

# Analysér skal give indsigt

Bog er løftestang for business intelligence

■ Boganmeldelse

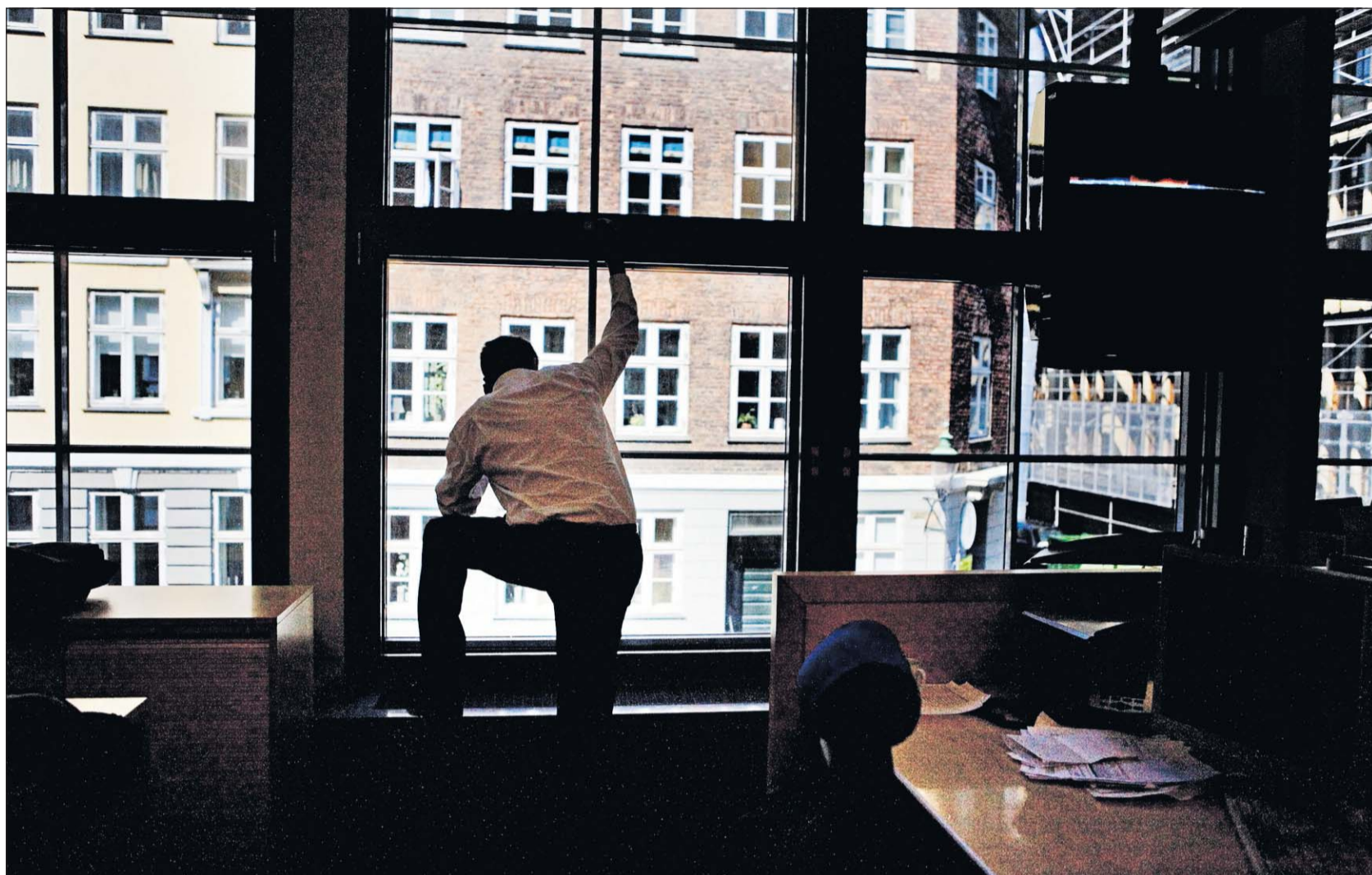
AF PER NIKOLAJ BUKH,  
ph.d. professor Aalborg Universitet



Da Thomas H. Davenport og Jeanne G. Harris for nogle år siden udgav bogen *Competing on Analytics* (Harvard Business Press, 2007) fik den en del opmærksomhed. Ikke mindst hos IT-konsulenter og leverandører. Det enkle og klare budskab om at skabe konkurrencekraft ved at kombinere analytiske modeller med den store mængde data, som alle store virksomheder ligger inde med, førte næsten naturligt et behov for IT-systemer med sig. Dermed blev denne bog en løftestang for salget af de såkaldte business intelligence-løsninger.

Det var der sådan set heller ikke i 2007 noget nyt i. Men enhver idé har sin tid – og ved ikke at fokusere på teknikker og modeller, gav *analytics*-begrebet ledere og IT-folk et fælles sprog, hvor man kunne enes om, at det var vigtigt uden at skulle bekymre sig om, hvordan analyserne skulle laves, eller hvordan ledelse egentlig skulle praktiseres.

Men det er sjældent, at film nummer to med samme persongalleri succesfuldt kan efterfølge en blockbuster, hvis plottet er uændret og historien ikke rigtig føres videre på troværdig måde. Bogen tilfører ikke meget nyt. Det indledende udsagn i bogen er, at det vil blive demonstreret, hvordan *analytics* kan bringes i anvendelse i den daglige drift ved at vise, hvordan



IT-chefen, som læser bogen »Analytics at Work«, kan blive grebet af begejstring over, hvad hans data kan anvendes til. Foto: Steven Achiam

mange forskellige typer analyser kan forbedre beslutningstagen. Det lyder jo godt, men det lykkes blot ikke for forfatterne at vise, hvad det er for teknikker, der kan indfri løftet.

Bogen er dog velskrevet og klart disponeret. Først et indledningskapitel, hvor begrebet *analytics* forklares, hvor der argumenteres for vigtigheden af analytisk indsigt og faktabaserede beslutninger samt gives enkelte eksempler. Herefter består bogen af to dele. I den før-

ste del præsenteres først begrebsrammen, som betegnes det analytiske Delta, hvor de fem bogstaver i akronymet er de fem elementer, som udfoldes i kapitel 2-6. Det drejer sig om Data, Enterprise, Leadership, Targets og Analysts.

## Realisere potentiale

Den anden del af bogen drejer sig om, hvad der skal til for at realisere det fulde potentiale i en analytisk tilgang og fastholde fokus, således at det bliver en tankegang, der forankres bredt i organisationen. Forfatterens i øvrigt fornuftige bud i kapitel 7 er, at en analytisk praksis skal indlejres i de forretningsprocesserne. I nogle tilfælde er der brug for automatiseret beslutningstagen, og i andre tilfælde giver analyser inspira-

tion og støtte til komplekse beslutninger.

Kapitel 8 argumenterer for, at der skal opbygges en analytisk kultur. Også udmærket, men jeg er altid skeptisk, når det som en del af implementering af noget nyt forudsættes, at kulturen skal ændres: Hvordan er det så lige, vi gør det? Men bortset fra det, så er det jo altid praktisk med en virksomhedskultur, der understøtter strategien. Kapitel 9 handler om, i hvilket omfang virksomhedens forretningsmodel i forhold til konkurrenternes fokus omfatter *analytics*. Det er et kort kapitel, som præsenterer idéen, men der er ikke meget konkret om, hvordan det skal gribes an.

De sidste to kapitler beskriver forskellige implementeringsscenarier, giver flere ideer og eksempler på, hvordan

et bedre analyse- og beslutningsklima fremmes. Det, som kendetegner disse kapitler såvel om den resterende del af bogen, er, at det lyder fornuftigt, men er helt ukonkret, hvad angår den type modeller der skal bruges for at skabe analysekraften. Det kan man naturligvis vende til en styrke, da bogen så kan læses, uden at man har forstand på noget på forhånd. Men nogen skal jo kunne lave en analyse, for at man kan opbygge en analytisk virksomhed – og det er næppe nok at slippe analysekraft og amatørstatistikere løs, hvis ikke der også tages stilling til, hvad der skal analyseres, på hvilken måde og hvorfor.

Der kredses i bogen meget om, at man skal finde et mål for sin analyseindsats. Det er lidt pudsigt, at der ikke fokuseres på at starte med de

strategiske udfordringer og herefter afklare, hvilke analyser der er brug for. Udgangspunktet bliver dermed en løsning, der leder efter problemer, den kan hæfte sig på. Det, mener jeg, vi tit har set føre til gennemførelsen af en mængde unødvendige projekter i store virksomheder. Alt imens de væsentlige og vanskelige udfordringer forbliver uadresserede. Jeg frygter, at vi igen ender der, hvis det blot handler om analyser og IT – frem for om ledelse og strategi.

## Behov for ledelse

Når bogen skuffer mig, er det ikke mindst fordi det emne, som bliver taget op – behovet for at ledelse bliver mere evidensbaseret og funderet på analyser af tilgængelige data – er usædvanligt vigtigt. Tho-

**Seks huer** gives for den ekstremt gode bog.  
**Fem huer** gives for den fremragende bog.  
**Fire huer** gives for den gode bog.  
**Tre huer** gives for en bog på det jævne.  
**To huer** gives for den ikke særlig gode bog.  
**En hue** gives for den ringe bog.  
(Gives kun til managementbøger)

## On behalf of our client Vestas, we are seeking a Nacelle & Hub systems Manager

Do you have solid track record in overall engineering and experience in line management in an international R&D organization? Then we offer you a true global challenge.

For more information please contact Frank Meyler,  
cell phone: +45 21334415 or  
e-mail: frank\_meyler@randstad.dk

**Vestas**

**randstad**

Staffing | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services

**BUSINESS INSTITUTE**  
USEFUL EDUCATION®

Vi udbyder anerkendte eksklusive businessuddannelser, der sikrer, at du fra dag ét kan bruge det, du lærer. Det kalder vi USEFUL EDUCATION®

Læs mere om uddannelserne på [www.business-institute.dk](http://www.business-institute.dk)

**MBP**  
Master of Business Psychology

MBP er en fleksibel tilrettelagt psykologisk MBA bestående af to dele: År 1 "Executive Certificate in People Management"™ År 2 "Master of Business Psychology"

Uddannelsesstart: Maj 2011

**Business Institute**  
USEFUL EDUCATION

Vi udbyder anerkendte eksklusive businessuddannelser, der sikrer, at du fra dag ét kan bruge det, du lærer. Det kalder vi USEFUL EDUCATION.®

Top Governance  
-I bestyrelse og direktion  
MBA  
-In Strategic Management  
pre MBA  
-1-årig akademisk lederuddannelse

Læs mere om alle uddannelserne på [www.business-institute.dk](http://www.business-institute.dk)

# Erhvervsforlag satser stort på e-bogslæsere

## ■ E-bogslæsere

AF POUL FUNDER LARSEN

mas H. Davenport tænker mange gode tanker og har gennem tiden udgivet mange interessante bøger om blandt andet *knowledge management* (Working Knowledge, T.H.Davenport & L.Prusak, 1998) og *business process reengineering* (Process Innovation, T.H. Davenport, 1993), og det er let at blive grebet af succeshistorierne og de gode eksempler i Analytics at Work. Men reelt set er bogens praktiske anvendelse meget begrænset.

IT-chefen, der læser bogen, vil måske blive grebet af begejstring over alt det nyttige, hans data kan bruges til. Der er heller ikke tvivl om, at de eksempler fra de sædvanlige store amerikanske virksomheder, der nævnes i bogen, er reelle eksempler på, hvordan en analytisk funderet indsigt har været væsentlig for udviklingen af nye forretningsmodeller. Internetauktionshuset Ebay, banker som Wells Fargo og Capital One, kasino- og hotelvirksomheden Harrah Entertainment samt flyselskaber er gode eksempler på virksomheder, der ikke kan drives uden analyser af data.

Betyder det, at det er spild af tid at læse bogen? Ikke nødvendigvis. Hvis blot man ikke forventer at finde en løsning, kan den sagtens være inspiration til at kickstarte en strategiproces. Det skal blot dreje sig om strategien – og så kan der meget vel blive brug for analyser bagefter.

Thomas H. Davenport,  
Jeanne G. Harris & Robert  
Morison, *Analytics at Work:  
Smarter Decisions, Better Results*,  
Harvard Business Press,  
29,95 dollar

De har solgt ledeshåndbøger til danske virksomheder i årevis, men den digitale bølge, der ruller gennem al verdens bogmarkeder, får nu nicheudgiveren Børsen Forum til at dreje gashåndtaget i bund med en stor satsning på e-bogslæsere.

»Vores estimat er, at i løbet af tre år vil 50 pct. af kunderne tilvælge en e-bogslæser,« siger Bjarke Madsen, chef for forretningsudvikling hos Børsen Forum, der specialiserer sig i ledeshåndbøger i abonnement og *e-learning*.

Der har været fuld fart på udviklingsprocessen – for nicheudgiveren, der ligesom dagbladet Børsen ejes af den svenske Bonnier-koncern, er som mange andre blevet overrumplet over den heftige dynamik på det digitale felt.

»Vi begyndte for alvor at følge markedet i efteråret, da Amazon slog igennem med sin Kindle,« fortæller Bjarke Madsen.

Men i en tid, hvor nye modeller myldrer frem, og det endnu er langt fra afgjort hvilken teknologisk platform, som trækker det længste strå, satser udgiveren på at være åben til alle sider.

»Der er en formatkrig, som raser derude, men vi har valgt at være fuldstændig *open source*,« siger Bjarke Madsen.

I modsætning til avis- og magasinbrancherne, der er glade for de mange flotte farver og *features* på enheder som Apples Ipad, så har Bør-

sen Forum fokus på, at det nye produkt helst skal lægge sig tæt op ad det eksisterende – men bare tilbyde større fleksibilitet.

»Vi har bestræbt os på at finde noget, der minder så meget som muligt om en bog,« siger Bjarke Madsen.

Hos Børsen Forum er valget faldet på en e-bogslæser af mærket Iriver, der vejer under 300 gram, har et batteri, som kan gå 14 dage på en opladning, og rummer op til 1000 bøger.

Selvom udrulningen af den

nye enhed involverer en større investering for det lille forlag, så er adm. direktør Martin Montag optimistisk, hvad angår det indtjeningsmæssige potentiale.

## Lave omkostninger

»Vi forventer at øge antallet af abonnenter, og produktionsomkostningerne er lave, så det kan kun styrke bundlinjen,« siger Martin Montag.

Men satsningen drejer sig ikke kun om forbedret

indtjening. Det er også et spørgsmål om at sikre sin langsigtede markedsposition på et tidspunkt, hvor hardwaren bliver stadig billigere og mere tilgængelig.

»Vi kommer til at se enhederne falde i pris, så de måske på et tidspunkt koster det samme som en dyr bog, f.eks. 499 kr,« siger Martin Montag.

I dag koster e-bogslæsere herhjemme typisk fra et par tusind kroner og opefter.

Hos Børsen Forum mener man, at forlagene generelt

gør klogt i at komme på e-bogslæservognen, inden den er kørt.

»Den danske forlagsbranche ligger i baghjul på dette område. Det går forholdsvis trægt,« siger Bjarke Madsen.

Mens der på det danske marked blot er nogle få tusinde tilgængelige e-bøger, så drøner det internationale marked fremad med hundredetusinder af titler hos netbohandleren Amazon.

poul.funder.larsen@borsen.dk



## Administrerende direktør

### Velkonsolideret, international koncern

**KMC er** en velkonsolideret, andelsejet virksomhed med domicil i Brande. Selskabet er førende inden for udvikling, produktion og salg af ingredienser til fødevarerindustrien. Virksomheden har gennemført en kraftig vækst og beskæftiger knap 250 medarbejdere i Danmark og i udlandet. Den årlige omsætning er på knap 700 mio. kr. og mere end 90 % af produktionen bliver eksporteret til over 70 lande verden rundt. Produktionen foregår i Danmark og i Fjernøsten, og derudover har KMC egne salgsselskaber i flere lande. Læs mere på [www.kmc.dk](http://www.kmc.dk).

**Den adm. direktør** refererer til bestyrelsen og får det overordnede daglige ansvar for selskabets drift og ledelse. En af hovedopgaverne bliver gennemførelse af strategi- og handlingsplaner for videreudvikling af en slagkraftig andels-salgsorganisation. Det bliver endvidere den nye adm. direktørs opgave at iværksætte aktiviteter med henblik på løbende produkt- og konceptudvikling, optimering af produktionen samt at udnytte de organisatoriske ressourcer bedst muligt. Samarbejdet med bestyrelsen og andelshaverne samt forståelse for avlernes situation er andre centrale opgaver.

**De kommende år** vil give nye strukturelle ændringer inden for landbrugssektoren og fødevarerindustrien, hvorfor det vil være en vigtig opgave for den nye adm. direktør løbende at holde sig orienteret om situationen, analysere mulighederne samt at etablere et beslutningsgrundlag for, hvorledes virksomheden bedst muligt kan videreudvikle sig.

**Den ideelle kandidat** har nogle års ledelsesmæssig erfaring fra en international virksomhed samt en vis økonomisk,

afsætnings- og produktionsmæssig erfaring. Den uddannelsesmæssige baggrund skal være af kommerciel karakter, eksempelvis cand. merc. eller HD. Engelsk og gerne tysk skal beherskes på forhandlingsniveau.

**Endvidere** skal den nye adm. direktør have en solid forretningsmæssig forståelse samt selvstændigt have gennemført forretningsudvikling og organisationsopbygning. Kendskab til fødevarerbranchen og landbruget og dets organisationer kan være en fordel.

**På det personlige plan** kræves det, at den kommende adm. direktør er strategisk velbegavet. Evnen til at føre tanke til handling i en kombination af empati, vedholdenhed og naturlig gennemslagskraft er ligeledes afgørende forudsætninger. I kraft af et stort engagement og en ligefrem facon skal den nye direktør formå at vinde respekt blandt andels-havere, medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere.

**Ligeledes** vil det være af afgørende betydning, at den nye adm. direktør har gode kommunikationsevner, er åben og udadvendt og har et positivt livssyn. Endvidere kræves der en vis robusthed, således at roen bevares i pressede situationer.

**Der tilbydes** en spændende og udfordrende stilling i en velrenommeret og velfungerende virksomhed med store muligheder for at påvirke udviklingen. Ansættelsesforholdene vil modsvare jobbet krav og kandidatens baggrund.

### Erfaren Dansk Q/P ingeniør søger job i eller med relationer til Brasilien

- Sprog Dansk, Engelsk og Brasiliansk (portugisisk)
- Tidligere udstationeringer som ingeniør/konsulent (i proces og kvalitetsstyring, inden for medicinindustrien)
- Brasiliansk nygift og stort kendskab til landet. Grib chancen og få en ny medarbejder, klar til opgaver i de store muligheds land.

Henvendelse for nærmere oplysning til [dk-brazil@live.dk](mailto:dk-brazil@live.dk)

### Midlertidig ledelsesressource til styring af særlige opgaver inden for salg og IT?

Erfaren og engageret ressource med 20 års ledelseserfaring fra salg og implementering af IT baserede forretnings-systemer. Jeg assisterer virksomheder med større eller mindre projektopgaver, hvor ressourcen eller erfaringen ikke er til rådighed internt. Nøgleord er Fokus på forretningen; Procesforbedringer (LEAN), kravspecifikationer, Outsourcing af IT drift, IT kontraktrådgivning, leverandørstyring, projekt og forandringsledelse ved implementering, forretningsmæssig sparring, salgcoaching. Kontakt mig for et uforbindende møde. Ingen opgave er for lille.

John Calberg, Cand. Merc., HD, certificeret projektleder  
Tlf. 2722 7575, [johncalberg@gmail.com](mailto:johncalberg@gmail.com)

[www.calberg.biz](http://www.calberg.biz)

Ansøgning vedlagt CV mærket DK-471-43717 bedes sendt til Mercuri Executive, Merkurvej 5, 6000 Kolding eller til [ans.kolding.dk@mercuriurval.com](mailto:ans.kolding.dk@mercuriurval.com). Uddybende spørgsmål kan rettes til Ib Bertelsen på tlf. 7554 1100. Vores klient bliver ikke bekendt med den enkelte kandidats identitet uden forudgående aftale mellem kandidaten og Mercuri Executive.

EXECUTIVE

Mercuri Urval