



Little Big Data

Hvordan kan virksomheder i livsstils- og designbranchen berige deres forretning med data?

Hvor langt er virksomheder i livsstils- og designbranchen egentlig med digitaliseringen? Hvad er mulighederne og barriererne for, at de kan få succes med at bruge (big) data i deres forretning? Og hvordan imødekommer de deres kunders behov og opnår en konkurrencefordel med digitalisering – en *digital edge*?

Det har Alexandra Institutet og Aarhus Universitet undersøgt i projektet *Little Big Data*, hvor vi har interviewet 8 udvalgte virksomheder i livsstils- og designbranchen.

Vi har undersøgt virksomhedernes *datamodenhed*, som bl.a. handler om at kunne se et markedspotentiale i data, at kunne skabe struktur i data og at have de rette kompetencer til at håndtere og arbejde med dataanalyse.

Her giver vi dig en oversigt over de tværgående tendenser, muligheder og barrierer, vi har observeret i løbet af *Little Big Data*-projektet, og dermed hvilke muligheder branchen har for vækst gennem digitalisering.



Lifestyle & Design Cluster.



AARHUS
UNIVERSITET



ALEXANDRA
INSTITUTTET

INDHOLD

DET DIGITALE MINDSET	3
KUNDERRELATIONER OG ONLINE TILSTEDEVÆRELSE	3
KUNDERNE UNDERSØGER DERES KØBSMULIGHEDER ONLINE	3
DATA OM KUNDERNE GIVER INPUT TIL PRODUKTUDVIKLING	3
KONSTANTE FORANDRINGER I MARKEDET	4
UDVIKLINGSPROCESSEN SKAL VÆRE AGIL	4
DATA ALLE VEGNE	4
DER ER MANGE DATA, MEN DE BRUGES IKKE SYSTEMATISK	4
HVORDAN FÅR MAN VÆRDI UD AF DATA?	4
STRATEGI OG FORRETNINGSMODELLER	5
DATADREVNE FORRETNINGSMODELLER ER EN 'GAME CHANGER' – MEN HVORDAN?	5
RESSOURCER	5
DIGITALISERING ER VÆSENTLIG MEN OPLEVES SOM RESSOURCEKRÆVENDE	5
MANGLENDE KOMPETENCER OG RESSOURCER LØSES MED OUTSOURCING	5
OPSUMMERING	6
HVOR LANGT ER DIN VIRKSOMHED MED DIGITALISERING?	6

DET DIGITALE MINDSET

Livsstils- og designbranchen har generelt en konservativ indstilling til digitalisering og ikke mindst til big data.

Nye tiltag i branchen har svært ved at udfolde sig. Udsagn som: 'det har vi aldrig gjort før' i kombination med manglende viden om datas anvendelsesmuligheder er typiske barrierer, vi har mødt igennem interviewrunden.

Undersøgelsen peger dog på, at yngre virksomheder i branchen har en række fordele, idet de er født digitale, har digitale kompetencer og har indarbejdet digitale værktøjer i organisationens processer.

KUNDERRELATIONER OG ONLINE TILSTEDEVÆRELSE

KUNDERNE UNDERSØGER DERES KØBSMULIGHEDER ONLINE

Flere virksomheder er gået fra at have en fysisk butik til også at have online webshop som et vigtigt omdrejningspunkt i deres forretning.

En onlineplatform giver virksomhederne mulighed for at kunne samarbejde med andre brands. Flere virksomheder nævner, at det er afgørende for salget at skabe den rette balance imellem digitalisering og fysisk tilstedeværelse.

Et fælles mål for virksomhederne er, at de gerne vil kunne forstå og forholde sig til deres kunders behov. Herunder spiller det en meget vigtig rolle for virksomhederne at kunne imødekomme kundernes ønsker om f.eks. lette og hurtige transaktioner.

Flere virksomheder tilkendegiver, at de gerne vil have en *digital edge*, der kan føre til konkurrencemæssige fordele, ligesom mange gerne vil mere ind i e-commerce.

Online platforme der omhandler e-commerce ses som et vigtigt konkurrenceparameter. Flere virksomheder tilkendegiver, at det er svært at tiltrække lige så mange kunder til en fysisk butik som til en online platform.

Hvis man for alvor skal tiltrække kunder til en fysisk butik, kræver det, at man laver en spektakulær event. Flere virksomheder ser det derfor som en bedre investering at tiltrække kunder gennem en online platform, da de fleste kunder køber eller undersøger deres købsmuligheder online.

De fleste virksomheder tilkendegiver, at det er vigtigt at fokusere på digitalisering i et fremadrettet perspektiv, f.eks. ved at hjemmesider/webshops bliver primære salgskanaler internationalt.

DATA OM KUNDERNE GIVER INPUT TIL PRODUKTUDVIKLING

Enkelte virksomheder benytter sig i dag af sociale medier til at segmentere deres kunder. Eksempelvis i forhold til sted, køn, alder og livsstil. De fleste virksomheder bruger salgsorienterede data til at udvikle kollektionerne.

Nogle virksomheder har tilkendegivet, at data kan være misvisende og dermed også subjektivt fortolket. Loyaltitet fra kunder kan også have en negativ effekt på oprigtigheden af dataanalysen.

Hvis virksomhederne for alvor skal bruge kundedata (også det kundedata som kan forudsige kundernes behov) til at udvikle nye produkter, skal der gøres plads til, at forandringer kan indarbejdes undervejs i udviklingsprocessen. Det kræver en mere holistisk tilgang og de rette kompetencer, processer og kultur i virksomheden.

KONSTANTE FORANDRINGER I MARKEDET

UDVIKLINGSPROCESSEN SKAL VÆRE AGIL

Virksomhederne har givet et fælles udtryk for, at forandringshastigheden internt i organisationen og eksternt er markant øget, og de skal hurtigt kunne tilpasse sig ændringer på markedet. Dette har krævet omstilling til nye processer i organisationen.

Virksomhederne har erfaret, at input fra markedet dikterer agiliteten, idet alle parter i værdikæden skal kunne tilpasse sig ændringer i sidste øjeblik.

Der er en modsætning imellem de nuværende udviklingsprocesser (der kører meget traditionelt) og en ny dataunderstøttet udviklingsproces. Der er med andre ord et paradoks imellem den traditionelle proces og det konstante krav fra markedet om forandringer.

Virksomhederne har ligeledes givet udtryk for, at megen viden går tabt i forsyningskæden. 'Der er lang vej fra producent til kunden'.

Det er et strategisk vigtigt element at være i stand til at lave valide databaserede produktionsforecast. Det vil gavne virksomhedernes forretning direkte og vil gavne økosystemet af grossister, detailhandlere og kundernes forretning. Ydermere er det vigtigt at kunne arbejde med en kraftigt øget produktionshastighed. Mange modevirksomheder er f.eks. gået fra to til fire eller fem årlige kollektioner.

DATA ALLE VEGNE

DER ER MANGE DATA, MEN DE BRUGES IKKE SYSTEMATISK

Alle virksomheder er bevidste om, at de har masser af data gemt i ERP-systemer og andre steder, men de bruger dem ikke i dag, selvom de har en ambition om at kunne trække data ud af systemerne.

Der er et udpræget ønske om at standardisere data og dataprocesser i hele organisationen og få mulighed for at differentiere mellem afdelinger.

De fleste virksomheder ser en udfordring i at have alt for meget data til rådighed. Nogle oplever problemer med at lagre mængden af data og at finde relevant og brugbart data.

Blandt virksomhederne i undersøgelsen findes der nogle få eksempler på, at ledelsen har taget skridt til formalisering af data men ikke i store dele af organisationen. Det vil sige, at nogle virksomheder er begyndt at afprøve data i mindre dele af forretningen, men vi har ikke mødt nogen virksomheder, der gør systematisk brug af data i *hele* deres forretning.

HVORDAN FÅR MAN VÆRDI UD AF DATA?

Virksomhederne mangler forståelse for, hvad data er, og hvordan det kan bruges til at skabe værdi for virksomheden, kunden, netværket og miljøet. Vi oplever, at virksomhederne har svært ved at se forskel på 'big data' og 'almindeligt data' i en forretningsmæssig sammenhæng, og hvordan data skal hænge sammen med virksomhedernes eksisterende systemer.

Flere virksomheder fortæller, at data som trækkes ud til konkret brug i forskellige scenarier er baseret på *gut feeling* og i nogle tilfælde erfaring.

Den **værdiskabende** proces i forbindelse med data er primært set som en intern ydelse, hvor ledelsen har adgang til dataanalyse (beskrivende statistik og historisk data). Flere virksomheder mangler indsigt i, hvilke typer af værdi der kan skabes – både internt og eksternt. Mange virksomheder anser desuden den værdiskabende proces for at være kompliceret på nuværende tidspunkt. Der er generelt en frygt for, at analyseværktøjer er *off the shelf*-værktøjer, som ikke passer ind i organisationens nuværende platforme.

Der mangler formalisering og struktur på den **værdileverende** proces. Interne forhold gør, at værdien af data ikke er synlig i organisationen.

Den **værdiopfangende** proces viser, at der mangler kontrol med data. Eksempelvis bliver data ikke målt på konkrete værdier, og der er ikke nogen form for kvalitetskontrol på den data, som virksomhederne er i besiddelse af.

STRATEGI OG FORRETNINGSMODELLER

DATADREVNE FORRETNINGSMODELLER ER EN 'GAME CHANGER' – MEN HVORDAN?

Der mangler en klar strategi for, hvordan data skal håndteres og for, hvordan man digitaliserer virksomheden. Der er dog et øget fokus på digitalisering og en vision om at gå fra en produktorienteret tankegang til at udvikle digitale serviceydelser- og helhedsløsninger for kunderne.

Virksomhederne ser det som strategisk vigtigt at fokusere på databaseret service som en ny forretningsmodel. Datadrevne forretningsmodeller anses med andre ord for at være en 'game changer' for virksomhederne i branchen.

Men virksomhederne har generelt givet udtryk for, at de mangler forretningsprocesser til datahåndtering, herunder til at udvikle og skabe nye idéer baseret på data, samt at omdanne disse til nye forretningsmuligheder. De nuværende forretningsmodeller er generelt karakteriseret ved manglende formalisering omkring brugen af data.

Databaseret udvikling opleves oftest som meget usikker, og processen mangler klare KPI'er, som virksomhedernes ledelse kan forholde sig til.

Visualisering af data ses af flere virksomheder som væsentligt for forretningsmodellen. De mener dog, det er udfordrende at skabe 'live' feed på data og ud fra det skabe klare budskaber og oplevelser for kunden.

Virksomhederne pointerer også, at strategierne skal gøres mere tilgængelige for alle i organisationen, så alle tager ejerskab, og der skabes en flad struktur.

RESSOURCER

DIGITALISERING ER VÆSENTLIG MEN OPLEVES SOM RESSOURCEKRÆVENDE

Der er dog en stor skepsis over for at udarbejde en strategi for data og digitalisering. Det anses for at være tungt arbejde at følge en specifik strategi for at transformere den eksisterende organisation.

Det kræver mange ressourcer at indarbejde data i organisationen. Virksomhederne mangler de rette kompetencer til at håndtere data og til at udvikle på baggrund af data. Der findes ikke teams eller fokusgrupper, som kan skubbe innovationen fremad på nuværende tidspunkt. Det er ofte designeren eller udvikleren, som driver innovationsprocessen, og mange designere bruger ikke data i udviklingsprocessen endnu.

MANGLENDE KOMPETENCER OG RESSOURCER LØSES MED OUTSOURCING

Flere virksomheder ønsker at få etableret mulighed for monitorere live-feed data, men det ses samtidig som en udfordring pga. investeringen i forhold til risikoen for manglende udbytte. Hertil kommer, at det vil kræve procesforandringer i værdikæden, internt og eksternt, og integration med eksisterende it-systemer.

Nogle virksomheder ser problemer med at bruge sensorer, da man ikke har de nødvendige kompetencer til at forestille sig, hvor de kan bruges med fordel.

De fleste virksomheder har valgt at outsource udvikling af it-systemer. Nogle virksomheder inddrager leverandørerne/netværket i deres udviklingsprocesser, men det er langt fra alle virksomheder.

Flere virksomheder har tilkendegivet, at de ikke ønsker at bruge mange ressourcer på at etablere og håndtere it-systemer internt i organisationen. Flere har derfor valgt at outsource databehandlingen og bruge pakkeløsninger fra specialister i it- og datahåndtering. Enkelte specifikke dataorienterede opgaver er også outsourcet (f.eks. dataanalyse).

OPSUMMERING

Virksomhederne i livsstils- og designbranchen er generelt konservative ift. udnyttelse af digitaliserings muligheder. Nogle virksomheder giver dog udtryk for, at de ønsker at have en *digital edge* for at imødekomme kundernes behov for lette og hurtige transaktioner.

Generelt er virksomhederne usikre på, hvilke data de kan bruge forretningsmæssigt, og hvordan de håndterer dem på en systematisk måde. Udviklingen af it-systemer er ofte outsourcet. Virksomhederne finder det desuden ressourcekrævende at udvikle en formaliseret strategi for digitalisering.

Der er således en række tekniske, kulturelle og organisatoriske barrierer for innovation i branchen. På den anden side er virksomhederne helt klar over, at digitalisering er vejen frem, hvis de skal overleve i et marked, hvor der konstant stilles krav om omstillingsparathed i alle led af værdikæden.

Der er et udpræget ønske fra virksomhederne om at kunne:

- søge sparring og få ideer til brug af data
- bruge dataanalyse og rapporter til at videreudvikle virksomheden
- identificere markedspotentialet ud fra data
- bruge økonomi-orienteret data
- skabe åbenhed ift. datadeling med netværkspartnere (mangler dog indsigt i konsekvenserne og viden om Persondataforordningen 2018)
- skabe struktur på data

HVOR LANGT ER DIN VIRKSOMHED MED DIGITALISERING?

Alexandra Institutet har sammen med Teknologisk Institut og Danmarks Tekniske Universitet udviklet en big data modenhedsmodel, som virksomheder kan bruge til at evaluere deres modenhed i forhold til brug af data.

Modellen er skabt på baggrund af studier af databrug i danske virksomheder, som CBS har gennemført. Studierne er gennemført som en del af et forskningsprojekt finansieret af Industriens Fond. Modellen består af fem forskellige modenhedstrin.

Kun få danske virksomheder ligger på det højeste trin 5 i modenhed. Ser man på de virksomheder, som Alexandra Institutet og Århus Universitet har interviewet i *Little Big Data*-projektet, ligger de fleste på de laveste trin. Det betyder, at der er et stort vækstpotentiale – både for de virksomheder, der har medvirket i projektet, og for virksomheder i branchen generelt.

Tjek din virksomheds datamodenhed på <http://bigdataacademy.dk/model/>.

Fakta om *Little Big Data*-projektet

Little Big Data-projektet blev gennemført i 2017 af Alexandra Institutet og to forskere fra Aarhus Universitet, Torben Bisgaard Bjerrum og Troels Christian Andersen.

Med udgangspunkt i en interviewguide gennemførte projektet et 360-graders eftersyn af 8 virksomheder i livsstils- og designbranchen.

Gennem otte møder, som foregik ude på virksomhederne, kortlagde projektet nogle fælles tendenser for virksomhedernes anvendelse af (big) data.

Næste skridt

Tre udvalgte virksomheder får et skræddersyet møde med Alexandra Institutet, hvor resultaterne præsenteres.

Projektperiode: 01.09 2017 – 01.04 2018

Samarbejdspartner: Lifestyle og Design Cluster