

I dette nummer | Læs interviews med topledere og eksperter om, hvordan virksomheder skaber værdi med AI. Om hvorfor strategisk retning, de rette data og kompetencer er afgørende, og hvordan AI kan bruges til at gentænke arbejdsprocesser, beslutninger og nye muligheder for vækst. Læs også konklusioner fra PwC's AI Performance Study, der viser, hvad der kendetegner de virksomheder, som formår at omsætte AI til målbare resultater.

Topledere og eksperter:



Jesper Riis
DSV



Nana Bule
Danish Centre for AI Innovation



Markus Kede
Lundbeck



Nina Due
Microsoft Danmark



Casper Henningsen
GetWhy



Lilian Mogensen
AI-kompetencerådet



Rasmus Hougaard
Potential Project

Ny AI-virkelighed stiller store krav til ledelse og strategi

Ledelse er afgørende for at skabe værdi med AI

Leder



Lars Baungaard

Adm. direktør og senior partner,
PwC Danmark

“De virksomheder, der skaber de stærkeste resultater med AI, arbejder mere aktivt med at prioritere investeringer og ressourcer mod de initiativer, der har størst potentiale.”

AI udvikler sig med en hastighed som få teknologier før den. På ganske få år er AI rykket fra eksperimenter og enkeltstående værktøjer til at spille en stadig større rolle i virksomhedernes processer, beslutninger og forretningsudvikling. Teknologien er ikke længere alene et middel til effektivisering. Den er blevet en forretningsdisciplin og dermed en central ledelsesopgave.

Potentialet i anvendelse af AI er stort. Det er dog samtidig tydeligt, at ikke alle virksomheder endnu opnår det samme udbytte af teknologien. PwC's AI Performance Study viser, at blot 20 procent af virksomhederne står for næsten 75 procent af den AI-drevne værdiskabelse. Forskellen handler ikke alene om, hvor meget AI virksomhederne anvender, men om, hvordan teknologien kobles til strategi og forretning, og hvordan virksomhederne skaber de nødvendige forudsætninger for at omsætte den til værdi.

De virksomheder, der skaber de stærkeste resultater med AI, arbejder mere aktivt med at prioritere investeringer og ressourcer mod de initiativer, der har størst potentiale. AI bliver dermed også en løbende ledelsesopgave, hvor topledere skal prioritere, lære af erfaringerne og tilpasse løsninger til deres egen virksomheds virkelighed.

Det er opløftende at se, at flere af de topledere, vi har talt med til denne udgave af CXO Magasinet, allerede er i fuld gang med at gøre AI til en integreret del af strategien. Væsentligt er det også at notere, at erfaringerne bl.a. viser, at der ikke findes én opskrift på succes med anvendelse af AI. Fælles er snarere, at virksomhederne tager aktivt stilling til de strategiske, teknologiske og menneskelige spørgsmål, som teknologien rejser i netop deres virksomhed og organisation.

AI Performance Study peger på, at de virksomheder, der skaber størst værdi med AI, også i højere grad gentænker arbejdsprocesser og forretningsmodeller omkring teknologien og bygger et fundament, der gør det muligt at skalere de løsninger, der virker. Det fundament omfatter bl.a. moderne og skalerbar teknologi, pålidelige data, de rette kompetencer og klare rammer for anvendelsen. Det billede går igen hos flere af de interviewede topledere og eksperter, der samtidig peger på potentialet i bedre beslutninger, innovation og nye muligheder for vækst. De understreger samtidig vigtigheden af at bevare og styrke menneskelig dømmekraft og tydelig ledelse.

Vi håber, at denne udgave af CXO Magasinet kan give inspiration til at fortsætte arbejdet med at skabe retning, udvikle kompetencer og gentænke den måde, AI kan skabe værdi på.

Tak til alle, der har bidraget med perspektiver og erfaringer.

Rigtig god læselyst.

Topledere og eksperter:

AI-gevinster kræver strategisk retning og mod til at gentænke forretningen

AI skaber størst værdi, når teknologien kobles til virksomhedernes strategi og vigtigste forretningsmål samt understøttes af de rette data og kompetencer. Sådan lyder nogle af konklusionerne fra PwC's AI Performance Study og interviews med en række topledere og eksperter til CXO Magasinet. De førende virksomheder formår i højere grad end andre at omsætte AI til målbare resultater.

Udviklingen inden for AI går lynhurtigt, og det stiller store krav til erhvervslivet og anvendelsen af teknologien. AI har for alvor rykket sig fra at være et værktøj til optimering og effektivisering til at være en forretningsdisciplin. Fra ofte at være anvendt til eksperimenter og enkeltstående værktøjer spiller AI en stadig større rolle i virksomhedernes processer, beslutninger og forretningsudvikling. Men det er langt fra alle virksomheder, der formår at omsætte teknologien til reel forretningsværdi. PwC's AI Performance Study viser, at der er markant forskel mellem de virksomheder, der lykkes, og resten. Det er således blot 20 procent af virksomhederne, der står for næsten 75 procent af AI-gevinsterne.

PwC's AI Performance Study viser desuden, at den afgørende forskel ikke ligger i, hvor meget virksomhederne anvender AI, men i, hvordan de formår at omsætte teknologien til forretningsværdi.

De virksomheder, der skiller sig positivt ud i anvendelsen af AI, retter i høj grad teknologien mod vækst og forretnings-

mæssig fornyelse, gentænker workflows og bygger samtidig de nødvendige fundamenter inden for bl.a. investeringer, data og teknologi, kompetencer samt governance og risiko. De førende virksomheder inden for anvendelse af AI gentænker forretningsmodeller, arbejder på tværs af brancher og udnytter nye indtægtsmuligheder. Dette bakkes op af de interviews med topledere og eksperter, der er foretaget til denne udgave af CXO Magasinet. Flere peger desuden på, at AI-dagsordenen skal integreres i strategien og hører hjemme hos topledelsen.

“AI stiller topledelsen over for en stor strategisk opgave. Virksomhederne skal både have ambitionerne til at bruge teknologien dér, hvor den kan skabe reel forretningsværdi, og sikre det fundament af data, kompetencer og governance, der gør det muligt at skalere ansvarligt. Derfor er det positivt at se, at danske

topledere i stigende grad har forstået, at AI ikke blot er et teknologiprojekt, men en ledelses- og forretningsopgave,” siger Thomas Bjerre, partner & direktør med ansvar for AI, PwC.

Topledelse, teknologi og strategi

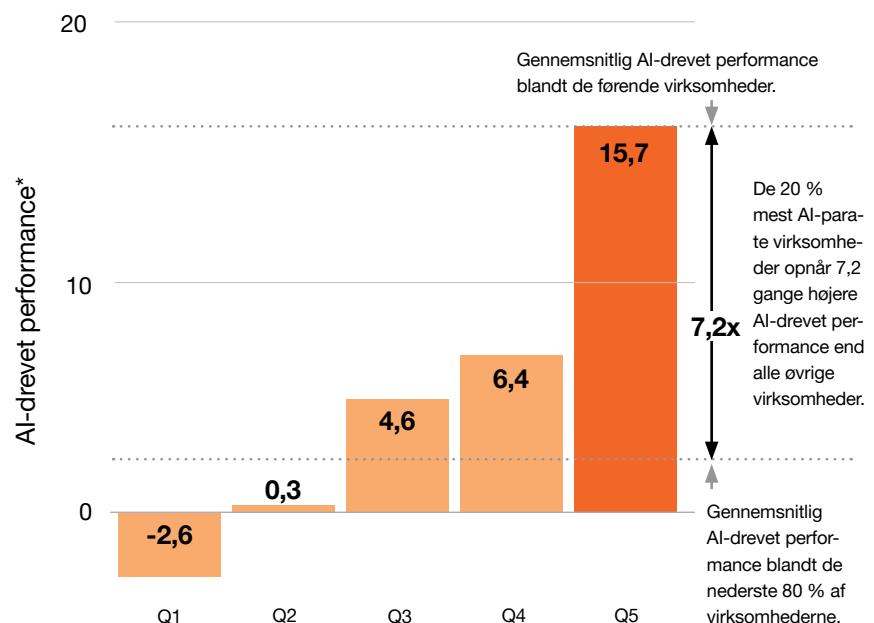
Ifølge PwC's AI Performance Study får virksomheder med et stærkt fundament omkring teknologien næsten dobbelt så stor forbedring i deres AI-drevne resultater end virksomheder, der ikke gør. Hos en af verdens største transport- og logistikvirksomheder, danske DSV, er AI og teknologi koblet direkte til strategien ‘Leverage to Lead’, der blev lanceret på DSV's kapitalmarkedsdag tidligere i år. I en verden præget af skiftende handelsmønstre og stigende kompleksitet indkapsler strategien således, hvordan DSV vil omsætte sin globale skala og sine kapabiliteter til varige konkurrencemæssige fordele, forklarer Group CIO Jesper Riis.

Tilgangen til AI er, at man fra toppen definerer, hvordan og hvor AI skal prioriteres og skabe værdi. Ledelsen hos DSV definerer, hvilke globale processer der virkelig kan flytte noget for koncernen. Det gælder især booking, toldhåndtering, fakturaer, tilbudsgivning og andre data- og dokumenttunge processer, hvor volumen er stor, og hvor en optimering derfor kan få stor effekt.

“AI kan ikke bruges til alt. Det kan bruges til nogle bestemte ting, og derfor skal man først fastlægge, hvad man vil opnå. Derefter kan man finde ud af, hvilke teknologier der i samspil skal løse problemet,” siger Jesper Riis og tilføjer: “Vi går meget op i at beslutte, hvad der virkelig flytter noget i DSV, og så fokusere på at løse problemstillingen globalt.”

Pointen hos DSV er, at AI sjældent skaber værdi isoleret. Teknologien skal kobles til data, processer,

De førende virksomheder opnår 7,2 gange højere AI-drevne resultater end de øvrige, når der tages højde for brancheforskelle



* AI-drevet performance (her vist som forskellen i procentpoint i forhold til medianen) er et mål, der kombinerer AI-drevne effektivitetsgevinster og omkostningsbesparelser sammenholdt med medianen i den enkelte branche. Effektivitet fra AI beregnes som gennemsnittet af effektivitetsgevinster og omkostningsreduktioner fra AI.

Kilde: PwC's AI Performance Study

kernesystemer og konkrete forretningsmæssige mål.

“Teknologien er i virkeligheden ikke det sværeste. Det svære og vigtige er at finde ud af, hvordan man bruger den i sin forretningsmodel, og hvordan den spiller sammen med den fysiske produktion, speditørerne og de mange andre involverede i forretningen,” siger han.

En central del af DSV's teknologiske fundament var etableringen af en såkaldt AI Factory, der skal sikre, at AI-løsninger udvikles, genbruges og driftes på en struktureret måde. AI Factory er samtidig også et værn mod teknologisk afhængighed, idet der arbejdes med både open source-modeller og modeller udbudt af tech-virksomheder.

“Vi går meget op i, at vi har friheden, og at vi ikke låser os fast på bestemte teknologier eller leverandører. I AI Factory vælger vi, hvad det er for en AI-model, der passer til den konkrete problemstilling,” siger han.

Det gælder ikke kun udviklingen af modellerne, men også den løbende drift. AI-modeller skal løbende evalueres, overvåges, vedligeholdes og eventuelt gentrænes, hvis processer eller data ændrer sig eller nye teknologier bliver tilgængelige.

“Der sker hele tiden noget, så du bliver nødt til at have den uafhængighed, så du kan vælge, hvad der er bedst for det problem, du sidder med,” siger Jesper Riis.

Teknologisk ejerskab kan blive en konkurrencefordel

DSV's fokus på teknologisk frihed rammer samtidig ind i et bredere spørgsmål

Foto: Liselotte Sabroe



om, hvilke teknologiske kapabiliteter virksomhederne selv skal råde over. PwC's AI Performance Study peger på data og teknologi som en vigtig del af fundamentet under de virksomheder, der skaber størst værdi med AI. De førende virksomheder er bl.a. 2,4 gange mere tilbøjelige til at opbygge genanvendelige AI-komponenter og 1,7 gange mere tilbøjelige til at have de nødvendige data af høj kvalitet til deres prioriterede AI-anvendelser.

For Nana Bule, forperson for Danish Centre for AI Innovation, rækker spørgsmålet om teknologiske kapabiliteter videre til selve ejerskabet. Hun peger både på virksomhedernes mulighed for at eje mere af teknologien og logikken bag deres AI-løsninger og på betydningen af, at Danmark råder over sin egen avancerede AI-infrastruktur.

Danish Centre for AI Innovation står bag den danske supercomputer Gefion, der er bygget til bl.a. at træne store og specialiserede AI-modeller, og den stilles til rådighed for forskning, det offentlige og erhvervslivet.

“Teknologien er i virkeligheden ikke det sværeste. Det svære og vigtige er at finde ud af, hvordan man bruger den i sin forretningsmodel, og hvordan den spiller sammen med den fysiske produktion, speditørerne og de mange andre involverede i forretningen.”

Jesper Riis
Group CIO, DSV

Nana Bule forklarer, at et af de overordnede formål med Gefions eksistens er, at hverken universiteter, det offentlige eller erhvervslivet skal føle sig tvunget til at bruge udenlandsk teknologi til at udvikle AI-løsninger. Gefion er simpelthen et førsteklases dansk alternativ, der skal sikre dansk ejerskab af den teknologi, der i fremtiden kan gå hen og blive et afgørende konkurrenceparameter for store dele af erhvervslivet.

”Visionen er at være en katalysator for AI-innovationen i Danmark. Vi skal bl.a. hjælpe nye virksomheder, hvor AI spiller en stor rolle i udviklingen af produkt og forretningsmodel. Vi skal også hjælpe de store virksomheder, der har enorme datamængder, der både kan udgøre fundamentet for at optimere deres kerneforretning og skabe nye løsninger. Gefion skal sikre, at vi kan udvikle og forankre den nye teknologi herhjemme,” siger hun.

AI er med til at genopfinde virksomheden

PwC’s AI Performance Study konkluderer, at virksomheder med høj AI-performance flytter teknologien fra enkeltstående anvendelser til en mere integreret del af forretningen. Det er netop denne proces, man har iværksat hos medicinalvirksomheden Lundbeck.

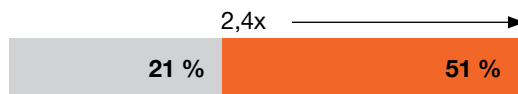
Hos Lundbeck har man i længere tid arbejdet med en række konkrete anvendelser af AI og succesfulde pilotprojekter. Men da virksomheden tidligere i år indsatte Markus Kede i en nyetableret rolle som Chief AI Officer, var målet at løfte indsatsen op på et mere strategisk niveau og forbinde de lokale initiativer med en fælles indsats på tværs af værdikæden. Og den opgave er han i fuld gang med.

“Det starter ved at koble AI til vores

Data og teknologi

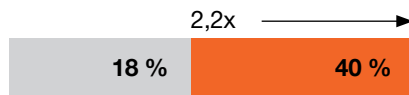
Spørgsmål: I hvilken grad er du enig i hvert af følgende udsagn?

Min organisation har genanvendelige AI-komponenter, som er samlet i et centralt katalog, så teams sjældent behøver at bygge fra bunden

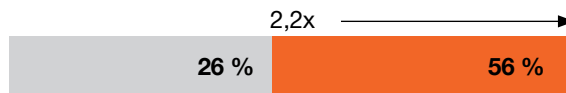


■ Førende på AI
■ Alle andre

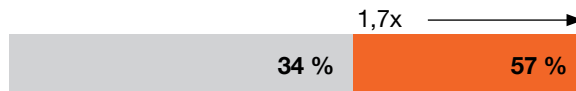
Min organisation har udfaset forældede og omkostningstunge IT-applikationer, systemer og infrastruktur



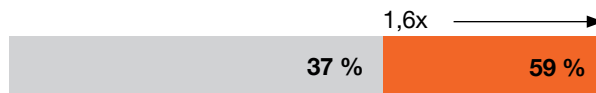
Min organisation gentænker workflows, så AI integreres, frem for blot at tilføje AI-værktøjer



Medarbejderne i min organisation kan hurtigt finde og anvende data af høj kvalitet til nuværende og fremtidige AI-anvendelser



Min organisation har én fælles og pålidelig datakilde for kritiske data, som er tilgængelig på tværs af virksomheden



Min organisation anvender en cloudbaseret teknologiplatform, der hurtigt kan skaleres og gør data tilgængelige i realtid



Foto: Liselotte Sabroe



“Visionen er at være en katalysator for AI-innovationen i Danmark. Gefion skal sikre, at vi kan udvikle og forankre den nye teknologi herhjemme.”

Nana Bule

forperson, Danish Centre for AI Innovation

strategi og indlejre det i de kerneprocesser, der handler om, hvordan vi opdager, udvikler og kommercialiserer produkter. Det skal ikke være noget, der ligger ved siden af strategien,” siger Markus Kede.

For Lundbeck handler AI især om at understøtte selskabets ‘Focused Innovator’-strategi, der koncentrerer forskning, investeringer og kommercielle kræfter om de områder i neurovidenskab, hvor det vurderes at kunne skabe størst værdi for forretningen og patienterne.

I den tidlige forskning kan AI bidrage til hurtigere identifikation af biologiske strukturer og potentielle behandlingsmuligheder. I klinisk udvikling kan AI give et bedre beslutningsgrundlag – for eksempel i forhold til valg af forsøgssteder, patientpopulationer og sandsynlige udfald.

“Der ligger mange beslutninger i klinisk udvikling. Ved at bruge AI til at forudsige

udfald kan vi træffe bedre beslutninger tidligere i processen. Det øger sandsynligheden for et positivt resultat, og det er både positivt for os som virksomhed og for patienterne,” siger Markus Kede.

Implementering af AI i en virksomhed i større skala er forbundet med mange potentielle udfordringer – som teknologi, datakvalitet, regulering, beslutningsprocesser og oplæring af medarbejderne. Men den største udfordring ligger i Markus Kedes optik et andet sted i Lundbecks tilfælde.

“Det mest interessante, men også mest udfordrende, for os i implementeringen og brugen af AI er ‘reimagination’. Vi skal gentænke, hvordan vi arbejder, hvordan vi kan bruge teknologien, hvordan vi kan genopfinde det, vi gør, og forestille os at kunne udrette ting, som vi ikke kunne før,” siger han.

Det handler ikke kun om klassisk for-

Foto: Ida Marie Odgaard



“Det mest interessante, men også mest udfordrende, for os i implementeringen og brugen af AI er ‘reimagination’. Vi skal gentænke, hvordan vi arbejder.”

Markus Kede

Chief AI Officer, Lundbeck

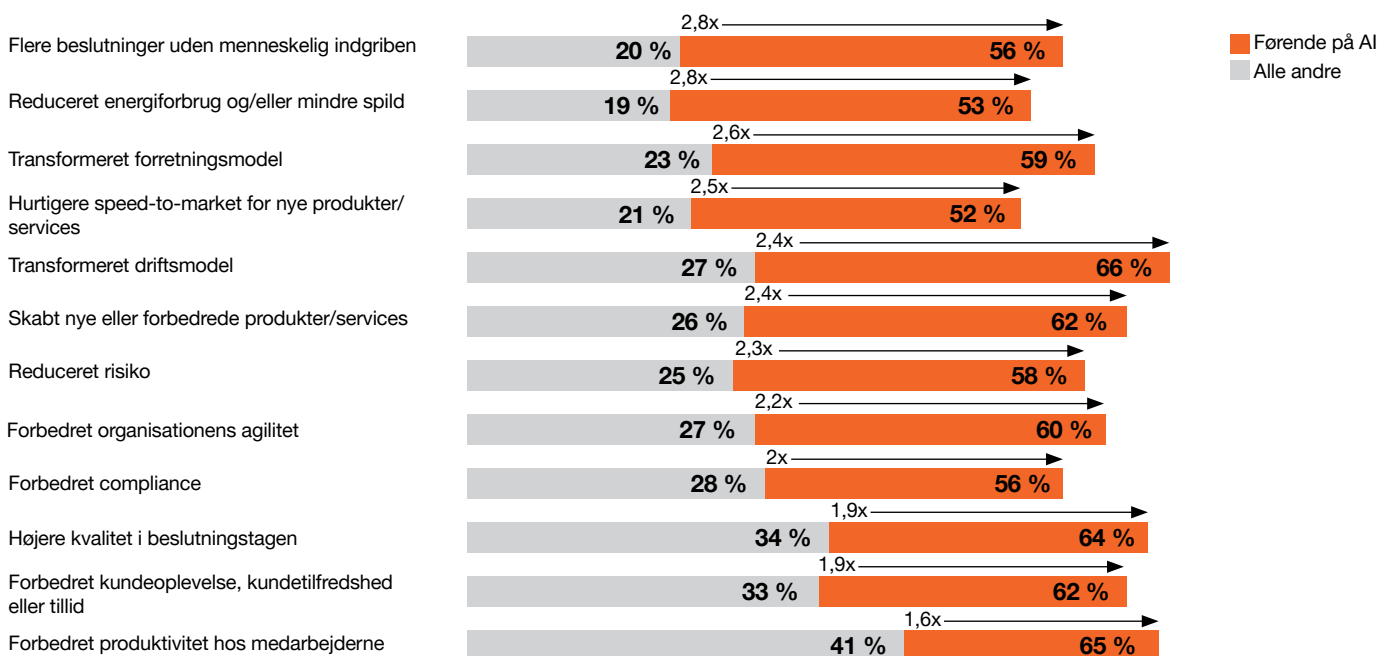
andringsledelse, men om det, som Markus Kede kalder vækstledelse: Hvordan kan organisationen vokse i sin måde at skabe værdi på, og hvordan kan den løfte blikket fra funktioner og siloer til arbejdsgange og værdikæder på tværs?

AI revolutionerer rutiner og strukturer

Reimagination, reinvention eller gentænkning er også centralt i PwC's AI Performance Study, der viser, at virksomheder med den stærkeste AI-performance er 2,6 gange mere tilbøjelige til at opleve, at AI styrker deres evne til at gentænke forretningsmodellen. De førende virksomheder er således omtrent dobbelt så tilbøjelige til at redesigne workflows omkring AI frem for blot at tilføje AI-værktøjer til eksisterende arbejdsgange.

Hos virksomheder med den højeste AI-drevne performance forbedrer AI en bred vifte af faktorer, der bidrager til bedre økonomiske resultater

Spørgsmål: I hvilken grad har virksomhedens samlede portefølje af AI-initiativer forbedret følgende resultater?
(Viser kun svarene “I meget høj grad” og “I høj grad”)



Kilde: PwC's AI Performance Study

Foto: Liselotte Sabroe



“AI’en forbereder og prioriterer – men beslutningen og ansvaret ligger fortsat hos mennesket, og lederen får plads til mere kvalificeret ledelsestid.”

Nina Due

Direktør for Enterprise Partner Solutions,
Microsoft Danmark

Spørgsmålet om, hvordan AI kan være med til at gentænke måden, virksomheden arbejder på, er en væsentlig del af de konkrete erfaringer, man har gjort sig hos techvirksomheden Microsoft. Her har teknologien påvirket både den enkelte medarbejders arbejde, processerne i konkrete funktioner og samspillet mellem forskellige dele af virksomheden.

Nina Due, direktør for Enterprise Partner Solutions i Microsoft Danmark, beskriver erfaringerne som en adoptionstrappe med tre trin. Første trin er de umiddelbare produktivetsgevinster, som AI kan skabe for den enkelte medarbejder. Næste trin er den måde, teknologien kan revolutionere rutinerne på i en afdeling eller funktion. Tredje trin er, hvordan AI markant vil påvirke virksomhedens innovationskraft gennem en omfattende ændring af organisations- og arbejdsmodellen på tværs af dens interne struktur og siloer.

I Microsoft Danmarks salgsafdeling

understøtter AI en række processer. AI analyserer og opsummerer status på kundearbejdet, som salgschefen kan bruge i sin coaching af de ansatte. Samtidig kan teknologien udvælge opgaver, der afviger fra normen og som derfor bør diskuteres før de ugentlige møder.

“Traditionelt oplever nogle ledere givetvis, at de i praksis ofte er administratorer af en pipeline frem for at være en leder med plads til reel ledelse. De har travlt med driftsopgaver. AI’en forbereder og prioriterer – men beslutningen og ansvaret ligger fortsat hos mennesket, og lederen får plads til mere kvalificeret ledelsestid,” siger Nina Due.

Microsofts erfaringer går også på tværs af de traditionelle funktioner i virksomheden. Nina Due fremhæver i den forbindelse finance-funktionen, der i dag spiller en meget mere proaktiv rolle. Udviklingen bygger på en vision om at flytte finance fra at være en bagudskuen- de, rapporterende og kontrollerende

funktion til en afdeling, der analyserer forretningen på en helt anden måde. Via dataindsamling og AI kan finance se mønstre og behov og er i dag en central igangsætter af mange tiltag.

Kombination af teknologi og menneskelig dømmekraft

En af de virksomheder, der har skabt en forretning på at anvende AI til at gentænke forretningsmodeller, er den danske markedsanalysevirksomhed GetWhy. For CEO Casper Henningsen opstår værdien af AI ikke gennem teknologien alene, men gennem evnen til at anvende den målrettet med udgangspunkt i de rigtige data og konkrete forretningsbehov. Det gør det muligt at kombinere menneskelig dømmekraft med AI's hastighed og evnen til at analysere store datamængder. Resultatet er stærkere kundeindsigt og et bedre grundlag for beslutninger med større forretningsmæssig værdi.

“Det, der egentlig er opgaven for virk-

somheder som vores i dag, er at forholde sig til, hvordan vi skaber vækst for vores kunder i et marked, hvor forbrugernes forventninger stiger og udvikler sig i et hidtil uset tempo. Det spørgsmål handler meget lidt om hvad, men rigtig meget om hvorfor: Hvorfor vælger kunderne en konkurrent? Hvorfor virker en kampagne ikke? Hvorfor ændrer kundernes behov sig?”, forklarer Casper Henningsen.

Hvor analysemetoder tidligere ofte har været begrænset til det, mennesker selv fortæller, eller de handlinger, de foretager digitalt, gør AI det muligt at få indsigt i flere lag af menneskelig adfærd. Gennem AI-baserede agenter kan man analysere samtaler, følelser, reaktioner, kropssprog og adfærd i de situationer, hvor mennesker interagerer med produkter og brands. Det betyder, at virksomhederne ikke længere kun ser på, hvad mennesker siger, men også kan forstå de kontekster og situationer, der former deres valg.

Foto: Liselotte Sabroe



“Fremtidens brug af AI handler ikke om at erstatte medarbejdernes bidrag, men om at frigøre deres ressourcer til de områder, hvor de skaber størst værdi: gennem dømmekraft, kreativitet, nysgerrighed og strategisk forståelse.”

Casper Henningsen
CEO, GetWhy

Foto: Ida Marie Odgaard



“Den største risiko ved AI er ikke, at den tænker for meget for os, men at vi selv tænker for lidt og bliver kognitivt dovne.”

Rasmus Hougaard

Bestyrelsesformand, Potential Project

Selvom AI gør det muligt at analysere menneskelig adfærd på et niveau og i en skala, virksomhederne tidligere ikke har haft adgang til, understreger Casper Henningsen, at teknologien ikke mindsker behovet for kompetente medarbejdere. Det er menneskers erfaring, faglighed og dømmekraft, der afgør, om analyserne omsættes til handling, innovation og strategisk værdi.

“Fremtidens brug af AI handler ikke om at erstatte medarbejdernes bidrag, men om at frigøre deres ressourcer til de områder, hvor de skaber størst værdi: gennem dømmekraft, kreativitet, nysgerighed og strategisk forståelse,” fortæller Casper Henningsen.

AI kan ikke erstatte dømmekraft

En afgørende kompetence i en AI-drevet virkelighed er, ifølge stifter og bestyrelsesformand for konsulentvirksomheden Potential Project Rasmus Hougaard, visdom – dvs. evnen til at bruge sin dømmekraft og kritiske sans. For i takt med, at AI bliver bedre til at analysere information, identificere mønstre og foreslå løsninger, bliver ledernes evne til

at forstå konteksten og træffe velovervejede beslutninger endnu vigtigere:

“AI rummer et stort potentiale som strategisk sparringspartner. Når teknologien får adgang til viden om en leders strategi, værdier, beslutningsmønstre og ledelsesstil, kan den hjælpe med at stille nye spørgsmål, udfordre eksisterende antagelser og synliggøre blinde vinkler. AI kan dermed fungere som et refleksionssværktøj, der udvider lederens perspektiv og kvalificerer beslutninger – ikke ved at overtage dømmekraften, men ved at styrke den,” siger Rasmus Hougaard.

Samtidig understreger han, at der er en risiko ved at overlade for meget af tænkningen til teknologien. Hvis organisationer ukritisk følger AI's anbefalinger, risikerer de at svække den refleksion og vurderingsevne, der er afgørende for gode ledelsesbeslutninger:

“Den største risiko ved AI er ikke, at den tænker for meget for os, men at vi selv tænker for lidt og bliver kognitivt dovne. Et hurtigt svar er ikke nødvendigvis det samme som en god beslutning. Hvis vi vil udnytte AI's fulde potentiale, skal vi bruge den tid, den frigør, på at skabe

kontekst, stille de rigtige spørgsmål og udvikle en klar strategi.”

AI kan derfor hjælpe virksomheder med at bearbejde information, skabe nye perspektiver og kvalificere beslutninger, men den kan ikke tage ansvar for de valg, der træffes. Den kan ikke forstå den menneskelige kontekst eller vurdere, hvad der er det rigtige at gøre i en given situation. Den største værdi opstår derfor, når teknologien frigør ledere til at lede mere menneskeligt.

AI, tillid og kompetencer

PwC's AI Performance Study viser, at de førende virksomheder både anvender AI mere avanceret og har højere tillid til teknologien blandt medarbejderne.

“Det er interessant, at de virksomheder, der skaber mest værdi med AI, både

automatiserer mere og samtidig har en højere grad af tillid til teknologien blandt medarbejderne. Det understreger, at succes med AI ikke kun handler om, hvor meget teknologien kan overtage, men også om at skabe de rette rammer for, at mennesker kan arbejde kvalificeret sammen med den. Her bliver medarbejdernes kompetencer en afgørende del af opgaven,” siger Thomas Bjerre, partner & direktør med ansvar for AI, PwC.

Netop medarbejdernes kompetencer er omdrejningspunktet for Lilian Mogensens, forperson for AI-kompetencerådet. Hun peger på, at virksomhederne i takt med den stigende anvendelse af AI står over for en løbende opgave med at ruste medarbejderne til nye måder at arbejde på. AI-kompetencerådet, der hører under Digital Dogme og AI-kom-

Medarbejdere

Spørgsmål: I hvilken grad er du enig i hvert af følgende udsagn?

(Viser kun svarene “I meget høj grad” og “I høj grad”)

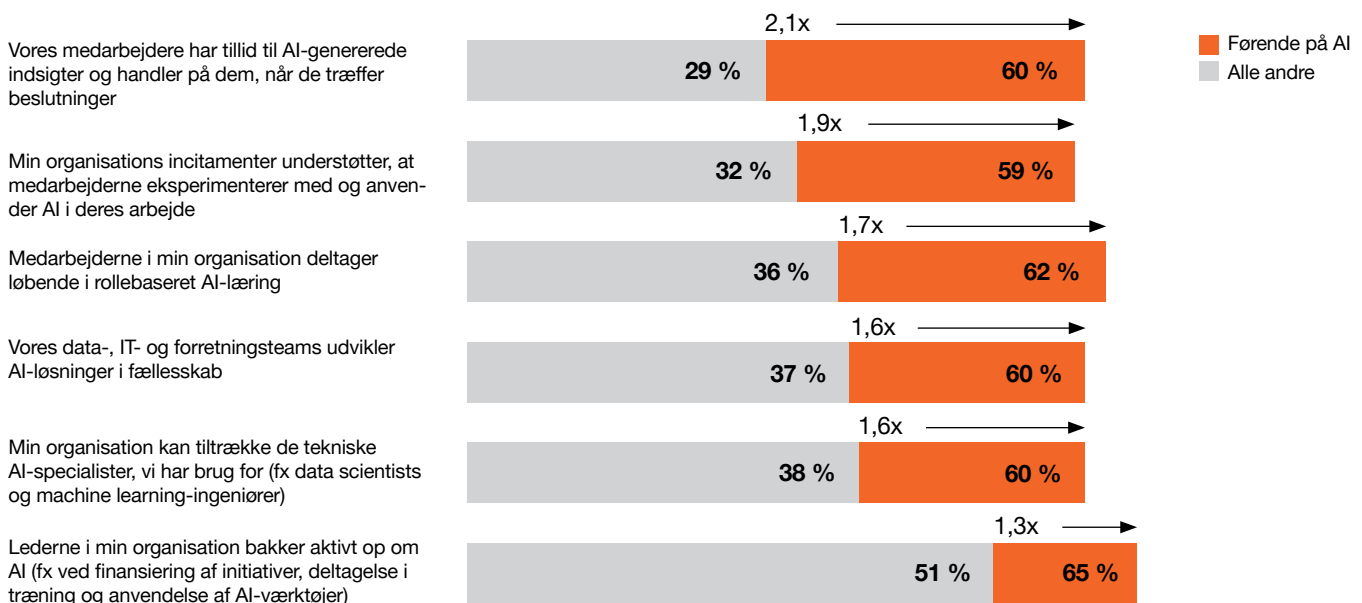


Foto: Ida Marie Odgaard



petencepagten, har til formål at styrke danskernes AI-kompetencer.

Lilian Mogensen understreger, at der er behov for, at virksomhederne udvikler et fælles sprog for kompetencer og kobler opkvalificering tæt til konkrete arbejdsopgaver. Det giver medarbejderne et tydeligt udgangspunkt for at omsætte teknologien til praksis. Hun peger samtidig på, at kompetenceudvikling i højere grad bliver en kontinuerlig ledelsesopgave, der skal foregå fleksibelt og tæt på den enkelte medarbejders hverdag.

“Man skal gøre op med tanken om, at kompetenceudvikling kan klares i forbindelse med en årlig MUS-samtale eller et to-timers seminar. Forandringen skal forankres i den daglige praksis, ellers skaber den ikke reel effekt. Flere virksomheder arbejder allerede med mere fleksible læringsformer, hvor medarbejderne kan udvikle deres AI-kompetencer i praksis. Det gælder eksempelvis AI-caféer, hvor nye værktøjer afprøves og diskuteres, samt pilotprojekter, der

kobles direkte til konkrete forretningsområder og kompetenceudvikling,” fortæller Lilian Mogensen.

For Lilian Mogensen skal kompetenceindsatsen samtidig have en strategisk retning. Hun fremhæver, at en AI-kompetencestrategi bør være en del af virksomhedens samlede kompetencestrategi, og at organisationen skal kortlægge både de kompetencer, den har i dag, og de behov, der kommer fremover.

AI er på vej til at blive en stadig mere integreret del af virksomhedernes forretning, og forskellene i anvendelse hos de førende og resten er tydelige. Det betyder ifølge Thomas Bjerre, at den næste fase i AI-arbejdet bliver vigtig for, hvordan disse forskelle udvikler sig.

“Udviklingen går stærkt, og derfor er det vigtigt, at frontløberne fortsætter med at flytte sig, samtidig med at flere virksomheder får løftet deres AI-indsats. Ellers risikerer forskellen mellem dem at vokse,” siger han.

“Flere virksomheder arbejder allerede med mere fleksible læringsformer, hvor medarbejderne kan udvikle deres AI-kompetencer i praksis. Det gælder eksempelvis AI-caféer, hvor nye værktøjer afprøves og diskuteres, samt pilotprojekter, der kobles direkte til konkrete forretningsområder og kompetenceudvikling.”

Lilian Mogensen,
forperson,
AI-kompetencerådet

Jesper Riis, Group CIO, DSV:

AI er rykket ind i DSV's strategiske maskinrum

DSV har arbejdet med AI, længe før bl.a. ChatGPT gjorde teknologien til allemandseje. Men efter Schenker-opkøbet og lanceringen af strategien Leverage to Lead er AI og teknologi blevet en endnu mere central del af koncernens arbejde med produktivitet, skalering og datadrevet drift.

DSV blev stiftet for 50 år siden og er med opkøbet af Schenker i 2025 nu en af verdens største transport- og logistikvirksomheder. Meget har ændret sig siden 1976. Hvor stifterne – ni vognmænd og Leif Tullberg som adm. direktør – oprindeligt tjente penge på transport med egne lastbiler, så er forretningsmodellen i dag baseret på 'asset light'. En model, hvor underleverandørerne som udgangspunkt ejer lastbiler, skibe og fly, mens DSV, forenklet sagt, sørger for transporten for kunderne.

En globalt orienteret transport- og logistikvirksomhed i DSV's størrelse skal håndtere enormt mange dokumenter. AI har derfor allerede i flere år været anvendt til automatisering af dokumenthåndtering som fx fakturaer, toldpapirer samt administrative processer og har været en stor hjælp til effektivisering og reduktion af manuelle processer. Nu er AI i DSV rykket til en bredere strategisk dagsorden, hvor data, systemkonsolidering og teknologi i endnu højere grad skal bidrage til skalerbarhed, optimering, produktivitet samt bedre kundeoplevelser på tværs af den globale koncern.

Leverage to Lead

AI og teknologi er koblet direkte til strategien 'Leverage to Lead', der blev

lanceret på DSV's kapitalmarkedsdag i maj 2026. I en verden præget af skiftende handelsmønstre og stigende kompleksitet indkapsler strategien, hvordan DSV vil omsætte sin globale skala og sine kapabiliteter til varige konkurrencemæssige fordele. Det betyder dog ikke, at DSV først nu er begyndt at arbejde seriøst med AI, understreger Jesper Riis, Group CIO i DSV.

"Vi startede AI-rejsen, længe før der var noget, der hed ChatGPT. Det er en teknologi, vi har arbejdet med i mange år," siger han.

Han peger på, at udviklingen har bevæget sig fra software-robotter og klassisk automatisering over machine learning og predictive AI til generative AI og nu også agentic AI. I praksis er teknologierne dog ofte flettet sammen.

"Jeg kan bedst lide at bruge begrebet AI bredt, for når vi arbejder med løsninger, bruger vi ofte flere forskellige teknologier. Nogle steder handler det om genkendelse og læsning af dokumenter, andre steder om generering af dokumenter, og andre steder er det en machine learning-model, der skal levere et meget præcist output," siger Jesper Riis.

Derfor taler DSV internt ofte om 'AI og



Pointer fra artiklen

DSV bruger AI til alt fra booking, fakturaer, told og dokumentation til kundeinteraktioner, logistikoptimering, kontorprocesser og softwareudvikling.

I DSV skaber AI først reel værdi, når teknologien omsættes til konkrete business cases, store globale processer og et fælles datagrundlag, der kan bruges på tværs af koncernen.

Færre systemer, mere standardiserede processer og lavere kompleksitet har gjort DSV mere agil og skabt grundlaget for opkøb og skalerbare teknologiløsninger.

“AI kan ikke bruges til alt. Det kan bruges til nogle bestemte ting, og derfor skal man først fastlægge, hvad man vil opnå.”

Jesper Riis
Group CIO, DSV

Om Jesper Riis

Født i 1973 og har en kandidatgrad i Operations Management samt en ph.d. i Business Process Development fra DTU.

Siden 2015 Group CIO, DSV. Har ansvar for koncernens IT-område, herunder dataplatforme, systemkonsolidering, AI og cybersikkerhed.

Fra 2012 til 2015 CIO, Haldor Topsøe A/S (nu Topsoe A/S).

Fra 2004 til 2011 Forskellige lederstillinger hos tyske GEA Group.

tech' snarere end om AI alene. Pointen er, at AI sjældent skaber værdi isoleret. Teknologien skal kobles til data, processer, kernesystemer og konkrete forretningsmæssige mål.

“Teknologien er i virkeligheden ikke det sværeste. Det svære og vigtige er at finde ud af, hvordan man bruger den i sin forretningsmodel, og hvordan den spiller sammen med den fysiske produktion, speditørerne og de mange andre involverede i forretningen,” siger han.

Forretning skal drive teknologien

Tilgangen til AI i DSV er, at man fra toppen definerer, hvordan og hvor AI skal prioriteres og skaber værdi. For hvis man slipper teknologien løs i organisationen, risikerer man, at alle skaber deres egne løsninger. Og så ender man med at løse det samme problem rigtig mange gange, lyder det fra Jesper Riis.

I stedet definerer ledelsen, hvilke globale processer der virkelig kan flytte noget for koncernen. Det gælder især booking, toldhåndtering, fakturaer, tilbudsgivning og andre data- og dokumenttunge processer, hvor volumen er stor, og hvor en optimering derfor kan få stor effekt.

“Vi går meget op i at beslutte, hvad der virkelig flytter noget i DSV, og så fokusere på at løse problemstillingen globalt,” siger han.

DSV's tilgang kræver, at AI-projekter begynder med en business case. AI er ikke gratis, hverken at udvikle, træne eller drive. Derfor skal teknologien bruges dér, hvor der er en reel gevinst.

“AI kan ikke bruges til alt. Det kan bruges til nogle bestemte ting, og derfor

skal man først fastlægge, hvad man vil opnå. Derefter kan man finde ud af, hvilke teknologier der i samspil skal løse problemet,” siger Jesper Riis.

Data som fundament

Data er afgørende for AI, og DSV råder som verdens største logistikskelskab over meget store datamængder. Koncernens transportplatforme håndterer enorme volumener. I 2025 drejede det sig om ca. 15 mio. forsendelser i Air & Sea og mere end 50 mio. forsendelser i Road. Dertil kommer bl.a. mere end 20 mio. årlige bookinger via kundeportalen myDSV.

En central del af DSV's teknologiske fundament er derfor koncernens Enterprise Data Platform. Den skal samle og strukturere operationelle data fra kunder, leverandører og partnere, så data kan bruges på tværs af divisioner, processer og digitale kanaler. Når fx bookingdata kommer ind i DSV, samles de i et fælles domæne. Her arbejder koncernen med en fælles datamodel, så data grundlæggende beskrives på samme måde på tværs af forretningen.

Det giver både transparens og et stærkere grundlag for automatisering. Når data er struktureret efter samme logik, bliver det lettere at bygge regler, mikroservices og AI-løsninger ovenpå, forklarer Jesper Riis. De kan fx kontrollere, om en adresse ser rigtig ud, om volumener virker rigtige, eller om der mangler anden information, før data sendes videre til de transport management-systemer (TMS), som speditørerne arbejder i.

“Grundlæggende kan teknologien berige data, inden de kommer ud til speditøren, så han eller hun ikke skal sidde og gøre det manuelt,” siger Jesper Riis.



“Vi går meget op i, at vi har friheden, og at vi ikke låser os fast på bestemte teknologier eller leverandører. I AI Factory vælger vi, hvad det er for en AI-model, der passer til den konkrete problemstilling.”

Jesper Riis
Group CIO, DSV

På den måde er Enterprise Data Platform ikke bare et IT-projekt, men en forudsætning for at skalere AI.

Gør udviklingen skalerbar

DSV har samtidig bygget en såkaldt AI Factory, der skal sikre, at AI-løsninger udvikles, genbruges og driftes på en struktureret måde. AI Factory er samtidig også et værn mod afhængighed, idet der arbejdes med både open source-modeller og modeller udbudt af tech-virksomheder.

“Vi går meget op i, at vi har friheden, og at vi ikke låser os fast på bestemte teknologier eller leverandører. I AI Factory vælger vi, hvad det er for en AI-model, der passer til den konkrete problemstilling,” siger han.

Det gælder ikke kun udviklingen af modellerne, men også den løbende drift. AI-modeller skal løbende evalueres,

overvåges, vedligeholdes og eventuelt gentrænes, hvis processer eller data ændrer sig eller nye teknologier bliver tilgængelige.

“Der sker hele tiden noget, så du bliver nødt til at have den uafhængighed, så du kan vælge, hvad der er bedst for det problem, du sidder med,” siger Jesper Riis.

For DSV handler AI-governance også om kontrol med egne data og løbende validering af modellerne.

“Man skal huske på, at meget af det data, vi snakker om her, jo virkelig er DSV's kernetdata. Det er hjerteblod i vores årer, og det er klart, at det ønsker vi selv at være i kontrol med,” siger Jesper Riis.

Derfor overvåger DSV både datakvaliteten og modellernes output, så AI-løsningerne kan justeres og gentrænes efter behov.

Foto: Liselotte Sabroe

Om DSV

DSV blev stiftet af ni vognmænd med egne lastbiler i 1976 og har fejret 50-års jubilæum i år. Virksomheden er vokset stærkt, især igennem opkøb, og med købet af Schenker fra Deutsche Bahn i 2025 er DSV nu en af verdens største transport- og logistikvirksomheder. Det er den næststørste børsnoterede virksomhed i Danmark målt på markedsværdi – kun overgået af Novo Nordisk.



Foto: Liselotte Sabroe

“

Vi er kommet et pænt stykke.
Men det er en proces, hvor du hele tiden kan tage nye AI-løsninger i brug, udvikle til nye processer og optimere på det, du allerede har bygget.

Schenker øger skalaen

Efter købet af Schenker er DSV blevet en mere kompleks global transport- og logistikvirksomhed. Det medfører større datamængder, og det øger behovet for standardisering og systemkonsolidering. Her peger Jesper Riis på DSV's mangeårige disciplin med at konsolidere systemer og processer. I DSV kaldes ambitionen 'Count to One', og den handler om, at en proces som udgangspunkt bør understøttes af ét system.

"Hvis du ikke konsoliderer, stiger kompleksiteten nærmest eksponentielt. Hver gang du skal koble noget sammen, betyder det rigtig meget, om du har tre systemer, 10 systemer eller 20 systemer," siger han.

Det gælder også for AI. Hvis en AI-løsning skal integreres med 20 forskellige back end-systemer, bliver kompleksiteten langt større, end hvis den skal spille sammen med ét globalt kernesystem.

"Hvis du kun har ét system, bliver du ekstremt agil. Du fjerner kompleksitet," siger Jesper Riis.

I forbindelse med opkøb kortlægger DSV derfor på forhånd systemlandskabet grundigt. Målet er ikke, at DSV's eksisterende systemer altid fastholdes. Hvis den opkøbte virksomhed har en stærkere platform, kan den blive valgt som fremtidigt kernesystem. Det var netop tilfældet efter opkøbet af Schenker, der har enkelte best-in-class TMS-platforme, som DSV nu arbejder på at implementere.

Store globale processer først

Blandt de konkrete AI-anvendelser fremhæver Jesper Riis især de globale pro-

cesser, der omfatter enorme mængder data- og dokumenthåndtering. Selvom AI allerede automatiserer en stor del af arbejdet, er den menneskelige faktor fortsat afgørende.

"Der er stadig brug for, at medarbejdere retter data manuelt, og i de tilfælde bruges det til at træne AI-modellen, så den næste gang har en højere præcision," siger Jesper Riis.

Logistikoptimering er et andet område, hvor AI kan anvendes til bl.a. rute- og netværksoptimering, ligesom teknologien effektiviserer administrative processer og softwareudvikling. Men ifølge Jesper Riis er teknologien aldrig pointen i sig selv. Pointen er, om den skaber værdi.

"Det er et stærkt værktøj med enormt potentiale, hvis det bliver brugt på den rigtige måde og med det rigtige setup," siger Jesper Riis.

Han understreger desuden, at medarbejdernes rolle vil forandre sig, så de i højere grad bruger tid på kundekontakt, undtagelser og værdiskabende opgaver frem for fx manuel indtastning. DSV følger også andre teknologiske udviklinger tæt – bl.a. selvkørende lastbiler er et område, hvor AI-udviklingen går hurtigt. I USA kører DSV allerede med selvkørende lastbiler på en kommerciel rute mellem Dallas og Houston, hvor der fortsat er en tekniker med i bilen. Det er ifølge DSV dog kun et spørgsmål om tid, før lovgivningen gør det muligt at køre uden tekniker – teknologien er grundlæggende på plads. Perspektivet er igen ikke kun teknologi for teknologiens skyld. Autonome lastbiler kan køre mere effektivt, fordi de ikke er underlagt samme hvilebehov som chauffører,

men endnu vigtigere kan teknologien samtidig afhjælpe chaufførmangel i både Europa og USA.

DSV arbejder også med droner, bl.a. til løbende lageroptælling og kontrol i lagerbygninger og til leverancer af reservedele til offshore-aktiviteter og fjerntliggende lokationer.

En rejse uden slutpunkt

For Jesper Riis er AI og teknologi en løbende udvikling, hvor nye modeller, teknologier og forretningsbehov hele tiden skaber nye muligheder.

"Vi er kommet et pænt stykke. Men det er en proces, hvor du hele tiden kan tage nye AI-løsninger i brug, udvikle til nye processer og optimere på det, du allerede har bygget," siger han.

Han understreger, at DSV's størrelse giver en særlig fordel, som konkurrenterne ikke har. De enorme datamængder, et globalt netværk og store transaktionsvolumener på områder som fx booking, told og dokumenthåndtering. Det giver bedre muligheder for at træne modeller med egne data og dermed høj præcision.

"Med alle de data, vi har, står vi stærkt, når vi skal bygge og arbejde med modellerne. Og det understøttes af konsolideringstankegangen, der giver meget mindre kompleksitet," siger han.

Men teknologien skal stadig kobles til drift, forretning og ledelse. Det er dér, den reelle værdi ligger.

"Der er masser, vi kan tage fat i, også i fremtiden. Det er en evig rejse," siger Jesper Riis.

**Nana Bule, forperson,
Danish Centre for AI Innovation:**

**“Super-
computeren
Gefion skal
sikre dansk
ejerskab af
fremtidens AI”**





Pointer fra artiklen

Danish Centre for AI Innovation vil med sin supercomputer forankre AI-udviklingen i Danmark.

Virksomheder med store visioner inden for AI står potentielt til at kunne høste de største gevinster.

Flere scaleups ser ud til at vise vejen med AI – og det bør bl.a. SMV'erne lade sig inspirere af.

Danish Centre for AI Innovation (DCAI) står bag supercomputeren Gefion, der er bygget til bl.a. at træne modeller for AI. Det skal sikre solid dansk forankring i den fremadstormende teknologi. DCAI's forperson, Nana Bule, oplever samtidig, at erhvervslivet i stigende grad udforsker teknologien.

Danske forskere, iværksættere og erhvervsliv har et teknologisk es i ærmet, som de færreste nationer kan bryste sig af. Det er adgang til en supercomputer, der er bygget til at udforske og udvikle præcis den teknologi, der lige nu breder sig over verden i lyntempo: AI.

Danish Centre for AI Innovation (DCAI) har ansvaret for driften og den fortsatte udvikling af supercomputeren, der har fået navnet Gefion. Forpersonen i DCAI's bestyrelse er Nana Bule, der har et kvart århundredes erfaring fra den internationale teknologisektor med i bagagen.

Hun forklarer, at et af de overordnede formål med Gefions eksistens er, at hverken universiteter, det offentlige eller erhvervslivet skal føle sig tvunget til at bruge udenlandsk teknologi til at udvikle AI-løsninger. Gefion er simpelthen et førsteklasses dansk alternativ, der skal sikre dansk ejerskab til den teknologi, der i fremtiden kan gå hen og blive et afgørende konkurrenceparameter for store dele af erhvervslivet.

“Visionen er at være en katalysator for AI-innovationen i Danmark. Vi skal bl.a. hjælpe nye virksomheder, hvor AI spiller en stor rolle i udviklingen af produkt og forretningsmodel. Vi skal også hjælpe de store virksomheder, der har enorme datamængder, der både kan udgøre fundamentet for at optimere deres



Der er et stort behov i både erhvervslivet, på forskningsområder og i det offentlige for at træne specialiserede modeller.

Nana Bule

Forperson, Danish Centre
for AI Innovation

kerneforretning og skabe nye løsninger. Gefion skal sikre, at vi kan udvikle og forankre den nye teknologi herhjemme,” siger hun.

DCAI's supercomputer har været i drift siden oktober 2024. Sideløbende er interessen for AI eksploderet. Mange virksomheder har allerede taget sprogmodeller i brug. Det gælder fx de AI-modeller, som ligger bag løsninger som ChatGPT, Claude og lignende. Nana Bule oplever dog, at mange virksomheder nu er klar til at tage næste skridt:

“Specielt det sidste halve år er der virkelig sket noget herhjemme. Det er min

klare fornemmelse. Det virker, som om mange virksomheder, der tidligere blot brugte AI til optimering af hverdagsprocesser, nu i stigende grad tænker AI-teknologien helt ind i hjertet af virksomheden. Ind i deres kerneprocesser. Det er spændende at se, for det er her, de helt store gevinster potentielt ligger.”

Supercomputer i verdensklasse

Novo Nordisk Fonden og Danmarks Eksport- og Investeringsfond (EIFO) har finansieret DCAI og Gefion. De investerede fra start henholdsvis 600 og 100 mio. kr. i udviklingen af supercomputeren i samarbejde med bl.a. mikrochip-producenten NVIDIA, der har leveret de 1.528 grafikchips (GPU'er), der er kernen i maskinen.

Det faktum, at Gefion netop er bygget på GPU'er, afslører, hvad supercomputerens hovedformål er. Det er samme type mikrochips, der driver den fremadstormende AI-teknologi – deriblandt de sprogmodeller, der er den mest kendte version af teknologien, og som fx kan assistere med at skrive tekster og lignende. Gefions styrke er bl.a., at man kan træne store, komplicerede AI-modeller med den. Det er der efterspørgsel efter.

“Der er et stort behov i både erhvervslivet, på forskningsområder og i det offentlige for at træne specialiserede modeller. Det kan fx være modeller af vejret, af hjernen – eller af verdens logistik. Gefion kan samtidig køre generiske sprogmodeller, så man kan bygge oven på dem. Den er særlig velegnet til træning af modeller, men kan også anvende AI-løsninger. Det er en supercomputer i verdensklasse, der er meget alsidig i sin brug,” siger hun.

Foto: Liselotte Sabroe



Det er netop den alsidighed, som Nana Bule ser blive foldet ud lige nu. Den indledende drift af Gefion var universitets- og forskningstung, men med tiden er andre typer brugere begyndt at fylde mere. Deriblandt teknologi-scaleups og større virksomheder. Det offentlige er også kommet i gang med at benytte den.

Visioner med stort potentiale

DCAI's rolle er selve driften af Gefion, men organisationen spiller også en stor rolle i at assistere og rådgive de aktører, der ønsker at benytte den. Det inkluderer de virksomheder, der kører projekter på supercomputeren.

I den forbindelse anbefaler Nana Bule, at erhvervslivet skal huske at være ambitiøst. I hendes optik er det de virksomheder, der tænker strategisk om udviklingen og implementeringen af AI, der har potentiale for de største gevinster. De skal tænke ud over de generiske sprogmodeller og standard AI-løsninger, der er integreret i enterprise-software. De

skal tænke AI helt ind i deres virksomheders kernerdrift som en løftestang for effektivitet og innovation, lyder hendes råd. Det ser hun heldigvis allerede ske – endda i en vifte af brancher.

“Naturligt nok har vi fra start haft interesse fra medicinalbranchen. Bl.a. i form af LEO Pharma og Novo Nordisk. De har AI som en del af kernen i deres forretning. Det er meget positivt at opleve, at også en virksomhed som DSV så aktivt melder ud, at den satser på AI til at optimere driften. Man fortæller offentligt, at man tror, at en stor del af den fremtidige konkurrencefordel skal komme fra teknologien,” siger hun og tilføjer:

“Et andet eksempel med en visionær AI-strategi kommer fra Nordea. Her har man sat klare mål for AI, bl.a. at man forventer, at 80 pct. af behandlingen af lån skal automatiseres. Pointen er, at virksomhederne begynder at se, hvordan teknologien vil ændre en stor del af deres kerneforretning. Det er her, at det hele bliver rigtig spændende.

Om Nana Bule

Født 1978 i Herlev. Bachelor i Erhvervsøkonomi fra Copenhagen Business School (2000) samt masterkurser i IT-strategi og projektledelse fra IT Universitetet (2002).

Siden 2024 forperson for Danish Centre for AI Innovation (DCAI).

Siden 2019 bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk Fonden og forperson for islandske Carbfix. Derudover ekstern rådgiver for Goldman Sachs og derigennem bestyrelsesmedlem i Kahoot!, Trackunit og Divcon.

Fra 2002 til 2023 Ansat hos Microsoft, herunder som CEO for Microsoft Danmark & Island fra 2019-2022.

Tidligere forperson for Digitaliseringsrådet og NEKST (National energikrisestab), rådgiver i dag den islandske regering om industripolitik som medlem af Industrial Policy Council.

Foto: Liselotte Sabroe



“Alt afhængigt af den industri, de er i, skal de også se sig over skulderen efter potentielt nye konkurrenter. De bliver også nødt til at tænke AI mere strategisk og arbejde med at få det ind i kernen af virksomheden.”

Nana Bule

Forperson, Danish Centre for AI Innovation

Det er her, vi taler om grundlæggende konkurrencefordele via AI.”

Scaleups viser vejen

Nana Bule understreger samtidig, at der er endnu en forklaring på, at danske virksomheder ser med stigende interesse på at benytte Gefion. Alternativet ville nemlig være, at de i stedet købte tid på udenlandske supercomputere. Det kan rejse spørgsmål om datasikkerhed. Uanset om den bekymring er reel, bliver den i højere og højere grad taget alvorligt. De data, der ligger til grund for udviklingen af AI-modeller, vil ofte udgøre noget nær virksomhedernes allerhelligste.

Selvom Nana Bule generelt ser positive takter med hensyn til virksomhedernes

interesse for og brug af AI, er der alligevel et problemfelt, hun ser på med bekymring. Det er, om den store underskov af danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er) også kommer med på AI-vognen. SMV'erne kommer måske ikke til at banke på døren til DCAI og Gefion i stort omfang. Nogle kunne sikkert have gavn af det, men problemet handler i hendes optik nærmere om, at SMV'erne ofte kun får kradset lidt i overfladen af teknologien og måske høster de nemme gevinster fra generiske sprogmodeller som ChatGPT og Claude. Men det, mener hun, er ikke nok i en international sammenhæng, hvor hun oplever, at selv mindre virksomheder er mere ambitiøse med AI.

“Vi bør som samfund have fokus på

Foto: Liselotte Sabroe



SMV'ernes fremtidige konkurrenceevne. Alt afhængigt af den industri, de er i, skal de også se sig over skulderen efter potentielt nye konkurrenter. De bliver også nødt til at tænke AI mere strategisk og arbejde med at få det ind i kernen af virksomheden. Det er ikke et spørgsmål om manglende vilje, men om manglende viden og ressourcer. Det er derfor, jeg mener, at det er en opgave, vi som samfund skal forsøge at bidrage til. Vi skal huske at italesætte, hvor stor en omvæltning AI kan gå hen og blive. Det kan sammenlignes med de forandringer og muligheder, som internettet eller mobiltelefonen skabte,” siger hun.

Nana Bules klare opfordring til SMV'erne er, at de ikke må lurepasse på teknologien. Det kan blive dyrt for det

segment af erhvervslivet. Når det er sagt, ser hun gode takter andetsteds. De teknologibaserede vækstvirksomheder, der er kendt som scaleups, har i stort omfang fået øjnene op for AI. Ofte har de allerede et element af AI i deres kernekoncept. Det kan på sigt blive meget værdifuldt, vurderer hun:

“Vi har vækstvirksomheder herhjemme, der baserer forretningen på AI. De udfordrer modigt de største aktører i verden ved ikke blot at udvikle applikationer på toppen af de udenlandske AI-modeller, men ved i stigende grad at udvikle deres helt egne modeller. De vil derfor eje en stor del af logikken bag deres løsning – og ikke bare købe teknologien i udlandet. Det er både spændende og vigtigt. Det er dér, vi skal hen.”

Om Danish Centre for AI Innovation

Danish Centre for AI Innovation er organisationen, der driver og udvikler supercomputeren Gefion.

Organisationen er etableret og støttet af Novo Nordisk Fonden og EIFO, Danmarks Eksport- og Investeringsfond, der i dag ejer henholdsvis 80 og 20 pct. af selskabet.

Gefion blev formelt taget i drift i oktober 2024. Brugere er universiteter, det offentlige samt erhvervslivet.

Supercomputerens lokation er ikke offentliggjort, men det er på et datacenter, drevet af Digital Reality, et sted på Sjælland.

Markus Kede, Chief AI Officer, Lundbeck:

AI skal gøre Lundbeck til en 'bionic' virksomhed



Hos Lundbeck er ambitionen at bruge AI til at forstærke menneskelig ekspertise på tværs af forskning, udvikling, kommercialisering og øvrige processer. Den sværeste opgave er ikke selve implementeringen af AI. Den helt store udfordring ligger i at tænke og visualisere på en ny måde, for AI åbner døren til et univers, hvor mange flere ting pludselig kan lade sig gøre, påpeger Chief AI Officer Markus Kede. AI tvinger Lundbeck til at gentænke, hvordan en global medicinalvirksomhed arbejder.

AI er rykket fra eksperimenter og enkeltstående værktøjer ind i virksomhedernes strategiske maskinrum. Det gælder i høj grad hos Lundbeck, hvor ambitionen nu er at blive en såkaldt 'bionic' virksomhed.

Begrebet kan lyde som science fiction og lede tankerne hen på exoskeletter, cyborgs og teknologi koblet til hjernen. Men i den moderne teknologiske terminologi handler det om samspillet mellem menneskelig faglighed og avanceret teknologi – i dette tilfælde i form af AI.

“Det handler om integrationen mellem menneskelig ekspertise og avanceret teknologi. Hvis man tænker på AI alene, er der begrænsninger i teknologiens evner, og det samme gælder mennesker.

Men når man kombinerer dem, opstår der muligheder for at opnå noget, der er større end det, de kan hver for sig,” siger Markus Kede, Chief AI Officer i Lundbeck.

AI med menneskelig dømmekraft

Markus Kede understreger, at menneskelig dømmekraft, erfaring og faglighed fortsat er afgørende. Men AI kan accelerere de dele af arbejdet, hvor teknologien har særlige styrker.

Han nævner proteinfoldning som et eksempel. I proteinfoldning folder en kæde af aminosyrer sig sammen til en specifik 3D-struktur, der afgør proteinets biologiske funktion. Men hvis et protein folder sig forkert, kan det miste sin funktion. Et problem, der er velkendt



Pointer fra artiklen

Lundbeck vil bruge AI som en integreret del af selskabets strategi fremfor enkeltstående eksperimenter eller værktøjer ved siden af forretningen.

Den største værdi ligger i kombinationen af menneskelig ekspertise og AI til at accelerere forskning, styrke beslutninger og skabe bedre resultater for patienter.

Den sværeste del af AI-transformationen er ikke teknologien, men at tænke på en ny måde og tænke ud over de grænser, der var til stede før AI-indtoget, samt at implementere tankegangen på tværs af virksomheden.

“Udviklingen af AlphaFold var en vigtig hjælp til forskerne til næsten at løse udfordringerne med proteinfoldning. Der er således områder, hvor AI har nogle superkræfter, og der er områder, hvor menneskers dømmekraft og ekspertise har superkræfter.”

Markus Kede
Chief AI Officer, Lundbeck

i neurodegenerative sygdomme som Alzheimers og Parkinsons.

Det har altid været en besværlig proces at forudsige proteinets 3D-struktur ud fra aminosyresekvensen. Det har krævet metoder som kryogen elektronmikroskopi, NMR-spektroskopi eller røntgenkystallografi. Tungt laboratoriearbejde, der har taget måneder eller år, og som ofte er slået fejl.

Men så i 2018 kom den første udgave af AlphaFold – en AI-model fra Google Deepmind. I stedet for langsommelige fysiske målinger kan AlphaFold med AI, mønstergenkendelse og computerkraft forudsige proteins 3D-struktur langt hurtigere. AlphaFold har ført til en massiv kortlægning af proteins struktur og anvendes af forskere over hele verden – også i Lundbeck. Eksempelvis fremhæves det, at en intern forbedring af AlphaFold bruges til mAb discovery med forbedret forudsigelsesrate og hastighed.

“Udviklingen af AlphaFold var en vigtig hjælp til forskerne til næsten at løse udfordringerne med proteinfoldning. Der er således områder, hvor AI har nogle superkræfter, og der er områder, hvor menneskers dømmekraft og ekspertise har superkræfter. Det bioniske opstår, når vi kombinerer de to,” siger Markus Kede.

AlphaFold er langt fra Lundbecks eneste AI-anvendelse. Selskabet samarbejder således med Iambic Therapeutics og Logica, hvor generativ AI, predictive modelling og machine learning bruges i tidlig lægemiddeludvikling for at udvide antallet af mulige kandidater, reducere tidligt frafald og accelerere discovery-cykler. Forskerne i Lundbeck

har også udviklet Knowledge Graphs, der integrerer interne og eksterne data og giver indsigt til genudforskning, protein-targeting og drug repurposing. I den kommercielle del af forretningen anvendes AI til bl.a. bedre forberedelse af salgsmedarbejdere.

For Lundbeck handler AI især om at understøtte selskabets Focused Innovator-strategi, der koncentrerer forskning, investeringer og kommercielle kræfter om de områder i neurovidenskab, hvor det vurderes at kunne skabe størst værdi for forretningen og patienterne.

I den tidlige forskning kan AI bidrage til hurtigere identifikation af biologiske strukturer og potentielle behandlingsmuligheder. I klinisk udvikling kan AI give et bedre beslutningsgrundlag – for eksempel i forhold til valg af forsøgssteder, patientpopulationer og sandsynlige udfald.

“Der ligger mange beslutninger i klinisk udvikling. Ved at bruge AI til at forudsige udfald kan vi træffe bedre beslutninger tidligere i processen. Det øger sandsynligheden for et positivt resultat, og det er både positivt for os som virksomhed og for patienterne,” siger Markus Kede.

Fra pilotprojekter til strategi

Lundbeck har arbejdet med konkrete anvendelser af AI og succesfulde pilotprojekter, bl.a. i den kommercielle del af forretningen. Men den nye Chief AI Officer-rolle skal løfte indsatsen op på et mere strategisk niveau.

“Det starter ved at koble AI til vores strategi og indlejre det i de kerneprocesser, der handler om, hvordan vi

“Det starter ved at koble AI til vores strategi og indlejre det i de kerneprocesser, der handler om, hvordan vi opdager, udvikler og kommercialiserer produkter. Det skal ikke være noget, der ligger ved siden af strategien.”

Markus Kede

Chief AI Officer, Lundbeck



opdager, udvikler og kommercialiserer produkter. Det skal ikke være noget, der ligger ved siden af strategien,” siger Markus Kede.

Markus Kede ser sin rolle som en strategisk, tværgående rolle, hvor opgaven er at løfte AI fra lokale projekter til en fælles indsats på tværs af Lundbecks værdikæde.

“Vi har allerede mange gode initiativer fra et funktionelt perspektiv. Men vi har endnu ikke i tilstrækkelig grad tænkt det fra et koncern-perspektiv. Det handler om at prioritere, hvor vi har de største muligheder for at bruge AI på tværs af værdikæden,” siger han. Balancen er vigtig, pointerer han.

“Vi skal ikke centralisere alt og sige, at alt kun må komme fra centralt hold. Så risikerer vi at skabe noget, der ikke kan bruges lokalt. Men hvis vi kun arbejder bottom-up, høster vi ikke de muligheder, der går på tværs,” siger han.

Styrker AI-ambitionen

Lundbeck har de senere år indgået flere AI-partnerskaber, bl.a. med OpenAI, Iambic Therapeutics og Danish Centre for AI Innovation, der driver den danske AI-supercomputer Gefion.

“Når man tænker på Lundbecks størrelse, er den på mange måder optimal. Men det betyder også, at vi skal være kloge i vores beslutninger om, hvad vi selv bygger, hvor vi udvikler egne kapa-

biliteter, og hvor vi samarbejder for at få adgang til ny teknologi og innovation,” siger han.

Gefion er ifølge Markus Kede et godt eksempel. At opbygge den type supercomputer-kapacitet alene ville være en meget stor investering for Lundbeck. Her giver det mening at samarbejde og få adgang til teknologi, der ellers ville være vanskelig og dyr at etablere selv. Omvendt er der områder, hvor Lundbeck skal udvikle egne kapabiliteter.

“Dér, hvor vi virkelig har mulighed for at skabe en konkurrencefordel, er, når vi bruger vores egne data, vores indsigt, vores viden og vores erfaring – og bygger kapabiliteter omkring det,” siger han.



Dér, hvor vi virkelig har mulighed for at skabe en konkurrencefordel, er, når vi bruger vores egne data, vores indsigt, vores viden og vores erfaring.

Markus Kede

Chief AI Officer, Lundbeck

Markus Kede advarer mod at implementere AI, blot fordi teknologien er ny og spændende. Samtidig mener han, at virksomheder skal give plads til eksperimenter, før der stilles for hårde krav til et dokumenteret afkast.

Han sammenligner AI-porteføljen med forskning. I de tidlige faser prøver man mange ting af. Noget virker, noget gør ikke. Men når et initiativ bevæger sig fra idé til struktureret eksperiment og senere skalering, skal kravene skærpes, og der skal være tydeligere KPI'er.

“Det er vigtigt altid at have en hypotese om, hvad man forsøger at opnå, og hvilken værdiskabelse man stræber efter. Men man skal også have et frirum til at eksperimentere med, hvordan man når dertil,” siger Markus Kede.

Ansvarlig AI i en reguleret industri

Som medicinalvirksomhed er Lundbeck underlagt omfattende krav til kvalitet, dokumentation, sikkerhed og compliance. Derfor spiller kontrol også en afgørende rolle, når nye AI-løsninger skal udvikles og tages i brug.

“At være i en stærkt reguleret industri er en del af vores rygrad. Det er naturligt for os, at vi altid skal være compliant og gøre tingene på den rigtige måde,” siger han.

Derfor skal juridiske eksperter, compliance-funktioner og IT-sikkerhed involveres i vurderingen af nye værktøjer og processer. Lundbeck undersøger løbende nye teknologier, også inden for forskning, men første skridt er altid at sikre, at de kan anvendes sikkert og ansvarligt.

“Det er vigtigt, at vi ikke sænker farten unødigt, men vi skal være eftertænksomme omkring regulering, sikkerhed og ansvarlighed i det, vi gør,” siger Markus Kede.

Den sværeste del er at gentænke arbejdet

Implementering af AI i en virksomhed i større skala er forbundet med mange potentielle udfordringer – som teknologi, datakvalitet, regulering, beslutningsprocesser og oplæring af medarbejderne. Men den største udfordring ligger i Markus Kedes optik et andet sted i Lundbecks tilfælde.

“Det mest interessante, men også mest udfordrende, for os i implementeringen og brugen af AI er 'reimagination'. Vi skal gentænke, hvordan vi arbejder, hvordan vi kan bruge teknologien,

Foto: Ida Marie Odgaard

Om Markus Kede

Født i 1985 og har en Master i finans og strategi fra Lund Universitet, Sverige.

Siden marts 2026 Chief AI Officer, Lundbeck.

Fra 2025 til 2026 SVP, Finance & Business Planning, Lundbeck.

Fra 2022 til 2026 i Lundbeck US, hvor han har været tæt involveret i digitale og AI-drevne initiativer.

Fra 2014 til 2026 forskellige ledelsesroller inden for finans.



hvordan vi kan genopfinde det, vi gør og forestille os at kunne udrette ting, som vi ikke kunne før,” siger han.

Det handler ikke kun om klassisk forandringsledelse, men om det, som Markus Kede kalder vækstledelse: Hvordan kan organisationen vokse i sin måde at skabe værdi på, og hvordan kan den løfte blikket fra funktioner og siloer til arbejdsgange og værdikæder på tværs?

Flere patienter hurtigere

Når Markus Kede ser tre til fem år frem, handler den største forandring ikke om AI i sig selv, men om selve Lundbecks formål.

“Vi er her for at innovere og skabe nye lægemidler til patienter i nød. Jeg tror, at vi vil kunne accelerere processen fra

discovery til godkendelse, men også blive bedre til at forstå, hvilke patienter der har størst gavn af vores produkter,” siger han.

På længere sigt ser han store muligheder for, at AI kan hjælpe Lundbeck med at forstå hjernens kompleksitet bedre og adressere sygdomme, som man hidtil ikke har kunnet behandle tilfredsstillende. Men også her vender han tilbage til pointen om det bioniske.

“Det er ikke, fordi AI løser det alene. Det er, fordi vores forskere kan bruge deres dybe ekspertise på en forstærket måde. Vi kan sætte dem i stand til at gøre ting, de ikke har kunnet gøre før,” siger Markus Kede.

Om Lundbeck

Lundbeck, grundlagt i 1915 af Hans Lundbeck, er en dansk global medicinalvirksomhed med hovedsæde i Valby i København. Selskabet er specialiseret i udvikling af lægemidler til behandling af hjernesygdomme med over 30 præparater lanceret igennem årene. Lundbeck har i mere end 70 år været i front inden for neurovidenskabelig forskning.

Lundbeck har ca. 5.400 medarbejdere globalt, og selskabets produkter er registreret i mere end 80 lande. Selskabets største aktionær er Lundbeck-fonden, der ejer omkring 70 pct. af aktierne.

**Nina Due, direktør for Enterprise
Partner Solutions, Microsoft Danmark:**

**“AI nedbryder
interne siloer
hos Microsoft”**



Microsoft er blandt de førende leverandører af AI til erhvervslivet. Det indebærer bl.a., at virksomheden afprøver AI internt, før teknologien bliver bredt tilgængelig på markedet. I lyset heraf ser direktør for Enterprise Partner Solutions i Microsoft Danmark, Nina Due, store interne omvæltninger i horisonten for det brede erhvervsliv.

Store dele af erhvervslivet er lige nu i fuld sving med at udforske mulighederne i AI. Få steder er man så langt fremme i den proces som i softwaregiganten Microsoft. Årsagen er naturlig nok. Som producent af teknologi tester og forfiner Microsoft løsningerne internt, inden alle andre får adgang til dem.

Nina Due er direktør for Enterprise Partner Solutions i Microsoft Danmark. Hun ser, at erhvervslivet på kort tid har taget AI til sig, men også at næste fase bliver mere krævende. For mens de første gevinster især har handlet om produktivitet, peger hun på, at den virkelige forandring først begynder, når AI bliver tænkt ind i selve måden, virksomheder arbejder og organiserer sig på, og innovationskraften øges. Det er den fase, vi kommer til at se udfolde sig i nær fremtid, lyder det.

“Mange virksomheder står et sted, hvor de skal ind og arbejde på tværs af organisationen for at definere, hvordan AI skal anvendes i bredden fremover.

“For at komme til næste niveau skal man potentielt redefinere hele sin operationelle model og fx se på samspillet mellem virksomhedens interne siloer. Det er også her, at de store AI-gevinster potentielt ligger.”

Nina Due

Direktør for Enterprise Partner Solutions,
Microsoft Danmark



Pointer fra artiklen

AI har revolutioneret processer i bl.a. Microsofts salgsafdeling og ændret ledelsens rolle og rutiner.

AI kan potentielt gøre økonomiafdelingen til en central motor i virksomhedsdriften.

AI funderet i ens egen virksomheds data og DNA kan blive fremtidens afgørende konkurrenceparameter.

Om Nina Due

Master i international strategi og marketing fra Copenhagen Business School (1996).

Siden 2025 Director for Enterprise Commercial Partners, Microsoft Danmark og Island.

Fra 2023 til 2025 Director for Small, Medium Enterprise & Channel, Microsoft Danmark og Island.

Fra 2019 til 2023 Customer Success Manager for Microsoft Danmark og Island.

Fra 2002 til 2019 forskellige positioner i Microsoft Danmark og Island.

Fra 1998 til 2000 Partner Recruitment Manager for Navision Holland og USA.



“Vi står alle midt i en kæmpestor, historisk teknologisk transformation. Det er spændende, men det er også udfordrende. Det kender vi alt til hos Microsoft.”

Nina Due

Direktør for Enterprise Partner Solutions, Microsoft Danmark

Det er en stor opgave. For at komme til næste niveau skal man potentielt redefinere hele sin operationelle model og fx se på samspillet mellem virksomhedens interne siloer. Det er også her, at de store AI-gevinster potentielt ligger,” siger hun og tilføjer: “Vi står alle midt i en kæmpestor, historisk teknologisk transformation. Det er spændende, men det er også udfordrende. Det kender vi alt til hos Microsoft. Vi er de første brugere af vores egne løsninger. På den måde kan vi identificere, hvor AI skaber helt nye muligheder og helt nye processer.”

For at forstå, hvor Microsoft Danmark internt står i forhold til brugen af AI, er det værd at anskue implementeringen af AI som forskellige niveauer. Nina Due beskriver det på sin vis som en adoptionstrappe med tre trin. Lidt forsimplet kan trinnene siges at være:

Første trin er de umiddelbare produktivtetsgevinster, som AI kan skabe for den enkelte medarbejder.

Næste trin er den måde, som teknologien kan revolutionere rutinerne på i en afdeling eller funktion.

Tredje trin er, hvordan AI markant vil påvirke virksomhedens innovationskraft gennem en omfattende ændring af organisations- og arbejdsmodellen på tværs af dens interne struktur og siloer.

Procesrevolution i salgsafdelingen

Det indledende trin på trappen er Microsoft Danmark internt allerede langt forbi. Medarbejderne benytter sig i høj grad af AI-redskaber for at øge den enkelte medarbejders produktivitet. Når det kommer til andet trin, hvor AI kan ændre arbejdsrutinerne i en afdeling eller funktion, er virksomheden også kommet langt.

Nina Due nævner Microsoft Danmarks salgsafdeling som et eksempel. Hun understreger, at selvom Microsoft løbende internt tester teknologi, der endnu ikke er tilgængelig eksternt, tager eksemplet udgangspunkt i AI-løsninger, der er tilgængelige for Microsofts erhvervskunder.

I virksomhedens danske salgsafdeling understøtter AI en række processer. Nina Due fremhæver som eksempel, at AI kan analysere og opsummere status på kundearbejdet. De informationer kan salgsschefen bruge i sin coaching af de ansatte. Samtidig kan AI udvælge de opgaver, der afviger fra normen og bør diskuteres før de ugentlige møder.

“Salgsmedarbejdere arbejder jo med salgsmuligheder, de såkaldte opportunities. Her coacher en AI-avatar løbende sælgeren, så man har fokus på fremdrift i processen – og så man kommer videre til næste salgsstadie. I realiteten betyder det, at den enkelte salgsmedarbejder kan bruge tiden med sin leder på de

mest udfordrende sager. Det frigiver tid for lederen til ny prioritering. Det er her, det bliver rigtig spændende,” siger hun.

Sagen er, at teknologien på den måde ikke kun påvirker den enkelte medarbejders salgsresultater, altså produktivitet. Teknologien løfter også administrative opgaver væk fra salgsschefen. Til møderne med de ansatte sørger AI for, at fokus ligger på opgaver, hvor fremdriften fx er svag, eller hvor der er andre problemer, der kræver en specifik menneskelig ekspertindsats, fortæller Nina Due:

“Traditionelt oplever nogle ledere givetvis, at de i praksis ofte er administratorer af en pipeline frem for at være en leder med plads til reel ledelse. De har travlt med driftsopgaver. AI'en forbereder og prioriterer – men beslutningen og ansvaret ligger fortsat hos mennesket, og lederen får plads til mere kvalificeret ledelsestid. Til glæde for lederen selv, men også for de medarbejdere, der har brug for menneskelig coaching. AI frigiver simpelthen tid til at gå i dybden med det, der er allervigtigst.”

Økonomiafdelingen som motor

Microsofts brug af AI stopper ikke dér. I dag gennemsyrrer AI den internationale koncern på kryds og tværs – og påvirker i høj grad, hvordan større strategiske tiltag bliver født og gennemført. Nina Due fremhæver i den forbindelse et eksempel, der handler om, hvordan den amerikanske moderkoncern i dag har en økonomiafdeling, Finance, der er ekstremt proaktiv.

Udviklingen bygger ikke blot på AI-teknologien. Den bygger lige så meget på koncernens CFO Amy

“Lederen får plads til mere kvalificeret ledelsestid. Til glæde for lederen selv, men også for de medarbejdere, der har brug for menneskelig coaching. AI frigiver simpelthen tid til at gå i dybden med det, der er allervigtigst.”

Nina Due

Direktør for Enterprise Partner Solutions, Microsoft Danmark

Hoods mindset og metoder, der blev sat i spil, da hun tiltrådte for lidt over 13 år siden. Hun ønskede nemlig at ændre økonomiafdelingens rolle markant via teknologi.

“Hun havde en vision om, at Finance skulle være en helt anden type sparingspartner for direktionen – og at den skulle have større strategisk indflydelse. Hun flyttede Finance fra at være en bagudskuende, rapporterende og kontrollerende funktion til at være en afdeling, der analyserer forretningen på en helt anden måde. I dag er Finance en central igangsætter af mange tiltag, da den via dataindsamling og AI kan se mønstre og behov,” siger Nina Due.

De enkelte administrative siloer i Microsoft er i dag således langt tættere sammenvævede. Den klassiske struktur er på sin vis ændret på en måde, så idéer og tiltag ikke behøver at komme fra de traditionelle igangsættere. Økonomiafdelingen er blevet en central motor i den løbende beslutningsproces – på en helt anden måde end den traditionelle. Nina Due eksemplificerer atter via salgsafdelingen:

“I traditionelle organisationer er det ofte salgschefen, der laver forudsigelser og rapportering om salg. Hos os er det Finance, der foretager dem, hvorefter salgschefen kommenterer på dem. Det skyldes ikke kun, at Finance har den vigtige viden, men også, at dens rolle er at tænke større. Indsigt i salgssucces på forskellige løsningsområder anvendes til at målrette produktudviklingen og bestemme markedsføringsindsatsen m.m. AI gør, at vi kan tænke det hele sammen. AI nedbryder siloerne.”

AI-ejerskab bliver centralt

Nina Due mener, at alle virksomheder bør overveje, hvor højt de skal gå op ad teknologistigen. Nogle vil måske umiddelbart være tilfredse med at nå første eller andet trin, men de helt store potentielle gevinster ligger i at se på mulighederne i trin 3, hvor AI ikke blot øger medarbejderproduktiviteten og ændrer rutinerne i afdelingerne eller funktionerne – men i stedet bliver en central del af drift og beslutninger på tværs af organisationen.

I den forbindelse minder hun om, at man som topleder ikke må undervurdere konsekvenserne af det nuværende teknologispring. Det er stort. Ligesom internettet engang var det. Måske endda større, pointerer hun. Et kernebegreb, Nina Due mener, man skal se på, er det såkaldte ”unique intelligence” – dvs. skabelsen og ejerskabet af egen intelligens internt i ens virksomhed.

“Når man anvender AI på sin virksomheds DNA – forstået som fx viden om produkt, kunder, marked m.m. – så frembringer man det, der kan kaldes unique intelligence. Det er ens specialviden – bygget med en høj grad af sikkerhed, kontrol over egne data og opmærksomhed på ansvarlig anvendelse. Den er ikke direkte kopierbar. Den generelle AI, der ikke er funderet i virksomhedens data, vil alle i fremtiden have adgang til – så unique intelligence bliver afgørende for ens konkurrenceevne fremadrettet,” siger hun.

Det er derfor, at Nina Due håber, at flest muligt i erhvervslivet vil omfavne den nye teknologi, udforske den og implementere den hurtigt. I hendes optik

kan AI blive den afgørende forskel på vindere og tabere i erhvervslivet. Mange muligheder vil åbne sig for virksomheder, der vil kaste sig ud i at anvende AI – hvad enten drivkraften er nysgerrighed eller forretningsmæssig nødvendighed.

En undersøgelse fra World Economic Forum estimerer, at gevinsterne ved AI på verdensplan potentielt kan eliminere 92 mio. stillinger. Med til regnestykket er dog, at AI samtidig ventes at skabe 170 mio. stillinger. Alt i alt mener Nina Due, at vi alle godt kan gøre os klar:

“Mange mennesker står foran store forandringer. Der er mange ubekendte faktorer, og der er mange nye ting at lære. Men mulighederne er også enorme, hvis vi griber dem rigtigt an. Her har jeg givet eksempler fra salg og finans, fordi de viser, hvordan AI kan ændre både processer, ledelse og beslutningskraft. Men pointen er ikke, at alle virksomheder skal starte samme sted. Den enkelte virksomhed skal begynde med at vælge de forretningsproblemer, den ønsker at løse – de vigtigste beslutninger, processer eller kundeoplevelser, hvor AI kan skabe reel værdi,” siger hun og tilføjer:

“Derefter handler det om at samle data, kompetencer og ledelseskraft på tværs af organisationen. Det kræver forandringsledelse i en ny skala. Ikke kun kommunikation og træning, men evnen til at skabe fælles retning, prioritere de rigtige forretningsproblemer og sikre, at mennesker, data og teknologi arbejder sammen på tværs af organisationen. Det er sådan, AI går fra at være et værktøj til at blive en ny måde at lede, lære og konkurrere på.”



Mange mennesker står foran store forandringer. Der er mange ubekendte faktorer, og der er mange nye ting at lære. Men mulighederne er også enorme.

Nina Due

Direktør for Enterprise Partner Solutions, Microsoft Danmark



Foto: Liselotte Sabroe

Om Microsoft Danmark

Microsofts danske division har hovedkvarter i Lyngby. Samlet har den omtrent 800 ansatte i Danmark.

Divisionen er primært salgsorganisation for Danmark og Island, men den udfører også udviklingsarbejde.

Microsoft Danmark omsatte i 2025 for 14,6 mia. kr. og præsterede en bundlinje på 555 mio. kr.

På koncernbasis omsatte Microsoft i 2025 for 281,7 mia. dollar. På verdensplan har den 228.000 ansatte.

**Casper Henningsen,
CEO, GetWhy:**

**“Virksomhederne
begrænser sig selv,
hvis AI alene ses
som et middel til
effektivisering”**

Når AI anvendes bevidst til at skabe bedre beslutninger og målrettet handling frem for blot at effektivisere eksisterende processer, kan teknologien blive en drivkraft for både innovation og vækst. Sådan lyder vurderingen fra CEO i GetWhy, Casper Henningsen, der anvender AI til at nytænke markedsanalyse og gøre kundeindsigter både mere dybdegående, skalerbare og tættere koblet til de strategiske beslutninger, der skaber forretningsværdi.

AI bliver ofte fremhævet for sit potentiale til at automatisere opgaver og gøre eksisterende processer mere effektive. Men hvis teknologien alene betragtes som et middel til effektivisering, risikerer virksomhederne at overse de værdiskabende muligheder, der ligger i at skabe dybere kundeindsigt, bedre beslutninger og mere målrettede handlinger. Det mener CEO i GetWhy, Casper Henningsen, der er specialiseret inden for AI-drevet markedsanalyse og kundeindsigt.

Inden for netop markedsanalyse og kundeindsigt har virksomhederne traditionelt skullet balancere mellem dybde og skalering. Med AI opstår nye muligheder for at kombinere den dybdegående indsigt, som kvalitative metoder giver, med den hastighed og skalerbarhed, som moderne virksomheder efterspør-

ger. Det er netop denne tilgang, den danske virksomhed GetWhy har bygget sin forretning op omkring. Virksomheden kombinerer kunstig intelligens med kvalitative researchmetoder for at hjælpe organisationer med ikke blot at forstå, hvad mennesker gør, men også hvorfor de gør det.

Ifølge Casper Henningsen er behovet for en ny tilgang til at skabe kundeindsigt opstået, fordi virksomhedernes behov har udviklet sig hurtigere, end marked research-industrien har fulgt med. Der er således i dag opstået et gap mellem de krav, virksomhederne stiller til hurtigere og dybere indsigt, og de metoder, som branchen traditionelt bygger på: "Markedsanalyse har spillet en vigtig rolle for virksomhederne i mange år, men den måde, virksomhederne arbejder på i dag, stiller nye krav til, hvordan kunde-



Pointer fra artiklen

Kundeforståelse er afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne.

AI kan give mulighed for at forstå langt flere lag af menneskelig adfærd.

Reel værdiskabelse med AI kræver en organisatorisk kultur, der understøtter nysgerrighed, læring, eksperimenter og innovation.

Foto: Liselotte Sabroe



“Det, der egentlig er opgaven for virksomheder som vores i dag, er at forholde sig til, hvordan vi skaber vækst for vores kunder i et marked, hvor forbrugernes forventninger stiger og udvikler sig i et hidtil uset tempo.”

Casper Henningsen
CEO, GetWhy

indsigter skabes og anvendes. Virksomhederne træffer beslutninger hurtigere, udvikler produkter mere dynamisk og arbejder løbende med innovation og positionering. Derfor skal markedsanalyse også kunne følge med og levere indsigt, der er mere fleksibel, skalerbar og tættere koblet til de beslutninger, virksomhederne skal træffe.”

AI flytter kundeindsigt tættere på mennesket

For Casper Henningsen opstår værdien af AI ikke gennem teknologien alene, men gennem evnen til at anvende den målrettet med udgangspunkt i de rigtige data og konkrete forretningsbehov. Det gør det muligt at kombinere menneskelig dømmekraft med AI's hastighed og evnen til at analysere store datamæng-

der. Resultatet er stærkere kundeindsigt og et bedre grundlag for beslutninger med større forretningsmæssig værdi.

“Det, der egentlig er opgaven for virksomheder som vores i dag, er at forholde sig til, hvordan vi skaber vækst for vores kunder i et marked, hvor forbrugernes forventninger stiger og udvikler sig i et hidtil uset tempo. Det spørgsmål handler meget lidt om hvad, men rigtig meget om hvorfor: Hvorfor vælger kunderne en konkurrent? Hvorfor virker en kampagne ikke? Hvorfor ændrer kundernes behov sig?”, forklarer Casper Henningsen.

Hvor analysemetoder tidligere ofte har været begrænset til det, mennesker selv fortæller, eller de handlinger, de foretager digitalt, gør AI det muligt at



Forståelsen for forbrugerne bliver helt fundamental for at kunne være konkurrencedygtig. Vi tror på, at vi kan bygge teknologi, der gør det muligt for virksomhederne at skabe en langt mere nuanceret forståelse af deres kunder.

Casper Henningsen, CEO, GetWhy

få indsigt i flere lag af menneskelig adfærd. Gennem AI-baserede agenter kan man analysere samtaler, følelser, reaktioner, kropssprog og adfærd i de situationer, hvor mennesker interagerer med produkter og brands. Det betyder, at virksomhederne ikke længere kun ser på, hvad mennesker siger, men også kan forstå de kontekster og situationer, der former deres valg.

For Casper Henningsen er den store forandring, at kundeindsigt kan blive en kontinuerlig kilde til menneskeforståelse, der hjælper virksomhederne med løbende at udvikle produkter, træffe bedre beslutninger og tilpasse sig kundernes behov: "Forståelsen for forbrugerne bliver helt fundamental for at kunne være konkurrencedygtig. Vi tror

på, at vi kan bygge teknologi, der gør det muligt for virksomhederne at skabe en langt mere nuanceret forståelse af deres kunder gennem et nyt format for kundeindsigt, der understøtter bedre beslutninger i virksomhederne. På den måde kan AI, paradoksalt nok, bruges til at komme tættere på mennesket og ikke længere væk fra det."

Fra 10 % optimering til 10x transformation

Ifølge Casper Henningsen befinder mange virksomheder sig lige nu i det første kapitel af AI-rejsen: Jagten på effektivisering. Her bruges AI primært til at automatisere processer, reducere omkostninger og gøre eksisterende arbejdsformer hurtigere og mere effektive. Men ifølge Casper Henningsen er det

Om GetWhy

GetWhy hjælper globale virksomheder med at gennemføre AI-modererede videointerviews og omsætte kundeindsigter til beslutningsgrundlag på få dage frem for uger.

GetWhy kombinerer AI med forskningsfaglig kvalitetssikring og anvendes af mere end 100 internationale virksomheder inden for blandt andet produktudvikling, branding og innovation.

GetWhy har gennemført over én million AI-modererede interviews på mere end 100 sprog.

Om Casper Henningsen

Født i 1985 og tidligere professionel fodboldspiller for FC København, Silkeborg IF og FC Vestsjælland (2000-2012).

Siden 2017 Medstifter og CEO i GetWhy.

Fra 2017 til 2020 Bestyrelsesmedlem i Klausen + Partners.

Siden 2014 Investor og bestyrelsesmedlem i Nordic Knowledge Partners.

Fra 2012 til 2017 Senior Partner hos Kunde & Co.

afgørende spørgsmål ikke, hvor meget kapacitet AI kan frigive, men hvad virksomhederne vælger at gøre med den. De kan hente gevinsten hjem som en besparelse – eller de kan geninvestere den i at skabe ny vækst. Forskellen ligger i, om AI blot bruges til at optimere det eksisterende, eller om teknologien bruges som afsæt for at gentænke, hvad virksomheden kan blive.

”Du kan lidt karikeret sige, at der er to arketyper af virksomheder. Der er dem, jeg kalder de 10 %, hvor det handler om at optimere 10 %, fordi man bliver mere effektiv. Det handler om: Kan AI hjælpe os med at gøre ting hurtigere, billigere og bedre – og skabe en capability eller en måde at arbejde på, der er optimeret? De virksomheder, som jeg virkelig synes er spændende at følge, er dem, der siger 10x. Det handler om: Hvordan kan vi innovere stærkere og hurtigere, skabe bedre koncepter, levere bedre service og få omsætningen til at accelerere. AI

kan give store effektiviseringsgevinster, men du bliver ret hurtigt begrænset, hvis det er dit narrativ,” udtaler Casper Henningsen.

Forskellen mellem de to tilgange handler ifølge Casper Henningsen ikke kun om, hvordan virksomhederne anvender teknologien, men om deres evne til at skabe en kultur, hvor medarbejderne tør eksperimentere, lære hurtigt og udvikle nye måder at arbejde på. Hvis AI skal bruges som en reel vækstmotor, kræver det en organisation, der ikke kun belønner de endelige resultater, men også værdsætter den nysgerrighed, de eksperimenter og den læring, der fører til dem:

”For at være overlevelsesdygtig i vores branche er man nødt til nærmest at have følelsen af, at man kan være irrelevant om 30 dage. Den intensitet og urgency, der ligger i det, er en konstant. Hvis man derfor ikke hylder effort og input og gør

Foto: Liselotte Sabroe



det til en central del af sin kultur, men i stedet kun fokuserer på outcomes, ryger man ret hurtigt af klingen.”

Kvalitet og dataetik kræver menneskelig dømmekraft

Selvom AI gør det muligt at analysere menneskelig adfærd på et niveau og i en skala, virksomhederne tidligere ikke har haft adgang til, understreger Casper Henningsen, at teknologien ikke mindsker behovet for kompetente medarbejdere. Det er menneskers erfaring, faglighed og dømmekraft, der afgør, om analyserne omsættes til handling, innovation og strategisk værdi.

“Fremtidens brug af AI handler ikke om at erstatte medarbejdernes bidrag, men om at frigøre deres ressourcer til de områder, hvor de skaber størst værdi: gennem dømmekraft, kreativitet, nysgerrighed og strategisk forståelse,” fortæller Casper Henningsen.

Hos GetWhy anvendes såkaldte guardrails – kontrolmekanismer, der overvåger AI-modellens vurderinger og identificerer situationer, hvor modellen udviser usikkerhed. Det kan eksempelvis være, hvis modellen har svært ved at forstå en dialekt, hvis en interviewperson ikke matcher virksomhedens fastlagte kriterier, eller hvis der opstår tegn på uregelmæssigheder. Guardrails sikrer dermed, at menneskelig ekspertise inddrages i de tilfælde, hvor AI-modellens vurderinger kræver yderligere validering.

“Selvom teknologien hele tiden bliver bedre gennem store mængder data og læring fra tusindvis af interviews og analyser, er den ikke fejlfri. Du er nødt til at have nogle guardrails for, hvordan høj kvalitet ser ud. Og det er altså menne-

sker, der skal sætte dem,” siger Casper Henningsen.

Når AI gør det muligt at skabe stadig dybere indsigt i mennesker, opstår der samtidig nye spørgsmål om, hvordan denne viden bør anvendes. Et centralt dataetisk spørgsmål er ifølge Casper Henningsen, hvor grænsen går for, hvilken viden AI-drevne markedsanalysevirkomheder bør skabe og anvende.

Han peger på, at GetWhy i teorien kunne udvikle en model, der med høj præcision kunne forudsige udviklingen inden for kvinders løbesko de næste tre år baseret på millioner af samtaler. En sådan model ville kunne skabe en meget stærk markedsindsigt, men hvis den krævede, at indsigter fra nogle af verdens førende brands inden for løbesko blev kombineret på tværs, ville det ifølge Henningsen være etisk forkert.

Derfor handler ansvarlig brug af AI ikke kun om, hvad teknologien kan gøre, men også om, hvilke rammer virksomheder vælger at sætte for brugen af den – særligt på områder, hvor den teknologiske udvikling bevæger sig hurtigere end lovgivningen.

“Jo mere præcis og omfattende den menneskelige indsigt bliver, desto vigtigere bliver spørgsmålene om dataetik. Virksomheder kan potentielt opbygge meget stærke modeller baseret på enorme mængder samtaler og adfærdsdata, men netop den styrke kræver klare rammer for, hvordan data indsamles og anvendes, og hvem der har adgang til dem. Man kan hurtigt blive ret powerful på simpelthen bare viden,” forklarer han.

“Fremtidens brug af AI handler ikke om at erstatte medarbejdernes bidrag, men om at frigøre deres ressourcer til de områder, hvor de skaber størst værdi: gennem dømmekraft, kreativitet, nysgerrighed og strategisk forståelse.”

Casper Henningsen
CEO, GetWhy

**Lilian Mogensen, forperson,
AI-kompetencerådet:**

**“Implementering
af AI kræver
strategisk
forankring
i hele
organisationen”**



AI er ikke bare en teknologisk investering, men en strategisk ledelsesopgave, der i sidste ende afgør, hvor meget værdi virksomhederne får ud af deres satsninger. Forperson for AI-kompetencerådet, Lilian Mogensen, fremhæver, at de organisationer, der formår at koble AI med en klar forretningsstrategi, stærke kompetencer og et solidt datagrundlag, står med de bedste muligheder for at omsætte teknologien til reel forretningsværdi.

Implementering af AI kan styrke virksomhedernes innovationskraft, effektivitet, konkurrenceevne og værdiskabelse. Men de største gevinster tilfalder ikke nødvendigvis de virksomheder, der har de mest avancerede teknologiske løsninger. De tilfalder snarere dem, der formår at gøre AI til en integreret del af deres forretning og bruge teknologien strategisk.

Det vurderer forperson for AI-kompetencerådet under Digital Dogme, Lilian Mogensen, der har mere end 25 års erfaring med digital forretningsudvikling, IT-strategi, implementering af IT-platforme samt effektivisering og udvikling af organisationer, kundeservice og HR. Ifølge hende ligger den afgørende forskel i ledelsens evne til at forstå AI's potentiale og koble teknologien til virksomhedens forretningsmæssige mål.

“Investering i og implementering af avanceret teknologi som AI bør ikke være et mål i sig selv, da man risikerer at implementere løsninger, blot fordi de findes. Og så ender teknologien med at styre forretningen, i stedet for at forretningen styrer teknologien. AI er et strategisk redskab, der – anvendt rigtigt og konkret – kan understøtte virksomhedens forretningsmæssige mål. Derfor er det helt afgørende, at topledelsen gør sig klart, hvad teknologien skal hjælpe med at løfte og formår at sætte en klar retning,” forklarer Lilian Mogensen.

Manglende retning begrænser værdiskabelsen med AI

Ifølge Digital Dogmes AI Impact Barometer fra 2025 oplever 55 procent af de adspurgte virksomheder, organisationer og medarbejdere, at manglende strategisk retning er den største barriere for udbredelsen af AI. Samtidig viser



Pointer fra artiklen

En klar AI-kompetencestrategi giver organisationerne et fælles fundament for at anvende teknologien målrettet og omsætte den til forretningsværdi.

Datakvalitet er afgørende for, om AI kan skabe konkrete forretningsmæssige gevinster.

AI kan effektivisere, men menneskelig dømmekraft, kritisk tænkning og ledelsesmæssige valg afgør kvalitet og retning.



Det er helt afgørende at have en AI-kompetencestrategi som en del af virksomhedens samlede kompetencestrategi og derefter kortlægge både de nuværende kompetencer og de fremtidige behov.

Lilian Mogensen

Forperson, AI-kompetencerådet

målingen, at hele 92 procent endnu ikke har en AI-kompetencestrategi. Det er ifølge Lilian Mogensen foruroligende, da tallene peger på, at mange organisationer fortsat mangler en systematisk tilgang til AI som kompetenceområde.

“Det er helt afgørende at have en AI-kompetencestrategi som en del af virksomhedens samlede kompetencestrategi og derefter kortlægge både de nuværende kompetencer og de fremtidige behov. Mange steder mangler den ramme stadig, og dermed også en fælles forståelse af, hvordan man arbejder med AI i forretningen,” siger Lilian Mogensen.

Hun understreger, at AI-arbejdet først

bør forankres i direktionen og bestyrelseslokalet frem for i IT-afdelingen. Først når ledelsen har taget stilling til, hvilken rolle AI skal spille i forretningen, hvilke gevinster der skal realiseres, og hvilke forandringer det kræver, giver det mening at fokusere på konkrete teknologiske løsninger.

“Som ledelse er man nødt til at stille de rigtige spørgsmål først: Hvordan vil vi udvikle vores forretning med AI? Hvilke gevinster ønsker vi at opnå? Hvordan påvirker AI vores konkurrencekraft? Hvilke data, kompetencer og risici skal vi have styr på? AI er ikke bare en teknologi, der implementeres gennem IT-afdelingen. Det handler om strategisk ledelse og transformation,” siger Lilian Mogensen.

Hun advarer mod en fragmenteret udvikling, hvor AI-initiativer vokser nedefra i organisationen uden en fælles retning. Det skaber risiko for, at værdien bliver spredt og ufokuseret:

“Et centralt spørgsmål, som topledelsen bør stille sig selv, er, hvem der reelt driver AI-udviklingen i organisationen – er det teknologien, enkelte medarbejdere eller ledelsen? Når det i praksis er enkelte medarbejdere, der driver anvendelsen, risikerer man at overse store dele af organisationen og de områder, hvor teknologien kunne skabe langt større værdi. Samtidig mangler mange organisationer stadig at afklare, om investeringer i AI-kompetencer skal ses som et kortsigtet afkastkrav

eller som en langsigtet opbygning af kapabiliteter.”

Det største potentiale i AI ligger ikke i at automatisere eksisterende arbejds gange, men i at skabe et stærkere beslutningsgrundlag, udvikle nye løsninger og understøtte virksomhedernes strategiske udvikling. Det kræver imidlertid et datagrundlag, der kan bære ambitionerne. Ifølge Lilian Mogensen opdager mange virksomheder først sent i processen, at deres data er ustrukturerede, utilgængelige eller utilstrækkelige. Konsekvensen er, at AI ofte ender med at optimere enkelte processer frem for at skabe de gevinster, teknologien rummer. “Hvis du virkelig vil have glæde af AI, skal du have styr på dine data. Ellers

bliver AI blot et lag oven på eksisterende processer i stedet for en reel transformation.”

Krav om kompetenceudvikling

AI repræsenterer en omfattende forandringsproces, der grundlæggende ændrer måden, vi arbejder på. Derfor er der ifølge Lilian Mogensen behov for, at virksomhederne udvikler et fælles sprog for kompetencer og kobler opkvalificering tæt til konkrete arbejdsopgaver. Det giver medarbejderne et tydeligt udgangspunkt for at omsætte teknologien til praksis.

“AI's største udfordring er typisk ikke teknologien, men medarbejdernes frygt for ikke at kunne følge med. Den



Om AI-kompetencerådet

Digital Dogme står bag AI-kompetencepagten, som er en national indsats for at styrke danskernes AI-kompetencer. AI-kompetencerådet er det strategiske råd bag pagten og samler ledere fra erhvervslivet, uddannelsessektoren, den offentlige sektor og arbejdsmarkedets parter. Målet er at bidrage til, at op mod én million danskere opkvalificeres i brugen af AI inden 2028.

Foto: Ida Marie Odgaard



Om Lilian Mogensen

Født i 1958 og uddannet cand.mag. fra Aarhus Universitet (1978-1986).

Siden 2025 Forperson for AI-kompetencerådet, det strategiske råd bag AI-kompetencepagten under Digital Dogme.

Vicebestyrelsesleder hos Copenhagen Business School, bestyrelsesleder Rejsekort & Rejseplan A/S, Hans Knudsen Institutet samt IT-tilsynet i Skatteforvaltningen.

Tidligere bestyrelsesmedlem hos blandt andre IT-Universitetet i København, DSB, Betty Nansen Teatret, Summit Consulting A/S og Nine A/S.

Koncerndirektør i ATP (1998-2019) med ansvar for administration, IT og HR samt CEO for Udbetaling Danmark.

Afdelingsdirektør i Danske Bank (1990-1998) med ansvar for HR-udvikling.

“Medarbejderne må løbende forny deres kompetencer – uanset om de er nyuddannede eller erfarne specialister. Ingen kan længere regne med, at deres faglighed er tilstrækkelig igennem et helt arbejdsliv. Livslang læring er afgørende.”

Lilian Mogensen

Forperson, AI-kompetencerådet

bekymring forstærkes, når debatten i høj grad handler om nedskæringer og job, der forsvinder. I stedet bør vi tale om, at arbejdsopgaver generelt vil ændre sig, og at det derfor ikke længere er tilstrækkeligt alene at mestre sit fag. Medarbejderne må løbende forny deres kompetencer – uanset om de er nyuddannede eller erfarne specialister. Ingen kan længere regne med, at deres faglighed er tilstrækkelig igennem et helt arbejdsliv. Livslang læring er afgørende,” forklarer Lilian Mogensen.

Hun peger på, at teknologiske skift historisk sjældent har fjernet hele professi-

oner, men snarere flyttet arbejdsopgaver op i værdikæden. Med AI bliver udviklingen blot mere udtalt, fordi akademiske job i stigende grad også påvirkes. Det stiller nye krav til både uddannelsessystemet og virksomhederne. Derfor bliver kompetenceudvikling i højere grad en kontinuerlig ledelsesopgave, der skal foregå fleksibelt og tæt på de enkelte medarbejders hverdag.

“Man skal gøre op med tanken om, at kompetenceudvikling kan klares i forbindelse med en årlig MUS-samtale eller et to-timers seminar. Forandringen skal forankres i den daglige praksis,

ellers skaber den ikke reel effekt. Flere virksomheder arbejder allerede med mere fleksible læringsformer, hvor medarbejderne kan udvikle deres AI-kompetencer i praksis. Det gælder eksempelvis AI-caféer, hvor nye værktøjer afprøves og diskuteres, samt pilotprojekter, der kobles direkte til konkrete forretningsområder og kompetenceudvikling,” fortæller Lilian Mogensen.

Samtidig understreger hun, at det er en ledelsesopgave at sikre lige adgang til AI, da medarbejderne møder teknologien med meget forskellige forudsætninger: “Undersøgelser har vist, at kvinder er mindre tilbøjelige til at bruge AI end mænd i samme faggruppe – også selv om de er lige optimistiske omkring teknologiens potentiale. Erfarne medarbejdere kan opleve AI som en trussel mod deres faglighed, mens yngre medarbejdere ofte er mere eksperimenterende. Og medarbejdere med teknologisk baggrund er generelt hurtigere til at tage teknologien i brug end andre grupper. Der er derfor mange forskellige dynamikker i spil, når vi taler om lige adgang til – og udbytte af – AI.”

Dømmekraft er centralt

For virksomhederne har det altid været en central ledelsesopgave at balancere effektivitet og innovation med ansvar, kvalitet og forståelse for kontekst. AI forstærker blot denne balance og gør den endnu mere afgørende, fortæller Lilian Mogensen. Hun peger derfor på, at evnen til at kombinere teknologiske muligheder med menneskelig dømmekraft bliver et centralt konkurrenceparameter de kommende år.

“Når AI har potentiale til at overtage flere rutineprægede opgaver, flyttes fokus

til de beslutninger, hvor mennesker fortsat er afgørende. Det stiller nye krav til både ledere og medarbejdere, der i højere grad skal kunne vurdere, forstå sammenhænge og tage ansvarlige beslutninger i samspil med teknologien. Med AI bliver menneskets rolle i højere grad at være human in the loop – altså den, der kvalitetssikrer, vurderer, træffer beslutninger og skaber retning. AI kan hallucinere, og derfor bliver menneskelige kompetencer som kritisk tænkning, dømmekraft og relationel forståelse ikke mindre vigtige, men tværtimod endnu mere afgørende,” udtaler Lilian Mogensen.

Hun påpeger afslutningsvist, at det i høj grad er et ledelsesspørgsmål, hvor organisationerne må tage aktivt stilling til, hvor langt automatiseringen skal gå, og hvor menneskelig kontakt fortsat skal være bærende – både i mødet med kunder og internt i organisationen.

“Det er ikke, fordi mennesker skal kontrollere teknologien af princip, men fordi dømmekraft er det, der skaber kvalitet. Det er den, der afgør, om en rapport er fagligt solid, om et svar til en kunde er rigtigt, og om en beslutning er ansvarlig. Og derfor risikerer virksomheder, der alene jagter produktivitetsgevinster, at overse deres vigtigste konkurrenceparameter. Det bliver ikke AI, der differentierer virksomhederne – det bliver de ledelsesmæssige beslutninger. Og her kan vi lære meget af hinanden. Derfor er vi i AI-kompetencepagten nu mere end 70 virksomheder, offentlige organisationer og uddannelsesinstitutioner, der samarbejder og deler erfaringer om, hvordan vi får mest værdi ud af AI, og hvilke kompetencer der er brug for.”

“Det bliver ikke AI, der differentierer virksomhederne – det bliver de ledelsesmæssige beslutninger. Og her kan vi lære meget af hinanden.”

Lilian Mogensen

Forperson, AI-kompetencerådet

**Rasmus Hougaard,
bestyrelsesformand,
Potential Project:**

**“AI har potentiale
til at gøre os mere
menneskelige”**



AI forandrer ikke kun måden, vi arbejder på – den ændrer også, hvad godt lederskab kræver. AI kan gøre os til bedre ledere ved at frigøre tid til relationer, refleksion og dømmekraft, men kun hvis teknologien bruges bevidst. Ellers risikerer effektiviseringen at skabe større arbejdspress og svække den menneskelige forbindelse, fortæller stifter og bestyrelsesformand i Potential Project, Rasmus Hougaard. Spørgsmålet er derfor ikke kun, hvad AI kan gøre for os – men hvordan teknologien frigør os til at lede mere menneskeligt.

Teknologiske gennembrud bliver ofte mødt med forventningen om, at de skal gøre os hurtigere, klogere og frigøre tid til opgaver med større værdi. AI rummer netop det potentiale. Teknologien kan analysere enorme mængder information, identificere mønstre, automatisere rutineopgaver og understøtte løsningen af komplekse problemstillinger på måder, der tidligere ikke har været mulige.

Men AI's værdi afhænger ikke alene af, hvad teknologien kan. Den afhænger i høj grad af, hvordan vi vælger at anvende den. Det afgørende spørgsmål er derfor ikke kun, hvad AI kan gøre for os, men hvad den frigør os til at være. AI kan behandle data hurtigere og mere

præcist, end mennesker kan, men den mangler menneskelig dømmekraft, medfølelse og forståelse for den kontekst, som beslutninger træffes i. Den største gevinst opstår derfor, når teknologien frigør tid og mental kapacitet til de opgaver, hvor mennesker skaber særlig værdi. Hvis AI primært bliver et redskab til at øge tempoet og effektiviteten, risikerer organisationer at overse teknologiens egentlige potentiale – og i stedet skabe nye former for arbejdspress. Sådan lyder vurderingen fra stifter og bestyrelsesformand i Potential Project, Rasmus Hougaard:

“Hvis vi bruger AI rigtigt, kan teknologien give os mulighed for at være mere opmærksomme, mere medfølelsende og

Pointer fra artiklen

Den reelle værdiskabelse ved AI består i at frigøre tid til det, teknologien ikke kan erstatte: Det menneskelige lederskab.

Når frigjort tid investeres i relationer og medmenneskelighed, styrkes tillid, engagement og medarbejderfastholdelse.

AI kan fungere som en stærk sparringspartner for ledere, men teknologien må ikke erstatte menneskers dømmekraft og kritiske sans.

“Hvis vi kun bruger AI til at øge tempoet, risikerer vi at gentage historien fra tidligere teknologiske gennembrud, hvor værktøjer, der skulle gøre vores liv lettere, også skabte nye former for pres.”

Rasmus Hougaard,
Bestyrelsesforperson, Potential Project

udvise bedre dømmekraft. Den kan skabe værdi, når den frigør mennesker til at bruge mere tid på de ting, der gør os menneskelige – vores evne til at skabe relationer og træffe beslutninger med omtanke. Hvis vi kun bruger AI til at øge tempoet, risikerer vi at gentage historien fra tidligere teknologiske gennembrud, hvor værktøjer, der skulle gøre vores liv lettere, også skabte nye former for pres. Da e-mailen blev en integreret del af vores arbejdsliv, var visionen eksempelvis, at kommunikationen skulle blive lettere, og at mennesker skulle have mere tid til mere værdiskabende opgaver. Men i takt med, at teknologien blev en integreret del af arbejdslivet, fulgte også en ny virkelighed med: flere beskeder, flere afbrydelser og en oplevelse af konstant at være på.”

Den frigjorte tid skal bruges bevidst

Som medforfatter til bogen ‘More Human: How the Power of AI Can Transform the Way You Lead’ (2025), skrevet i samarbejde med Jacqueline Carter og udgivet af Harvard Business Review Press, peger Rasmus Hougaard på, at AI ikke i sig selv skaber bedre beslutninger eller mere meningsfuldt arbejde. Det kræver ledere, der aktivt tager ansvar for, hvordan den tid og kapacitet, teknologien frigør, skal anvendes.

“Vores forskning viser, at kun 16 procent af ledere føler sig klar til at lede i en virkelighed, hvor AI ændrer måden, vi arbejder på. Fremtidens lederskab kræver awareness, compassion og wisdom – evnen til at være nærværende, opmærksom og bevidst om sig selv, andre mennesker og den kontekst, beslutninger træffes i. Det kræver medfølelse og dømmekraft: evnen til at forstå menne-

sker, skabe stærke relationer og træffe velovervejede beslutninger,” forklarer Rasmus Hougaard.

Fremtidens lederskab kræver dermed andre kompetencer end traditionel styring og effektivisering. Netop tid til blot at være er ifølge Rasmus Hougaard en af de mest oversete ressourcer i moderne arbejdsliv. De vigtigste indsigter opstår ikke nødvendigvis foran skærmen, men ofte i de små pauser mellem møder og opgaver – i bilen på vej fra A til B, i en taxa eller i de øjeblikke, hvor tankerne får plads til at udvikle sig uden konstant input udefra. I en arbejdskultur præget af afbrydelser og højt tempo risikerer tid til refleksion at blive en mangelvare.

“Vi skal passe på, at den tid, AI frigør, ikke blot bliver fyldt med flere møder, opgaver og et højere tempo. Ellers risikerer vi, at teknologien forstærker nogle af de mønstre, der udfordrer vores arbejdsliv i dag. De bedste beslutninger og mest innovative idéer opstår ofte i de øjeblikke, hvor vi ikke aktivt forsøger at løse et problem, men hvor vi får plads til at tænke og se nye sammenhænge. Derfor skal tænkepauser ikke være noget, der kun opstår tilfældigt, når kalenderen åbner sig. De skal være en bevidst del af den måde, vi arbejder og leder på,” fortæller Rasmus Hougaard.

Det menneskelige lederskab er vigtigt

Ifølge Rasmus Hougaard kommer AI fundamentalt til at ændre måden, vi leder og samarbejder på. I takt med, at teknologien overtager flere administrative opgaver og en større del af den daglige kommunikation, bliver nogle af de naturlige kontaktpunkter mellem ledere og medarbejdere færre.

“

Vi skal passe på, at den tid, AI frigør, ikke blot bliver fyldt med flere møder, opgaver og et højere tempo. Ellers risikerer vi, at teknologien forstærker nogle af de mønstre, der udfordrer vores arbejdsliv i dag.

Rasmus Hougaard,
Bestyrelsesformand, Potential Project



Foto: Ida Marie Odgaard



Om Potential Project

Potential Project er en global konsulent- og rådgivningsvirksomhed, der arbejder for at skabe mere menneskelige organisationskulturer og et mere menneskeligt arbejdsliv.

Potential Project tager udgangspunkt i, at menneskers mentale kapacitet er afgørende for deres måde at arbejde, lede og samarbejde på. Derfor hjælper de ledere og teams med at forstå og håndtere deres sind og udvikle nye mentale færdigheder. Formålet er at gøre det muligt at arbejde og lede på nye og mere hensigtsmæssige måder.

Gennem det seneste årti har Potential Project hjulpet mere end 450.000 mennesker hos mere end 500 organisationer og klienter med at udvikle nye måder at arbejde og lede på.

Virksomheden har i dag en global rækkevidde der omfatter 19 lande, mere end 50 facilitatorer og 13 sprog.

“AI rummer et stort potentiale som strategisk sparringspartner. Når teknologien får adgang til viden om en leders strategi, værdier, beslutningsmønstre og ledelsesstil, kan den hjælpe med at stille nye spørgsmål, udfordre eksisterende antagelser og synliggøre blinde vinkler.”

Rasmus Hougaard,
Bestyrelsesforperson, Potential Project

“Teknologien kommer til at overtage en stadig større del af de daglige interaktioner i virksomheder. Allerede i dag bruger mange medarbejdere eksempelvis AI til at formulere og besvare e-mails, forberede møder og håndtere kommunikation, som tidligere krævede menneskelig involvering. Det betyder, at nogle af de naturlige kontaktpunkter mellem ledere og medarbejdere gradvist bliver færre. Hvor en leder tidligere gik hen til en medarbejders skrivebord, tog en samtale eller deltog aktivt i en proces, kan dele af denne interaktion fremover blive håndteret af teknologi,” forklarer Rasmus Hougaard.

Derfor bliver den menneskelige side af ledelse vigtigere. AI kan frigøre tid og energi, men teknologien kan ikke skabe tillid, forståelse eller stærke relationer. Ifølge Rasmus Hougaard handler fremtidens lederskab om at bruge teknologien til at styrke – ikke erstatte – den menneskelige forbindelse i organisationen. Medfølelse handler i den sammenhæng ikke om at være eftergivende eller undgå vanskelige beslutninger, men om at kunne træffe de nødvendige valg og samtidig møde mennesker med respekt og værdighed. Han henviser til Potential Projects undersøgelser, der viser, at organisationer, hvor ledere kombinerer

AI's muligheder med et stærkt fokus på menneskelig forbindelse, oplever højere tillid til ledelsen blandt medarbejderne (97 %), større medarbejderengagement (65 %) og lavere intention om at forlade virksomheden (37 %).

Samtidig illustrerer han, at medarbejdere skelner mellem de situationer, hvor AI kan understøtte kommunikationen, og de situationer, hvor menneskelig tilstedeværelse er afgørende:

“Vores forskning viser, at medarbejdere i mange tilfælde godt kan tage imod anerkendelse og konstruktiv feedback fra AI, hvis det opleves relevant og hjælpsomt. Men når samtalen bliver svær, f.eks. når der skal tales om usikkerhed, fejl, konflikter eller større forandringer, foretrækker mennesker stadig menneskelig dialog. Det er i de øjeblikke, at relationer, forståelse og tillid bliver afgørende,” fortæller Rasmus Hougaard.

Når teknologien overtager flere af de daglige kontaktpunkter, bliver det derfor lederens opgave bevidst at skabe nye rum for menneskelig kontakt. Ellers risikerer organisationer, at effektivisering sker på bekostning af relationer. Potential Projects undersøgelser viser, at manglende menneskelig forbindelse hænger sammen med lavere tillid til ledelsen (49 %), lavere engagement (39 %) og højere intention om at forlade virksomheden (59 %) blandt medarbejderne.

AI kan kvalificere beslutninger, men ikke erstatte dømmekraft

En afgørende kompetence i en AI-drevet virkelighed er ifølge Rasmus Hougaard visdom – evnen til at bruge sin dømmekraft og kritiske sans. For i takt med, at AI bliver bedre til at analysere infor-

mation, identificere mønstre og foreslå løsninger, bliver lederens evne til at forstå konteksten og træffe velovervejede beslutninger endnu vigtigere: “AI rummer et stort potentiale som strategisk sparringspartner. Når teknologien får adgang til viden om en leders strategi, værdier, beslutningsmønstre og ledelsesstil, kan den hjælpe med at stille nye spørgsmål, udfordre eksisterende antagelser og synliggøre blinde vinkler. AI kan dermed fungere som et refleksionsværktøj, der udvider lederens perspektiv og kvalificerer beslutninger – ikke ved at overtage dømmekraften, men ved at styrke den,” siger Rasmus Hougaard.

Samtidig understreger han, at der er en risiko ved at overlade for meget af tænkningen til teknologien. Hvis organisationer ukritisk følger AI's anbefalinger, risikerer de at svække den refleksion og vurderingsevne, der er afgørende for gode ledelsesbeslutninger:

“Den største risiko ved AI er ikke, at den tænker for meget for os, men at vi selv tænker for lidt og bliver kognitivt dovne. Et hurtigt svar er ikke nødvendigvis det samme som en god beslutning. Hvis vi vil udnytte AI's fulde potentiale, skal vi bruge den tid, den frigør, på at skabe kontekst, stille de rigtige spørgsmål og udvikle en klar strategi.”

AI kan derfor hjælpe virksomheder med at bearbejde information, skabe nye perspektiver og kvalificere beslutninger, men den kan ikke tage ansvar for de valg, der træffes. Den kan ikke forstå den menneskelige kontekst eller vurdere, hvad der er det rigtige at gøre i en given situation. Den største værdi opstår derfor, når teknologien frigør ledere til at lede mere menneskeligt.

Om Rasmus Hougaard

Født i 1974. Uddannet cand.mag. i organisationsadfærd fra Roskilde Universitet (1994-2001) og efteruddannet i Human Resource Development (HRD) ved Copenhagen Business School (2005-2006).

Siden 2025 Bestyrelsesformand i Potential Project.

Fra 2007 til 2025 Stifter, Managing Partner og CEO i Potential Project.

Siden 2019 Bestyrelsesformand i Tergar International.

Fra 2015 til 2020 Bestyrelsesmedlem i FPMT.

Fra 2007 til 2012 Master Facilitator i FDCW.

Fra 2007 til 2010 Program Manager i Sony.

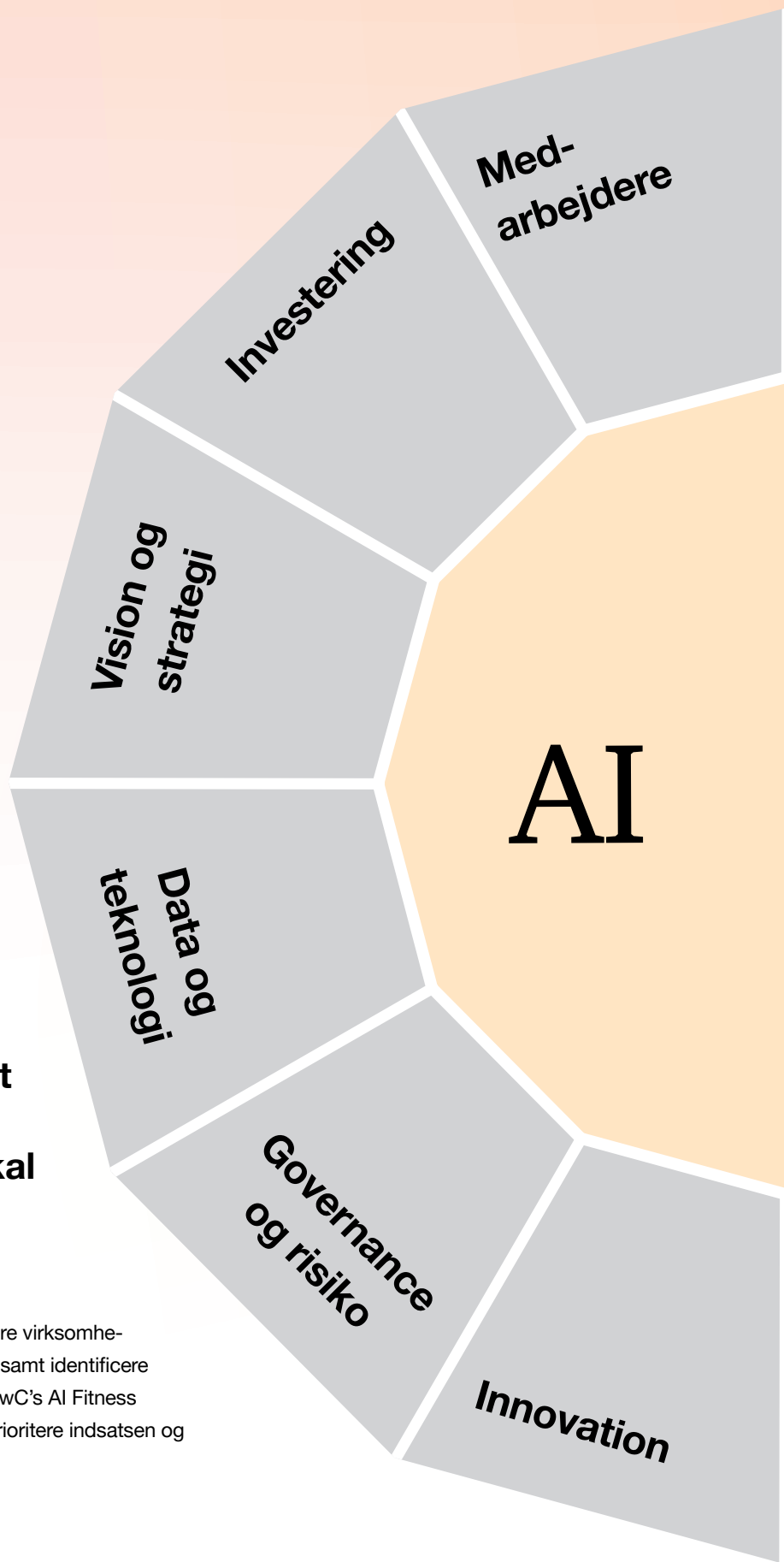
Fra 2005 til 2010 Centerleder og underviser ved Center of Wisdom and Compassion hos FPMT Inc.

Toolbox

AI Fitness Tool

Som leder er det en central opgave i arbejdet med AI at identificere, hvor teknologien kan skabe størst værdi for forretningen – og hvilke forudsætninger der skal være på plads for at lykkes.

PwC's AI Fitness Tool er skabt med henblik på at vurdere virksomheders udgangspunkt for en succesfuld anvendelse af AI samt identificere de områder, der med fordel kan styrkes. Dermed kan PwC's AI Fitness Tool være medvirkende til at skabe et grundlag for at prioritere indsatsen og omsætte mulighederne i AI til konkret forretningsværdi.



20%

af virksomhederne står for 74 %
af al AI-drevet værdiskabelse.

fitness

Bredde
og dybde

Avanceringsgrad

Realisering
af værdi gennem
branchekonvergens



Bredde og dybde

Denne faktor viser, hvor meget AI anvendes på tværs af virksomhedens værdikæde, og hvor dybt AI er integreret i arbejdsgangene i de enkelte funktioner. De AI-førende virksomheders score for bredde og dybde er omtrent dobbelt så høj som de øvrige virksomheders.

Er AI integreret i hele værdikæden – eller begrænset til enkelte områder?

Sandsynligheden for, at AI-førende virksomheder har skaleret AI på tværs af værdikæden, er dobbelt så stor. Bredden i udrulningen er ifølge PwC's AI Performance Study en af de tydeligste indikatorer for resultater med AI.

Avanceringsgrad

Denne faktor er et mål for en virksomheds mest avancerede AI-anvendelser. Betragt denne variabel som et spektrum – fra at bruge AI alene til at sammenfatte lange tekster til at opbygge autonome, selvoptimerende agenter. Sandsynligheden for, at AI-førende virksomheder anvender AI, der arbejder autonomt og selvoptimerende, er dobbelt så stor.

Udfører AI reelt arbejde – eller assisterer og rådgiver den blot?

Når AI går fra at være assistent til at være aktør, ændrer dens indvirkning på produktivitet og vækst sig markant. Det er her, der kan realiseres betydelige spring i værdiskabelsen.



80%

er mere tilbøjelige til systematisk at følge den forretningsmæssige effekt af AI-initiativer.

Denne faktor vurderer, i hvilken grad AI muliggør konkurrence eller samarbejde på tværs af sektorer. Det kan være ved at identificere nye værdipuljer mellem sektorer, reagere på ændringer i kundernes behov eller samarbejde på tværs af sektorer for at frigøre ny værdi gennem økosystempartnerskaber. PwC's AI Performance Study viser, at AI-førende virksomheder er mere tilbøjelige til at bruge AI til at skabe vækst gennem branchekonvergens, som er den stærkeste faktor for AI-parathed med indflydelse på de AI-drevne resultater.

Hjælper AI jer med at krydse sektorgrænser – eller med at forsvare de eksisterende?

Branchekonvergens er i PwC's AI Performance Study den enkeltstående stærkeste parathedsfaktor med indflydelse på resultaterne med AI. De førende virksomheder bruger AI til at bevæge sig ind på tilstødende markeder og åbne for nye indtjeningsmuligheder.

Realisering af værdi gennem branchekonvergens

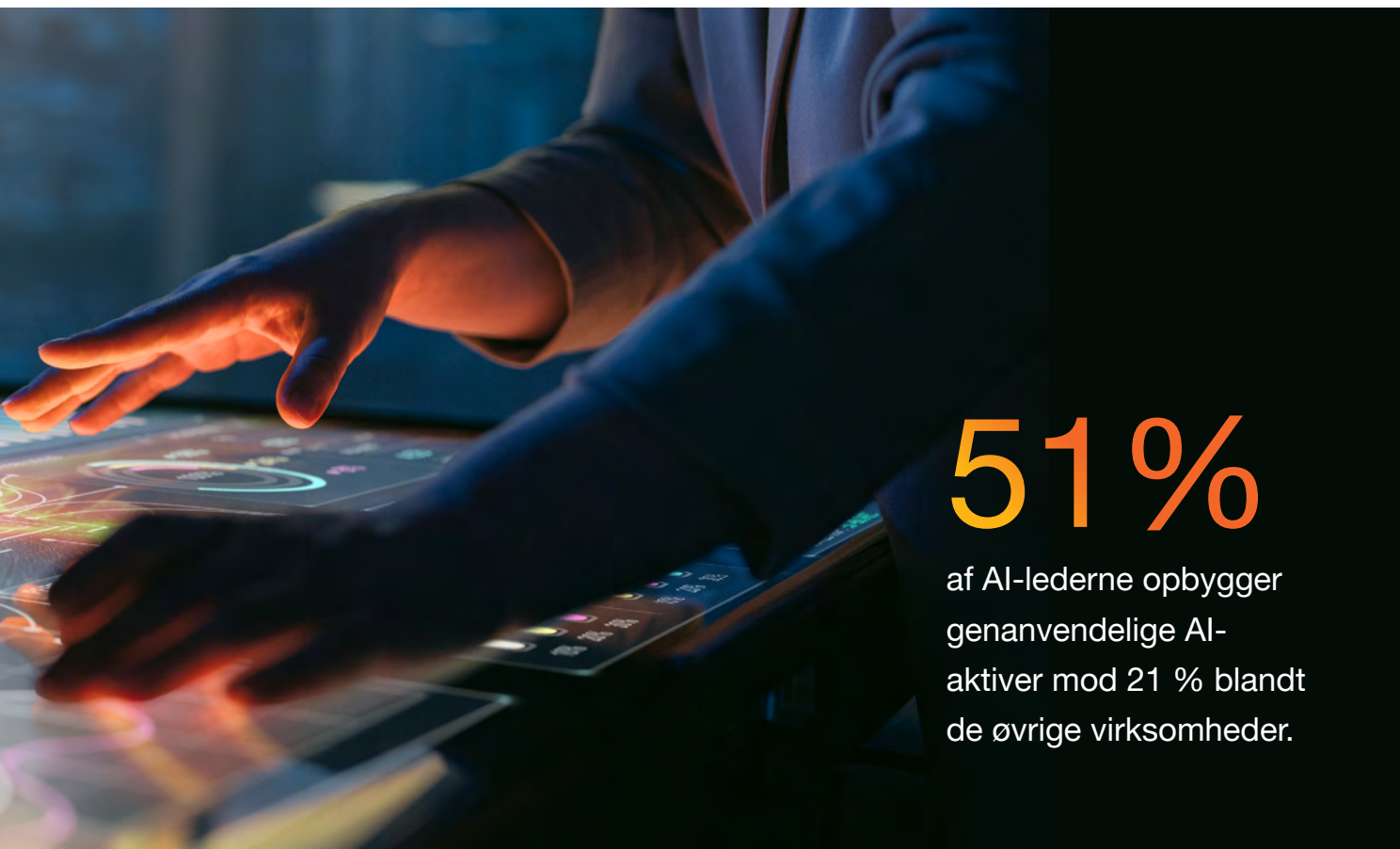


Innovation

Denne faktor viser, hvor innovationsvenlig – men samtidig stringent – en virksomhed er. Har virksomheden en dedikeret innovationsinfrastruktur, eksempelvis sandbox-miljøer? Er ejerskabet for innovation forankret i forretningsenhederne? Og er der en fast kadence for porteføljegennemgange, hvor AI-initiativer testes, prioriteres, skales og stoppes? AI-førende virksomheder er mere tilbøjelige til at stille dedikeret innovationsinfrastruktur til rådighed og foretage hyppige gennemgange af innovationsporteføljer for at opskalere AI-initiativer.

Sætter AI strøm til jeres innovationsmotor – eller spreder den jeres indsats for meget?

De førende virksomheder skiller sig ikke blot ud fra de øvrige ved, hvor meget de bruger AI til at skabe nye produkter og ydelser, men også ved, hvordan de bruger teknologien til at gentænke deres forretningsmodel.



51%

af AI-lederne opbygger
genanvendelige AI-
aktiver mod 21 % blandt
de øvrige virksomheder.

Denne faktor omhandler sikkerhed, adgangskontrol, regulatoriske complianceprocesser, etiske rammer og de tilsynsorganer, der er nødvendige for at håndtere risici fra design til udrulning af AI. Sandsynligheden for, at AI-førende virksomheder har en ramme for ansvarlig AI, som sætter retningen for AI-strategien – herunder valg af use cases, design, udrulning og løbende overvågning – er 1,6 gange så stor.

Kan I skalere AI uden samtidig at skalere risikoen?

Stærk governance er ikke en bremse – det er skinnerne, der gør det muligt for de førende virksomheder at bevæge sig hurtigere, samtidig med at medarbejderne og bestyrelsen føler sig trygge, og der er regulatorisk klarhed.

Governance og risiko

Data og teknologi

Denne faktor angiver, i hvilken grad en virksomhed har moderne, skalerbare platforme og pålidelige, varierede datakilder, som er tilgængelige for alle. Genanvendelige AI-komponenter og reproducerbare, redesignede arbejdsgange i prioriterede anvendelser er ligeledes afgørende. Sammenlignet med andre virksomheder er sandsynligheden for, at AI-førende virksomheder har udfaset forældede og omkostningstunge IT-applikationer, systemer og infrastrukturer, mere end dobbelt så stor.

Er jeres teknologi klar til at bære AI i stor skala?

De førende virksomheder bygger sjældent det hele op på ny – de identificerer de fundament, der står i vejen for genanvendelse og skalering, og retter først op på dem.

Investering

Denne faktor måler finansieringen og ressourceallokeringen til AI. Er investeringsniveauet tilstrækkeligt? Kan ressourcerne omfordeles, når prioriteterne ændrer sig, samtidig med at innovation med en længere tidshorisont fortsat understøttes? Førende virksomheder er mere tilbøjelige til at investere tilstrækkeligt, omfordele midler fleksibelt og investere med henblik på langsigtede resultater.

Bruger I penge på AI's potentiale – eller opnår I en AI-præmie?

De førende virksomheder bruger ikke altid flere penge på AI – de bruger dem bedre. De koncentrerer kapitalen om de fundament og use cases, der skaber en kumulativ effekt, og skærer det fra, som ikke gør.

Denne faktor angiver styrken i sammenhængen mellem virksomhedsstrategien og udrulningen af AI. Har virksomheden en prioriteret køreplan for AI? Er hver enkelt use case knyttet til et klart forretningsmål? Bliver den forretningsmæssige effekt overvåget? Og er nogen ansvarlig for hvert kritisk AI-resultat?

Er AI en integreret del af jeres forretningsstrategi – eller blot en portefølje af enkeltstående eksperimenter?

AI-førende virksomheder behandler AI som en vækst- og innovationsdriver på bestyrelsesniveau med en klart defineret tese for værdiskabelse. De øvrige betragter det som en portefølje af eksperimenter.

Vision og strategi

Denne faktor er et mål for, om ledere og medarbejdere har de kompetencer, incitamenter, samarbejdsmodeller og den tillid, der er nødvendig for at udvikle AI og anvende teknologien effektivt i de daglige beslutninger. Sandsynligheden for, at AI-førende virksomheder oplyser, at deres medarbejdere løbende deltager i rollebaseret AI-undervisning, er 1,7 gange så stor som blandt andre virksomheder. Og sandsynligheden for, at disse medarbejdere har tillid til den indsigt, AI genererer, er dobbelt så stor.

Er jeres medarbejdere rustet til AI – eller bekymrede for AI?

I de førende virksomheder er medarbejderne langt mere tilbøjelige til aktivt at have tillid til og anvende AI i de daglige beslutninger – og den tillid opbygges målrettet.

Medarbejdere



AI gør os bedre

Det største AI-potentiale findes i krydsfeltet mellem mennesker og teknologi – og præcis der arbejder vi i PwC hver dag sammen med vores kunder.

Vi kombinerer dyb viden om data, kompetencer og AI-compliance, og vi bruger vores globale tech-alliancer til at skabe løsninger, der udfordrer status quo. Sammen gør vi AI til en drivkraft for din virksomhed.



Start dialogen med os i dag



PwC er anerkendt som AI Consulting Services leader af The Forrester Wave™

