

Amazon (Kilde: Stanford, "Er Big 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 foretager tidskrævende undersøgelser, har du kun lidt information om kunden.

Når detailhandelen flyttede online, steg mængden af værdifulde data om kundernes købsadfærd dramatisk og skabte en ny æra med kundeforståelse. Amazon omdannede 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 hjemmesiden, 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, Amazon omdannede dataene til handlingsstrategier markerede forskellen. Brug af Amazons besøgende og transaktionsdata gav revolutionerende kundeindsigt, der blev omdannet til individuel målrettet markedsføring.

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

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

#### 1. HVAD BETYDER VI VED DATA Drevet vækst?

Brug af dataanalyse og fortolkning for at få handlingsmæssige indsigt i forretningspræstationer og markedsmuligheder.

Data kan bruges til mange ting inden for en virksomhed.

Data til PRESTATION er ikke nye - fokuserer på proces, effektivitet og programudførelse. Data til PRODUKTUDVIKLING er forskellige - de fokuserer på mellemlang til langvarig effekt og information, der er nødvendig for at understøtte

#### 5 VEJER FOR AT LÅSE 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 låse værdi op fra big data, grupperet i to kategorier: Avanceret analyse hjælper med at løse specifikke forretningsproblemer, mens du også kan udnytte data til at opbygge nye forretningsmodeller helt. <sup>1</sup>

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

## 2. SÅDAN OPPRETTES DATA DATA STRATEGI MERE STRATEGISK

I den forrige 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 til at fokusere på mål og på måder at komme i gang på.

### 2.1 Inden du går i gang, skal du lave en forretningssag til dataarstrategi

Kilde: McKinsey <sup>2</sup>

#### Gennemgå din virksomheds overordnede strategi.

Skriv de mål, du vil nå i din virksomhed på kort og lang sigt. Visualiser, hvordan din fremtidige virksomhed ser ud - hvem bliver dine kunder, hvad vil de købe, hvor og hvordan?

#### Start med en hypotese

Du har bestemt brug for at 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 med at grave sig tilbage i dataene, i håb om, at det magisk ville spytte noget ud, som de kunne bruge. Og i de fleste tilfælde gør 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 analyserne, der trækker denne indsigt ud af dataene, identificere de mennesker, du vil have, 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 forretningssag til din datatransformation. Mange organisationer glider på en eller anden måde i en transformationstilstand, hvor de dybest set har flere it-projekter, der køres. Og det er, synes 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 hvad vi normalt gør med vores klienter, er at begynde at udvikle denne forretningssag, selvom den er meget høj og grov i starten. Du skal sikre dig, 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 den fart og det mister interessen fra forretningssiden. Så det at have en forretningssag og kontinuerligt itereere denne forretningssag og foredle den, som du lærer, er en væsentlig komponent. Hvad vi har gjort med nogle af vores klienter, er faktisk at engagere sig i piloter. Fordi folk vil se,

### 2.2 Gennemfør derefter en dataarvision

Der er et gammelt ordsprog, "du kan ikke lave en silkepung ud af en so 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 ubenyttede data er en glip af muligheden, kan data af dårlig kvalitet have store konsekvenser for en virksomheds resultater og overskud.

---

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

En datarevision henviser til revision af data for at vurdere deres kvalitet eller anvendelighed til et specifikt formål. En datarevision er en af de mest effektive måder til at identificere problemområder i din marketing, din datalagring og din samlede forretningsdrift.

### 3 DATA BASE AFGØRELSE

#### SPØRG DE RETTE SPØRGSMÅL

Einstein mente, at kvaliteten af den løsning, du genererer, står i direkte forhold til din evne til at identificere det problem, du håber at løse. Med det for øje mente 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 op løsninger til det.

#### Casestudie: bleer

Exposition:

Et velkendt mærke af bleer til babyer spurgte forbrugere: "Hvad er den vigtigste funktion i en ble? Svaret var stærkt og konsekvent absorptions. Virksomheden promoverede deres bleer med en besked om absorptions i appellerende annoncer, som de kunne tage backup af med videnskab. Men deres markedsandel faldt.

Når de kiggede dybere, fandt de, at forbrugere generelt stolede på de øverste mærker for at være absorberende. Absorbency var vigtig, men det var ikke differentiereren.

Tolkning

Så absorptionsevne var vigtig, men det var ikke differentiereren. Disse data om forbrugerinteresser hjalp dem ikke med at sælge flere bleer. De havde ikke stillet det rigtige spørgsmål. Selvom dataanalyse er nået langt i det sidste årti, er det stadig afhængigt af menneskelig indgriben for at være en succes. Du skal vide, hvordan du stiller de rigtige spørgsmål, hvordan du eliminerer din egen bias, og hvordan du danner handlingsmæssige indsigter snarere end grundlæggende konklusioner.

**Hvad ville Einstein gøre?**

### 4. VÆLGNING AF DATALEDE

#### Hvem skal være ansvarlig for data?

Dataarbejde er et mere dygtigt job end nogensinde før.

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

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

---

<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>

#### 4.1 DATAVIDENSKABETS FÆRDIGHED

I virkeligheden er dette mere kompliceret, end det lyder. Nogle mennesker er mere datavidenskabsmand end andre, og det er svært at finde kommunikation og domæneviden hos en analytiker.

Og hvis du er et lille firma, der ikke har råd til rollen som fuld tid eller endda en ekstern dataforsker, hvad kan du så gøre?

#### 4.2 Hvem skal lede datastrategi - IT / BUSINESS TRADE OFFS

(kilde: Rising, Kristensen, Tjerrild-Hansen 2014) 5

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 bruge en tabel oprettet af partnere i managementkonsulentfirmaet, der tidligere var kendt som Booz & Company

- i. For det første hævder de, at selvom IT-afdelinger kan besidde de rette tekniske færdigheder, kan de mangle den nødvendige forretningsviden og have en tendens til at fokusere på at perfektionere den teknologiske løsning snarere end at give forretningsværdi.
- ii. For det andet kan en forretningsgruppe - for eksempel finans eller marketing - 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 risikoen 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,   
det er også den mest udfordrende fra et organisatorisk synspunkt at lette tværfagligt samarbejde i en mere kompleks og dyre strukturopstilling

#### Data lead muligheder for en lille virksomhed

Hvis du er en lille virksomhed, er dine muligheder endnu mere begrænsede, men du er stadig nødt til at sætte en ansvarlig.

Valgmulighed 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 forretningsviden til at eksperimentere med data ved hjælp af nogle af de frit tilgængelige open source-værktøjer

Valgmulighed 2) se til en IT-person med datafærdighederne og forbedre deres forretningsviden til at arbejde med data i branchen.

Du skal også huske på, at uanset hvem der er ansvarlig, er den sværeste del af at blive en datadrevet organisation forandringsledelse: At få folk til at forstå, at de nu er nødt til at gøre tingene anderledes. I mange tilfælde skal du tage de eksisterende mennesker og uddanne dem i nye metoder og nye processer og nye færdigheder. I nogle tilfælde fungerer det ikke selv, og du bliver nødt til at supplere denne gruppe med nye mennesker, der er vokset op i et andet miljø eller har en anden måde at tænke på virksomheden på.

---

5 <https://www.semanticscholar.org/paper/ADOPTION-OF-SUPPLY-CHAIN-ANALYTICS-INSMEs/b876d51ef281ccfb073fb85ffa9ac0cfa532c1e>