



# GENERATION DATA

USING DATA FOR PROFIT

DATA OG STRATEGI



Erasmus+

This project has been funded with support from the European Commission

Dette projekt er blevet finansieret med støtte fra Europa-Kommissionen. Denne publikation [meddelelse] afspejler kun autoritetens synspunkter, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for enhver brug, der kan gøres af oplysningerne deri.



## START MED EN HISTORIE

Amazon (Kilde: Stanford, "Er store data for store for SMV'er?")

Forestil dig at du driver en boghandel med mursten og mørtel. Du har altid været i stand til at spore de bøger, der købes i din butik. Dette er de data, der er tilgængelige for de fysiske detailhandlere - du har lagerniveauer og ved, hvor meget af bestemte bøger der købes, hvornår og for hvor meget. Men du ved ikke af hvem. Medmindre du udfører tidskrævende undersøgelser, har du kun få oplysninger om kunden.

Når detailhandel flyttede online, steg mængden af værdifulde data om købsadfærd dramatisk og skabte en ny æra med kundeforståelse. Amazon forvandlede den traditionelle mursten og mørtelforhandler til og en datadrevet e-handel. Amazon kunne ikke kun spore, hvad kunder købte, men også hvad de viste interesse for, hvordan de navigerede på websiden, hvordan enkeltpersoner reagerede på kampagner og ligheder på tværs af forskellige segmenter.

Senere udviklede Amazon algoritmer til at forudsige, hvilke bøger der mest sandsynligt er for de enkelte kunder at købe næste. Den traditionelle boghandel kunne ikke konkurrere.

Fortolkning.

Data betyder intet, hvis de ikke kan forstås og bruges. Dataindsamlingen var vigtig, men det var den måde, som Amazon transformererede dataene til handlingsstrategier markerede forskellen. Udnyttelsen af Amazons besøgs- og transaktionsdata gav revolutionerende kundeindsigt, som blev omdannet til individuel målrettet markedsføring.

### "Teknologi skaber ikke værdi; Folk gør det."

Selvom nogle forskere støtter ideen om tal, der taler for sig selv, er de fleste forretningsfolk den modsatte opfattelse: data er ikke selvforklarende. Datatolkning er nødvendig, hvis data skal blive nyttige til at drive forretningsstrategi.

## 1. HVAD MENER VI MED DATADRIVEN VÆKST?

Brug af dataanalyse og fortolkning til at få praktisk indsigt i forretningspræstationer og markedsmuligheder.

Data kan bruges til mange ting inden for en virksomhed.

Data til PERFORMANCE er ikke nye - fokuserer på proces, effektivitet og programudførelse.

Data til PRODUKTUDVIKLING er forskellige - de fokuserer på mellemlang til lang sigt og information, der er nødvendig for at understøtte

## 5 MÅDER TIL AT LÅSE OP VÆRDI FRA STORE DATA

Men data kan gå længere end dette: data kan være TRANSFORMATIVE for en virksomhed.

Boston Consulting Group (BCG) identificerer 5 måder at frigøre værdi fra big data, grupperet i to kategorier: Avanceret analyse hjælper med at løse specifikke forretningsproblemer, mens du også kan udnytte data til at oprette nye forretningsmodeller helt.<sup>1</sup>

## 2. SÅDAN Gør du din datastrategi mere strategisk

I den foregående model viser vi på trin fire i dataværdikæden, hvordan data kan fortolkes og bruges.

Kun ved at bruge tiden på at udarbejde en plan kan ledere etablere et fælles sprog for at fokusere på mål og måder at komme i gang på.

<sup>1</sup> <https://www.bcg.com/capabilities/big-data-advanced-analytics/transforming-business-models.aspx>



## 2.1 Inden du går i gang, SKAB ET FORRETNINGSSAG TIL DATATRATEGI

Kilde: McKinsey <sup>2</sup>

Gennemgå din virksomheds overordnede strategi.

Skitsere de mål, du vil opnå i din virksomhed på kort og lang sigt. Visualiser, hvordan din fremtidige virksomhed ser ud - hvem vil dine kunder være, hvad køber de, hvor og hvordan?

### Start med en hypotese

Du skal helt sikkert starte med en fornemmelse af, hvilket problem du prøver at løse. Ellers kan du gå på en tankeløs udforskning af et stort bjerg af data og håbe, at du til sidst finder noget derinde. Og vi har arbejdet med en række klienter, hvor vi er kommet ind, efter at de har brugt 6 måneder, 12 måneder, 18 måneder på at grave sig ned i dataene og håbe, at det på magisk vis ville spytte noget ud, som de kunne bruge.

Og i de fleste tilfælde gør det det ikke. I de fleste tilfælde er du nødt til at have en fornemmelse af, hvad du prøver at opnå, og derefter finde de data, der hjælper dig med at komme dertil, finde de analyser, der trækker disse indsigter ud af dataene, identificere de mennesker, du ønsker, den adfærd, du ønsker, og de transaktioner, du ønsker, for at få tingene til at fungere.

### Definition af forretningsværdien

Det er vigtigt at have en business case til din datatransformation. Mange organisationer glider på en eller anden måde i en transformationstilstand, hvor de stort set har flere it-projekter, der køres. Og det er, tror jeg, ikke den bedste måde. Du skal være meget klar over, hvilken slags forretningsværdi du vil skabe med din datatransformation.

Det er meget vigtigt at tænke nøje over, hvad fordelene er ved bedre data, fra stærkt integrerede data og fra data i højere kvalitet. Og det, vi normalt gør med vores kunder, er at begynde at udvikle denne business case, selvom det er meget højt niveau og groft i starten. Du skal sørge for, at du inden for seks til ni måneder efter, at du har startet en stor datatransformation i din organisation, begynder at vise fordele for virksomheden. Der skal være noget, der gives til virksomheden, ellers mister det momentum, og det mister interessen fra forretningssiden. Så det at have forretningssagen og løbende gentage denne forretningssag og forfine den, mens du lærer, er en vigtig komponent. Det, vi har gjort med nogle af vores kunder, er faktisk at engagere sig i piloter. Fordi folk vil se,

## 2.2 DANNEMFØR EN DATAREVISION

Der er et gammelt ordsprog, "du kan ikke lave en silketaske ud af en søs øre." Dette er også kendt som "skrald ind, skrald ud." Med andre ord kan du ikke stole på dårlige data for at træffe gode beslutninger.

Ligesom ubrugte data er en forpasset mulighed, kan data af dårlig kvalitet have enorme konsekvenser for en virksomheds ydeevne og fortjeneste.

En dataaudit refererer til revision af data for at vurdere kvaliteten eller anvendeligheden til et bestemt formål. En datarevision er en af de mest effektive måder at identificere problemområder i din marketing, din datalagring og din samlede forretningsdrift.

## 3 DATABASISBESLUTNING

### STIL DE RETTE SPØRGSMÅL

Einstein mente, at kvaliteten af den løsning, du genererer, er i direkte forhold til din evne til at identificere det problem, du håber at løse. Med det i tankerne troede han, at en nøgle til produktivitet var at investere din tid i at definere problemet i modsætning til at springe lige ind i at drømme løsninger til det.

---

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=QF5BOzA9FfU>



### Casestudie: bleer

Udstilling:

Et velkendt mærke af bleer til babyer spurgte forbrugerne: "Hvad er det vigtigste ved en ble? Svaret var stærkt og konsekvent absorberende. Virksomheden promoverede deres bleer med en besked om absorptionsevne i tiltalende annoncer, som de kunne sikkerhedskopiere med videnskaben. Men deres markedsandel faldt.

Da de kiggede dybere, fandt de ud af, at forbrugerne generelt stolede på, at topmærkerne var absorberende. Absorbens var vigtig, men det var ikke differentiatoren.

Fortolkning

Så absorberingsevne var vigtigt, men det var ikke differentiatoren. Disse data om forbrugerinteresser hjalp dem ikke med at sælge flere bleer. De havde ikke stillet det rigtige spørgsmål. Selvom dataanalyse er kommet langt i det sidste årti, er det stadig afhængigt af menneskelig indgriben for at få succes. Du har brug for at vide, hvordan man stiller de rigtige spørgsmål, hvordan man fjerner din egen bias, og hvordan man danner handlingsbar indsigt snarere end grundlæggende konklusioner.

### Hvad ville Einstein gøre?

## 4. VALG AF DATALEDNING

### Hvem skal være ansvarlig for data?

Dataarbejde er et mere kvalificeret job end nogensinde før.

Big data markerer skiftet fra lagre af faste strukturerede data til flow af stadigt voksende ustrukturerede data, og som et resultat markerer det også ændringen i arbejdskraftefterspørgsel fra dataanalytiker til dataforskere (Davenport, Barth & Bean, 2013).<sup>3</sup>

Davenport og Patil (Davenport & Patil, 2012) beskriver en dataforsker som en hybrid af datahacker, analytiker, kommunikator og betroet rådgiver.<sup>4</sup> Med andre ord er færdighederne fra traditionelt divergerende områder, der nu fusioneres i en datafokuseret profil

### 4.1 DATAVIDENSKABSSÆTET

I virkeligheden er dette mere kompliceret, end det lyder. Nogle mennesker er mere data videnskabsmand end andre, og det er svært at finde kommunikation og domæne viden i analytics person.

Og hvis du er en lille virksomhed, der ikke har råd til rollen som fuldtidsjob eller endda en ekstern dataforsker, hvad kan du så gøre?

### 4.2 Hvem skal lede datastrategi - IT / FORRETNINGSHANDELSFRA

(kilde: Rising, Kristensen, Tjerrild-Hansen 2014)<sup>5</sup>

En undersøgelse af big data blandt Fortune 500-virksomheder blev gennemført i 2013, som afslørede, at ejerskab til big data-initiativ undertiden var inden for forretningsviden og undertiden inden for teknologividen (Bean og Kiron, 2013).

Casey, Krishnamurthy & Abezgauz, 2013 præsenterer tre forskellige scenarier for at arbejde med big data og brug en tabel oprettet af partnere fra managementkonsulentfirmaet tidligere kendt som Booz & Company

jeg. For det første hævder de, at selvom it-afdelinger måske har de rette tekniske færdigheder, kan de måske mangle den nødvendige forretningskendskab og have en tendens til at fokusere på at perfektionere den teknologiske løsning i stedet for at give forretningsværdi.

<sup>3</sup> <https://sloanreview.mit.edu/article/how-big-data-is-different/>

<sup>4</sup> <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century>

<sup>5</sup> <https://www.semanticscholar.org/paper/ADOPTION-OF-SUPPLY-CHAIN-ANALYTICS-INSMEs/b876d51ef281ccfb073ffb85ffa9ac0cfa532c>



- ii. For det andet kan en forretningsgruppe - for eksempel finansiering eller markedsføring - være ansvarlig for big data, der sikrer en tilpasning til forretningsstrategien. Imidlertid er de muligvis ikke fuldt ud i stand til at udnytte potentialet i teknologien, og der er risiko for silotænkning eller dårlige arkitektoniske løsninger.
- iii. Endelig foreslår de, at forretning og it kan samarbejde i en matrixorganisation ledet af en kompetent leder med viden inden for begge områder. Selvom dette har det højeste potentiale, er det også det mest udfordrende fra et organisatorisk synspunkt at lette tværfagligt samarbejde i en mere kompleks og dyr strukturel opstilling

#### **Dataledningsmuligheder for en lille virksomhed**

Hvis du er en lille virksomhed, er dine muligheder endnu mere begrænsede, men du skal stadig sætte nogen i spidsen. Mulighed 1) se inden for virksomheden for at finde potentielle kandidater, der besidder nogle af de færdigheder, der er illustreret i figur X, og lad dem bruge deres forretningskendskab til at eksperimentere med data ved hjælp af nogle af de frit tilgængelige open source-værktøjer

Valgmulighed 2) se til en it-person med datafærdigheder, og forbedr deres forretningskendskab til at arbejde med data i virksomheden.

Du skal også huske på, at uanset hvem der får ansvaret, er den sværeste del af at blive en datadrevet organisation forandingsledelsen: at få folk til at forstå, at de nu har brug for at gøre tingene anderledes. I mange tilfælde er du nødt til at tage de eksisterende mennesker og træne

dem i nye metoder og nye processer og nye færdigheder. I nogle tilfælde fungerer selv det ikke, og du bliver nødt til at supplere den gruppe med nye mennesker, der er vokset op i et andet miljø eller har en anden måde at tænke på virksomheden på.