



INDSIGTER FRA DIGITAL DOGMES EXECUTIVE ROUNDTABLES

WHITE PAPER

AI | Forum
www.digitaldogme.dk
Juli 2024

INDHOLD

Velkommen	3
Baggrund og potentiale	4
En strategisk tilgang til AI	6
Bestyrelsens rolle i virksomhedens AI-transformation	6
Topledelsens strategiske tilgange til at komme i gang med AI- implementering	6
Optimering af stakeholderrelationer med AI	7
Organisation og den digitale forestillingsevne	8
Praktiske usecases	10
AI i ATP: AI skal forbedre velfærden i Danmark	10
AI i Erhvervsstyrelsen: AI skal gøre det enkelt og attraktivt at drive ansvarlig virksomhed i Danmark	11
AI i Matas: AI skal styrke kundeoplevelsen i Matas	12

VELKOMMEN

Det har aldrig været vigtigere for ledere at forstå at navigere i den digitale transformation. Nye generative AI-modeller skubber os frem i ukendt terræn, og den digitale udvikling er i gang med radikalt at ændre måden, vi arbejder på. Potentialet for nye forretningsmuligheder og transformativ forandringer er enormt.

Vores seneste undersøgelse af AI-parathed i nordiske organisationer viser, at halvdelen af de nordiske organisationer anvender AI og har klare forventninger til, at AI vil bringe værdi og styrke deres konkurrenceevne. Alligevel har kun 15 pct. af dem en strategi for, hvordan de vil anvende AI til at skabe værdi for forretningen. Mange er usikre på potentialet og hvor, de skal sætte i gang. Det kalder på samarbejde og vidensdeling på tværs af brancher og organisationer for at lære af hinanden og sammen være på forkant med udviklingen. Kun ved at dele, drøfte og teste, bliver vi bedre til at realisere potentialet i AI.

Det er baggrunden for, at vi faciliterer en række executive roundtables, hvor topledere på tværs af danske virksomheder og organisationer mødes og deler deres erfaringer og overvejelser om at gå fra ad hoc brug af AI til en strategisk tilgang, hvor AI indgår i forretningskritiske løsninger. Dette white paper er en opsummering af de vigtigste pointer og konkrete usecases fra møderne i Q1 og Q2 2024, som har haft temaerne "Skab en AI-vinderstrategi," med fokus på strategiske tilgange til at udnytte AIs forretningsmæssige potentiale, og "Engager virksomhedens stakeholders med succes," om at forbedre samarbejdet med kunder, borgere og brugere gennem AI.

Jeg håber, at du vil læse med og lade dig inspirere.

Med venlig hilsen



Mette Beck-Nielsen
Adm. direktør i Digital Dogme



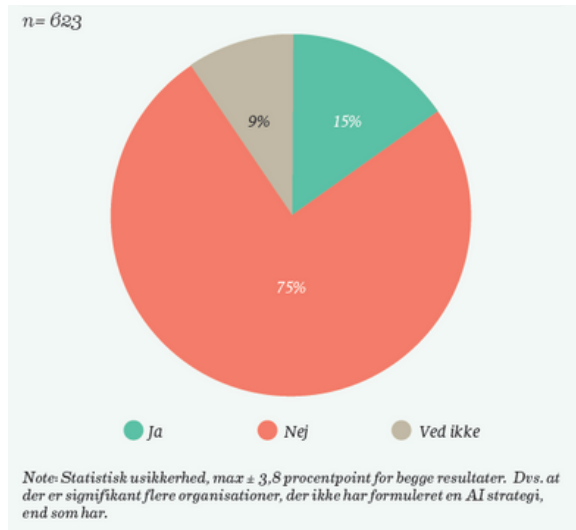
BAGGRUND OG POTENTIALE

Dansk erhvervsliv står overfor en historisk skillevej. AI-teknologier er ikke længere fremtidens løsning – de er nutidens realitet. Nye AI-teknologier rummer et enormt potentiale til at generere forretningsmæssig værdi og mange virksomheder og organisationer er allerede i fuld gang med at eksperimentere og implementere teknologien.

For at lykkes med at realisere dette potentiale fuldt ud kræves en dyb forståelse af, hvordan AI-teknologier kan bidrage til virksomhedernes langsigtede mål samt evnen og kompetencerne til at kunne navigere i det komplekse AI-landskab.

FIGUR 2

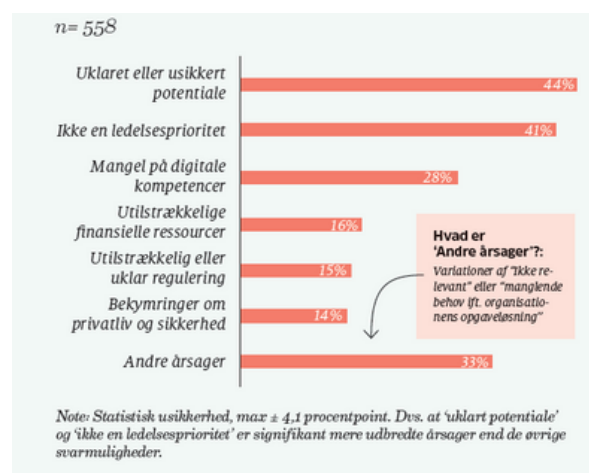
Er der en formuleret strategi vedrørende brugen af kunstig intelligens i din organisation



Selvom flere end halvdelen af de nordiske organisationer i dag bruger kunstig intelligens, er det kun en lille andel, nemlig 15 pct. (Q4 2023), der har formuleret en strategi for brugen af AI. Dette afspejler en udbredt anvendelse af AI uden en klar strategisk retning, hvilket kan hæmme organisationernes evne til at udnytte AIs fulde potentiale og føre til, at AI anvendes for AIs skyld i stedet for at fokusere på, hvordan AIs potentiale strategisk kan omsættes til konkret værdiskabelse.

FIGUR 1

Hvorfor bruger din virksomhed ikke kunstig intelligens i dag? Du må gerne vælge flere svar.

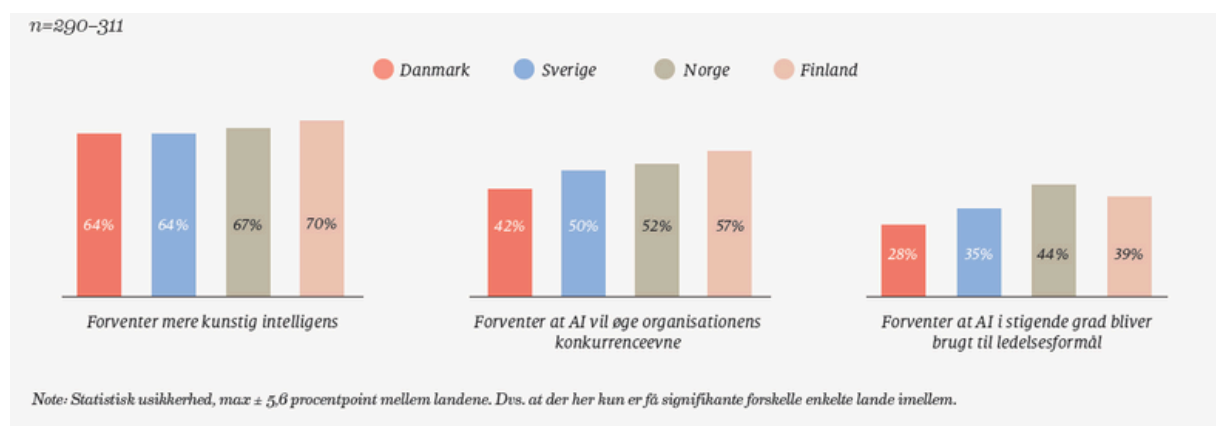


Ved årsskiftet offentliggjorde Digital Dogme og en række partnere en omfattende undersøgelse af nordiske organisationers brug af AI-teknologier. Undersøgelsen viste med al tydelighed, at nordiske virksomheder og organisationer ønsker at arbejde strategisk med AI, men er usikre på, hvordan de bedst kan omsætte AIs potentiale til konkret værdiskabelse.

På trods af usikkerhederne om, hvordan AIs potentiale bedst kan omsættes til konkret værdiskabelse og strategiske tilgange til implementering, viser undersøgelsen, at der er store forventninger til fremtidig brug af AI. To ud af tre nordiske organisationer planlægger at øge deres anvendelse af AI inden for de næste tre år. De ser nemlig AI som et redskab til at forbedre deres konkurrenceevne og til at opnå bedre resultater på tværs af forskellige forretningsområder.

FIGUR 2

Andel der har svaret enig eller meget enig i følgende udsagn



Det står klart, at virksomheder og organisationer på tværs af brancher og sektorer, uanset størrelse, er ivrige efter at omfavne AIs potentiale.

Potentialet er enormt. Inden for de kommende år vil AI have optimeret og frigivet tid fra 20-30 pct. af de traditionelle opgaver. Særligt job og brancher, der beskæftiger sig med administrativt arbejde, jura, logistik samt finans og forsikring, forventes at ændre sig først. Dette skyldes, at disse områder har mange gentagende opgaver, som AI kan optimere. Tre primære områder for forretningsoptimering ved AI-anvendelse ligger først for: Produktivitetsværktøjer, kunderådgivning og operationelle økosystemer.

Mens potentialet for AI-anvendelse er stort, kræver det en strategisk tilgang og vilje til at realisere de fulde fordele. For at opnå dette skal virksomheder overvinde implementeringsudfordringer som organisationens omstillingsparathed, forældet infrastruktur og administrativt tung lovgivning.

EN STRATEGISK TILGANG TIL AI

Danske virksomheder og organisationer har erkendt, at AI revolutionerer dansk erhvervsliv med hastigt tempo. Denne erkendelse og den voksende interesse for AI-teknologier på tværs af flere lag i organisationerne har sat emnet højt på dagsordenen både i direktion og i bestyrelseslokalet.

BESTYRELSENS ROLLE I VIRKSOMHEDENS AI-TRANSFORMATION

Bestyrelsen spiller en særlig vigtig rolle, da den skal fastlægge den overordnede strategiske retning for anvendelsen af AI og sikre, at den stemmer overens med virksomhedens langsigtede mål, værdier og virksomhedens konkurrencemæssige position. Derfor ligger der en vigtig opgave i at få bestyrelsen med om bord. Bestyrelsens rolle består i at:

- Fastlægge den overordnede strategiske retning for anvendelsen af AI og sikre, at den stemmer overens med virksomhedens langsigtede mål og værdier.
- Overvåge de risici, der er forbundet med implementering af AI, herunder teknologiske, etiske og juridiske risici, og implementere nødvendige kontrolmekanismer og risikostyring.
- Godkende budgetter og ressourceallokeringer, for at sikre, at der den nødvendige støtte og investeringer i teknologi, kapacitetsopbygning af kompetencer, talentudvikling og den infrastruktur, der kræves for at understøtte AI-strategien.
- Overvåge fremdriften af AI-initiativerne og deres effekt på virksomheden, for at sikre, at investeringerne leverer den ønskede værdi.

TOPLEDELSENS STRATEGISKE TILGANGE TIL AT KOMME I GANG MED AI-IMPLEMENTERING

Virksomheder og organisationer kan vælge forskellige implementeringsveje til AI i deres organisation, såsom top-down eller bottom-up tilgange, samt en varierende skala af implementering, der afhænger af flere faktorer. Disse omfatter virksomhedens størrelse, branche, sektor, tekniske modenhed, virksomhedskultur, IT-infrastruktur og kompetencer. Uanset valgt implementeringsvej er det afgørende at have en holistisk tilgang, der sikrer, at organisationens mål, produkter/ydelser, teknologi, mennesker, kompetencer og processer kan arbejde sammen om at nå de fastsatte mål. Denne koordinering vil på enten et tidligt eller lidt senere tidspunkt kræve solid forankring i topledelsen.

Mens det er blevet slået fast, at betydelige produktivetsgevinster kan opnås ved implementering af generative og prædiktive AI-løsninger, er det vigtigt, at vi bevarer besindigheden og ikke ukritisk forfølge alle projekter, der involverer AI. Derfor er det i topledelsens strategiske arbejde med AI vigtigt at:

- Fastsætte klare mål for, hvad organisationen ønsker at opnå med AI, så de rette usecases kan identificeres og investeringer kan sikres i projekter, der faktisk skaber værdi.
- Etablere klare rammer og standarder for anvendelsen af AI, der tager højde for teknologiske, etiske og juridiske risici.
- Sikre tilstrækkelige investeringer i nødvendig teknologi, kompetencer og infrastruktur samt fornuftig ressourceallokering.
- Fremme AI-kompetencer internt i organisationen, så medarbejderne på tværs af forretningen har den nødvendige ekspertise og digitale forestillingsevne til at udvikle, implementere og vedligeholde AI-løsninger.
- Være villig til at løbe risici ved at investere i at igangsætte proof of concept projekter (PoC-projekter). Organisationen vil først kunne vurdere det forretningsmæssige potentiale, når PoC-projekterne er testet.
- Evaluere projekter nøje for at undgå, at PoC-projekter ender i en "PoC graveyard", hvor teknologierne ikke integrerer med regulatoriske forhold, governance og fagparadigmer.

FAKTABOKS 1: VIRKSOMHEDER DER LYKKES MED AI-IMPLEMENTERING

Fælles for virksomheder og organisationer, der lykkes med at realisere AI's fulde potentiale, har én forankret strategi for AI, der fokuserer på følgende elementer:

- ➔ Topledelsen har investeret i skalerbar IT-infrastruktur
- ➔ Topledelsen har prioriteret datakvalitet og sikkerhed som centrale elementer i AI-implementeringsstrategien
- ➔ HR har medvirket til nye rollebeskrivelser efter at AI har optimeret og frigivet tid fra 20-30% af gamle opgaver
- ➔ Topledelsen har påtaget sig forretnings-ejerskab over AI-transformationens rejse
- ➔ Projekterne er få og prioriterede - fokus er et nøgleord.

FAKTABOKS 2: 10 PEJLEMÆRKER STRATEGISK AI-IMPLEMENTERING

- ★ Klar definition af mål
- ★ Data governance og kvalitet
- ★ Teknologisk infrastruktur
- ★ Etik og compliance
- ★ Kompetenceudvikling og talentudvikling
- ★ Skalerbarhed og fleksibilitet
- ★ Integrering med forretningsprocesser
- ★ Måling af effektivitet
- ★ Ledelsesengagement og kulturændring
- ★ Risikostyring

OPTIMERING AF STAKEHOLDERRELATIONER MED AI

AI-teknologier er oplagte værktøjer til at forbedre samarbejdet med kunder, borgere og brugere. Udover at repræsentere en oplagt mulighed for forretningsmæssig optimering, efterspørger stakholderne selv denne udvikling og ønsker at høste fordelene af implementeringen af AI.

Tillid og troværdighed udgør fundamentet i relationen mellem organisationer og deres stakeholders på tværs af brancher og sektorer. For effektivt at engagere stakeholders – især kunder, borgere og brugere – er det afgørende at bevare denne tillid under implementeringen af AI-løsninger. Mens nye digitale teknologier, især AI, rummer et stort potentiale for at effektivisere og udvikle forretningen, kræver det nøje strategiske overvejelser om, hvordan implementeringen også kan medvirke til at opbygge tillidsfulde og forbedrede relationer i forhold til kunder, borgere og brugere.

Strategiske overvejelser ved optimering af stakeholderrelationer i organisationens AI-implementering:

- Det er afgørende ikke at stirre sig blind på AI bare for Als skyld, men derimod at huske, at AI bør implementeres, når det har potentiale til at understøtte virksomhedens kerneformål og kernekompetencer, og forbedre samarbejdet med kunder, borgere og brugere.
- For at optimere stakeholderrelationer gennem AI-implementering skal teknologien tilpasses virksomhedens kultur og syn på kunderelationer. Dette kræver at kunderejsen bliver en symbiose mellem teknologi og virksomhedens værdier.
- Når vi anvender AI i leverancen, ændres også kunde- og borgerrelationen. Derfor bør alle virksomheder og organisationer klargøre deres etiske arbejdsgrundlag for brugen af AI og være transparente omkring datahåndtering. Mens tillid tager lang tid at opbygge, tager den ingen tid at miste igen.

ORGANISATION OG TRÆNING AF DEN DIGITALE FORESTILLINGSEVNE

Mens strategisk AI kræver en solid forankring i ledelsen, vil AI-implementering først opnå den ønskede effekt, hvis forankringen af teknologierne og den digitale forestillingsevne samtidigt finder sted på tværs af hele organisationen og bliver en integreret del af virksomhedskulturen. Kort sagt er det nødvendigt, at alle kommer med om bord, hvis implementeringen af AI skal lykkes og realisere de mål, som organisationen har identificeret.

Da medarbejderne har den mest indgående forståelse for de opgaver og udfordringer i organisationens arbejde, som AI-teknologier potentielt kan løse, og samtidig er dem, der skal integrere disse nye teknologier i deres daglige arbejde, er det afgørende at opdyrke og træne en digital forestillingsevne på tværs af organisationen, der vil gøre medarbejderen i stand til at kunne udvikle, implementere, anvende og vedligeholde AI-løsningerne effektivt.

Tilgange til at opdyrke og træne den digitale forestillingsevne i organisationen indebærer at:

- Slippe medarbejderne løs i AI-teknologierne ved at stille AI-værktøjer til rådighed for alle, så de kan dyrke nysgerrigheden og udforske teknologiens muligheder.
- Etablere en kultur, hvor ledelsen højtlydt taler om, at ville embrace AI til at forløse organisationens formål, for at skabe modige medarbejdere, der tør udforske teknologiernes muligheder og potentiale.
- Opkvalificere medarbejder med digitale kompetencer, så medarbejderne på tværs af forretningen har den nødvendige ekspertise til at omfavne og udnytte AI.
- Fremme en kultur, hvor ledelsen i en vis udstrækning opmuntrer til bottom-up tilgange, hvor medarbejdere bidrager med forslag til- og udvikling af potentielle AI-løsninger.

PRAKTISKE USECASES

CASE 1: AI I ATP AI SKAL FORBEDRE VELFÆRDEN I DANMARK

I ATP er AI forankret i organisationens koncernledelse. ATP har nemlig truffet en strategisk beslutning om at ville anvende AI intensivt til at forbedre både interne processer og de serviceydelser, som ATP leverer til en bred del af den danske befolkning.

ATP går fra at være en "late follower" til en "fast follower" med støtte fra bestyrelsen og en dedikeret new-tech pulje. New-tech teamet rådgiver forskellige forretningsområder i koncernen, faciliterer afprøvninger af ny teknologi, særligt AI-løsninger, og hjælper med at udvikle medarbejdernes digitale kompetencer.

Det er centralt for ATP, at alle medarbejdere engageres i virksomhedens digitaliseringsagenda og er teknologisk nysgerrige. Der lægges stor vægt på at styrke medarbejdernes digitale forestillingsevne, da medarbejderen er tæt på de daglige udfordringer. Derfor har ATP gjort AI-værktøjer tilgængelige for alle medarbejdere, så de kan udforske teknologiens muligheder inden for rammerne af klare spilleregler og governance, som topledelsen har etableret. Desuden opfordres ATP's medarbejdere til aktivt at bidrage med forslag til og udvikling af potentielle AI-løsninger.

Støttet af New-tech teamet tester ATP mange AI-anvendelsesmuligheder for at identificere de projekter, der skaber størst værdi for både forretningen og borgerne. For at undgå "PoC graveyard" sikrer ATP, at nye teknologier integreres med kernesystemerne og overholder regulatoriske krav. Dette sikrer pålidelige og effektive AI-løsninger, der lever op til høje standarder for kvalitet og ansvarlighed, og i sidste ende forbedrer velfærden i Danmark.

Blandt en række AI-projekter tester ATP en AI-sprogmodel, der skal forbedre organisationens kundeservice. Med denne teknologi kan medarbejdere undgå det tidskrævende arbejde med manuelt at skrive referater efter hver samtale. I stedet genererer AI-assistenten automatisk et præcist referat baseret på samtalens indhold, som medarbejderen blot skal gennemlæse og godkende. Dette frigør værdifuld tid, der kan bruges til at betjene flere borgere, samtidig med at det sikrer en ensartet og høj kvalitet i borgernes journaler.



Haktan Bulut, Koncerndirektør i ATP

Oplægsholder på executive roundtable i Digital Dogme med temaet 'Skab en AI vinderstrategi'.

PRAKTISKE USECASES

CASE 2: AI I ERHVERVSSTYRRELSEN AI SKAL GØRE DET ENKELT OG ATTRAKTIVT AT DRIVE ANSVARLIG VIRKSOMHED I DANMARK

Erhvervsstyrelsen har en ambitiøs tilgang til at integrere AI. AI-teknologier skal nemlig bidrage til, at forløse styrelsens overordnede formål: At gøre det enkelt og attraktivt at drive ansvarlig virksomhed og skabe udvikling i hele Danmark.

I Erhvervsstyrelsen ses Digitalisering som et kraftfuldt redskab til at styrke samarbejdet med borgerne og understøtte Erhvervsstyrelsens mål om at forenkle og gøre det mere attraktivt at drive virksomhed i Danmark. Styrelsen udnytter AIs innovationspotentiale til at identificere og implementere effektive løsninger, som gavner både interne processer og samfundet som helhed.

Erhvervsstyrelsen vælger nøje mellem modne plug-and-play-løsninger og udviklingen af deres egne AI-løsninger, alt efter behov og markedets udvikling. Styrelsen udviser en grad af risikovillighed ved at udforske flere AI-anvendelsesmuligheder for at identificere de mest værdiskabende projekter. Denne tilgang afspejles tydeligt i styrelsens praksis med at teste PoC-projekter, hvor de aktivt lærer af både succeser og fejltagelser for at forfine tilgangen til AI-implementering.

En konkret AI-løsning, som Erhvervsstyrelsen har implementeret, er anvendelsen af machine learning teknologi til kontinuerligt at overvåge CVR-registeret i realtid. Dette fokus gør det muligt at prioritere ressourcerne mod de mest kritiske sager samtidig med at sikre, at pålidelige virksomheder ikke forstyrres unødvendigt. Deres tilgang bygger på avancerede modeller, der er trænet til at genkende risici og usædvanlig adfærd. Resultaterne taler for sig selv; AI er et effektivt værktøj, til at forløse styrelsens formål.



Katrine Winding, Direktør i Erhvervsstyrelsen

Oplægsholder på executive roundtable i Digital Dogme med temaet 'Engager virksomhedens stakeholders med succes'.

Erhvervsstyrelsen prioriterer omkostnings-effektivitet og vælger nøje de AI-løsninger, der bedst matcher deres specifikke formål og behov. Som offentlig styrelse er der en særlig opmærksomhed på behovet for at sikre etiske og juridiske rammer omkring AI-initiativerne. Erhvervsstyrelsen er dedikeret til at udnytte teknologiens potentiale til fulde for at opnå deres mål og sikre et effektivt og ansvarligt forretningsmiljø i Danmark.

PRAKTISKE USECASES

CASE 3: AI I MATAS AI SKAL STYRKE KUNDEOPLEVELSEN I MATAS

Matas har en strategisk tilgang til AI, som er dybt integreret i deres forretningsstrategi med det overordnede mål at forbedre kundeoplevelsen og effektiviteten af interne processer gennem implementering af AI-løsninger som en central del af deres digitale transformation. En væsentlig del af Matas' tilgang er implementeringen af PoC-projekter direkte i forretningen, hvor medarbejderne spiller en central rolle i at identificere og evaluere gode anvendelsesmuligheder, der løfter kvaliteten og effektiviteten af deres daglige opgaver.

Eksempler på Matas' aktuelle PoC-projekter inkluderer anvendelsen af AI-agenter som MAIA (Matas Artificial Intelligence Agent), der er designet til at øge effektiviteten, forbedre kvaliteten og reducere svartiden i Matas' kundeservice. MAIA er trænet med data fra de seneste 10 års kundeservicekorrespondancer for at sikre at tonen og svarene tilpasses virksomhedens kultur og syn på kunderelationer. Derudover har Matas implementeret en AI-assistent til deres sociale medier, som sikrer en ensartet tone of voice på tværs af virksomhedens 266 butikker i Danmark, hvilket kræver nøje koordinering og styring.

Matas lægger stor vægt på at opbygge tillid hos deres kunder i forhold til anvendelsen af AI-assistenter. Virksomheden stræber efter at forbedre rådgivningen og minimere fejlmarginen gennem AI-løsninger for at sikre en bedre kundeoplevelse. Samtidig står Matas overfor etiske dilemmaer ved brugen af de store mængder data, der ligger om kunden. Det kræver afbalancering mellem personalisering af kundeservices og respekt for privatlivets fred. Virksomheden navigerer disse udfordringer ved konsekvent at prioritere kundens tillid. For mens tillid tager lang tid at opbygge, kan den mistes på ingen tid.

Matas investerer også i medarbejdernes uddannelse og udvikler AI-relaterede kompetencer gennem interne workshops, hvilket styrker deres evne til at imødekomme fremtidens krav i en teknologidrevet verden. Denne strategiske tilgang til kompetencer sikrer, at Matas er rustet til at udnytte AIs fulde potentiale til fordel for både deres forretning og kunder.



Lise Ryevad, Executive Vice President i Matas

Oplægsholder på executive roundtable i Digital Dogme med temaet 'Engager virksomhedens stakeholders med succes'.

PRAKTISKE USECASES

Dette White Paper er udarbejdet af Digital Dogme og med udbytterig involvering af følgende virksomheder og organisationer:

matas

Netcompany



atp=

mandagmorgen

TÆNKETANKEN

Bliv klogere på udfordringerne og mulighederne ved at implementere, integrere og anvende Als fulde potentiale i danske virksomheder og organisationer på Digital Dogmes hjemmeside, hvor vi løbende tilføjer flere casehistorier.

[Digital Dogme | Alliancen om at sikre, at dansk erhvervsliv bliver blandt verdens bedste til at udnytte digitaliseringens fulde potentiale](#) | [Casehistorier](#)