

# Evnen til at bruge data kan blive guld værd

Virksomheders produktionsapparat, kontakter med offentlige myndigheder, forbrugeres adfærd i butikker og indlæg på sociale medier. Alt sammen genererer data – masser af data. Potentialet for danske virksomheder i en bedre anvendelse af data i forhold til salg, marketing, produktionsoptimering, innovation af nye produkter etc. er betydeligt. Mange store, internationale virksomheder kan berette om den anselige gevinst ved bedre anvendelse af data. Hvis potentialet skal realiseres, kræver det imidlertid, at data bliver indsamlet og analyseret på den rette måde, og at indsigten fra data bliver omsat til de rigtige ledelsesmæssige beslutninger. Små og mellemstore virksomheder vil ofte have vanskeligt ved at kunne mønstre ressourcer og kompetencer, der kan bringe rådata hele vejen til disse ledelsesbeslutninger. Data risikerer dermed at forblive utilgængelige Oere og 1ere, der ikke skaber værdi for virksomheden og dens kunder.

Et studie af en række mindre danske produktionsvirksomheder viser dog, at virksomheder kan komme ganske langt i at bruge data som led i forretningskæbelse. Virksomhederne har deltaget i to offentligt støttede innovationsprojekter, Serviceplatform (www.serviceplatform.dk) og Future Food Innovation (www.ffi.dk). Selvom virksomhederne er forskellige i forhold til branche, placering i værdikæden, karakteren af tilgængelige data osv. er de kendetegnet ved en række fællesnævner. Man kunne måske forvente, at der var et mønster i, at de mest succesrige virksomheder havde mange ressourcer i form af højtuddannede medarbejdere med stor indsigt i de tekniske aspekter af IT. Men billedet er mere sammensat. Studiet viser, at de afgørende punkter er af mere ledelsesmæssig karakter.

For det første er det afgørende at kunne aktivere nogle gode samarbejdspartnere blandt virksomhedens eksisterende leverandører eller kunder. Springet fra data til forretningskabende indsigt er betydeligt mindre, når virksomhedens egne data kan krydses med data fra andre led i værdikæden. Hvis eksempelvis en leverandør af komponenter til en vindmølle formår

at kombinere egne produktionsdata med data fra den logistikvirksomhed, som står for at transportere komponenterne, kan de to i fællesskab give mere information til vindmølleproducenten, end hvis de to leverede data hver for sig.

For det andet forudsætter introduktionen af datadrevne ydelser oftest en revision af virksomhedens forretningsmodel. Mange produktionsvirksomheder lever primært af salg af produkter, mens serviceforretningen er en nebengeschäft, der skal sørge for at kunderne forbliver nogenlunde tilfredse med det leverede produkt. Datadrevne ydelser indebærer i mange tilfælde, at virksomheden flytter sig i værdikæden til at have et ejerskab i forhold til at garantere, at produktet nu også fungerer. En virksomhed, der leverer sensorteknologi sammen med deres produktionsmaskiner, og dermed overvåger om maskinen producerer i overensstemmelse med det, der var hensigten, kan fakturere kunden på baggrund af maskinens ydelse i stedet for "blot" at fakturere for produktsalget. Samtidig skal de ressourcer, som virksomheden har, og de aktiviteter, som virksomheden udfører, orienteres mod den nye datadrevne forretning. Alt i alt fører dette til et behov for en grundlæggende ændring af forretningsmodellen.

For det tredje vil satsningen på datadrevne ydelser oftest forudsætte, at virksomheden eksperimenterer med de ydelser, som kan leveres til kunden. Eksperimenterne kan gøre, at de leverede ydelser i højere grad skaber værdi

hos kunden, end hvis virksomheden bestræber og indstiller sig på at levere den ideelle løsning i første forsøg. Et af eksemplerne fra casestudierne viser, hvordan en virksomhed, der ønskede at levere en databaseret kommunikationsløsning til markedet, gik i tæt partnerskab med en enkelt udvalgt kunde for at eksperimenter og "samudvikle" løsningen. Dialogen med denne udvalgte kunde førte til en markant forandret løsning, der i højere grad levede op til ønskerne hos kunden – og derved kvalificerede eksperimenterne den endelige ydelse til markedet. Den eksperimenterende tilgang til udviklingsprocessen forudsætter selvsagt, at den udvalgte kunde er indforstået med at være en form for prøveklud. Så udvælgelsen af samarbejdspartner til eksperimenterne bør ske med omhu.

Som det fjerde og sidste punkt viser casestudierne, at de mest succesrige virksomheder har gavn af at begynde i det små, når de kaster sig ud i den datadrevne forretning. Mange virksomheder ligger allerede inde med store datamængder i eksempelvis ERP- og CRM-systemer, der rummer betydelig indsigt i, hvornår produktet først blev leveret, hvornår der sidst er udført service, hvilke reservedele, der er blevet leveret hvor og hvornår og så videre. Disse data er dog ofte ikke systematiseret og dermed anvendes de ikke som led i værdiskabelsen hos virksomhedens kunder. Flere af de interviewede virksomheder har haft succes med eksempelvis at kontakte virksomheder i CRM-systemet, som har fået leveret en maskine, men hvor service ikke er blevet

udført igennem længere tid. Virksomhederne beskriver selv, at denne anvendelse af data ikke just er raketforskning – men at den oplevede værdi fra kundens side er stor. Dermed kan sådanne databaserede tiltag både give glidere kunder og en større omsætning i serviceforretningen.

Så hvad gør vi nu? Det er med datadrevet forretningsudvikling som med så mange andre forandringsprocesser i virksomheder. Umiddelbart kan forandringen

forekomme uoverstigelig. Men det er også som med den berømte spisning af elefanten: Der er kun en vej, og det er en bid af gangen! Og ved at fokusere på de nævnte punkter med samarbejde i værdikæden, justering af forretningsmodellen, eksperimenter med udvalgte kunder og plukning af de lavthængende frugter i de eksisterende IT-systemer kan vejen til datadrevet forretning vise sig noget mere overkommelig. Og belønningen kan være stor. Selv virksomheder, der umiddelbart ikke har mange ressourcer og kompetencer inden for data, kan bruge data som led i at skabe stor værdi hos kunderne og dermed bevæge sig til et noget mere interessant – og lønsomt – sted i værdikæden.



Foto: Colourbox



Lektor Rene Chester Goduscheit  
Center for Integrerede Innovationsledelse, Institut for Marketing og Management, Syddansk Universitet