

Er din virksomhed moden til at bruge kundedata?

Pedersen, Carsten Lund; Ritter, Thomas

Document Version

Final published version

Publication date:

2021

License

Unspecified

Citation for published version (APA):

Pedersen, C. L., & Ritter, T. (2021). *Er din virksomhed moden til at bruge kundedata?* Copenhagen Business School, CBS.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025



Er din virksomhed moden til at bruge kundedata?

af
Carsten Lund Pedersen
Thomas Ritter

Copenhagen Business School

© 2021

 brug
kundedata



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Handel



Erhvervshus

MIDTJYLLAND
ERHVERVSHUS HØVEDSTADEN

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

Introduktion

Verden bliver i stigende grad digitaliseret, og følger man som virksomhed ikke med, kan man risikere at undergrave sit fremtidige forretningsgrundlag. Dog har de fleste virksomheder kundedata til rådighed, og det er derfor ofte en lavthængende frugt at gå efter at udnytte ens kundedata. Denne korte arbejdsbog er et led i forskningsprojektet 'Brug Kundedata', som er et samarbejde mellem CBS, DI Handel, Erhvervshus Midtjylland og Erhvervshus Hovedstaden og er støttet af Industriens Fond. Projektets formål er at udvikle praktiske modeller med henblik på at muliggøre en bedre udnyttelse af kundedata.

Konkret vil denne arbejdsbog indeholde følgende:

- 2 værktøjer, der giver 1 modenhedsmodel.
- Relevante spørgsmål at stille sig selv.
- Beskrivelse af barrierer.
- Situationsbetingede handlingsanvisninger.
- Forslag til workshop-format.

Selvom denne arbejdsbog kun er rettet mod de indledende faser af arbejdet med kundedata, er det vores håb, at den kan bidrage til de første, vigtige refleksioner på rejsen. God vind og arbejdslyst!

Vores modenhedsmodel

Modenhed refererer i vores projekt til, hvor klar en virksomhed er til at arbejde med kundedata. Modenhed udgøres her af to forskellige elementer og deres indbyrdes interaktion: På den ene side varierer virksomheder typisk på deres *parathed* – dvs. startpositionen for at arbejde med kundedata. På den anden side vil de virksomheder, der aktivt arbejder med kundedata, også variere med hensyn til deres *fremdrift*. Det er kun når vi ser på begge elementer, at vi kan vurdere en virksomheds *modenhed*. På de følgende sider vil vi indledningsvist kigge på parathed og derefter gennemgå fremdrift.

VIRKSOMHEDENS MODENHED =

PARATHED X FREMDRIFT

Motivation

Selvom man har al data i verden, så vil intet af dette materialisere sig på virksomhedens bundlinje, hvis ikke man også har den fornødne motivation. Man skal med andre ord være motiveret til at begive sig ud på en datarejse. Vi definerer her motivation som værende:

Virksomhedens lyst, vilje, og positive forventninger til at ville skabe succes med kundedata.

Vi bygger vores motivationsforståelse på Viktor Vroom's klassiske motivationsmodel, der opdeler motivation i henholdsvis Valens, Instrumentalitet og Præstation, der tilsammen angiver, hvor motiveret man er.

Konkret bør virksomheder stille sig selv tre spørgsmål for at vurdere deres kundedata-motivation:

- 1) Hvilken målsætning har vi, og hvor vigtig er vores målsætning for os?
- 2) I hvilket omfang bidrager kundedata til at vi opnår vores målsætning?
- 3) I hvilket omfang forventer vi, at vi er i stand til at bruge kundedata?

Kundedata

Motivation er kun værdiskabende for kundedata i det omfang at man overhovedet har data om kunder i organisationen. Heldigvis har de fleste virksomheder kundedata af både praktiske og juridiske årsager. Disse kundedata kan være **strukturelle data** (virksomhedsstørrelse, branche, region) eller **transaktionsdata** (omsætning, hvad kunden har købt og til hvilken pris). Det bliver dog samtidig også mere almindeligt at opsamle **aktivitetsdata** om kunder (der oftest er muliggjort af IoT, internet-of-things). Aktivitetsdata beskriver, *hvordan*, *hvornår* og *hvor* kunden benytter et produkt eller ydelse.

Vi foreslår, at virksomheder spørger sig selv:

- 1) Hvilke strukturelle data har vi om vores kunder?
- 2) Hvilke transaktionsdata har vi om vores kunder?
- 3) Hvilke aktivitetsdata har vi om vores kunder?

De 4 startpositioner

De 2 dimensioner med de dertilhørende 6 spørgsmål kan kombineres til en 2x2 matrice. Dermed får vi 4 forskellige scenarier, eller såkaldte 'startpositioner', der angiver, hvor parate virksomheder er til at påbegynde en vækstrejse båret af kundedata. Samtidig angiver matricen konkrete anbefalinger, alt efter hvor man befinder sig. Virksomheder bør derfor bruge de 6 spørgsmål på de forrige sider til at placere dem i en startposition, der angiver om man er ***begynder***, ***begrunder***, ***beundrer*** eller ***bevæger***. På de følgende sider gennemgår vi hver position.



Hvem er begynderne?

- Begynderne mangler både motivation og kundedata.
- De er typisk mindre virksomheder, der er produktfokuserede, konservative og har en stabil forretningsmodel.
- Motto: *'If it ain't broke, why fix it?'*
- Det første skridt er derfor at finde motivationen.
- Motivationen kommer som regel fra kundeforespørgsler eller andre eksterne forandringsagenter.



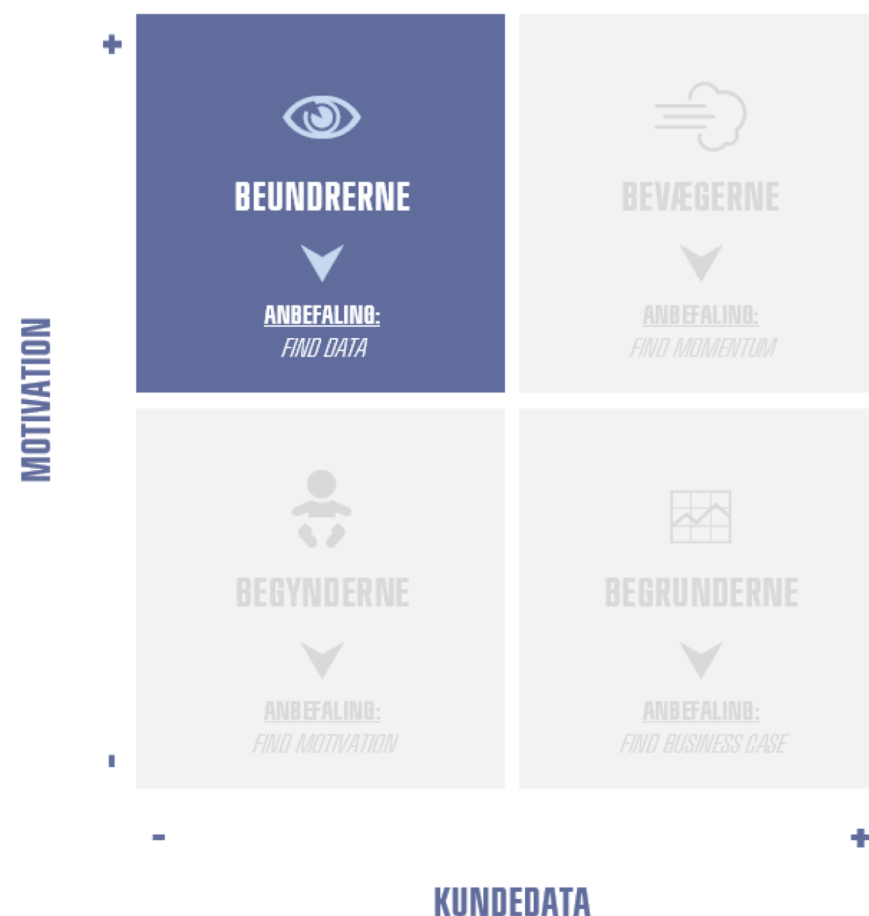
Hvem er begrunderne?

- Begrunderne har kundedata men mangler motivation.
- De er typisk teknologitunge virksomheder med en udtalt grad af specialisering.
- Deres data indsamles automatisk som led i deres drift.
- Den mest presserende udfordring er at finde en god business case for kundedata.
- Business casen kommer enten fra inspiration udefra eller ved at få data fra mindre eksperimenter i fronten (eksempelvis fra sælgere eller servicemedarbejdere).



Hvem er beundrerne?

- Beundrerne har motivationen, men mangler kundedata.
- De er typisk nysgerrige på nye tendenser, men mangler at indsamle data selv.
- Den mest presserende udfordring er at finde og samle kundedata.
- Dog kan udfordringen også være at rette deres fejlopfattelse af virkeligheden, da de måske bare ikke er klar over at de har data.
- Kundedata kommer typisk ved at strukturere den eksisterende viden blandt sælgere og sætte den i system – eller ved investering i dataindsamling.



Hvem er bevægerne?

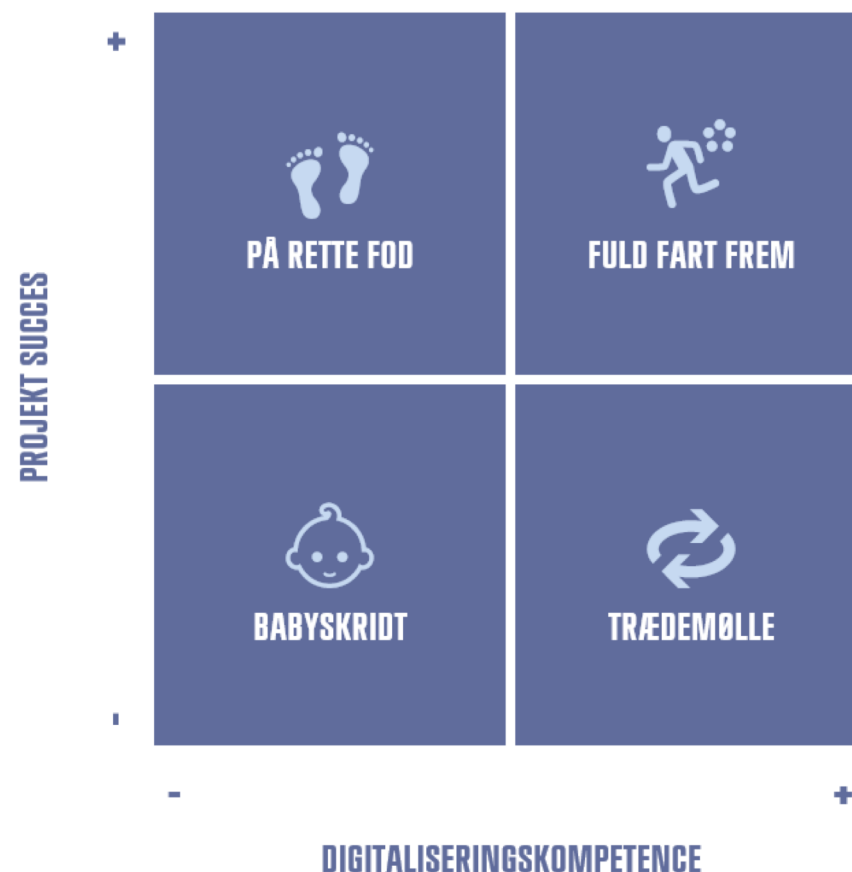
- Bevægerne har både motivationen og kundedata på plads.
- Af samme årsag er de allerede i indledende bevægelse.
- Den mest presserende udfordring er at finde og udnytte momentum.
- Motto: *'Win small, win early, win often'*
- Momentum findes typisk ved at balancere mellem at sætte processer i system samt løbende at eksperimentere med nye data-projekter.



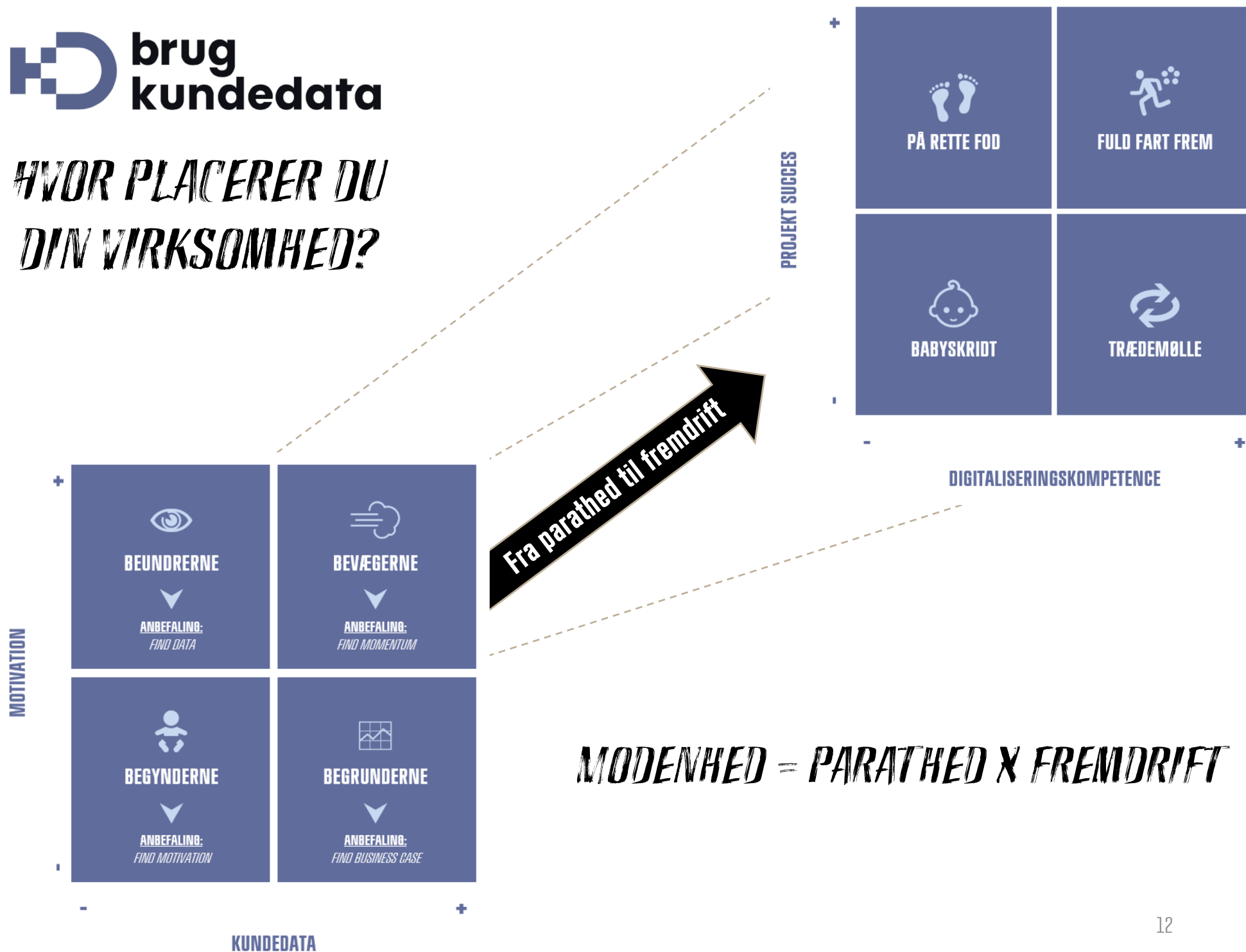
De 4 fremdriftsscenarier

En ting er at have en god startposition – noget andet er at være i fremdrift. Man kan derfor opdele *bevægerne* i fire forskellige fremdriftsscenarier (se matricen til højre samt næste side for sammenhæng). Ens scenarie afhænger af, hvor stærk en digitaliseringskompetence man har (man skal være god til at opsamle data, analysere data og få tilladelse til at bruge data) – samt hvor meget succes man har haft med kundedata-projekter.

Her kan man tage *babyskridt*, være på en *trædemølle*, være *på rette fod* eller have *fuld fart frem*. Virksomheder bør derfor spørge sig selv om deres hovedudfordring er at skabe projekt succes eller snarere at udvikle en digitaliseringskompetence.



HVOR PLACERER DU DIN VIRKSOMHED?



Forslag til workshop format



TYPER AF WORKSHOPS

Vi foreslår, at der afholdes 2 workshops: 1 for at vurdere parathed og 1 for at vurdere fremdrift.



DELTAGERE TIL WORKSHOPS

Vi foreslår, at der er 5-10 deltagere i workshops, der repræsenterer forskellige relevante funktioner.



VARIGHED AF WORKSHOPS

Vi foreslår, at workshops har en varighed af 2 timer, hvor den ene time bruges på analyse og den næste på handlingsforslag.



MATERIALE TIL WORKSHOPS

Introduktion // denne arbejdsbog // A3 print af matricer // post-it notes // kuglepene // tape

Denne publikation er udarbejdet som en del af projektet Brug Kundedata støttet af Industriens Fond, og skal citeres som:

Carsten Lund Pedersen & Thomas Ritter (2021). *Er din virksomhed moden til at bruge kundedata?* Copenhagen Business School, Frederiksberg, Danmark.

ISBN: 978-87-93226-65-4

Indholdet er primært baseret på:

Pedersen, Carsten Lund & Thomas Ritter (2021a): Are You Ready to Get Aboard the Data Train? *Working paper*.

Pedersen, Carsten Lund & Thomas Ritter (2021b): Analyzing and Developing Digitization Capabilities for Data-driven Projects in SMEs. In: Pedersen et al. (2021): Big Data in Small Business. Edvard Elgar Publishing.

Ritter, Thomas & Carsten Lund Pedersen (2020): Digitization Capability and the Digitalization of Business Models in business-to-business Firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management* 86: 180-190.