

Digital transformation handler slet ikke om teknologi!



*En temperaturmåling på den digitale transformation
Oktober 2021*



Indhold

1 – Baggrund for undersøgelsen	3
2 – Kort om undersøgelsen	5
3 – Kort om metode.....	6
4 – Hvor vigtig er data og ny teknologi i det daglige arbejde?	7
5 – Hvor modne er virksomhederne?.....	8
6 - Hvilke potentielle barrierer oplever du i din organisation ved strategisk brug af ny teknologi	10
7 – Hvad er respondenternes dominerede mindset?	11
8 – Hvad er virksomhedens dominerende mindset?	12
9 – Mindset matrix og de ledelsesmæssige udfordringer	13
10 – Hvilke organisatoriske mekanismer sikrer strategisk brug af Big Data?	14
11 – Hvad opfatter du "Big Data" som, i din virksomhed?.....	16
12 – Fem gode råd i den digitale transformation.....	20
13 – Kort om os.....	22

Rapporten er udarbejdet af:

Torsten Ringberg, Professor, Institut for Afsætningsøkonomi, CBS

Per Østergaard Jacobsen, Direktør, Efficiens og ekstern lektor, Institut for Afsætningsøkonomi, CBS



1 – Baggrund for undersøgelsen

Den digitale transformation giver store ledelsesudfordringer

I 2019 blev der forventet en samlet investering på U\$ 1.300 mia. i digitale transformationsinitiativer. Resultatet er baseret på en undersøgelse hos 825 virksomheder globalt¹. Formålet var at anvende investeringen til digitaliseringen for at forbedre effektiviteten, øge kundeværdien og skabe nye indtjeningsmuligheder.

Bedrøveligt nok viste forskningen, at 70 % af disse initiativer ikke opnåede deres erklærede mål. Det svarer til over U\$ 900 mia. af investeringen som ikke opnåede det forventede resultat. Det tyder på dårlig ledelse i et massivt omfang. Spørgsmålet er så - Hvorfor gør lederne ikke det rigtige?

Digital transformation handler om mennesker.

Ledere har en enorm udfordring foran sig. Peter Drucker formulerede denne udfordring ganske godt, da han sagde noget i retning af: *"Det vigtigste og faktisk det helt unikke bidrag fra ledelsen i det 20. århundrede var den halvtreds gange stigning i produktiviteten hos den manuelle arbejdstager i fremstillingsindustrien"*

Det vigtigste bidrag, ledelsen skal yde i det 21. århundrede, er på samme måde at øge produktiviteten af vidensarbejde og vidensarbejdere. For at tage denne udfordring op skal vi genoverveje, hvordan vores teams arbejder sammen på tværs af virksomheden og anvender nye systemer og modeller, der benytter de optimale (digitale) værktøjer. Det kræver ligeledes, at man har en fælles strategisk orientering (ledelses mindset) mod markedet, og vel at mærke én, der svarer til den markedet forventer.

Først da kan vi beslutte hvorvidt og hvorledes vi skal investere i digitale transformationer, og derved undgå at risikere at 70+% fejlinvesteres. Så kan vi endelig gøre det muligt for vores digitale teams at fokusere på det, vi rent faktisk hyrede dem til at gøre, nemlig at drømme, skabe og innovere.

Vi har inspireret af ovennævnte undersøgelse gennemført en analyse af 90 danske virksomheder i forhold til deres opfattelse af

- Vigtigheden af data og ny teknologi i det daglige arbejde
- Virksomhedens modenhed ift. digital transformation
- Virksomhedens vigtigste barriere
- Ledernes mindset gab
- Hvilke organisatoriske mekanismer, der bedst sikrer strategisk brug af (Big) Data?

Respondenterne er blevet bedt om at vurdere hvilke organisatoriske mekanismer, der bedst sikrer strategisk brug af (Big) Data og digital teknologi i deres organisation hvor der skal vælges mellem disse:

- Flad organisationsstruktur - Hierarkisk struktur
- Big data færdigheder udvikles af alle medarbejdere - En task force af Big Data specialister skal trænes
- En kultur, der fremmer eksperimenter med Big Data - Big Data bør kontrolleres af KPI'er
- En konsensuskultur - En kultur, som tolererer kritik



- En organisation, der træffer hurtige beslutninger - En organisation, der værdsætter omhyggelig analyse

- Hvordan oplever du (Big) Data i din organisation?

Respondenterne er blevet bedt om at vurdere en række udsagn om hvordan de oplevede (Big) Data i deres organisation og kunne vælge mellem disse udsagn:

- Endnu et modeord for store datasæt - En helt ny måde at tænke data på
- Data benyttes til at skabe helt ny indsigt - Data benyttes til at optimere eksisterende rutiner
- Man benytter traditionelle (strukturerede) data til at analysere forbrugere og marked - Nye typer data (ustrukturerede) benyttes til at opnå ny forståelse af kunderne og marked
- Data delt på tværs af organisationen - Brugen af data sker i siloer i organisationen
- Data indsamles men benyttes kun minimalt -Data indsamles og benyttes aktivt til at træffe beslutninger
- Alle har adgang til de samme data i organisationen - Kun beslutningstagere har adgang til data i organisationen
- Teknokrati - En ny digital æra
- Data hjælper primært med automatisering af eksisterende aktiviteter - Data opfattes som et strategisk redskab til at træffe ledelsesmæssige beslutninger
- Data gør beslutningsprocessen lettere - Data gør beslutningsprocessen vanskeligere

I denne undersøgelse tager vi således temperaturen på de mange og store ledelsesudfordringer, der opstår i forbindelse med den digitale transformation, hvorvidt den er ønskværdig, og ikke mindst den store potentielle fejlrate virksomheder oplever når de går i gang med denne.

Sidste år offentliggjorde vi en undersøgelse "*Temperaturen på ny teknologi og barrierer for implementering*" (CBS - Juni 2020) og vi har fra denne undersøgelse medtaget tre spørgsmål i vor nye analyse, og vil sammenligne disse resultater. Det omhandler:

- *Mine daglige jobfunktioner er afhængige af, at jeg benytter data og ny teknologi*

- *Hvor langt er din organisation/virksomhed kommet med implementering og anvendelse af ny teknologi*

- *Hvilke potentielle barrierer oplever du i din organisation/virksomhed ved strategisk brug af ny teknologi*

Hvor skal vi hen?

Fra Lewis Carroll (Alice in Wonderland mv.) har vi en rammende beskrivelse af udfordringerne "*If you do not know where you are going, any road will get you there.*"

Tilsvarende, hvis du ikke kan definere den digitale transformation i virksomheden, vil enhver transformation tage dig et eller andet sted hen – Men jo ikke nødvendigvis det rigtige sted.

Det er og bliver ledelsens ansvar at sørge for at gøre det rigtige, rigtig!



2 – Kort om undersøgelsen

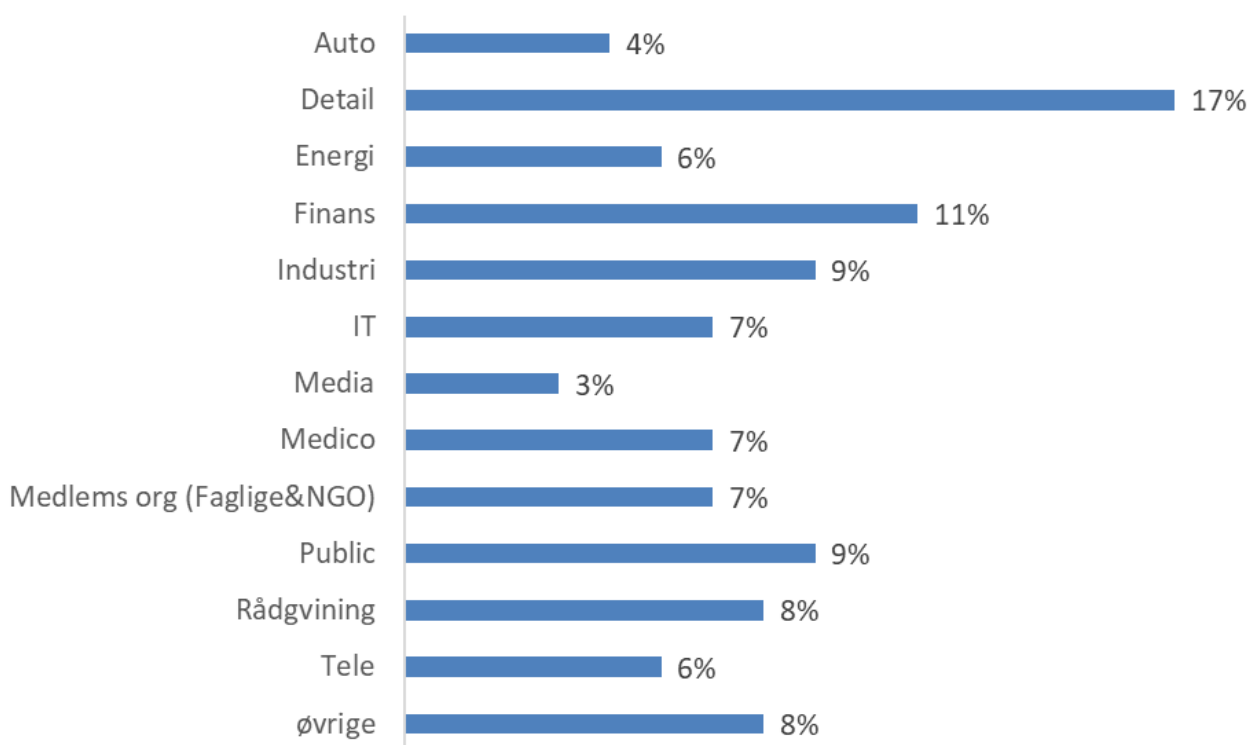
Undersøgelsen er gennemført i perioden april – september 2021 og baseret på svar fra 90 tilfældig udvalgte ledere fra virksomheder i Danmark. Alle respondenter er typisk på leder- eller mellemederniveau.

Undersøgelsen er baseret på personlig invitation udsendt via e-mail med personlige link til respondenterne. Respondenterne har i forbindelse med deltagelse modtaget en kort skriftlig feedback i forhold til deres eget resultat.

Vi inviterede 106 personer til at deltage. Vi havde 90 personer, som gennemførte testen, svarende til en responsrate på 85%.

Alle besvarelser er blevet kvalitetstestet i forhold til validitet og besvarelsestid. Testen tager typisk ca 15 min.

Ser vi på fordelingen af brancher fordeler det sig således:



Figur 1 – Branche fordeling - afrundede værdier

Kønsfordelingen er henholdsvis 42% kvinder og 58% mænd.

Denne undersøgelse er således en temperaturmåling fra perioden april - september 2021 for danske virksomheder, og giver efter vores opfattelse en god retningspil for hvor de danske ledere og virksomheder er. Resultaterne flugter også godt med en række specifikke test, som vi har gennemført for en række andre virksomheder inden for de seneste 24 mdr.



3 – Kort om metode

Data og teknologi bliver i stigende grad anvendt af organisationer og privatpersoner.

I denne undersøgelse har vi identificeret respondentens mindset i forhold til data og teknologi, og sammenholdt dette med deres oplevelse af deres virksomhed. Således er vi stand til at kortlægge et evt. gab.

Ens personlige mindset som leder og/eller medarbejder påvirker hvordan organisationen interagerer med kunderne og markedet. Dilemmaet er, at vi ikke ser tingene som de er, men vi ser tingene som vi er, hvilket påvirker vores valg af ledelsesstil i forhold til processer såsom performance mål, anvendelse af teknologi, kultur, organisation, og interaktion med kunder.

Derfor er det afgørende i forbindelse med en digital transformation, at man bliver bevidst om sit eget mindset - Derved bliver det:

- nemmere at træffe "rationelle" beslutninger og udnytte en bredere vifte af muligheder i markedet
- nemmere at ændre sit mindset, når det bliver nødvendigt
- lettere at relatere sig til og reflektere over hvordan organisationen bedst kan bruge data til at optimere sit samspil med kunder og andre interessenter
- muligt at synliggøre ens lederkollegers mindset og starte en mental alignmentproces, der sikrer, at alle er på samme side, trækker i samme retning og følger visionen og missionen.

Ifølge CBS-forskning² eksisterer der fire markante mindsets, der hver beskriver en organisations-/leders-/medarbejderstilgang til sine kunder og marked. I denne undersøgelse har vi benyttet disse mindsets.

Mindset handler om ledelse

Lederens mindset test er ikke en test af leder/medarbejderevner, intelligens eller personlighed. Det er en test af tankepræferencer, altså hvordan ens mindset udstyrer den enkelte lede med et særligt syn og perspektiv på dennes organisations analoge og digitale interaktion med omverdenen. Derfor er der heller ikke umiddelbart rigtige eller forkerte svar i forhold til ens dominerende mindset.

Kunsten er at oparbejde en balanceret sammenstilling af ledelsesmindset ift. virksomhed, medarbejdere og kunder.

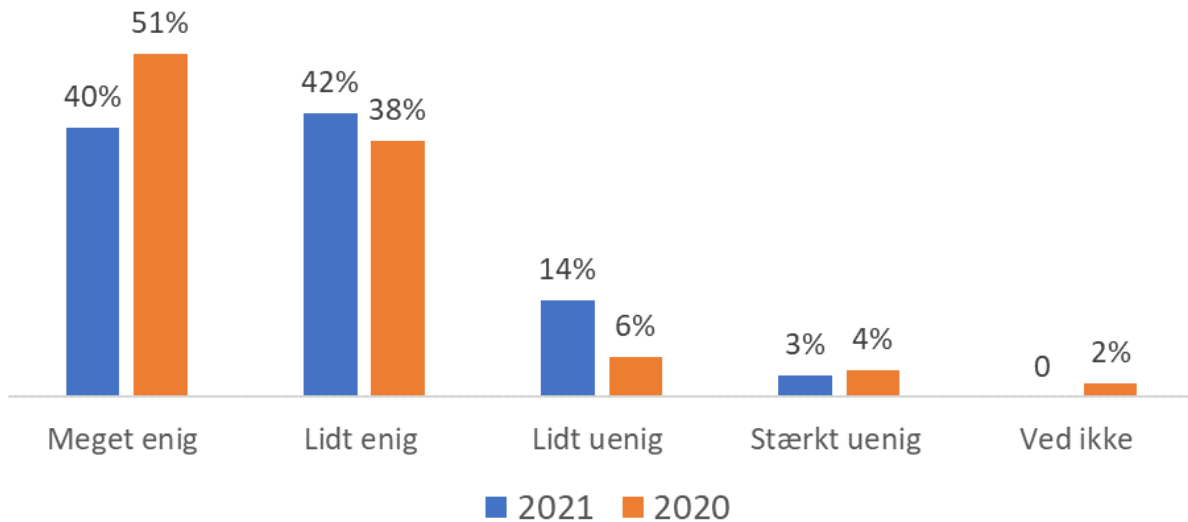
De samlede, anonymiserende resultater fra undersøgelsen bliver præsenteret, uddybet og perspektiveret i denne rapport, og vi sammenligner disse med to CBS-undersøgelser fra henholdsvis januar og maj 2020 i forhold til de dominerende mindsets for henholdsvis respondent og deres oplevelse af deres virksomheds dominerende mindset.

NB: Vi anvender betegnelsen "kunder" og "forbruger" i denne undersøgelse.



4 – Hvor vigtig er data og ny teknologi i det daglige arbejde?

"Mine daglige jobfunktioner er afhængige af, at jeg benytter data og ny teknologi"



Figur 2 – Data afhængighed i dagligt job - afrundede værdier

En overvejende del af respondenterne i vores undersøgelse (82%) er lidt eller meget enig i, at data og ny teknologi er vigtige for deres daglige arbejde.

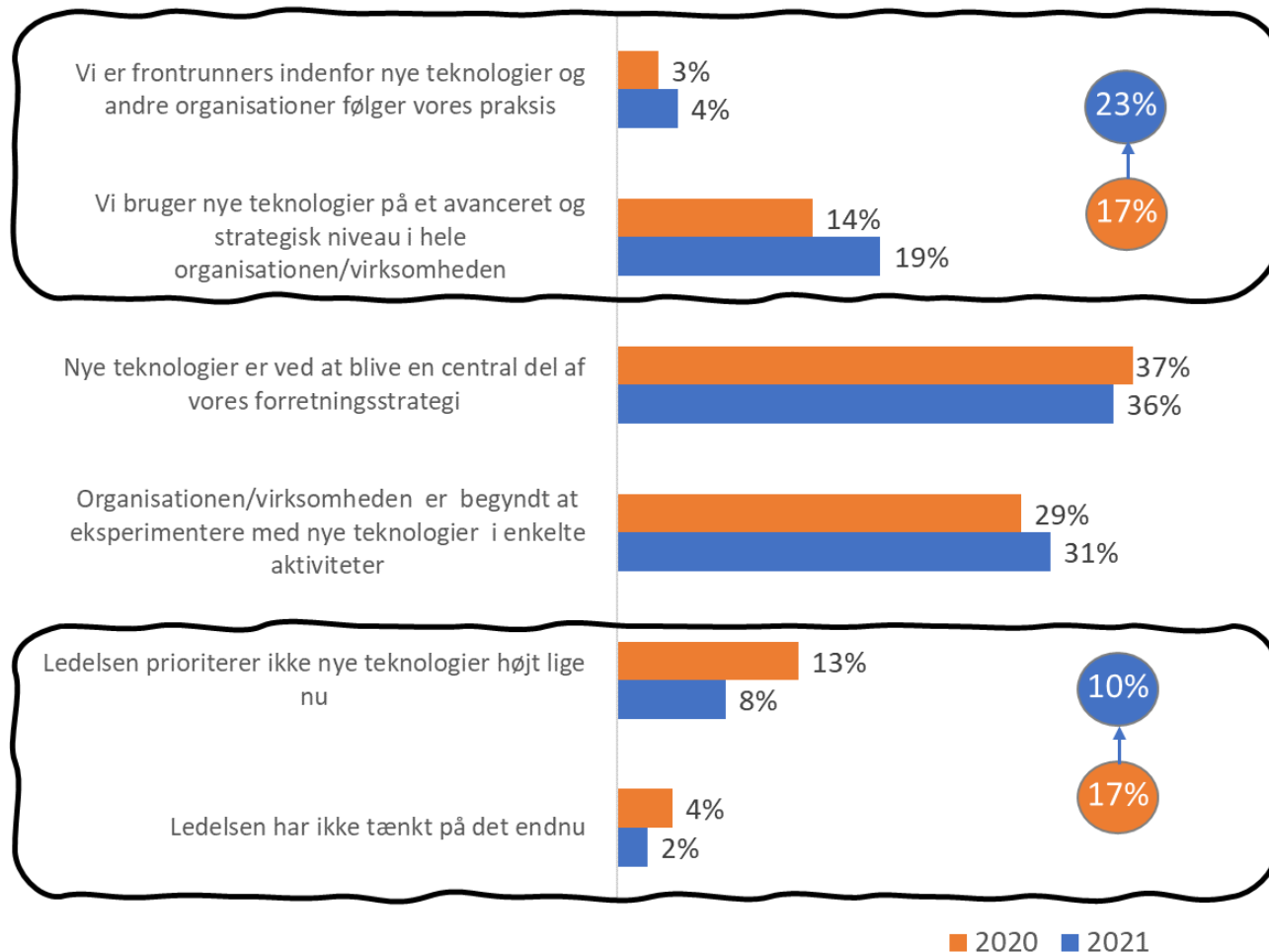
Dette er lidt mindre sammenlignet med vor undersøgelse fra juni 2020, hvor det var 89%, som var lidt eller meget enig i, at data og ny teknolog er vigtige for deres daglige arbejde.

Dette leder så til det næste spørgsmål om hvor moden virksomheden er indenfor dette område?



5 – Hvor modne er virksomhederne?

Hvor langt er din organisation/virksomhed kommet med implementering og anvendelse af ny teknologi



Figur 3 – Digital modeafvandede værdier

Der er en lille andel af virksomhederne, som er helt fremme i anvendelse af ny teknologi (4%), og knap en af ud af fem virksomheder arbejder nu med teknologi på et mere avanceret niveau.

Hovedparten, dvs. to ud af tre virksomheder er begyndt at eksperimentere og/eller har digital teknologi som en central del af deres forretningsstrategi. De sidste 10% af virksomhederne er ikke startet med implementering af ny digital teknologi endnu.

Virksomheder hælder millioner i initiativer til "digital transformation" — men en stor procentdel (70%) af dem, fejler³. Det skyldes, at virksomhederne sætter "vognen foran hesten," nemlig, at første skridt er implementeringen af en bestemt teknologi, fx vi skal arbejde med AI eller Machine Learning i stedet for at starte med at spørge, hvilken type information og hvilken ny interaktion der er behov for.

Er det internt omkring logistik og/eller er det eksternt omkring værdikæden, kunderelation og markedet?

Digital transformation handler slet ikke om teknologi!



Er det muligheden for at samle nye typer data, såsom ustrukturerede data, sensordata, AI etc. eller er det nye interaktionsformer med kunden muliggjort af platforme og mere intelligent forståelse og tilfredsstillelse af kundens behov?

Har vi overhovedet behov for en digital transformation eller kan vi blot tilgå kunden på nye måder givet eksisterende teknologier på markedet, så som fx Nemlig.com gør i forhold til dagligvarer?

Uden sådanne indsigter og strategiske mål, up front, er der en stor risiko for, at den digitale transformation stranded og virksomheden/organisationen bliver del af de mere end 2/3 der fejler og misinvestere i den digitale transformation, hvis ellers man kan overføre erfaringen fra HBR-undersøgelsen til Danmark. Vores erfaring siger, at det kan man godt...

Set i forhold til vores undersøgelse fra 2020 er modenheden i virksomhederne heldigvis vokset. Men det betyder dog, at der stadig er mange virksomheder, der står overfor en digital transformation – med de udfordringer dette giver. Men hvad er så de største barrierer?



6 - Hvilke potentielle barrierer oplever du i din organisation/virksomhed ved strategisk brug af ny teknologi



Figur 4 – De tre største barrierer

De største barrierer i Figur 4 er stadig følgende som alle steg fra 2020 til 2021

- 1) *Manglende forståelse for, hvordan man bruger ny teknologi og data til at skabe forbedringer i virksomheden*
- 2) *Mangel på analytiske færdigheder internt i organisationen*
- 3) *Evnen til at få adgang til data (at de findes og/eller de er tilgængelige)*

Dette flugter med resultaterne fra sidste år på de to største barrierer, hvor der dog på 3. pladsen er *Manglende prioritering hos ledelsen på grund af andre og konkurrerende prioriteter*.

Dette peger igen indtil videre på, at der er tale om ledelsesudfordringer, og at data ikke er strategisk forankret i mange organisationer. Det er givetvis en del af forklaringen på, at de 70 % af de digitale transformationer ikke opnår deres erklærede mål?



7 – Hvad er respondenternes dominerede mindset?

Som nævnt eksisterer der fire markante ledelsesmindsets⁴, der hver beskriver en organisations-/leders-/medarbejders tilgang til sine kunder og marked (Figur 5).

I denne undersøgelse er fordelingen af respondenternes dominerende mindset således:



Figur 5 – Fordeling af dominerende mindset hos respondenter

Definitioner af en persons mindset:



Promote & Sell

Et blåt mindset afspejler selvudfoldelse og et internt fokus, der projiceres ud til resten af verden. Det betyder, at du udvikler produkter og services baseret på intern ekspertise. (Big) Data bruges som et værktøj til at fremme formidling og udbredelse af dine produkter og services til (for)brugerne.



Listen & Learn

Et rødt mindset betyder, at du er opmærksom på (for)brugernes tanker og følelser. Indsigt i (for)brugernes præferencer, behov og motivationer indsamles for at I kan levere mere meningsfulde produkter og services



Connect & Collaborate

Et gult mindset er forbundet med at udvikle nye ideer med forbrugerne, vise tillid til deres perspektiver og invitere dem med på en samarbejds- og udviklingsrejse. (Big) Data bruges til at opfange og udnytte nye og visionære input og viden fra (for)brugerne.



Empower & Engage

Et grønt mindset repræsenterer en holistisk og empatisk tilgang til markedet i samspil med det bredere samfund. Med det grønne mindset bruger du Big Data til at forbedre og forny bæredygtig og etisk interaktion med alle interessenter.

I forhold til tidligere undersøgelser er der her en markant mindre andel af et blåt dominerende mindset.

Dette kan indikere store forandringer i gang/på vej i virksomhederne som netop ledelsesrollen og opgaven i perspektiv. Men undersøgelsen og forskningen peger altså på, at det ikke starter med ny teknologi alene.

Udgangspunktet er derimod mindset og strategi, og dermed ofte ændrede forretningsmodeller.



8 – Hvad er virksomhedens dominerende mindset?

Respondenternes opfattelse af deres respektive virksomheder fordeler sig således (Figur 6):



Figur 6 – Fordeling af respondenters oplevelse af deres virksomheds dominerende mindset

Definitioner af en virksomheds mindset:



At maksimere vores markedsandele og overskud.
At øge den interne produktivitet og den eksterne salgseffektivitet



At tilfredsstille vores kunders behov. At tilpasse vores produkter og services så de matcher det kunderne gerne vil have.



At engagere os med kunderne, og i samarbejde med dem skabe værdi for både dem og os. At have en aktiv kundeinddragelse som en vigtig del af produkt og serviceudvikling.



At styrke indsatsen for at skabe en mere bæredygtig og transparent tilgang til markedet. At være ansvarlig overfor både primære interessenter og samfundet mere generelt.

I forhold til tidligere undersøgelser er andelen af det blå dominerende mindset det samme. Hvorimod andelen af virksomheder med det gule mindset synes at vokse.

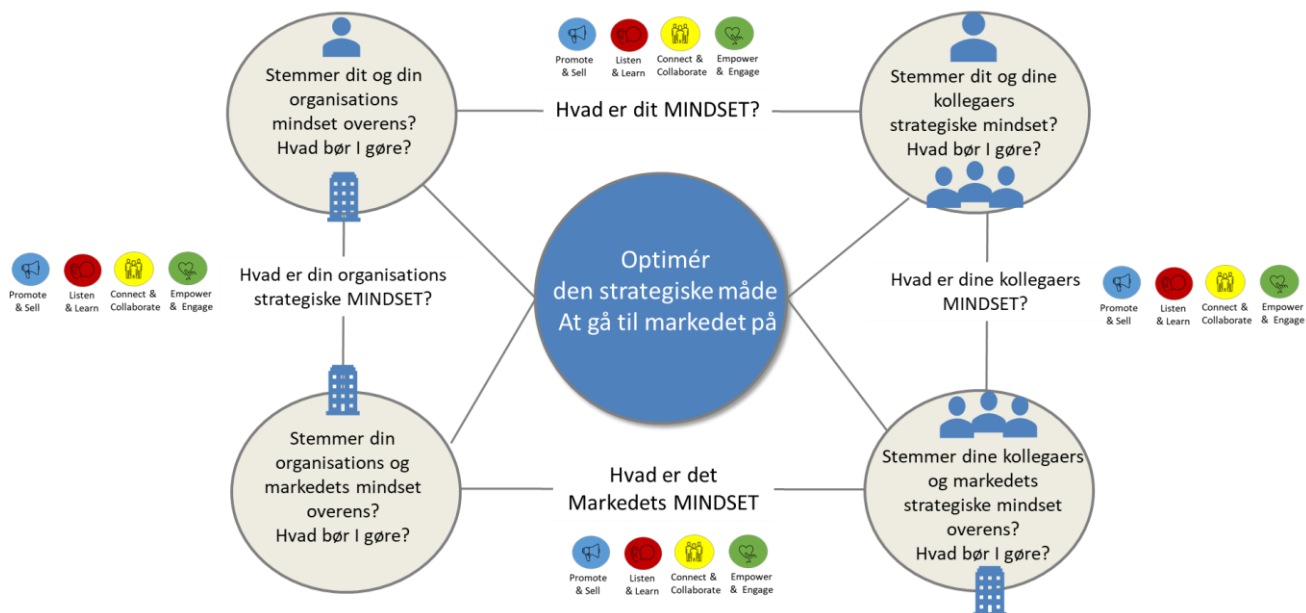
Dette kan igen indikere store forandringer i gang/ på vej i virksomhederne, som netop så sætter ledelsesrollen og opgaven i perspektiv.

Udgangspunktet er mindset, strategi og et alignment til kunder og markeder.



9 – Mindset matrix og de ledelsesmæssige udfordringer

På baggrund af sit, sine kollegaers og sin organisations strategisk orientering samt ikke mindst kundernes ønskede interaktion med organisationen (en separat udviklet mindset test gives til kunderne) (Figur 7) kan lederen identificere vigtige gab, der kan medføre at investering i digital teknologi kører af sporet.

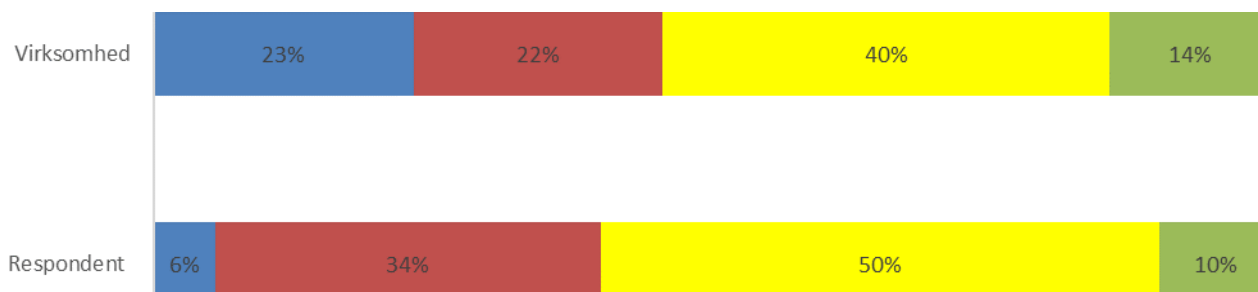


Figur 7 – Mindset Matrix

I vores analyse er der i 58% af svarene en uoverensstemmelse mellem den individuelle respondents ledelsesmæssige dominerende orientering og deres oplevelse af virksomhedens strategiske mindset.

Dette giver grobund for at fejle i forbindelse med den digitale transformation, i det den strategiske orientering ikke er synkront mellem de forskellige interessenter.

Netop et manglende 'alignment' kan være en af forklaringerne på de store fejlratere og manglen på effekt af den digitale transformation.

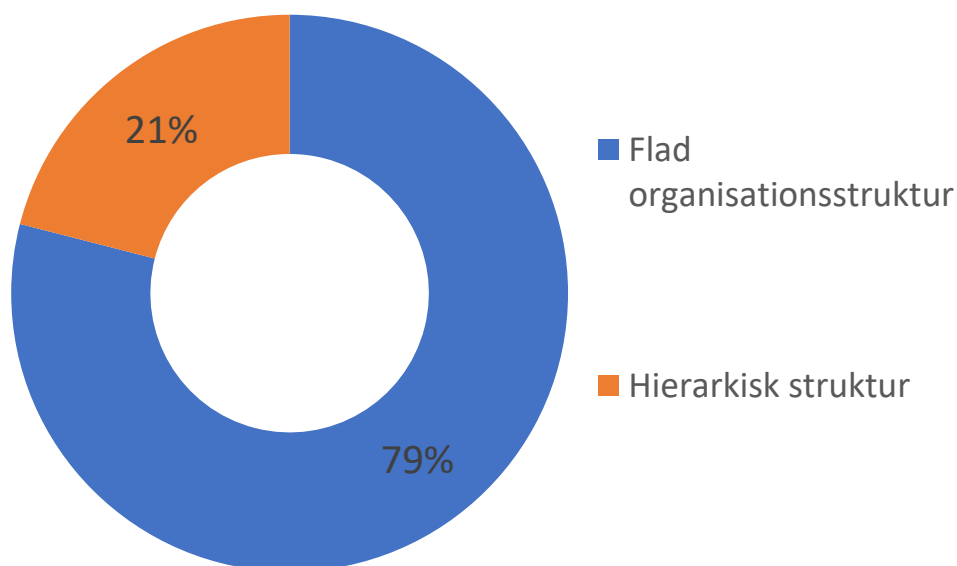


Figur 8 – Fordeling af respondenters oplevelse af deres virksomheds dominerende mindset og deres eget mindset målt 1:1



10 – Hvilke organisatoriske mekanismer sikrer strategisk brug af Big Data?

Forskning viser, at forskellige typer organisatoriske styreformer hver har deres fordele og ulemper. Det er væsentligt at erkende, at en strategisk brug af markedsvendt data typisk har stor fordel af en agil, initiativrig og velkoordineret brug af data på tværs af eventuelle siloer, så alle kan tilgå relevante data centralt i en flad organisation (Figur 9). Det ser vi fra virksomheder som er født digitaliseret og dataorienterede.



Figur 9 - Organisationsstruktur – Flad versus hierarkisk

Hvad angår medarbejderinddragelse (Figur 10), så viser erfaringen, at i mere traditionelle virksomheder, at omkring 20% typisk ikke er omstillingsparate, 40-50% vil gerne trænes i brugen af data, og de resterende 30-40% er klar til hurtig omstilling. Hvorvidt virksomheden vil have fordel af at omstille hele organisationen på samme tid, eller lade det ske trinvis, eller endda udenfor den eksisterende organisation hersker der stadig delte meninger om.

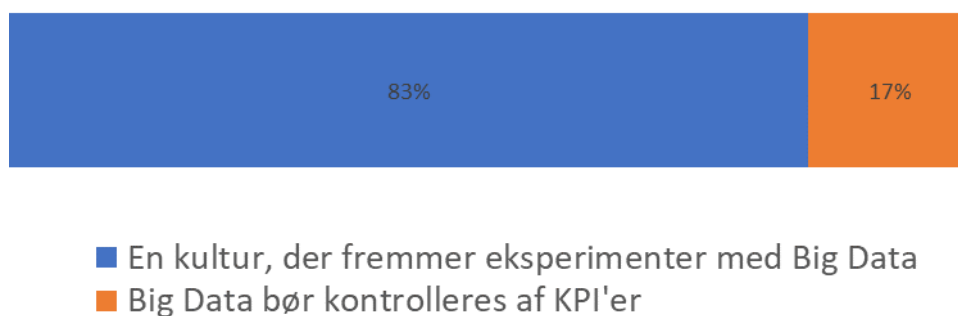
Mærsk er i gang med en massiv omstilling af hele organisationen, og har i den forbindelse reduceret organisationens syv ledelses lag til fire. Danske Bank lancerede Projekt X uden for organisationen der skulle forbigå interne tankemønstre og silotænkning, mens andre forsøger at omstille mindre enheder i organisationen.



Figur 10 - Big data færdigheder – Alle medarbejdere versus task force af specialister



Resultaterne er dog blandet mht. hvad der virker bedst. Typisk er det dog, at en mindre del af organisationen, der viser vejen og inspirerer gennem eksemplets magt. Det kræver, at man eksperimenterer og er villighed til at se kritisk på gængse mådes at interagere på, mere end det kræver en top-down styring (Figurerne 11 & 12).

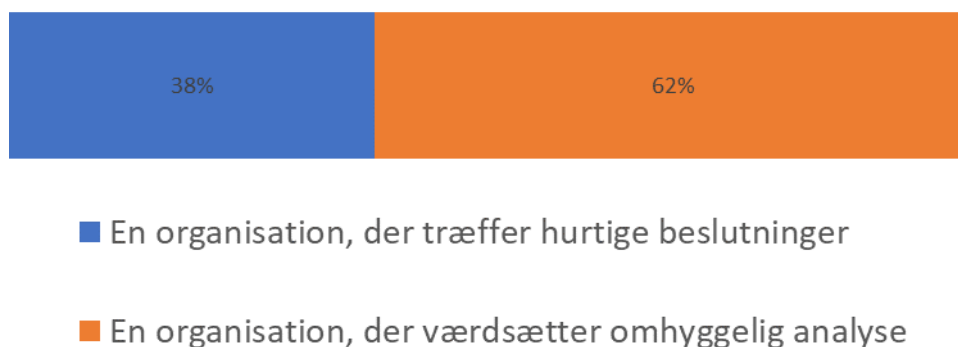


Figur 11 – Kultur – Eksperimenter versus kpi'er



Figur 12 – Kultur - Konsensus versus kritik

Data kræver en omhyggelig analyse, men når denne først er i hus, så kræver det hurtig handling på de nye indsigter. Figur 13 viser sådan set begge disse indsigter, og svarene afhang muligvis af hvor i beslutningsprocessen den enkelte respondent var.



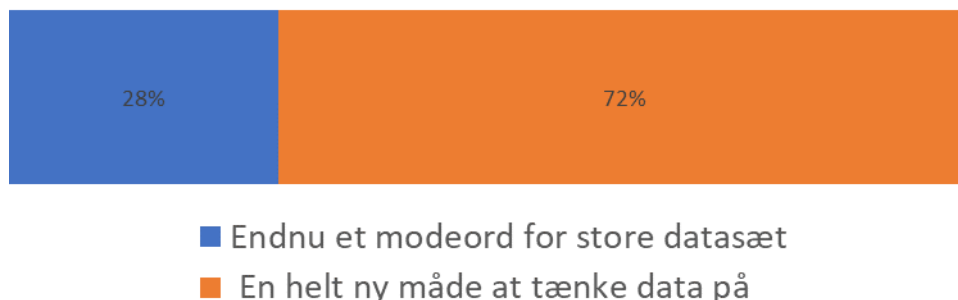
Figur 13 – Organisation – Hurtige beslutningen versus omhyggelig analyse



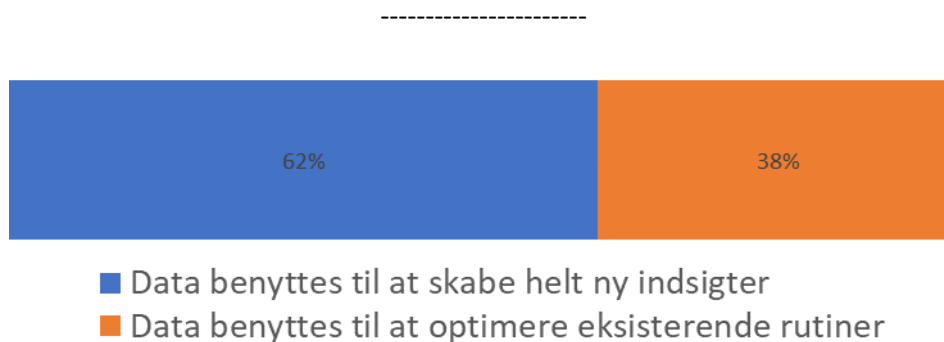
11 – Hvad opfatter du "Big Data" som, i din virksomhed?

Big Data er blevet synonym for rigtig mange ting, og har dermed mistet lidt af sin mening. Big Data er typisk identificeret ved 3-4 Ver, så som volume, variety, validity og veracity, men andre Ver er kommet til, såsom viewpoint (mindset), visuality (dashboard) og value.

Vi ser ligeledes af resultaterne, at ikke alle ser Big Data på samme måde, også selvom det drejer sig om essentielle dele af virksomhedens brug af disse (Figur 14 & 20).



Figur 14 – Big data – Modeord versus ny måde at tænke data



Figur 15 – Data – Nye indsigter versus eksisterende rutiner

Big Data involverer som regel nye måder at interagere på, på baggrund af nye indsigter (Figur 15).

Strukturerede data benyttes typisk til at optimere logistikprocesser, mens strukturerede og især ustrukturerede data (analyse af uploaded billeder, sentiment analyse, word of mouth etc.) kan give nye indsigter om forbrugeradfærd (Figur 16).



- Man benytter traditionelle (strukturerede) data til at analysere forbrugere og marked
- Nye typer data (ustrukturerede) benyttes til at opnå ny forståelse af kunderne og marked

Figur 16 – Data – Traditionelle versus nye

Det er interessant at se, at svarene tyder på, at majoriteten stadig benytter data i siloer i stedet for at dele dem på tværs af organisationen (Figur 17).

Det er nok en af de største hurdle for traditionelle virksomheder, der netop ikke har data i hjertet af deres DNA, og hvor data er tilgængelig, forståeligt og delt på tværs af organisationen (Figur 19).



- Data delt på tværs af organisationen
- Brugen af data sker i siloer i organisationen

Figur 17 – Data – 360 graders syn versus silo

Dertil kommer, at mange organisationer indsamler data for en sikkerhedsskyld, men ikke ved om, eller hvordan de kan benytte disse (Figur 18).



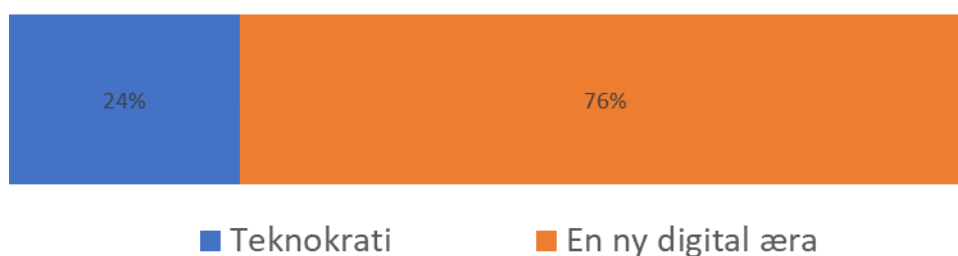
- Data indsamles men benyttes kun minimalt
- Data indsamles og benyttes aktivt til at træffe beslutninger

Figur 18 – Data – Minimal anvendelse versus aktiv anvendelse



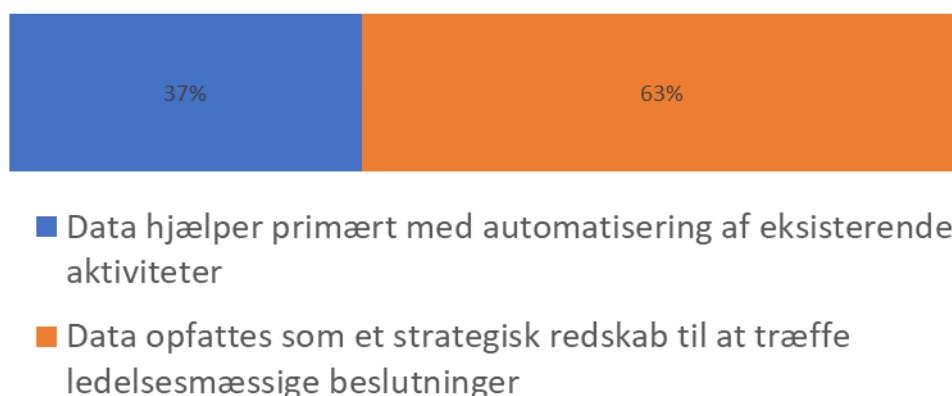
Figur 19 – Dataadgang – Alle versus beslutningstagere

Vi ser ligeledes af resultaterne, at ikke alle ser Big Data på samme måde, også selvom det drejer sig om essentielle dele af virksomhedens brug af disse (Figur 14 & 20).



Figur 20 – Big data – Teknokrati versus ny æra

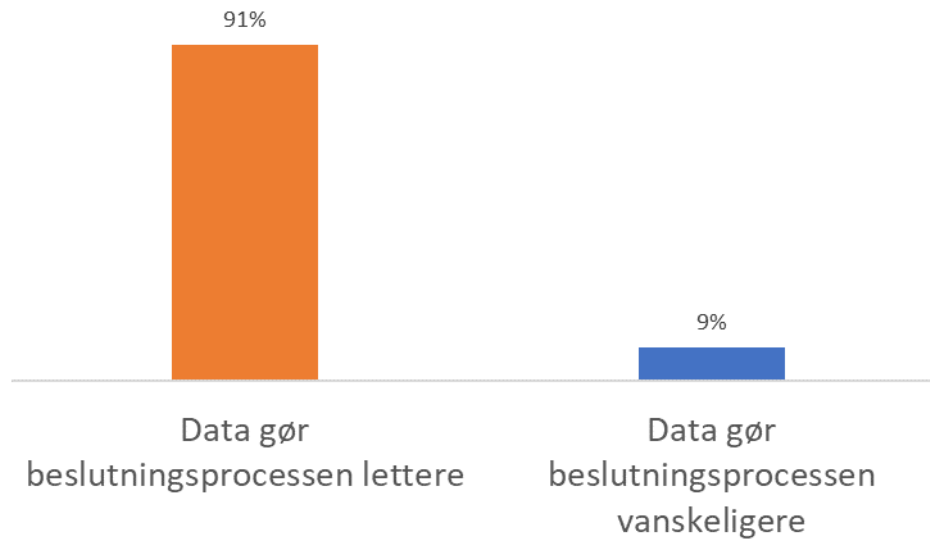
Endelig, så er det vigtigt, at data ikke kun forbedrer interne processer (logistik, produktion etc.) men også optimere indtjeningen gennem bedre og mere værdiskabende positionering vis-a-vis markedet. Det er her Big Data får sin største strategiske værdi for de fleste virksomheder hvilket også erkendes i nedenstående data (Figur 21).



Figur 21 – Data anvendelse – Automatisering versus beslutninger



Data hjælper med at underbygge beslutningsprocesser og kan rykke forudindtagethed, som den enkelte leder opbygger gennem tid og erfaringer (Figur 22). Men, man skal selvfølgelig altid have et kritisk øje til nye korrelationer som data viser. Nogle giver helt nye indsigter mens andre er tilfældige.



Figur 22 – Beslutningsprocesser – Lettere versus vanskeligere

Såvel resultaterne fra "10 – Hvilke organisatoriske mekanismer sikrer strategisk brug af Big Data?" og "11 – Hvad opfatter du "Big Data" som, i din virksomhed?" - bør give anledning til refleksion og drøftelser i virksomhederne og blandt lederne inden man hovedkulds kaster sig ud en digital transformation.

Har vi samme mindset som vore kunder?

Hvad vil vi gerne sælge?

Hvad køberne kunder?

Passer vores infrastruktur og governance til en evt. ny forretningsmodel?



12 – Fem gode råd i den digitale transformation

De gode råd er gratis! Hvis virksomhederne skal høste det fulde udbytte af at anvende (Big)data, er der efter vores erfaring fem hovedområder, der særligt bør fokuseres på:

1- Mindset og Virksomhedskultur.

Det første spørgsmål, som en datadrevet organisation skal stille sig selv, er ikke "Hvad tror vi?" men "Hvad ved vi?" Dette kræver derfor et skridt væk fra at handle udelukkende på fornemmelser og erfaring. Det kræver at være åben overfor nye måder at tænke på inspireret af nye typer data.

Alt for ofte ser vi ledere, der krydrer deres rapporter/analyser med masser af udvalgte data, der netop understøtter beslutninger, som de traf fordi de er den højest betalte person, en Hippo-tilgang ("highest paid person's opinion"). En sådan udvælgelse kan være bevidst eller ubevidst, og risikerer nemt at forringe beslutningsprocessen.

2- Lederskab.

Når virksomheder lykkes med Big data er det ikke blot fordi de har flere eller bedre data, men fordi de har ledelsesteams, der sætter klare mål og definerer hvad der kræves for at blive succesfuld. De tør stille de kritiske spørgsmål. Det er derfor vigtigt, at man har en strategisk forankring omkring indsamling, analyse, deling og proaktiv anvendelse af data. Big Data alene kan ikke erstatte behovet for en vision eller kritisk indsigt.

Tværtimod så kræver det stadig, at virksomhedsledere får øje på og udvælger den rigtige mulighed for organisation, forstår hvordan et marked udvikler sig, tænker anderledes og er i synk med kundernes præferencer. Med en sådan kombination kan der formuleres en overbevisende vision, der skaber nye og relevante tilbud/services, motiverer medarbejdere, partnere, aktionærer til at omfavne denne vision og arbejde hårdere for at realisere denne, samt og ikke mindst skabe værdi for både virksomhed og kunderne,

De succesrige organisationer, i det næste årti, vil være dem, hvis ledere kan gøre alt dette og samtidig ændre den måde, deres organisationer træffer mange beslutninger på baseret på en erkendelse af, at verden ikke er som de selv ser den men hele tiden udvikler sig og er i hastig forandring.

3- Talent ledelse

Efterhånden som data bliver billigere og lettere tilgængeligt bliver behovet for at kunne anvende data til gensidig værdiskabelse markant øget. Der er mangel på "dataforskere" og andre fagfolk, der er dygtige til at arbejde med store mængder information. Derfor er der brug en "demokratisering" af adgang til data.

Nye kompetencer i udformningen af eksperimenter/test kan hjælpe med at krydse kløften mellem korrelation og årsagssammenhæng.

De datascientists, som sidder i interaktionsværdikæden mellem kunde og virksomheder skal kunne lave analyser og forudse adfærd, som giver en rettesnor til hvordan projekter skal/bør prioriteres i forhold til de begrænsede ressourcer som firmaer har.

4- Teknologi

De værktøjer, der er tilgængelige til at håndtere volumen, hastighed mv. er forbedret betydeligt i de senere år. Generelt er disse teknologier ikke uoverkommeligt dyre, og meget af softwaren er open source. Fx er Hadoop ofte anvendt, og her kombineres standardløsninger med open source-software

Disse teknologier kræver dog ofte nye analytiske færdigheder. Der skal ofte arbejdes intenst med at få integreret relevante interne og eksterne datakilder, og få dem formidlet fx via dashboards.



Derved flyttes viden og beslutninger ud i organisationen. Men husk den digitale transformation starter ikke med et teknologifokus! Teknologi skal understøtte mindset og virksomhedskulturen samt lederskabet.

Teknologien kan anvendt rigtigt medvirke til at demokratisere data og indsigt i hele organisation, og dermed være et vigtigt værktøj i at øge virkningsgraden af interaktionen i værdikæden med virksomhedens kunder og andre interessenter.

En anden udfordring er, at et nyt mindset, strategi og forretningsmodel mod kunder og marked kan udfordre eksisterende teknologi og set up. Hvis der arbejdes med "beskidt" data, så kommer datascientister til at anvende 80 % af deres tid på at finde, rense og tilpasse data til analyse, og kun 20% på analyser.

Er governance baseret på monolitter eller containere? Hvad er mest optimal i forhold til ny forretningsmodel/kunderejse? Husk igen, at det ikke er et IT-projekt til at starte med! Den digitale transformation starter med ledelse!

5- Beslutningstagning.

En effektiv organisation placerer samt deler oplysninger og de relevante beslutningsrettigheder på samme sted. Data og kundeindsigt skal/bør "demokratiseres" i langt de fleste organisationer ellers mistes handlekraft og agilitet i forhold til kunder og marked.

Den fremsynede leder vil skabe en organisation, der er fleksibel nok til at minimere "ikke opfundet her" syndromet og maksimere det tværfunktionelle samarbejde. Folk, der forstår problemerne, skal bringes sammen med de rigtige data på tværs af organisationen. Dette skaber en tværfaglig tilgang, der sikrer optimale løsninger og bidrager til en digital transformation.

Konklusionen er klar:

Datadrevne beslutninger leder typisk til bedre beslutninger. Ledere vil enten omfavne dette faktum eller blive erstattet af andre, der gør. I sektor efter sektor vil virksomheder, der finder ud af at kombinere domæneekspertise med dataindsigt, trække sig væk fra og foran deres konkurrenter.

En udfordring er dog, at man nogle gange som leder vil fornægte data – Fordi man ikke ser verden som den reelt er, men som man selv er! Så hvis data ikke flugter med ens egen oplevelse, så kan det give nogle bump på vejen - Så det hele starter inde i ens hoved – med ens mindset!

Er dit mindset synkront med dine kollegaers og virksomheden. Er I enige om:

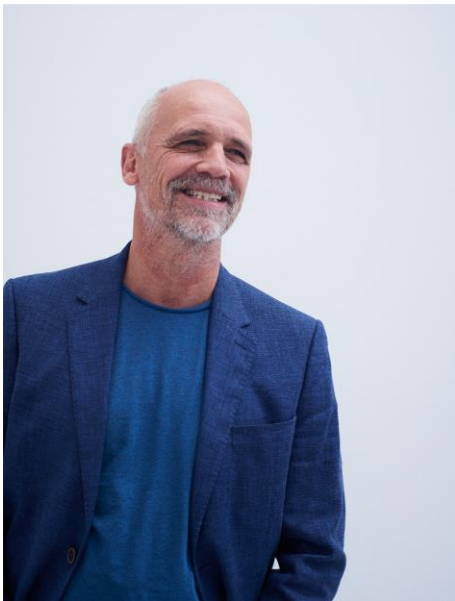
- vigtigheden af data og ny teknologi i det daglige arbejde?
- hvor moden virksomheden er? Er I klar til den digitale transformation?
- hvad de største barrierer er i virksomheden?
- hvilke organisatoriske mekanismer, sikrer bedst strategisk brug af (Big) Data?
- hvordan I oplever anvendelse (Big) Data i din organisation?

Sidst men absolut ikke mindst – Er jeres mindset synkront med kundernes?

God arbejdslyst med den digitale transformation.



13 – Kort om os



Torsten Ringberg

Torsten kom til CBS i 2009 som professor på CBS på Institut for Afsætningsøkonomi. Før dette forskede og underviste han i 20 år på nordamerikanske universiteter, og konsulterede for førende internationale og danske virksomheder. For sidstnævnte arbejde vandt han flere priser i USA. Han publicerer i førende internationale Marketing og Management tidsskrifter, der er på Financial Times top-50 business journal liste.

Siden han kom til CBS, har han forsket, undervist, rådgivet og konsulteret inden for konsument/manager mindset, strategi (brand og positionering), Big & Small Data og i adfærd baseret på nye indsigter omkring hjernens underbevidste drivers og sanser (embodied cognition). Han arbejder ligeledes med kvalitative/ kvantitative/neuroscience metoder.



Per Østergaard Jacobsen

Direktør i konsulentvirksomheden Efficiens, ekstern lektor, Institut for Afsætningsøkonomi, CBS. Per har arbejdet med og skrevet 14 bøger om kunde/bruger data, CRM, kunde-relationer og loyalitetskoncepter i sin karriere og anses for en af de førende danske eksperter inden for feltet. Per deltager også i forskningsprojekter og har holdt mere en 25 internationale conferenceoplæg om strategisk brug af Big Data.

Han var projektleder og medstifter af forskningsprojektet "Fra Rio til Roskilde", et af verdens største Smarter City Big Data live labs. initiativtager til Digitaliseringsprisen i 2001, der præmierer offentlige virksomheder for deres digitaliseringsarbejde til gavn for borgere og samfund. Ud gav første CRM-bog i 1999. Har sidste år afsluttet et forskningsprojekt "Digitale Destinationer" sammen med DKNT og Visit Denmark om udvikling af digitale løsninger til turistbranchen sammen med Torsten.



¹ Digital Transformation Is Not About Technology, Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard, and Vernon Irvin, HBR. 2019

² Disrupt Your Mindset -To transform Your Big Data Mindset with Big Data, Pernille Rydén, Torsten Ringberg & Per Østergaard Jacobsen, 2017

³ Digital Transformation Is Not About Technology, Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard, and Vernon Irvin, HBR. 2019

⁴ Disrupt Your Mindset -To transform Your Big Data Mindset with Big Data, Pernille Rydén, Torsten Ringberg & Per Østergaard Jacobsen, 2017