

AI-SUCCES ER LEDELSKUNST

Produktivitets paradokset: Beslutninger om, af og med AI

Kort om mig

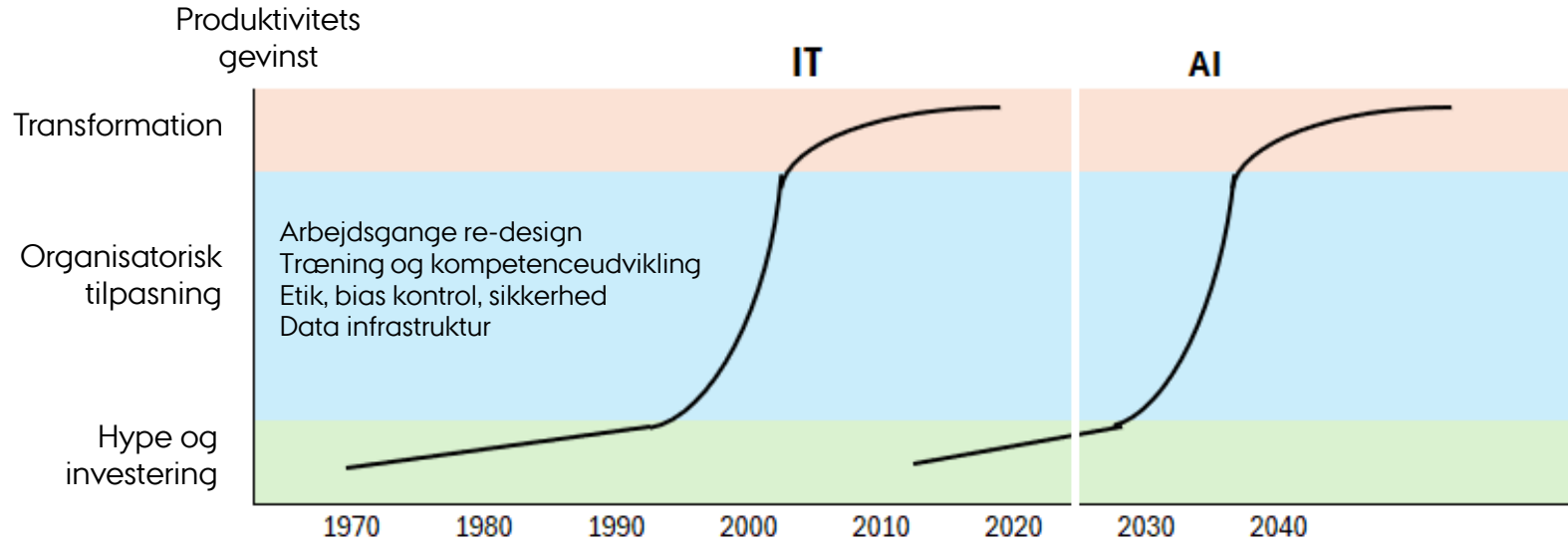
- ▶ Institut for Økonomi, AU BSS
- ▶ Associate Professor, ph.d.
 - › Teknologi anvendelse, AI strategi, Business intelligence, Digital forretningsudvikling, og data drevet ledelse.
- ▶ MBA Studieleder 2020
- ▶ Mail: kjespersen@econ.au.dk



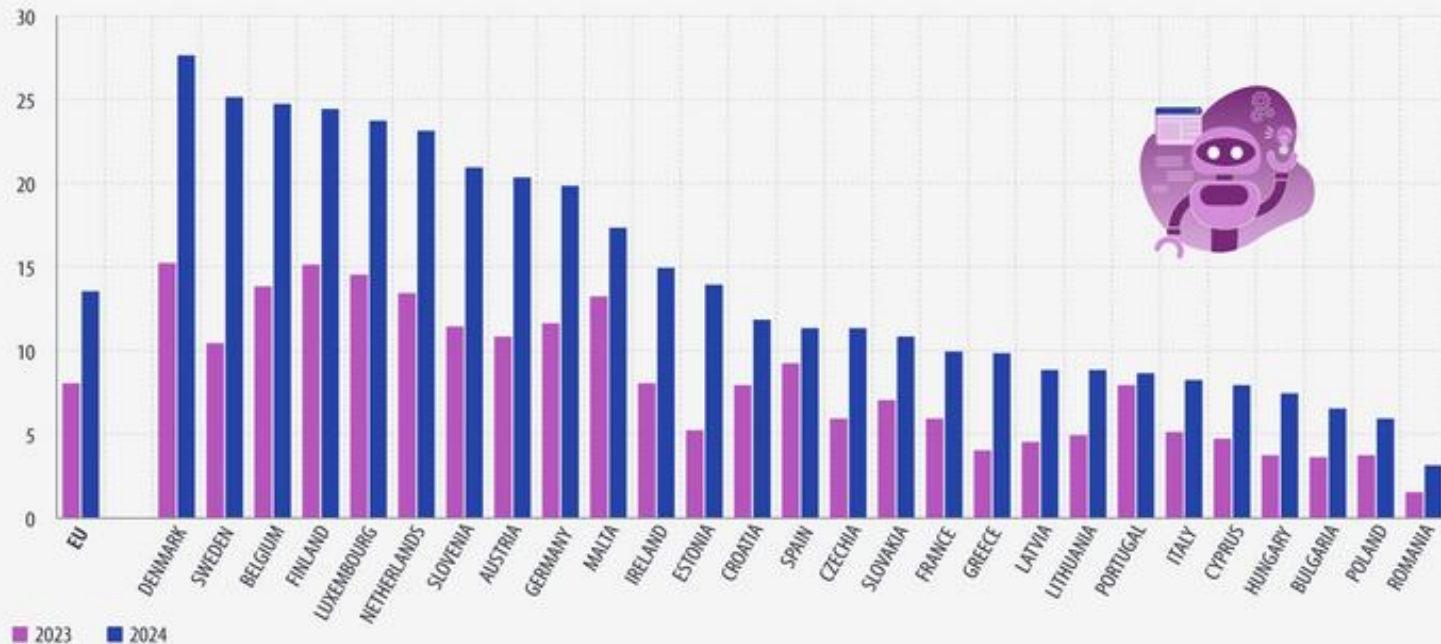
” “You can see the computer age everywhere but in
the productivity statistics.”
”

- ROBERT SOLOW, 1987

PRODUKTIVITETS PARADOX ?



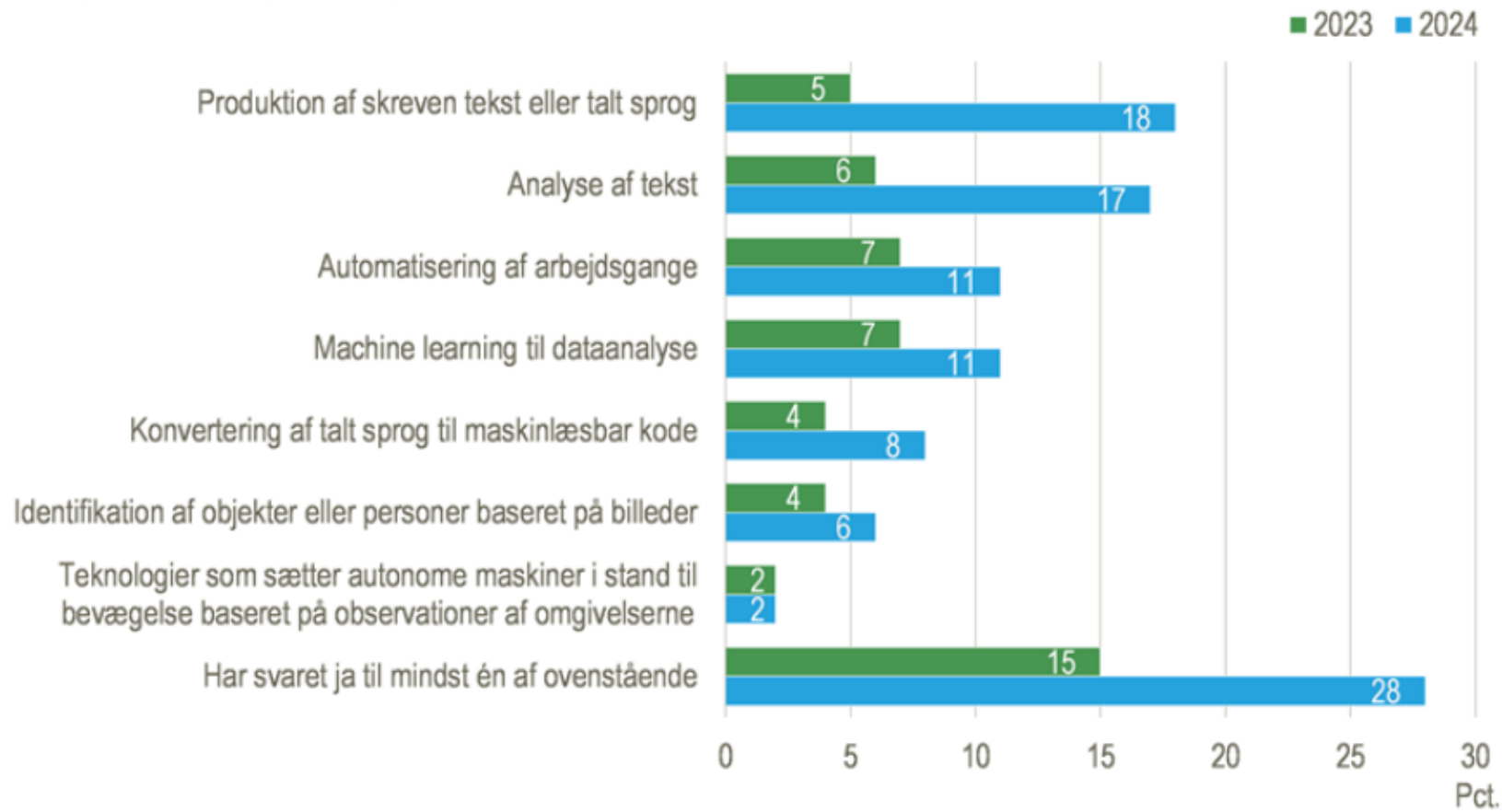
(% of enterprises)



France and Sweden: break in time series in 2023.

eurostat

Brug af kunstig intelligens i virksomheder med mindst 10 ansatte



Anm: Flere svar er muligt.

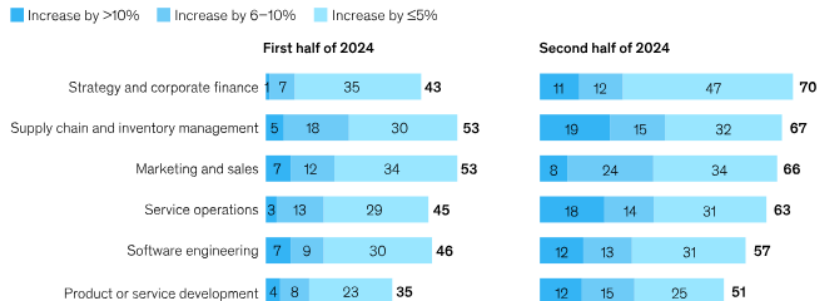
Kilde: www.statistikbanken.dk/itav19

BOTTOM LINE IS HARD TO GET

Exhibit 12

Organizations increasingly see gen AI's effects on revenues in the business units using the technology.

Revenue increase within business units from gen AI use, past 12 months, by function,¹ % of respondents



¹Questions were asked only of respondents who said their organizations regularly use gen AI in a given function. Respondents who said "no change," "decreased revenue," "don't know," and "not applicable," as well as business functions that are cost centers, are not shown. Segments may not sum to the total shown, because of rounding. The first 2024 survey was in the field from Feb 22 to Mar 5, and the second was fielded from July 16 to July 31.
Source: McKinsey Global Surveys on the state of AI, 2024

McKinsey & Company

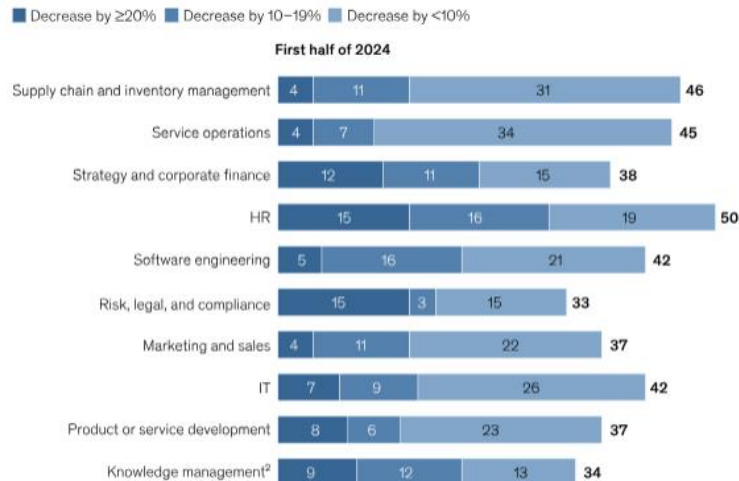


SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITET

Exhibit 13

Respondents increasingly report cost reductions from gen AI within business units using the technology.

Cost decrease within business units from gen AI use, past 12 months, by function,¹ % of respondents



¹Question was asked only of respondents who said their organizations use gen AI in a given function. Respondents who said "cost increase," "no change," "not applicable," or "don't know" are not shown. Data for gen AI use in manufacturing is not shown, because the base sizes were too small to meet the reporting threshold. The first 2024 survey was in the field from Feb 22 to Mar 5, and the second was fielded from July 16 to July 31.

²Answer choice was "Other corporate functions (eg, knowledge management)," but in a follow-up question, most respondents indicated gen AI use in knowledge management.

Source: McKinsey Global Surveys on the state of AI, 2024

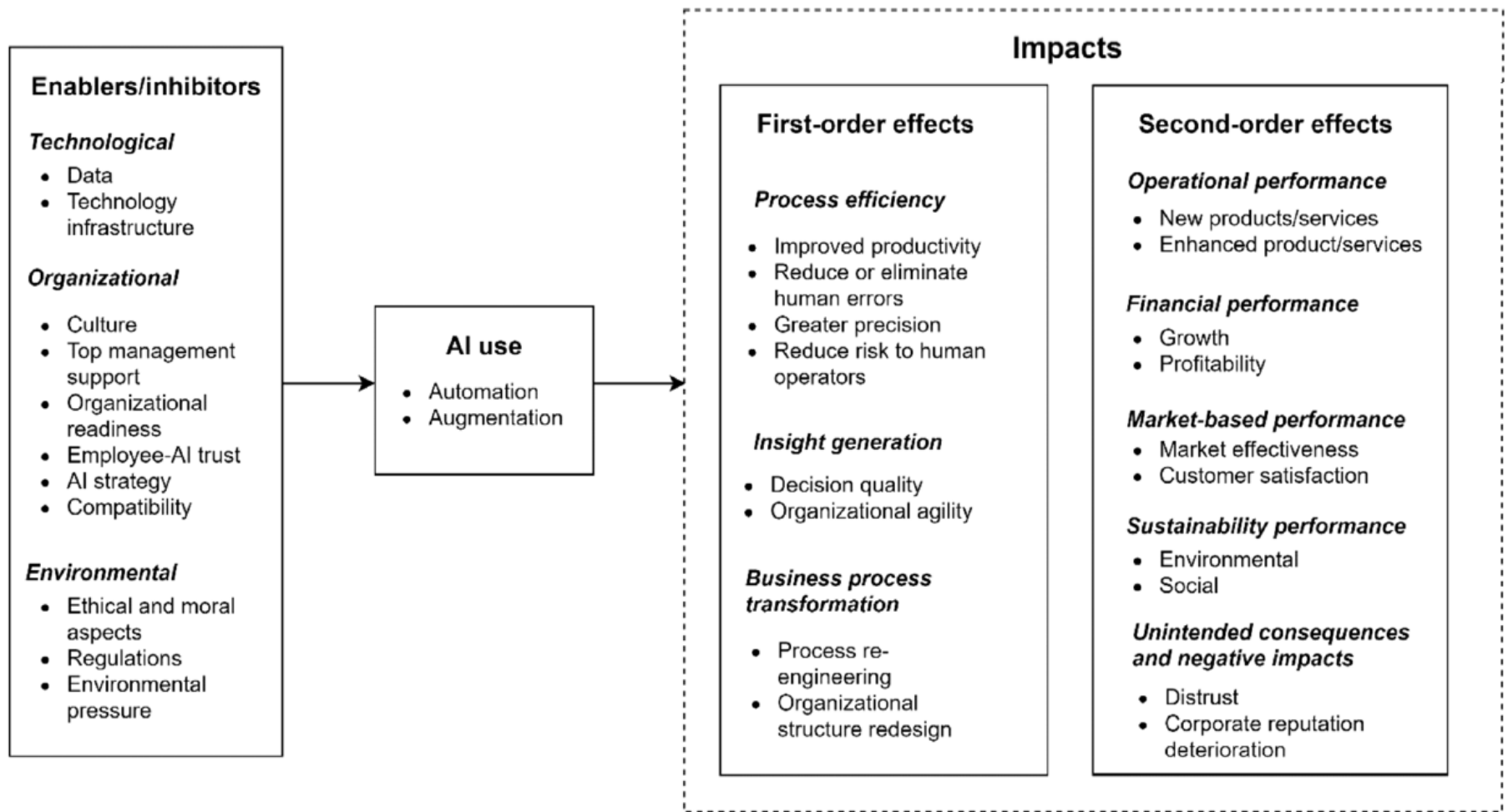


Fig. 2 Organizational framework of AI and business value

PARADOXET

Top mngt.
KPI



Employees
Use of AI

[Home](#) > [News](#) >

Yahoo Japan Mandates AI Use to 'Double' Productivity by 2028

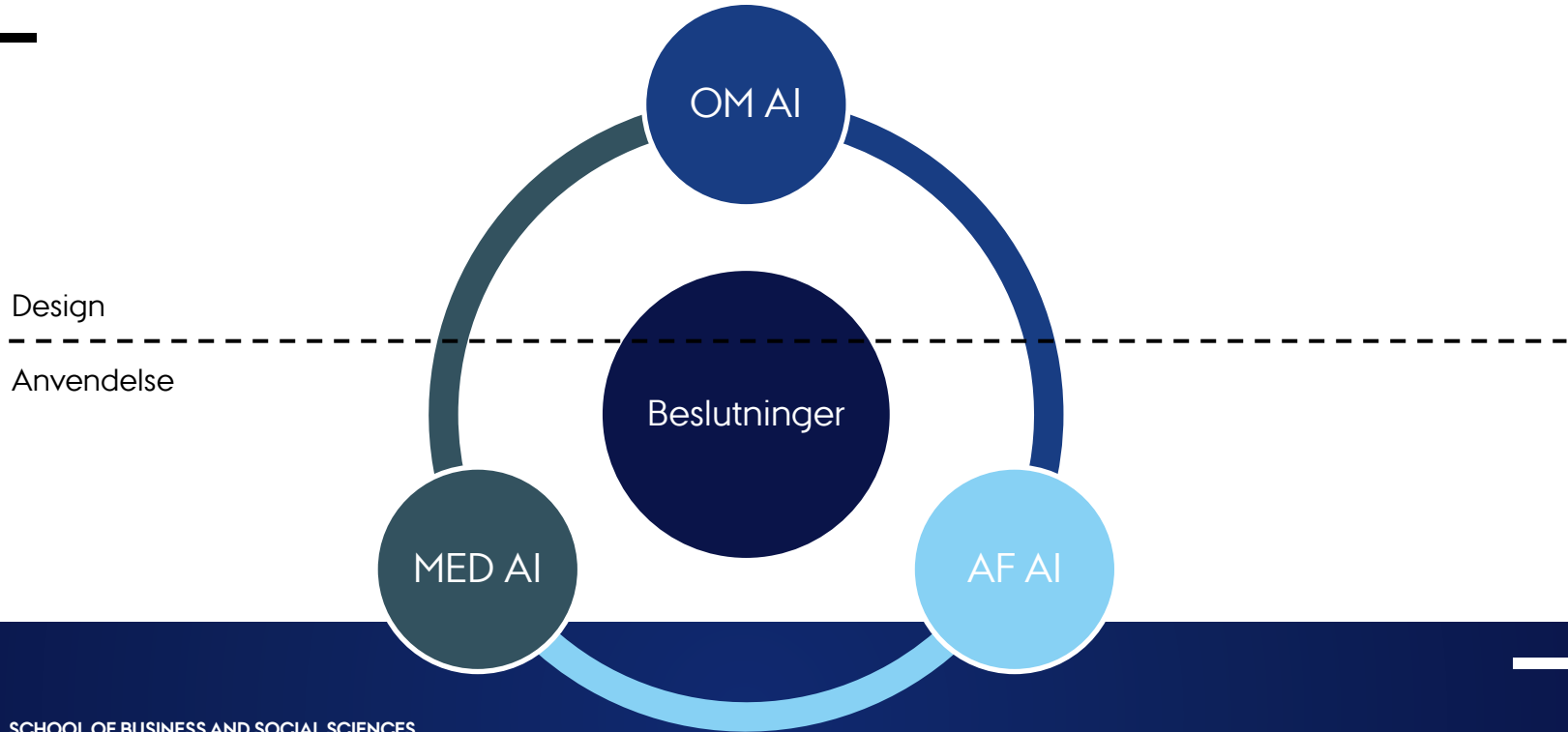
The company will start by ordering employee AI use for tasks including research, search, document creation, and meetings.



Written by
Adam Rowe

Published on
July 21, 2025

LEDELSESBESLUTNINGER OG AI



LEDELSESBESLUTNINGER

Beslutningsområde	Anvendelse af AI	Design af AI
1. Workflow-redesign	Hvilke opgaver automatiseres, og hvilke forbliver manuelle?	Hvordan ændres arbejdsstyring og beslutningstagning, når vi ser fremad, ikke bagud?
2. Træning og kompetencer	Træning i brug af automatiseringsværktøjer	Kompetenceudvikling i dataforståelse, fortolkning af AI-output, usikkerhed
3. Datainfrastruktur	Dataflow, API'er, procesintegration	Kvalitet og tilgængelighed af data til prædiktive modeller, realtid og historik
4. Governance	Ansvar for ændringer i arbejdsprocesser	Ansvar for datakilder, modeltransparens og beslutningsstøtte (hvem godkender en AI KPI?)

DESIGN AF AI

Beslutninger om AI

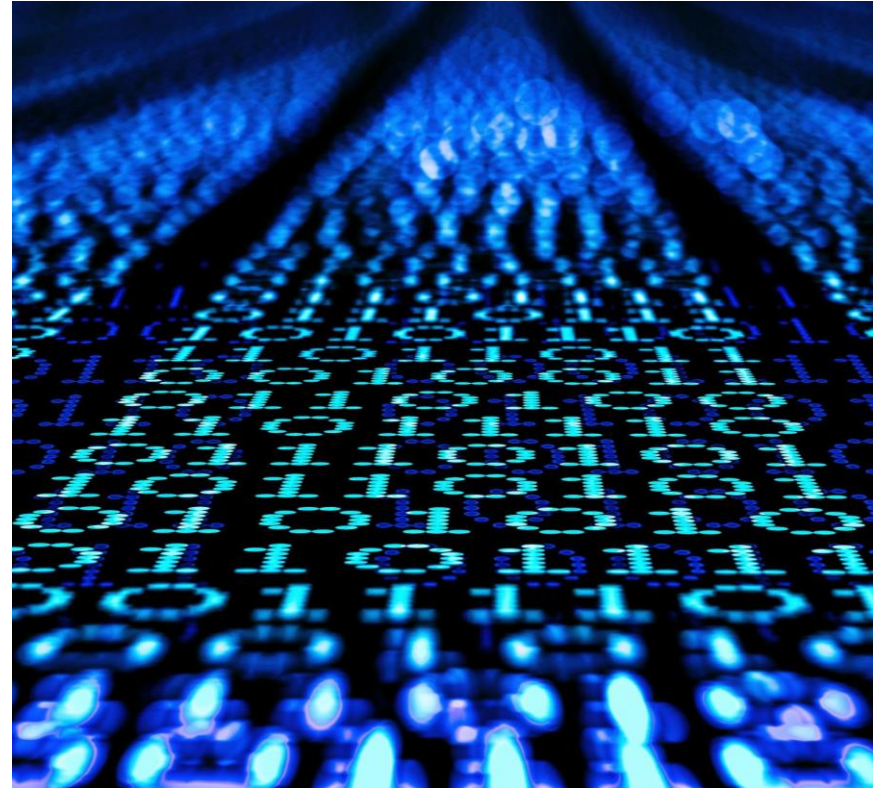
AI?



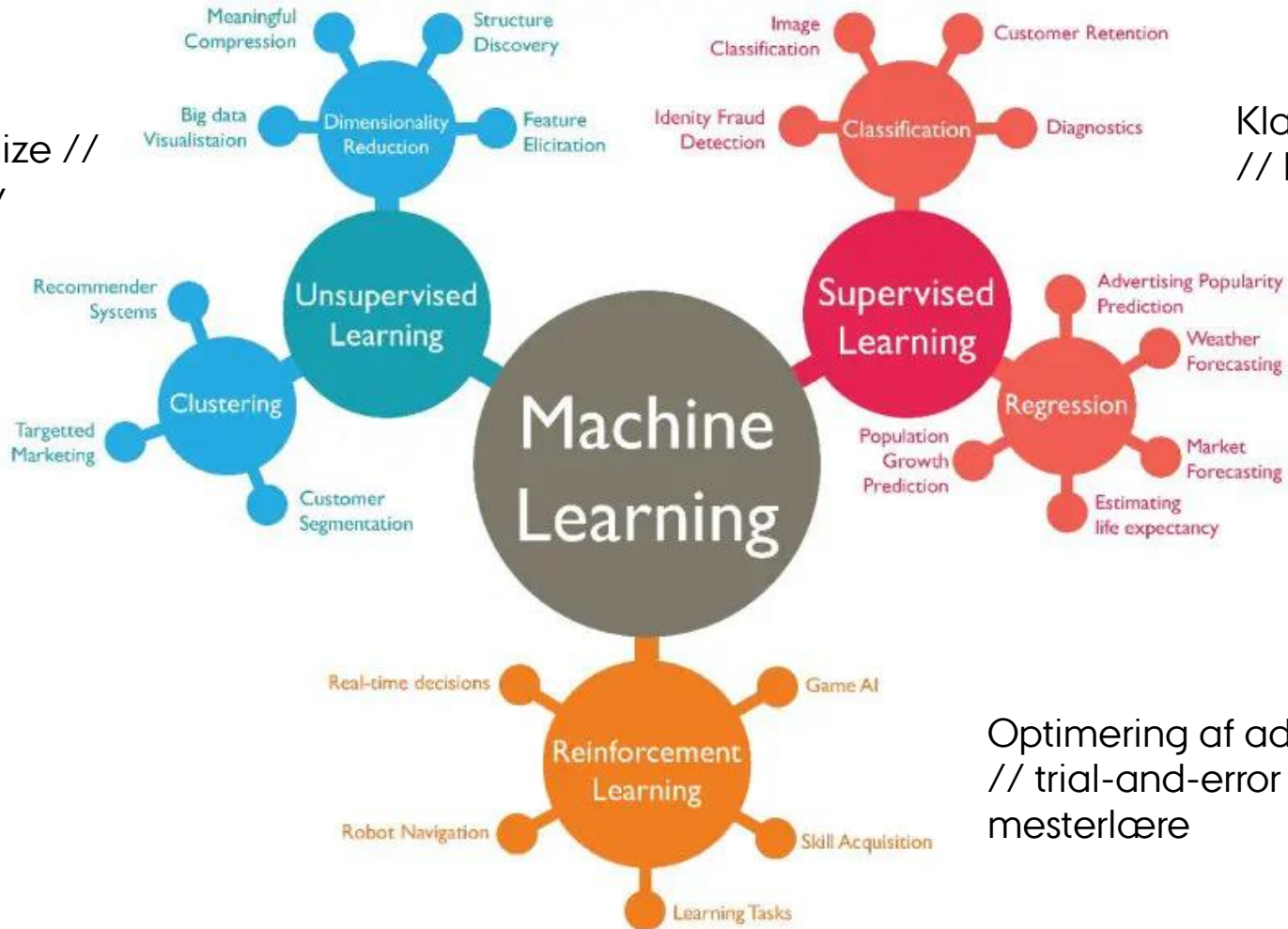
AI ER DATA OG ALGORITMER IKKE IT

DER KAN IKKE SÆTTES STRØM TIL DATA

AI SKAL TRÆNES



Self-organize //
Eksplorativ



Klassifikation
// konfirmativ

Optimering af adfærd
// trial-and-error //
mesterlære

PARADOXET

Top mngt.
KPI



Employees
Use of AI

[Home](#) > [News](#) >

Yahoo Japan Mandates AI Use to 'Double' Productivity by 2028

The company will start by ordering employee AI use for tasks including research, search, document creation, and meetings.



Written by
Adam Rowe

Published on
July 21, 2025

30% gevinst

KPI REGIMERNE

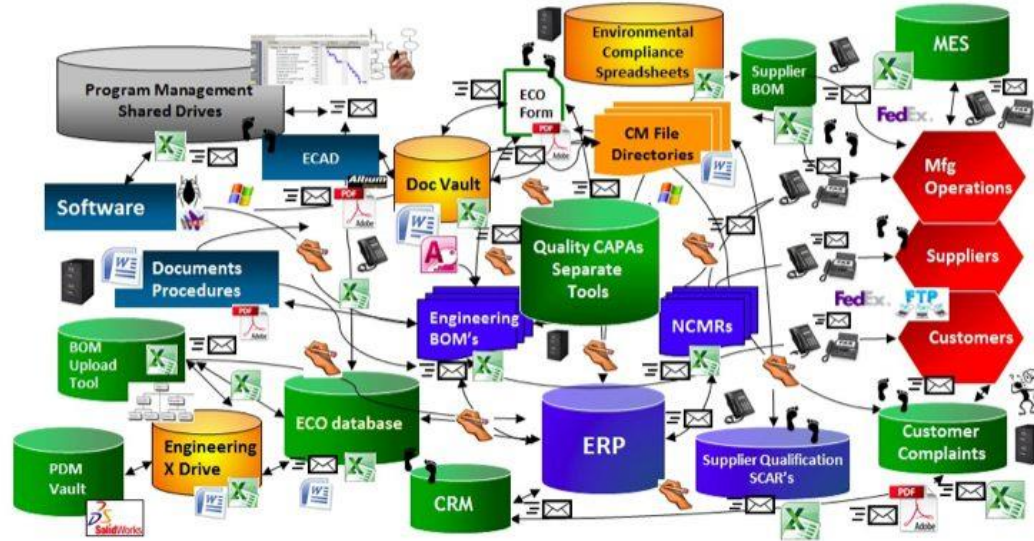
Kriterie	Legacy KPI	AI KPI
Fokus	Output/begivenheder (antal, procent)	Mønstre, relationer og signaler i adfærd eller sprog
Målemetode	Optælling, simpel beregning	Modellering, korrelation, sprog- eller sensoranalyse
Tidsperspektiv	Historisk	Prædiktiv eller realtidsbaseret
Fleksibilitet	Fast	Dynamisk, datadrevet
Opdagelsesmetode	Top-down (ledelsesdefineret)	Bottom-up (data- og AI-drevet)

EKSEMPLER

	Domæne	Legacy KPI	AI-foreslået KPI	Hvordan AI fandt det
	Salg	Antal lukkede salg / konverteringsrate pr. kampagne	Lead reaktionsvindue – tid fra første kontakt til kundens første respons	AI identificerer, at korte svartider fra kunde korrelerer stærkt med høj konverteringsrate
	Produktion	Antal fejl pr. 1000 enheder / OEE (Overall Equipment Effectiveness)	Vibrationsvariation pr. time fra maskinsensorer	Sensoranalyse viser, at mikrosvingninger forudsiger kommende maskinfejl
	HR	Medarbejderomsætningsrate / Engagement survey score	Sentiment trend i interne beskeder (fx Slack, Teams)	NLP viser fald i tone, negativ sprogbrug før opsigelser
	Marketing	Klikrate (CTR) / Konverteringsrate	Indholdstæthed pr. kampagneklik – (tekst pr. visning)	AI finder korrelation mellem “information density” og klikadfærd
	Support	Antal tickets løst / Gennemsnitlig svartid	Empatisk kommunikation pr. ticket (sproganalyse)	NLP viser at empatiske svar giver højere kundetilfredshed end blot hurtige svar

Kategori	Beslutningsområde	Nøglespørgsmål	Beslutningstype
Datagrundlag	Valg af datakilder	Hvilke datatyper (struktur, tekst, sensorer, eksterne) skal indgå?	Strategisk og operationel
	Datakvalitet og tilgængelighed	Er data valide, tilgængelige, opdaterede og i rette format?	Teknisk / Data governance
Modellering	Valg af algoritme	Skal vi prioritere forklarlighed (XAI) eller præcision (black box)?	Strategisk / Teknologisk
	Feature selection og vægtning	Hvilke inputfaktorer må og bør indgå? Hvordan vægtes de i modellen?	Etisk / Regulatorisk / Strategisk
KPI-definition	Mål og tærskelværdier	Hvornår er noget “godt” eller “dårligt” ifølge AI KPI'en?	Strategisk / Performance management
	Aggregation og skala	Skal KPI'en vises på individ-, team- eller afdelingsniveau?	Organisatorisk
Organisering	Ansvar og ejerskab	Hvem ejer KPI'en, og hvem handler på den?	Ledelsesmæssig
	Fortolkning og brug	Hvordan forklarer vi AI KPI'ens betydning for beslutninger?	Kommunikation / Kultur
Governance & risiko	Transparens og auditability	Kan vi dokumentere hvordan KPI'en beregnes og opdateres?	Compliance / Intern kontrol
	Modeldrift og opdatering	Hvem opdager og retter hvis modellen degraderer over tid?	Teknisk / Strategisk

HVORDAN ER JERES DATAFLOW

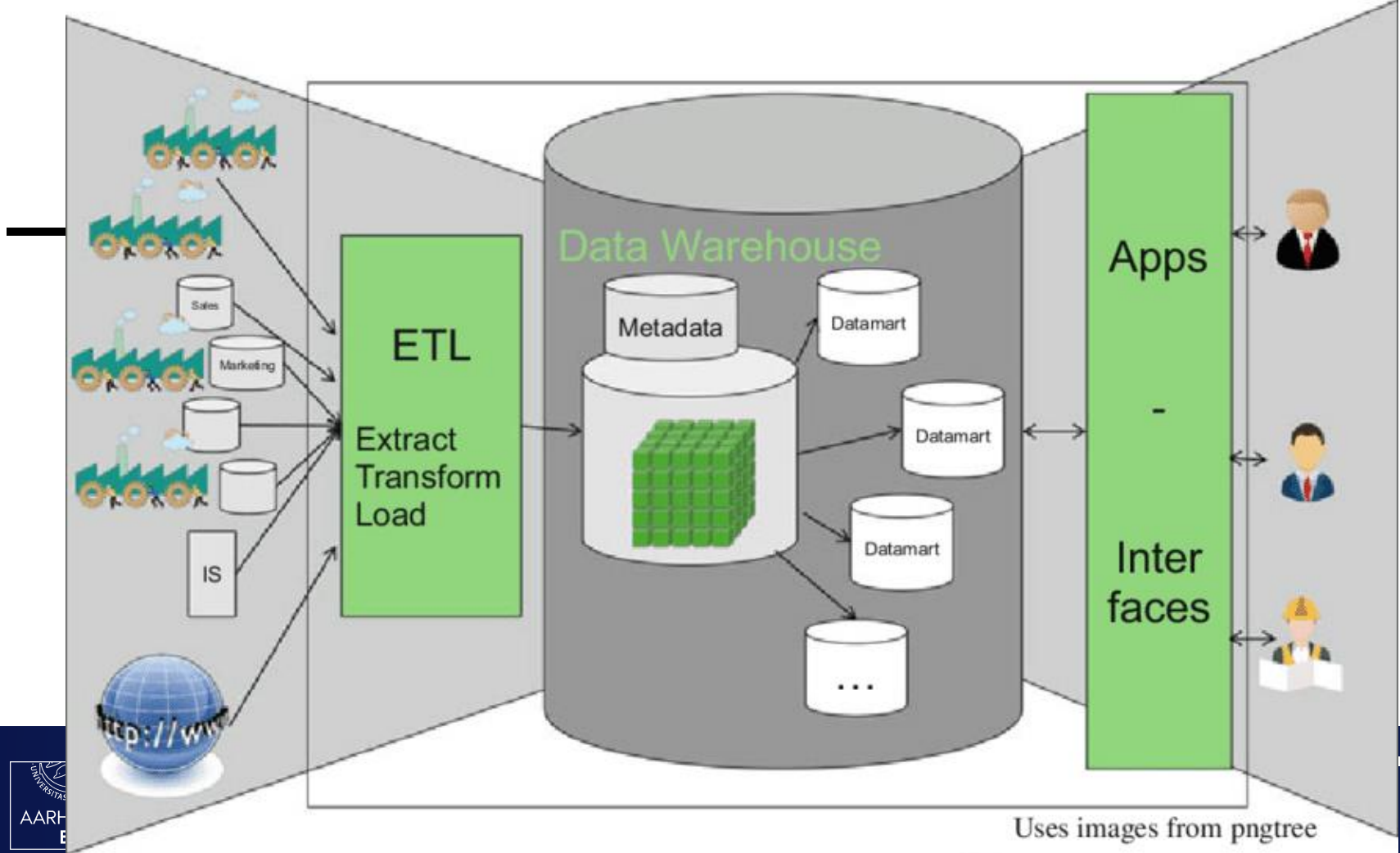


Without Data Democratization



With Data Democratization





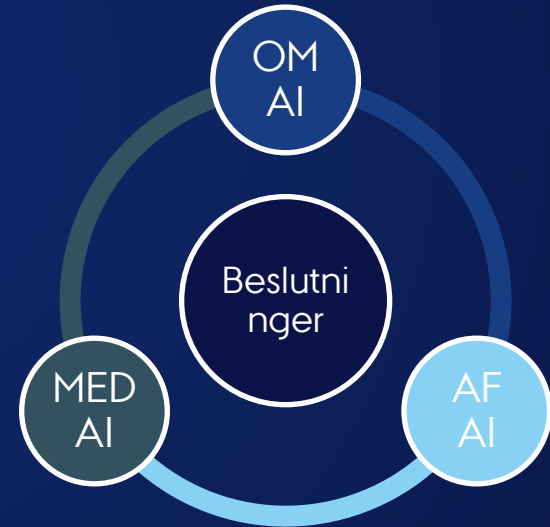
Uses images from pngtree

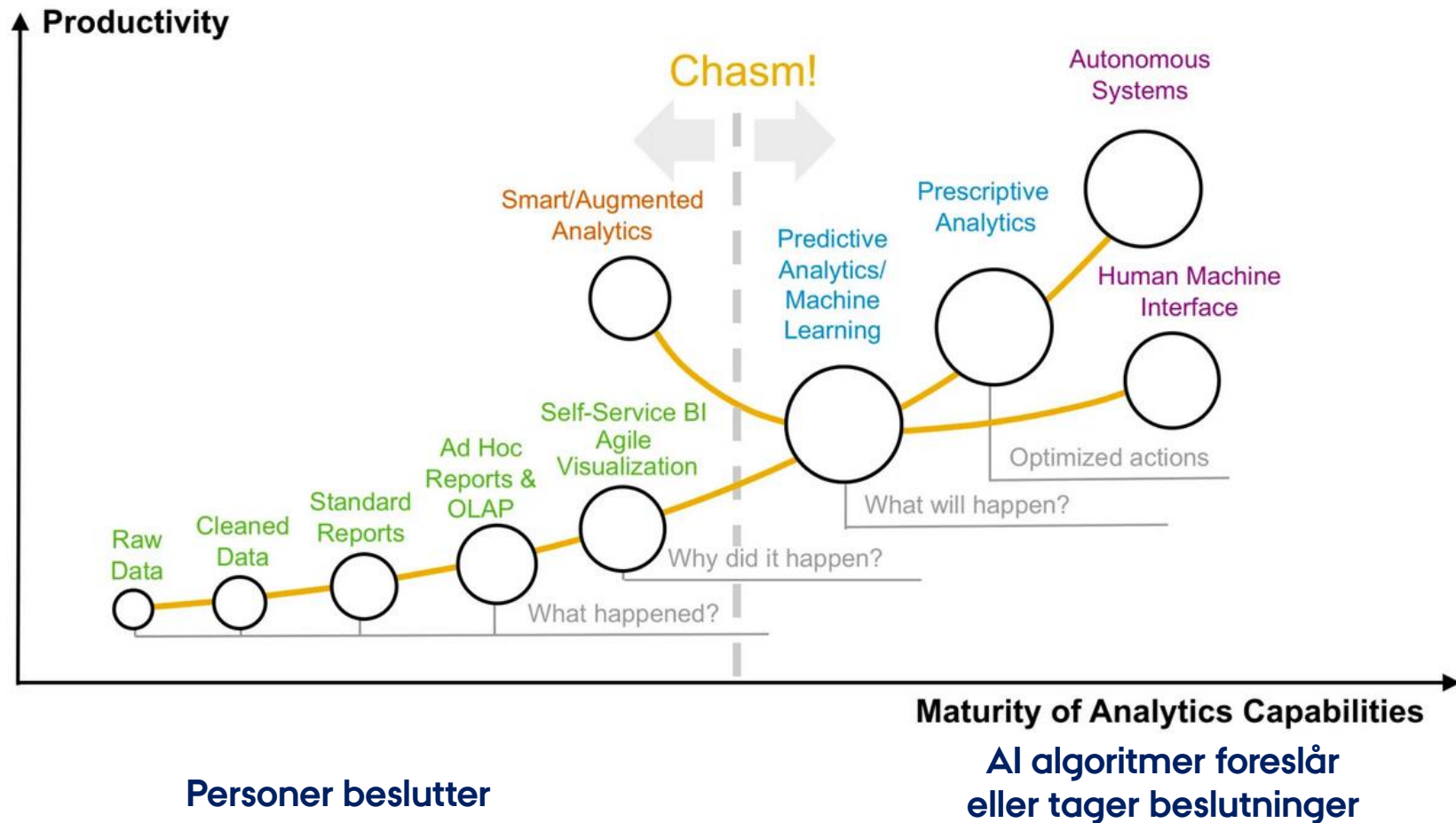
LEDELSESBESLUTNINGER

Beslutningsområde	Anvendelse af AI	Design af AI
1. Workflow-redesign	Hvilke opgaver automatiseres, og hvilke forbliver manuelle?	Hvordan ændres arbejdsstyring og beslutningstagning, når vi ser fremad, ikke bagud?
2. Træning og kompetencer	Træning i brug af automatiseringsværktøjer	Kompetenceudvikling i dataforståelse, fortolkning af AI-output, usikkerhed
3. Datainfrastruktur	Dataflow, API'er, procesintegration	Kvalitet og tilgængelighed af data til prædiktive modeller, realtid og historik
4. Governance	Ansvar for ændringer i arbejdsprocesser	Ansvar for datakilder, modeltransparens og beslutningsstøtte (hvem godkender en AI KPI?)

ANVENDELSE AF AI

Automatisering og opgradering





Teknologi adoption

Organisations miljøfaktorer

Forventet
performance

Forventet
indsats

Social
indflydelse

Faciliterende
betingelser

Psykologiske faktorer

Hedonisk
motivation

Mestering

Teknologi
Tillid

Teknologisk
Snilde

Venkatesh et al.. (2003, 2012, 2021); Cao et al (2021); Kelly et al (2023); Kelly et al (2023) Foroughi et al (2024); Kim et al (2024) among others

MOTIVERING AF AI ANVENDELSE

Organisations miljøfaktorer

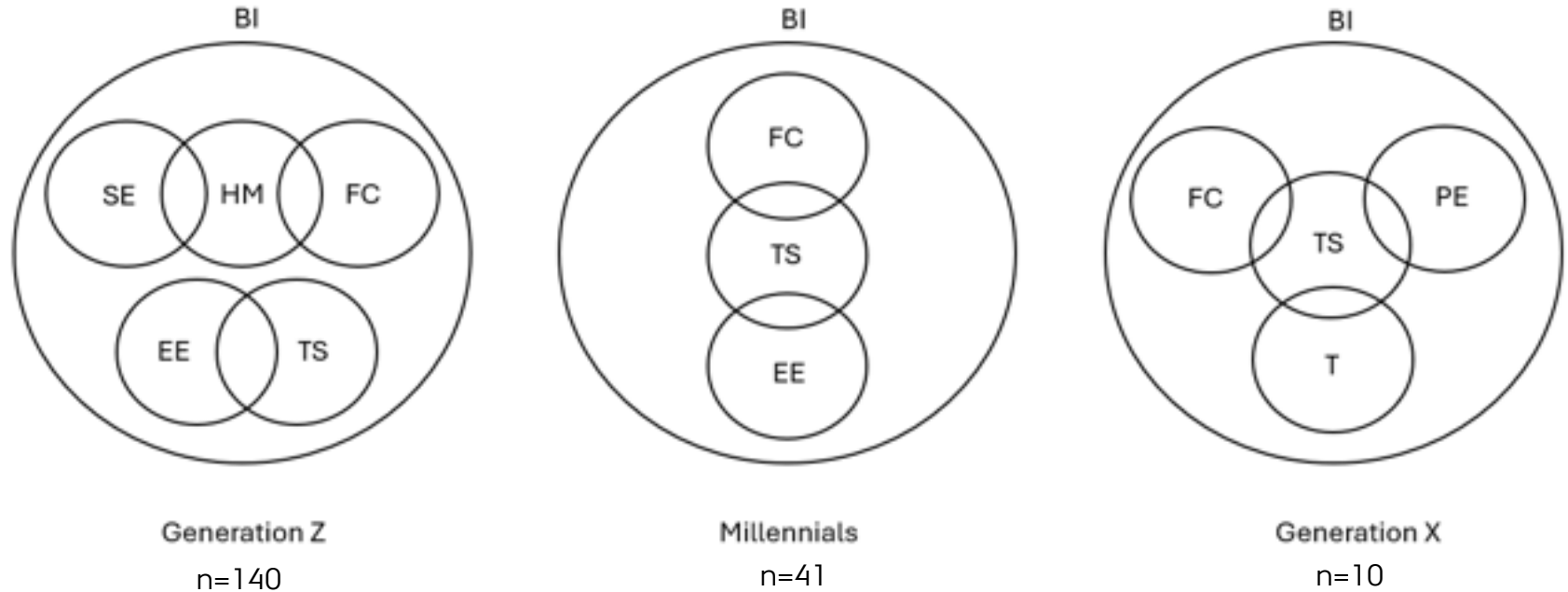
Ekstrinsiske drivkræfter	Generation Z	Millennials	Generation X
Forventet performance	Opgradering og forbedring	Jobassistance	Forbedrede jobfordele og performance
Forventet indsats	Øjeblikkelig intuitiv brug	Tilpasning af arbejdsadfærd	Forstyrrende for arbejds gange
Social indflydelse	Community af teknologi fæller	Kollegers erfaringer og masseanmeldelser	Arbejdsplads- og branche-normer
Faciliterende betingelser	Digitale selvbetjeningsløsninger til support	Kurser og træning på arbejdspladsen	Teknisk support, direkte hjælp og praktisk træning

MOTIVERING AF AI ANVENDELSE

Psykologiske faktorer

Intrinsiske faktorer	Generation Z	Millennials	Generation X
Hedonisk motivation	Nydelse og “flow”	Arbejdskompetencer	Arbejdsperformance
Mestering	Beherskelse	Selvtillid	Kompetent
Tillid til teknologi	Medfødt	Betinget	Foretrækker menneskelige beslutninger
Teknologisk snilde	Teknologikyndig	Teknisk dygtighed	Teknologisk selvsikker

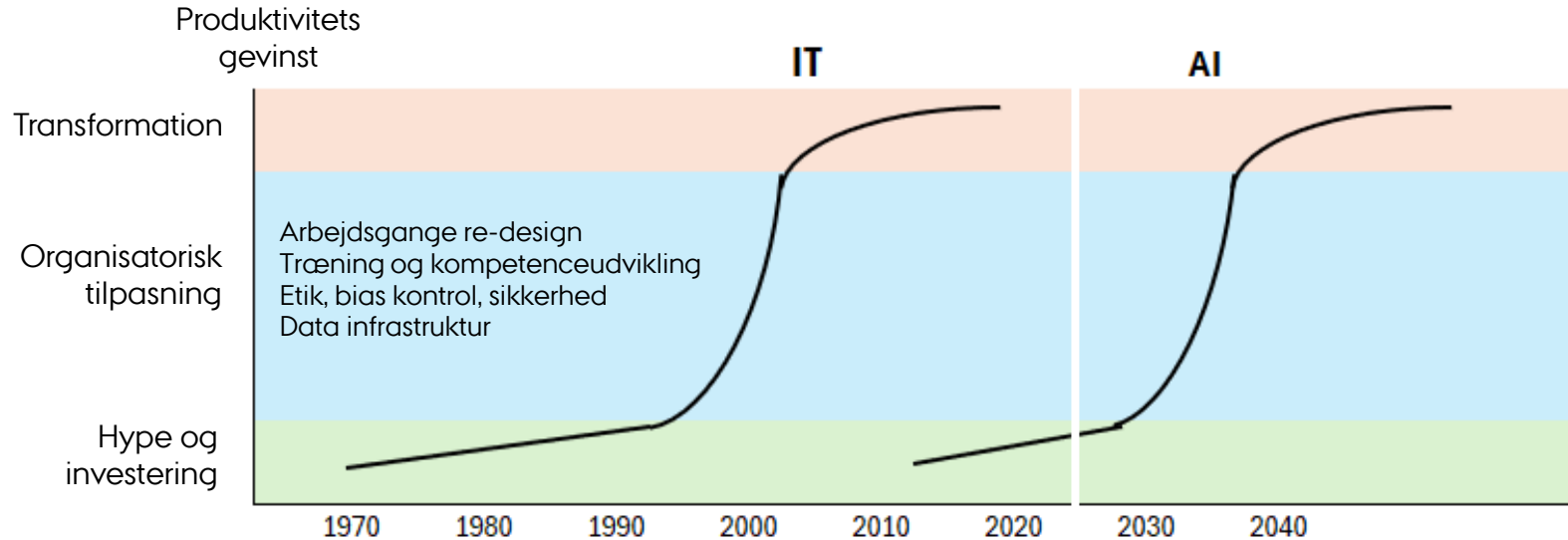
Figure 1. Profiling the generational chasm of technology use.



BETINGELSER FOR AI ADOPTION

Medarbejder-generation	Kombination af motivationsfaktorer	Betingelser for AI adoption
Generation Z	FC • HM	Digital selvbetjeningsløsning og oplevelse af flow og nydelse
	HM • SE	Oplevelse af flow og nydelse og mestring af ny teknologi
	EE • TS	Øjeblikkelig intuitiv brug og oplevelse af teknologisk kyndighed
Millennials	EE • TS	Nem tilpasning til arbejdet og høj oplevelse af teknisk dygtighed
	FC • TS	Kurser og træning på arbejdspladsen og høj oplevelse af teknisk dygtighed
Generation X	PE • TS	Forbedret jobperformance og oplevelse af teknologisk selvsikkerhed
	FC • TS	Direkte assistance og praktisk træning og oplevelse af teknologisk selvsikkerhed
	TT • TS	Tillid til teknologi og oplevelse af teknologisk selvsikkerhed

PRODUKTIVITETS PARADOX ?



Tusind tak for jeres
opmærksomhed.

Mail: kjespersen@econ.au.dk



SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITET





SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITET