

Big Data som vækstfaktor i dansk erhvervsliv – case: Velux

Bridging business needs
and innovation policy



4.1. Om Velux Gruppen

VELUX Gruppen udvikler, producerer og sælger et bredt sortiment af ovenlysvinduer og skylights samt løsninger til flade tage. Desuden tilbyder VELUX Gruppen forskellige former for dekoration og solafskærmning, rulleskodder, indbygningsprodukter, produkter til fjernbetjening og termiske solfangere til indbygning i taget.

VELUX Gruppen har produktionsselskaber i 11 lande og salgsselskaber i knapt 40 lande. VELUX Gruppen beskæftiger omkring 10.000 medarbejdere, heraf ca. 2.600 i Danmark.

Grundet det globale fokus er det væsentligt for VELUX Gruppen at kunne tilbyde medarbejderne en fleksibel og let adgang til data og information. Vigtigheden af at have den rette information til rådighed kan ifølge virksomheden ikke undervurderes i en verden, hvor både mængden og bredden af data konstant udvides.

"I min verden er big data de data, du ikke kan håndtere eller har svært ved at håndtere. I mange virksomheder – herunder VELUX Gruppen – har vi rigeligt at gøre med at håndtere og finde rundt i egne data. Hvordan skal vi så håndtere, hvad folk siger om os på Facebook? De fleste virksomheder er slet ikke modne nok til at integrere den type af data i deres datasystemer, det er noget vi alle kommer til at skulle tage stilling til i de kommende år.

Anders Reinhardt, Head of Global Business Intelligence VELUX Gruppen

4.2. Udvikling i Velux Gruppen's dataanvendelse

VELUX Gruppen har over de senere år gennemgået en udvikling, hvor flere og flere data indgår i virksomhedens rapportering og strategiske beslutninger. Mange af disse data har VELUX Gruppen haft i årevis, men de har ikke været anvendt integreret og strategisk.

Tidligere indgik kun VELUX Gruppen's egne salgstal fra virksomhedens ERP-system i ledelsesrapporteringen. I dag er der langt større fokus på CRM og andre datakilder, herunder på at bruge lokale data om slutkunderne til at træffe beslutninger og gå i dialog med sælgere af VELUX-produkterne.

VELUX Gruppen har i dag en rapporteringsløsning, der let kan kombinere egne salgsdata med salgsdata fra kunderne. Ligesom information fra eksterne teknikere og installatører også benyttes til analyseformål. I takt med at virksomheden er blevet mere og mere global er både datamængderne og antallet af datakilder vokset.

Anders Reinhardt forudser yderligere vækst i antallet af datakilder. *"Jo mere modne vi bliver til at arbejde med information, desto større og mere komplekse bliver kravene."* Noget af kompleksiteten kan imidlertid imødegås ved at undersøge alternative løsninger på håndtering af big data.

"Som mange andre kigger vi også på data fra trafikken på og til vores egen hjemmeside. Ligesom analyser

af hvad der sker på de sociale medier, er dette imidlertid noget, man kan købe sig til. Det er her kæden nogle gange hopper lidt af, når man taler big data, fordi mange automatisk tror, at løsningen straks er at integrere alle disse data i ens egne rapporteringssystemer. Det kræver kæmpe store investeringer at håndtere og analysere den type data, så nogle gange må man se sig om efter andre veje.”

Anders Reinhardt, Head of Global Business Intelligence VELUX Gruppen

I VELUX Gruppen er rapporteringsstrategi, datahåndtering og brugeruddannelse forankret i en Business Intelligence (BI) afdeling på ca. ti personer, der er organiseret i en supportfunktion og i en projektgruppe, hvor sidstnævnte arbejder med at afklare interne udviklingsbehov og styre projekter. Hertil kommer, at der til funktionen er løbende tilknyttet 6-10 eksterne it-konsulenter.

Medarbejderne i BI-afdelingen er en blanding af økonomer, cand. merc'ér og dataloger. Udviklingen går ifølge Anders Reinhardt i retning af, at der i rekrutteringen kommer mere fokus på forretningsmæssig indsigt og mindre på it.

Herudover er der i de forskellige forretningsfunktioner i organisationen ansat en række forskellige typer af analytikere, der arbejder med at analysere og fortolke egne data. De har en meget varieret uddannelsesmæssig baggrund (fra faglærte, over ingeniører til cand merc'ér).

Dataopbevaring og datahåndtering

VELUX Gruppen gennemførte i 2010 et større projekt, hvor BI-afdelingen interviewede en række interne kunder af BI-data med henblik på at afdække ønsker til systemet i fremtiden. Det resulterede i en investering i det nuværende SAP Business Objects system, der ifølge VELUX har sin styrke i sin fleksibilitet i forhold til at samkøre og arbejde med mange forskellige typer af data.

4.3. Konsekvenser af big data

Hurtig og fleksibel adgang til data spiller en stor rolle i VELUX Gruppen. Virksomheden forsøger så vidt muligt at målrette informationen til de enkelte brugergrupper.

”Vi vil hellere have en masse små, meget specifikke data universer end store og uoverskuelige mængder af data. I den henseende sejrer brugervenligheden over vedligeholdelsesarbejdet, som er noget større i et mere målrettet scenarie. Vi arbejder også meget med navngivning og med at sikre en version af sandheden omkring vigtige nøgletal.”

Anders Reinhardt, Head of Global Business Intelligence VELUX Gruppen

Formålet med dette fleksible setup er samtidig at sikre, at den enkelte medarbejder er så selvhjulpent og uafhængig af IT assistance som muligt.

”Vi er fokuseret på at skabe self-service i vores rapporteringssystemer. Adgangen til information skal være til stede der, hvor beslutningerne træffes. Så hurtigt som markedet forandrer sig i dag, kan rapportering og analyse ikke være statisk. Vi oplever en kraftig vækst i vores behov for data og information om, hvad der rører sig.”

Anders Reinhardt, Head of Global Business Intelligence VELUX Gruppen

Den datadrevne forretningsudvikling i VELUX Gruppen betyder, at de ledelsesmæssige beslutninger i dag tages hurtigere og på et mere faktabaseret grundlag, end det var muligt tidligere.

"Vi er kommet ud over at diskutere, hvem der sidder med de rigtige tal. Det at kunne stole på de tal, som vi stiller til rådighed, har stor betydning for vores evne til at kunne træffe de rigtige beslutninger.

Anders Reinhardt, Head of Global Business Intelligence VELUX Gruppen

Næste skridt i VELUX Gruppen bliver, at virksomheden fra 2014 vil gå bort fra budgettering som styringsform. I stedet sættes nogle få, overordnede mål, som de enkelte afdelinger og selskaber selv skal styre ud fra. I denne sammenhæng bliver agilitet nøgleordet ifølge Anders Reinhardt. Ambitionen er at udstyre de enkelte enheder med relevante og overskuelige data, der indebærer, at de hurtigt kan reagere på nye tal og trends samt lave reviderede prognoser for udvikling i salg, økonomi, mv. Samtidig bliver enhederne udstyret med bedre visuelle virkemidler, der skal gøre det lettere at analysere og fortolke udviklingen i nøgledata.

4.4. Centrale barrierer og udfordringer

Ambitionen om at samle og integrere data i ét rapporteringssystem har været en stor udfordring for VELUX Gruppen, der har krævet mange ressourcer.

I et fremadrettet perspektiv vurderes evnen til – i de enkelte divisioner og selskaber – at analysere egne data som den største udfordring ved big data. Ifølge Anders Reinhardt er potentialet ved Business Intelligence tæt knyttet til de folk, der er ansat. Og her er det en væsentlig udfordring, at analyser endnu ikke opfattes som en nøgledisciplin over alt i virksomheden.

Anders Reinhardt vurderer endvidere, at den mere datadrevne tilgang, der ligger i overgangen fra budgetstyring til målstyring, vil skabe en række nye udfordringer. Ikke mindst i forhold til mellemledere, der har været vant til at lede på en bestemt måde *"Lederne skal nu til at forholde sig til data og trends, som de ikke selv er herrer over – og som de ikke er vant til at analysere på. Vi vil derfor se et øget pres på organisationens analytiske evner fremadrettet"*.

Teknologien

Frem til investeringen i det nye SAP-system udgjorde den eksisterende teknologi i VELUX Gruppen en stor udfordring. De tidligere systemer var primært rettet mod en enkelt datakilde, og det at forbinde og koble data var vanskeligt. I dag har VELUX Gruppen en mere robust platform, der muliggør integration af mange datakilder samtidig med, at man kan håndtere meget store mængder af data.

Nogle af de udfordringer, der følger med den øgede brug af data, er, at den nødvendige teknologi er meget dyr. Også i VELUX Gruppen er der foretaget store investeringer i Business Intelligence. Herudover er teknologien meget kompleks at administrere.

"Det er nærmest blevet en videnskab at organisere, analysere og formidle data."

"Jo svagere forretningens vision for brug af data er, jo vanskeligere er det at foretage disse store investeringer i data og Business Intelligence. Men samtidig er det at blive mere moden på området også en rejse, som tager tid, og som ikke kan påbegyndes uden et vist minimum af teknologi. "

"I VELUX Gruppen kigger vi derfor meget på trends i markedet, hvad gør andre på Business Intelligence området. Det drejer sig om at tænke langsigtet. De seneste års stærke vækst i både data og datakilder viser, at investeringen har været en nødvendighed".

Anders Reinhardt, Head of Global Business Intelligence VELUX Gruppen

4.5. Rammebetingelser

Velux Gruppen vurderer, at en række forskellige rammebetingelser kan få stor betydning for virksomhedens fremtidige resultater af dens datadrevne forretningsudvikling.

Uddannelse:

Anders Reinhardt efterspørger et langt stærkere samspil mellem virksomheder, konsulenthus og universiteter om at udvikle de uddannelser, der skal forme fremtidens analytikere. Både datalogiuddannelsen, cand.merc, økonomiuddannelserne og matematikeruddannelserne vurderes at være for teoretiske og med for lille fokus på de værktøjer og dataudfordringer, som kandidaterne skal håndtere i virksomhederne.

For at dække VELUX Gruppens behov skal fremtidens analytikere have et bredt sæt af kompetencer. De skal kunne kommunikere med forretningen. De skal forstå, integrere og fortolke mange forskellige typer af data samt evne at visualisere dem. Hertil kommer, at der er kommet en lang række nye systemer og værktøjer på markedet, som ligger langt fra de teknologier, som de studerende arbejder med i deres uddannelse (eksempelvis Excel). Endelig peger Anders Reinhardt på udfordringen i at arbejde med varierende datakvalitet.

Efteruddannelse:

Anders Reinhardt ser et betydeligt behov for et stærkt miljø på universiteterne, der kan tilbyde skræddersyet efteruddannelse til både analytikere og ledere på forskellige niveauer inden for business intelligence, dataforståelse og anvendelse af data.

Udgangspunktet er blandt andet, at teknologi og software ændrer sig hurtigere og hurtigere, og at det er vigtigt for specielt analytikere løbende at kunne tilegne sig opdaterede kompetencer og indsigt i eksisterende teknologi.

Herudover foreslås en dansk MBA-uddannelse i rapportering.

Adgang til uvildig sparring og netværk:

VELUX Gruppen deltager i flere netværk med andre større danske virksomheder om Business Intelligence. Anders Reinhardt vurderer, at en indsats for at facilitere netværk for SMVer – på tværs af brancher – kan være med til at skabe større indsigt og inspiration omkring datadreven forretningsudvikling.

Adgang til finansiering:

Investeringer i teknologi og software til håndtering af store datamængder og mange datakilder udgør en anseelig investering. Fradrag for store investeringer på området bør ifølge Anders Reinhardt være noget, der overvejes. Hovedargumentet er, at der ligger mange forretningsmuligheder i området, som i bedste fald delvist er erkendt i virksomhederne. Et økonomisk tilskyndelse – evt. som led i en bredere kampagne – kan ifølge Anders Reinhardt være en vej frem til at sætte fokus på området og signalere vigtigheden af, at vi som land satser på at understøtte nye forretningsmodeller og forretningsstrategier på et område, hvor vi har gode vækst muligheder.

Kampagner:

Anders Reinhardt vurderer, at det vil gavne udbredelsen af datadrevne forretningsstrategier, hvis virksomhederne får let adgang til inspirationsmateriale og eksempler på, hvad andre har gjort.

Regulering:

Det er ifølge Anders Reinhardt en udfordring, at der er et uklart regelgrundlag vedr. anvendelse af persondata. Oplevelsen er, at man ikke kan være sikker på det juridiske grundlag, når man fx køber analyser hos større aktører, der baserer sig på personlige oplysninger. Anders Reinhardt oplever det som usikkert, hvad der er lovligt, og understreger, at man ikke kan forvente, at almindelige analytikere har denne indsigt.

Markedspladser for køb og salg af data:

Et opmærksomhedspunkt er ifølge Anders Reinhardt, at virksomhederne sidder inde med meget data, som kunne være interessante for andre virksomheder, men at virksomhederne sjældent ser data som en vare eller forretningsmulighed.

Der peges på etablering af markedspladser for salg og køb af data som en mulighed, men det understreges samtidig, at det vil kræve klar viden og information om hvilke typer af data (indsamlet til andre formål), som det er lovligt at videregive og bruge.

Teknologisk infrastruktur

Også i VELUX gruppen træffes flere og flere beslutninger mobilt og ude i markedet. Grundet høje priser på roaming, dvs. dataoverførsel, er det dyrt for en global virksomhed at tilgå og trække på egne data mobilt. Grundlæggende er billig og effektiv global kommunikation (og dataoverførsel) og lave priser for at downloade data en vigtig rammebetingelse for VELUX Gruppen.

I dansk sammenhæng fremhæves vigtigheden af at kunne tilgå egne data hurtigt og billigt overalt i landet, herunder i offentlige transportsystemer.