

THOMAS RITTER, CARSTEN LUND PEDERSEN & HANS EIBE SØRENSEN

DATAPROFIT: KOMPETENCEKORT FOR DATADREVEN VÆKST

APRIL 2017

PRAKISGUIDE

INTRODUKTION

Mange erhvervsledere har store forventninger til at bruge data til at tjene penge i deres virksomheder. Dog viser det sig, at det ikke er så ligetil – mange forventninger bliver simpelthen ikke indfriet. Derfor har vi igennem de seneste to år kortlagt de kompetencer, som er nødvendige for at realisere datadreven vækst i virksomheder. Eller sagt på en anden måde: hvilke kompetencer muliggør, at virksomhederne omdanner Big Data til Big Business.

Vores analyser er mundet ud i en kompetencekortlægning til datadreven vækst. Kompetencekortlægningen er omfattende – hele ni kompetencer skal spille sammen for at udnytte mulighederne for datadreven profitabel vækst.

Denne guide giver en anvendelsesorienteret gennemgang af de ni kompetencer

i vores kort, som vi kalder for DataProfit. I guiden beskrives hver kompetence – og du inviteres til at analysere din virksomhed. Til sidst sætter vi hele kompetencekortet sammen, så du får et godt overblik over din virksomheds kompetenceniveau. Og derefter kan du bruge kortlægningen til at udstikke de retninger, udviklingen af datadreven vækst skal gå i din virksomhed. God arbejdslyst!

FORMÅL

Formålet med denne guide er at præsentere DataProfit-værktøjet og at beskrive dets anvendelse. Vi håber, at guiden inspirerer virksomheder, der befinder sig på rejsen mod datadreven vækst. Guiden giver mulighed for at evaluere virksomhedens kompetencer og kan fungere som oplæg til strategiseminarer og workshops.

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 datadrevne 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.

INDHOLDSFORTEGNELSE

2	Introduktion, indhold og anvendelse
4	DataProfit – oversigt
6	Datakompetence
8	Analysekompetence
10	Tilladelseskompetence
12	Strategikompetence
14	Forretningsudviklingskompetence
16	Autonomikompetence
18	Optimeringskompetence
20	Krydssalgskompetence
22	Upcyclingkompetence
24	DataProfit kompetencekortet – det samlede billede
26	En DataProfit workshop – hele virksomheden til bords
27	Referencer

HVORDAN SKAL DENNE GUIDE LÆSES OG BRUGES?

Denne guide er ment som en let introduktion til de ni kompetencer, vi har identificeret som afgørende for at opnå datadreven vækst. For hver kompetence giver vi mulighed for at evaluere virksomhedens kompetenceniveau, så læseren løbende kan arbejde med sin egen virksomhed. Vi går her bevidst ikke i detaljer med de akademiske begreber, antagelser og studier, der ligger til grund for udviklingen af DataProfit. Læsere, der er interesserede i det akademiske

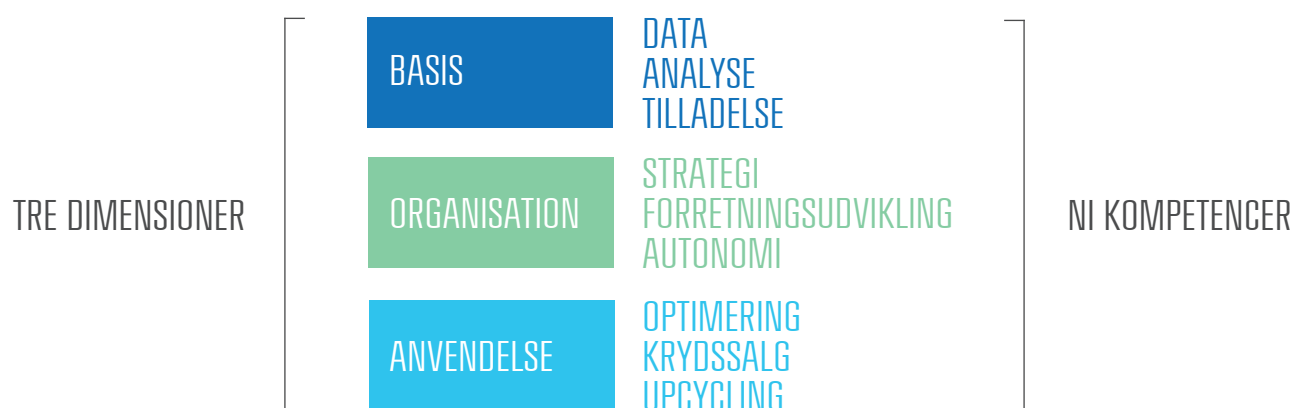
grundlag for modellen, henvises til vores videnskabelige artikler, som kan findes på projektets website: blog.cbs.dk/bigdata

Hvis man ønsker at arbejde mere indgående med DataProfit i virksomheden, kan man finde PowerPoint-præsentationer og arbejdsblanketter samt posters på vores website. På side 26 beskriver vi også, hvordan man kan anvende DataProfit konkret i virksomhederne.

DATAPROFIT: EN KORT OVERSIGT

DataProfit er et værktøj til kortlægning af en virksomheds kompetencer, som er nødvendige for at realisere datadreven vækst. Vores analyser med over 40 virksomheder har identificeret ni kompetencer, som er afgørende for, at en virksomhed kan tjene penge på data. Disse ni kompetencer har vi opdelt i tre dimensioner (Figur 1) og sammensat til et kompetencekort (Figur 2).

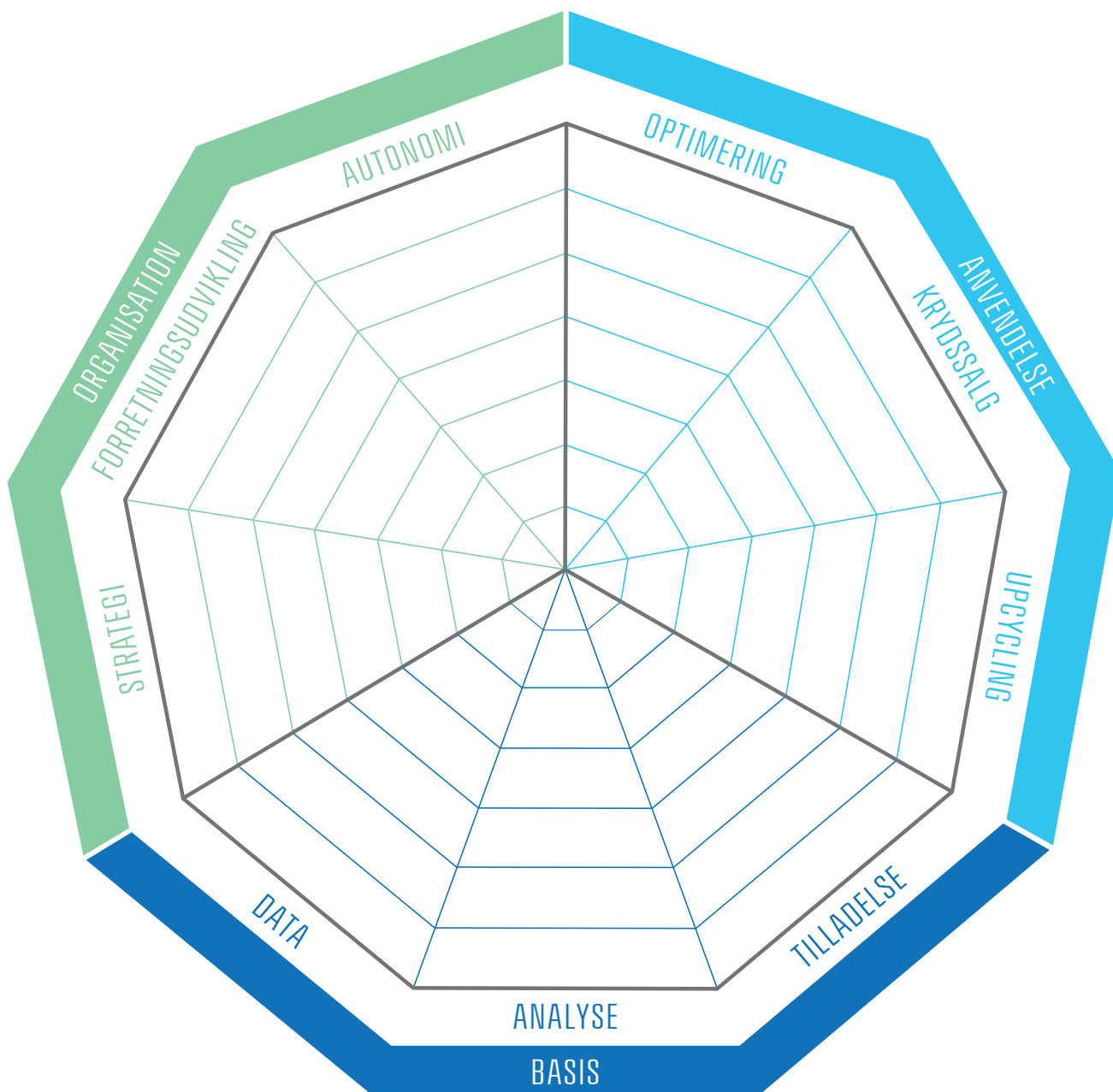
Kompetencer er rutiner, processer og arbejdsgange, som kan gentages af virksomheden igen og igen (Winter, 2003). Dermed er en kompetence ikke en heldig hændelse, som ingen husker, hvordan man gør. Ej ligger en kompetence hos en enkelt person ene og alene – det er organisationen, der kan løse opgaven.



Figur 1: Kompetencer for datadreven vækst

De ni kompetencer er opdelt i tre dimensioner (basis – organisation – anvendelse), der hver indeholder tre indholdsmæssigt relaterede kompetencer. Basis indeholder de kompetencer, der udgør det nødvendige grundlag for overhovedet at arbejde med data (denne indeholder kompetencer inden for data, analyse og tilladelser). Organisation indeholder

kompetencer, der går på de organisatoriske omgivelser for dataanvendelse (denne indeholder kompetencerne strategi, forretningsudvikling og autonomi). Anvendelse indeholder de kompetencer, der er relateret til brugen af data (denne indeholder kompetencerne optimering, krydssalg og upcycling).



Figur 2: Kompetencekort DataProfit

DATAPROFIT

Vores 3x3-model danner et DataProfit-kompetencekort, som virksomheder kan bruge til at vurdere deres egen DataProfit-profil. Med andre ord kan dette værktøj bruges til at vise virksomhedens kompetenceniveau for datadreven vækst. I

første trin skal man evaluere virksomhedens kompetencer, for derefter at diskutere de områder, hvor der er behov for handling.

BASIS:

DATAKOMPETENCE

Der kan ikke være datadreven vækst uden data. Virksomhederne skal være i stand til at indsamle data, opbevare data og gøre data tilgængelige. Denne kompetence handler bl.a. om udvikling af sensorer og andet udstyr, opsamling af virksomhedens data, tilgang til eksterne data. Derefter handler datakompetence om strukturering af data i data warehouse e.l. og sikring af data fra hackerangreb. Og det er

vigtigt, at data gøres tilgængelige for de relevante partnere, så de kan bruge data.

Vi kan opdele de forskellige elementer af datakompetencen langs processen (indsamling, opbevaring, tilgængelighed) og efter ejerskab af data (egne data, andres data, og alles (åbne) data) (Figur 3 og 4).

ALLES DATA	Data, som er frit tilgængelige på internettet, f. eks. offentlige databaser, sociale media websites
ANDRES DATA	Data, som tilhører andre – og som vi skal forhandle os adgang til, f.eks. kundens egne data
EGNE DATA	Data, som opstår i virksomheden, f.eks. produktions- og regningsdata i ERP-systemer

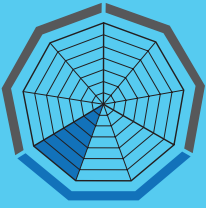
Figur 3: Forskellige data - baseret på datas oprindelse (inspireret af Cheng, Chiang & Storey, 2012)

	OPSAMLING	OPBEVARING	TILGÆNGELIGHED
ALLES DATA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
ANDRES DATA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
EGNE DATA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

For ringe Lige tilpas Rigtig dygtig

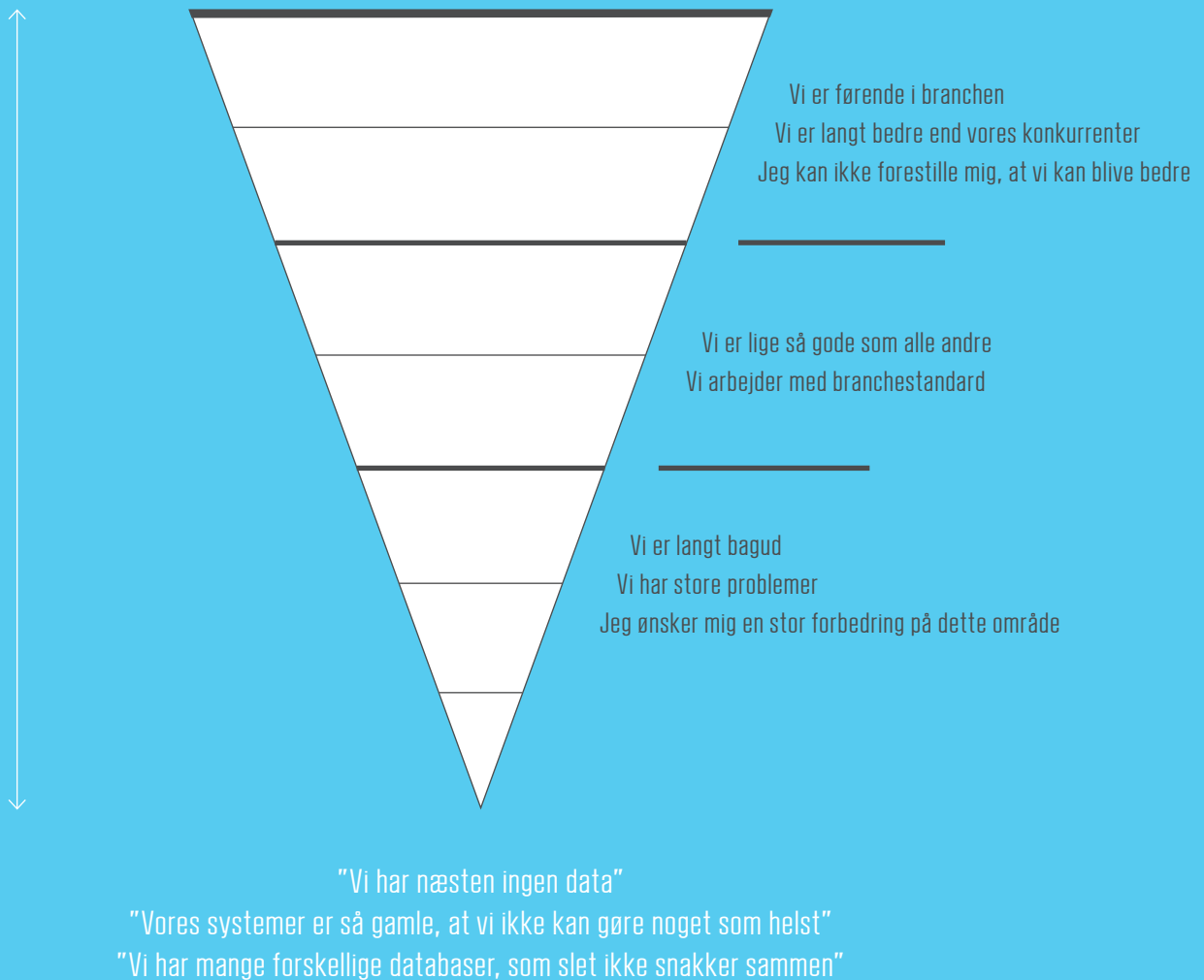
① ② ③ ④ ⑤

Figur 4: Forskellige processer under datakompetencen



HVOR GOD ER DIN VIRKSOMHEDS DATAKOMPETENCE?

"Vi har fuldkommen styr på alle vores data"
"Det er nemt at finde rundt i vores databaser"
"Vi er nok dem i branchen, der har flest data til rådighed"



Figur 5: Måling af datakompetencen

BASIS:

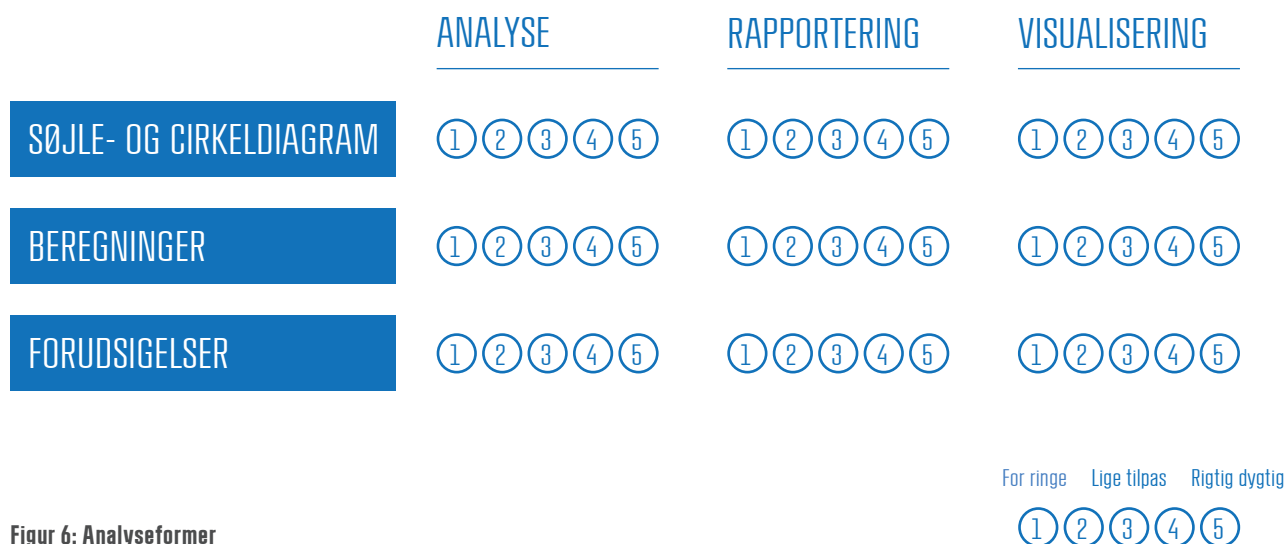
ANALYSEKOMPETENCE

Data skal analyseres for at kunne give indsigt. De store mængder data ("Big Data") og de nye dataarter (f.eks. oplag på de sociale medier) kræver analysekompetencer i virksomhederne (Mayer-Schönberger og Cukier, 2014). Analysekompetence er virksomhedens evne til at analysere, rapportere og visualisere data.

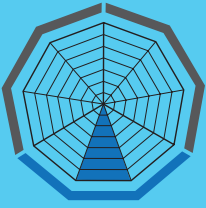
Analysen kan være klassiske søjle- og lagkagediagrammer,

avancerede beregninger og nye metoder, som hjælper med at forudsige fremtidige handlinger.

Især maskinlæring og kunstig intelligens spås til at forandre vores hverdag i den nærmeste fremtid (Siegel, 2016). Eksempelvis har IBMs Watson vist sig at være bedre til at diagnosticere kræft end menneskelige læger (Steadman, 2013).

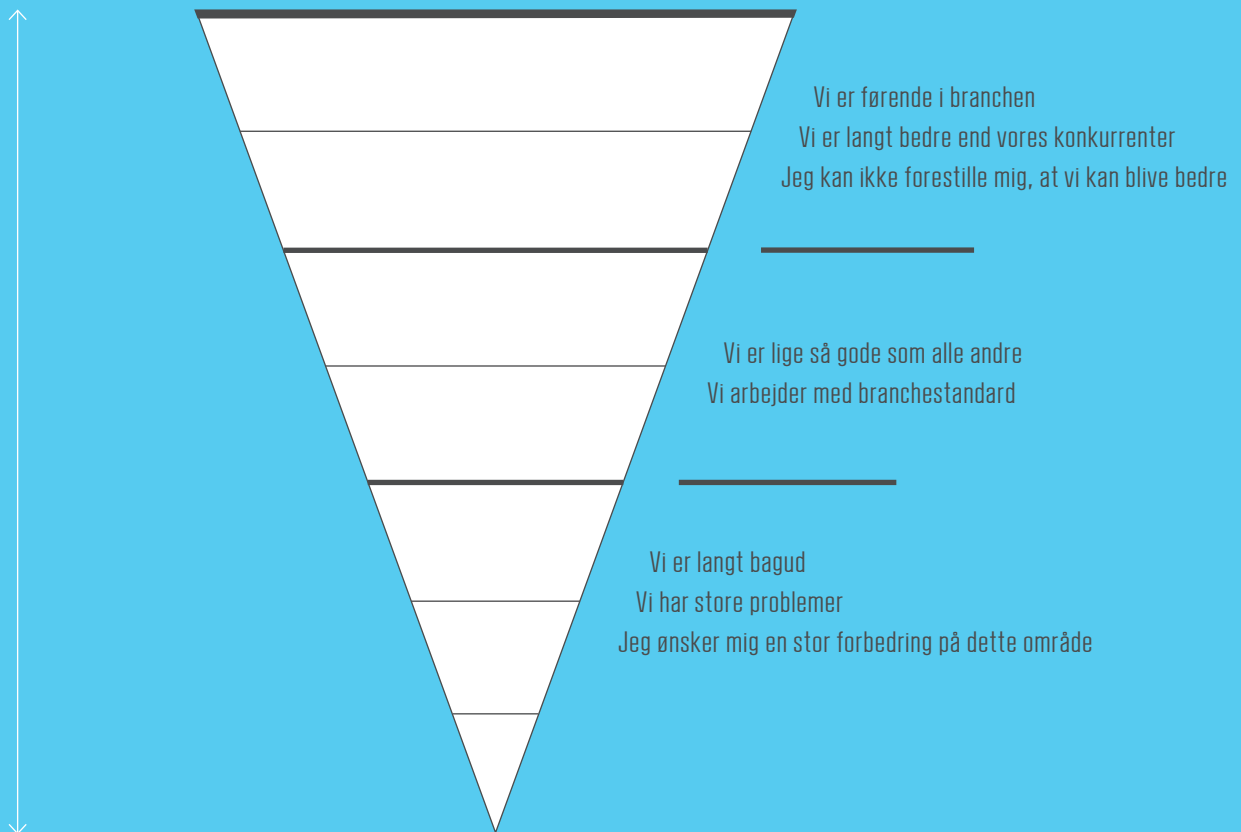


Figur 6: Analyseformer



HVOR GOD ER DIN VIRKSOMHEDS ANALYSEKOMPETENCE?

"Vi har fuldkommen styr på alle former af analyser"
"Det er nemt at lave rapporter og udtræk"
"Vi er nok dem i branchen, der har de bedste analyser"



"Vi har næsten ingen analyser og rapporter"
"Vores systemer er så gamle, at vi ikke kan lave nye analyser på dem"
"Vi har mange forskellige rapporter, som ingen forstår"

Figur 7: Måling af analysekompetencen

BASIS:

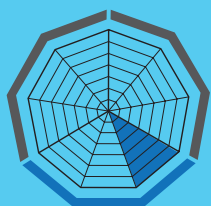
TILLADELSES- KOMPETENCE

I langt de fleste diskussioner om udnyttelse af data opstår spørgsmål om tilladelse – hvad må man, og hvad må man ikke? Vi har identificeret tre områder, som virksomheder skal forholde sig til, når det drejer sig om tilladelse: 1) lovgivning; 2) kontrakter; og 3) samfundsnormer. Juridisk kompetence er meget eftertragtet, når virksomheder arbejder med personfølsomme data, idet Persondataloven og kommende ændringer af den betyder meget for virksomhedernes arbejde med data.

Ejerskab og brugsret over data er normalt aftalt i kontrakter mellem partnerne – men typisk ikke konkret aftalt. Virksomheder fra forskellige lag af værdikæden konkurrerer ofte om retten til at eje og/eller bruge data: Tilhører data den virksomhed, der fremstiller en data-producerende enhed (f.eks. en elmåler, et termostat, en hydraulikpumpe), eller den virksomhed, der bygger enheden ind i et system (f.eks.

et hus, en fabrik, en gravemaskine), eller den virksomhed, der bruger systemet (f.eks. en beboer, en grusgraver)? Under alle omstændigheder er det vigtigt, at virksomheder har den fornødne tilladelse til at undgå ulovligheder og uhenigtsmæssige aftaler om data.

Virksomheder skal også være opmærksomme på samfundets normer. Det kan godt være, at brugen af data er lovlig, men at kunderne og samfundet ikke synes om det. Så her er der tale om sociale normer og forventninger, som virksomheder skal orientere sig i. Ganske ofte kan der være en konflikt mellem, hvad brugerne synes om, og hvad virksomheden juridisk må. En virksomheds tilladelseskompetence omfatter derfor evnen til at forstå de juridiske, de kontraktuelle og de samfundsmæssige rammer for datadrevet forretning.

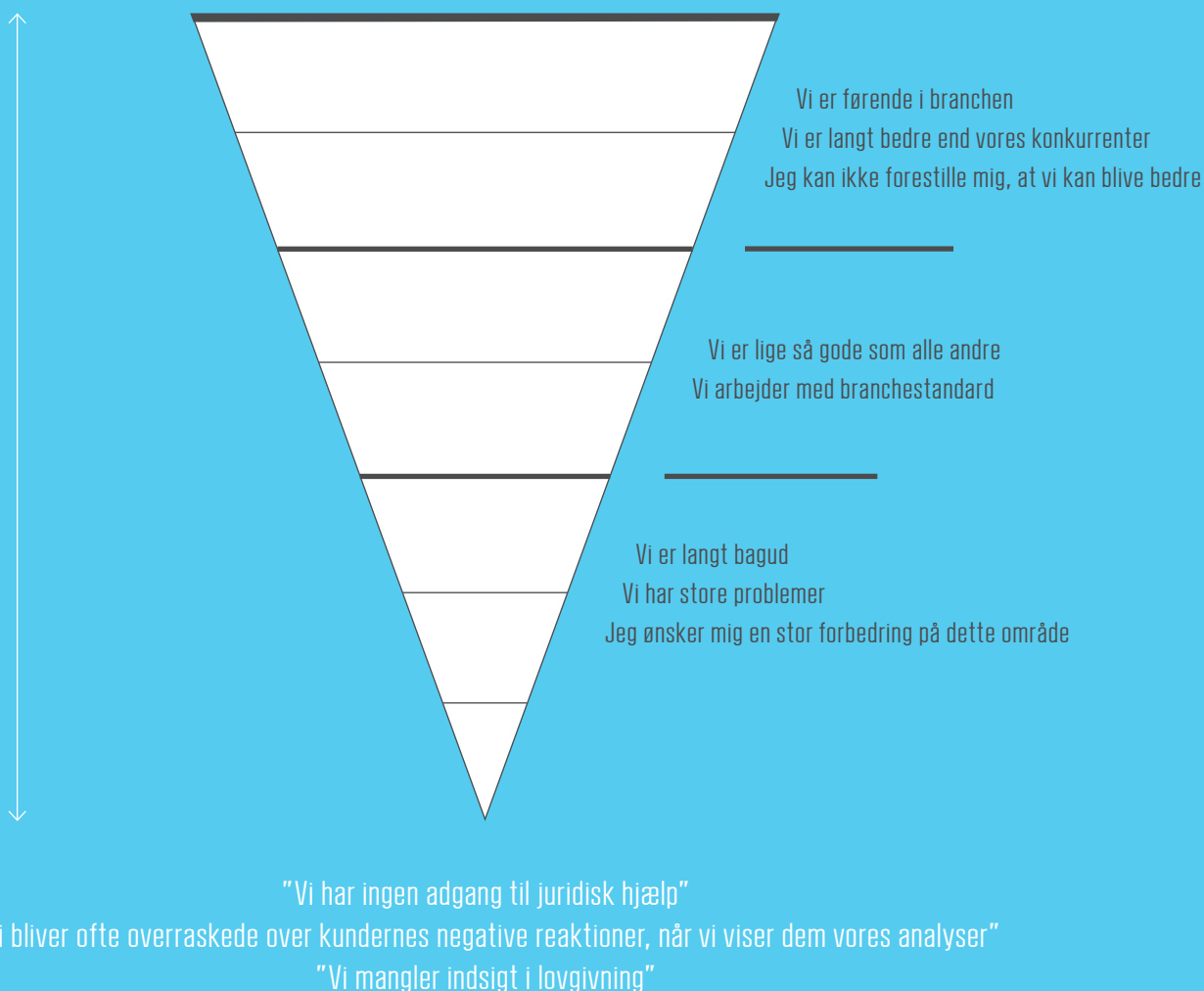


HVOR GOD ER DIN VIRKSOMHEDS TILLADELSKOMPETENCE?

"Vi har fuldkommen styr på alle normer, regler og love for dataanvendelse"

"Det er nemt at få juridiske spørgsmål afklaret"

"Vi er nok dem i branchen, der har de bedste jurister"



Figur 8: Måling af tilladelseskompetencen

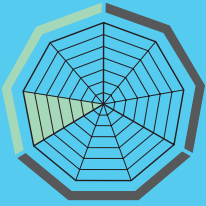
ORGANISATION:

STRATEGIKOMPETENCE

Strategi er et mønster i en virksomheds beslutninger (Mintzberg, 1978), som både kan aflæses i den formelle udmelding af strategi (f.eks. ”Strategi 2020”, som specificerer en satsning på digitalisering) og den reelle strøm af beslutninger (f.eks. i digitaliseringsprojekter, som en virksomhed har gennemført). I DataProfit lægger vi vægt på både den analyserende og formulerende del af strategiudvikling – og vi ser fire underkategorier af strategikompetencen (inspireret af Grant, 2010):

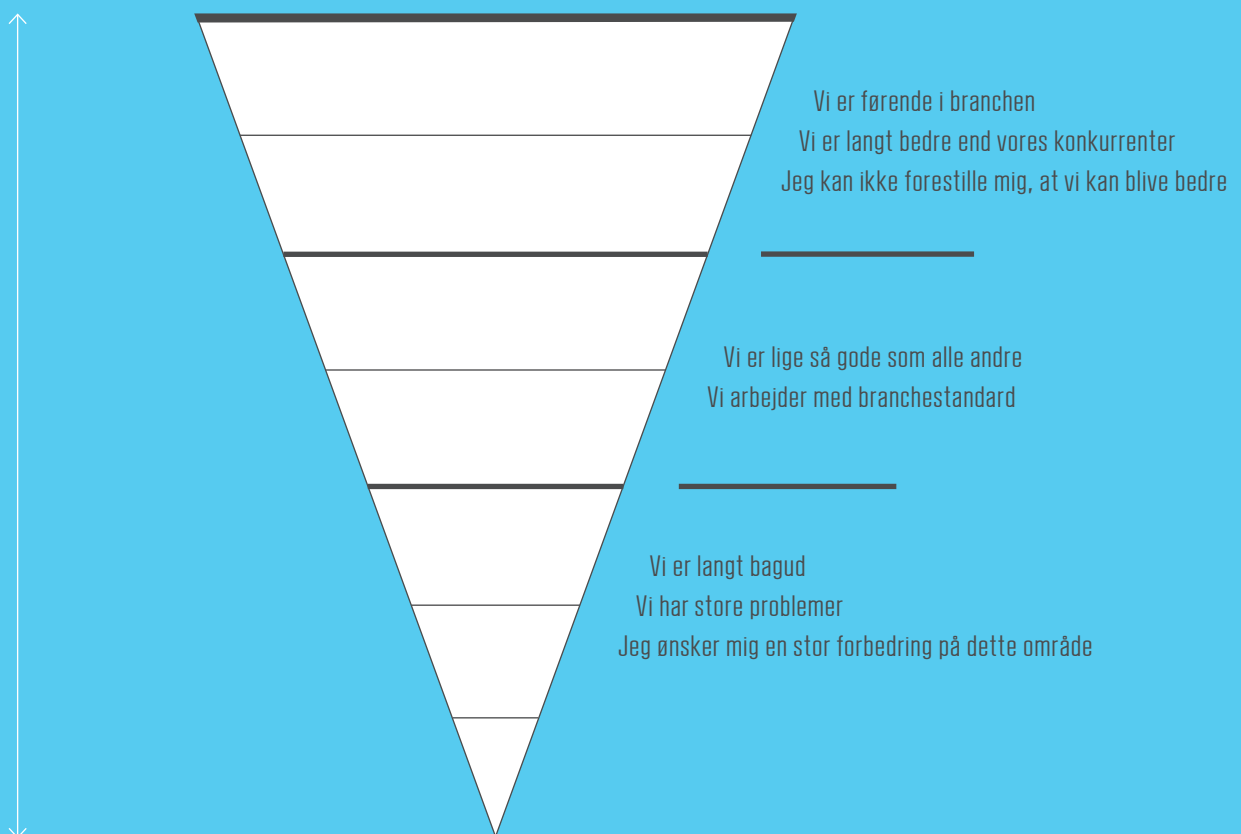
1. Har virksomheden en datadreven målsætning, der er simpel, konsistent og langsigtet?
2. Har virksomheden en dybdegående forståelse af det konkurrenceprægede miljø, som de opererer indenfor – herunder et særligt fokus på konkurrenternes datadrevne aktiviteter?
3. Har virksomheden en objektiv og realistisk vurdering af deres interne ressourcer og kompetencer med hensyn til datadreven vækst?
4. Har virksomheden en konsekvent og effektiv implementering af sin datastrategi?

Virksomhedens strategikompetence omfatter evnen til at formulere data og digitalisering ind i sin strategi.



HVOR GOD ER DIN VIRKSOMHEDS STRATEGIKOMPETENCE?

“Vi har en klart formuleret datastrategi”
“De seneste par år har mange beslutninger peget mod data og datadreven vækst”
“Vi er nok dem i branchen, der har den stærkeste digitaliseringsagenda”



“Vi har ingen strategi – ingen ved, hvor vi skal hen”
“Vi ved intet om vores konkurrenter – og ved dermed ikke, hvor i branchen vi står”
“Mange projekter modsiger hinanden – vi går altid et skridt frem, og så to skridt i en anden retning”

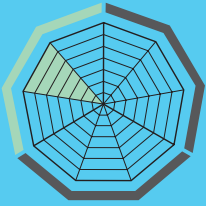
Figur 9: Måling af strategikompeticen

ORGANISATION:

FORRETNINGSUDVIKLINGS- KOMPETENCE

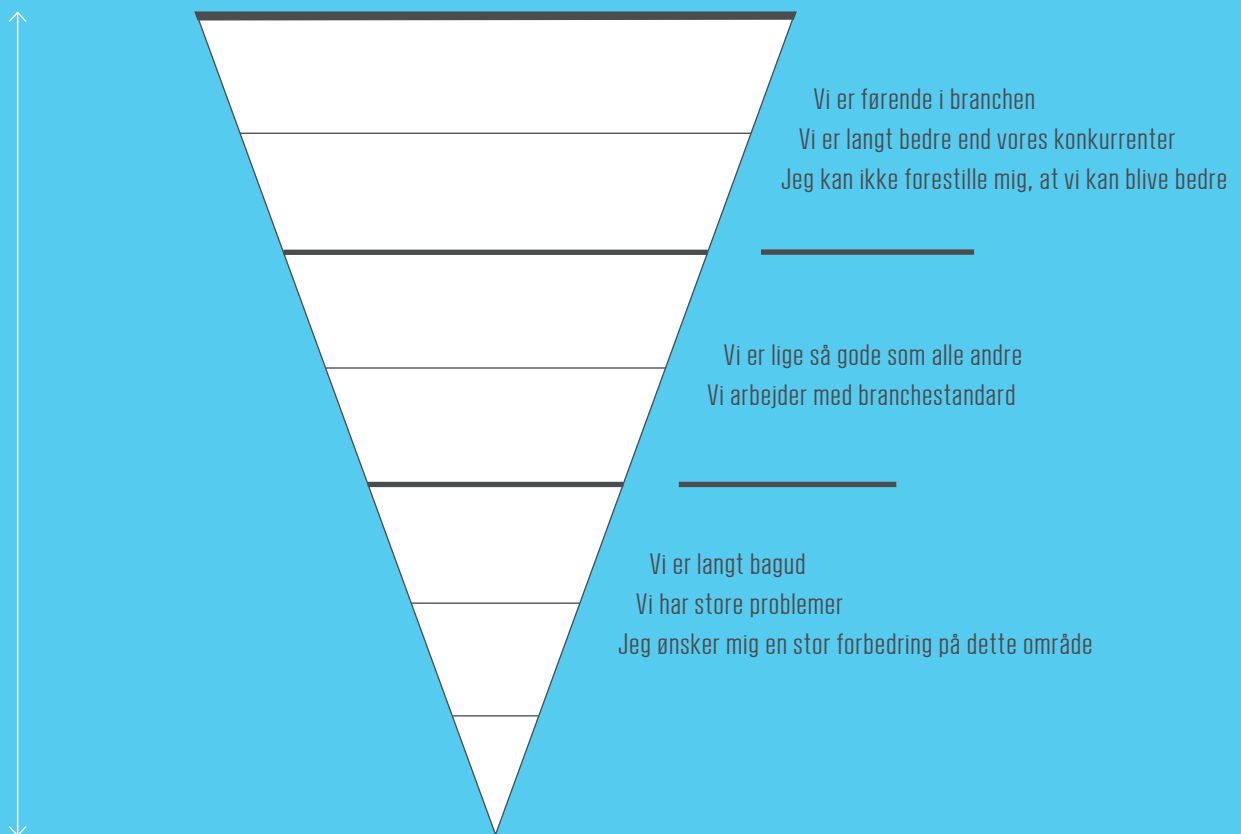
Forretningsudvikling dækker som kompetence over en systematisk tilgang til håndtering af virksomhedens vækstmuligheder (Sørensen, 2012). Vækstmuligheder skal analyseres og præsenteres, så virksomhedens ledelse kan træffe en beslutning – beslutningen i sig selv er ikke en del af forretningsudvikling, den ligger i stedet i strategikompetencen. Efter at beslutningen er truffet, er forretningsudvikling igen involveret i implementeringen af vækstmuligheden med at støtte implementeringsprocessen.

Forretningsudviklingskompetence er virksomhedens evne til at strukturere, analysere og, hvis vedtaget, supportere datadrevne forretningsideer.



HVOR GOD ER DIN VIRKSOMHEDS FORRETNINGSUDVIKLINGSKOMPETENCE?

"Vi har en god systematisk proces til evaluering af nye forretningsideer"
"Vi er supergode til at undersøge og vurdere forretningspotentiale"
"Vi understøtter intensivt implementeringen af nye ideer, så de får den bedste udvikling"



"Der er ingen systematisk proces for nye forretningsideer"
"Det er tilfældigheder, der afgør nye ideers fremgang"
"Vi mangler medarbejdere, der systematisk arbejder med forretningsudvikling"

Figur 10: Måling af forretningsudviklingskompetencen

ORGANISATION:

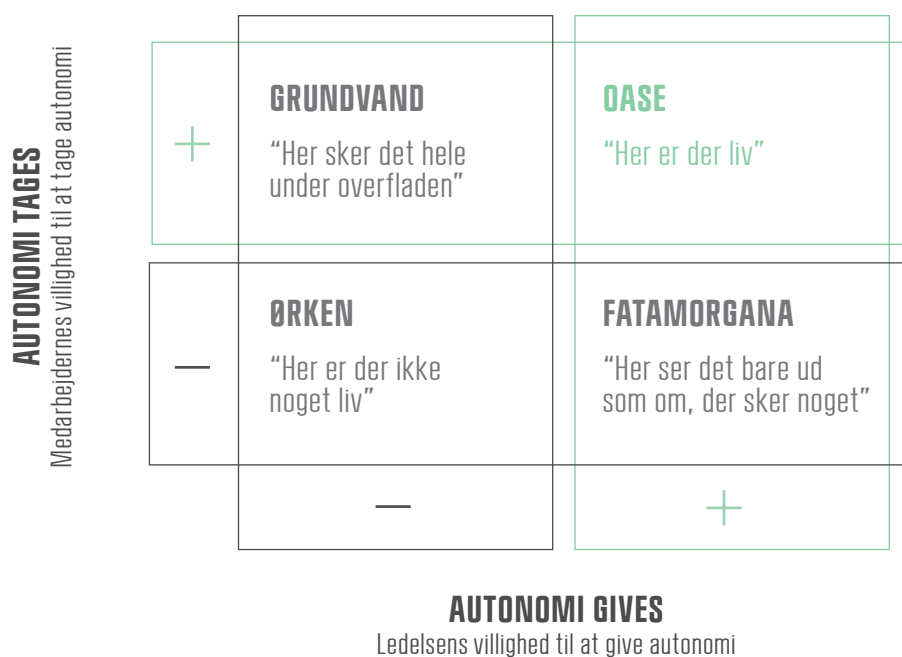
AUTONOMIKOMPETENCE

Ledere, der ønsker datadreven vækst, bør have en forståelse af, hvor gode deres virksomheder er til at håndtere autonome datadrevne initiativer blandt medarbejderne. Autonomi beskriver medarbejdernes mulighed for at kunne udvikle initiativer og tage beslutninger på egen hånd – uden på forhånd at have bedt ledelsen om lov til at gøre det. Medarbejdernes autonomi er vigtig for at skabe datadreven vækst, da det er fundamentet for innovation, tilpasningsdygtighed og fleksibilitet – som alle er nødvendige egenskaber for virksomheder i den nye datadrevne virkelighed. En bevidst ledelsesmæssig styring og understøttelse af autonomi giver derfor mulighed for, at der kan komme nye initiativer og ideer fra medarbejdere rundt omkring i organisationen.

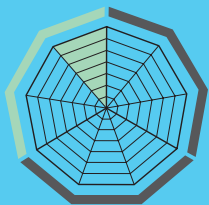
Vi arbejder med to former for autonomi:

1. Den autonomi, som medarbejderne tager selv.
2. Den autonomi, som ledelsen giver til medarbejderne.

Disse to dimensioner kan sættes i forhold til hinanden i en 2x2-matrix for at vise forskellige typer af autonomikompetencen, som beskriver virksomhedens evne til at tillade eksperimenterende adfærd ”uden kontrol” i virksomheden, fleksibilitet til vilde ideer og en kultur, der byder nye ideer velkommen.



Figur 11: Autonomytyper

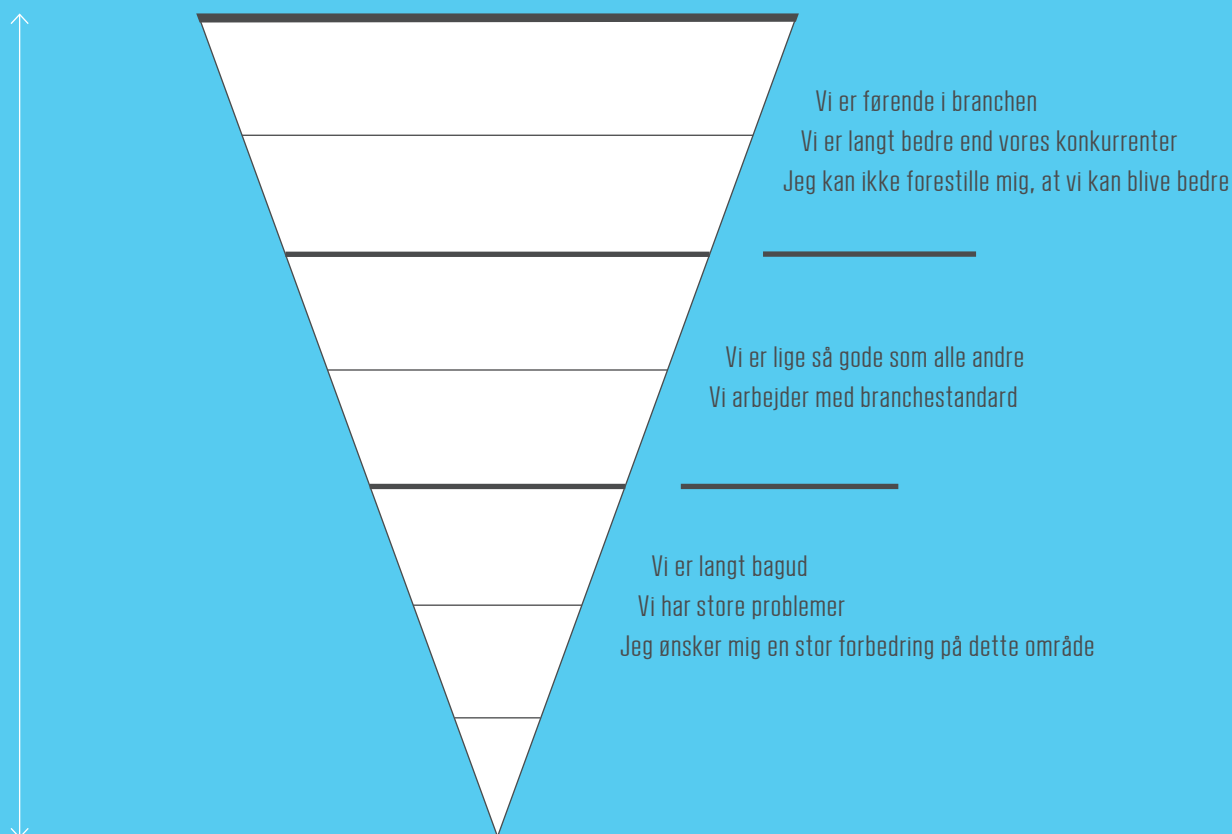


HVOR GOD ER DIN VIRKSOMHEDS AUTONOMIKOMPETENCE?

"Vores medarbejdere kommer løbende med masser af gode ideer"

"Rigtigt mange produkter, services og løsninger, som vi sælger i dag, startede som "vilde ideer" nede i organisationen"

"Vores ledere er meget glade for alle de initiativer og indspark, de får fra alle dele af organisationen"



"Alle gør, som der bliver sagt – intet kører ved siden af"

"Folk har ingen interesse i at prøve noget eller eksperimentere lidt"

"Vores ledere er paniske overfor projekter, som ikke er sat i søen af dem selv"

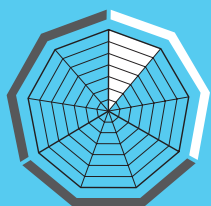
Figur 12: Måling af autonomikompetencen

ANVENDELSE:

OPTIMERINGS- KOMPETENCE

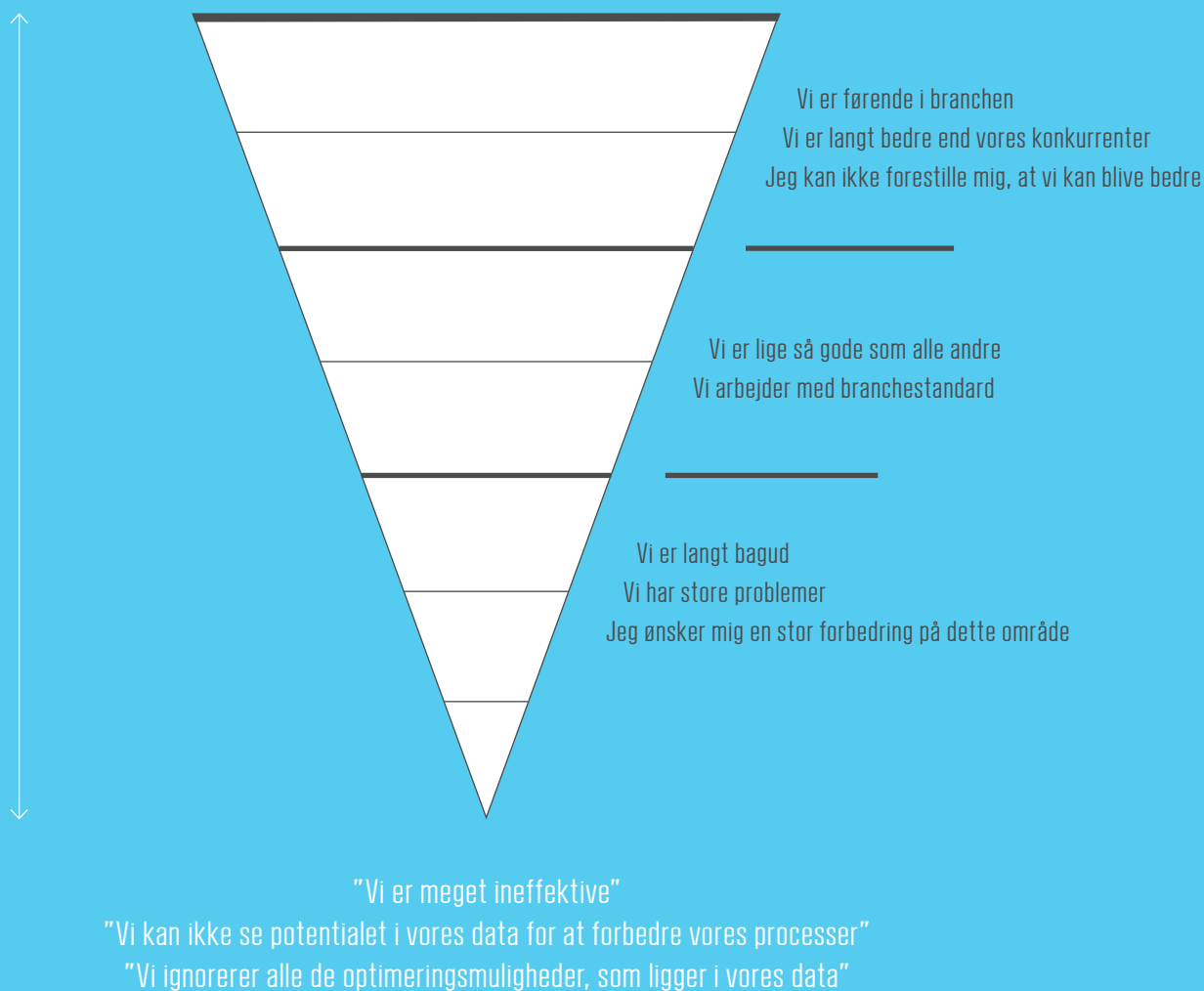
Datadreven profit kan opnås ved at udnytte data til bedre drift af virksomheden – til at optimere virksomhedens eksisterende processer. Dette kan være optimering af produktion, forbedring af ressourceudnyttelse i logistik og service, optimering af salg og marketing. Fælles for optimering er, at dette er en optimering af interne processer, som ofte er usynlig for aktører udenfor virksomheden (f.eks. leverandør og kunder).

Optimeringskompetence er virksomhedens evne til at udnytte data til optimering af sine processer, f.eks. produktionsplanlægning, serviceplaner, ruteplaner for sælgere, vareflow.



HVOR GOD ER DIN VIRKSOMHEDS OPTIMERINGSKOMPETENCE?

"Vi optimerer hele tiden vores processer baseret på data og analyser"
"Vi har sparet mange ressourcer, fordi vi anvender data"
"Hver gang vi finder nye data, optimerer vi med det samme"



Figur 13: Måling af optimeringskompetencen

ANVENDELSE:

KRYDSSALGS- KOMPETENCE

En interessant og udfordrende vækstmulighed er at tilbyde eksisterende kunder nye produkter og ydelser baseret på data: rapportering af leverancesikkerheden, alarmer ved systemfejl, konsulentytelser for optimering af kundernes forretning.

Krydssalgskompetencen er virksomhedens evne til forstå sine eksisterende kunder, eventuelt segmentere kunderne på ny (især efter databehov) og sælge nye databaserede ydelser på profitabel vis.

Krydssalgskompetencen består af:

- At forstå eksisterende kunders nye databaserede forventninger
- At udvikle de rette tilbud til disse nye forventninger
- At kunne sælge datadrevne produkter og ydelser til eksisterende kunder
- At sikre profitable kontrakter

SHARE OF MIND



“Nå ja, de har data”

At skabe **KENDSKAB** hos kunderne til databaserede ydelser



SHARE OF MARKET



“Ja tak, denne databaserede ydelse vil jeg gerne have”

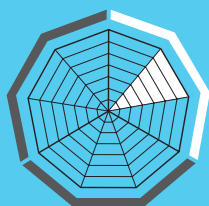
AT UNDERSKRIVE KONTRAKT

At skabe **INTERESSE** hos kunderne til databaserede ydelser

At **OVERBEVISE** kunderne om at købe databaserede ydelser

At **SIKRE IND TJENING** med databaserede ydelser

Figur 14: Kunderejsen fra intet kendskab til køb af databaserede ydelser (tilpasset fra Andersen/Ritter, 2008)

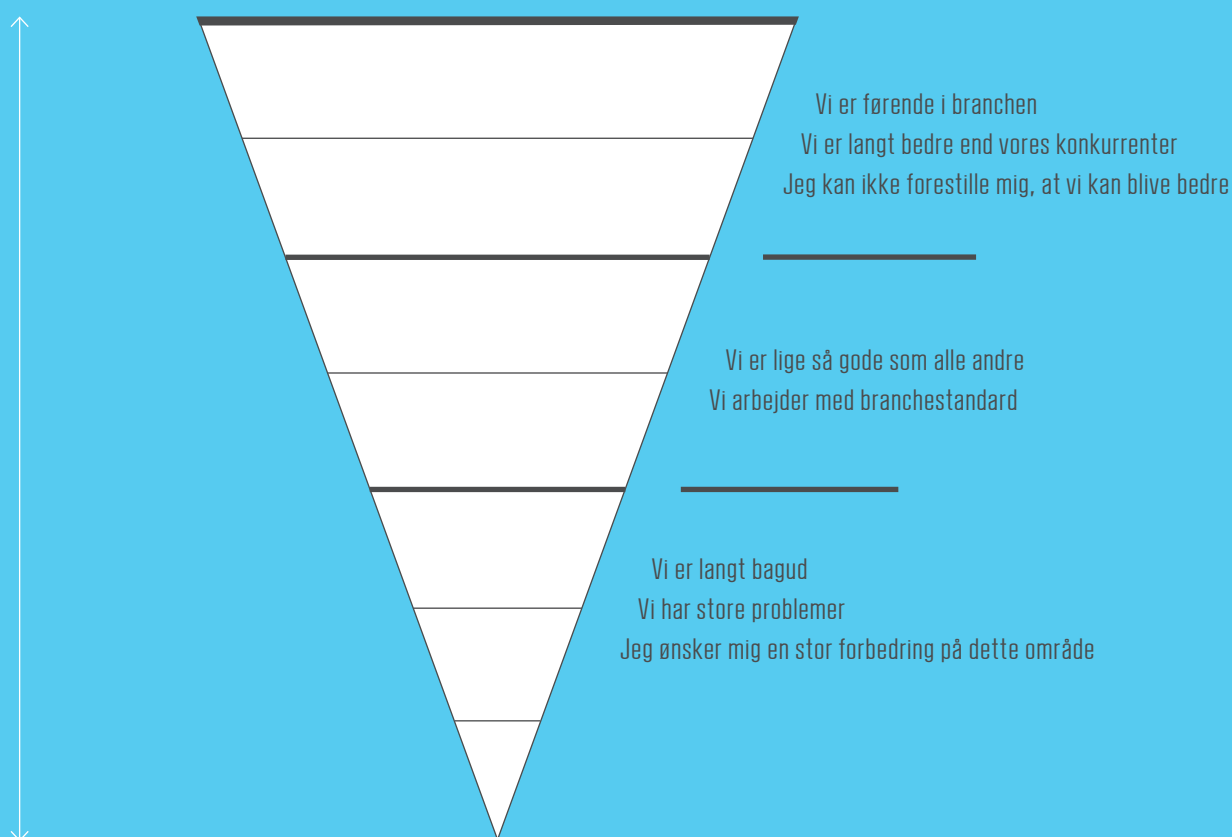


HVOR GOD ER DIN VIRKSOMHEDS SALGSKOMPETENCE?

"Vi er verdensmestre i at udvikle og sælge databaserede ydelser til vores kunder"

"Vi kender nøjagtigt vores kunders databehov"

"Vi er førende på markedet inden for databaserede ydelser"



"Vi ved simpelthen ikke, hvad vores kunders behov er"

"Mange af vores lanceringer ender i intet, idet kunderne ikke vil have vores nye løsninger"

"Vores sælgere kan ikke overbevise kunderne om at tage vores databaserede produkter til sig"

Figur 15: Måling af krydssalgskompetencen

ANVENDELSE:

UPCYCLINGS- KOMPETENCE

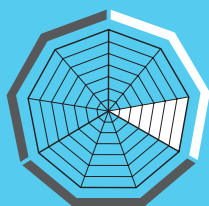
Vi ser også mange virksomheder, som genbruger data fra deres oprindelige forretning til at komme ind på helt nye markeder – altså at arbejde med helt nye kunder, der har et behov, som er meget anderledes end de ”gamle” kunders. Ofte er datagrundlaget for disse nye markeder et ”biprodukt” eller ”affaldsprodukt” af virksomhedens hovedaktivitet, som i en anden kontekst har en helt anden værdi og dermed åbner nye markeder. Data får dermed ny værdi ved at blive ”genbrugt” i en ny sammenhæng, der åbner op for nye forretningsmuligheder. F.eks. kan PostNord vejlede webshops i sin

markedsføring, fordi PostNord ved, hvor i landet folk handler mest eller mindst online baseret på deres pakke-data. Eller Google kan bygge en super stavekontrol, fordi de ved, hvad brugerne taster forkert ind i søgefeltet (Mayer-Schönberger og Cukier, 2014).

Upcyclingkompetence er virksomhedens evne til at genbruge data for at agere på nye markeder, som ikke ligger i virksomhedens oprindelige fokus.

“ UPCYCLING, ALSO KNOWN AS CREATIVE REUSE, IS THE PROCESS OF TRANSFORMING BY-PRODUCTS, WASTE MATERIALS, USELESS, OR UNWANTED PRODUCTS INTO NEW MATERIALS OR PRODUCTS OF BETTER QUALITY OR FOR BETTER ENVIRONMENTAL VALUE.”

<https://en.m.wikipedia.org/wiki/Upcycling>

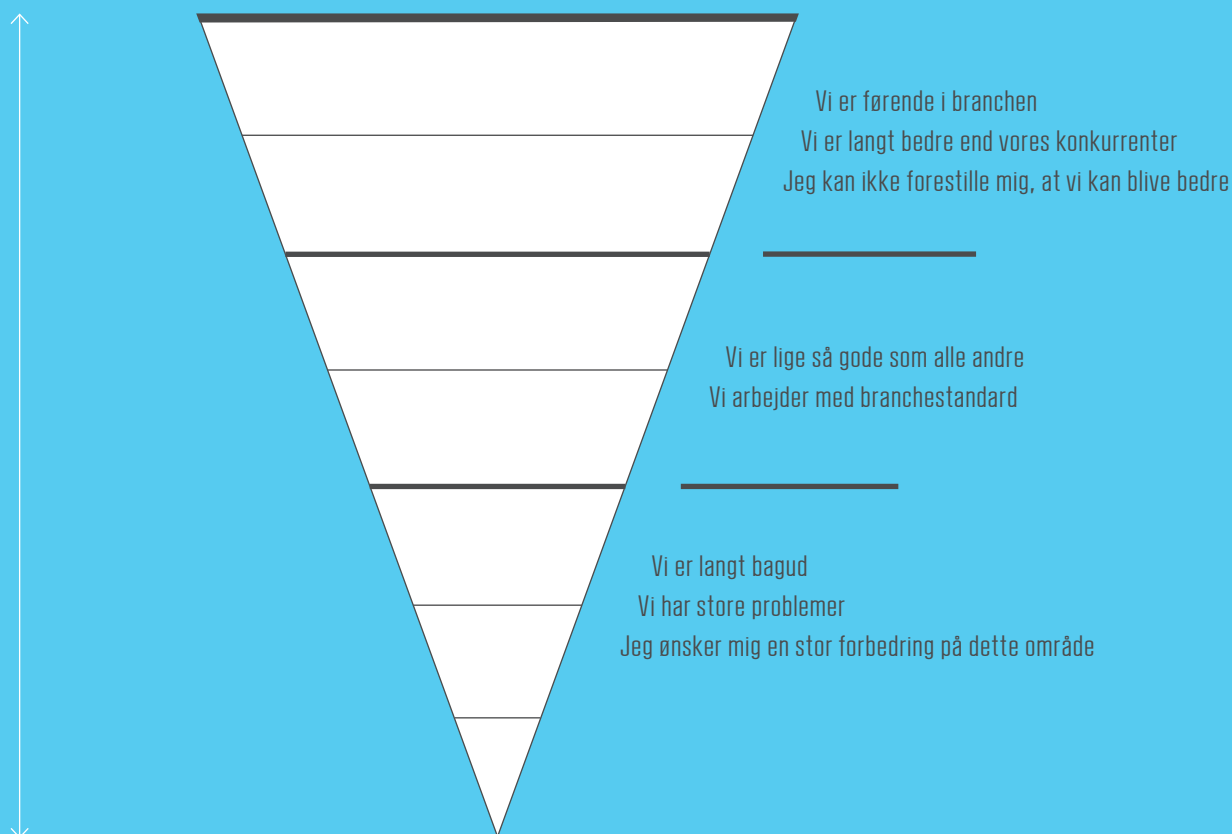


HVOR GOD ER DIN VIRKSOMHEDS UPCYCLINGSKOMPETENCE?

"Vi servicerer i dag kunder, som vi ikke havde for to år siden"

"Vi er kommet på markeder, som oprindeligt ikke var vores mål"

"Vi udvider virksomhedens selvforståelse hele tiden, idet vi i dag arbejder med nogle helt andre ting"



"Vi servicerer i dag de samme kunder som for to år siden"

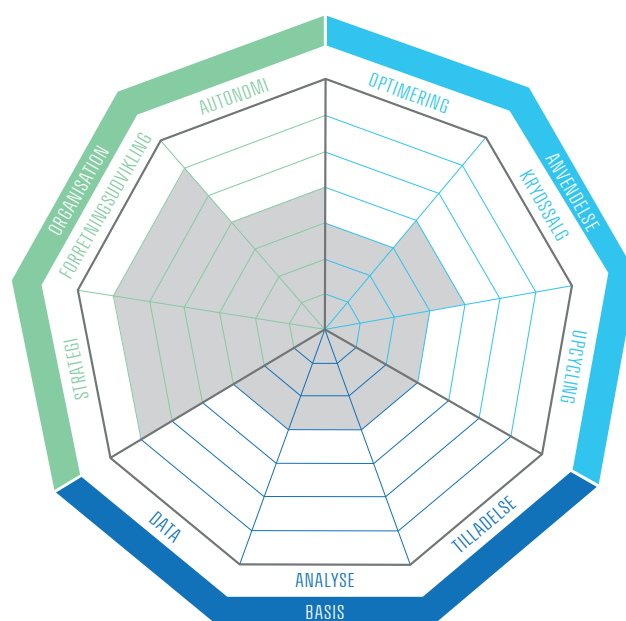
"Vi fokuserer på vores nuværende forretning – andre muligheder må vente"

"Vi vil ikke på nye markeder"

Figur 16: Måling af upcyclingskompetencen

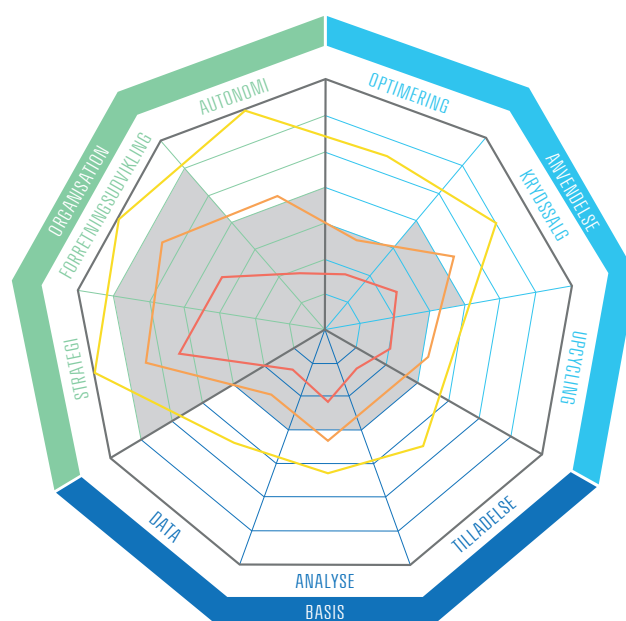
DATAPROFIT: DET SAMLEDE BILLEDE

Efter at vi nu har evalueret alle ni kompetencer kan vi visualisere kompetenceniveauet. Til højre et eksempel – på næste side er der et DataProfit-kort, hvor du kan indtegne dine evalueringer.



Figur 17: DataProfit - med resultater for en virksomhed

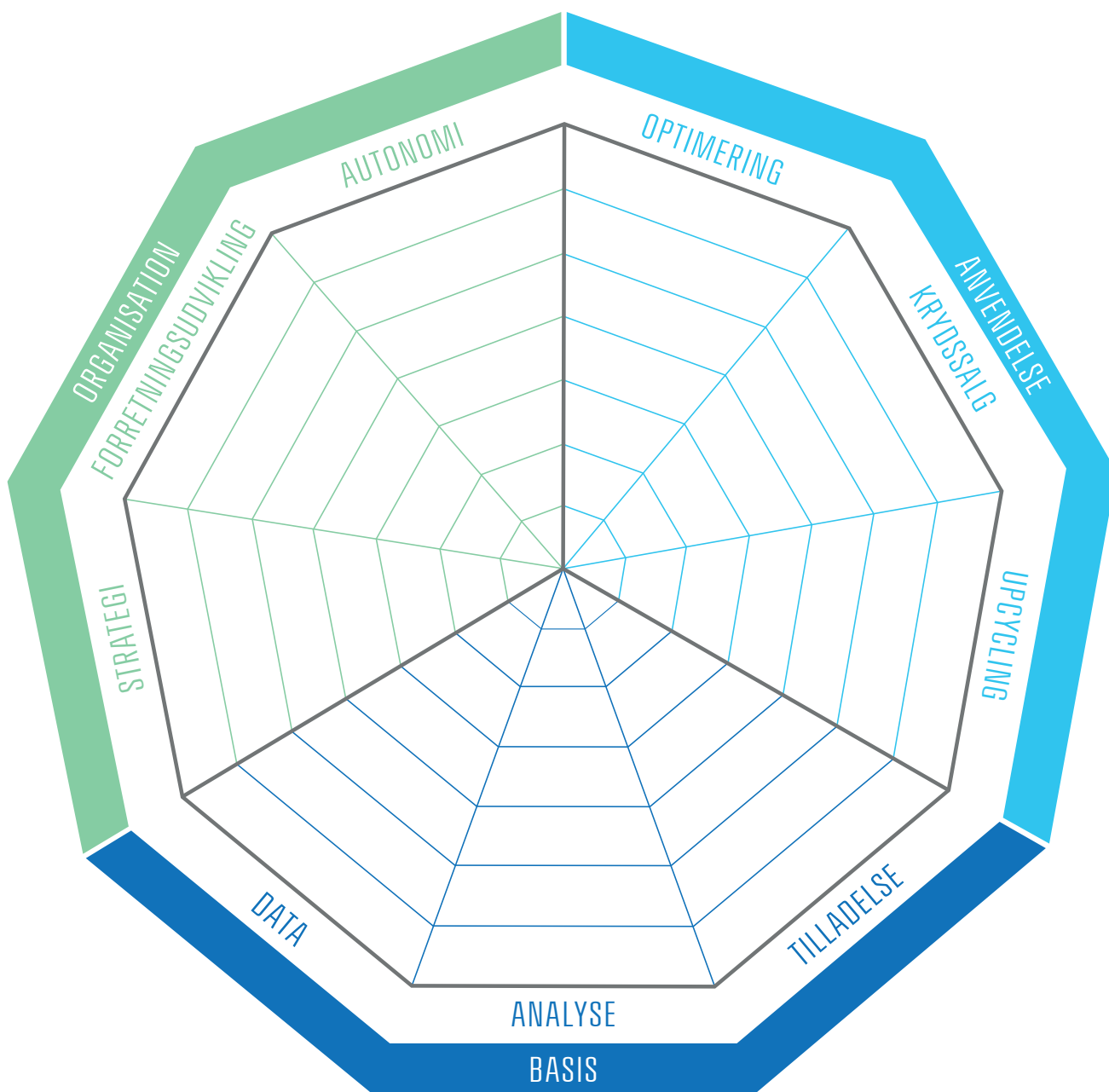
I en virksomhed arbejder der som regel forskellige mennesker – og deres syn på de ni DataProfit-kompetencer kan være forskelligt. Derfor anbefaler vi, at forskellige medarbejdere giver deres bud på virksomhedens kompetencer. For ikke at udstille nogen, og dermed ødelægge diskussionen og videreudviklingen, har vi i nedenstående figur tegnet den maksimale, den gennemsnitlige og den minimale vurdering ind som linjer. Dette vil sige, at ingen i virksomheden har svaret som vist – men en medarbejder har svaret så lavt – eller så højt. Som vist i Figur 18 er der nogle områder, hvor der stort set er enighed – og andre, hvor vurderingerne er meget forskellige.



Figur 18: Flere svar til sammenligning

DATAPROFIT

Indtegn venligst dine evalueringer - eventuelt også linjerne fra flere medarbejdere.



Figur 19: Kompetencekort

Ved workshoppen kan man diskutere følgende tre spørgsmål for alle ni kompetencer:

- Hvilke projekter **har** vi gennemført?
- Hvilke projekter **vil** vi gennemføre?
- Hvilke projekter **burde** vi gennemføre?

EN DATAPROFIT- WORKSHOP

– HELE VIRKSOMHEDEN TIL BORDS

Nu har vi en visualisering af virksomhedens kompetencer – og hvad så? Naturligvis kan det ikke være et formål i sig selv at tegne DataProfit – det skal helst bruges til, at organisationen kan udvikle sig. Hvis gennemgangen af de ni kompetencer i sig selv har givet nogle nye initiativer, er det jo fint. Vi anbefaler dog, at resultatet af DataProfit diskuteres i virksomheden. Men med hvem?

Som det indledningsvist i guiden blev angivet, så er en kompetence i vores optik organisatorisk. Det vil sige, at det ikke er en enkelt person, der ”har” en kompetence, men

organisationen som helhed. Når det så er sagt, så vil ansvaret for en kompetence typisk ligge i en specifik funktion. I nedenstående model angiver vi, hvilke stillingsbetegnelser der typisk har ansvaret for de forskellige kompetencer. Det er dog ikke ensbetydende med, at ansvaret bør ligge i disse stillinger – det er snarere for at illustrere, hvordan det kan se ud. Derfor er der plads til, at du noterer, hvem der har ansvar for hvad i din organisation. Det kan være, at en person har flere områder – og det kan også være, at en kompetence ikke har et navn tilknyttet.

DATADREVEN BASIS	DATA ANALYSE TILLADELSE	CIO Analysechef Chefjurist	_____
DATADREVEN ORGANISATION	STRATEGI FORRETNINGSUDVIKLING AUTONOMI	Adm. direktør Kommerciel direktør Medarbejdere	_____
DATADREVEN ANVENDELSE	OPTIMERING KRYDSSALG UPCYCLING	Produktionschef Salgschef Strategichef	_____

Figur 20: Hvem har ansvar for hvad?

Når alle relevante personer er nævnt, kan disse inviteres til workshop.

Ud over en gennemgang af DataProfit kan man diskutere følgende:

*Hvad er vores ambition for datadreven vækst?
Hvorfor vil vi denne vej?
Hvordan kan vi bedst organisere vores rejse?
Hvilke kompetencer skal vi forbedre?*

*Hvad er de næste konkrete projekter, vi skal sætte i gang?
Hvilke ressourcer har vi til rådighed?
Hvilke aktiviteter skal vi ikke længere gennemføre?
Hvem skal have ansvar for projekterne?*



OM UDVIKLING AF DATAPROFIT

- Første version: Baseret på et review af studier, rapporter, fem telefoninterviews og en workshop med 14 virksomheder udviklede vi første version – den såkaldte ”Fem-bølge-model”.
- Nuværende version: Baseret på fortløbende arbejde med virksomheder og fire workshops med ca. 20 virksomheder videreudviklede vi fem bølger til ni kompetencer.
- Projektets næste fase indeholder en måling af effektstyrken af de ni kompetencer samt en kortlægning af fordelingen af kompetencerne i virksomhederne.
- Teamet bag DataProfit består af Thomas Ritter (professor, CBS), Carsten Lund Pedersen (post-doc, CBS), Hans Eibe Sørensen (hybrid i forretningsudvikling, CBS & EIBE MGT) og Christina Merolli Poulsen (project executive).
- Projektet er støttet af Industriens Fond.

REFERENCER

- Andersen H, Ritter T. 2008. Inside the customer universe: How to build unique customer insight for profitable growth and market leadership. Chichester, UK: John Wiley and Sons, Ltd.
- Chen H, Chiang RHL, Storey VC. 2012. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. MIS Quarterly 36(4): 1165-1188.
- Grant RM. 2010. Contemporary Strategy Analysis (7th edition). Malden, MA, USA: Blackwell Publishing.
- Mayer-Schönberger V, Cukier K. 2014. Big Data: A Revolution that will Transform How We Live, Work and Think. London, UK: John Murray (Publishers).
- Mintzberg H. 1978. Patterns in strategy formation. Management Science 24(9): 934-948.
- Siegel E. 2016. Predictive Analytics: The Power to Predict who will Click, Buy, Lie, or Die. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Steadman I. 2013. IBM’s Watson is better at diagnosing cancer than human doctors. Wired. Læst d. 21 marts 2017 på <http://www.wired.co.uk/article/ibm-watson-medical-doctor>
- Sørensen HE. 2012. Business Development: A Market-oriented perspective. Chichester, UK: John Wiley and Sons, Ltd.
- Winter SG. 2003. Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal 24(10): 991-995.

CBS COMPETITIVENESS PLATFORM

Solbjerg Plads 3, B5.13-14

2000 Frederiksberg

Email: competitiveness@cbs.dk

Web: cbs.dk/competitiveness

ISBN

Print: 978-87-93226-18-0

Online: 978-87-93226-19-7

FORFATTERE

Thomas Ritter

Department of Strategic Management and Globalization

Copenhagen Business School

E-mail: ritter@cbs.dk

Carsten Lund Pedersen

Department of Strategic Management and Globalization

Copenhagen Business School

E-mail: cp.smg@cbs.dk

Hans Eibe Sørensen

Department of Strategic Management and Globalization

Copenhagen Business School

Email: hans@eibe.dk

LAYOUT

CBS Communications

PROJEKTLEDELSE

CBS Competitiveness Platform

STØTTET AF

INDUSTRIENS FOND

Denne praksisguide er en del af projektet "Fra Big Data til Big Business: Kommercialisering af Big Data gennem udvikling af profitable forretningsmodeller". Projektets formål er at styrke danske virksomheders konkurrenceevne ved at adressere centrale barrierer, der forhindrer eller begrænser Big Data forretningsmuligheder. Projektet er støttet af Industriens Fond.