

HANS EIBE SØRENSEN

#DDBD DASHBOARD

PRAKSISGUIDE TIL DATA-DREVNE VÆKSTMULIGHEDER

JUNI 2018

INDHOLDSFORTEGNELSE

1	INTRODUKTION	5
1.1	FORMÅL	6
1.2	BAGGRUND	6
1.3	HVORDAN SKAL DENNE GUIDE LÆSES OG BRUGES?	6
1.4	TAK TIL	7
2	DATA-DREVET BUSINESS DEVELOPMENT	8
2.1	EVALUERING AF OG STATUS FOR DEN DATA-DREVNE VÆKSTMULIGHED	8
2.1.1	TEKNOLOGI	8
2.1.2	MARKED	8
2.1.3	ORGANISATION	9
2.1.4	HELHED	10
3	BESLUTNINGENS FÅ KRITISKE UDFORDRINGER	11
3.1	BESLUTNINGENS TO TYPER FEJL	11
3.2	DET SKRÆVVREDNE BESLUTNINGSGRUNDLAG	11
3.3	FOR LANGT MELLEML STRATEGI, FORBEREDELSE OG IMPLEMENTERING	11
4	DATA-DREVNE VÆKSTMULIGHEDER	13
4.1	3 TYPER VÆKSTMULIGHEDER	13
4.1.1	EKSEMPLER PÅ DATA-DREVNE MULIGHEDER I VIRKSOMHEDEN	13
4.1.2	GRÅZONEN MELLEML DRIFT- OG STRATEGIUDVIKLING	14
5	VÆKSTMULIGHEDENS FASER OG FOKUS	16
5.1	SYSTEMATIK, STRUKTUR OG OPDATERING	17
6	#DDBD DASHBOARD - DET SAMLEDE OVERBLIK	18
7	EN #DDBD WORKSHOP - NØGLEMEDARBEJDERE OG LEDELSE ER INVITERET	21
8	REFERENCER	23

1 INTRODUKTION

”Vi er bedre til strategiudvikling end forretningsudvikling.”

Deltager på Fra Big Data til Big Business-projektet

I denne praksisguide fokuserer vi på *Data-Drevet Business Development* samt afdækker og løser ofte forekommende udfordringer i forbindelse med beslutninger om data-drevet vækst og den faktiske forretningsudvikling af en data-drevet vækstmulighed. Dette er blevet samlet i et overskueligt #DDBD Dashboard.

Betegnelserne Business Development og Forretningsudvikling bruges hyppigt i dansk erhvervsliv. I denne praksisguide refererer de begge til virksomhedens evne til at strukturere, analysere og prioritere vækstmuligheder, og, hvis godkendt, støtte og monitorere deres implementering.¹ Forretningsudvikling fokuserer på komplekse vækstmuligheder, der ligger inden for virksomhedens overordnede strategi. Strategiudvikling tager sig af virksomhedens strategi, dvs. retning ind i fremtiden. Det viser sig ofte enklere at pege en digital retning ud end at udrulle digitale vækstmuligheder i forlængelse af retningen.

I skrivende stund er store dele af hypen over data og digital transformation stilnet af. Det samme er den teknologibegejstring, der altid følger med nye teknologiske muligheder. Som efter tidligere teknologiske landvindinger står vi igen i praksis og forskning afklaret om, at det ikke bliver teknologien, men dens integrering med ledelse, organisation og markedsforståelse, der sikrer indtjening og konkurrencemæssige fordele.

Dermed ikke sagt, at forventningerne til og udfordringerne ved data-drevet vækst og forretningsudvikling ikke stadig er store i det danske og internationale erhvervsliv. Der er rigeligt at tage fat på. Vi er nu så heldige, at vi både kan arbejde med digital transformation OG forankre denne i gængs og grundlæggende viden om generel forberedelse og implementering af vækstmuligheder.

Samtidig viser de seneste undersøgelser, at selvom 87 % forventer, at digitale teknologier vil forandre deres industrier, er KUN 44 % tilstrækkeligt forberedt på det.² Hvorfor? Manglende forståelse for teknologien, kortsigtede profitkrav fra bestyrelse eller investorer, eller – for ældre virksomhedsledere – at de ikke vurderer, at den forventede omfattende tilpasning er bøvlet værd, fordi de selv ikke bliver en del af den digitale fremtid i erhvervslivet. Der er mange flere årsager.

En klassisk udfordring er, at virksomheden går i stå, fordi beslutningstagernes fokus er på HVORDAN og ikke HVORFOR. Med andre ord, at fordi man ikke kan forstå og/eller løse den tekniske udfordring, så når man end ikke frem til at forstå, hvorfor det muligvis er vigtigt for virksomhedens overlevelse.

Derfor kan det være en hjælp at ændre fokus fra det tekniske og digitale til *transformation*. Nede på jorden betyder det, at

- *e-handel* ikke handler om internettet, men om at sælge anderledes.
- *Analytics* ikke er om databaser, machine- eller deep learning, men om at forstå kunden bedre eller optimere vedligeholdelsesprocesser eller hjælpe læger med at diagnosticere sygdomme mere præcist.
- *Internet of Things* (IoT, sensorer, mv.) ikke er om RFID tags men om synkronisering af arbejdsprocesser eller forandrede forretningsmodeller.

Data-Drevet Business Development er et vigtig perspektiv på at forstå og håndtere virksomhedens transformation i lyset af de nye digitale vækstmuligheder og jeres overblik er samlet i #DDBD Dashboard.

Læs mere:

Kane, G. C. et al. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation.
Westerman, G. (2017). Your Company Doesn't Need a Digital Strategy.

¹ Sørensen, H. E. (2016). Business Development. In: Augier M., Teece D. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management.

² Kane, G. C. (2018). Why Companies Don't Respond to Digital Disruption.

1.1 FORMÅL

Formålet med denne praksisguide er at bidrage med konkrete værktøjer til at håndtere data-drevne vækstmuligheder. Praksisguiden giver mulighed for at evaluere virksomhedens vækstmuligheder. Dermed kan praksisguiden fungere som oplæg til strategiseminarer og workshops om den kommercielle og digitale udvikling af virksomheden.

Praksisguiden kan ses og læses i sammenhæng med projektets anden praksisguide *DataProfit: kompetencekort for datadrevnen vækst* (side 14-15), hvor nærværende guide er en uddybning af Forretningsudviklingskompetencen.

1.2 BAGGRUND

Denne praksisguide er udviklet som et led i forskningsprojektet ”Fra Big Data til Big Business: Kommercialisering af Big Data gennem udvikling af profitable forretningsmodeller”. Formålet med projektet er at styrke danske virksomheders konkurrenceevne ved at adressere centrale barrierer, der forhindrer eller begrænser realisering af data-drevne vækstmuligheder. En af de største barrierer er manglende oversigt over relevante kompetencer og vurdering af kompetenceniveauet. Derfor har vi udarbejdet denne guide for at give et overblik over de relevante kompetencer samt muliggøre evaluering af kompetencerne. Forskningsprojektet er støttet af Industriens Fond.

1.3 HVORDAN SKAL DENNE GUIDE LÆSES OG BRUGES?

#DDBD Dashboard er et værktøj til at følge status og fremdrift af virksomhedens digitale vækstmuligheder. Både til indsigt og inspiration i den daglige forberedelse og implementering af digitale vækstmuligheder, men også til facilitering af workshops på tværs af virksomhedens funktioner med ’en aktie’ i muligheden succes.

Det er tilstræbt at minimere den akademiske jargon og detaljerigdom, der kan forstyrre den praktiske anvendelse af praksisguiden. Til de læsere, der ønsker yderligere detaljer eller kendskab til det teoretiske og empiriske fundament for praksisguiden, vil der for hvert kapitel være forslag til fordybelse.

Fokus for #DDBD Dashboard er vækstmuligheden og virksomhedens portefølje af virksomheder. En vækstmulighed er her betragtet som et konkretiseret forslag til, hvordan virksomheden kan øge sin performance, f.eks. new product success, markedsandele og afkastningsgrad.

De medierende faktorer er f.eks. at øge kvaliteten af mulighedernes beslutningsgrundlag, hastigheden af time-to-market samt reduktion af koordinerings- og integreringsudfordringer i og på tværs af forberedelse og implementering.

Vi har identificeret **4 elementer** omkring en digital vækstmuligheds fremdrift fra idé til mulig kommerciel succes. De fire elementer er:

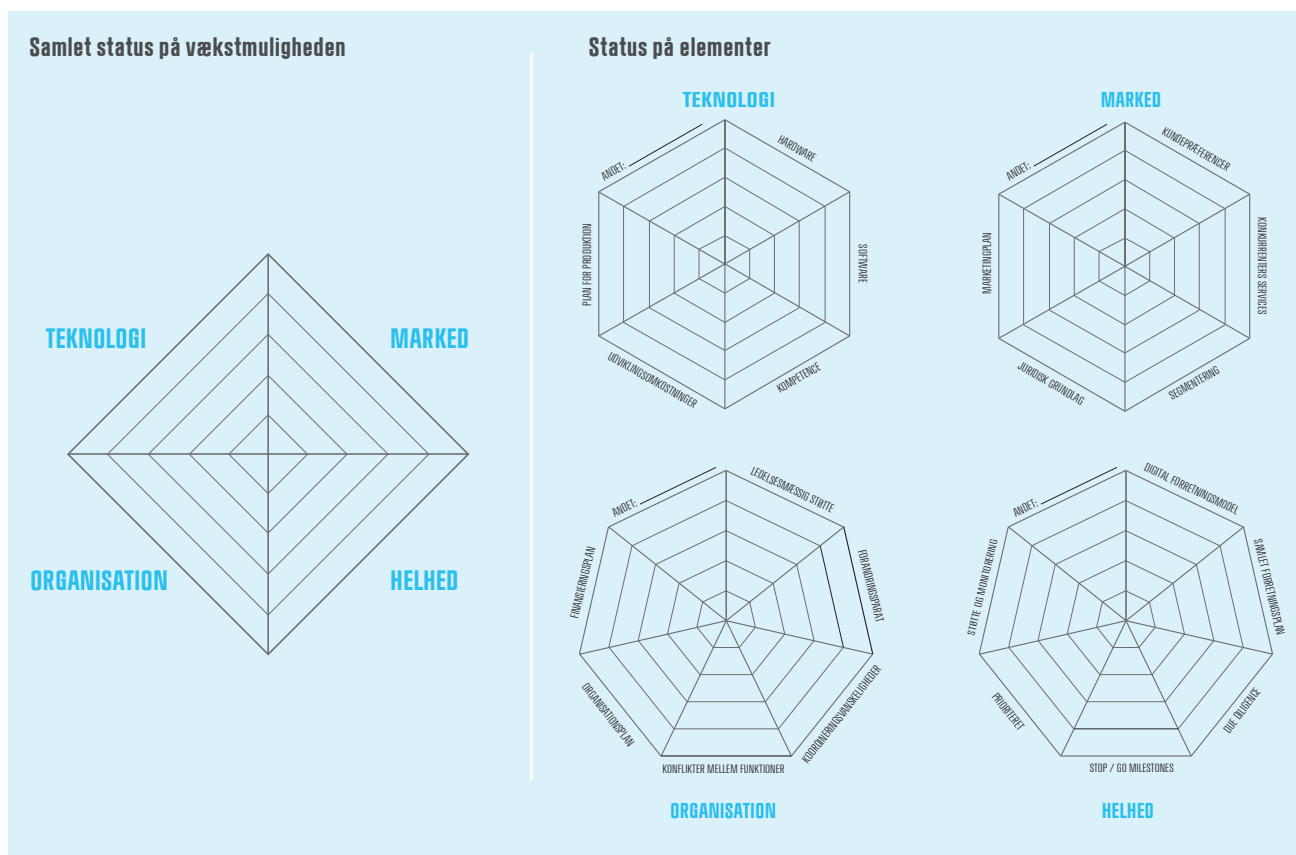
1. Teknologi
2. Marked
3. Organisation
4. Helhed

De fire elementer er yderligere opdelt i **komponenter**, der indfanger de forskellige relevante dimensioner i den enkelte komponent. F.eks. består Marked-elementet af bl.a.

1. Kendskab til kundepræferencer
2. Kendskab til konkurrenternes ydelser og pipeline
3. ...

#DDBD Dashboard og de medfølgende værktøjer er derfor lige til at anvende i virksomhedens workshops samt den praktiske forberedelse og implementering af data-drevne vækstmuligheder. Resultatet vil være en løbende status over organiseringen og viden omkring de digitale vækstmuligheder. Det generelle #DDBD Dashboard er præsenteret i Figur 1.

#DDBD Dashboard giver et visuelt overblik og fokus i den komplekse håndtering af digitale vækstmuligheder. Dette gør vi i praksis ved at konkretisere status på de enkelte delelementer ved en række spørgsmål. Herefter visualiseres status på de enkelte elementer (se figurens højre side), der så opsummeres til den samlede status for vækstmuligheden (se figurens venstre side). Hermed kan alle bevare overblikket og have en mere fokuseret dialog om vækstmulighedens tilbageværende muligheder og udfordringer for at nå i profitabelt mål.



Figur 1 #DDBD Dashboard - status for de data-drevne vækstmuligheder

Note: Figuren kan downloades i poster-format på <http://blog.cbs.dk/bigdata/>

#DDBD Dashboard pakken indeholder:

- #DDBD Dashboard i pdf til print i op til A0-format
- scorekort og visualisering af digitale vækstmuligheder (i Excel regneark)

Sidste kapitel indeholder desuden et forslag til gennemførelsen af en #DDBD workshop i virksomheden. Praksisguidens tilhørende arbejdsark (scorekort), posters med modeller og regneark med dashboards til eget brug eller workshops er tilgængeligt på projektets hjemmeside <http://blog.cbs.dk/bigdata/>

God arbejdslyst!

1.4 TAK TIL

Denne praksisguide er resultatet af mange gode timers arbejde og dialog med kolleger i Fra Big Data til Big Business-projektet og de deltagende virksomheder. Specielt vil jeg sige tak til Thomas Ritter, Christina Merolli, Carsten Pedersen og Luka Marjanovic for god stemning og sparring og ikke mindst STOR TAK til Sune Lysgaard-Hansen (CC Jensen A/S) og Klaus Baagøe-Nielsen fra Anticimex Innovation Center (tidl. Wisecon) for deres ekstra indsats under tilblivelsen af denne praksisguide.

2 DATA-DREVET BUSINESS DEVELOPMENT

Data-Drevet Business Development (#DDBD eller Data-Drevet Forretningsudvikling) er virksomhedens evne til at strukturere, analysere og prioritere vækstmuligheder baseret på digitalisering, og, hvis godkendt, støtte og monitorere deres implementering.

I det følgende vil vi se på elementerne i forberedelsen og implementeringen af data-drevne vækstmuligheder. Helt kort er en vækstmulighed her betragtet som et konkretiseret forslag til, hvordan virksomheden kan øge sin performance. Vi uddyber de data-drevne vækstmuligheder i Kapitel 4.

For at beholde fokus på beslutningsgrundlaget for vækstmuligheden betyder det, at arbejdet i virksomhedens specialistfunktioner bevidst bliver generaliseret til deres output/bidrag til beslutningsgrundlaget. Deres arbejdsområder er rigtig grundigt beskrevet i deres egne fagområder.

For at holde kompleksiteten på organisationen nede, opdeler vi den i funktioner med fokus på:

- Teknologi (f.eks. Forskning, Produktudvikling, Produktion)
- Marked (f.eks. Marketing, Salg, Indkøb)
- Organisation (f.eks. Ledelsen, Linjeofficerer, Stabsfunktioner)
- Helhed (f.eks. Forretningsudvikling, evt. på vegne af Ledelsen)

2.1 EVALUERING AF OG STATUS FOR DEN DATA-DREVNE VÆKSTMULIGHED

2.1.1 TEKNOLOGI

Teknologi spiller en vigtig rolle i de fleste virksomheder og specielt i forbindelse med data-drevne vækstmuligheder. De tekniske specialister kan arbejde med ny og eksisterende hardware og maskiner samt software. De kan på baggrund af deres arbejde levere information samt en *'mock-up'* eller prototype for at sikre, at det tekniske grundlag for den forestående data-drevne vækstmulighed er i orden.

Det er fra f.eks. forskningsenheden samt produktudviklings- og produktionsfunktionen, at forretningsudvikleren indhenter udviklingsplaner for prototype og testmarkeder, planer og budgetter for udviklingsomkostninger, leverandører og alliancer samt produktion i stor skala.

Gode spørgsmål at få afdækket i forhold til de tekniske aspekter er f.eks.:

- Hvad koster udviklingen?
- Hvad koster produktion i skala?
- Har funktionerne den nødvendige
 - knowhow?
 - kompetence?
 - hardware?
 - software?
- Hvad er den forventede tidshorisont for udvikling og klarlægning til produktion?
- Hvad kræves af virksomhedens andre funktioner?
- Hvad kræves af virksomhedens alliancer og supply chain?

”FORRETNINGSUDVIKLEREN SAMARBEJDER MED FORSKNING, PRODUKTUDVIKLING OG PRODUKTION OM F.EKS. UDVIKLINGS- OG PRODUKTIONSOMKOSTNINGER”

2.1.2 MARKED

Kendskabet til markedets aktører og udvikling er essentielt for virksomhedens overlevelse. De to vigtigste aktører er kunderne, der betaler vores fakturaer, og konkurrenterne, der tager muligheden for flere betalte fakturaer. Dertil kommer makro-omgivelserne, for eksempel politiske, økonomiske, socio-kulturelle, teknologiske, miljømæssige og juridiske forhold.

Det er f.eks. fra Marketing, Salg og Indkøb, at forretningsudvikleren indhenter planer og budgetter for (go-to) markedsstrategi samt marketingplan med segmentering, positionering prisstrategi og sales forecast.

"MARKETING OG SALG BIDRAGER FOR FORRETNINGSUDVIKLEREN MED F.EKS. PLANER OG BUDGETTER FOR GO-TO-MARKET STRATEGI SAMT SEGMENTERING, PRIS-STRATEGIER OG SALES FORECAST"

Gode spørgsmål at få afdækket i forhold til markedet er f.eks.:

- Er der kendskab til kunders præferencer?
- Hvor stort er markedet, og hvordan får vi en tilstrækkelig andel?
- Hvem er konkurrenterne, og hvad har de på markedet og i pipeline?
- Er der en klar segmentering og positionering?
- Er der en klar prisstrategi og sales forecast?
- Har funktionerne den nødvendige
 - knowhow?
 - kompetence?
- Hvad kræves af virksomhedens andre funktioner?
- Hvad kræves af virksomhedens alliancer og supply chain?

2.1.3 ORGANISATION

Det er organisationens ledelse og stabsfunktionerne, der tager beslutninger om allokering af ressourcer samt sikrer, at hele virksomheden har de fornødne rammer, vilkår og incitamenter til at arbejde målrettet for virksomhedens egenkapital. Det er gennem vekselvirkningen mellem lagene af ledelse, stabsfunktioner og medarbejdere i linjen, at de enkelte digitale vækstmuligheder transformeres fra idé til overskud.

Forretningsudvikleren tilser, at der i forlængelse af disse funktioners arbejde foreligger en

- klar organisationsplan med incitamenter, resourceallokering og overdragelsesplan
- klar finansieringsplan med følsomhedsanalyser og stop/go-beslutninger

Forretningsudvikleren er desuden specielt opmærksom på, at nogle af de hyppigst forekommende årsager til forsømmelse og fejl i både forberedelse og implementering af vækstmuligheder er

- utilstrækkelig ledelsesmæssig fokus og anerkendelse (både incitamenter og ressourcer)
- silo-tankegang i funktionerne og afledte konflikter
- kompleksiteten af opgaverne eller vækstmuligheden som helhed
- adskillelsen mellem planlægning og implementering

"LEDELSEN OG STABSFUNKTIONERNE SIKRER, AT HELE VIRKSOMHEDEN HAR DE FORNØDNE RAMMER, VILKÅR OG INCITAMENTER TIL AT ARBEJDE MÅLRETTET FOR VIRKSOMHEDENS EGENKAPITAL"

Afhængig af den enkelte virksomhed er der forskellige tilgange til anerkendelse og håndtering af konflikter. Lad os derfor prøve at identificere nogle af de oftest forekommende kilder til konflikter:

- Specialiseringsbarrierer
 - Forskellige målsætninger
 - Forskellige referencerammer

- Politiske barrierer
 - Magtkampe
 - Budgetkampe
 - Bevidst tilbageholdelse af information

Håndteringen af sådanne potentielle konflikter er f.eks. standardisering af arbejdsgange og etablering af fælles 'interfaces', som vi kender det fra API'er (application programming interface), der muliggør kommunikation mellem forskellige softwarekomponenter.

Desuden er komplekse projekter som f.eks. data-drevne vækstmuligheder også kilde til udfordringer, alene fordi mange aktiviteter skal gøres på en ny måde. For at håndtere disse forhold er det veldokumenteret, at gensidig tilpasning, planlægning og direkte support og monitorering kan reducere konflikter og andet spild. Kernen i forretningsudviklerens arbejde.

Gode spørgsmål at få afdækket i forhold til organisationens formåen er f.eks.:

- Står ledelsen bag projektet med ord og handling?
- Er der allokeret ressourcer nok?
- Har virksomheden de fornødne kompetencer, eller skal de erhverves i alliance eller marked?
- Er de involverede funktioner og medarbejdere forandringssparate og motiverede til nye opgaver?
- Er der forudsigelige koordineringsvanskeligheder?
- Er der forudsigelige konflikter i de enkelte funktioner?
- Er der forudsigelige konflikter mellem de enkelte funktioner?

2.1.4 HELHED

Det er business casens helhed og bidrag til virksomhedens indtjening, der er i speciel fokus for Forretningsudvikling. Forretningsudvikleren samarbejder med virksomhedens specialister, der bidrager til både vækstmulighedens dele og helhed. Der er ofte også behov for at sikre, at leverandører, distributører eller alliancer reelt kan løfte de forestående fælles opgaver – den såkaldte *due diligence*.

Det er i integreringen af virksomhedens forskellige ressourcer, opgaver og processer samt interaktionen med alliancer, at det digitale projekts styrke bør vurderes. Samtidig skal den enkelte digitale vækstmulighed prioriteres i relation til virksomhedens resterende pipeline af (digitale) vækstmuligheder.

Gode spørgsmål at få afdækket for business casens helhed er f.eks.:

- Er business casen klar og forståelig?
- Er der en klar forretningsplan med
 - digital forretningsmodel?
 - (go-to) markedsstrategi og taktisk marketingplan?
 - produktionsplan?
 - organisationsplan?
 - finansieringsplan?
- Er delelementerne meningsfuldt integreret?
- Realistiske følsomhedsanalyser og stop/go-beslutninger?
- Er udfordringer identificeret under *due diligence*?
- Er der prioriteret hensigtsmæssigt i forhold til andre digitale vækstmuligheder?
- Er der et klart go/no-go beslutningsgrundlag?

I de næste kapitler sætter vi den ovenstående indsigt i konteksten af hyppigt forekommende udfordringer i virksomheden: de digitale vækstmuligheders beslutningsgrundlag og udvikling fra ide til skrot eller slot.

”DET DIGITALE PROJEKTS STYRKE SKAL VURDERES I INTEGRERINGEN AF VIRKSOMHEDENS FORSKELLIGE RESSOURCER, OPGAVER OG PROCESSER”

Læs mere:

- Galbraith, J. R. (2014). Organization design challenges resulting from big data.
- Kane, G. C. et al. (2017). Achieving Digital Maturity.
- McAfee, A. et al. (2012). Big data: the management revolution.
- Ransbotham, S. et al. (2016). Beyond the Hype: The Hard Work Behind Analytics Success.
- Sørensen, H. E. (2012). Business Development: a market-oriented perspective.
- Sørensen, H. E. (2018). Making planning work: insights from business development.

3 BESLUTNINGENS FÅ KRITISKE UDFORDRINGER

Præmissen for denne praksisguide er, at virksomhedens data-drevne vækst kun er interessant, hvis den ultimativt bidrager til bedre forrentning af egenkapitalen eller effektiviserer non-profit organisationen. At der findes andre motiver til at forfølge vækst, ser vi bort fra her.

Jeg formoder, at vi alle kender en eller flere historier, hvor en planlagt aktivitet ikke gik som planlagt. Både personligt og i erhvervslivet. Mange gange skyldes resultatet, at beslutningsgrundlaget var for dårligt, eller at der var for langt mellem forberedelsen og implementeringen. Det kan også være, at folk ikke helt fik justeret fælles aktiviteter, eller at relevant information ikke når frem i tide. Tænk på tiden før realtime-data/information omkring dagligdags forhold som for eksempel trafik og vejrforhold på vores smartphones, når du holder i bilkøen eller lige har undgået den fordi din app hjalp til.

Disse tilbagevendende udfordringer er samtidig også forretningsudviklerens raison d'être eller eksistensberettigelse.

3.1 BESLUTNINGENS TO TYPER FEJL

Lidt forenklet kan beslutningstagere kun lave to typer fejl:

- enten forfølger vi en vækstmulighed, der ikke er profitabel,
- eller også undlader vi at gå efter en vækstmulighed, der kunne have været profitabel.

**"DER ER KUN 2 TYPER FEJL
OG VIRKSOMHEDES SAMLEDE
VIDEN SKAL HJÆLPE MED AT
UNDGÅ ELLER REDUCERE
SKADERNE FRA DEM"**

Forretningsudviklerens opgave her er at assistere beslutningstagerne med at a) undgå eller b) reducere de potentielle skader fra de to typer fejl.

3.2 DET SKRÆVVREDNE BESLUTNINGSGRUNDLAG

De deltagende virksomheder på *Fra Big Data til Big Business*-projektets kender til udfordringen med, at den underliggende business case (rapport, business plan, etc.) for et beslutningsgrundlag i vid udstrækning afspejler den-der-har-skrevet-casens faglige baggrund og erfaring, fremfor den verden og organisation vækstmuligheden reelt kommer til at eksistere i.

**"VÆR OPMÆRKSOM PÅ OG
UNDGÅ AT BESLUTNINGSGRUNDLAGET
AFSPEJLER SNÆVER FAGLIG-
HED FREM FOR PRODUKTETS FAK-
TISKE KONKURRENCESITUATION"**

Tænk eksempelvis på en situation, hvor en direktør i en fremstillingsvirksomhed vil have lavet en business case om muligheden for at udnytte digitalisering i virksomheden, f.eks. sætte en sensor på eksisterende måleudstyr. Derefter får han henholdsvis den udviklingsansvarlige og den salgs-/marketingansvarlige til at lave hver deres business case.

Hvad er sandsynligheden for, at de to oplæg er nogenlunde ens? De fleste, vi kender, vil sige, at den er lav. Vi ved også fra forskningen, at selvom de to fagligheder blev sat sammen på den fælles opgave, ville de slås med forskellige

referencerammer/forskellig sprogbrug og mere eller mindre eksplicitte budgetmæssige, politiske og eventuelle personlige kampe. Se det foregående kapitel for en grundigere uddybning.

Det er forretningsudviklerens opgave at reducere mulighederne for, at beslutningsgrundlagene bliver skævvredne i forhold til ovenstående ofte forekommende udfordringer.

3.3 FOR LANGT MELLEM STRATEGI, FORBEREDELSE OG IMPLEMENTERING

Det er de færreste virksomheder, der kan sige, at alt altid er gået som planlagt. Verden forandrer sig, kunderne og konkurrenter forandrer sig, organisationen forandrer sig, og personerne i dem forandrer sig. Denne dynamik har altid fundet sted, og derfor kan det overraske, at konsekvenserne stadig kommer bag på mange beslutningstagere.

I vores dialoger med virksomheder i Fra Big Data til Big Business-projektet kommer det til udtryk bl.a. ved udfordringer med at lukke gabet mellem planlægning og implementering. Vores værktøjer til at håndtere denne udfordring, for eksempel business cases, forretningsplaner, forretningsmodeller eller andre værktøjer, vi bruger til at håndtere fremtiden, er kun et forsøgsmæssigt og simuleret øjebliksbillede af, hvordan vi tror, verden er og kommer til at tage sig ud.

Den gode nyhed er, at det er et fælles vilkår for alle, så den enkelte virksomhed skal kun være relativt bedre end sine konkurrenter til at planlægge og implementere for at vinde. Læg i øvrigt mærke til, at vores fokus er på *planlægning*, dvs. *opdatering og læring* og ikke den statiske *Plan*.

En anden interessant og relateret observation er, at selvom virksomhedsledelsen er med på digitaliseringen, kommer det ikke nødvendigvis til udtryk i den daglige drift. Data-drevne vækstmuligheders krav til transformationen af eksisterende aktiviteter i den daglige drift bliver ikke fulgt op. Den manglende forandringsparathed i organisationer er velkendt men særligt synlig, når det tekniske spring er stort.

Med andre ord synes der at være langt fra at beslutte en digital strategi (hvor man vil hen med digitaliseringen) til løbende at forretningsudvikle på de enkelte data-drevne vækstmuligheder, så både teknologien, organisationen og markedet er justeret ind med klar markeds-, segmenterings- og prisstrategi.

Det er forretningsudviklerens opgave at tilse den løbende justering af vækstmulighedens delelementer og helhed på tværs af fag/funktioner under forberedelse og implementering.

”OPDATERING,
OPDATERING
OPDATERING...”

Læs mere:

- Barki, H. & Pinsonneault, A. (2005). A model of organizational integration, implementation effort, and performance.
- Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation.
- Parmar, R., et al. (2014). The new patterns of innovation: How to use data to drive growth.
- Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm.
- Sørensen, H. E. (2018). Making planning work: insights from business development.

4 DATA-DREVNE VÆKSTMULIGHEDER

Virksomheden har løbende mange muligheder for vækst på både operationelle mål (optimering, øgede markedsandele, nye services, nye markeder) og finansielle mål (afkastningsgrad, investeringsafkast og forrentning af egenkapital). En vækstmulighed er her betragtet som et konkretiseret forslag til, hvordan virksomheden kan øge sin performance.

Med digitaliseringens seneste landvindinger står mulighederne for at benytte genererede, indsamlede og behandlede data til at transformere virksomhedens udvikling, drift og forretningsmodel i kø. Effektivisering af arbejdsgange i og på tværs af enheder, afdækning af tidligere blinde vinkler ved kundeadfærd og nye måder at handle på kan have gennemgribende påvirkning af virksomheden, såvel som dens industri. Som vi hørte i introduktionen, forventer 87 %, at digitale teknologier vil forandre deres industrier, men kun 44 % er tilstrækkeligt forberedt.

Der kan være langt fra en idé til en faktisk mulighed, der, hvis forsøgt implementeret, måske bliver en kommerciel succes. Forståelsen for og håndteringen af de data-drevne vækstmuligheder er et godt sted at begynde denne rejse.

4.1 3 TYPER VÆKSTMULIGHEDER

Forretningsudviklerens perspektiv på vækstmuligheder tager udgangspunkt i, hvordan denne udfordrer virksomhedens eksisterende (corporate) strategi og kompetencer. Jo mere kompleks og udfordrende for organisationen en vækstmulighed er, jo mere forarbejde og støtte bør den allokeres.

Som nævnt tidligere, er strategiudviklingens fokus at tage sig af virksomhedens retning ind i fremtiden. Omvendt fokuserer forretningsudvikling på komplekse vækstmuligheder, der ligger inden for virksomhedens overordnede strategi og retning. Disse to forhold kan være gavnlige at forstå forskellen på. Specielt fordi vi observerer at det ofte synes enklere at pege en digital retning ud end at udrulle digitale vækstmuligheder i forlængelse af retningen.

For at uddybe dette vælger vi her at fokusere på 3 typer vækstmuligheder og deres bidrag til virksomheden:

- Vækstmuligheder for **strategiudvikling**
 - Brug af data som grundlag til at transformere virksomhedens aktiviteter
 - Muligheder der yderligere udfordrer virksomhedens strategi
 - Strategiske beslutninger tages sjældent men har ofte stor bevågenhed i virksomheden
- Vækstmuligheder for **forretningsudvikling**
 - Komplekse muligheder der ligger inden for virksomhedens nuværende digitale strategi
 - Beslutninger om vækstmuligheder for forretningsudvikling tages oftere end strategiske men har i praksis sjældent stor bevågenhed i virksomheden på trods af deres relative store kompleksitet.
- Vækstmuligheder for **driftsudvikling**
 - Muligheder der optimerer eksisterende opgaver og processer internt og med samarbejdspartnere
 - Denne type vækstmuligheder forekommer ofte og er typisk håndteret i de enkelte specialistfunktioner uden udefrakommende støtte

4.1.1 EKSEMPLER PÅ DATA-DREVNE MULIGHEDER I VIRKSOMHEDEN

Lad os se på en vækstmulighed baseret på brug af data fra en ny sensor på en eksisterende maskine eller måleenhed og vurderer dens potentielle forskelle i kompleksitet og påvirkning af virksomhedens strategi.

Strategiudvikling

I relation til strategiudvikling skal vi først have på plads, hvor virksomheden står i den digitale transformationsproces. Allerede først skal virksomheden tage den strategiske beslutning om at igangsætte en digital transformation eller ej. *Fravalget* af digitalisering er også en kritisk del af virksomhedens strategiudvikling, fordi den har langsigtet effekt på forretningsgrundlaget. På samme måde vil beslutningen om at bruge digitalisering til at ændre eksisterende aktiviteter, f.eks. ved sensorer og data, betyde grundlæggende forandring af virksomhedens strategi og forretningsmodel.

I virksomheden med en klar digital strategi vil en strategisk data-drevet vækstmulighed være karakteriseret ved, at sensoren bidrager til et nyt forretningsområde, der kræver en meget anderledes organisation og forretningsmodel (f.eks. *predictive maintenance*). Det er velkendt, at disse typer vækstmuligheder kræver særlig grundig opmærksomhed, idet virksomheden bevæger sig væk fra kerneforretningen. Disse vækstmuligheder har langtrækkende implikationer for virksomheden og forekommer sjældent.

Forretningsudvikling

Hvis muligheden med en ny sensor på en maskine f.eks. bidrager til øget service (f.eks. digitale servicepakker) på et eksisterende produkt eller en eksisterende service, siger vi, at den ligger inden for virksomhedens strategi. Det betyder, at det kan være en stor udfordring for mange virksomheder, da det ofte betyder et behov for nye kompetencer lige fra produktudvikling til salg. Indkøring af nye kompetencer og eventuelle funktioner er udfordrende både i sig selv og i sammenhæng med resten af organisationen.

Driftsudvikling

Data fra den nye sensor kan for eksempel bruges til at optimere og effektivisere arbejdsgange i virksomheden og med dens samarbejdspartnere. Disse vækstmuligheder forekommer hyppigst og kan oftest ledes af linjefunktionerne uden særlig støtte til forberedelse og implementering.

4.1.2 GRÅZONEN MELLEM DRIFT- OG STRATEGIUDVIKLING

Som nævnt i sidste kapitel har vores case-virksomheder udtrykt, at de er bedre til strategi- og driftsudvikling, mens det

halter med forretningsudviklingen af data-drevne vækstmuligheder. Denne type oftere forekommende vækstmuligheder ligger i en gråzone mellem drift- og strategiudvikling. Der er ikke en oplagt rollefordeling og allokering af opmærksomhed, ressourcer og support. Det er ofte også en udfordring at få den grundlæggende marketingplan med go-to-market strategi på plads med konkrete segmenter og prisstrategi. Det kan medføre, at potentielt lukrative digitale vækstmuligheder falder til jorden alene på grund af håndteringen af deres forberedelse og implementering – og ikke det digitale potentiale.

I Tabel 1 finder du et praktisk eksempel på opdelingen af forskellige typer af vækstmuligheder i to forskellige typer af danske fremstillingsvirksomheder. Læg mærke til at den modne virksomhed, CC Jensen, har taget den strategiske beslutning om digital transformation ovenpå en eksisterende ikke-digital forretningsmodel, hvor den nyere virksomhed, Wisecon (siden 2017: Anticimex Innovation Center) er designet op omkring en digital forretningsmodel. Wisecon var derimod en del af en strategisk beslutning hos svenske Anticimex om at digitalisere dele af deres egen virksomhed.

Virksomhedernes data-drevne business development, eller forretningsudvikling, kommer også til udtryk på forskellig vis. CC Jensen fokuserer primært på udvikling af komplekse digitale servicepakker til eksisterende produkter. Wisecon's data-drevne business development fokuserer på helt nye produkter, der er fuldt integreret fra begyndelsen.

I begge virksomhedens specialistfunktioner bliver den opsamlede data anvendt både til optimering af produkter, service, data-drevet indsigt i nye variabler til at differentiere eksisterende produkters tekniske funktioner til f.eks. salgsmateriale, mv.

Tabel 1. Eksempler på digitale vækstmuligheder i to fremstillingsvirksomheder

	Virksomhed	
	CC Jensen (1953)	Wisecon (2008)
Kerneforretning	Filtrering med egen cellulosesteknologi	Virksomheden er designet til højteknologisk skadedyrsbekæmpelse og monitorering
Digital fokus	Realtime-måling af fremmedelementer i olie	Realtime-sikring og bekæmpelse af skadedyr samt monitorering af omgivelser
Strategiudvikling	Anvendelse af monitoreringsudstyr på eksisterende filtre	Ingen (virksomheden er designet til formålet) ¹
Forretningsudvikling	Digitale servicepakker	Wisetrapp – produkt til kloakker WiseBox – produkt på jorden Digital overvågning
Driftsudvikling	Kostoptimering af produkter Differentiering af produkters tekniske funktioner	Optimering af servicemedarbejderes ruter, placering af fælde, etc.
Web	www.cjc.dk	www.wisecon.dk

Note 1) Wisecon blev i 2017 opkøbt af Anticimex, som en del af deres strategiudvikling.

5 VÆKSTMULIGHEDENS FASER OG FOKUS

Vækstmulighedens rejse fra idé til mulig kommerciel succes kan opdeles i faser med forskellig fokus for organisationen. Nogle af de mest kendte er Cooper's *Stage-Gate Model* og Chesbrough's *Innovationstragt*. Figur 2 giver et eksempel på de forskellige faser med eksemplet fra Boks 1

Generelt skelner vi mellem faserne

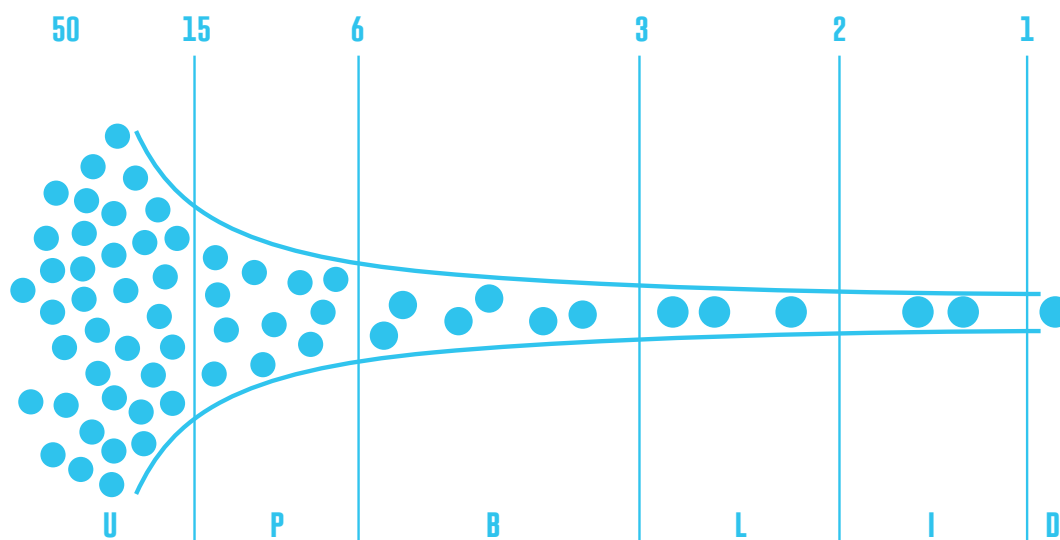
- Ide og Udvikling (U)
- Planlægning og Produktudvikling (P)
- Beslutningsforberedelse (Senior: go/no-go) (B)
- Lanceringsforberedelse (L)
- Implementering/Integration (I)
- Overdragelse til drifts- og strategibudgettet (D)

Boks 1. Eksempel med faserne i udviklingen og screeningen af den nye sensor

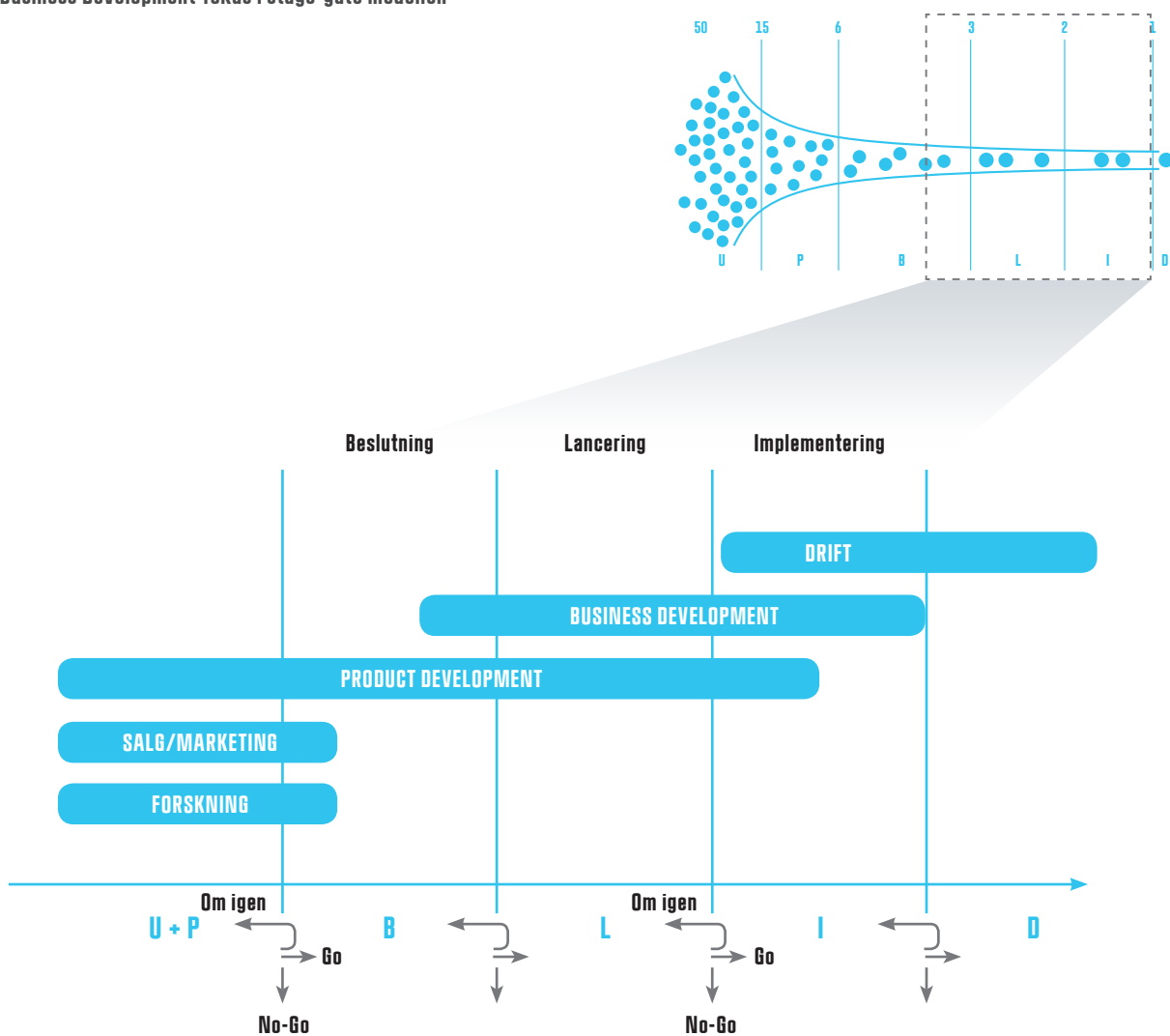
Et eksempel på faserne, som vores nye sensor på maskinen ovenfor gennemløb, kunne være:

- U = virksomheden har reelt 50 ideer, hvoraf 15 bliver nedskrevet, f.eks. på en one-pager der beskriver mulighedens tekniske og markeds-mæssige potentiale.
- P = 6 muligheder bliver valgt ud til små projekter, der får tilført ressourcer til yderligere undersøgelser.
- B = 3 af projekterne bliver skrinlagt pga. manglende teknisk og organisatorisk formåen og/eller markedsgrundlag.
- L = 1 projektet skrinlægges, fordi lanceringsfasen afslørede nye svagheder i markedstest, samtidig med at en konkurrent lancerer et stærkt produkt
- I = 2 projekter lanceres, hvoraf det ene stoppes under implementeringen
- D = 1 projekt udviser stabilt stigende indtjening og bliver overdraget til driften.

Figur 2. #DDBD fokus på integrering af stage-gate og Innovationstragten



Figur 3. Business Development-fokus i stage-gate modellen



Go = vækstmuligheden går videre til næste fase.

No-Go = vækstmuligheden bliver skrinlagt.

Om igen = beslutningsgrundlaget er ikke skarpt nok og skal revideres, før endelig beslutning kan tages.

Udviklingen af den data-drevne vækstmulighed kan gennemløbe mange faser. Forretningsudvikling kan bidrage i alle faser og bør også have god dialog med specialistfunktionerne i alle faserne. Forretningsudviklingsfunktionens primære fokus og indsats er, som nævnt i de foregående kapitler, faserne

- Beslutningsforberedelse
- Lanceringsforberedelse
- Implementering/Integration

5.1 SYSTEMATIK, STRUKTUR OG OPDATERING

Vores erfaringer fra forskellige case-virksomheder, der er i gang med at transformere virksomheden med digitale løsninger, er, at strukturen ofte er på plads. Specielt i de tidlige tekniske faser er systematikken også skarp. Her er det klart, at teknikken enten virker eller ej. Derfor er det ofte også uden problemer, at et projekt bliver skrinlagt, hvis det teknisk ikke virker, eller det åbenlyst bliver for dyrt at sætte i skalaproduktion.

Vi observerer også en tendens til, at opdateringen af business casen (forretnings- og marketingplan) går i stå, når de digitale projekter bliver formaliseret og når i 'stage-gate modellen' samt får en projektleder. Fokus synes at ligge på at gøre den digitale vækstmulighed klar til lancering på det oprindelige beslutningsgrundlag frem for løbende at opdatere viden om kunder og konkurrenter samt økonomiske rammer. I praksis betyder det, at den egentlige forretningsudvikling og dynamikken i business casen bliver overset.

Husk, at forretningsudviklerens primære bidrag er at reducere muligheden for de *to typer beslutningsfejl*: at forfølge et ikke-profitabelt projekt eller at skrinlægge et potentielt lukrativt projekt. Der foreligger i øvrigt også muligheden, at forretningsudviklingen kan identificere områder, hvor en digital løsning kan blive endnu mere lukrativ end først antaget. Disse tre forhold kræver løbende opdatering af viden om teknikken, organisationen og markedet – af business casen.

Som nævnt i eksemplet ovenfor kan et eller flere projekter stoppes eller revideres i implementeringsfasen og senere. Der er dog en tendens til, at virksomhederne venter med at tage beslutning om et projekts skrinlæggelse til driftsfasen viser, at markedsfit udeblev. Der er altså rum til at udnytte stage-gate strukturen mere effektivt, dvs. aktivt bruge flere stop/go-kriterier ved eksisterende stage-gates.

Hvis vi ser tilbage på Figur 3, betyder det, at store dele af forretningsudviklingens virkeområde er overset eller negligeret. Dermed kan virksomheden med fordel allokere flere ressourcer (og mere anerkendelse) til den løbende forretningsudvikling af de enkelte digitale business cases.

Læs mere:

- Brews, P. J. & Hunt, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate
Chesbrough H. W. (2006). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.
Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products.
Parmar, R. et al. (2014). The new patterns of innovation: How to use data to drive growth.
Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition.
Sørensen, H. E. (2018). Making planning work: insights from business development.

6 #DDBD DASHBOARD – DET SAMLEDE OVERBLIK

Efter gennemgangen af de fire generelle elementer kan vi nu visualisere status i fremdriften på den enkelte data-drevne vækstmuligheds dele og helhed i de enkelte faser. De følgende Excel scorekort og figurer/ posters kan downloades på projektets hjemmeside <http://blog.cbs.dk/bigdata/>

Vi bruger et standard spørgeskemadesign, der besvares på en skala fra 1-5, hvor 1 betyder 'meget uenig' og 5 betyder 'meget enig'. Alle spørgsmålene begynder med "Vi har..." I Tabel 2 ses et eksempel på, hvordan **komponenterne** i Helhed er vurderet igennem alle faser.

Visualiseringen på #DDBD Dashboard er resultat af virksomhedens vurdering af en række spørgsmål for **elementerne**:

- Teknologi
- Marked
- Organisation
- Helhed

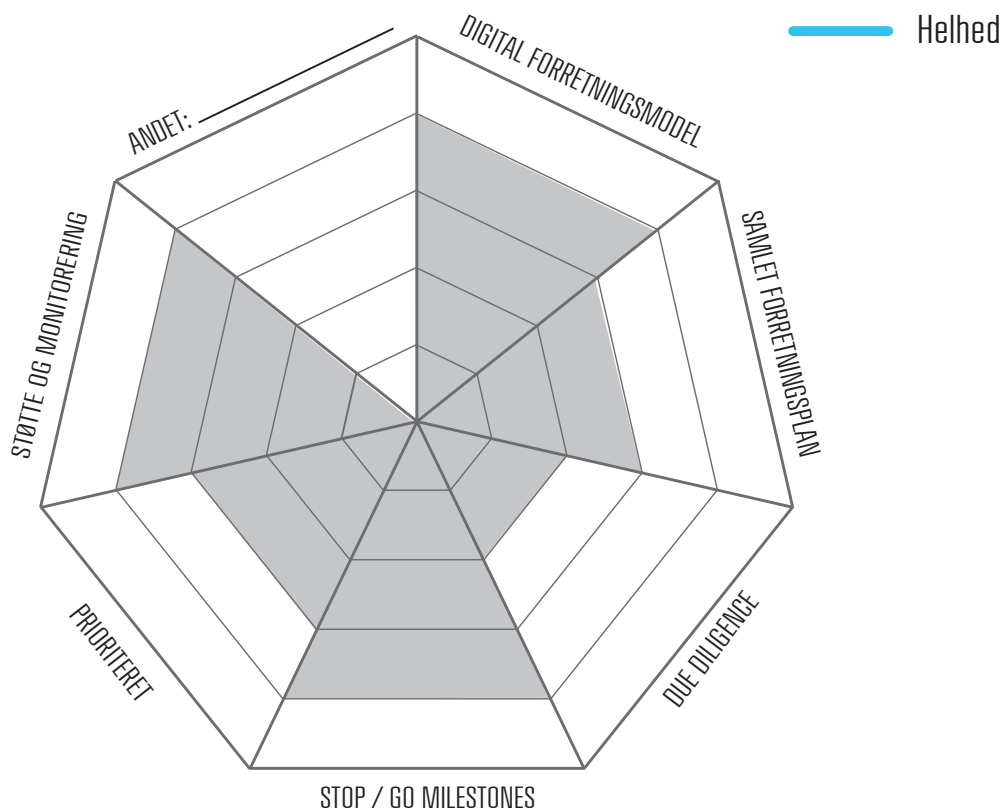
Tabel 2 #DDBD scorekort for delementet: Helhed

Projekt / vækstmulighed arbejdstitel:						
FASE	Udvikling	Planlægning	Beslutning	Lancering	Implementering	Overdragelse
HELHED	1,0	1,2	2,8	3,3	3,7	3,8
Realistisk digital forretningsmodel	1	1	4	4	3	3
Samlet og sammenhængende forretningsplan	1	1	1	3	4	5
Foretaget nødvendig due diligence	1	1	1	2	3	3
Realistiske følsomhedsanalyser og stop/go milestones	1	1	4	4	4	4
Prioriteret ift. andre vækstmuligheder	1	2	3	3	3	3
Plan for støtte og monitorering af implementering	1	1	2	4	5	5
Andet:	—	—	—	—	—	—

VIGTIGT: Vækstmuligheden i tabel 2 blev altså ikke skrinlagt. Det er naturligvis vigtigt, at man ikke snyder sig selv under evalueringen. De gode svar er dem, der svarer til virkeligheden – ikke blot lyder bedst. Hold fokus på vækstmulighedens profitpotentiale. Vær også opmærksom på at en score sagtens kan blive lavere, hvis man er blevet klogere og f.eks. indset at 'den digitale forretningsmodel' alligevel ikke var helt meningsfuld i sin nuværende udgave.

Hvis vi forestiller os, at vores virksomhed er samlet til en workshop, se næste kapitel, omkring Lanceringsfasen og har vurderet Helhed som vist i Tabel 2, så bliver denne visualiseret i Figur 4. Af Figur 4 er det enklere at se, hvad der er af svage områder, der skal arbejdes på, f.eks. den 'Samlede og sammenhængende forretningsplan' og 'due diligence'.

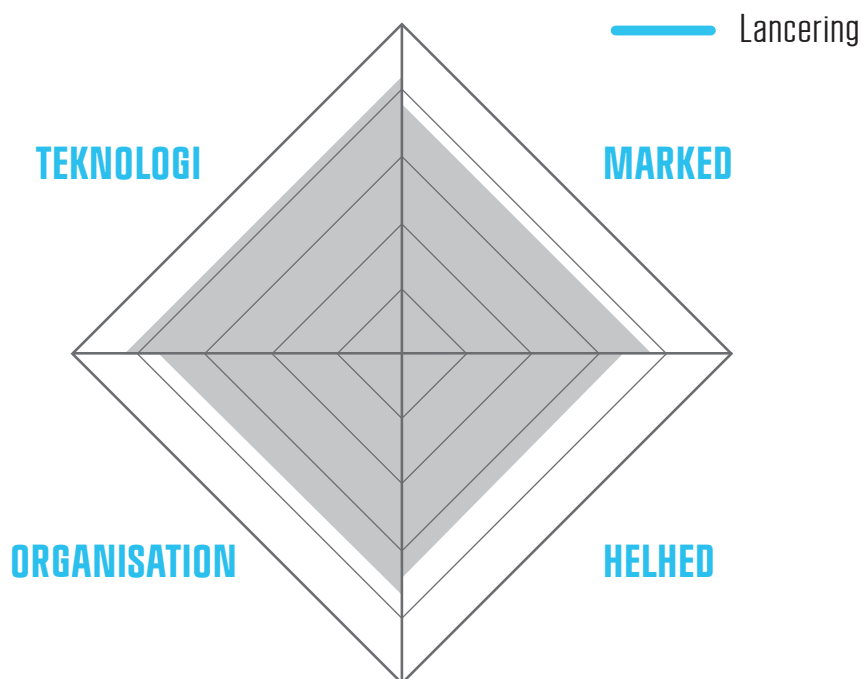
Figur 4 #DDBD - status på Helhed-elementet



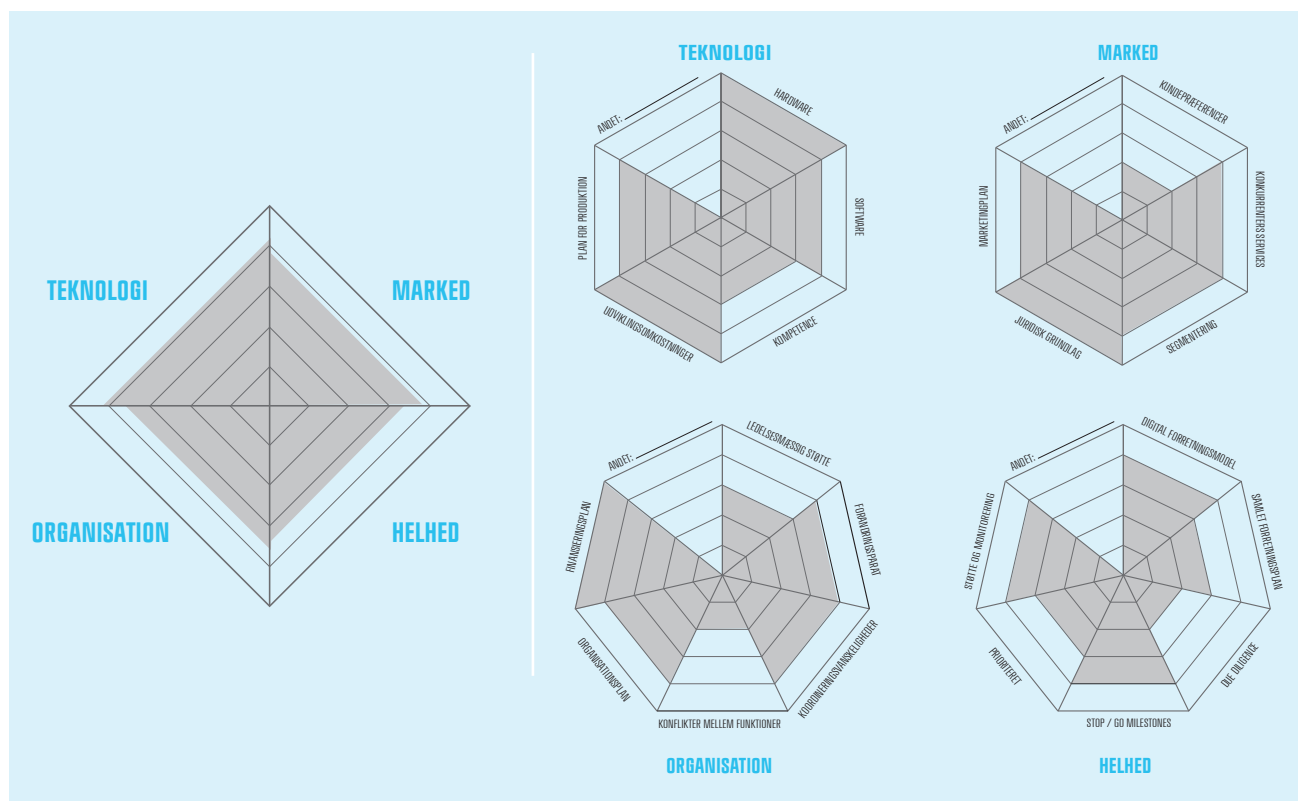
Dette arbejde gøres for alle fire elementer og vækstmulighedens samlede billede visualiseres i Figur 5. I Figur 5 ses status for de fire #DDBD elementer - i dette eksempel er der tale om status i **Lanceringsfasen**. Læg mærke til at det er gennemsnittet af de enkelte komponentscorer af Helhed i Tabel 2 $(4+3+2+4+3+4)/6 = 3,3$, der er repræsenteret i Figur 5.

Det generelle #DDBD Dashboard er gengivet i Figur 6 nederst på næste side.

Figur 5 #DDBD - samlet status på vækstmuligheden



Figur 6 #DDBD Dashboard - det samlede overblik



Note: Figuren kan downloades i poster-format på <http://blog.cbs.dk/bigdata/>

7 EN #DDBD WORKSHOP – NØGLEMEDARBEJDERE OG LEDELSE ER INVITERET

#DDBD Dashboard er designet til at være et værktøj, virksomheden kan bruge i det daglige til inspiration og overblik. Værktøjet kan også bruges til at facilitere workshops om status og fremdrift af de data-drevne vækstmuligheder med deltagere på tværs af virksomhedens funktioner.

Mødeindkalderen kan derfor begynde med at identificere nøglepersoner fra #DDBD elementerne, se Tabel 3. Det er fordelagtigt, hvis der er mindst to fra hvert af #DDBD elementerne for at bidrage til variationen i dialogen.

Tabel 3. Nøglepersoner omkring den digitale vækstmulighed

Element	Typiske funktioner	Jeres funktion	Nøglepersoner
Teknologien	Forskning, Produktudvikling, Produktion		
Markedet	Marketing, Salg, (Indkøb?)		
Organisationen	Ledelsen, Linjeofficerer, HR		
Helheden	Forretningsudvikling, evt. på vegne af Ledelsen		

EN #DDBD WORKSHOP KAN OPDELES SOM EN TRETRINSRAKET:

1. Forberedelse og introduktion

- a. Der udpeges mindst to medarbejdere fra hvert element/fokusområde.
- b. Deltagere fra de fire elementer har forberedt status for deres respektive elementer med egne værktøjer.
- c. Workshopens facilitator orienterer om formål og #DDBD Dashboardet.

2. Deltagere fra hvert element udfylder deres scorekort og forbereder kort pitch af resultatet.

- a. Hvad virker?
- b. Hvor er der udfordringer?
- c. Hvordan kan det løses?
- d. Hvad er en realistisk deadline?

Hvis #DDBD Dashboard er hængt op som A0 poster, kan oplægsholderen placere Post-Its eller lignede på de enkelte scorer, så de resterende deltagere kan følge overblikket.

3. Hvert element præsenteres i plenum og diskuteres

- a. Resultatet af dialogen omsættes til en fælles handleplan for de enkelte elementer, der godkendes/tiltrædes af alle, før workshoppen afsluttes.
- b. Det kan være en fordel at sætte en tidsramme på workshoppen.

Ud over gennemgangen af #DDBD Dashboardet kan der diskuteres følgende:

- Hvad er vores ambition for data-drevet vækst?
- Hvorfor vil vi denne vej?
- Hvordan kan vi reducere vores fejltagelser?
 - Type 1: forfølge en mulighed, der ikke var profitabel
 - Type 2: undlade at forfølge en mulighed, der havde godt potentiale?
- Hvordan kan vi reducere afstanden mellem planlægning og implementering?
- Hvordan undergår vi skadelig silotænkning og konflikter?
- Hvilke kompetencer skal vi forbedre (se også DataProfit værktøjet)?
- Har vi de nødvendige ressourcer?
 - Hvilke skal vi have mere af?
 - Hvilke skal vi have mindre af?
- Hvordan er sammensætningen af produktporteføljen?
 - Hvad har vi i pipeline?
 - Hvilke produkter skal udfases?

REFERENCER

- Barki, H. & Pinsonneault, A. (2005). A model of organizational integration, implementation effort, and performance, *Organization Science*, 16(2), 165-179.
- Brews, P. J. & Hunt, M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate, *Strategic Management Journal*, 20(10), 889-913.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Cooper, Robert G. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons* 33(3), 44-54. See also <https://www.stage-gate.com>
- Galbraith, J. R. (2014). Organization design challenges resulting from big data. *Journal of Organization Design*, 3(1), 2-13.
- Kane, G. C. (2018). Why Companies Don't Respond to Digital Disruption. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-companies-dont-respond-to-digital-disruption>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, July.
- Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation, *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.
- Parmar, R., Mackenzie, I., Cohn, D., & Gann, D. (2014). The new patterns of innovation: How to use data to drive growth. *Harvard Business Review*, 92(1), 2.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons, New York, NY.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Ransbotham, S., Kiron, D., & Prentice, P. K. (2016). Beyond the hype: the hard work behind analytics success. *MIT Sloan Management Review*, 57(3).
- Ritter, T., Pedersen, C. L. & Sørensen, H. E. (2017). DataProfit: Kompetencekort til Datadreven vækst. Gratis e-bog/praksisguide. CBS Competitiveness Platform. <http://www.saxo.com/item/58055787>
- Ritter, T., Pedersen, C. L. & Sørensen, H. E. (2017). DataProfit: a Capability Map for Data-Driven Growth. Free e-book/Practitioner's guide. CBS Competitiveness Platform. https://www.saxo.com/dk/dataprofit-a-capability-map-for-data-driven-growth_pdf_9788793226227
- Sørensen, H. E. (2012). *Business Development: a market-oriented perspective*. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Sørensen H. E. (2016). Business Development. In: Augier M., Teece D. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London.
- Sørensen, H. E. (2018). Making planning work: insights from business development. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(1-2), 33-56.
- Westerman, G. (2017). Your Company Doesn't Need a Digital Strategy. <https://sloanreview.mit.edu/article/your-company-doesnt-need-a-digital-strategy/>

CBS COMPETITIVENESS

Solbjerg Plads 3, B5.13-14

2000 Frederiksberg

Email: competitiveness@cbs.dk

Web: cbs.dk/competitiveness

ISBN

Print: 978-87-93226-38-8

Online: 978-87-93226-39-5

FORFATTER

Hans Eibe Sørensen

Department of Strategic Management and Globalization

Copenhagen Business School

E-mail: hans@eibe.dk

LAYOUT

CBS Communications

STØTTET AF

INDUSTRIENS FOND