

DATADREVEN FORRETNINGSUDVIKLING 2.0

2022

Datadreven forretningsudvikling i danske små og mellemstore virksomheder – fra strategi til handlingsplan

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	s. 2
1.1 Projektets baggrund	s. 2
1.2 Projektets deltagere	s. 4
2. Metode og analysedesign	s. 5
2.1 Videnskabsteoretisk tilgang	s. 5
2.2 Metodiske overvejelser samt analysedesign	s. 6
2.2.1 Valg af analysedesign	s. 6
3. Projektets findings	s. 11
3.1 Prioritering af udviklings- og indsatsområder	s.
12	
3.2 Præsentation af business case	s. 16
3.3 Kompetencer og at sætte teamet	s. 18
3.4 Udarbejdelse af handlingsplaner samt brug af KPI'er	s. 21
3.5 Adgangen til data på tværs af roller og funktioner	s. 22
3.6 Ansvar for datamodellering såvel som kvalitetssikring af data	s. 26
4. Opsummering af findings	s.
28	

1. INDLEDNING

Dette forskningsprojekt har i efteråret 2021 undersøgt, hvordan udvalgte danske små og mellemstore virksomheder arbejder på det taktiske og operationelle plan med datadreven forretningsudvikling. Forskningsprojektet har søgt at besvare et overordnet forskningsspørgsmål, navnlig "Hvordan arbejder danske små og mellemstore virksomheder i praksis med udarbejdelse samt efterlevelse af handlingsplaner ved brug af virksomhedernes interne og eksterne data?".

Forskningsprojektets titel lyder "Datadreven Forretningsudvikling 2.0", og står således på skuldrene af findings fra projektet "Datadreven Forretningsudvikling i danske små og mellemstore virksomheder" (Cphbusiness 2021). De interviewede virksomheder, der danner grundlag for konkrete erfaringer og eksempler i denne rapport, har således alle været en del af datagrundlaget underliggende forskningsprojektet "Datadreven Forretningsudvikling i danske små og mellemstore virksomheder" ("Datadreven Forretningsudvikling 1.0")..

Findings i denne rapport bygger på dybdeinterview med 5 mellemstore danske virksomheder. Dybdeinterviewene har til hensigt at afdække følgende områder:

- Prioritering af udviklings- og indsatsområder
- Præsentation af business case
- Kompetencer og at sætte teamet
- Udarbejdelse af handlingsplaner samt brug af KPI'er
- Adgangen til data på tværs af roller og funktioner
- Ansvar for datamodellering såvel som kvalitetssikring af data

Rapporten giver konkrete eksempler fra praksis i erhvervet inden for de ovenfor nævnte områder. Metodisk gør rapporten brug af case-studier fra 4 ud af 5 interviewede virksomheder, hvor data fra dybdeinterview med den femte virksomhed er anvendt som baggrundsviden. Årsagen hertil findes primært i, at denne virksomhed, som rådgiver for en række mellemstore og store virksomheder nationalt såvel som internationalt, har en særlig ekspertise inden for datadreven forretningsudvikling

Forskningsprojektet har anvendt en eksplorativ tilgang på basis af tidligere indhentet erfaring samt viden, jf. reference til projektet "Datadreven Forretningsudvikling i danske små og mellemstore virksomheder" om de i dette forskningsprojekt interviewede virksomheder. Det har derfor været muligt for forskningsgruppen bag dette projekt at stille mere nuancerede spørgsmål, på basis af forudgående viden, hvilket har styrket validiteten af den indsamlede data underliggende denne rapport.

Slutteligt vil rapporten løfte sløret for, hvorledes udvalgte danske mellemstore virksomheder tilgår processen fra strategi til handling. Ikke overraskende finder rapporten, at virksomhederne i store træk gør brug af konventionelle teorier og modeller hertil. Adgangen til større mængder data bevirker blot, at virksomhedens beslutningsgrundlag udvides og – i videst muligt omfang – baseret på realtidsdata.

1.1 Projektets baggrund

Projektet "Datadreven Forretningsudvikling 2.0" (fremover: Runde 2) bygger på analyseresultater og findings fra det oprindelige projekt, "Datadreven Forretningsudvikling" (fremover: Runde 1).

Første runde havde overordnet set til formål at dykke ned i paraplybegrebet "Datadreven Forretningsudvikling" for at forstå, hvilke områder og fagområder der er indeholdt under paraplyen. Indsigten i området blev opnået via et ekstensivt litteraturstudie. På basis af bl.a. litteraturstudiet foretog projektgruppen en behovsafdækning af, hvor danske SMVer oplever udfordringer med datadreven forretningsudvikling. Denne forudgående undersøgelse af evt. behov løftede sløret for, at de små virksomheder ikke havde ressourcerne til at fokusere på datadreven forretningsudvikling, hvorfor fokus naturligt blev rettet mod mellemstore danske virksomheder. Behovsafdækningen tog sit afsæt i udarbejdelsen af en virksomhedsbeskrivelse af den enkelte interviewede virksomhed – forud for interviewets afvikling. Selve det indledende interview blev baseret på en eksplorativ tilgang, hvor virksomhedens tilgang til datadreven forretningsudvikling blev undersøgt med basis af 4 fokusområder, navnlig projektets diagnosemodel.

På basis af projektets underliggende litteraturstudie udviklede projektgruppen en diagnosemodel. Modellen anvendes til at foretage en helhedsorienteret analyse af den enkelte virksomheds datadrevne parathed såvel som modenhed.

Overgangen fra projektet "Datadreven Forretningsudvikling" til "Datadreven Forretningsudvikling 2.0"

Formålet med fortsættelse af det oprindelige projekt "Datadreven Forretningsudvikling i danske små og mellemstore virksomheder" (frem over runde 1) er overordnet at forsøge at afdække, hvorledes virksomheder i praksis kan tilgå udarbejdelsen af handlingsplaner, der understøtter virksomhedens rejse mod at blive mere datadreven – deraf overskriften 'Fra diagnose til handlingsplaner'.

Udarbejdelsen af handlingsplaner sker på det operationelle plan i en virksomhed, hvorfor der forud for udarbejdelsen af handlingsplaner er behov for at have kendskab til virksomhedens strategiske og taktiske målsætninger – for på denne måde at skabe sammenhæng mellem virksomhedens strategiske målsætninger og operationelle tiltag.

Det er projektgruppens klare overbevisning, at udarbejdelsen af handlingsplaner fordrer en indsigt i virksomhedens strategiske og taktiske målsætninger. Det er alene igennem dette forudgående kendskab, projektgruppen ser sig selv i stand til at kunne tolke og analysere på virksomhedernes udsagn omkring udviklingen af handlingsplaner til brug for rejsen mod at blive mere datadrevne (jf. afsnittet "Afgræsning" nedenfor).

Diagnosemodellen i runde 1 blev anvendt til, på basis af indsigt i virksomhedens strategiske og taktiske overvejelser inden for rammerne af modellens 4 fokusområder, at udkrystallisere inden for hvilke områder den enkelte virksomhed med fordel kan igangsætte handlingsplaner, der understøtter virksomhedens datadrevne vækst. Da projektgruppen arbejder ud fra et mindset, hvor udviklingen af værdiskabende handlingsplaner bør og skal have en kobling til strategiske initiativer, tager dette projekt "Datadreven Forretningsudvikling 2.0" (frem over runde 2) således udgangspunkt i diagnosemodellen og analyseresultaterne fra runde 1.

Forud for runde 2 fik hver af de deltagende respondentvirksomheder fra runde 1 tilsendt et sammendrag af analysens resultater som projektgruppen havde udarbejdet til gennemsyn og efterfølgende dialog og opfølgning i et 3. interview. De virksomheder som blev udpeget til at være til den opfølgende analyse, havde således samme udgangspunkt og forståelse før opstart af runde 2.

1.2 Projektets deltagere

Projektet "Datadreven Forretningsudvikling 2.0" har én projektleder samt én projektdeltager tilknyttet. Projektlederen indgår i projektet på lige fod med projektdeltageren, men har i tillæg hertil ansvar for løbende rapportering af projektets fremdrift til projektets styregruppe samt andre interne interessenter på Cphbusiness. Projektet er finansieret inden for Frascati-rammen.

Nedenfor fremgår denne rapport's hovedforfattere. Begge forfattere er lektorer med primær ansættelse inden for området "Salg og Markedsføring" på Cphbusiness.

Projektleder: Miriam Ruth Sørensen. Miriam har en mangeårig baggrund inden for rådgivning af private og offentlige virksomheder samt institutioner.

Projektdeltager: Steen Peitersen. Steen har en mangeårig baggrund som leder inden for produktion, salg og markedsføring.

2. METODE OG ANALYSEDESIGN

Nærværende kapitel har til formål at beskrive projektets videnskabsteoretiske fundament såvel som metodiske overvejelser om analysedesign.

Kapitlet indledes med en beskrivelse af de videnskabsteoretiske refleksioner. Dernæst forklares de metodiske overvejelser underliggende forskningsprojektets analysedesign.

2.1 Videnskabsteoretisk tilgang

Den tilvejebragte forskning bygger på en analyse af, hvor fremskredne virksomheder inden for den valgte målgruppe er med hensyn til datadreven forretningsudvikling i praksis. Da der vil blive foretaget en vurdering af fremskridt og progression hos den enkelte respondent, bygger projektet på en subjektiv ontologi. Den foretagne forskning bygger på interviews med 15 virksomheder samt forskellige eksperter inden for områder, der har berøring med projektet, jf. afsnittet "Metodiske overvejelser samt analysedesign".

Der er med udgangspunkt i dette, samt en erkendelse af en subjektivistisk tilgang, anvendt et ontologisk syn baseret på social konstruktivisme. Ved at gøre dette, anerkendes det, at interviewpersonerne giver deres mening om verden og den givne situation (Saunders et al., 2016), hvor analyserne på basis af projektets dataindsamling baserer sig på interviewpersonens meningstilkendegivelse. Epistemologien understreger, at teorier og begreber alene giver et alt for forenklet perspektiv, hvilket forklarer antagelsen om, at ny forståelse, opfattelse og fortolkning er acceptabel, gyldig og legitim viden (Saunders et al., 2016). Dette betyder i praksis, at dette forskningsprojekt anerkender, at modeller og teorier danner fundamentet for en analyse, mens den i praksis indsamlede data anses, som værende alment gyldig for udvikling af en forståelse for forskningsobjektet.

Projekts forskningsfilosofi er pragmatisk. I pragmatisme starter forskning med et problem, og sigter mod at bidrage med praktiske løsninger, der informerer fremtidig praksis (Saunders et al., 2016). I denne forstand er projektets forskningsspørgsmål baseret på flere forskellige, men reelle, forretningssituationer. Projektets hensigt er derfor at komme med generelle anbefalinger, på basis af analyserne af primære og sekundære datakilder, og give forslag til reelle forretningsløsninger til gavn for både de involverede virksomheder samt andre virksomheder, der har interesse i at vide mere om emnet "Datadreven Forretningsudvikling".

I betragtning af at dette projekts fokus bl.a. er på organisatorisk læring, er det interessant at bemærke, at kernen i pragmatisme også er menneskelig handling og erfaringer: Hvordan tidligere handlinger påvirker aktuelle handlinger og deres mulige konsekvenser (Egholm, 2014). Med afsæt i Saunders (2016), anerkender projektet, og dets forfattere, at der er forskellige måder at fortolke problemer og foretage forskning på; uden at glemme, at den mulige eksistens af "flere virkeligheder" betyder, at de synspunkter dette projekt repræsenterer, ikke nødvendigvis omfatter "det fulde billede".

Projektet forsøger at etablere en "virkelighed" på basis af den indsamlede data "... ved at betragte teorier, koncepter, ideer, hypoteser og forskningskonklusioner ikke i en abstrakt form, men med hensyn til de roller, de spiller som instrumenter til tanke og handling, og med hensyn til deres praktiske konsekvenser i specifikke sammenhænge" (Saunders et al., 2016). Med denne tilgang betragter projektet, viden som en muliggørelse af vellykkede handlinger, samtidig med en erkendelse af, at virksomheder er komplekse enheder, der er berørt af mange forskellige elementer, hvilket giver plads til en vis fleksibilitet i forskningsprocessen.

2.2 Metodiske overvejelser samt analysedesign

Projektets hovedformål er at undersøge følgende forskningsspørgsmål:

" Hvordan arbejder danske små og mellemstore virksomheder i praksis med udarbejdelse samt efterlevelse af handlingsplaner ved brug af virksomhedernes interne og eksterne data?"

Projektets tilgang til teoriudvikling og analyse af empiri er et mix af induktiv og deduktiv tilgang, I Saunders terminologi, abduktiv tilgang. Som eksempel på den induktiv tilgang kan nævnes at projektet fra begyndelsen blev planlagt ud fra et formuleret forskningsspørgsmål, med afsæt i at udforske data og lade betydninger komme fra disse blive brugt, gennem hele indsamlingsprocessen (Ketokivi & Mantere, 2010 i Saunders et al., 2016). Den sekundære dataindsamling, samt de første dybdeinterview, gav dog anledning til at opstille en række forforståelser til belysning af forskningsspørgsmålet. Disse forforståelser blev forsøgt "testet" i den videre dataindsamlingsproces. Dermed blev den deduktive tilgang inddraget i projektet.

2.2.1 Valg af analysedesign

Projektets dataindsamling bygger på anvendelsen af sekundære data i form af findings fra forskningsprojektet "Datadreven Forretningsudvikling i danske små og mellemstore virksomheder" (Cphbusiness 2021). På basis af disse findings, vil projektet indsamle primære data, i form af kvalitative interview, til at afdække definitioner og problemstillinger inden for området. Generelt har kvalitativ forskning til formål at forstå og beskrive verden gennem viden indefra for at forklare et specifikt socialt fænomen (Saunders et al., 2016).

Projektet arbejder ud fra en tilgang til dataindsamlingen, hvor der alene benyttes en eksplorativ tilgang baseret på kvalitative interviews. Da målet med dette projekt er at afdække, hvorledes udvalgte danske mellemstore virksomheder i praksis arbejder med overgangen fra strategi til handlingsplaner baseret på datadreven forretningsudvikling, er der som en del af projektet taget udgangspunkt i casestudier af de interviewede virksomheder. Med denne tilgang tilstræbes en dybdegående forståelse af, hvorledes virksomhederne i praksis arbejder med datadreven forretningsudvikling.

Yin (2003) skelner mellem fire delstrategier inden for casestudier på to akser: Single case vs. multiple case; og holistisk vs. indlejret (embedded) case. En single case strategi fokuserer dybtgående på en enkelt case virksomhed, mens en multiple case strategi har til formål at udforske og/eller forklare et bestemt emneområde. Det holistiske casestudie ser på case virksomhedens organisation som en enhed, hvorimod et indlejret casestudie ville analysere organisationen via flere målbare underenheder. For at dække det brede omfang af dette projekt er det holistiske multiple casestudie valgt.

Det faktum, at en casestudie er en strategi til forskning, der involverer *"en empirisk undersøgelse af et bestemt moderne fænomen inden for den virkelige kontekst"* (Saunders et al., 2016) betyder også, at linjen, der adskiller det pågældende fænomen. og sagens sammenhæng kan være sløret.

Analysedesign runde 2

Som beskrevet ovenfor, ønsker projektgruppen at genoptage dialogen med 5 ud af de oprindeligt 15 interviewede virksomheder. Projektgruppen vil ifm. indsamlingen af empiri i runde 2 gøre brug af "mixed methods" for at skabe rammerne for indhentning af dyb og bred data fra hver virksomhed. Indledningsvis vil projektgruppen gøre brug af kvalitative interview med den enkelte virksomhed. På basis af analysen af den indsamlede empiri for hver virksomhed, udarbejdes en analyse, hvoraf det fremgår, hvorledes den enkelte virksomhed generelt arbejder med tilgangen til udvikling af handlingsplaner. Denne analyse fremsendes til den enkelte interviewede virksomhed, således at virksomheden modtager analysen til brug for kvalitetssikring af projektgruppens findings på basis af det kvalitative interview med den enkelte virksomhed.

Det kvalitative interview, samt analysen heraf, danner basis for møde nummer 2, som (optimalt) vil foregå hos den enkelte virksomhed. Her vil projektgruppen gøre brug af feltobservationer til for at opnå indsigt i, hvorledes det daglige arbejde med udvælgelse af metrics samt anvendelsen af dashboards (fx PowerBI) understøtter arbejdet med udarbejdelse samt implementering af handlingsplaner. Feltobservationerne vil finde sted i form af, at projektdeltagerne passivt observerer udvalgte medarbejderes daglige arbejde i virksomhedens ERP-system.

Rammerne underliggende det kvalitative interview

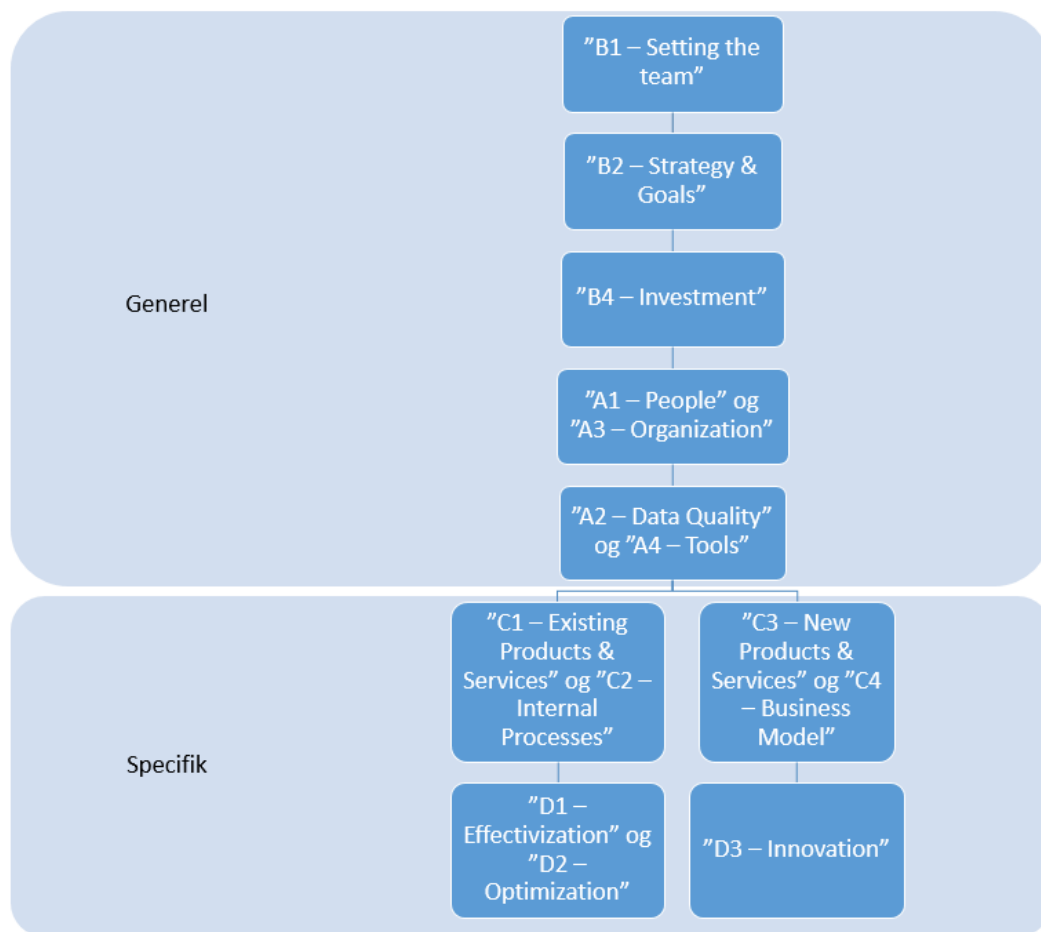
Som anført ovenfor, vil det kvalitative interview bygge på erfaringerne fra runde 1, med særligt fokus på analyseresultaterne på basis af projektgruppens udarbejdede diagnosemodel. Det kvalitative interview vil bestå af to dele:

1. En generel del, som er den samme for alle de udvalgte respondentvirksomheder: Denne del af dybdeinterviewet har til hensigt at etablere en forståelse for, hvordan den givne virksomhed tilgår udarbejdelsen af handlingsplaner inden for et specifikt udviklings- eller fokusområde.
2. En specifik del, der har til hensigt at etablere en forståelse for, om – og hvordan – den enkelte virksomhed konkret anvender data til at effektivisere/optimere eksisterende produkter, services og processer i den daglige drift af virksomheden (red.: On-going business), eller om data anvendes til at udvikle nye produkter, services, processer, forretningsmodeller eller markeder (red.: Innovation og strategi). Del 2 af dybdeinterviewet målrettes den enkelte virksomheds fremgang, på baggrund af konklusionerne fra del 1, hvor det vurderes, at virksomheden har en særlig indsigt i det givne område.

Baseret på projektgruppens tidligere erfaringer, vil de kvalitative interview blive udført ved brug af Zoom. Det er projektgruppens hensigt, at der bør være en leder såvel som en business analyst tilstede ifm. det kvalitative interview. Grunden til at projektgruppen ønsker at interviewe disse to funktioner er, at formålet med interviewet er at opnå indsigt i, hvorledes virksomheden arbejder med at skabe kobling mellem strategiske/taktiske målsætninger og direkte afledte handlingsplaner.

Progressionen i det kvalitative interview er illustreret nedenfor i figur 1.

Figur 1: Progression kvalitativt interview



Kilde: Egen tilvirking

Af figur 1 ovenfor fremgår, at det kvalitative interview deles op i to dele. Opdelingen af figur 1 fordrer, at der udarbejdes to interviewguides, således at projektgruppen bliver i stand til at styre interviewet set i lyset af, om den givne virksomhed anvender data bredt til optimering/effektivisering af eksisterende produkter, services og processer, eller om den givne virksomhed anvender data bredt til innovation – forstået som udvikling af nye produkter, services, processer eller forretningsmodeller og markeder. Ved spørgsmål vedrørende den generelle del af interviewet, anvendes samme interviewguide.

Da tilgangen til samt organiseringen af processer mv. divergerer, afhængig om den strategiske målsætning for virksomheden er optimering/effektivisering eller innovation, vil der for den specifikke del blive udarbejdet to "ben" i interviewguiden, jf. punktopstilling nedenfor.

- Interviewguidens første ben indeholder spørgsmål, der målrettes virksomheder med særlige egenskaber inden for brug af data, når den strategiske målsætning er optimering/effektivisering.
- Interviewguidens andet ben indeholder spørgsmål, der har til hensigt at afklare, hvorledes virksomheden anvender data samt organiserer sig, når den strategiske målsætning er innovation.

De udvalgte respondentvirksomheder vil blive stillet spørgsmål inden for det første eller det andet ben; afhængig af om projektets første del har identificeret virksomheden, som havende særlige kompetencer inden for hhv. det ene eller det andet ben.

Baseret på afviklingen af de kvalitative interviews, vil projektgruppen analysere den indsamlede empiri med henblik på at kunne beskrive generelle tilgange til, hvorledes en virksomhed arbejder med at blive "data centrisk" gennem udvikling af handlingsplaner. Som nævnt tidligere, vil projektgruppen tillige gøre brug af feltobservationer. Fremgangsmåden herfor forklares nedenfor.

Afgrænsning

Projektets runde 2 afgrænser sig fra at invitere ikke-kendte respondentvirksomheder til at deltage i runde 2. Dette begrundes, som tidligere anført, med, at der er behov for en dybdegående indsigt i virksomheden, førend at projektgruppen vurderer det, som værende muligt at foretage en analyse med værditilvejebringelse for øje.

Interviewguiden underliggende runde 2 lægger op til, at respondentvirksomheden får mulighed for at fortælle om, hvilke konkrete IT-værktøjer virksomheden bruger. Det er i denne sammenhæng vigtigt at understrege, at projektets runde 2 har fokus på den datadrevne organisation – og ikke nødvendigvis hvilke IT-værktøjer, der anvendes (IT-værktøjer er, som navnet angiver, alene værktøjer).

Baseret på tidligere erfaring fra projektets første del, anvender en del af virksomhederne fx Microsoft 365 (som er én af ca. 15 aktører på markedet for denne form for IT-systemer) og Power-BI. Projektgruppen kommer ikke til at tage udgangspunkt i fx brugen af Power-BI, men anser det som ét af de IT-værktøjer, der anvendes ifm. styring og opfølgning på strategiske/taktiske målsætninger ved brug af udpegede KPI'er og metrics. Projektgruppen vil bruge sin indsigt i Power-BI til at analysere, hvordan virksomheder kan anvende IT-systemer generelt til at udvikle og arbejde med handlingsplaner. Det bør i denne sammenhæng nævnes, at en anbefaling af anvendelsen af ét primært IT-værktøj kan virke konkurrenceforvridende - i betragtning af at projektet er Frascati-finansieret.

Som tidligere nævnt bygger projektets analysedesign samt dataindsamling på kvalitative interview af udvalgte erhvervsaktive danske virksomheder. De kvalitative interview danner udgangspunktet for en række konkrete eksempler fra praksis inden for følgende områder:

- Prioritering af udviklings- og indsatsområder
- Præsentation af business case
- Kompetencer og at sætte teamet
- Udarbejdelse af handlingsplaner samt brug af KPI'er
- Adgangen til data på tværs af roller og funktioner
- Ansvar for datamodellering såvel som kvalitetssikring af data

Projektets primære aftagere vil bestå af mellemstore danske virksomheder. Af hensyn til forskningsprojektets værdiskabelse, anses det derfor som værende nødvendigt at udvælge respondenter, der antages at have viden om området "datadreven forretningsudvikling" såvel som taktisk og operationelt fokus på datadreven forretningsudvikling.

De udvalgte respondenter interviewes én gang. Dette interview danner grundlag for udarbejdelsen af konkrete eksempler fra praksis.

Valg af case-virksomheder til brug for runde 2

Som beskrevet ovenfor vil runde 2 tage udgangspunkt i erfaringer og konklusioner fra interviews med de i alt 15 SMVer, der var genstandsfelt for projektgruppens empiriske dataindsamling i runde 1. Det betyder konkret, at projektgruppen i forbindelse med dataindsamlingen i runde 2 vil rette henvendelse mod virksomhederne fra runde 1, med henblik på at invitere dem til yderligere en runde med kvalitative interviews.

Formålet med disse interview vil nu være at afklare, hvordan virksomhederne tilgår arbejdet med at udarbejde handlingsplaner. Projektgruppen vurderer, at det ikke vil være alle virksomheder fra runde 1, der er relevante ifm. runde 2. Dette skyldes to hensyn:

- Projektets ressourcer dækker ikke over timeanvendelsen til interview, analyse mv., der erlægges for hver interviewet virksomhed (erfaringen tilsiger, at denne proces fra start til slut tager ca. 20-25 timer pr. virksomhed, hvor begge projektdeltagere bør deltage af hensyn til sikringen af kvaliteten såvel som tolkningen af den indsamlede empiri – altså samlet set 40-50 timer pr. respondentvirksomhed).
- Ikke alle virksomheder fra runde 1 har en datadreven parathed, der muliggør en analyse af deres tilgang til udviklingen af handlingsplaner med data i fokus.

I det endelige valg af respondentvirksomheder til brug for dataindsamlingen underliggende runde 2, er det afgørende at komme omkring alle dimensioner af projektets diagnosemodel. Som tidligere nævnt, danner diagnosemodellen rammen for en analyse af, hvordan en virksomhed anvender data i sin daglige drift samt til evt. innovation. Udvælgelsen af hvilke af de 15 oprindelige respondentvirksomheder, der er interessante ifm. dataindsamlingen i runde to, tager højde for denne to-delning.

Projektgruppen har, på basis af ovenstående hensyn, udvalgt 5 virksomheder, som har modtaget invitation om at deltage i runde 2. 2 af de 5 virksomheder beskæftiger sig med information og kommunikation, 1 er en fremstillingsvirksomhed, 1 har aktiviteter inden for bygge og anlæg, mens den sidste virksomhed beskæftiger sig med engros- og detailhandel. Af hensyn til virksomhedernes ønske om fortrolighed, oplyses virksomhedernes navne ikke.

Virksomhederne er udvalgt, da de – sammenlignet med den oprindelige pulje af respondenter – relativt set udmærker sig ved at have en modenhed (kritisk masse) samt parathed ift. at gøre brug af datadreven forretningsudvikling enten i den daglige daglig drift eller som led i strategiske overvejelser ift. fx innovation. H

De 5 udvalgte virksomheder blev i forbindelse med dataindsamlingen inviteret til at deltage et i kvalitativt interview med en varighed på ca. 60-90 minutter i efteråret 2021.

3. PROJEKTETS FINDINGS

Som tidligere nævnt bygger projektets analysedesign samt dataindsamling på kvalitative interview af 5 udvalgte erhvervsaktive danske virksomheder. De kvalitative interview danner udgangspunktet for en række konkrete eksempler fra praksis inden for følgende områder:

- Prioritering af udviklings- og indsatsområder
- Præsentation af business case
- Kompetencer og at sætte teamet
- Udarbejdelse af handlingsplaner samt brug af KPI'er
- Adgangen til data på tværs af roller og funktioner
- Ansvar for datamodellering såvel som kvalitetssikring af data

I det følgende gives eksempler fra praksis inden for de ovenfor nævnte områder. Områderne er ikke ligeligt repræsenterede fsva. antallet af virksomheder, hvor praksis inden for hvert område beskrives. Det skyldes primært, at de pågældende virksomheder, som følge af strategiske målsætninger mv., ikke nødvendigvis fokuserer samtidigt på hvert område. Efter hvert afsnit foretages en kort opsummering, som løftes ind i rapportens afsluttende bemærkninger.

3.1 Prioritering af udviklings- og indsatsområder

Dette afsnit af rapporten giver indblik i konkrete eksempler på, hvorledes de udvalgte case-virksomheder i praksis arbejder med data til brug for en prioritering af udviklings- og indsatsområder inden for rammerne af virksomhedernes overordnede strategi og forretningsområde.

Eksempel fra praksis: Bygge- og anlægssektoren

En større virksomhed indenfor bygger- og anlægssektoren arbejder med en overordnet strategi, hvor digitalisering samt datadreven forretningsudvikling er en integreret del. Virksomheden har derfor ikke en decideret digitaliseringsstrategi.

På basis af den overordnede strategi lægges budgetter ud fra de, på basis af strategien, identificerede kommende tiltag og aktiviteter. Virksomheden opererer med et generelt budget til markedsudvikling samt en række andre budgetter, som knytter sig til den enkelte aktivitet og/eller tiltag. Opbygningen af budgetterne sker med udgangspunkt i baseline (indeværende år), markedsudviklingen generelt samt den forventede effekt af de ønskede initiativer. Virksomheden ser ikke sig selv, som værende budgetdreven, da budgetter forældes hurtigt. Virksomheden monitorer derfor de løbende aktiviteter, og træffer på basis af fremdrift beslutning om, hvilke aktiviteter der skal fortsætte, samt hvilke aktiviteter der bør bortfalde. På denne måde arbejder virksomheden med et grundlæggende fokus på "kill your darlings" (red.: "Kill your darlings" refererer til aktiviteter, hvor virksomheden er opmærksom på, at den tidligere har haft en specifik praksis, som ikke nødvendigvis skaber værdi for virksomheden fremadrettet).

Virksomheden anser ikke selve budgetlægningsprocessen som en værdiskabende aktivitet, men udtaler at "... Vi kigger på budgetter på en særlig måde, derfor bliver de ikke super vigtige." Dog fokuserer virksomheden på at have "orden i penallhuset" forstået som, at der skal være råd til prioriterede aktiviteter, mens det samtidigt er vigtigt at kunne trække sig væk fra driften, og tænke overordnet over virksomhedens fremdrift og vækst. Identifikation af aktiviteter samt budgetlægning foregår ikke, som sådan, som en "top down"-proces, men i stedet i en relativt lille kreds.

Virksomheden arbejder derfor med en dynamisk prioriteringsliste af initiativer, som er skabt i fællesskab med medarbejderne. Som følge heraf har virksomheden løbende alt fra 10-20 initiativer på én gang, hvor der er tale om både store såvel som små initiativer. Vurderingen af hvert potentielt initiativ foretages med udgangspunkt i besvarelsen af følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet og hvad er målsætningen, herunder hvordan succes bliver målt ift. f.eks. økonomiske målsætninger, hvilke medarbejdere der er med i projektet samt forventede milepæle. én der beskriver milepæl.
- Hvordan udmøntes handlingsplaner konkret ift. aktivitetsliste med aktiviteter, personer og deadlines, herunder opstilling af GANTT-kort.

Virksomheden følger løbende op på de identificerede aktiviteter og tiltag ved brug af månedsrapportering på ledergruppeniveau. Virksomheden understreger dog i denne sammenhæng, at fundamentet for succes er, at aktiviteten/tiltaget skal være forankret og ført hele vejen ud i organisationen. Prioriteringslisten over ønskede aktiviteter er, som nævnt ovenfor, dynamisk, hvorfor virksomheden løbende *"jagter projekter i markedet, der har relevans for virksomhedens ift. dens miljøcertificeringer"*. Nye projekter og aktiviteter identificeres ved brug af virksomhedens IT-systemer samt databaser, hvor udvalgte eksterne data er integreret, således at disse "føder direkte ind" i virksomhedens systemer. Nye aktiviteter og tiltag identificeres derfor ved følgende overordnede proces:

- Fase 1: "Integration af data fra eksterne kilder samt CRM-system"
- Fase 2: "Overlevering af data samt fakta til sælgere"
- Fase 3: "Systematisk opfølgning på projekter ved brug af data"

Virksomheden understreger derfor, at fundamentet for den dynamiske aktivitetsliste dermed er bygget på adgangen til god information.

Eksempel fra praksis: Fremstillingsvirksomhed

Denne virksomhed arbejder med data på mange måder. Virksomheden har bl.a. en forsknings- og udviklingsafdeling, der har sit primære fokus på digitalisering. Afdelingen fokuserer på at bygge forskellige digitale værktøjer, således at data bygges op omkring virksomhedens forskellige produkter under udvikling, såvel som data fra evaluering af produkternes effekt i samråd med virksomhedens kunder.

Overordnet set har virksomheden ansat en medarbejder hvis primære ansvar er at bygge en platform på tværs af alle virksomhedens aktiviteter. Data der "fødes ind i platformen". består af master data (red.: F.eks. stamdata om kunden). Etableringen af platformen på tværs af alle aktiviteter, områder og afdelinger er teknisk kompleks, hvorfor virksomheden gør tungt brug af medarbejdere, der har særlig indsigt i det systemtekniske emneområde. Virksomheden har en strategisk målsætning om, at *"... vi skal lave nogle tools, og stoppe med at snakke om digital transformation."* Virksomheden forsøger derfor i den daglige drift at "sætte strøm" til medarbejdernes tavse viden, således at alle interne data er tilgængelige, når der aktiviteter prioriteres. Sagt med andre ord, arbejder virksomheden med at digitalisere medarbejdernes tavse viden.

På basis af bl.a virksomhedens platform på tværs af afdelinger, arbejder virksomheden med en decideret strategi for digitalisering, der baserer sig på identificerede behov på tværs af virksomhedens forretningsområder. Virksomheden udtaler, at nogle af de nødvendige projekter er "lige til højre-benet" (f.eks. opsætningen af data warehouses), mens et projekt omhandlende et større indsatsområde - "Technical service request resolution" har været under udarbejdelse i ca. 4. år. Dette store projekt dækker over en række mindre aktiviteter og tiltag, hvorfor de af virksomheden identificerede behov – og heraf afledte projekter – styres og igangsættes i prioriteret rækkefølge.

Mange af virksomhedens kunder efterspørger enten nye produkter og services, eller de er selv med til at udvikle nye produkter og services. Virksomheden nævner i denne sammenhæng, at hovedparten af deres kunder ikke er super digitale, og en digitalisering ikke er prioriteret hos kunderne – primært grundet karakteren af de produkter, som virksomheden sælger.

Virksomheden gør derfor brug af account manager, der fortsat har en dialog med kunderne, således at kunderne oplever, at de får leveret en service af rigtige mennesker.

Virksomheden arbejder ud fra en 10-trins model, når den skal udvikle og prioritere indsatsområder ud fra en moderne fortolkning af en "stage-gate"-model (red.: En stage-gate-proces er en projektstyringsteknik, hvor et initiativ eller et projekt er opdelt i forskellige stadier eller faser, adskilt af beslutningspunkter. Ved hver gate besluttet fortsættelse af en såkaldt "gate keeper", som i praksis kan være en leder eller en styregruppe (Cooper 2001, "Winning at new products").

Når virksomheden går i gang med at udføre et projekt, indledes med en undersøgelse af projektets fokus og formål på tværs af organisationen. I tillæg hertil undersøges efterspørgsel og behov i virksomhedens marked med henblik på at kunne forbedre service og effektivitet for kunderne. Inden selve løsningen/produktet bygges for kunden, anvender virksomheden design sprint, hvor tilgangen tager sit udgangspunkt i "Google Design Sprint" (kilde: Google Design Sprint), der bygger på 6 overordnede faser: Understand (red.: Forstå), define (red.: Definér), sketch (red.: Tegn processen), decide (red.: Fastlæg retning), prototype (red.: Byg prototype), validate (red.: Validér prototype med fx marked).

Eksempel fra praksis: Information og kommunikation

En virksomhed inden for kommunikation og rådgivning skal i gang med en kommende strategiproces. Til det formål gør virksomheden brug af en medarbejder, der er tidligere konsulent hos et større internationalt konsulenthus. Medarbejderen er blevet bedt om at komme med et oplæg til strategi og indsatsområde, hvor virksomhedens ledergruppe sammen med medarbejderen, drøfter hvor og hvordan virksomhedens fremtidige vækst skal skabes. Virksomheden gør i denne forbindelse brug af af SWOT-modellen til at identificere virksomhedens styrker, svagheder, muligheder samt trusler.

Ledergruppen repræsenterer virksomhedens afdelinger, således at der ifm. strategiarbejdet er fokus på forankringen af strategien i den enkelte afdeling. Selve strategilægningsprocessen varer ca. 3 måneder.

Den praktiske prioritering af aktiviteter og tiltag som følge af strategien sker via månedlige ledermøder, der primært omhandler afrapportering såvel som status på virksomhedens drift. Leder møderne baserer sig på brugen af Power BI, såvel som finansiell rapportering i Excel-format. Ledergruppen afvikler også kvartalsmøder, der følger op på strategien, hvor alle kommende aktiviteter samkøres med virksomhedens overordnede strategi.

Virksomheden har for nylig identificeret et nyt forretningsområde på basis af efterspørgsel fra kunderne på en særlig teknisk løsning. Tilførslen af det nye forretningsområde muliggør, at virksomheden bliver en "full service"-virksomhed. Tidligere har virksomheden vækstet organisk ved brug af en "bottom-up"-proces. Det nye forretningsområde har dog allerede et bevist markedspotentiale, hvor virksomheden har gjort brug af data omhandlende det internationale marked for at bygge en business case op vedrørende det nye forretningsområde.

Virksomheden vækster internationalt, og har siden foråret 2021 åbnet afdelinger i Europa. Virksomhedens platform udgør, hvad virksomheden selv kendetegner sine aktiviteter i Danmark som, navnlig den "velkendte danske forretning". Også den danske del af forretningen vækster, hvorfor virksomheden har ansat mere end 40 nye fuldtidsansatte, så virksomheden ser sig i stand til at kunne brede sig ud over nye forretningsområder og nye teknologier. I denne sammenhæng gør virksomheden fortsat brug af datadreven forretningsudvikling, hvor data primært anvendes til at udvikle nye produkt- og serviceområder. Da virksomheden beskæftiger sig med rådgivning, kan den ikke "producere til lager". Derfor er den afhængig af, at digital transformation fortsat ligger "top of mind" hos kunderne.

For at kunne være på forkant med den teknologiske udvikling såvel som kundernes mulige fremtidige efterspørgsel afvikler virksomheden strategiprocesser ca. hvert andet år. Når virksomheden udvikler en ny strategi, bygger den på sine interne data mhp. at identificere virksomhedens styrker og svagheder. Formålet hermed, ved brug af et tungt fokus på data, at identificere virksomhedens potentiale. Når virksomheden arbejder med at forandre sine processer, er det med afsæt i et faktuel fundament via data. Identifikationen og udviklingen af nye forretningsområder er således drevet af, hvad det er for en efterspørgsel, der opleves fra kunderne. Først når efterspørgslen er på plads, begynder virksomheden at opsøge og indfange nye data.

Eksempler fra praksis: Engros- og detailhandel

Denne virksomhed har en fastlagt strategi indtil 2025, men oplever, at den allerede nu (år 2021) har realiseret en del af sine definerede strategipunkter. Virksomheden skal derfor til at genbesøge sin strategi. Pt overvejer virksomheden, om den skal ændre i bestyrelsessammensætningen med henblik på at få nye, unge bestyrelsesmedlemmer ind. Den gamle bestyrelse sidder fortsat i virksomheden, da den oplever, at der er behov for at bevare sammenhængskraften. Når bestyrelsen er endeligt sat, så skal virksomheden i gang med den nye strategi.

Virksomhedens bestyrelse er den primære drivkraft underliggende prioriteringen af udviklings- og indsatsområder. Ledelsen i virksomheden bruger derfor mange ressourcer på at holde bestyrelsen opdateret: *"Vi har en rimelig proaktiv bestyrelse, der holder sig godt orienteret om, hvad der foregår. Der er en tendens til, at det går rigtig stærkt lige nu, og det er svært at følge med"*.

Virksomheden er en produktionsorienteret andelsvirksomhed. Virksomhedens andelshavere har gennemført massive anlægsinvesteringer med afskrivningshorisonter på 10-15 år. Størstedelen af bestyrelsens fokus ligger derfor på at opdyrke og prioritere udviklingsområder, hvor andelshaverne har mulighed for at modificere deres produktionsanlæg, så anlæggene kan håndtere andre typer råvarer og materialer – og derved forsøge at sikre andelshavernes anlægsinvesteringer også på langt sigt.

Opsummering af overordnede findings – prioritering af udviklings- og indsatsområder

Overordnet peger de konkrete eksempler fra praksis på, at brugen af data ikke nødvendigvis medfører, at virksomhederne har en ændret organisatorisk tilgang til prioritering af udviklings- og indsatsområder. Brugen af data kan dog bevirke, at virksomheder kan være mere agile og hurtigere indsamle resultaterne (i form af data) af aktiviteter underliggende de pågældende udviklings- og indsatsområder.

Prioriteringen af udviklings- og indsatsområder virker derfor til at være mere afhængig af, hvilken branche virksomheden befinder sig i – altså om der er tale om f.eks. fremstillingsvirksomhed eller en produktionsbranche.

Når det kommer til fastlæggelsen af budgetter ses derfor, at virksomhederne løbende monitorer sine aktiviteter, og træffer på basis af fremdrift beslutning om, hvilke aktiviteter der skal fortsætte, samt hvilke aktiviteter der bør bortfalde. Et grundlæggende digitalt værktøj hertil er virksomhedens ERP-system, f.eks. PowerBI. Uanset tilstedeværelsen af en øget mængde data, prioriteres initiativer og indsatser fortsat i fællesskab med virksomhedens medarbejdere, der har en form for "tavs viden" om, hvad data siger – og hvordan dette evt. differentierer sig fra erfaringer i praksis. Vurderingen af hvert potentielt initiativ foretages med udgangspunkt i besvarelsen af følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet og hvad er målsætningen, herunder hvordan succes bliver målt ift. f.eks. økonomiske målsætninger, hvilke medarbejdere der er med i projektet samt forventede milepæle. én der beskriver milepæl.
- Hvordan udmøntes handlingsplaner konkret ift. aktivitetsliste med aktiviteter, personer og deadlines, herunder opstilling af GANTT-kort.

I forlængelse af ovenstående, arbejder én af de adspurgte virksomheder agilt med et datadrevent projektstyringsværktøj: Virksomheden arbejder ud fra en 10-trins model, når den skal udvikle og prioritere indsatsområder ud fra en moderne fortolkning af en "stage-gate"-model (red.: En stage-gate-proces er en projektstyringsteknik, hvor et initiativ eller et projekt er opdelt i forskellige stadier eller faser, adskilt af beslutningspunkter. Ved hver gate besluttet fortsættelse af en såkaldt "gate keeper", som i praksis kan være en leder eller en styregruppe (Cooper 2001, "Winning at new products").

Slutteligt gør én af de adspurgte virksomheder bru af Power BI, såvel som finansiell rapportering i Excel-format, med henblik på at løbende identificere og prioritere udviklings- og indsatsområder i virksomhedens ledergruppe.

Som tidligere nævnt, ændre en øget adgang til data på tværs af områder og funktioner derfor ikke nødvendigvis på den måde, de adspurgte virksomheder historisk har tilgået arbejdet med at udvikle og prioritere indsatsområder.

3.2 Præsentation af business case

I det tidligere afsnit er der anført eksempler på, hvorledes virksomhederne arbejder med at prioritere udviklings- og indsatsområder. Når en prioritering har fundet sted, er det almen praksis forud for allokering af bl.a. ressourcer, at der tages stilling til det givne udviklings- eller indsatsområdes business case. Dette afsnit af rapporten giver derfor konkrete eksempler på, hvorledes de udvalgte case-virksomheder i praksis arbejder med data til brug for udarbejdelse af business cases underliggende det givne udviklings- eller indsatsområde.

Eksempel fra praksis: Fremstillingsvirksomhed

Virksomheden drøfter løbende business cases ifm. nye og nuværende projekter. Respondenten i denne virksomhed er mellemleder i en digital afdeling, hvorfor meget af afdelingens arbejde er inden for uprøvede forretningsområder. Der er derfor ofte ikke meget, der kan løftes op til en reel business case. Den overordnede ledelse fungerer som ankerpunkt for netop denne afdeling, hvorfor mellemlederne hvert kvartal afrapporterer til styregruppen (red.: Den øverste ledelse). Grundet afdelingens ansvarsområde, har den pågældende mellemleder fra starten arbejdet på at tydeliggøre, at afdelingen slet ikke har den fornødne data til at lave detaljerede business cases. Virksomheden anvender derfor en sprint-tilgang, hvor ressourcer anvendes på at løfte data frem – og så tage løbende stilling til, hvad data giver af information fsva. forretningsudvikling og business cases.

Mellemlederen anser sin rolle som privilegeret, da personen driver et digitaliseringsprojekt i virksomheden, der samtidigt er et pilotprojekt på tværs af virksomhedens lokationer. Projektet har pt nået et stadie, hvor teamet nu arbejder på, på basis af data, at definere KPI'er (red.: minimumskrav), så virksomheden har noget at styre ud fra fremover: *"Vi skal jo gøre det samme i alle systemer for at sikre, at data bliver bygget konsistent på tværs af alle systemer."* Virksomheden har i denne sammenhæng en eksperimenterende kultur, da mange af medarbejderne er videnskabsfolk, der er vant til, at eksperimenter ikke lykkes. Kulturen fordrer, at medarbejderne er mere rolige, når noget ikke fungerer, eller når formålet med at digitalisere en aktivitet eller område ikke umiddelbart er klart: *"... det synes de bare er spændende, fordi deres baggrund er nysgerrighed".*

Virksomheden har i arbejdet med digitalisering internt og eksternt fokus på at "sætte strøm til forretningslogik": *"... kan vi derfor blive enige om nogle principper for, hvordan vi gerne vil arbejde – så kan vi jo begynde at operationalisere det enkelte princip. Så gør vi det sådan her. Vi får samme sprogbrug."* Indsatsen som mellemlederen lægger har, i dette tilfælde, det sigte, at sikre at account managers giver kunderne adgang til den platform, virksomheden har udviklet. Der arbejdes derfor målrettet med stakeholder management og forankring, mens den øverste ledelse er blevet anmodet om at signe af på milepæle, hvor den øverste ledelse har dialogen med ledergrupperne rundt i verden. Fremdriften underliggende digitaliseringsprojektet er således et mix af en bottom-up og en top-down tilgang.

Opsummering af overordnede findings – præsentation af business case

Ud af de adspurgte 5 mellemstore virksomheder, er det alene én fremstillingsvirksomhed, der giver konkrete eksempler på, hvorledes virksomheden arbejder med at præsentere business cases på basis af data. Virksomheden drøfter løbende business cases ifm. nye og nuværende projekter. Virksomheden giver udtryk for, at der kan være udfordringer forbundet med at koble data og business cases, hvis der ikke er adgang til den fornødne data til at lave detaljerede business cases. For at imødekomme denne udfordring, anvendes en sprint-tilgang, hvor ressourcer anvendes på at løfte data frem – og så tage løbende stilling til, hvad data giver af information fsva. forretningsudvikling og business cases. I denne sammenhæng arbejder virksomheden også med at identificere KPI'er på basis af data således, at den fremover kan styre virksomhedens aktiviteter på en konsistent måde på tværs af alle afdelinger og systemer. Virksomheden kalder netop disse aktiviteter for "at sætte strøm til forretningslogik".

3.3 Kompetencer og at sætte teamet

I forlængelse af udarbejdelsen af business cases, drøftelse heraf med ledelsen og evt. bestyrelse, er det nødvendigt at sikre, at det identificerede udviklings- eller indsatsområde bemandes med et team bestående af medarbejdere med de nødvendige kompetencer. Dette afsnit af rapporten giver indblik i konkrete eksempler på, hvorledes de udvalgte case-virksomheder i praksis arbejder med kompetencer samt at "sætte teamet".

Eksempel fra praksis: Bygge- og anlægssektoren

Denne virksomhed opererer i en traditionel branche, hvor der har været fokus på "traditionelle" kompetencer inden for byggeri. Virksomheden er derfor bevidst om, at ønsket om at blive mere datadrevne har været drevet meget på ejer niveau. Ejerne er således i gang med at etablere en professionel bestyrelse, hvor ét af medlemmerne forventes at have dyb indsigt i digitalisering i lyset af virksomhedens overordnede forretningsudvikling. For at kunne holde sig konkurrencedygtige og fokusere på datadreven forretningsudvikling, arbejder virksomheden samtidigt på at tiltrække yngre medarbejdere "... fordi de er langt bedre til det med data end de ældre. De ser på data på en helt anden måde."

Når virksomheden undersøger sit kompetencebehov, og på basis heraf ansætter nye kompetencer, fokuserer de derfor på unge kompetencer, såvel som kompetencer med særlig ekspertviden om virksomhedens eksterne datakilder. Grundet virksomhedens forretningsområde, hentes kompetencer ved ingeniørstudiet, hvor ingeniørlinjen er kombineret med forretningsudvikling. Virksomheden lægger altså vægt på at indhente kompetencer, der har forståelse for virksomhedens forretningsområder og drift – såvel som de grundlæggende principper for forretningsudvikling. Virksomheden har også fokuseret på at indhente kompetencer i form af en medarbejder, der tidligere har arbejdet med datadreven udvikling baseret på lean-principper. Slutteligt har virksomheden også ansat en controller, der har tidligere har været hos ét af de større revisionshuse. Virksomheden vurderer dog ikke, at der er tale om behov for helt nye kompetencer for at understøtte et fokus på datadreven forretningsudvikling: *"Det er de samme kompetencer, vi ser. Deres yngre brillen kommer bare med en anden og ny vinkel. De kan bare noget andet, end vi kan. Selvom jeg altid har brugt meget data, også da jeg var yngre. De er ikke så bange for bare at kaste sig ud i det."*

Eksempel fra praksis: Fremstillingsvirksomhed

Denne virksomhed afhænger kraftigt af dygtige fagmedarbejdere, der kan tolke data fra prøver, der kommer ind. Virksomhedens data udvikles i samarbejde med kunderne, når produkter og løsninger testes af og hos kunderne. Virksomhedens data bygges således op, når produkter og løsninger har en effekt hos kunderne (red.: I stil med partnerdrevet innovation).

Virksomheden ser ikke sin satsning på digitalisering, som værende drevet af kundernes efterspørgsel og behov, da den valgte af forsøge at digitalisere en mindre del af sin forretning: *"Det er ledelsen, der helt og holdent har en tro på, at det er den rigtige måde at differentiere sig på."* På trods af satsningen på et øget fokus på at digitaliseringen ikke var efterspørgselsdrevet, udtaler virksomheden, at digitaliseringen af udvalgte løsninger samt et fokus på øget datadeling mellem virksomheden og kunderne har resulteret i, at kunderne har oplevet et markant løft i serviceniveau, hvorfor kunderne på egen hånd ruller digitalisering ud på alt. Virksomheden har derfor øget sit fokus på at indsamle data fra nye kilder (kundernes data), såvel som at opbygge data warehouses og modellere dashboards i Power-Bi. Det er dog ikke alle virksomhedens kunder, der automatisk ønsker at digitalisere løsninger og samarbejde med virksomheden. En del af virksomhedens kunder oplever en digital løsning som "nice to have" og ikke så meget "need to have". Derfor er de kunder, der lukker virksomheden ind i egne databaser og løsninger, kunder, hvor relationer og gode erfaringer med virksomheden driver et fremadrettet samarbejde om øget digitalisering.

Med henblik på at understøtte de ovenfor nævnte processer, har virksomheden ansat 8 medarbejdere, der er dedikeret til arbejdet med udrulning af en digital platform. Medarbejderne gør operationelt brug af udvalgte arbejdsspørgsmål:

- Hvad skal vi bygge?
- Hvem skal vi have med ombord?
- Hvad er formålet?

Virksomheden arbejder ud fra en bevidst målsætning om, at en digitalisering mod kunderne hviler på, at der er opbygget en struktur, hvorpå virksomheden kan facilitere sine cases. Denne struktur har sit fundament i et fokus på at strømlining af virksomhedens forskellige platforme såvel som dataindsamling. Operationelt har virksomheden derfor stort fokus på stakeholder management af bl.a. applikationsfolkene (red.: Disse befinder sig organisatorisk i mellemløddet mellem virksomhedens forskning- og udvikling samt kunderne ude i regionerne) verden over. I praksis gør virksomheden også brug af yderligere projektledelsesværktøjer, hvor repræsentanter fra virksomhedens forskellige regioner og markeder deltager i digitaliseringsprojektets styregruppe. Det er i denne sammenhæng vigtigt for virksomheden at involvere relevante medarbejdere, således at digitaliseringsprojektet ikke opfattes som et "head-quarter-project". Koordineringen og strømliningen af indsatser finder sted ugentligt lokalt med de enkelte regioner, mens projektets fremdrift afrapporteres til styregruppen månedligt.

Eksempel fra praksis: Information og kommunikation

Når denne virksomhed rekrutterer nye ansatte, leder den efter kompetencer, der kan dække den nuværende efterspørgsel såvel som efterspørgslen som følge af nye projekter og/eller forretningsområder. Virksomheden har således ansat i alt 45 nye medarbejdere, hvoraf 30-35 rettet sig mod den kundedrevne efterspørgsel, mens de resterende 10 retter sig mod nye forretningsområder. Virksomheden opfatter ansættelse af nye medarbejdere som en investering, hvorfor den også har startet et talentprogram op.

Når virksomheden ansætter nye medarbejdere, vil den gerne være tæt på uddannelsesinstitutioner, og sørge for at bygge kompetencer på nyuddannede. Med henblik på at sikre fremdriften og retningen i kompetenceopbygningen, ansætter virksomheden én senior profil for hver 3-4 nyuddannede: *"Vi har valgt aktivt at tage en del ind, 15 styk, med høj anciennitet og faglig kompetence. Vi kigger hele tiden på sammensætningen, fordi den også varierer fra team til team."*

Pt oplever virksomheden, at der er en fornuftig mængde nuværende og kommende kunder i pipelinen, og det er vigtigt for virksomheden, at deres serviceydelser matcher de kunder, de allerede arbejder på: *"Dem der er på vej ind, forsøger vi at sige nej til så meget som overhovedet muligt. Vores område er enormt ift. samarbejdspartnere og leverandører... Der er ikke sket noget på AI-satsningen. Vi har været nødt til at prioritere andre aktiviteter, fordi sådan er vores interne IT-setup."* Grundet den hastige udvikling i virksomhedens markeder og forretningsområder, har virksomheden ændret organisationsstruktur. Den er derfor gået fra ledere med store ansvarsområder til en række skalérbare mindre forretningsenheder med én leder til ét team. (Altså har denne virksomhed pga den høje vækst valgt at indføre et ekstra ledelsesslag i organisationen).

Virksomheden har i samme ombæring anvendt en del tid og ressourcer på at tale om KPl'er samt Pler (red.: KPl'er udgør målinger, der er kritiske for virksomhedens aktiviteter, mens Pler beskriver de daglige målinger af performance og fremdrift), og fremdriften ift. disse måltal drøftes på et ugemøde med alle teams: *"Vi har endt med at bruge lang tid i år på at gentænke hele rapporteringen, så vi kan ensrette på tværs af landene... Det betød også at alle teams skulle registrere tid anderledes og underlægges andre deadlines for at sikre realtidsdata. Så vi hver tirsdag kunne sidde og gøre forretningen op med hvert team for den sidste uges aktivitet."* I forbindelse med de ugentlige møder fastlægges actions, der sikrer fremdriften frem mod næste ugemøde.

Opsummering af overordnede findings – Kompetencer og at sætte teamet

3 af de adspurgte 4 virksomheder giver i forbindelse med interviews konkrete eksempler på, hvorledes virksomhederne arbejder med at sikre korrekte medarbejderkompetencer – både på individniveau og som team.

Netop på dette område differentierer de adspurgte virksomheder, da tilgangen til indhentning af kompetencer og det at sammensætte et team afhænger af, hvilken branche virksomheden historisk har befundet – og befinder – sig i. Virksomheder i "traditionelle brancher" (red.: Håndværk, produktion mv.) har ikke nødvendigvis tidligere haft behov for at digital understøttelse, hvorfor ønsker om at blive mere datadrevne drives på bestyrelsesniveau. Karakteristisk for disse virksomheder er endvidere, at de ikke tidligere har haft professionelle bestyrelse, hvorfor de netop nu arbejder på at etablere professionelle bestyrelser.

Når de i dette projekt adspurgte virksomheder inden for de "traditionelle brancher" undersøger deres kompetencebehov udtaler de således, at de for at kunne holde sig konkurrencedygtige og fokusere på datadreven forretningsudvikling, arbejder på at tiltrække yngre medarbejdere, fordi de er bedre til at håndtere data, end de ældre medarbejdere. Virksomhederne lægger vægt på at indhente yngre kompetencer, der har forståelse for virksomhedens forretningsområder og drift – såvel som de grundlæggende principper for forretningsudvikling. Dog understreger disse virksomheder også, at de nye kompetencer egentlig er "de samme kompetencer", som de tidligere har ansat. Forskellen ligger derfor primært i, at de nye, yngre medarbejdere er mere trygge med at arbejde med data, og derfor ikke er så tilbageholdende ift. at afprøve aktiviteter og tiltag baseret på data.

De adspurgte virksomheder der har historiske har haft aktiviteter i mere "serviceorienterede brancher", udtrykker ikke det samme behov for yngre kompetencer med en større åbenhed over for det at arbejde med data. Dette skyldes bl.a., at anvendelsen af computerteknologi har fundet sted i disse virksomheder over en længere årrække. Disse virksomheder ansætter derfor nye medarbejdere, der kan målrettes og dedikeres til bl.a. udrulning af digitale platforme og opbygning samt strømlining af virksomhedens forskellige platforme såvel som dataindsamling. Virksomheder inden for denne type branche ser derfor også mere ansættelsen af nye medarbejdere som en decideret investering (hvor traditionelle virksomheder typisk anser anskaffelse af f.eks. anlægsaktiver som en investering), hvorfor disse virksomheder også arbejder med bl.a. talentprogrammer for de nye medarbejdere.

En tendens lader også til at være, at virksomhederne inden for de mere serviceorienterede brancher gerne vil være "tætte på" uddannelsesinstitutioner, således at de i praksis kan arbejde med at "bygge kompetencer på nyuddannede". Dette kræver dog i praksis, at der knyttes en senior profil på teams bestående af primært nyuddannede, hvorfor disse virksomheder er meget opmærksomme på løbende at se på sammensætningen af teams over tid.

3.4 Udarbejdelse af handlingsplaner samt brug af KPI'er

Efter at de rette kompetencer er identificerede og teamet er sat, er det naturligt at udarbejde handlingsplaner for aktiviteter rettet mod det konkrete udviklings- eller indsatsområde. I forlængelse heraf er det af styringsmæssige hensyn samt fremdrift nødvendigt at identificere måltal, der kan anvendes til brug for teamets fremdrift. Dette afsnit giver således konkrete eksempler fra praksis på, hvordan de udvalgte mellemstore virksomheder tilgår udarbejdelsen af handlingsplaner såvel som fastsættelsen af KPI'er.

Eksempel fra praksis: Fremstillingsvirksomhed

Virksomhedens arbejde med handlingsplaner og KPI'er baserer sig på basale måltal som fx "Deler sælgeren cases med kunden?", "Alle sælgere skal have inviteret mindst 1 kunde ind på virksomhedens platform" osv. Til brug for opfølgningen på virksomhedens handlingsplan, har alle virksomhedens ledere adgang til dashboards i fx PowerBI, hvor status på de identificerede KPI'er løbende afreporteres baseret på virksomhedens data (fra bl.a CRM-systemet). Fra gennemført interview tegner der sig et tydeligt billede af at det generelt forholder det sig således i virksomheden, at er lederen ikke med på at fremme digitaliseringsløsningen og motivere sine medarbejdere og sælgere, så kommer kunderne ikke på platformen.

Processen med udvælgelse af relevante måltal uddelegeres til virksomhedens regionale ledere, der bliver anmodet om at vurdere de måltal, der er sat for deres region. Et af spørgsmålene i denne sammenhæng kan lyde: "Hvad betyder det for projektet, hvis I når 90%?". I denne sammenhæng udtaler virksomhedsrespondenten, at det løbende fokus på deling af data, viden og erfaringer har minimeret de virksomhedsinterne barrierer, der oplevedes ved igangsættelsen af virksomhedens digitaliseringsprojekt. Nu er fokus rettet mod eksterne brugere (red.: virksomhedens kunder) og deres adgang til samt brug af den udviklede platform: "*Når man har trykket 'del', så kommer kunden jo ind. Det forpligter jo; du skal have styr på dine ting.*"

Eksempel fra praksis: Information og kommunikation

En virksomhed inden for kommunikation og rådgivning beskriver, at forretningsmodellen er relativt simpel. Forretningens performance – overordnet set – måles baseret på kundetidsprocent, udfakturering samt timepris. Hvis de alledisse metrics ligger fornuftigt, så vurderes indtjeningen som fornuftig. Lavpraktisk arbejder virksomheden med dækningsbidrag pr. konsulentteam, mens de samtidigt også holder øje med kundernes churn og retention rate. Virksomheden arbejder meget med dækningsbidraget i teams, for at sikre at lønomkostningerne er under kontrol. Virksomheden har aktivt fokus på at forsøge at arbejde med performance og ROI (red.: Return on Investment), når business cases bygges. Virksomheden påpeger, at de fleste af forretningsområderne fra starten passer ind i en ”konsulenttankegang”, hvorfor udviklingen i nye områder og teams monitoreres ved brug af Power-BI, som det er tilfældet med eksisterende forretningsområder.

Virksomhedens vækst er drevet af en del af dimensioner. Konkret har denne virksomhed en målsætning om at åbne ét nyt kontor internationalt årligt. Når virksomheden åbner nye internationale kontorer, er den påpasselig med, hvem der rekrutteres ind som landeansvarlig eller partner. Geografiske forhold afsøges, én medarbejder fra Danmark udstationeres i 12-24 måneder, således at evt. sproglige og erfaringsmæssige barrierer minimeres. Når virksomheden starter aktiviteter op i på nye (internationale) markeder, oplever virksomheden ikke, at kulturen bremser evt. vækst: *”Det der i sidste ende afgør det... er, at den der står i toppen af det, driver det. Vi har jo også udviklet vores opstartspakke, så de kan få ro til at fokusere på det, de er gode til.”*

Opsummering af overordnede findings – Udarbejdelse af handlingsplaner samt brug af KPIer

2 af de adspurgte virksomheder har ifm. interviews givet konkrete eksempler på udarbejdelsen af handlingsplaner med fokus på brugen af KPIer. Overordnet set fordrer brugen af KPIer, at virksomheden har investeret i et ERP-system, der muliggør, at virksomheden kan analysere bl.a. sine interne data – f.eks. ved brug af PowerBI. Processen med udvælgelse af relevante måltal foregår oftest på ledelsesniveau, evt. i samarbejde med regionale ledere eller business partners i virksomhedens respektive afdelinger. Dette adskiller sig ikke fra ”normal” praksis, hvorfor en øget adgang til data ikke nødvendigvis ændrer på den måde, virksomheden arbejder med udarbejdelse af handlingsplaner og KPIer – det kan dog have indvirkning på den løbende vurdering af, hvilke Pler og KPIer der styres efter i virksomheden, efterhånden som virksomheden udbygger sin datamængde.

3.5 Adgangen til data på tværs af roller og funktioner

Et centralt element i et organisatorisk fokus på datadreven forretningsudvikling er adgangen til data på tværs af roller og funktioner. Netop brugen af data på tværs af roller og funktioner adskiller sig på nogle områder fra en ”traditionel” opfattelse af, hvilke informationer der typisk skal være tilgængelige for en specifik rolle. Nogle virksomheder oplever, at der – som følge af de større mængder data og det bredere beslutningsgrundlag – kan være behov for at strukturere eller gentænke allerede eksisterende roller og funktioner. Dette afsnit giver eksempler fra praksis fra de udvalgte case-virksomheder, og indeholder også deres refleksioner herom.

Eksempel fra praksis: Bygge- og anlægssektoren

En af virksomhederne inden for bygge- og anlægssektoren har valgt at ansætte en konsulent, der har fokus på virksomhedens CRM-system. Der er dermed sket en overgang fra styring ved brug af "mavefornemmelser" til, at der bliver arbejdet rigtig meget med konkrete data både ift. datafangst samt at skabe data. På denne måde forbedres datagrundlaget såvel som adgangen til data. Virksomheden har derfor bevidst valgt at understøtte arbejdet med datadreven forretningsudvikling med ekstra ressourcer. Netop allokeringen af ressourcer har høj prioritet, da det understøtter meget af den udvikling, virksomheden gerne vil igennem.

Virksomheden udtaler, at den oplever, at der ikke er behov for at indhente data i samarbejde med leverandører: *"Vi har i virkeligheden nok meget af det, som vi skal bruge. Man kan godt forestille sig, at man skaber andre forretningsmodeller på basis af data. En meget stor del af vores forretning er projektorienteret så gennem de faste kunder, får vi løbende forecasts, som vi så indarbejder i produktionsplanlægning."* Dette er ikke et område virksomheden ønsker at automatisere. Men den har et strategisk ønske om at bruge på tværs og binde butikkerne mere sammen. Virksomheden har derfor en "pipeline database" (red.: En database over mulige kommende projekter), som den anvender til at "spille hinanden gode" i pipelinen på tværs af virksomheder. Fundamentalt for denne tilgang er, at der skal være adgang til samme data.

Selve styringen af adgang på tværs af roller handler meget om sikkerhed. Pt. oplever virksomheden, at den er sårbar ift. roller og rollefordeling. Virksomheden har investeret i et nyt ERP-system, som den håber, vil være med til at skabe en langt skarpere opdeling af roller og adgang. Til brug for kvalitetssikring af denne proces, er der anvendt eksterne konsulenter for at sikre, at sikkerheden er god nok. Et konkret eksempel herpå er, at konsulenthusene løbene inddrages mhp. at udarbejde rapporter om IT-sikkerheden ved brug bl.a. målinger foran routerne

Eksempel fra praksis: Information og kommunikation

Mellemlederen i denne virksomhed er ansvarlig for månedlig afrapportering til resten af ledergruppen månedligt. Ifm. de månedlige møder kommer der altid input og sparring, mens virksomheden også gør brug af faste ugentlige møder med medarbejdere, der har kompetencer inden for BI og systemarkitektur. Virksomheden udtaler, at én ting er, hvad der kan vises i BI, men ansvaret for datakvaliteten i rapporterings setuppet ligger i de enkelte afdelinger (finans, jura, HR samt projektledere). Denne del går altså på tværs af hele organisationen, således at det sikres, at data om virksomhedens kunder integreres i virksomhedens CRM-system.

Virksomheden har i denne sammenhæng fokus på de processer, den vurderer, som værende kritiske. Virksomhedens kunder udgør andre virksomheder, der bl.a. efterspørger rådgivning ifm. data og processer. Virksomheden oplever, at den "tager sin egen medicin" ifm. rapportering ved at tvinge de kritiske processer igennem, så de kører snorlige. Som resultat heraf, er virksomheden i stand til at kunne følge med på timebasis i udviklingen inden for omsætning og antal allokerede timer. Som følge heraf behøver virksomheden ikke hele tiden at være på toppen ift. deres performance. Dog anvender de indsigten omsætning og allokerede timer til at optimere på de sidste 2-3 % af den anvendte tid i ugens løb.

For at kunne understøtte det løbende fokus på anvendelse af tid mv, bruger virksomheden meget tid på at tale om kulturer og værdier: *"Vi vil gerne have, at folk arbejder 37 timer om ugen. Men vi gør også meget ud af at forklare, at når man er hos [virksomheden], så arbejder vi for kunderne."* Virksomheden investerer derfor også relativt meget i lederuddannelser, hvor fokus er at understrege den enkelte medarbejders rolle og ansvar som leder for sig selv. Derfor forventer virksomheden også, at den enkelte konsulent skal kunne tåle at blive udfordret på den sidste time, mens det samtidigt er forventningen, at medarbejderen skal være villig til at bringe evt. overskydende tid på ugebasis ind i teamet. Indblikket i den løbende allokering af tid anvendes således til at følge op på ressourceallokeringen med den enkelte mellemlider.

Den løbende opdatering på bl.a. omsætning og anvendt tid kræver et fokus på kvalitetssikring af data samt de forskellige datakilder. Dette gøres konkret af virksomhedens business- og financial controllere, der bl.a. følger op på, om nye kunder er registrerede med de korrekte kontaklinformationer, og er blevet tilknyttet de korrekte teams internt i virksomheden. Netop denne datadrevne information bringes videre i systemet til projektlederne, så de kan se timepriser osv.

På det operationelle niveau, gør virksomheden brug af et eget data warehouse, som den anser som værende forretningskritisk. Dog har virksomheden i denne sammenhæng stort fokus på sikkerheden af data samt adgangen til evt. følsomme data. Tidsregistrering af tid på kunder udgør data, som størstedelen af medarbejderne har adgang til, mens personfølsomme oplysninger så som sygdomsregistreringen alene kan ses af HR. På denne måde understøtter virksomheden en tilgang, hvor den enkelte konsulent fx kan benchmarke op imod en anden konsulent. Virksomheden udtaler i denne sammenhæng: *"Vi har ikke noget, ud over ting der er åbenbare, så har vi ikke noget, der er hemmeligt for nogen i [virksomheden]. Vi arbejder med åbne bøger. Det gennemsyrrer vores setup."* Slutteligt udtaler virksomheden, at medarbejdere på tværs af teams kun kan se data på de kunder, de arbejder på; dette dog mest af hensyn til GDPR ift. virksomhedens kunder.

Eksempel fra praksis: Engros- og detailhandel

Bestyrelsen i denne virksomhed har et ønske om at blive mere digitale, hvorfor virksomheden netop har implementeret sit tredje ERP-system, hvorfor virksomheden i den daglige drift er papirløs, mens data om kontrakter, transaktioner mv. automatisk deles med kunder og leverandører. Netop denne del har fordret, at det nye ERP-system er realtidsbaseret, og det er primært virksomhedens økonomi- og driftsafdelinger, der har ansvaret for at sikre kvaliteten og tilgængeligheden af data.

På basis af tidligere erfaring med implementering af nye ERP-systemer, har virksomheden i denne omgang valgt en "bottom-up"-tilgang, som ikke har været helt uden ulemper. Fordelen ved en "bottom-up"-tilgang er en stor grad af engagement og involvering, mens én af ulemperne er, at mange ting der udvikles kommer fra en situation, som er "as is". Virksomheden mener derfor, at en "bottom-up"-tilgang på sin vis er selv-præserverende, hvor udvalgte medarbejdere risikerer at fylde meget ift. meningsskabelse og tavs viden: *"... han (red.: medarbejderens leder) tør ikke fjerne hende, fordi han véd ikke, hvad hun egentlig véd.... bottom up kan derfor være en udfordring, hvis der sidder nogen, der holder på deres viden."*

Til brug for opbygningen og kvalitetssikringen af data i virksomhedens ERP-system, har virksomheden haft en dialog om stamdata. Opbygningen af stamdata er ifølge virksomheden altafgørende, og virksomheden har derfor anvendt følgende arbejdsspørgsmål:

- Hvem skal producere dem?
- Vi skal have en stamdataafdeling – men hvad skal den lave?

At opnå en forståelse hos medarbejderne af, at de skal være med til at taste data i systemet og dermed opbygge virksomhedens database over stamdata har været en udfordring: *"Det har været en stor omgang at få folk til at forstå, at det er sådan, det fungerer... typisk agronomer eller biologer, så de har én eller anden opfattelse af, at det med at taste ting ind i et system er under deres værdighed. Det skal der sidde en HKer og gøre. Ikke voldsomt sympatisk."* Virksomheden vurderer derfor, at den endnu ikke er i mål med denne proces.

Parallelt med implementeringen af det nye ERP-system, har virksomheden kørt en lean-proces, hvor formålet med processen er at tage unødige processer ud af den samlede proceslinje. Virksomheden arbejder fortsat herpå, og er nu begyndt at indfange historiske data, der gør virksomheden i stand til at se, hvad der er sket tidligere. Virksomheden oplever, at den nu har overblik over alle sine data, og kan trække alle data ud: *"Vi kan ikke stille et spørgsmål, vi ikke kan få svar på."* Virksomhedens ledelse har derfor nu et overblik, der bevirker, at størstedelen af forretningen kan styres digitalt.

Virksomheden oplever derfor, at investeringen i et nye ERP-system og den parallelle "oprydning" har medført, at virksomheden har fået overblik over og struktur på sin forsyningskæde. Data er nu med til at optimere processerne 100%, hvor virksomheden tidligere oplevede, at denne form for optimering kun kunne finde sted hver anden uge på et unøjagtigt datagrundlag.

Virksomheden har indgået en aftale med én af sine kunder om at dele data med dem. Formålet hermed at optimere forsyningsleddet down-stream, således at kundens effektivitetsmåling i værdikæden samt produktionsplanlægning kan optimeres. På samme måde sender kunden løbende data tilbage til virksomheden, således at virksomheden kan forbedre sit overblik over lageret, og hvad der kan laves af nye produkter fremover.

Samarbejdet mellem virksomheden og kunden beror på, at data der sendes frem og tilbage i forsyningskæden har den rigtige kvalitet. Kvalitetssikring af data er derfor helt centralt for virksomhedens forretning. Virksomheden gør derfor brug af forskellige controlling-proesser, hvor data løbende krydsrevideres. Dette er dog en omkostningstung øvelse, hvor virksomheden ser sig nødsaget til at anlægge en "cost-benefit"-betragtning: *"... er vi gode nok til det? Måske ikke, men vi skal også kigge på cost-benefit af, hvad de små detaljer kan gøre bedre. Vi dobbelttjekker ved at tælle på lageret og så kigge i systemet. Vi laver løbende stikprøver/lagertjek. Vi rammer omkring 99% sikkert, at det passer. Derudover har vi automatiseret betalingsstrømme mv. Tidligere havde vi 1,5 bogholder, der tastede hele dagen lang. Nu tager det 20 minutter, og så kommer der 16 linjer, som ikke matcher. Og så retter de det."*

Opsummering af overordnede findings – Adgangen til data på tværs af roller og funktioner

3 af de adspurgte virksomheder har givet konkrete eksempler fra praksis fsva. adgangen til data på tværs af roller og funktioner. Uanset om de adspurgte virksomheder befinder sig i de "traditionelle brancher" eller de mere "serviceorienterede brancher", gør det sig gældende, at de alle beror på deres ERP- og CRM-systemer. Alle virksomheder giver således udtryk for, at der ved den øgede adgang til data er sket en overgang fra styring ved brug af "mavefornemmelser" til, at der bliver arbejdet rigtig meget med konkrete data både ift. datafangst samt at skabe data. På denne måde forbedres datagrundlaget såvel som adgangen til data.

I denne sammenhæng oplever nogle af de adspurgte virksomheder, at selve styringen af hvem der har adgang til hvilke data – og hvorfor – handler meget om forskellige former for sikkerhed, herunder IT-sikkerhed, GDPR mv. Virksomheder der er i gang med at implementere nye ERP-systemer håber, at processen med implementering og ibrugtagning af det nye system kan være med til at skabe en langt skarpere opdeling af roller og adgang. Kvalitetssikringen af processen underliggende implementering af ERP-systemer kan være udfordrende, hvorfor nogle af de adspurgte virksomheder anvender eksterne konsulenter for at sikre, at bl.a. IT-sikkerheden er god nok.

Af de adspurgte virksomheder er der enkelte, der for et par år siden har investeret i og implementeret nye ERP-systemer. Disse virksomheder har derfor grundlæggende overblik over, hvilke roller og funktioner der har adgang til data – og hvorfor. Virksomhederne er således overgået til "næste trin", hvor de arbejder intenst på at identificere processerne i virksomheden, og særligt de processer, som vurderes at være kritiske for virksomhedernes drift. Mhp. at understøtte det løbende fokus processer og anvendelse af data, bruger virksomhederne tid og ressourcer på at tale med medarbejderne om virksomhedens kulturer og værdier – og hvordan disse afspejler sig i omgangen med, adgangen til samt kvalitetssikringen af virksomhedens data.

Uanset om der er tale om virksomheder med etablerede ERP-systemer samt definerede roller og funktioner fsva. adgangen til samt brugen af data, er der udfordringer med både "top down" og "bottom up" tilgange til implementeringen samt anvendelsen af ERP-systemer. Umiddelbart lader fordelene ved en "bottom-up"-tilgang til at være en stor grad af engagement og involvering, mens én af ulemperne er, at mange ting der udvikles kommer fra en situation, som er "as is". På den anden side, kan en "top down" tilgang risikere at driftsnære aktiviteter og databehov ikke er kendt af ledelsen, der typisk har fokus på den overordnede styring af virksomhedens aktiviteter.

Parallelt med implementeringen af ERP-systemer kører størstedelen af de adspurgte virksomheder lean-processer og controlling-processer, hvor formålet med hhv. lean-processen og controlling-processen er at fjerne unødige forretningsprocesser fra virksomhedens samlede proceslinje. Generelt set kan denne lean-tilgang være medvirkende til en "oprydning", hvor virksomhederne opnår overblik over og strukturerne i sin værdi- og forsyningskæde. Disse kvalitetssikrende og optimerende processer er dog omkostningstunge, hvorfor virksomheden udtaler, at alle evt. tiltag og aktiviteter bør finde sted ud fra en "cost-benefit"-betragtning.

3.6 Ansvar for datamodellering såvel som kvalitetssikring af data

I processen fra strategi til handlingsplan er det, som anført i de tidligere afsnit, nødvendigt at prioritere udviklings- og indsatsområder, sikre finansiering og effektmåling, arbejde bevidst med kompetenceallokering samt definition af roller og adgang til data på tværs af funktioner. Når en virksomhed har været disse overvejelser og faser igennem, kan den reelle brug af data ifm. forretningsudvikling finde sted. I praksis anvender mange virksomheder interne og eksterne datakilder, hvor kvaliteten og strukturen af den indsamlede data ikke nødvendigvis er egnet til analyseformål i virksomhedens ERP-system. Kvalitetssikringen af data såvel som modelleringen af data (red.: Hvorledes data konkret anvendes til analyseformål) er derfor af stor betydning. Dette afsnit giver et konkret eksempel fra praksis på, hvorledes en udvalgt mellemstor virksomhed arbejder med netop kvalitetssikring af data såvel som modellering af data til analyseformål.

Eksempel fra praksis: Bygge- og anlægssektoren

For så vidt angår datamodellering og kvalitetssikring af data, anvender denne virksomhed bl.a. data til udvikling af fx indføring af robotteknologi. Datamodelleringen er således ikke alene drevet af kortsigtet optimering. Når virksomheden anvender data til udvikling af nye løsninger, efterprøver den aktivt, om det er de rigtige data, der kommer ud af datamodelleringen. Ifm. efterprøvningen heraf, søger virksomheden aktivt læring og de gode overleveringer.

Virksomheden har derfor et aktivt fokus på, om det er de rigtige data, der anvendes – og om det er korrekte beslutninger, der træffes på basis af data. Virksomheden har således efterhånden bygget et kraftigt system op, hvor efterprøvningen bl.a. omhandler efterkalkulationer (red.: Inden for salg, produktion, tegnestue – altså alle dele af processerne), der giver et fingerpeg på hvilke type af ordrer, skal bør fokuseres på fremover.

Med henblik på at sikre værdiskabelsen ved bl.a. indførsel af robotteknologi hos virksomhedens kunder, gør virksomheden brug af konsulenthuse for at få en god forståelse af, hvordan en løsning kan være gavnlig for en kunde, og hvilken effekt den givne løsning formentlig vil have for kunden. Virksomheden gør således brug af konsulenthuse, der har ekspertviden om fx produktionsteknologi og robotteknologi med henblik på at sikre validiteten af data.

Med henblik på at understøtte et løbende fokus på datafangst-, kvalitet og – lagring har virksomheden valgt at investere i et nyt ERP-system (red.: Microsoft 365), da den går meget op i at kunne hente data fra flere kilder: *"Data bliver mere og mere åbent. Hvor man før i tiden skulle komme alt ind i et SAP-system, så er det nu, at det skal ind i ERP-systemet, og så henter man data andre steder fra. Vi bruger Power-Bi til at lave udtræk... Mange systemer og opfølgning baserer sig på Power-Bi udtræk fra SQL-databaser."*

Selve ansvaret for datamodelleringen ligger internt, mens mange initiativer og den overordnede styring af udviklingen af datamodelleringen ligger hos virksomhedens bestyrelse. Som konkret eksempel på en proces med datamodellering udtaler virksomheden, at den samlede proces tager ca. 4 måneder, og koster 300.000 kr. Selve mappingen (red.: Kortlægningen) af data tager ca. 2,5 måned. På basis af denne kortlægning modtager bestyrelsen en længere rapport, og det er på basis af denne rapport, der træffes beslutning om igangsættelse af en række initiativer.

Virksomheden oplever, at data, funktioner og roller i forbindelse med en modelleringsproces ændres, da medarbejderne ofte skal have "andre kasketter på". Ting der tidligere har ligget ét sted, skal pludselig ligge et andet sted hos en anden rolle: *"Det betyder, rent lavpraktisk, den måde vi har drevet indkøb på, der har vi kørt med en masse balancer. Det giver god mening, fordi vi får råtræ ind, og så skærer vi det. Det betyder, at vi ikke har været i stand til at sige, præcis, hvad der ligger på lager. Nu kan vi med strekkoder følger råvarerne igennem systemet. Vi kan nu lagerføre alt råtræ... Hele den del om indkøbsregistreringen flyttes (derfor) fra økonomi til indkøb."*

At flytte roller og ansvar fordrer, at virksomheden har fokus på videndeling, oplæring og ressourcer. I forlængelse heraf udtaler virksomheden, at det er centralt, at involverede medarbejdere er med til at træffe beslutninger: *"Vi arbejder meget med forankringer af de forandringer, vi gerne vil skabe. De (red.: Medarbejderne) vælger altid den rigtige beslutning, når de er en del af beslutningen."*

Opsummering af overordnede findings – Ansvar for datamodellering såvel som kvalitetssikring af data

En af de adspurgte virksomheder har givet konkrete eksempler fra praksis vedr. ansvaret for datamodellering såvel som kvalitetssikring af data.

For så vidt angår datamodellering og kvalitetssikring af data, anvender denne virksomhed bl.a. data til udvikling af fx indføring af robotteknologi. Datamodelleringen er således ikke alene drevet af kortsigtet optimering. Når virksomheden anvender data til udvikling af nye løsninger, efterprøver den aktivt, om det er de rigtige data, der kommer ud af datamodelleringen. Ifm. efterprøvningen heraf, søger virksomheden aktivt læring og de gode overleveringer.

Virksomheden har derfor et aktivt fokus på, om det er de rigtige data, der anvendes – og om det er korrekte beslutninger, der træffes på basis af data. Virksomheden har således efterhånden bygget et kraftigt system op, hvor efterprøvningen bl.a. omhandler efterkalkulationer (red.: Inden for salg, produktion, tegnestue – altså alle dele af processerne), der giver et fingerpeg på hvilke type af ordrer, skal bør fokuseres på fremover.

4. OPSUMMERING AF FINDINGS

Denne forskningsprojekt har fokuseret på, hvorledes 5 udvalgte danske mellemstore virksomheder i praksis tilgår processen fra strategi til handlingsplan – med fokus på øget anvendelse af data. Det bør understreges, at der i det følgende er tale om case-studier, jf. afsnittet analysedesign, hvorfor findings samt konkrete eksempler i dette projekt ikke nødvendigvis er repræsentative på tværs af danske mellemstore virksomheder.

Projektet har undersøgt virksomhedernes tilgang hertil med fokus på følgende områder:

- Prioritering af udviklings- og indsatsområder
- Præsentation af business case
- Kompetencer og at sætte teamet
- Udarbejdelse af handlingsplaner samt brug af KPI'er
- Adgangen til data på tværs af roller og funktioner
- Ansvar for datamodellering såvel som kvalitetssikring af data

Generelt gør det sig gældende, at en øget adgang til data ikke nødvendigvis bevirker, at virksomhedernes tilgang til overgangen fra strategi til konkrete handlingsplaner ændres væsentligt ift., hvordan virksomhederne historisk har arbejdet med at implementere sine strategier. Forskningsprojektet finder således, at den øgede adgang til data har overordnet set kan være medvirkende til, at resultatet af aktiviteter og tiltag hurtigere afprøves, mens en øget adgang til data stiller større krav til en klar forståelse af medarbejdernes roller og funktioner – såvel som overblik over virksomhedens samlede proceslinjer.

I det følgende opsummeres findings samt konkrete eksempler fra praksis fra hvert af de ovenfor nævnte 6 områder.

Opsummering – Prioritering af udviklings- og indsatsområder

Dette afsnit af rapporten giver indblik i konkrete eksempler på, hvorledes de udvalgte case-virksomheder i praksis arbejder med data til brug for en prioritering af udviklings- og indsatsområder inden for rammerne af virksomhedernes overordnede strategi og forretningsområde.

Overordnet peger de konkrete eksempler fra praksis på, at brugen af data ikke nødvendigvis medfører, at virksomhederne har en ændret organisatorisk tilgang til prioritering af udviklings- og indsatsområder. Brugen af data kan dog bevirke, at virksomheder kan være mere agile og hurtigere indsamle resultaterne (i form af data) af aktiviteter underliggende de pågældende udviklings- og indsatsområder.

Prioriteringen af udviklings- og indsatsområder virker derfor til at være mere afhængig af, hvilken branche virksomheden befinder sig i – altså om der er tale om f.eks. fremstillingsvirksomhed eller en produktionsbranche.

Når det kommer til fastlæggelsen af budgetter ses derfor, at virksomhederne løbende monitorer sine aktiviteter, og træffer på basis af fremdrift beslutning om, hvilke aktiviteter der skal fortsætte, samt hvilke aktiviteter der bør bortfalde. Et grundlæggende digitalt værktøj hertil er virksomhedens ERP-system, f.eks. PowerBI. Uanset tilstedeværelsen af en øget mængde data, prioriteres initiativer og indsatser fortsat i fællesskab med virksomhedens medarbejdere, der har en form for "tavs viden" om, hvad data siger – og hvordan dette evt. differentierer sig fra erfaringer i praksis. Vurderingen af hvert potentielt initiativ foretages med udgangspunkt i besvarelsen af følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet og hvad er målsætningen, herunder hvordan succes bliver målt ift. f.eks. økonomiske målsætninger, hvilke medarbejdere der er med i projektet samt forventede milepæle. én der beskriver milepæl.
- Hvordan udmøntes handlingsplaner konkret ift. aktivitetsliste med aktiviteter, personer og deadlines, herunder opstilling af GANTT-kort.

I forlængelse af ovenstående, arbejder én af de adspurgte virksomheder agilt med et datadrevet projektstyringsværktøj: Virksomheden arbejder ud fra en 10-trins model, når den skal udvikle og prioritere indsatsområder ud fra en moderne fortolkning af en "stage-gate"-model (red.: En stage-gate-proces er en projektstyringsteknik, hvor et initiativ eller et projekt er opdelt i forskellige stadier eller faser, adskilt af beslutningspunkter. Ved hver gate besluttet fortsættelse af en såkaldt "gate keeper", som i praksis kan være en leder eller en styregruppe (Cooper 2001, "Winning at new products").

Slutteligt gør én af de adspurgte virksomheder brug af Power BI, såvel som finansielle rapporter i Excel-format, med henblik på at løbende identificere og prioritere udviklings- og indsatsområder i virksomhedens ledergruppe.

Som tidligere nævnt, ændre en øget adgang til data på tværs af områder og funktioner derfor ikke nødvendigvis på den måde, de adspurgte virksomheder historisk har tilgået arbejdet med at udvikle og prioritere indsatsområder.

Opsummering – Præsentation af business case

I det tidligere afsnit er der anført eksempler på, hvorledes virksomhederne arbejder med at prioritere udviklings- og indsatsområder. Når en prioritering har fundet sted, er det almen praksis forud for allokering af bl.a. ressourcer, at der tages stilling til det givne udviklings- eller indsatsområdes business case. Dette afsnit af rapporten giver derfor konkrete eksempler på, hvorledes de udvalgte case-virksomheder i praksis arbejder med data til brug for udarbejdelse af business cases underliggende det givne udviklings- eller indsatsområde.

Ud af de adspurgte 5 mellemstore virksomheder, er det alene én fremstillingsvirksomhed, der giver konkrete eksempler på, hvorledes virksomheden arbejder med at præsentere business cases på basis af data. Virksomheden drøfter løbende business cases ifm. nye og nuværende projekter. Virksomheden giver udtryk for, at der kan være udfordringer forbundet med at koble data og business cases, hvis der ikke er adgang til den fornødne data til at lave detaljerede business cases. For at imødekomme denne udfordring, anvendes en sprint-tilgang, hvor ressourcer anvendes på at løfte data frem – og så tage løbende stilling til, hvad data giver af information fsva. forretningsudvikling og business cases. I denne sammenhæng arbejder virksomheden også med at identificere KPI'er på basis af data således, at den fremover kan styre virksomhedens aktiviteter på en konsistent måde på tværs af alle afdelinger og systemer. Virksomheden kalder netop disse aktiviteter for "at sætte strøm til forretningslogik".

Opsummering – Kompetencer og at sætte teamet

I forlængelse af udarbejdelsen af business cases, drøftelse heraf med ledelsen og evt. bestyrelse, er det nødvendigt at sikre, at det identificerede udviklings- eller indsatsområde bemandes med et team bestående af medarbejdere med de nødvendige kompetencer. Dette afsnit af rapporten giver indblik i konkrete eksempler på, hvorledes de udvalgte case-virksomheder i praksis arbejder med kompetencer samt at "sætte teamet".

3 af de adspurgte 4 virksomheder giver i forbindelse med interviews konkrete eksempler på, hvorledes virksomhederne arbejder med at sikre korrekte medarbejderkompetencer – både på individniveau og som team.

Netop på dette område differentierer de adspurgte virksomheder, da tilgangen til indhentning af kompetencer og det at sammensætte et team afhænger af, hvilken branche virksomheden historisk har befundet – og befinder – sig i. Virksomheder i "traditionelle brancher" (red.: Håndværk, produktion mv.) har ikke nødvendigvis tidligere haft behov for at digital understøttelse, hvorfor ønsker om at blive mere datadrevne drives på bestyrelsesniveau. Karakteristisk for disse virksomheder er endvidere, at de ikke tidligere har haft professionelle bestyrelse, hvorfor de netop nu arbejder på at etablere professionelle bestyrelser.

Når de i dette projekt adspurgte virksomheder inden for de "traditionelle brancher" undersøger deres kompetencebehov udtaler de således, at de for at kunne holde sig konkurrencedygtige og fokusere på datadreven forretningsudvikling, arbejder på at tiltrække yngre medarbejdere, fordi de er bedre til at håndtere data, end de ældre medarbejdere. Virksomhederne lægger vægt på at indhente yngre kompetencer, der har forståelse for virksomhedens forretningsområder og drift – såvel som de grundlæggende principper for forretningsudvikling. Dog understreger disse virksomheder også, at de nye kompetencer egentlig er "de samme kompetencer", som de tidligere har ansat. Forskellen ligger derfor primært i, at de nye, yngre medarbejdere er mere trygge med at arbejde med data, og derfor ikke er så tilbageholdende ift. at afprøve aktiviteter og tiltag baseret på data.

De adspurgte virksomheder der har historiske har haft aktiviteter i mere "serviceorienterede brancher", udtrykker ikke det samme behov for yngre kompetencer med en større åbenhed over for det at arbejde med data. Dette skyldes bl.a., at anvendelsen af computerteknologi har fundet sted i disse virksomheder over en længere årrække. Disse virksomheder ansætter derfor nye medarbejdere, der kan målrettes og dedikeres til bl.a. udrulning af digitale platforme og opbygning samt strømlining af virksomhedens forskellige platforme såvel som dataindsamling. Virksomheder inden for denne type branche ser derfor også mere ansættelsen af nye medarbejdere som en decideret investering (hvor traditionelle virksomheder typisk anser anskaffelse af f.eks. anlægsaktiver som en investering), hvorfor disse virksomheder også arbejder med bl.a. talentprogrammer for de nye medarbejdere.

En tendens lader også til at være, at virksomhederne inden for de mere serviceorienterede brancher gerne vil være "tætte på" uddannelsesinstitutioner, således at de i praksis kan arbejde med at "bygge kompetencer på nyuddannede". Dette kræver dog i praksis, at der knyttes en senior profil på teams bestående af primært nyuddannede, hvorfor disse virksomheder er meget opmærksomme på løbende at se på sammensætningen af teams over tid.

Opsummering – Udarbejdelse af handlingsplaner samt brug af KPI'er

Efter at de rette kompetencer er identificerede og teamet er sat, er det naturligt at udarbejde handlingsplaner for aktiviteter rettet mod det konkrete udviklings- eller indsatsområde. I forlængelse heraf er det af styringsmæssige hensyn samt fremdrift nødvendigt at identificere måltal, der kan anvendes til brug for teamets fremdrift. Dette afsnit giver således konkrete eksempler fra praksis på, hvordan de udvalgte mellemstore virksomheder tilgår udarbejdelsen af handlingsplaner såvel som fastsættelsen af KPI'er.

2 af de adspurgte virksomheder har ifm. interviews givet konkrete eksempler på udarbejdelsen af handlingsplaner med fokus på brugen af KPI'er. Overordnet set fordrer brugen af KPI'er, at virksomheden har investeret i et ERP-system, der muliggør, at virksomheden kan analysere bl.a. sine interne data – f.eks. ved brug af PowerBI. Processen med udvælgelse af relevante måltal foregår oftest på ledelsesniveau, evt. i samarbejde med regionale ledere eller business partners i virksomhedens respektive afdelinger. Dette adskiller sig ikke fra "normal" praksis, hvorfor en øget adgang til data ikke nødvendigvis ændrer på den måde, virksomheden arbejder med udarbejdelse af handlingsplaner og KPI'er – det kan dog have indvirkning på den løbende vurdering af, hvilke KPI'er og KPI'er der styres efter i virksomheden, efterhånden som virksomheden udbygger sin datamængde.

Opsummering – Adgangen til data på tværs af roller og funktioner

Et centralt element i et organisatorisk fokus på datadreven forretningsudvikling er adgangen til data på tværs af roller og funktioner. Netop brugen af data på tværs af roller og funktioner adskiller sig på nogle områder fra en "traditionel" opfattelse af, hvilke informationer der typisk skal være tilgængelige for en specifik rolle. Nogle virksomheder oplever, at der – som følge af de større mængder data og det bredere beslutningsgrundlag – kan være behov for at strukturere eller gentænke allerede eksisterende roller og funktioner. Dette afsnit giver eksempler fra praksis fra de udvalgte case-virksomheder, og indeholder også deres refleksioner herom.

3 af de adspurgte virksomheder har givet konkrete eksempler fra praksis fsva. adgangen til data på tværs af roller og funktioner. Uanset om de adspurgte virksomheder befinder sig i de "traditionelle brancher" eller de mere "serviceorienterede brancher", gør det sig gældende, at de alle beror på deres ERP- og CRM-systemer. Alle virksomheder giver således udtryk for, at der ved den øgede adgang til data er sket en overgang fra styring ved brug af "mavefornemmelser" til, at der bliver arbejdet rigtig meget med konkrete data både ift. datafangst samt at skabe data. På denne måde forbedres datagrundlaget såvel som adgangen til data.

I denne sammenhæng oplever nogle af de adspurgte virksomheder, at selve styringen af hvem der har adgang til hvilke data – og hvorfor – handler meget om forskellige former for sikkerhed, herunder IT-sikkerhed, GDPR mv. Virksomheder der er i gang med at implementere nye ERP-systemer håber, at processen med implementering og ibrugtagning af det nye system kan være med til at skabe en langt skarpere opdeling af roller og adgang. Kvalitetssikringen af processen underliggende implementering af ERP-systemer kan være udfordrende, hvorfor nogle af de adspurgte virksomheder anvender eksterne konsulenter for at sikre, at bl.a. IT-sikkerheden er god nok.

Af de adspurgte virksomheder er der enkelte, der for et par år siden har investeret i og implementeret nye ERP-systemer. Disse virksomheder har derfor grundlæggende overblik over, hvilke roller og funktioner der har adgang til data – og hvorfor. Virksomhederne er således overgået til "næste trin", hvor de arbejder intenst på at identificere processerne i virksomheden, og særligt de processer, som vurderes at være kritiske for virksomhedernes drift. Mhp. at understøtte det løbende fokus processer og anvendelse af data, bruger virksomhederne tid og ressourcer på at tale med medarbejderne om virksomhedens kulturer og værdier – og hvordan disse afspejler sig i omgangen med, adgangen til samt kvalitetssikringen af virksomhedens data.

Uanset om der er tale om virksomheder med etablerede ERP-systemer samt definerede roller og funktioner fsva. adgangen til samt brugen af data, er der udfordringer med både "top down" og "bottom up" tilgange til implementeringen samt anvendelsen af ERP-systemer. Umiddelbart lader fordelene ved en "bottom-up"-tilgang til at være en stor grad af engagement og involvering, mens én af ulemperne er, at mange ting der udvikles kommer fra en situation, som er "as is". På den anden side, kan en "top down" tilgang risikere at driftsnære aktiviteter og databehov ikke er kendt af ledelsen, der typisk har fokus på den overordnede styring af virksomhedens aktiviteter.

Parallelt med implementeringen af ERP-systemer kører størstedelen af de adspurgte virksomheder lean-processer og controlling-processer, hvor formålet med hhv. lean-processen og controlling-processen er at fjerne unødige forretningsprocesser fra virksomhedens samlede proceslinje. Generelt set kan denne lean-tilgang være medvirkende til en "oprydning", hvor virksomhederne opnår overblik over og strukturerne i sin værdi- og forsyningskæde. Disse kvalitetssikrende og optimerende processer er dog omkostningstunge, hvorfor virksomheden udtaler, at alle evt. tiltag og aktiviteter bør finde sted ud fra en "cost-benefit"-betragtning.

Opsummering – Ansvaret for datamodellering såvel som kvalitetssikring af data

En af de adspurgte virksomheder har givet konkrete eksempler fra praksis vedr. ansvaret for datamodellering såvel som kvalitetssikring af data.

For så vidt angår datamodellering og kvalitetssikring af data, anvender denne virksomhed bl.a. data til udvikling af fx indføring af robotteknologi. Datamodelleringen er således ikke alene drevet af kortsigtet optimering. Når virksomheden anvender data til udvikling af nye løsninger, efterprøver den aktivt, om det er de rigtige data, der kommer ud af datamodelleringen. Ifm. efterprøvningen heraf, søger virksomheden aktivt læring og de gode overleveringer.

Virksomheden har derfor et aktivt fokus på, om det er de rigtige data, der anvendes – og om det er korrekte beslutninger, der træffes på basis af data. Virksomheden har således efterhånden bygget et kraftigt system op, hvor efterprøvningen bl.a. omhandler efterkalkulationer (red.: Inden for salg, produktion, tegnestue – altså alle dele af processerne), der giver et fingerpeg på hvilke type af ordrer, skal bør fokuseres på fremover.