



Digitaliseringsindeks 2026

Den digitale virkelighed i danske SMV'er:
Ambitioner, barrierer og vejen frem

INDHOLDSFORTEGNELSE

01	Digitalisering i danske SMV'er: En temperaturmåling	03
02	Digitalisering handler om mennesker	04
03	Executive summary	06
04	Key findings	07
05	Digitalisering lykkes, når mennesker lykkes	12
06	Fra strategi til praksis – 6 gode råd	16
07	Når digitalisering både skal skabe vækst og frigøre tid	19
08	AI er her og der og alle vegne, men hvor skal vi starte?	22
09	Dansk Erhverv: Tænk AI ind i kernen af værdistrømmen	25
10	Digitalisering som fælles projekt	30

01

Digitalisering i danske SMV'er: En temperaturmåling

Visionen med denne rapport var klar: Vi ønskede at tage temperaturen på digitaliseringen i danske små og mellemstore virksomheder. Hvor langt er de? Er der noget, der holder dem tilbage? Hvor hænger de laveste frugter lige nu? Og hvordan går det med AI i praksis?

Analysen er gennemført i samarbejde med analysebureauet Kantar i december 2025. Den er baseret på over 500 besvarelser blandt ansatte i danske virksomheder med mellem 40-1000 ansatte.

Denne rapport er skrevet til alle med interesse for digitalisering, der vil forstå, hvor SMV'er typisk bliver begrænset, og hvad der i praksis kan gøre en forskel. Rapporten samler de vigtigste indsigter fra analysen, og vi håber, at den vil inspirere bredt og hjælpe danske SMV'er med at komme godt og klogt fra digitale ambitioner til reel effekt.

02

Digitalisering handler om mennesker

Digitalisering er blevet et grundvilkår for at kunne fastholde konkurrencekraft, effektivitet og relevans. Alligevel oplever mange, at digitaliseringsinitiativer enten går i stå, eller ikke skaber den forventede effekt. For mange virksomheder skyldes det, at kompleksiteten vokser hurtigere end evnen til at skabe sammenhæng og retning.

Når effekten udebliver, handler det ofte meget lidt om teknologi – og meget mere om mennesker. Om retning, kompetencer og kapacitet: Har vi en fælles forståelse af, hvorfor vi digitaliserer? Hvordan får vi hele organisationen med? Og har virksomheden tid og evner til at gøre det klogt? Det er i sidste ende et ledelsesansvar at sætte retning og skabe den sammenhæng, der gør digitalisering til mere end enkeltstående initiativer.

Den reelle effekt opstår nemlig ikke, når teknologien implementeres, men når medarbejderne bruger den. Arbejdet med digitalisering handler derfor også om at skabe netop den adfærdændring og om at placere teknologien tættere på opgaven, beslutningen og medarbejderen. Når det sker, går de digitale løsninger fra at være noget strategisk til at blive noget håndgribeligt, der løser konkrete problemer i hverdagen. Det er her, sammenhængen mellem forretning, teknologi og mennesker bliver afgørende. Og det er her, digitalisering skaber forretningsværdi.

Dette bekræftes af denne undersøgelse, der først og fremmest cementerer, at digitalisering på tværs af respondenterne opleves som vigtigt, relevant og nødvendigt for den fremtidige udvikling. Samtidig viser undersøgelsen, at opfattelsen af, hvad digitalisering konkret indebærer, og hvordan den bør gribes an, er langt mere spredt. Det sidste er et centralt fund, fordi forskellige forståelser ofte omsættes til forskellige prioriteringer – og dermed til forskellige hastigheder og retninger i den digitale indsats.



Et andet gennemgående tema er manglende kendskab til barrierer. Mange kan pege på, at der er udfordringer, men færre kan præcist identificere, hvilke barrierer der egentlig forhindrer fremdriften. Det samme mønster ses, når fokus flyttes fra barrierer til resultat: Der er begrænset kendskab til de positive gevinster ved digitalisering, selvom der samtidig er relativt stor enighed om forventningerne til især administrative og økonomiske effekter.

Når det kommer til AI, understreger undersøgelsen, at der er store forskelle på, hvor strategisk virksomhederne arbejder med området. Nogle arbejder målrettet og struktureret, mens andre fortsat befinder sig i et mere afsøgende eller fragmenteret stadie.

Undersøgelsen belyser også, at digitalisering kan se forskellig ud afhængigt af, hvor man sidder i organisationen. Medarbejdere med ledelsesansvar er generelt mere positive og ser især digitalisering som en investering i vækst og innovation, mens C-level i højere grad ser digitalisering som en nødvendig investering for at effektivisere driften. Begge perspek-

tiver er berettigede, men der synes at være et behov for at binde dem bedre sammen, så virksomhederne kan prioritere rigtigt og få hele organisationen med.

Digital modenhed er i sagens natur en rejse uden slutdestination, og undersøgelsen giver et øjebliksbillede af, hvor rejsen typisk accelererer, og hvor den går i stå. Det er netop i den indsigt, at næste skridt kan blive mere bevidst, mere strategisk og mere effektivt. Og hvor virksomheder kan begynde at omsætte kompleksitet til konkrete beslutninger og handling.

Vi håber, at vi med rapporten kan inspirere danske SMV'er på deres digitaliseringsrejse, og støtte flere i at omsætte digitale ambitioner til konkrete initiativer og målbar effekt.

God læselyst.

Bo Martinsen

Chief Executive Officer og stifter af NORRIQ

03

Executive summary

Danske SMV'er er ikke i tvivl: Digitalisering er afgørende for fremtidig konkurrencekraft. Men bag enigheden gemmer sig en langt mere kompleks virkelighed. For selvom ambitionerne er høje, er forståelsen af, hvad digitalisering konkret indebærer – og hvordan den skal gribes an – meget forskellig på tværs af organisationer.

Undersøgelsen viser, at mange virksomheder i praksis arbejder uden et klart billede af, hvad der bremser deres fremdrift. Hele 4 ud af 10 ved ikke, hvilke barrierer der står i vejen. Samtidig er værdien af digitalisering uklar for mange medarbejdere, hvilket gør det vanskeligt at omsætte ambitioner til konkret adfærd og effekt i hverdagen.

Derudover peger analysen på en intern spænding i organisationerne. Hvor topledelsen primært ser digitalisering som et effektiviseringsgreb, betragter ledere tættere på forretningen det som en løftestang for vækst og innovation. Uden en fælles retning risikerer denne forskel at skabe fragmenterede indsatser og manglende fremdrift.

Når det gælder AI, er billedet tilsvarende nuanceret. Mange SMV'er er i gang og arbejder strategisk med teknologien, men en betydelig andel mangler fortsat klarhed over, hvordan potentialet skal realiseres i praksis, og hvad der konkret står i vejen.

Samlet set peger analysen på ét centralt behov: At skabe en tydeligere retning, større fælles forståelse og en tættere kobling mellem strategi og hverdag. For det er først, når digitalisering bliver konkret, anvendelig og forankret i organisationen, at den skaber reel værdi.

04

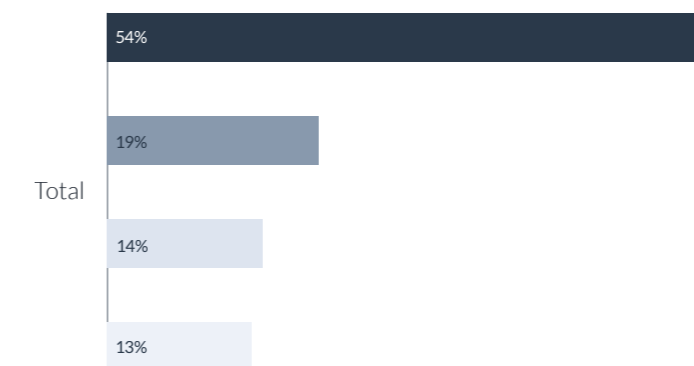
Key findings

Digitalisering er afgørende

Danske SMV'er er ikke i tvivl: Digitalisering er afgørende for fremtidig konkurrencekraft.

Hvor vigtig vurderer I, at digitalisering bliver for jeres konkurrenceevne de næste tre år?

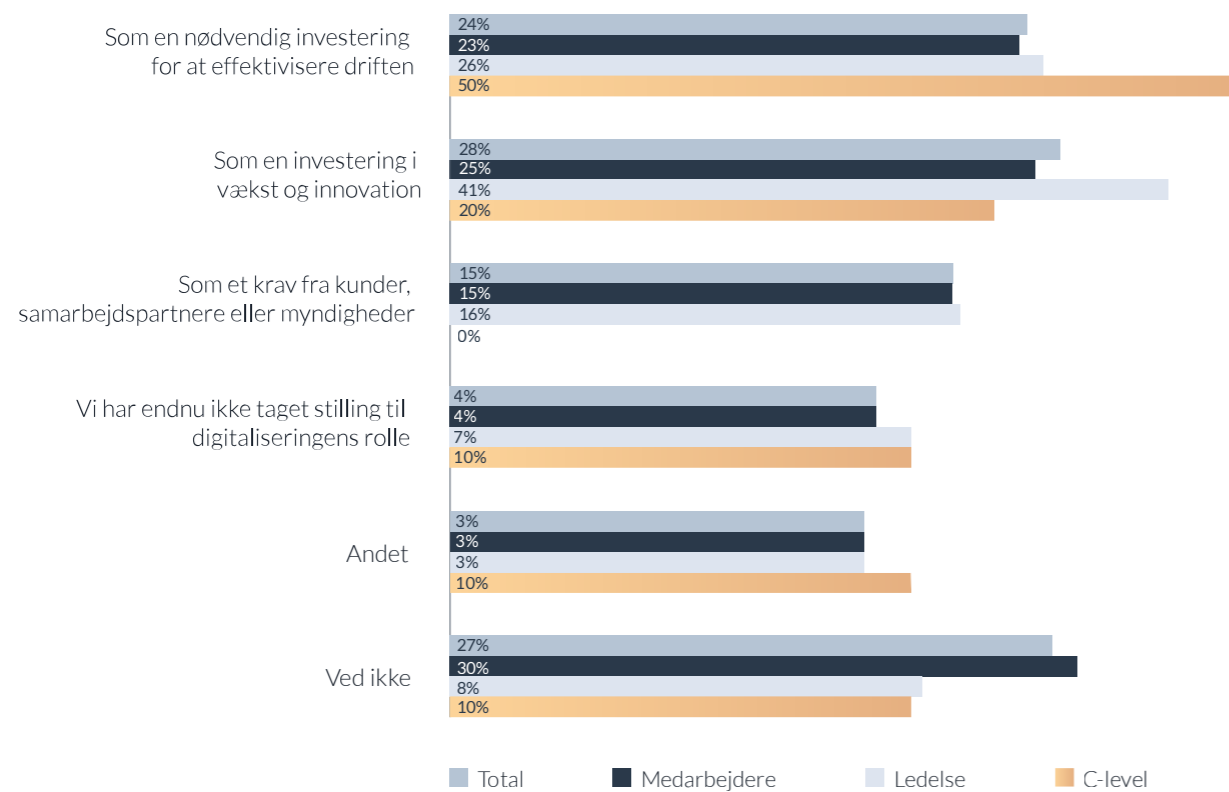
■ Vigtig ■ Hverken vigtig eller uvigtig ■ Uvigtig ■ Ved ikke



Bag enigheden gemmer sig et mere komplekst billede

Bag enigheden om digitaliseringens store betydning gemmer sig dog en langt mere kompleks virkelighed. For selvom ambitionerne er høje, er forståelsen af, hvad digitalisering konkret indebærer – og hvordan den skal gribes an – meget forskellig på tværs af organisationer. Medarbejdere med ledelsesansvar er fx mere positivt stemt over for digitalisering og ser især digitalisering som en investering i vækst og innovation. C-level ser imidlertid digitalisering som en nødvendig investering for at effektivisere driften.

Hvordan anskuer I primært digitalisering i jeres virksomhed?



Lavt kendskab til barrierer

Mange SMV'er arbejder i praksis uden et klart billede af, hvad der bremser deres fremdrift. Hele 4 ud af 10 ved ikke, hvilke barrierer der står i vejen. Derudover ser mangel på tid og ressourcer og teknologisk kompleksitet/manglende kendskab til muligheder ud til at være de største barrierer.

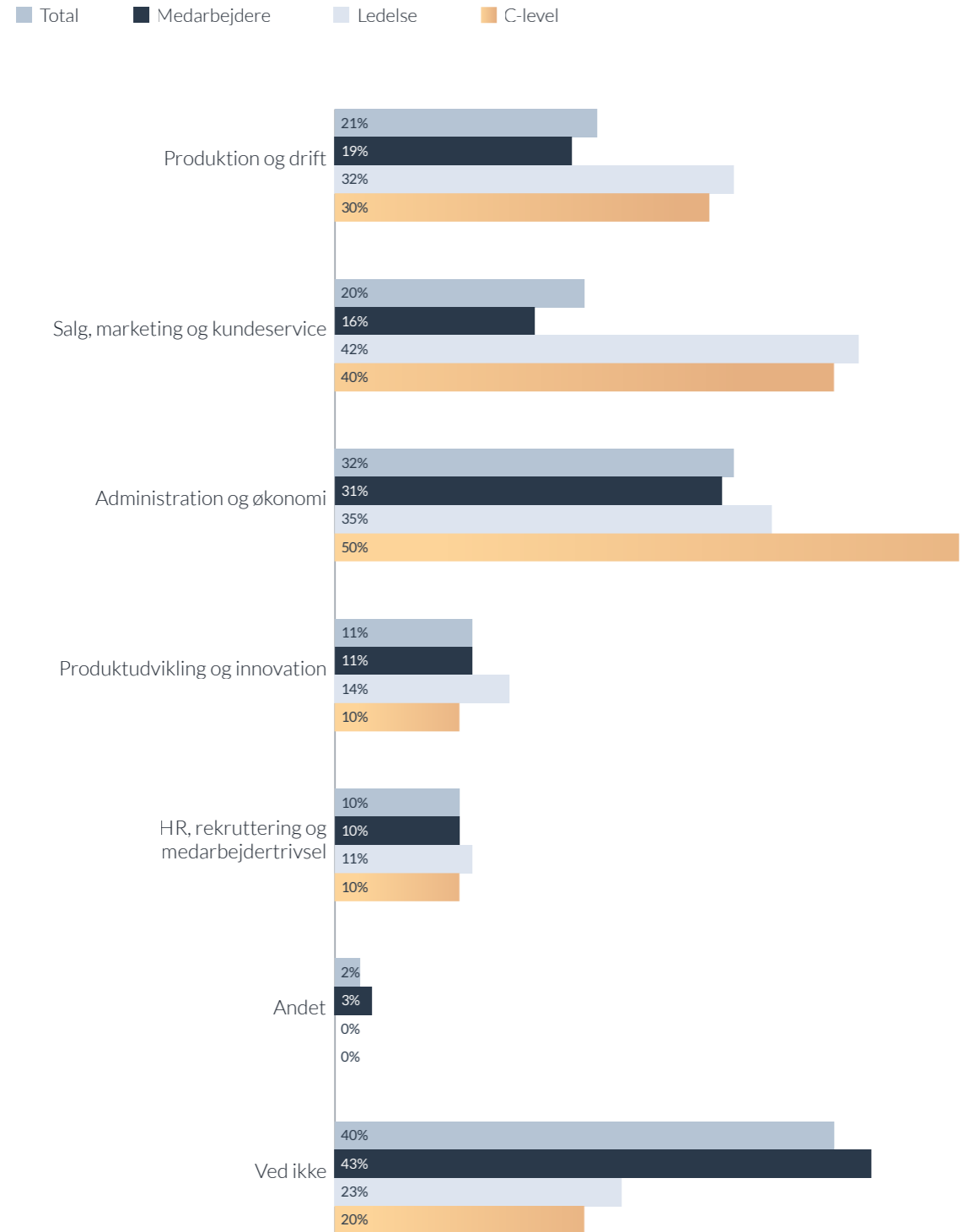
Hvad er den største barriere for at digitalisere virksomheden yderligere?



Værdien af digitalisering er uklar

Værdien af digitalisering er uklar for mange medarbejdere. Igen ses udsving afhængigt af, om man er medarbejder, medarbejder med ledelsesansvar eller C-level, men hele 43% af medarbejderne ved ikke, hvor de forventer de største positive effekter af digitalisering.

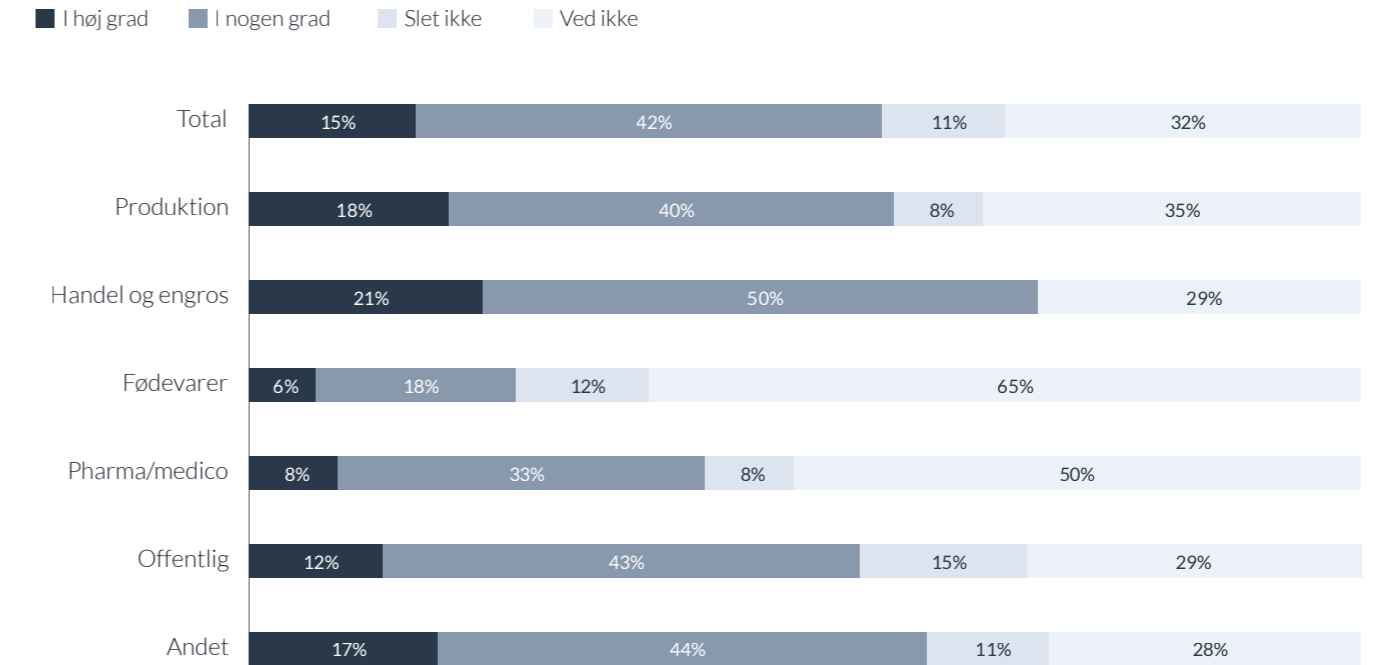
På hvilke områder forventer I, at digitalisering vil have størst positiv effekt i de kommende år? (Flere svar muligt)



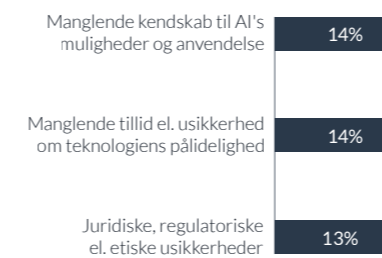
Billedet gentager sig for AI

Når det gælder AI, er billedet også nuanceret. Over halvdelen er i gang og arbejder strategisk med teknologien, men en betydelig andel mangler fortsat klarhed over, hvordan potentialet skal realiseres i praksis, og hvad der konkret står i vejen.

I hvilken grad arbejder virksomheden strategisk med AI?

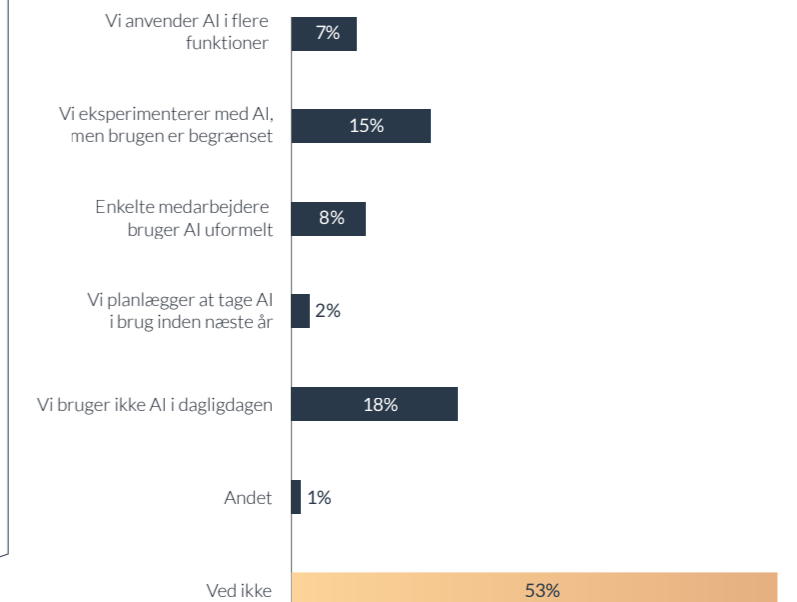


Top 3 barrierer for AI-udnyttelse



Mere end hver tredje har svaret "ved ikke" til spørgsmålet om, hvilke barrierer de ser ift. at udnytte AI's potentiale. Blandt dem er kendskabet generelt lavt:

Hvordan anvender I AI i den daglige drift?



05

Digitalisering lykkes, når mennesker lykkes

Digitalisering lykkes, når mennesker lykkes. Så kort kan det siges, hvis man spørger Thomas Harboe Hald, der er Director Commercial Excellence i NORRIQ. Alligevel arbejder mange virksomheder stadig med digitalisering, som om det primært handler om teknologi.

På baggrund af undersøgelsen har vi inviteret Thomas til en snak om, hvordan de danske SMV'er lykkes med digitalisering. Og det, siger han, handler meget mindre om teknologi, end man lige tror.

Thomas Harboe Hald forklarer: "I mange virksomheder ser man på digitalisering som et teknologiprojekt. Det handler om nye systemer, nye platforme, AI, data og automatisering. Men digitalisering er i høj grad også en forandringsdisciplin, hvor teknologi kun er en del af ligningen. Effekten opstår nemlig først, når medarbejderne begynder at bruge de nye løsninger".

Derfor bør virksomhederne ikke kun fokusere på nye teknologiske muligheder og funktionaliteter, men også på deres processer, medarbejdere, adfærd og organisatorisk retning.

Hvad står i vejen?

Dette understreges også af analysen, der bl.a. peger på, at mange har svært ved at identificere barriererne for digitalisering. Hele 41% ved ikke, hvad den største barriere for digitaliseringen er. Og når barriererne ikke er klare, bliver løsninger det heller ikke. Og så ender digitaliseringsagendaen let som en række initiativer uden retning og sammenhæng.

Derfor bør virksomhederne arbejde mere systematisk med at afdække, hvad der reelt står i vejen. Er det tid, data, vaner, incitamenter, manglende kompetencer eller uklare beslutningsveje?

“ Udfordringerne handler sjældent om teknologi. De handler om ledelse, mandat, kompetencer og kapacitet. Har vi en fælles forståelse af og enighed om, hvorfor vi digitaliserer? Har vi tid og evner til at gøre det klogt? Og hvordan får vi hele organisationen med? ”

Thomas Harboe Hald
Director Commercial Excellence i NORRIQ



Thomas Harboe Hald fortæller: "Generelt er det vores erfaring, at det, der står i vejen, ud over teknologi og projektkompetencer, ofte handler om menneskelige aspekter som ledelse, kompetencer og kapacitet. Altså; har vi en fælles forståelse af, hvorfor vi digitaliserer? Har vi tid og evner til at gøre det klogt? Og har vi fælles ambitioner for, hvad 'klogt' er? Og sidst, men ikke mindst: Hvordan får vi hele organisationen med?"

Han fortsætter: "Det er de spørgsmål, virksomhederne skal stille sig selv, hvis digitaliseringen går i stå eller ikke skaber de gevinster, man havde regnet med".

Og det gælder ikke mindst i SMV'er, hvor driftspres og begrænsede ressourcer gør det fristende at "tage lidt ad gangen" uden en forkromet fælles plan. Faktum er desværre bare, at uden en fælles retning bliver digitalisering let til mange mere eller mindre tilfældige aktiviteter, der ikke hænger sammen, og som ingen forstår rationale bag eller føler et ejerskab for.

Skal vi effektivisere eller innovere?

Et andet centralt fund i analysen er, at mens der er bred enighed om, at digitalisering er vigtig, er der stor spredning i opfattelsen af, hvad den konkret indebærer, og hvordan den bør gribes an. Medarbejdere med ledelsesansvar er generelt mere positive og ser digitalisering som en investering i vækst og innovation, mens C-level i højere grad ser det som en nødvendig investering for at effektivisere driften. Den forskel vil afspejle sig i forskellige prioriteringer og retninger i indsatsen.

Thomas Harboe Hald forklarer: "Begge perspektiver er legitime, men de skal bindes tættere sammen, hvis organisationen skal prioritere rigtigt, og alle skal ombord. Hvis halvdelen af en organisation synes, at noget er en opgradering, mens den anden halvdel tænker, at de er i gang med en transformation, opstår den klassiske kløft imellem vision og eksekvering. Og i sådan en kløft kan mange blive efterladt uden svar på, hvad initiativerne betyder for dem og deres opgaver."

“ Overvej hvilke mål den digitale indsats skal levere på, og oversæt dem til adfærd og hverdag. Digitalisering handler om at få mennesker til at arbejde på nye måder med nye muligheder. Det er dér, teknologien bliver til værdi.

Thomas Harboe Hald

Director Commercial Excellence i NORRIQ

Ikke alle mål kan måles

Når man forholder sig til værdien af digitalisering, handler det ikke kun om større indtjening. Resultatet kan også være færre risici, lavere omkostninger eller en stærkere generel drift. Nogle gevinster er lette at måle, mens andre, som fx digital transformation, er mindre håndgribelige.

"Styrer man sin digitale udvikling udelukkende efter målbare resultater, ender man ofte med at optimere driften, men til gengæld underinvestere i læring og nye arbejdsformer. Omvendt, mister man hurtigt relevans og opbakning, hvis man kun fokuserer på transformation og innovation. Det er en balance", forklarer Thomas Harboe Hald.

"Derfor bør man overveje, hvilke mål den digitale indsats skal levere på, og hele tiden oversætte dem til adfærd og hverdag. Digitalisering handler i sidste ende ikke om teknologi, men om at få mennesker til at arbejde på nye måder med nye muligheder. Det er dér, teknologien begynder at gøre en forskel. Ikke mindst for bundlinjen," slutter han.



06 Fra strategi til praksis – 6 gode råd

Spurgt ind til de bedste råd til dem, der arbejder med digitalisering i SMV'er, fremhæver Thomas Harboe Hald især disse aspekter:

1

Placer teknologien tæt på opgaven

Forretningsværdien opstår ofte, når teknologien placeres tættere på opgaven, beslutningen og medarbejderen. Så start med de primære brugere, deres processer og opgaver, og design derfra. Det er her, digitalisering går fra at være strategisk til at blive håndgribelig.

2

En fælles fortælling om "hvorfor"

Hvis organisationen ikke har en fælles forståelse af, hvorfor man digitaliserer, skaber det usikkerhed og modstand. Og "hvorfor" skal være mere end bare effektivisering. Det skal kobles til kerneopgaven, kundeværdien og kvaliteten og være troværdigt for dem, der skal ændre deres arbejde. Find 3-5 fælles sætninger eller værdi-statements, alle kan bruge og forholde sig til, à la: "Vi skal have styr på vores stamdata for at kunne tage de rigtige beslutninger", "vores salgsproces skal automatiseres, så vi undgår fejl og får mere tid", "når vi omlægger vores finansrapportering, kan vi hurtigere rette fejl."

3

De nødvendige kompetencer og kapacitet

Mange SMV'er står med et paradoks: Digitalisering skal frigøre tid, men kræver tid. Når planlægningen bliver ad hoc, er det ofte fordi, driftspres vinder for meget. De fleste mindre og mellemstore virksomheder har løsninger, systemer og gode idéer. Men hvis nøglepersoner ikke har tid, eller hvis kompetencerne er spredte og utydelige, lykkes digitaliseringen ikke. Det kræver ressourcer at løfte en forretning med digitale løsninger. Mit bedste råd er, at man på forhånd dels får den rigtige hjælp, og dels får aftalt, hvad der kan få lavere prioritet i en periode.

“ Digitalisering virker først rigtig, når den bliver brugt i hverdagen. Så sæt teknologien ind tæt på opgaven, få alle med på hvad og hvorfor, afsæt tid og kompetencer og gør målene konkrete. Og fokusér på få ting ad gangen. Har man samtidig mandat og rollefordeling på plads, har man gode forudsætninger for at lykkes.

Thomas Harboe Hald
Director Commercial Excellence i NORRIQ

4

Gør adfærd til mål: Hvad skal du gøre anderledes på mandag?

Undgå så vidt muligt populære abstrakte mål: "Vi skal være mere kundeorienterede", eller "vi vil fostre en datadrevet kultur". Gør i stedet ændret adfærd og arbejds gange til mål. Hvilke opgaver skal laves på en ny måde? Hvilke manuelle processer fjerner vi? Hvilke nye opgaver kommer til? Det vil kræve overblik og god styring af både projekt, scope og forandringsledelsen, men når det lykkes, bliver IT-projektet til en ny arbejdsform og/eller kultur.

5

Færre initiativer – tydelig prioritering

I SMV'er er det fristende at "tage lidt ad gangen". Problemet er, at det hurtigt kan skabe en portefølje af små, løse initiativer, som ikke hænger sammen, og som ingen oplever et klart ejerskab for. Hvis man vil undgå uklarhed og spredte gevinster, bør man fokusere og få svar på: Hvad er vigtigst lige nu? Og hvad kan vente til senere? Hvad skaber mest værdi for kerneopgaverne? Hvilke projekter skal levere driftsgevinster, og hvilke skal skabe udvikling/vækst? Ideelt har man bundet alle aktiviteter og projekter sammen i en sammenhængende plan med fælles styring, fælles prioritering og samme tilgang til strategirealisering.

6

Skab de rigtige beslutningsveje – ledelse, mandat og roller

Hvis virksomheden ikke har en klar ledelse og mandat- og rollefordeling på plads, bruger man ofte for lang tid på at afklare spørgsmål undervejs i projekterne. Hvem ejer løsningen? Hvem ejer processerne? Og hvem må sige ja til prioritering af projekt over drift? En styregruppe eller en lagdelt beslutningskompetence i en eller anden form er ofte helt central for, at projektleder, nøglebrugere, systemleverandører og andre interessenter kan holde tempoet, løse udfordringer hurtigt og skabe den nødvendige sammenhæng og retning.



07

Når digitalisering både skal skabe vækst og frigøre tid

Digitalisering skal i dag løse flere opgaver på én gang, nemlig frigøre tid i driften og skabe vækst i forretningen. I praksis eksisterer de to veje side om side, men for mange, særligt SMV'er, kan de føles som et enten/eller. Og det kan skabe udfordringer, når virksomheder vælger den ene frem for den anden.

Undersøgelsen peger da netop også på et tydeligt perspektivskifte afhængigt af rolle. Medarbejdere med ledelsesansvar er generelt mere positive og ser især digitalisering som en investering i vækst og innovation, mens C-level i højere grad ser digitalisering som en nødvendig investering for at effektivisere driften. Og netop her opstår en klassisk faldgrube: Capability Trap eller Brandslukningsfælden.

Brandslukningsfælden: Når brandslukning vinder over investering i fremtidig kapabilitet

Bag begrebet Brandslukningsfælden gemmer sig en enkel og genkendelig mekanisme. Performance er produktet af to ting: Den indsats, man lægger i arbejdet, og den kapabilitet – de kompetencer, processer og værktøjer – man har til rådighed. Sagt med en formel: $\text{Indsats} \times \text{Kapabilitet} = \text{Performance}$.

Problemet opstår, når presset på performance i driften øges. For i stedet for at investere tid i at forbedre kapabiliteten, er det nemme valg for mange at øge indsatsen. Flere manuelle tjek. En ekstra medarbejder. En workaround. Brandslukning.

Det løser problemet på kort sigt. Men det fjerner ikke årsagen til det. Og næste måned er presset det samme eller større.

Thomas Harboe Hald, der er Director Commercial Excellence i NORRIQ forklarer: "Vi ser det ret ofte. Virksomheden ved godt, hvad den burde gøre. Ledelsen kan sagtens pege på de processer, der er ineffektive, de data, der mangler og de systemer, der ikke taler sammen. Men ofte er der noget, der er mere akut at løse. En stor ordre, en nøgleperson der er syg, et regnskab der skal lukkes. Og så glider det vigtige – men ikke akutte – ned på listen. På den måde bliver organisationen dygtigere og dygtigere til at overleve travlheden, men den mangler metoder og midler til at fjerne årsagen til den."

I en digitaliseringskontekst betyder det, at man løbende igangsætter mindre initiativer og lokale optimeringer, men at de sværere og mere afgørende greb, som fx at standardisere stamdata, ændre kerneprocesser, investere i reel kompetenceudvikling eller sikre brugeradoption, bliver udskudt. Resultatet er en portefølje af halvfærdige initiativer, der ikke nødvendigvis hænger godt sammen, og som samlet set ikke frigør den kapacitet, der skulle finansiere næste udviklingspring.

To veje – én virkelighed

Det er ikke et problem i sig selv, at der er forskel på perspektiver. Men problemet opstår, hvis forskellene bliver til et strategisk benspænd, hvor digitalisering enten bliver et innovationsprojekt uden driftsmæssig forankring – eller et effektiviseringsprogram uden appetit på udvikling. Den bedste vej frem er derfor ikke "enten/eller", men "både/og".

At C-level vægter effektivisering, er på mange måder forventeligt. Direktioner bliver målt på driftssikkerhed, økonomi, compliance og leveranceevne. Her er digitalisering en løftestang for færre manuelle processer, bedre datakvalitet, kortere gennemløbstider og højere produktivitet. I mange organisationer er det også den eneste måde at frigøre kapacitet på i en hverdag med pres på budgetter og ressourcer.

At ledere tættere på forretningen vægter vækst og innovation højest, er tilsvarende logisk. De ser mulighederne i nye digitale services, bedre kundeoplevelser, hurtigere produktudvikling og mere datadrevne beslutninger. Digitalisering bliver her et middel til at udvikle og differentiere sig.

Brandslukningsfælden opstår typisk, når de to spor ikke forbindes. Hvis driften er så presset, at al energi går til at holde hjulene i gang, bliver innovation et sideprojekt uden ilt. Og hvis man kun jagter innovation uden at tage fat i driftens flaskehalse, ender man med nye løsninger oven på en skrøbelig hverdag, der ikke kan absorbere forandringen.

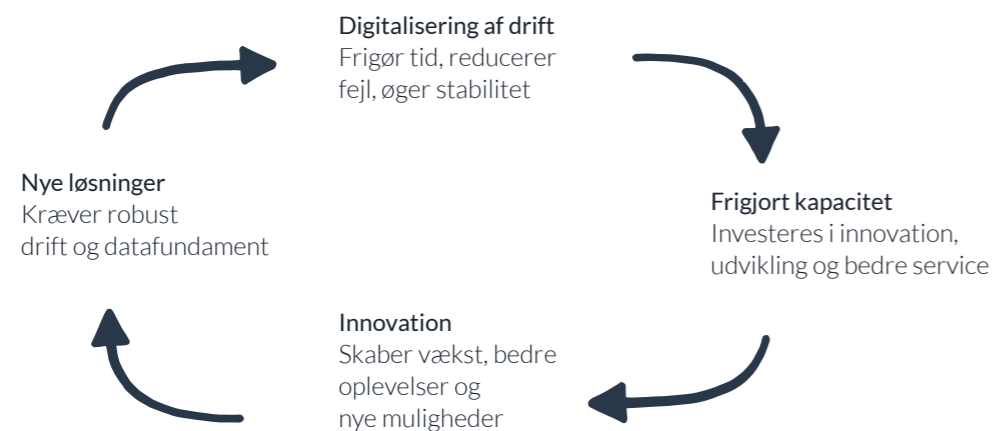
Effektiviseringer finansierer innovation

Begge perspektiver er relevante, og digitalisering kan og bør levere på begge dagsordener. Men at vælge begge veje handler ikke om at starte to store programmer samtidig. Det handler om at designe en portefølje, hvor nogle initiativer leverer hurtige driftsgevinster, der frigør tid og penge, mens andre initiativer omsætter den frigjorte kapacitet til udvikling, der skaber vækst og innovation.

Det er samtidig den mest robuste måde at bryde Brandslukningsfælden på:

1. Skab reelle driftsgevinster (ikke bare mere tempo)
2. Fasthold gevinsterne som frigjort kapacitet
3. Styrk datafundament og arbejdsgange, så gevinster kan gentages og skaleres
4. Reinvester kapaciteten i innovation og forbedringer

Den afgørende pointe er enkel: Effektivisering finansierer innovation, men kun hvis sammenhængen bliver gjort eksplicit og styret aktivt, så gevinster ikke "forsvinder" tilbage i brandslukning. Og ofte kan man skabe reelle driftsgevinster i et digitaliseringsprojekt, hvor man kan få lov til at arbejde med helheden.



Gå begge veje

- ★ Skab en portefølje med to spor, men med fælles governance.
- ★ Mål på fælles resultater. Ikke kun timer sparet eller features leveret, men effekten på gennemløbstid, kvalitet, kundetilfredshed og beslutningshastighed.
- ★ Start småt, men rigtigt. QuickWins via assessments, der giver retning på 2-6 uger, og som kan omsættes til en prioriteret backlog eller et roadmap.
- ★ Aftal på forhånd, hvor stor en del af de frigjorte ressourcer, der "låses" til innovation, så gevinsten ikke opsluges af et nyt driftspres.

3 tegn på, at I er i Brandslukningsfælden

1 I arbejder hårdere og hårdere – uden proportional effekt

Ordrebunken vokser, men I ansætter en ekstra person til at tjekke dem manuelt i stedet for at standardisere processen. Fejl i rapporteringen opstår måned efter måned, men løsningen er altid at bruge to dage på at rette dem – ikke én dag på at finde kilden. Medarbejderne løber stærkt, men performance-kurven er flad. Det er det klassiske tegn på, at indsatsen øges, mens kapaciteten stagnerer.

2 Processer vokser ukontrolleret, og systemer bruges halvt

Nye undtagelser og workarounds opstår hele tiden, men ingen fjernes nogensinde. Systemet, I implementerede for tre år siden, bruges stadig kun af halvdelen af teamet, og kun til halvdelen af dets funktioner. Træning bliver udskudt, og ingen sætter spørgsmålstegn ved, om processerne stadig giver mening. Kapabiliteten eroderer stille og roligt, mens driften fortsætter.

3 I implementerer, men får ikke adfærden med

Systemet er implementeret, godkendt og teknisk i orden. Men åbner man medarbejdernes computere 6 måneder efter go-live, finder man Excel-arket kørende ved siden af, fordi det er 'hurtigere' eller 'mere sikkert'. Møder bruges til at løse akutte problemer, ikke til at forbedre måden, man arbejder på. Teknologien er købt, men kapaciteten er ikke bygget, og dermed er gevinsten ikke realiseret.



AI er her og der og alle vegne, men hvor skal vi starte?

AI fylder i strategier, ledermøder og værktøjskasser, men i mange SMV'er bliver potentialet stadig ikke omsat til praksis. Det understreges også af analysen, der viser, at mens over halvdelen af de adspurgte faktisk arbejder strategisk med AI, er der store variationer i modenheten. Nogle virksomheder arbejder målrettet og struktureret med AI, mens andre er mere eksperimenterende eller slet ikke i gang. Samtidig ved mere end hver tredje faktisk ikke, hvad der står i vejen for at udnytte teknologiens fulde potentiale.

Med andre ord: Mange arbejder med AI, men uden et klart billede af, hvad der skal skabe værdi.

Carsten René Christensen er AI Lead i NORRIQ og rådgiver dagligt virksomheder om, hvordan de omsætter AI-ambitioner til konkret praksis:

"AI er ikke bare endnu et IT-værktøj. Det er en fundamental ændring i måden, vi strukturerer arbejde, træffer beslutninger og skaber værdi på. Og netop dét kvantespring gør, at mange mindre og mellemstore virksomheder har svært ved at finde det rigtige udgangspunkt".

Carsten René Christensen fortsætter: "Og teknologien udvikler sig med en hastighed, der gør tøven til en strategisk risiko. De virksomheder, der får etableret en struktureret tilgang nu – også selvom den starter småt – opbygger et kompetence- og datamæssigt forspring, som bliver svært at indhente".

Everyday AI

Derfor har NORRIQ, med Carsten René Christensen i spidsen, udviklet den tilgang til SMV'er, vi kalder "Everyday AI". Tilgangen er baseret på, at AI ikke kun lever i strategidokumenter og slides, men også integreres i de daglige processer, roller og beslutninger, altså der hvor arbejdet rent faktisk foregår.

En stor del af AI's styrker findes nemlig i de lavpraktiske opgaver.

Carsten René Christensen forklarer: "Når AI håndterer de rutineprægede og tidskrævende opgaver, frigiver det ikke bare tid – det frigiver mental kapacitet. Og det er dér, værdien opstår. Når medarbejderne får rum til de opgaver, der kræver analyse, relationer og faglig dømmekraft.

“ AI er ikke bare endnu et IT-værktøj. Det er en fundamental ændring i måden, vi strukturerer arbejde, træffer beslutninger og skaber værdi på. Og netop dét kvantespring gør, at mange mindre og mellemstore virksomheder har svært ved at finde det rigtige udgangspunkt.

Carsten René Christensen
AI Lead i NORRIQ



"Det er også her, man bør begynde at tænke større", fortsætter han: "For de små forbedringer i hverdagen er ofte afsættet til mere transformative løsninger, der på sigt kan ændre hele forretningsmodellen".

Og det gælder ikke kun referatskrivning, research, dokumentudkast, dataopsamling og vidensdeling. Det gælder også i de processer, der går igen i kundeservice, administration, marketing, økonomi og salg:

I kundeservice kan AI hjælpe med at triagere henvendelser, foreslå svar og give medarbejderne et hurtigere overblik, så responstiden falder, og serviceniveauet stiger.

I administrationen kan AI reducere manuelt arbejde ved at håndtere dokumenter, rapportering, lovgivningsopdateringer og koordinationsopgaver.

I marketing kan AI løfte arbejdet med indholdsproduktion, kampagneideer, markedsindsigter og realtidsreaktioner som newsjacking, hvor virksomheder kan bruge konkurrenters bevægelser eller markedssignaler til at reagere hurtigt og strategisk.

I økonomiafdelingen kan AI overvåge råvarepriser, identificere afvigelser, opdage potentielle leverandørproblemer og fremskynde rapportering.

I salg kan teknologien reducere tiden brugt på research, lead-prioritering, mødenoter og opfølgninger, så sælgere både kan agere hurtigere og mere forberedt.

Carsten René Christensen uddyber: "På tværs af alle funktioner ser vi det samme mønster: AI udfører de tidskrævende og rutineprægede opgaver hurtigere og mere konsistent. De mange små forbedringer akkumulerer og bliver til målbare gevinster på bundlinjen".

"Men den egentlige ambition bør række længere. Når de grundlæggende processer er på plads, åbner der sig muligheder for det, jeg kalder moonshot-løsninger – AI-drevne initiativer, der ikke bare optimerer det eksisterende, men skaber helt nye produkter, services eller forretningsmodeller".

Det rigtige sted at starte

Effektiv udnyttelse af AI starter først og fremmest med data. For de fleste SMV'er er problemet ikke mangel på data, men snarere mængden. Kilderne er spredte, analyserne tager for lang tid, og beslutningskvaliteten afhænger ofte af, hvor meget overblik den enkelte medarbejder kan skabe. Det betyder, at vigtige signaler drukner i støj, og markedsbevægelser opdages senere, end de burde. Her kan AI gøre en væsentlig forskel ved at strukturere, filtrere og samle det, der allerede findes.

Carsten René Christensen forklarer: "Før man overvejer avancerede AI-modeller, bør man stille sig selv et grundlæggende spørgsmål: Er vores data tilgængelig, struktureret og pålidelig? Uden det fundament risikerer selv den mest lovende AI-investering at levere usikre resultater. Datakvalitet er ikke et teknisk hygiejnespørgsmål. Det er en strategisk forudsætning."

Når virksomhederne herefter spørger, hvor de skal begynde med AI, er svaret sjældent teknologisk. Det er organisatorisk. De største gevinster handler nemlig om at undersøge, hvor arbejdet stopper op, eller hvor kvaliteten afhænger af en omfattende manuel indsats.

"Et godt sted at starte er ofte en kortlægning af, hvilke opgaver der gentager sig? Hvor opstår der ventetid og flaskehalse? Og hvor kunne automatisering give mening? Det er ikke en teknologisk øvelse. Det er en forretningsmæssig prioritering", fortæller Carsten René Christensen.

AI bør være en arbejdsform

Everyday AI handler om at bryde det abstrakte ned til konkret handling, om skabe den adfærdsændring, der skal til for, at teknologien giver afkast. AI skal være håndgribeligt og noget, der løser konkrete problemer i hverdagen.

"Start ikke med den store platformdrøm eller den perfekte business case. Start med et afgrænset problem, et datatjek og en kort læringscyklus, hvor I kan dokumentere effekter og samtidig bygge de kompetencer og den governance, der bærer de næste skridt. Men hold også blikket rettet fremad. De virksomheder, der allerede nu begynder at tænke i moonshot-løsninger, vil stå markant stærkere, når teknologien modnes yderligere."

"Den største forskel skabes af dem, der både handler pragmatisk i dag og tænker ambitiøst på lang sigt." slutter Carsten René Christensen.

“ Når AI håndterer de rutineprægede og tidskrævende opgaver, frigiver det ikke bare tid – det frigiver mental kapacitet. Og det er dér, værdien opstår.

Carsten René Christensen
AI Lead i NORRIQ

09

Dansk Erhverv: Tænk AI ind i kernen af værdistrømmen

Analysen zoomer også ind på mindre og mellemstore virksomheders brug af AI. Her er billedet tilsvarende nuanceret. Mange SMV'er er i gang, men en betydelig andel mangler fortsat klarhed over, hvordan potentialet skal realiseres i praksis.

For at perspektivere analysens fund har vi talt med Dansk Erhvervs AI chefanalytiker, Kasper Lyng Jacobsen, og spurgt ham om, i hvilken grad analysen afspejler den virkelighed, han møder hos deres medlemmer – og hvad hans bedste råd til SMV'erne er lige nu.

"AI-værktøjerne har helt klart fundet vej til de mindre og mellemstore virksomheder. Men mange savner stadig en retning for, hvordan de skal bruges, og hvordan de skaber reel værdi i driften", fortæller Kasper Lyng Jacobsen.

Han fortsætter: "Og det underbygges jo også af jeres undersøgelse, hvor kun lidt over halvdelen svarer, at de arbejder strategisk med AI. Mange står altså med de her fantastiske værktøjer i hænderne, men hvordan får de dem ind i kernen af deres værdistrøm - det er dér, det bliver svært."

“ AI skal tænkes hele vejen ind i kernen af værdistrømmen. Alt for ofte bliver AI-værktøjer lagt oven på eksisterende arbejdsgange i stedet for at ændre dem, og så udebliver både gevinsterne og læringen.

Kasper Lyng Jacobsen,
AI chefanalytiker hos Dansk Erhverv

Den største barriere er vanetænkning

Analysen peger samtidig på en markant usikkerhed i SMV-segmentet. Mere end hver tredje svarer “ved ikke”, når de bliver spurgt til barrierer for at udnytte potentialet i AI.

Det peger på en vigtig indsigt: Mange virksomheder famler efter, hvad de konkret skal gøre og hvorfor.

Kasper Lyng Jacobsen genkender usikkerheden og peger også på et generelt efterslæb i kompetencer:

“Mange virksomheder er stadig i en tidlig fase, hvor AI bruges sporadisk. Ofte afhængigt af enkeltpersoner og en slags “mode”, hvor virksomheder tager AI-løsninger i brug, fordi alle andre gør det, uden en egentlig strategisk prioritering. Samtidig ser vi også en markant udfordring med kompetencer. Nogle af vores egne undersøgelser peger fx på, at det er helt ned til 11%, der har modtaget undervisning i de her værktøjer”.

Spurgt til, hvad han vurderer som den største barriere, svarer han:

“Den største barriere er vanetænkning. Reel værdi med AI kræver, at virksomhederne tænker hele deres forretning forfra. Er vi den rigtige organisation? Har vi de rigtige processer? Det kræver en kæmpe digital forestillingsevne, men de virksomheder, der har den – og modet til at bruge den – vil have et markant forspring”.

Med andre ord, er AI ikke blot et teknologisk skifte, men et forretningsmæssigt skifte. Gevinsterne opstår først, når virksomheder tør udfordre eksisterende arbejdsgange, ikke bare optimere dem.

AI skal tænkes ind i kernen

På tværs af analysen tegner der sig et klart mønster: Udfordringerne handler i mindre grad om teknologi og i højere grad om implementering.

Mange virksomheder forsøger at lægge AI ovenpå eksisterende arbejdsgange. Men det er først, når teknologien bliver en integreret del af værdistrømmen, at den for alvor skaber værdi.

“Potentialet er åbenlyst, men AI skal tænkes hele vejen ind i kernen af værdistrømmen. Alt for ofte bliver AI-værktøjer lagt oven på eksisterende arbejdsgange i stedet for at ændre dem, og så udebliver både gevinsterne og læringen,” forklarer Kasper Lyng Jacobsen.

“Det er sådan, AI skaber værdi. Ikke som et ekstra værktøj, men som en del af selve produktet eller leverancen”, fortsætter han.

Skab fælles praksis

Kasper Lyng Jacobsen gør det klart, at AI-udbyttet hænger tæt sammen med kultur og samarbejde. Når virksomheder lykkes, handler det ofte om åbenhed og tryghed i brugen af den nye teknologi. AI bør ikke være overladt til enkeltpersoner. Det bør være en fælles praksis med klare rammer for, hvordan teknologien bruges, deles og forankres i organisationen.

De virksomheder, der får succes med AI, er ikke nødvendigvis dem med flest AI-værktøjer. Det er dem, der kan vælge de rigtige værktøjer til deres egen branche, få medarbejderne med og gøre AI til en del af måden, de driver forretning på.

“Og husk”, slutter Kasper Lyng Jacobsen: “Organisationer kan ikke ændre sig i samme tempo som teknologien gør lige nu. AI vil forandre den måde, vi driver virksomheder på, men vi mennesker kan ikke forandre os så hurtigt som teknologien. Sigt efter de helt store gevinster, men husk, at de i sidste ende skal realiseres af mennesker”.

Det understreger en grundlæggende præmis: AI kan accelerere udviklingen, men det er stadig mennesker, der skal realisere værdien. Derfor kan teknologien og ambitionerne ikke stå alene. Der skal også være en klar retning, en ændret adfærd og en evne til at omsætte teknologiske muligheder til praksis i hverdagen.

Kaspers bedste råd til SMV'erne:

1

Start det rigtige sted

Start med at identificere problemstillingen og stil alle de kedelige spørgsmål: Hvad er formålet, og hvor er business casen? Er AI løsningen? Hvis ja, så start der, hvor data og manuelle arbejdsgange allerede findes.

2

Ambassadører

Find de interne folk, der kan være stærke ambassadører på området og lad dem prøve ting af. Det er vigtigt at opbygge de nødvendige interne kompetencer og udpege nogen med mandat og ansvar.

3

Åbenhed

Snak åbent om, hvordan I bruger AI på arbejdspladsen. Åben dialog er en forudsætning for udvikling på længere sigt. Det kræver tillid og fortrolighed omkring teknologien at løfte en virksomhed til næste niveau.

4

Få AI ind i kernen – ikke bare ovenpå

AI skal flyttes fra "nice-to-have" til en integreret del af alle arbejdsgange og leverancer. Det er her, de store produktivtetsgevinster typisk ligger.



10

Digitalisering som fælles projekt

Samlet set peger analysen på et gennemgående paradoks: Digitalisering skal både frigøre tid i driften og skabe vækst i forretningen. Men opfattelsen af, hvad det konkret betyder, varierer på tværs af organisationen.

Netop derfor er den vigtigste opgave ikke nødvendigvis at vælge retning, men at skabe en fælles retning. En retning, der omsættes til konkret handling i hverdagen. Hvad ændrer vi? Hvem ejer det? Og hvordan ved vi, at det virker?

For digitalisering lykkes ikke i strategier eller systemer alene. Den lykkes først, når den bliver en del af måden, vi arbejder på.

Kontaktpersoner



Thomas Harboe Hald
Director Commercial Excellence
NORRIQ

✉ thomas.harboe.hald@norriq.com
☎ +45 30 93 50 36



Carsten René Christensen
AI Lead
NORRIQ

✉ carsten.rene.christensen@norriq.com
☎ +45 40 12 36 61



INFO@NORRIQ.COM
+45 70 20 12 12
WWW.NORRIQ.COM/DA-DK

NORRIQ
★ Your Business - Simplified