

Kunstig intelligens i kundeinteraktion: Fra udfordringer til værdi

Torsten Ringberg, Pernille Rydén, og Jonas Jensen

Velkommen til AI-understøttet kundeinteraktion

I de kommende år vil kunstig intelligens (AI) revolutionere, hvordan virksomheder i en række af livsstils- og designerhverv interagerer med kunder. AI bruges allerede til at optimere processer og skabe personaliserede kundeoplevelser ved hjælp af automatiserede responssystemer, som reducerer ventetiden på kundens forespørgsler. Personlige anbefalinger baseret på ML forbedrer kundens købsoplevelse og øger tilfredshed og gensalgspotentialet. Skræddersyet købsoplevelse skabes vha. AI-analyse af kundepræferencer og købshistorik. Chatbots baseret på naturlig sprogforståelse kan håndtere et bredt spektrum af kundehenvendelser på en meningsfuld måde og frisætte medarbejdere til mere komplekse henvendelser. Prædiktiv adfærdsanalyse forudser kundernes behov og tilbyder løsninger, før kunden selv identificerer et reelt problem. En robust datainfrastruktur, der sikrer relevante og præcise indsigter, er selvfølgelig vigtigt. Men for at lykkes kræver det, at ledere tænker strategisk og sikrer, at AI skaber reel værdi for både virksomheden og kunderne. Dette gøres ved at udvikle en dyb forståelse af, hvordan man bedst integrerer AI i kundeoplevelsen, så den føles naturlig og intuitiv for brugerne og komplementerer menneskelig indsigt og intuition.

I kølvandet på den stigende brug af AI kommer nemlig også frustrerede kunder, der ikke kan få den service, de har behov for, oftest fordi man har valgt en virksomhed-centreret digitaliseringsløsning – i stedet for en kunde-centreret løsning. Mange organisationer bruger altså AI til at optimere interne driftsprocesser uden at kunderne får direkte gavn af dette. For ikke at svække kundeservicekvaliteten er det afgørende at sætte den menneskelige faktor forrest, så AI-værktøjer bruges til at understøtte og forstærke den menneskelige kontakt, men ikke nødvendigvis erstatte den, og derved skabe bedre kundeoplevelser. Vores forskning viser, at når ledere starter sådanne initiativer med et stærkt, strategisk mindset, der både tager kundernes og virksomhedens perspektiv, så er de bedre i stand til at sætte klare rammer og mål for implementeringen og få succes med AI.

Projektet 'AI-understøttet kundeinteraktion' var et samarbejde mellem Torsten Ringberg, Pernille Rydén, og Jonas Jensen og repræsenterede IT-universitetet samt CBS. Finansieret af Lifestyle and Design Cluster samt Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. Projektet undersøgte, hvordan virksomheder inden for livsstils- og designbranchen kan bruge kunstig intelligens til at forbedre kundeoplevelsen og skabe strategisk værdi. Ved at kombinere AI-værktøjer med en kunde-centreret tilgang hjælper projektet virksomheder med at forstå og optimere deres interaktion med kunder. Fokus er på at skabe alignment mellem ledernes strategiske mindset og kundernes behov.

”Det var en værdifuld oplevelse at deltage i mindset-testen. Den gav os en klar indsigt i de forskellige perspektiver, der eksisterer i både virksomheden og ledelsesgruppen. Vi blev samtidig opmærksomme på, hvordan vi hver især tilgår

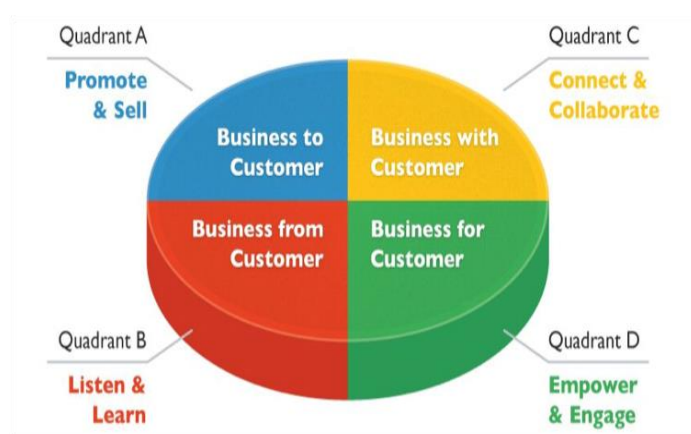
innovation, ny teknologi samt aktuelle temaer som transparens og bæredygtighed på forskellige måder.” Fortæller Signe Marie Bakka Backhaus der er Director of Design & Product Development

Fokus på lederens mindset

Projektet fokuserede på at forstå og kortlægge hvordan lederens strategiske orientering påvirker deres forståelse og brugen af AI. Ved hjælp af mindset-testen kunne vi konstatere, at der var forskellige forståelser af AI på tværs af virksomhederne, men også blandt lederne i de enkelte virksomheder. Dertil kom at virksomhederne var meget forskellige steder i forhold til deres implementering og brug af AI. På vore opfølgende besøg hos virksomhederne diskuterede vi disse resultater, og kunne høre, at de ikke havde en egentlig AI-strategi, dvs. en dybere forståelse af de strategiske muligheder, der kommer ved at benytte AI på nye måder i forhold til at skabe værdi for både virksomheden og deres kunder, og derved proaktivt skabe en unik konkurrencemæssig positionering.

Da ledelsens strategiske mindset er en nøgelfaktor for at opnå forretningssucces med AI, undersøgte projektet hvad lederne ønskede at opnå med AI, hvem er de tiltænkte kunder, og hvilke behov AI kan hjælpe dem med at opfylde. Så det handler ikke kun om teknologi, men også om at forstå kundens rejse og forventninger for at identificere, hvor AI kan tilføje værdi. Når ledere er i stand til at synkronisere deres mindset med kundernes forventninger, så er der større sandsynlighed for at AI initiativer vil skabe reel værdi for både virksomheder og deres kunder.

Ved hjælp af mindsettesten, baseret på vores strategiske mindsetmodel i Figur 1, undersøgte vi fire danske virksomheders strategiske overvejelser omkring brugen af AI samt hvilke udfordringer og muligheder de så ved brugen af AI.



Figur 1: Strategiske mindsets af Rydén, Ringberg & Wilke (2015) Journal of Interactive Marketing.

Det er essentielt, at virksomhederne ikke baserer deres strategiske orientering på egne holdninger og tro om markedet, men tager afsæt i kundernes foretrukne interaktion med virksomheden. I denne undersøgelse havde vi kun tid og resurser til at undersøge lederens dominerende strategiske mindset i forhold til kundeinteraktionen og ved derfor

ikke om denne er ideel i forhold til kundernes foretrukne interaktion. Sidstnævnte er en oplagt mulighed i et fremtidigt projekt.

Hvordan kan ledere og medarbejdere opnå denne alignment?

Opbygning af en organisationkultur, der omfavner en fælles forståelse af brugen af AI, er afgørende for at forbedre kundeoplevelsen og derigennem skabe en konkurrencemæssig fordel for virksomheden. Det første skridt var derfor at analysere lederens strategiske mindset.

Udfordringer

De virksomheder vi besøgte, var alle begyndt at indsamle data og benytte aspekter af AI men på meget forskellige måder og niveauer. Det er derfor vanskeligt at generalisere på tværs af virksomhederne, da de specifikke tiltag varierede meget. Fælles for virksomhederne var dog, at de gav udtryk for, at de fik rigtig meget ud af mindsettesten, da den gav anledning til selvransagelse og diskussion om anvendelsen af AI på en mere strategisk og gennemtænkt måde. Dvs. at AI ikke blot bliver en forlængelse af eksisterende måder at gå til markedet på, men i stedet benyttes proaktivt til at skabe nye initiativer, der gør virksomhederne skarpere og mere konkurrencedygtige. En kommentar var fx

”Det var en værdifuld oplevelse at deltage i mindset-testen. Den gav os en klar indsigt i de forskellige perspektiver, der eksisterer i både virksomheden og ledelsesgruppen. Vi blev samtidig opmærksomme på, hvordan vi hver især tilgår innovation, ny teknologi samt aktuelle temaer som transparens og bæredygtighed på forskellige måder.”

For at sikre, at AI-projekterne bliver forankret i virksomhederne, så bør lederne involvere medarbejderne tidligt i processen så de bliver mere fortrolige med AI og dermed mindre bekymrede over hvilken betydning AI har for deres karriere og bedre til at bidrage med deres ekspertise og perspektiver. En udvikling af medarbejdernes AI-kompetencer er afgørende for at arbejde konstruktivt med AI-systemer. Dertil kommer, at for at forstå AI er det fornuftigt at søsætte mindre projekter, så alle kommer med på vognen og får en føling med potentialet, der ligger i brugen af AI. For at sikre, at AI-projekterne forbliver relevante og værdiskabende, bør der være regelmæssige evalueringer af projekterne og en kontinuerlig vidensdeling samt træning af medarbejdernes AI kompetencer. Ellers kan det hurtigt blive en udfordring at få medarbejderne til at samarbejde samt identificere hvilke typer data og AI metoder der er mest relevante.

De deltagende virksomheders brug af AI:

Vi har nedenfor i Tabel 1 opstillet en oversigt over virksomhedernes brug af AI samt produceret en podcast, der sammenfatter, sammenligner og diskuterer de forskellige virksomheders brug af AI.

Alle fire virksomheder anerkender vigtigheden af data og AI i en digital tidsalder. De står over for udfordringer med at implementere AI-strategier, dataanalyse og resurser. Deres fokus på kundeoplevelse og datadrevne beslutninger er tydeligt.

<p>Virksomhed A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden har en pragmatisk tilgang til AI og venter på modne teknologier, før de implementeres. • De bruger allerede AI-værktøjer som ChatGPT og Co-pilot til marketingformål, f.eks. tekstforfatning, oversættelse og analyse af nyhedsbreve. • Virksomheden er datadrevet, men de fleste beslutninger træffes stadig på ledelsesniveau. • Der er ingen samlet AI-strategi, og køb foretages ofte baseret på intuition snarere end data. 	<p>Virksomhed C:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden har en fælles vision for af dataanvendelse, men forskellige mindset i organisationen. • De anvender forskellige analyseplatforme, herunder prædiktiv analyse til at forudsige trends og køberpræferencer. • Deres AI-rejse er stadig i den tidlige fase: de har en plan for bredere digitalisering, men ikke specifikt for AI. • Virksomheden værdsætter personlige kundeoplevelser og indsamler data gennem spørgeskemaer. • De planlægger at implementere et CIS-system til at forbedre fortolkningen af kundedata.
<p>Virksomhed B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden har gradvist integreret datadrevne teknologier, men nogle processer er stadig manuelle. • De arbejder på at forbedre kundeforståelsen og skabe værdi gennem online designprocesser. • Virksomheden har et bredt sortiment og leverandører i både Europa og Kina. • Deres fokus er på international ekspansion, og data spiller en vigtig rolle i at forbedre kundeoplevelser online. • Virksomheden mangler dog strukturerede processer til dataindsamling og analyse. • De har for nylig ansat en medarbejder med IT-kompetencer inden for dataanalyse for at optimere interne processer. 	<p>Virksomhed D:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden udforsker AI for at forbedre kundeinteraktion og operationelle processer. • De fokuserer på at eksperimentere med AI for at forblive konkurrencedygtige og imødekomme markedsbehov. • Virksomheden har et stærkt fokus på bæredygtighed og samfundsansvar. • De indsamler store mængder data fra forskellige kilder, men mangler ofte resurser til dybdegående analyse. • Virksomheden bruger AI-modeller til at analysere markedsreaktioner på produkter og initiativer. • De er åbne for kundefeedback gennem forskellige online kanaler.

Tabel 1

Diskussion af resultater

En vigtig læring fra projektet var, at succes med AI kræver en stærk strategisk forankring og tæt dialog mellem ledelse, medarbejdere og kunder. Ledere, der evner at synkronisere deres præference for AI (mindset) med virksomhedens strategi (og kundernes behov), skaber bedre rammer for implementeringen af AI. Desuden viste projektet, at virksomheder bør fokusere på kompetenceudvikling og governance-strukturer for at integrere AI i deres drift og kultur.

De fire ledergrupper anerkender AI som et strategisk element, men har forskellige implementeringstempo og forskellige grader af organisatorisk alignment og alle ser AI som et værktøj til driftsoptimering snarere end strategisk transformation. Alle fire virksomheder ser topledelsen som den centrale aktør for governance, men prioriterer også funktioner som Salg og Marketing, men med begrænset fokus på den kunderettede

interaktion. Fælles for alle virksomheder er en manglende forståelse for Als potentiale samt begrænsninger.

Der var også tydelige forskelle i deres strategiske tilgange til AI (i.e., deres mindsets). To af virksomhederne havde en mere community-orienteret tilgang med fokus på værdibaserede relationer og specifikke anvendelser (eks. ESG-rapportering og design-saloner). En af virksomhederne fokuserer på prædiktive data og BI for at understøtte vækst gennem kundeindsigt og forbedret produktion mens et andet firma prioriterer digitalisering af interne processer for at optimere drift og logistik.

I forhold til teknologiprioriteringer, så havde to af firmaerne en vis grad af system-integration og datadeling, mens de to andre mangler strukturerede platforme, og fokuserer på manuelle processer eller specifikke applikationer som Shopify. I alle fire ledergrupper fandt vi manglende sammenhæng mellem ledelsens individuelle mindset og deres virksomhedsstrategi. Alle virksomheder fremhæver behovet for en flad organisationsstruktur, hvor en vis grad af eksperimenteren og beslutninger vægtes højt, herunder brug af AI i små, taktiske applikationer. Alle anvender AI til specifikke områder som tekstforfatning, kundedataanalyse eller procesoptimering, men ingen har en fuldt integreret AI-strategi.

Manglende resurser, teknologiforståelse og ledelsesmæssig prioritering nævnes af alle som en væsentlig udfordring. Overordnet set var der et stort behov for at få skabt sammenhæng mellem ledernes strategiske mindset samt deres strategiske forståelse af virksomhedens overordnede strategi (se Figur 2).

Firma A Ledernes dominerende Mindset	Opfattelse af virksomhed As strategi	Match	Firma C Ledernes dominerende Mindset	Opfattelse af virksomhed Cs strategi	Match
R12			R6		
R11			R5		
R10			R4		
R9			R3		
R8			R2		
R7			R1		
R6					
R5					
R4					
R3					
R2					
R1					
Firma B Ledernes dominerende Mindset	Opfattelse af virksomhed Bs strategi	Match	Firma D Ledernes dominerende Mindset	Opfattelse af virksomhed Ds strategi	Match
R7			R7		
R6			R6		
R5			R5		
R4			R4		
R3			R3		

R2			R2		
R1			R1		

Figur 2 Ledernes dominerende mindset samt deres opfattelse af deres firmas strategisk orientering blandt tre af de fire firmaer

Fremadrettede perspektiver

Mens virksomhederne har forskellige strategiske tilgange og modenhedsniveauer, er de fælles om udfordringer med manglende ressourcer og mindset-alignment. To af virksomhederne har taget de første skridt i retningen af en mere strategisk tilgang til brugen af AI, mens de to andre har mere fokus på drift og nicheapplikationer. Vores vurdering er, at alle fire har potentiale til at opnå en større digital transformation gennem en øget internt alignment og bevidsthed om at brugen af skal forankres i det overordnede strategiske mindset, der som udgangspunkt skal være afstemt med kundernes foretrukne interaktionsform i stedet for en virksomheds-centreret tilgang, hvor AI blot forstærker eksisterende praksis og tænkemåder. Med andre ord, der skal være alignment hele vejen rundt (se Figur 3):



Figur 3: Strategi-Mindset matricen i bogen "Disrupt dit Mindset og få succes med Big data" (Rydén, Ringberg, and Jacobsen 2017 (DJØF))

Næste skridt

For at fastholde momentum anbefales det, at virksomheder arbejder med små, konkrete AI-projekter, der kan demonstrere værdi hurtigt. Samtidig skal der være fokus på løbende evaluering af projekter og tæt samarbejde mellem alle interessenter. Det er vores vurdering, at virksomhederne kan have gavn af at deltage i projekter, der hjælper dem med at bevare fokus på AI udviklingen i en travl hverdag samt sparre med videnspersoner undervejs i processen, så de bliver inspireret til at tænke ud at boksen og bruge AI så det skaber gensidig værdi for firmaet og kunderne.

Viden til dig.

Som afslutning på projektet afholdes en AI-konference, der samler erfaringer og resultater fra deltagende virksomheder. Konferencen præsenterer cases om succesfulde AI-implementeringer og udforsker vigtige temaer som personalisering, datadrevne beslutninger og organisatorisk alignment. Materialet fra konferencen, herunder optagelser og præsentationer, er tilgængeligt som inspiration for virksomheder, der ønsker at styrke deres konkurrenceevne gennem AI

[AI conference nov 2024](#)

- **Henrik, Dansk Industri:** Brand love kan nå nye højder. Henrik adresserede det faktum, at 98% af de besøgende på webshops ikke køber noget, og at 75% af kunderne aldrig vender tilbage. Han understregede vigtigheden af at skabe værdi og innovation – altid med kundens behov i fokus.
- **Jichen:** Personaliser brugeroplevelserne baseret på individuelle adfærdsmønstre. Men vær opmærksom på “paradox of personalization”, når du arbejder med AI – en balance mellem individuelle behov og overordnede brugertrends er afgørende.
- **Trendhim:** Med over 12.000 produkter live og 1.200 nye produkter årligt har Trendhim anvendt AI til at reducere content-produktionstiden fra 10 arbejdsdage til 3, så tekster og billeder er præcist tilpasset lokale markeder.
- **Roccamore:** Roccamore, kendt for deres højkvalitets, håndlavede sko, tester forskellige AI-værktøjer for at finde det rette match. AI bruges især i idéudvikling og visualisering før kampagnestart.
- **Kvik:** Med en AI-strategi og tværfagligt samarbejde har Kvik oplevet en 65% stigning i online synlighed og en 40% stigning i organisk trafik, hvilket især har støttet marketingteamet.
- **Torsten og Pernille:** Det er afgørende at afstemme organisationens mindset. Er fokus på “promote and sell” eller “connect and collaborate” med kunderne? En fælles forståelse af kundernes værdi er nødvendig for at nå målene, også med AI.