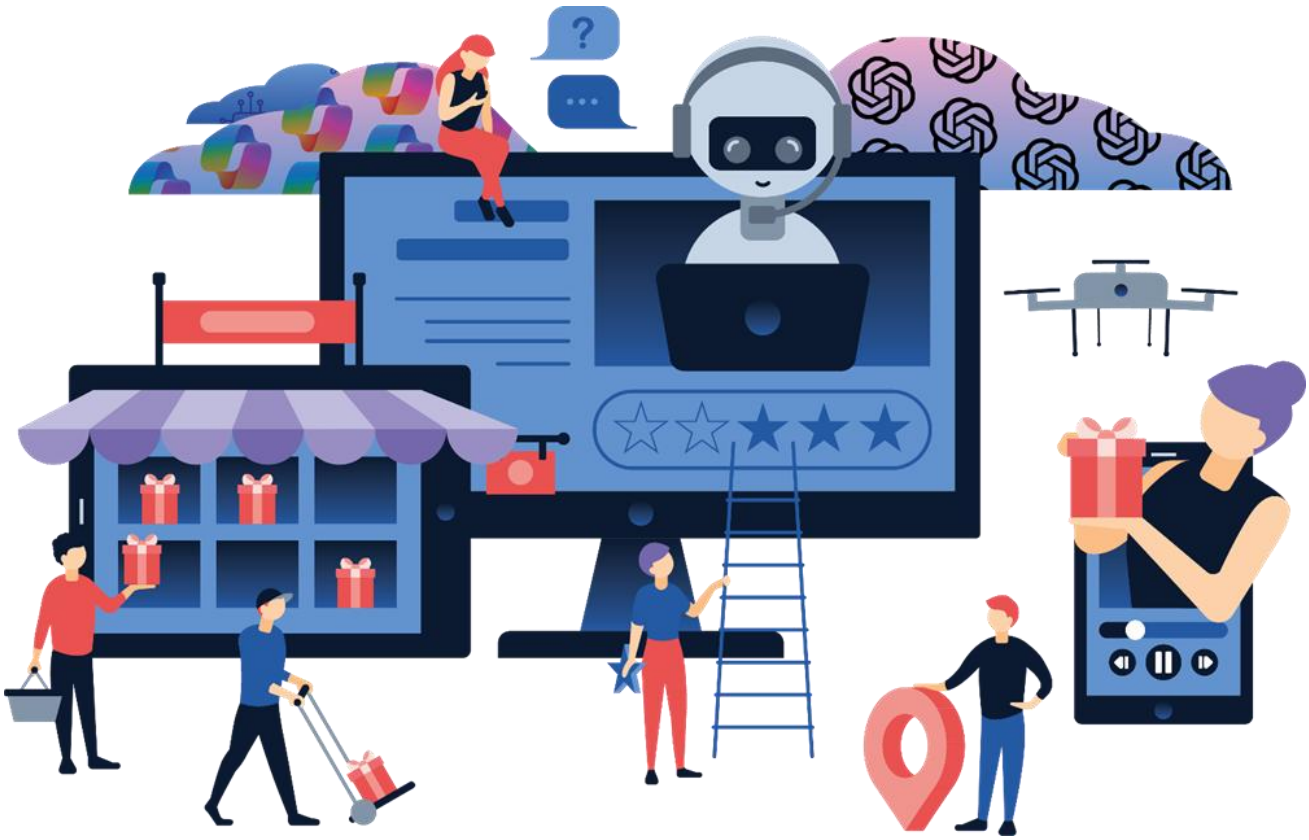
AI-VÆRKTØJER OG DERES MINDSET

i forhold til kunder og marked



ChatGPT Claude Copilot Gemini lumo Mistral AI

En undersøgelse seks AI-agenters strategiske mindset
— sammenlignet med lederes og virksomheders orientering mod kunder og marked

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Marts 2026

1 — Indhold

1 — Baggrund for undersøgelsen 3
2 — Executive Summary 4
3 — Definition af Artificiel Intelligence (AI) 5
4 — Mindset i forhold til arbejdet med AI 7
5 — Strategisk Mindset & AI i praksis: De fire ledelsesmindset 9
6 — Mindset hos AI-værktøjer: Undersøgelsens resultater 12
7 — Sammenligning af mindset med CBS-data 2025 16
8 — Digital modenhed: AI-agenter og virksomheder 188
9— Barrierer for strategisk brug af teknologi og data 22
10 — Organisatoriske mekanismer for strategisk databrug 24
11 — Hvad opfatter du som 'Big Data' i din virksomhed? 27
12 — Afdelinger, platforme og teknologier 30
13 — Hvilke digitale platforme og teknologier er vigtige for at opnå en vellykket (Big) Data strategi? 33
14 — Refleksioner og strategiske implikationer 37
15 — Værktøjer til det videre arbejde 38
16 — Kort om os 40
16 — Slutnoter og referencer 41

Torsten Ringberg
Professor, Institut for Afsætningsøkonomi, CBS · tri.marktg@cbs.dk

Per Østergaard Jacobsen
Direktør, Efficiens · Ekstern lektor, Institut for Afsætningsøkonomi, CBS · poj.marktg@cbs.dk

Rapporten er fortrolig og må ikke distribueres uden forudgående tilladelse.

1 — Baggrund for undersøgelsen

Siden 2017 har vi undersøgt, hvordan lederes og medarbejderes mindset påvirker virksomhedens brug af data og teknologi i relation til kunder og marked. Det centrale argument er enkelt, men dybtgående: Vores strategiske mindset er en determinator for, hvilke data vi indsamler, hvordan vi analyserer dem, hvordan vi formidler indsigterne internt — og ikke mindst, hvordan vi omsætter dem til konkrete handlinger over for kunderne.

Rapporten her er den seneste i en serie af analyser baseret på fem års forskning med over 630 respondenter fra danske virksomheder. Det nye er, at vi for første gang systematisk har testet seks AI-agenters strategiske mindset og sammenlignet resultaterne med de strategiske virksomhedsprofiler, vi har indsamlet over de foregående år.

1.1 Kundeindsigt som evigt fundament

I marketing, salg og service er kundeindsigt et centralt fundament. Det har det altid været, og vil forblive det — med eller uden AI. Men vejen til reel kundeindsigt er ikke givet. Alligevel falder virksomheder jævnligt i en klassisk fælde, der i adfærdspsykologien kaldes the False Consensus Effect (FCE)[1] den kognitive bias, hvor man antager, at egne holdninger og præferencer deles af kunderne.

Kort sagt, virksomheden tænker at kunderne har samme interaktions præference som virksomheden og ser derved ikke verden gennem kundens øjne! Derved opstår et strategisk mindset gab.

Dette fænomen fører til en overvurdering af hvor repræsentative ens egen opfattelse er ift. Den kontekst som virksomheden befinder sig i.

Et sådan strategisk mindsetgab kan lede til misforståelser og derved negative implikationer for vigtige aspekter i interaktionen, kommunikationen, konfliktløsningen og markedsføringsstrategien ift. kunderne. Forskning peger på, at op mod 70 % af marketingfolk projicerer deres personlige præferencer (i.e., mindset) på forbrugerne.[2]

> *"Alle taler om, hvordan AI og digitalisering 'disrupter' brancher — men man glemmer at fokusere på et mere væsentligt spørgsmål: Hvordan kan ledere udvide deres kognitive rammer og derved skabe et større strategisk råderum?"*

1.2 Det nye lag: AI-agentens mindset

Vi omtaler ofte AI-agenter som assistenter. De er ikke tænkende maskiner, men Large Language Models (LLM) — avancerede AI-systemer baseret på Deep learning, der analyserer og genererer tekst ved at forudsige det næste ord i en sekvens.

De er trænet på enorme datamængder og afspejler den verdensbillede, den logik og de prioriteringer, som træningsdataene indeholder.

Det rejser et vigtigt spørgsmål: Hvis virksomhedens ledere og dens AI-agent har forskellige strategiske orienteringer, hvad sker der så med de anbefalinger, som AI-agenten leverer? Passer AI -agentens "råd" overhovedet til den kunderejse og de markedspræferencer som virksomheden ønsker at være tæt ved? Det er præcis dette spørgsmål, rapporten undersøger — og resultaterne er overraskende.

1.3 Undersøgelsens metodiske afsæt

Rapporten bygger på CBS-undersøgelserne 2020–2025[3], samlet med over 630 respondenter fra

danske virksomheder. AI-agenterne er testet i juni 2025, januar 2026 og februar 2026 med vores gennemprøvede strategiske mindset-test.[4]

2 — Executive Summary

2.1 AI-værktøjer er ikke neutrale — de har et mindset

> *AI-parathed er først og fremmest et spørgsmål om strategisk mindset. Teknologien kan kun skabe værdi i organisationer, hvor ledelsen og medarbejderne tør lære, eksperimentere og transformere — ikke blot digitalisere.*

Denne rapport præsenterer resultaterne af en undersøgelse af seks AI-agenters strategiske mindset, gennemført i tre runder fra juni 2025 til februar 2026. Resultaterne sammenlignes med CBS-data fra over 630 respondenter i danske virksomheder (2020–2025).

2.2 De fem centrale fund

1. Et markant strategisk mindset-gab. (se sektion 4. for en mere udførlig beskrivelse af de forskellige mindset)
Danske virksomheder er i 2025 domineret af rød (47 %) og blå (11 %) mindset — i.e., hhv. fokus på at lytte og sælge til kunder. AI-agenterne er omvendt domineret af gul og grøn mindset — hhv. samskabelse og holistisk ansvar ift. marked. Dette gab er ikke blot akademisk; det påvirker direkte orienteringen af de anbefalinger, som AI-agenten leverer.

2. AI-agenter svarer ud fra ideallitteraturen. På næsten alle spørgsmål vælger AI-agenterne det svar, der er "korrekt" ifølge den dominerende ledelseslitteratur — dvs. flad struktur, eksperimentkultur, kritisk tænkning. I praksis er virksomhedernes tilgang og kontekst langt mere differentieret, og til tider helt forskellig fra en sådan tilgang.

3. Inkonsistens er et reelt problem. De fleste AI-agenter ændrede to ud af tre af deres strategiske svar mellem januar og februar 2026. Virksomheder, der bruger AI som strategisk rådgiver, bør derfor kende til denne volatilitet.

4. Teknologi kan købes — mindset må udvikles. IBM's State of Salesforce-rapport (1.200+ virksomheder, 2025) viser, at kun 33 % af AI-initiativer når deres ROI-mål, og 72 % aldrig skaleres på tværs af forretningsenheder. Den primære barriere er organisatorisk — ikke teknisk.

5. Valg af AI-agent er et strategisk og kulturelt valg. De seks testede AI-agenter har markant forskellige strategisk mindset-profiler, der afspejler deres oprindelse, træningsdata og virksomhedskultur. Der er ingen neutral AI — kun AI med forskellige perspektiver.

Konklusion

Det afgørende spørgsmål er ikke: "Hvilken AI-agent er bedst?" — men: "Hvilket strategisk AI-mindset matcher vores virksomhed, vores kunder og vores strategi?" Alignment mellem disse fire aktører — virksomhed, medarbejdere, kunder og AI-agent — er den væsentligste faktor for, om AI skaber reel forretningsmæssig værdi. Dertil kommer at nogle af AI-agenterne ændrer deres strategiske mindset over tid, så virksomhederne bør teste dette når de ser AI-agentens svar.

3 — Definition af Artificiel Intelligence (AI)

Interessen for AI er eksploderet på få år. I august 2022 var der 880 søgninger på 'ChatGPT' i Danmark; i august 2025 var tallet 2.740.000 søgninger. Alligevel viser en CBS-analyse fra 2025[5], at kun 6 % af virksomhederne har intern integration til AI, og blot 16 % anvender åbne AI-værktøjer i jobsammenhæng. Der er med andre ord et markant gab mellem interesse og reel organisatorisk adoption.

Det skyldes ikke alene tekniske barrierer. Som rapporten viser, handler den manglende adoption i høj grad om manglende erkendelse af ledelsens strategiske mindset og hvorvidt AI-teknologien kan forbedre denne eller muliggøre en ny type kundeinteraktionsform —der er en forudsætning for at udnytte teknologien strategisk.

3.1 Generativ AI og Agentisk AI

Der eksisterer grundlæggende to typer AI, (figur 3.1) der er relevante for virksomheder i dag:

Generativ AI	Agentisk AI
Genererer nyt indhold — tekst, billeder, kode — baseret på input og træning på store datasæt. Har typisk ingen vedvarende hukommelse og kræver manuel promptstyring. Kendetegn: Bruger LLMs, output er kreativt men ikke vedvarende, ingen løbende læring. **Eksempler: ChatGPT, DALL·E, GitHub Copilot**	Mere avanceret form der fungerer som autonome agenter med vedvarende hukommelse og evne til at handle over tid. Kan integreres med CRM-systemer og andre forretningssystemer via MCP ((Model Context Protocol) og A2A-protokoller. (Agent-to-Agent). Kendetegn: Vedvarende hukommelse, feedback-læring, systemintegration, langsigtet drift. **Eksempler: AI-agenter til kundeservice, salg og finansielle processer**

Figur 3.1: Definition af AI

For virksomheder er det afgørende at forstå forskellen. Generativ AI kræver løbende menneskelig styring og er bedst til at støtte kreative og analytiske opgaver. Agentisk AI er designet til at indgå i processer og kan potentielt erstatte menneskelige handlinger — men kun hvis datagrundlaget og styringsmodellen (fx det strategiske mindset) er på plads!

Så her opstår spørgsmålet om strategisk mindset igen. Valget af AI-agenten og måden dens feedback benyttes på afhænger grundlæggende af, hvilket strategisk mindset ledelsen og medarbejderne har ift. brugen af kundedata og selve kundeinteraktionen.

3.2 AI som social konstruktion

En central præmis for denne rapport er, at AI ikke er et neutralt værktøj. Det er en social konstruktion — et system skabt af mennesker, trænet på menneskelige data og formet af menneskelige valg om, hvad der er værdifuldt, relevant og sandt.

Ben Shneiderman argumenterer i Human-Centered AI (2022) for, at AI-systemer altid afspejler de værdier og prioriteter, som er indlejret i deres design — og at ansvaret for disse valg aldrig kan delegeres til maskinerne selv.

Brynjolfsson & McAfee (year) påpeger i The Second Machine Age, at teknologiske systemer ikke er værdifrie — de forstærker eksisterende strukturer og magtforhold. Når en AI-agent trænes på vestlig ledelseslitteratur, angelsaksiske forretningscases og bestemte datakulturer, arver den disse perspektivers blinde vinkler.

Barocas & Selbst (2016) dokumenterer systematisk, hvordan bias indlejres i maskinlæringsmodeller — ikke som fejl, men som en direkte konsekvens af de data og kategorier, der vælges under træningen.

Kahneman m.fl. (Thinking, Fast and Slow; Noise, 2021) tilføjer endnu et lag: Menneskelig dømmekraft er systematisk påvirket af kognitive bias og støj. Når AI-systemer trænes på menneskelige beslutninger og vurderinger, arver de ikke blot viden — de arver også disse systematiske fejl og inkonsistenser.

Det betyder, at AI ikke blot er et spejl af menneskelig viden, men et forstærket og skaleret spejl af menneskelig bias.

Den praktiske konsekvens er klar: Når en virksomhed bruger en AI-agent som strategisk rådgiver, inviterer den ikke blot et værktøj indenfor — den inviterer et perspektiv, et sæt af prioriteter og en implicit opfattelse af, hvad god strategi, god ledelse og god kundehåndtering er.

3.3 LLM-bias versus organisatorisk bias — et vigtigt skelnen

Det er nødvendigt at skelne mellem to typer bias, der begge påvirker AI-agenternes svar — men på fundamentalt forskellige måder:

LLM-bias er den bias, der er indlejret i selve sprogsmodellen som følge af træningsdata, modelarkitektur og menneskelig feedback under træningen (RLHF). Det er en teknisk og statistisk størrelse: modellen har set mere tekst fra visse kulturer, brancher og perspektiver end andre, og dette påvirker sandsynlighederne for, hvilke ord og sætninger der genereres. LLM-bias kan delvist kortlægges og måles — og er genstand for intens forskning.

Mindset-bias (organisatorisk bias) er derimod den strategiske orientering, som AI-agenten konsekvent anlægger, når den stilles over for spørgsmål om kunder, marked og organisation. Det er denne type bias, nærværende rapport måler.

Mindset-bias er ikke primært et teknisk problem — det er et strategisk og organisatorisk problem. Det handler om, hvilke antagelser om "god ledelse", "rigtig datastrategi" og "optimal kundehåndtering" der er indlejret i AI-agentens svar.

De to former for bias påvirker hinanden, men er ikke identiske. En model kan være teknisk velfærdskorrigeret for LLM-bias og stadig have en markant strategisk mindset-bias — fx en konsistent overvægt af gul/grøn strategisk orientering, som denne undersøgelse netop dokumenterer.

Det er derfor ikke tilstrækkeligt at spørge: "Er AI-agenten fair?" — man må også spørge: "Hvilket strategisk verdensbillede har AI-agenten?"

4 — Mindset i forhold til arbejdet med AI

Digital transformation handler ikke kun om at indføre nye teknologier — den kræver en fundamental ændring i lederes og medarbejderes strategiske mindset. Forskningen viser entydigt, at teknologien sjældent er den primære flaskehals. Det er organisationens mentale modeller (i.e., mindset), antagelser og adfærdsnormer, der afgør, om brugen af AI skaber værdi eller modstand.

4.1. AI udfordrer eksisterende mentale modeller

Organisationer fejler ofte i AI-implementeringer, fordi de fortsætter med at tænke i traditionelle hierarkier og lineære processer, mens optimal bruge af AI-værktøjer inkludere en mere eksperimenterende læringskultur, datadrevne beslutninger og høj tolerance for iterationer og usikkerhed. MIT's forskning[6] viser, at 95 % af generative AI-piloter ikke skaber målbar forretningsmæssig værdi — netop fordi organisationerne ikke ændrer adfærd og mindset i takt med mulighederne som teknologien bringer ift. en mere relevant kundeinteraktion.

En central forklaring er det, MIT kalder 'The GenAI Divide': Mens ledere og IT-afdelinger ser enorme potentialer, oplever de fleste medarbejdere AI som abstrakt, irrelevant eller truende. Denne kløft er ikke teknisk — den er kognitiv.

4.2. Modstand mod forandring er adfærdsmæssig — ikke teknisk

En analyse fra Harvard Business Review[7] dokumenterer, at AI-projekter fejler, fordi virksomheder fokuserer for ensidigt på teknologi og undervurderer de menneskelige faktorer. Artiklen introducerer 'Behavioral Human Centered AI' — en tilgang der integrerer adfærdsvidenskab i alle faser af AI-implementeringen.

Tre mønstre går igen i mislykkede AI-projekter:

- ☐ Ledere tror, at 'den bedste teknologi' automatisk skaber værdi
- ☐ Brugere overvurderer menneskelige beslutninger og undervurderer AI (menneskelig sammenligningsbias)
- ☐ CIO'er ser sig som teknisk ansvarlige — men ikke som ledere af organisatorisk forandring

Gartner[8] og EY[9] dokumenterer desuden, at 63 % af medarbejdere nævner kompetencegab som den største barriere, og 89 % udtrykker bekymring for AI's indvirkning på jobtryghed. Dette skaber modstand — ikke mod teknologien, men mod den identitetsmæssige og kulturelle forandring, den kræver.

4.3. AI kræver et nyt ledelsesmindset

Ledelsesforskning fra bl.a. Harvard[10] dokumenterer, at digitalt lederskab i AI-æraen kræver strategisk forståelse af AI's muligheder, evne til at skabe psykologisk tryghed under høj usikkerhed, mod til at skabe læringsrum og vilje til at transformere processer frem for blot at digitalisere.

Det handler om at bevæge sig fra kontrol til læring, fra drift til eksperimentering og fra effektivisering til innovation. De organisationer der lykkes, er dem, hvor ledelsen evner at redefinere, hvad 'værdi', 'beslutningstagning' og 'kompetence' betyder i en AI-drevet hverdag.

4.4. Teknologi kan købes — det strategiske mindset må udvikles

IBM's State of Salesforce-rapport fra 2025[11], baseret på over 1.200 virksomheder globalt, bekræfter det samme billede: teknologien er tilgængelig, men det strategiske mindset halter bagefter.

Kun 33 % af AI-initiativer lever op til deres ROI-mål, og 72 % lykkes aldrig med at skalere på tværs af forretningsenheder. 20 % er helt gået i stå eller blevet opgivet.

IBM-rapporten peger på, at den primære barriere ikke er teknisk — det er organisatorisk og ledelsesmæssig. 64 % af virksomhederne angiver, at uklart ejerskab til total cost of ownership gør det svært at vurdere, om AI overhovedet skaber værdi. Kun 21 % mener, at de har den nødvendige governance på plads til at arbejde ansvarligt med Agentic AI.

IBM's konklusion lyder: AI-værktøjer er i dag bundtet ind i platforme som Salesforce — men forretningsværdien er ikke garanteret. Den kræver en strategisk gentænkning af, hvordan data, systemer og mennesker arbejder sammen. Teknologi kan købes. Det strategiske mindset må udvikles.

Dette gælder næppe kun for Salesforce software!

4.5. Mindset-transformation som kernekomponent i AI-parathed

Teknologien er klar. Det er menneskerne, kulturen og tænkningen ofte ikke. AI-parathed kræver, at ledelsen:

- ☐ Tør navigere i usikkerhed — og ser det som mulighed for læring, ikke som risiko
- ☐ Tør eksperimentere og fejle — og etablerer psykologisk tryghed, der gør det muligt
- ☐ Tør gentænke processer og roller — frem for at digitalisere eksisterende workflows
- ☐ Tør udfordre eksisterende antagelser — om kunder, marked og interne muligheder

> *Ledelsesopgaven er at forme det strategisk mindset, der gør AI mulig — ikke blot at implementere teknologien. Det er mindsettet, der afgør, om AI skaber værdi.*

4.6. Ledelsesopgaven: Forme nye teknologiforståelser

AI adskiller sig fundamentalt fra tidligere teknologier. Det er ikke blot et effektiviseringsværktøj — det er et nyt kognitivt og organisatorisk paradigme.

AI medskaber, foreslår, filtrerer, prioriterer og lærer. Det ændrer kompetence- og samarbejdsstrukturer på en måde, ingen ERP-implementering gjorde.

Forskning fra Harvard, MIT, Gartner og EY viser entydigt, at psykologisk tryghed, læringsrum, eksperimenterende adfærd og strategisk forståelse er fundamentet for AI-parathed.

Ledelsen skal ikke blot 'implementere AI' — ledelsen skal forme de strategiske mindset, der gør AI brugen mulig og relevant.

5 — Strategisk Mindset & AI i praksis: De fire ledelsesmindset

5.1 Ledelses mindset

Ifølge CBS-forskning[12] eksisterer der fire markante ledelsesmindset, der beskriver en organisations tilgang til kunder og marked. Disse mindset er omdrejningspunktet for vores undersøgelse af både virksomheder og AI-agenter.

Mindset	Beskrivelse og dataanvendelse
Promote & Sell (Blå)	Internt fokus og selvudfoldelse. Data bruges til at fremme og udbrede egne produkter og løsninger. Organisationen tager udgangspunkt i egne kompetencer og skubber budskaber ud mod markedet.
Listen & Learn (Rød)	Opmærksomhed på brugernes præferencer, behov og motiver. Indsigter indsamles via spørgeskemaer og sentimentanalyse for at levere mere meningsfulde produkter og services.
Connect & Collaborate (Gul)	Brugerne er med på rejsen. Data bruges til at opfange og udnytte nye inputs og ideer fra brugerne, som aktivt inddrages i produktudvikling og innovation.
Enlight & engage me (Grøn):	Holistisk og empatisk markedstilgang. Organisationen tager ansvar for samfundsmæssige konsekvenser. Data bruges til bæredygtig og etisk interaktion med alle interessenter.

Figur 5.1: Definition af mindsets - Rydén, P., Ringberg, T. & Jacobsen, P.Ø. (2017). Disrupt Your Mindset – To Transform Your Business with Big Data. CBS Institut for Afsætningsøkonomi

Det centrale i figur 4.1 er, at disse strategiske mindset ikke er gensidigt udelukkende — alle organisationer indeholder elementer af alle fire orienteringer. Det handler om, hvilken der dominerer, og om der er alignment mellem lederens, organisationens, kundernes og — nu — AI-agentens dominerende profil.

Det er vigtigt at understrege, at der ikke er et 'rigtigt' mindset. Hvad der er optimalt, afhænger af kontekst: dvs. branche, kundesegment, konkurrencesituation og fase i virksomhedens udviklingsrejse. En nystiftet startup har andre behov end en moden B2B-virksomhed. Kunsten er at identificere det dominerende strategiske mindset hos virksomhed, medarbejdere og kunder — og sikre, at de peger i samme retning.

5.2 Kundemindset: Spejlet i ledelsesmindset

Tilsvarende har vi defineret fire kundemindset[13]: Inform me (Blå), Listen to me (Rød), Involve me (Gul) og Enlight & Engage me (Grøn). Disse afspejler ledelsesmindset-modellen og bruges til at identificere gab mellem virksomhedens orientering og kundernes præferencer.

Inform me (Blå): Ønsker at få mange forskellige tilbud og inspiration fra virksomheder. Virksomheder har initiativet til at udvikle og sælge produkter/ services fordi forbrugere har svært ved at forestille sig, hvad der er behov for i fremtiden.

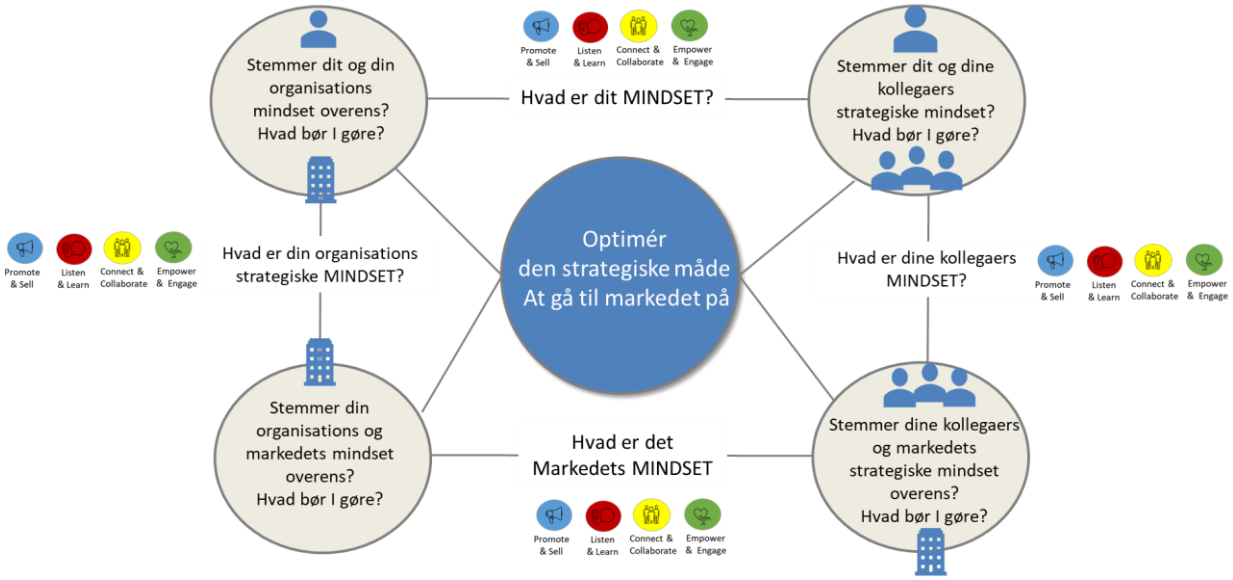
Listen to me (Rød):Foretrækker at virksomheder kender personlige præferencer omkring produkter/services. Virksomhederne skal lytte til kundens behov, og derved bedst tilfredsstille disse.

Involve me (Gul):Ønsker virksomheder lytter til feedback og kommentarer for at forbedre og videreudvikle produkter/services. Sætter pris på at blive spurgt til råds. Den succesfulde virksomhed engagerer og behandler kunden som partnere i udviklingen af nye produkter og services.

Enlight & engage me (Grøn): Foretrækker virksomheder der involverer sig i (lokal)samfundet, og tager ansvar overfor større samfundsproblemer. Virksomheder bør være en integreret del af det omkringliggende samfund. Virksomheder skal være involverede i at beskytte vores planet og økosystemet.

Mismatches mellem ledelsesmindset og kundemindset er en af de hyppigste årsager til, at digitale transformationer ikke skaber den ønskede kundeværdi. Eksempler er talrige: En virksomhed med blåt (Promote & Sell) ledelsesmindset, der implementerer AI til push-kommunikation, over for kunder, der primært ønsker at blive lyttet til og involveret (rød/gul kundemindset).

5.3 Mindset-matrix: Optimér den strategiske tilgang til markedet



Figur 5.2: Mindset-matrix: Fire grupper, hvis alignment er afgørende for, om AI skaber reel værdi. Kilde: Rydén, Ringberg & Jacobsen (2017)

Figur 5.2 [14] illustrerer de oprindelige fire relevante aktører: virksomhedens strategiske orientering, lederens personlige mindset, medarbejdernes mindset, kundernes mindset. Men nu er der så kommet endnu et mindset i spil, nemlig og AI-agentens mindset.

5.4 Hvordan AI kan bruges i forhold til hvert mindset

AI er ikke et neutralt redskab — det afspejler altid et perspektiv. Maskinlæringsbaserede anbefalinger forbedrer købsoplevelser og sandsynligheden for gensalg.

Chatbots med naturlig sprogforståelse håndterer et stigende antal henvendelser og frigør medarbejdernes tid til mere komplekse behov. Prædiktive modeller gør det muligt at forudse kunders behov — ofte før kunden selv opdager problemet.

Men her er kernen: De virksomheder, der vælger digitaliseringsløsninger designet ud fra interne behov frem for kundernes faktiske præferencer, oplever, at teknologien kun optimerer driften — og at kunderne ikke oplever en forbedret service. Resultatet er den klassiske formel: OO + NT = EOO (Old Organization + New Technology = Expensive Old Organization).

> *Det er essentielt, at strategiske beslutninger om AI ikke baseres på interne antagelser om markedet, men på kundernes foretrukne måde at interagere med virksomheden på.*

6 — Mindset hos AI-værktøjer: Undersøgelsens resultater

AI-agenten er som bekendt nu den helt nye spiller på markedet. Den er desværre, som allerede nævnt, også præget af dens ophav. Det er dog overraskende hvor signifikant denne bias er og ikke kun hvor meget den varierer mellem de forskellige AI-agenter men også over tid hos den enkelte AI-agent. Det ser vi på her.

6.1 De seks testede AI-agenter

ChatGPT Claude Copilot Gemini lumo Mistral AI

AI-værktøj	Teknologi (LLM)	Ejerforhold	Virksomhedens placering	Primær funktionalitet
ChatGPT	GPT-5.x (proprietær, multimodal)	OpenAI (PBC), stor Microsoft-investering	USA (San Francisco)	Generel AI-assistent, analyse, tekst, kode, billeder, video
Copilot	GPT-4/5 + Microsoft Prometheus	Microsoft	USA (Redmond, WA)	AI integreret i M365, Windows, Edge, udvikling
Claude	Claude 4.x (Constitutional AI)	Anthropic (PBC)	USA (San Francisco)	Analyse, skrivning, kode, sikker enterprise-AI
Mistral (Le Chat)	Mistral Large/Medium/Small (delvist open-weight)	Mistral AI (privat)	Frankrig (Paris)	Effektive LLM'er, EU-fokus, open-source
Lumo	Open-source LLMs (Mistral, OLMo, NVIDIA m.fl.)	Proton AG	Schweiz / EU-hosting	Privacy-first AI, ingen logging
Gemini	Gemini 3 (Nano / Pro / Ultra)	Alphabet (Google)	UK London, DeepMind)	AI-assistent tæt integreret med Google-økosystem

Figur 5.1: Oversigt over de seks testede AI-agenter: teknologi, ejerforhold og primær funktionalitet

Figur 6.1 viser at de seks agenter repræsenterer et bredt spektrum af aktører på det globale AI-marked. Fra OpenAI og Google til det franske Mistral og det schweiziske Proton AG (bag Lumo) og afspejler forskelligartede virksomhedskulturer, træningsfilosofier og geografiske perspektiver — dette er relevant, fordi disse forskelle som analysen viser, slår igennem i AI-agenternes strategiske mindset-orientering.

6.2 Metode og gennemførelse

Undersøgelsen er gennemført i tre runder: juni 2025 (kun ChatGPT og Copilot), januar 2026 og februar 2026 (alle seks agenter). Hver AI-agent modtog vores mindset-test[15], som består af 18 hovedspørgsmål og en række underspørgsmål.

Agenterne blev instrueret i at besvare, som værende dem selv, altså som AI-agent — ikke i rollen som en fiktiv virksomhed eller person. Svarene er efterfølgende placeret i vores strategiske mindset-model, der er identisk med den model, vi anvender til at teste virksomhedsledere med.

En vigtig metodisk pointe: Strategisk Mindset-testen måler ikke intelligens, kapabilitet eller teknisk performance. Den måler strategiske tankepræferencer — altså det perspektiv og den strategiske markedsorientering AI-agenten anlægger, når den stilles over for spørgsmål om data, kunder og marked.

6.3 Resultater: Januar og februar 2026

Figur 5.2: AI-agenternes mindset-score: Fordeling af Blå/Rød/Gul/Grøn i januar og februar 2026. Mindst én måneds interval mellem testene.

Figur 6.2 viser fordelingen af de fire mindset-orienteringer for alle seks agenter i begge testrunder. Der er enkelte markante observationer:

- Mistral er bemærkelsesværdigt stabil — identiske scorer i januar og februar. Det tyder på en meget konsistent underliggende model.
- Gemini viser det mest dramatiske skift: Fra dominans af gul (80) i januar til rød (70) i februar. En forskydning på 70 procentpoint i én mindset-kategori på én måned er exceptionel.
- Claude er den eneste agent, der øger sin gule (Connect & Collaborate) score — fra 34% til 46% — og reducerer sin blå score markant fra 13% til 2%.
- ChatGPT bevæger sig fra en meget ensidig gul profil (80%) i januar mod en mere balanceret profil i februar (gul 35%) - et tegn på enten opdatering af underliggende model eller stokastisk variation.

Det er vigtigt at understrege, at disse scorer, ikke siger noget om, hvilken agent der er 'bedst'. Fx er en høj rød score ikke nødvendigvis bedre end en høj grøn. Det afgørende er, om agentens strategiske mindset matcher og om dette matcher den kontekst som virksomheden og dens kunder befinder sig i.

6.4 Resultattabel: Oversigt over alle agenter

AI-agent	Dom. mindset	Bevægelse jan→feb	Blå-score	Inkonsistens
ChatGPT	Gul (35)	Gul → balanceret (rød+grøn)	Lav	Høj
Claude	Gul (46)	Gul ↑ (+12% vs. jan)	Meget lav	Moderat
Copilot	Gul (33)	Gul → mod rød	Lav	Moderat
Gemini	Rød (70)	Gul → rød (dramatisk – 70%)	Lav	Høj
Mistral	Grøn (60)	Stabil — ingen bevægelse	Ingen	Lav
Lumo	Rød (40)	Rød → rød/grøn	Lav	Lav

Figur 6.3: Oversigt over agenterne

6.5 Udvikling fra juni 2025 til februar 2026 (ChatGPT og Copilot)

Figur 6.4: ChatGPT og Copilot: Mindset-udvikling over tre testtidspunkter (juni 2025, januar og februar 2026)

I Figur 6.4 ses de to agenter, vi har data på siden juni 2025, ses en interessant udvikling over ni måneder.

ChatGPT er gået fra en relativt balanceret profil i juni 2025 (rødt 20%, gult 60%, grønt 20%) til et meget gult mindset i januar 2026 (gult 80%) — og derfra til en langt mere nuanceret profil i februar 2026 (gult 35%).

Copilot derimod bevarer en mere stabil blå/gul mindset orientering, men med et klart skift mod rødt mindset (32%) i februar.

Dette mønster understøtter en central konklusion: AI-agenters strategiske mindset-profil er ikke stabil over tid. Det er forventeligt, at modellerne opdateres løbende — men for virksomheder, der bruger AI som strategisk rådgiver, er det væsentligt at kende til denne volatilitet og derfor tjekke denne orientering når de vurderer Ai-agentens anbefalinger.

6.5 Dominerende mindset versus oplevet virksomhedsmindset

Figur 6.5 viser en interessant spaltning: Alle agenter har et bud på, hvad deres eget dominerende strategiske mindset er — men adspurgt om, hvad de oplever som det dominerende strategiske mindset i deres 'modervirksomhed', opstår der et gab.

Man kunne måske foranlediges til at tro, at de selskaber der udviklede AI-agenterne har sat et præg på algoritmernes mindset, men det er heller ikke tilfældet.

Dominerende Mindset			
	Juni 2025	Jan 2026	Feb 2026
ChatGPT			
Claude	-		
Copilot			
Gemini	-		
Lomu	-		
Mistral	-		

Oplevet mindset i virksomhed			
	Juni 2025	Jan 2026	Feb 2026
ChatGPT			
Claude	-		
Copilot			
Gemini	-		
Lomu	-		
Mistral	-		

Figur 6.5: Dominerende mindset (eget) vs. oplevet Corporate mindset hos AI-agenterne — to tabeller side om side

6.6 Et kritisk metodisk fund: Inkonsistens

Det mest bekymrende enkeltfund i undersøgelsen er ikke de strategiske mindset-profiler i sig selv — det er at de er inkonsistente over tid.

De fleste modeller ændrede to ud af tre strategiske svar fra januar til februar. Lumo og Mistral var de mest konsistente; ChatGPT og Gemini de mest ustabile.

> *AI-agenter resonerer ud fra ikke stabile principper. De trækker stikprøver fra en sandsynlighedsfordeling. Svarene føles autoritative — men de er tættere på 'plausible gæt' end på gennemtænkte vurderinger. Det er kritisk at forstå, inden AI bruges som strategisk rådgiver.*

7 — Sammenligning af mindset med CBS-data 2025

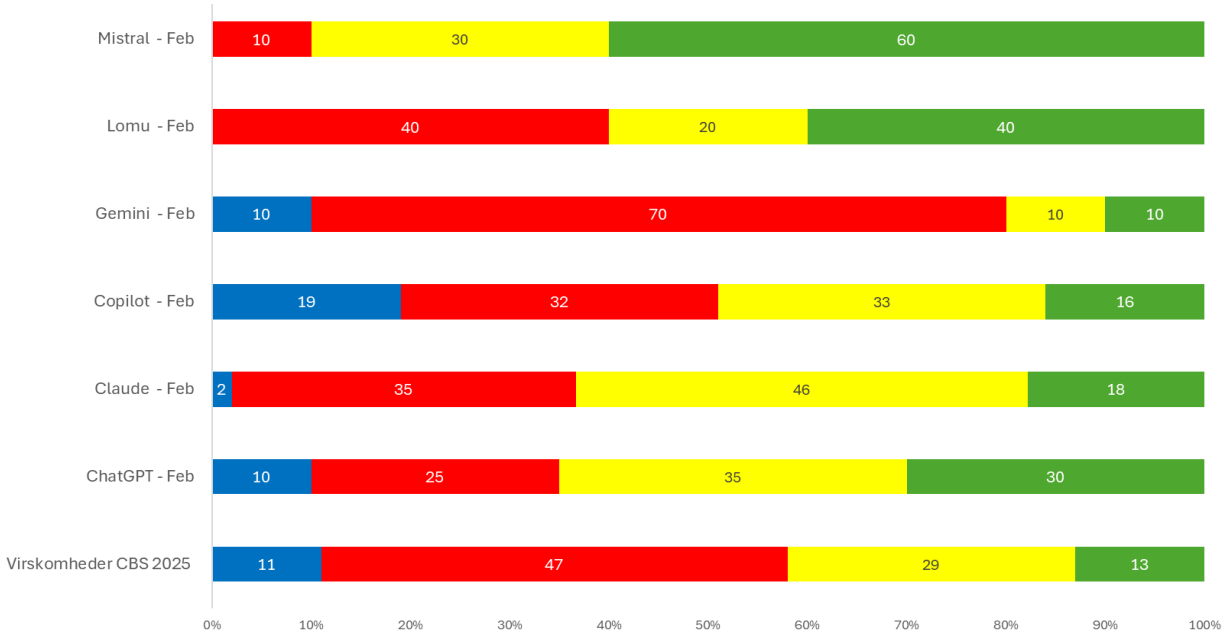
For at sætte AI-agenternes strategiske mindset i perspektiv har vi sammenlignet resultaterne med data fra CBS-undersøgelserne 2020–2025[16], der samlet inkluderer over 630 respondenter fra danske virksomheder på tværs af brancher og størrelser.

7.1 Virksomhedernes mindset-profil 2025

En overraskende observation fra CBS-dataene er, at virksomhedernes dominerende mindset har forskudt sig markant over de seneste år. Den generelle tendens er en bevægelse mod mere blå (Promote & Sell) og rød (Listen & Learn) orientering — og en reduktion af gul (Connect & Collaborate) og grøn (Empower & Engage).

Det kan fortolkes som, at virksomhederne under pres på at optimere short-term profit og er vendt tilbage til mere klassiske, produkt- og lytte-orienterede tilgange — måske også om reaktion på, at den mere idealistiske 'samskabelses '-og socialt ansvarlige trends fra de foregående år ikke har udmøntet sig i de ønskede resultater endnu.

7.2 Direkte sammenligning: AI vs. virksomheder



Figur 7.1: Strategisk Mindset-fordeling: CBS-virksomheder 2025 (bund) vs. alle seks AI-agenter i februar 2026. Farverne repræsenterer de fire mindset: Blå, Rød, Gul, Grøn.

Figur 7.1 afslører et markant gab. Virksomhederne har fra 2025 undersøgelse et dominerede rødt (47 %) og gult (29%) mindset, mens det blå, gule og grønne mindset fylder mindre, hhv. 11%, 29 % og 13 %.

AI-agenterne er omvendt domineret af et gult og grønt mindset — de fokuserer stadig på kundesamskabelse og holistisk samfundsansvar.

Praktisk konsekvens: Når en virksomhed med en dominerende rødt mindset (fokus på at lytte og reagere på eksisterende kundesignaler) bruger en AI-agent med dominerende gul orientering (fokus på at involvere og samskabe), vil AI-agentens anbefalinger konsekvent pege mod aktiviteter og investeringer, som virksomhedens faktiske markedsstrategi ikke understøtter.

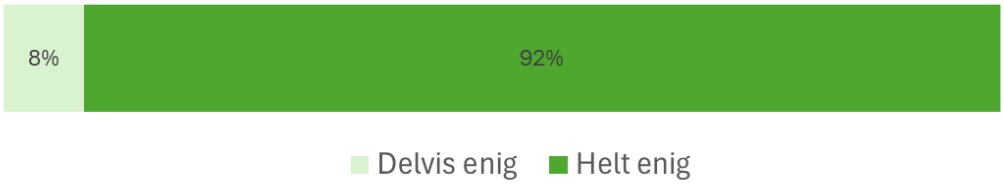
Hvorvidt kunderne måtte ønske en type interaktion har vi ikke undersøgt. Det er dog vigtigt at understrege, at AI-agenterne ikke blev bedt om at vurdere kundernes foretrukne interaktion men AI-agentens egen strategiske orientering mod markedet.

Det er derfor vigtigt når AI-agenten spørges om at give anbefalinger omkring strategiske og taktiske initiativer, at den enkelte virksomhed prompter med information der indeholder et givet strategisk mindset (i.e., type kundeinteraktion) og selvfølgelig sætter nogle flere ord på hvad der menes med denne.

> *Der er et signifikant gab mellem virksomheder og AI-agenter i forhold til mindset for anvendelse af data i relation til kunder og marked. Det bør give anledning til grundige overvejelser om, hvilken agent der anvendes — og til hvad.*

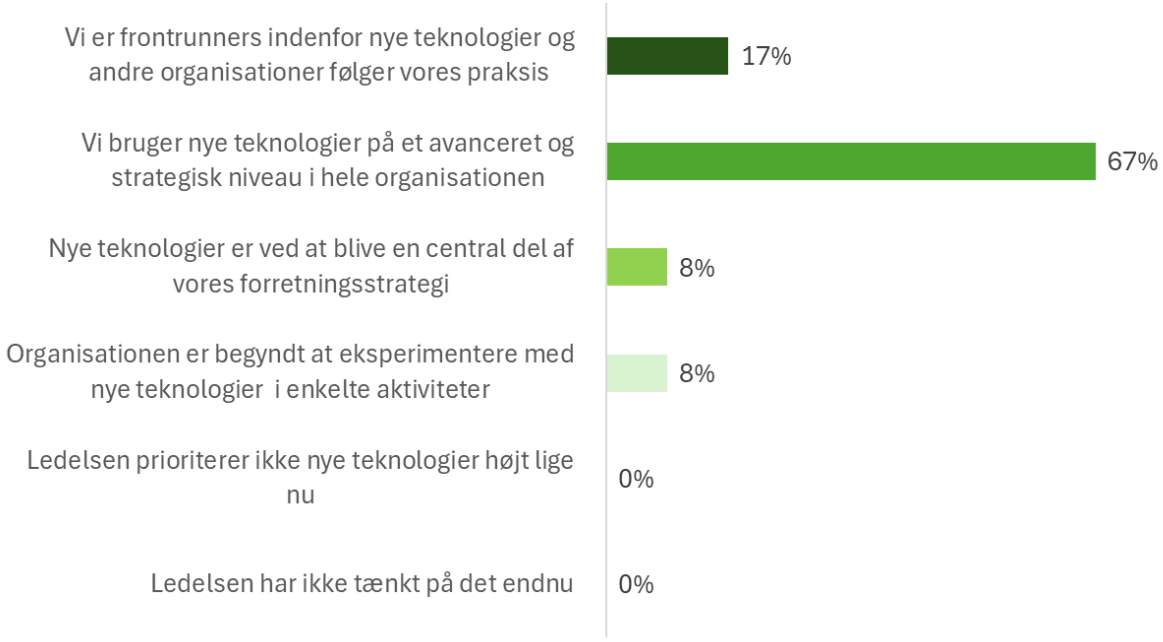
8 — Digital modenhed: AI-agenter og virksomheder

8.1 AI-agenternes selvvurderede digitale modenhed



Figur 7-1: Dataafhængighed i det daglige job: AI-agenter vs. virksomheder. Tæt på fuld enighed om høj afhængighed.

I Figur 8.1 ser man, måske ikke overraskende, at alle AI-agenter vurderer sig selv som meget afhængige af data og ny teknologi i det daglige arbejde. Resultatet ligger tæt på CBS-virksomhedernes 2025-besvarelser, hvor andelen af 'helt enig' lå mellem 78–92 %.

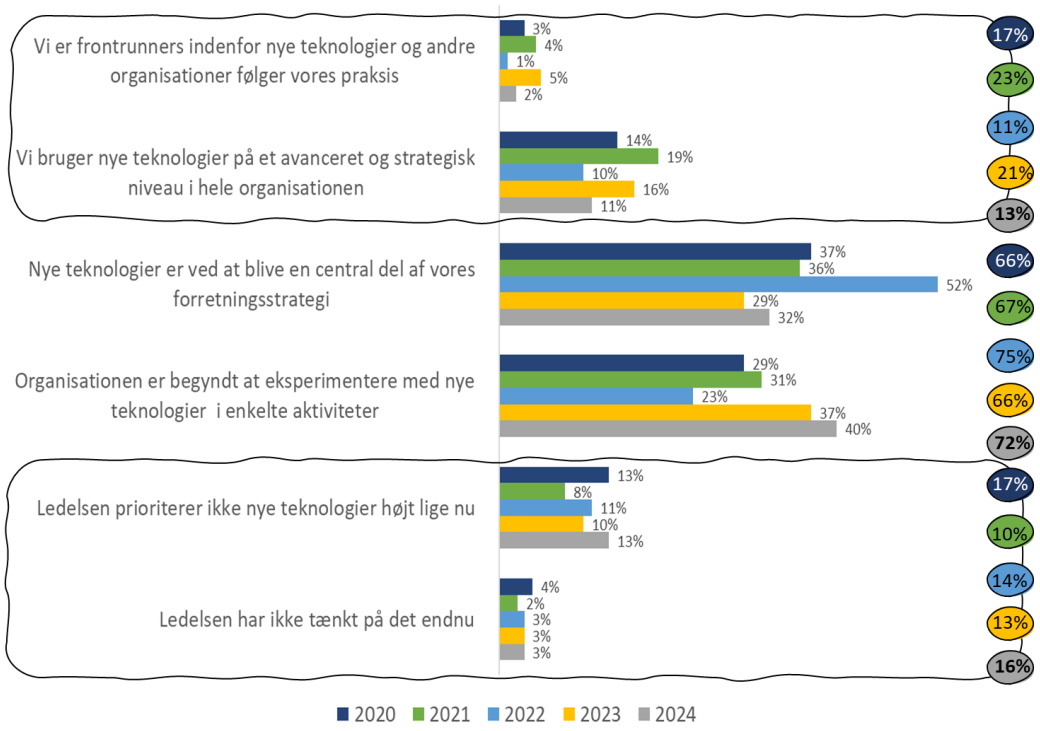


Figur 8.2: AI-agenternes selvvurderede digitale modenhed (afrundede værdier). 84 % placerer sig som avancerede frontrunners eller strategisk integrerede.

Som figur 8.2 viser, vurderer langt de fleste AI-agenter sig selv som teknologisk modne frontrunners. 17 % angiver, at de er frontrunners som andre følger, og hele 67 % angiver, at de bruger ny teknologi på et avanceret og strategisk niveau. Dette er forventeligt — AI-agenterne er per definition bygget på den mest avancerede teknologi — men det giver et interessant spejl til virksomhedernes langt mere moderate selvvurdering.

En interessant undtagelse er Lumo, der i januar 2026 betegnede sig selv som begyndende at eksperimentere, og i februar 2026 svarede, at ny teknologi er ved at blive central i forretningsstrategien. Dette afspejler, at Lumo er en forholdsvis ny aktør på markedet.

8.2 Virksomhedernes digitale modenhed 2020–2024: Fem år i perspektiv



Figur 8.3: Virksomheders digitale modenhed 2020–2024 (CBS-undersøgelserne). Andelen der oplever teknologi som 'ved at blive central' er steget markant.

Figur 8.3: viser en tydelig bevægelse over de fem år: Flere virksomheder identificerer sig nu som digitalt modne, og andelen der ser ny teknologi som ved at blive central i forretningsstrategien er steget markant. Alligevel er der fortsat et gab--mange virksomheder er endnu ikke nået til det punkt, hvor teknologi er fuldt ud strategisk integreret.

Den mest bekymrende pointe er, at selvom interessen for AI eksploderer, stiger den reelle strategiske integration langsommere. Virksomheder hælder stadig millioner af kroner i initiativer til 'den digitale transformation', mens 70 % stadig 'underperformer' ifølge international forskning. En vigtig årsag er, at der fokuseres på implementering af nye digitale interaktioner med markedet men indenfor eksisterende strategiske rammer, frem for at spørge sig selv hvorvidt AI giver mulighed for en mere værdiskabene interaktion med markedet?

Som forventet er det en stor andel af AI-agenterne, der ser sig selv som helt fremme i anvendelse af nye digitale teknologier (17%), og (67%). Overraskende er det dog at Lumo i januar har svaret ” Lumo er begyndt at eksperimentere med nye teknologier i enkelte aktiviteter” og i februar har svaret

”Nye teknologier er ved at blive en central del af vores (i.e., Lumo’s) forretningsstrategi”. Som AI virksomhed burde man vel forvente at de havde besvaret som de øvrige?

Det er Gemini som betragter sig selv som *” Vi er frontrunners indenfor nye teknologier og andre organisationer følger vores praksis”*

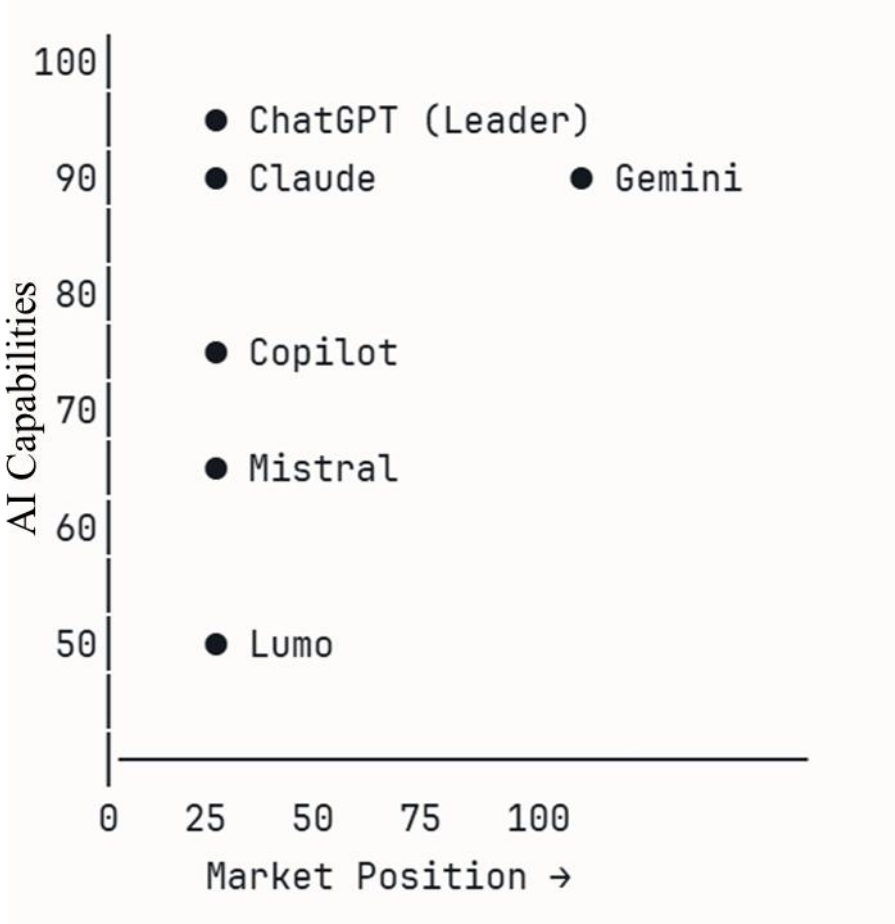
Vi har derfor spurgt Claude og Copilot om hvem de ser som frontrunners inden for AI?

8.3 Her er Claudes svar

ChatGPT har en førerposition på såvel Market Position versus AI Capabilities. Men både Claude og Gemini er stærke konkurrenter med hver deres forskellige fordele.

Copilot drager fordel af Microsofts økosystem på trods af middelmådige AI-kapaciteter.

Mistral og Lumo betjener specialiserede markeder frem for at konkurrere direkte mod hinanden. Lumo er den nye spiller på markedet, og dette forklarer også deres egne svar omkring modenhed i figur 12 nedenfor.



Figur 8.4: – Claudes vurdering af Market Position versus AI Capabilities

ChatGPT har en førerposition på såvel Market Position versus AI Capabilities. Men både Claude og Gemini er stærke konkurrenter med hver deres forskellige fordele.

Copilot drager fordel af Microsofts økosystem på trods af middelmådige AI-kapaciteter.
Mistral og Lumo betjener specialiserede markeder frem for at konkurrere direkte med hinanden. Lumo er den nye spiller på markedet, og dette forklarer også deres egne svar omkring modenhed i figur 8.2

Vi også spurgt Copilot om hvem de ser som frontrunners. De kommer med et mere uddybende svar som det fremgår af figur 8.5

8.4 Her er Copilots svar

AI værktøj	Styrker	Svagheder	Anvendelser	Benchmarks
ChatGPT (GPT-5.2) ChatGPT	Meget alsidig; stærk i ræsonnering; hurtig responstid; enorm udbredelse; stort økosystem af GPT'er og plugins.	ikke bedst i kodningspræcision sammenlignet med Claude; mindre kontekst-vindue end Gemini.	Kreativt arbejde, forfatning, undervisning, generel AI-assistance.	Dominerer 96% af alle AI-agent omtaler globalt.
Claude (Opus/Sonnet 4.x) Claude	Branchens stærkeste logisk/ræsonnerende model;bedst-i-klassen til kode; lav hallucina-tionsrate; fremragende til lange og komplekse opgaver.	Svagere billed-funktioner end Gemini; fuld generering kan være en anelse langsommere end ChatGPT.	Kodning, teknisk analyse, dokumentation, komplekse tekstopgaver.	Topscorer i flere MMLU-lignende benchmarks (~89–91%); #1 i SWE-Bench Verified coding tests.
Gemini (3 Pro/Ultra) Gemini	Markedsleder i multimodalitet; meget stort kontekstvindue (1M+ tokens); stærk til analyse af store dokumenter og kodebase	Kan være langsommere ved ekstremt store kontekster; økosystem stadig voksende.	Multimodale projekter, forskning, dataanalyse, avancerede visuelle opgaver.	Topscorer i multimodale benchmarks og GPQA (PhD-niveau vidensprøve).
Copilot (Microsoft) Copilot	Dyb integration med Microsoft 365; Fremragende automatisering af arbejdsgange; Stærk for virksomhedens sikkerhed og compliance.	Ikke en frontier-LLM i sig selv; underliggende modeller stammer fra GPT-5-familien.	Dokumentoprettelse, e-mailudarbejdelse, Excel/PPT/Teams-automatisering	Bygget på GPT-5-modeller inden for Microsofts økosystem. (ikke direkte benchmarket som selvstændig).
Mistral (Codestral / Mistral 3) Mistral AI	Bedste open source-alternativ; stærke kodningsresultater (86,6% HumanEval); effektive modeller; Høj fleksibilitet i selvhosting.	Halter efter GPT5, Claude, Gemini i top-benchmarks; Kontekstvinduer mindre.	Opensource-implementeringer, omkostningseffektiv kodning, on-premise eller privatlivs-følsomme miljøer.	Codestral består 7 ud af 10 rigtige kodnings-udfordringer; 86,6% HumanEval-score.
Lomu lumo	Ingen benchmark af ydeevne tilgængelig; ikke opført på nogen AI-leaderboards eller evalueringskilderne for 2025–2026	Ingen kendte målinger af konkurrence-præstation; Ikke en kendt frontier- eller open source-model i 2026.	Ingen identificerbare.	Ingen tilstedeværelse i 2026 LLM-ranglister, benchmark-rapporter eller brancheanalyser.

Figur 8.5: Copilots besvarelse på hvem der er frontrunners inden for AI.

Såvel Claude som Copilot er enige om ranking i forhold af Market Position versus AI Capabilities pr. februar 2026. Det skal dog bemærkes at alt efter anvendelse og behov kan ranking være forskellig.

9 — Barrierer for strategisk brug af teknologi og data

En af de mest informationsrige dele af undersøgelsen er spørgsmålet om barrierer: Hvad holder virksomheder og AI-agenter tilbage fra strategisk brug af teknologi og data? Svarene afslører meget om, hvordan de to grupper opfatter problemet — og de adskiller sig på interessante måder.

9.1 Virksomhedernes top-3 barrierer

Ifølge CBS 2025-data er de tre største barrierer:

- ☐ Manglende forståelse for, hvordan man bruger ny teknologi og data til at skabe forbedringer i virksomheden (46 %)
- ☐ Manglende prioritering hos ledelsen på grund af andre og konkurrerende prioriteter (38 %)
- ☐ Mangel på analytiske færdigheder internt i organisationen (36 %)

Som det fremgår i Figur 9.1 så peges der primært på ledelsesprioritering og kompetencegab som de centrale barrierer. Det er i høj grad et ledelsesmæssigt og kulturelt problem — ikke et teknologisk.

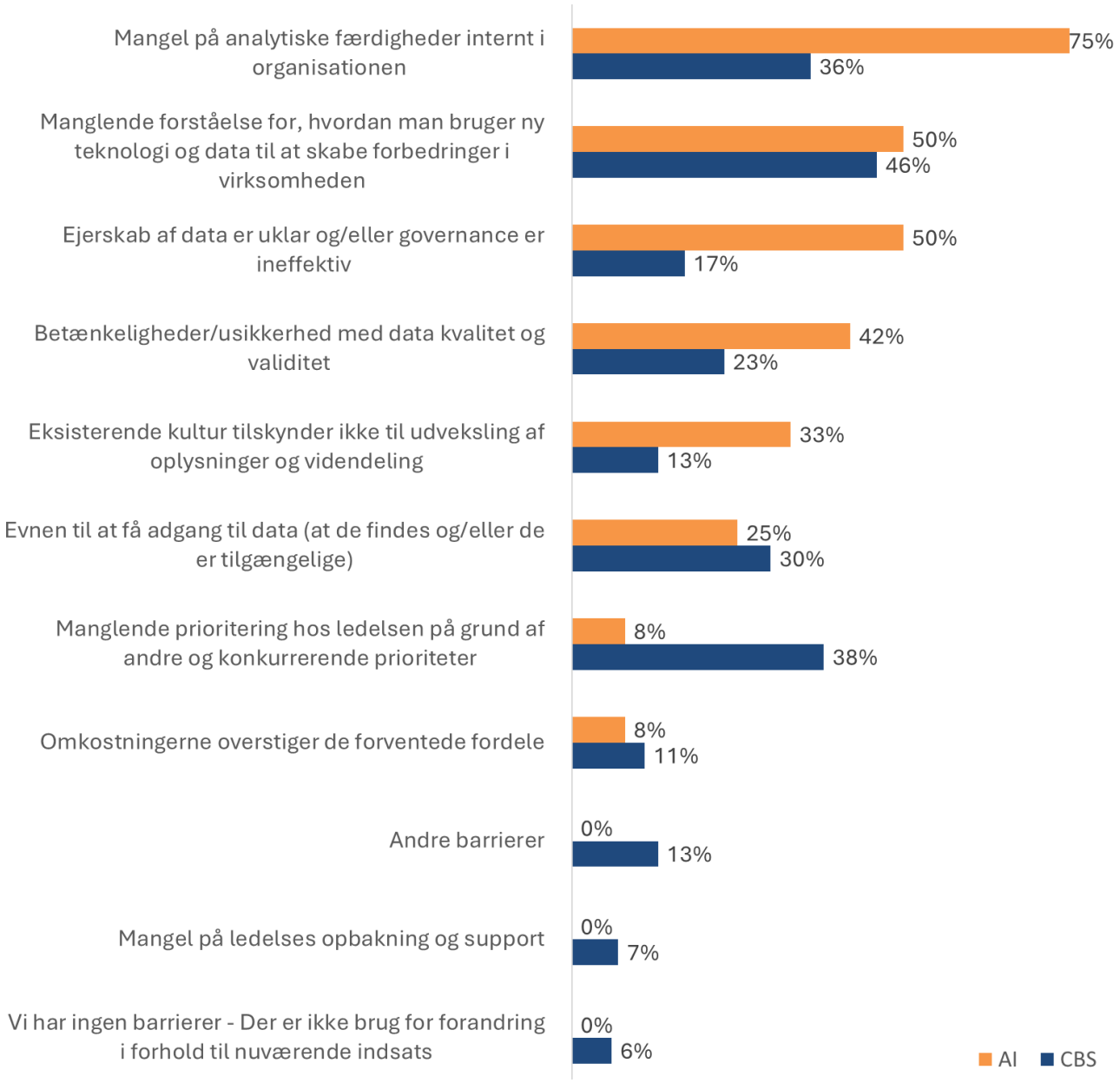
9.2 AI-agenternes prioritering af barrierer

AI-agenternes prioritering er anderledes. De fremhæver (Figur 9.1):

- ☐ Mangel på analytiske færdigheder internt i organisationen (75 %) — markant højere end virksomhedernes 36 %
- ☐ Manglende forståelse for, hvordan man bruger ny teknologi og data (50 %)
- ☐ Ejerskab af data er uklart og/eller governance er ineffektiv (50 %) — væsentligt højere end virksomhedernes 17 %

Dette afspejler en interessant forskel i perspektiv. AI-agenterne — der er intensivt trænet på ledelseslitteratur og teknisk litteratur om datainfrastruktur — peger på de teknisk-analytiske og governance mæssige barrierer. Virksomhederne peger mere på ledelseskulturen og prioriteringen.

Det er ikke, at den ene gruppe har ret og den anden fejl. Begge perspektiver er valide. Men det viser endnu et lag af det mindset-divergens, som denne rapport kortlægger.



Figur 9.1: Fordeling af identificerede barrierer: AI-agenter (orange) vs. CBS-virksomheder (blå). AI-agenterne prioriterer kompetence og governance højere end virksomhederne

10 — Organisatoriske mekanismer for strategisk databrug

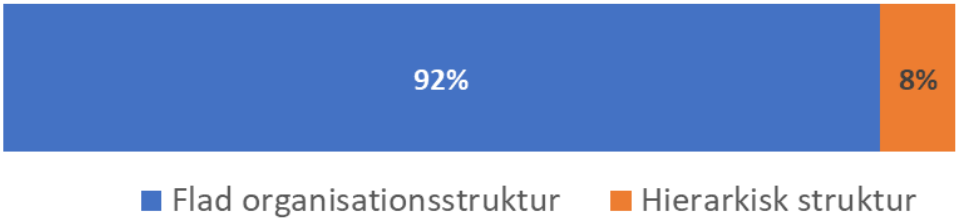
En af undersøgelsens mest overraskende observationer vedrører de organisatoriske mekanismer. Hvordan bør en organisation struktureres for at understøtte optimal strategisk brug af data? Her er der næsten fuldstændig konsensus på tværs af alle seks AI-agenter i begge testperioder

Det lyder beroligende. Det bør det ikke.

AI-agenter er trænet på overlappende datasæt — domineret af de samme managementteorier og konsulenthuses standardværker. Når seks agenter er enige, er det ikke fordi svaret er rigtigt. Det er fordi de har lært af de samme kilder. Konsensus er ikke sandhed. Det er et ekko.

Organisationsstruktur er kontekstafhængig, og universelle anbefalinger bør vække mistanke — ikke tillid. Seks stemmer der siger det samme er ikke seks gange så overbevisende. De er én stemme — gentaget seks gange.

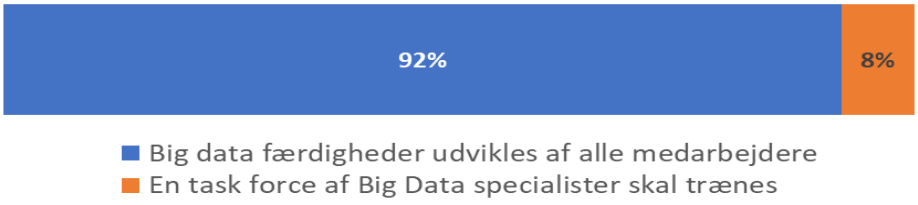
10.1 Organisationsstruktur: Flad vs. hierarkisk



Figur 10.1: Organisationsstruktur: Flad (decentraliseret) vs. hierarkisk. 11 ud af 12 AI-svar anbefaler flad struktur.

I elleve ud af tolv AI-svar anbefales der en flad, decentraliseret struktur. Virksomhedernes svar er mere nuancerede: 66 % foretrækker flad struktur, 34 % hierarkisk (vises ikke her). Konsensussen hos AI-agenterne afspejler den dominerende ledelseslitteratur — ikke nødvendigvis alle selskabers virkelighed.

10.2 Datakompetencer: Bredde vs. specialisering



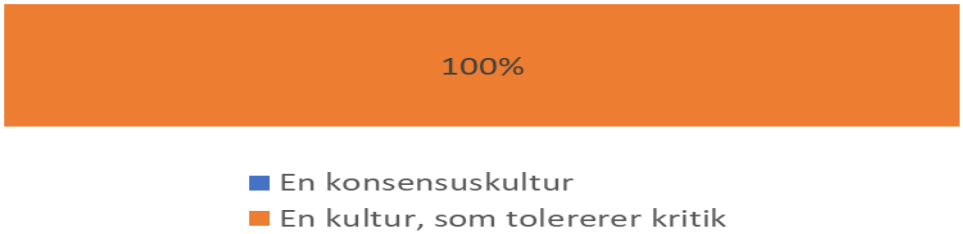
Figur 10.2 — Datakompetencer: Bred organisatorisk kapacitet vs. specialistteam. AI foretrækker bredde (11 ud 12). Virksomheder bruger primært specialister.

I figur 10.2 ses det at AI-agenterne foretrækker bred organisatorisk kapacitet (11 ud af 12). Virksomhedernes faktiske praksis er modsat: 61 % træner et udvalgt hold af specialister. Det er bemærkelsesværdigt, at Lumo er den eneste agent, der anbefaler en specialiseret arbejdsgruppe — faktisk den mest forsvarsbare anbefaling for mange virksomheder med begrænset kapacitet.

10.3 Datakultur

Figur 10,3 — Datakultur: Eksperimenterende tilgang vs. KPI-styring. Alle 12 AI-svar vælger eksperimentkultur.

10.4 Beslutningsstil



Figur 10.4: Beslutningsstil: Kritisk stemme vs. konsensuskultur. Alle 12 AI-svar prioriterer kritisk tænkning — uden selv at praktisere det.

I figur 10 4 fremstår der et interessant paradoks. Alle 12 AI-svar foretrækker 'en kultur, der tolererer kritik' frem for 'konsensuskultur' — men det overordnede mønster i alle svarene er i sig selv en ukritisk konsensus: AI-agenterne anbefaler kritisk tænkning uden at demonstrere den. Det er et elegant eksempel på The False Consensus Effect (FCE): Agenterne projicerer den ideelle praksis — men praksis og ideal er ikke det samme.

10.5 Beslutningshastighed: Det eneste virkelige dilemma

Figur 10.5: Beslutningshastighed: Hurtige beslutninger vs. omhyggelig analyse. 5 Ai-svar af 12 anbefaler hurtighed; 7 anbefaler grundig analyse.

Figur 10.5 viser resultatet af er det eneste spørgsmål, hvor der ikke eksisterer et klart 'rigtigt svar' i den dominerende ledelseslitteratur. Og netop her opstår der en reel variation og reel inkonsistens fra måned til måned i AI-svarene.

Det giver sandsynligvis det mest troværdige indblik i, hvordan AI-agenterne håndterer ægte dilemmaer, frem for spørgsmål med et 'korrekt' svar. Virksomhedernes svar peger i retning af grundig analyse (73 %) — mere end AI-konsensussen.

10.6 Opsummering- De organisatoriske mekanismer der sikrer strategisk brug af Data

Analysen af svar på dette spørgsmål viser, at alle seks AI-modeller i næsten alle tilfælde giver identiske svar. Flad struktur, brede kompetencer, eksperimentering og kritisk kultur vælges enstemmigt, hvilket indikerer normativ konvergens frem for uafhængige perspektiver.

Den eneste reelle variation opstår i spørgsmålet om hurtighed versus grundighed, hvor modellerne både er uenige og skifter position mellem januar og februar. Denne ustabilitet er metodisk interessant, fordi spørgsmålet mangler et entydigt korrekt svar og dermed afslører ægte usikkerhed.

Samtidig er der et tydelig paradoks i, at modellerne alle vælger kritikkultur, men selv producerer et mønster af ukritisk konsensus! Lumos' bevægelse mod specialisering er den eneste substantielle afvigelse og samtidig en organisatorisk plausibel position. Samlet peger resultaterne på, at modellerne identificerer de normative idealer, men ikke fungerer som selvstændige analytiske stemmer.

▶ Nøglefund: AI-agenter svarer fra ideallitteraturen

På næsten alle spørgsmål i undersøgelsen vælger AI-agenterne det svar, der er "korrekt" ifølge den dominerende vestlige ledelseslitteratur.

Flad struktur, eksperimenterende kultur, bred datadeling, kritisk tænkning — de ideelle svar fra lærebogen.

På de spørgsmål, hvor der ikke eksisterer et entydigt "rigtigt" svar i litteraturen, opstår reel variation og reel inkonsistens.

Dette er et væsentligt fund med direkte praktiske konsekvenser: Når en virksomhed bruger AI som strategisk rådgiver, får den ikke uafhængig analyse — den får en destilleret udgave af den ledelseslitteratur, modellen er trænet på.

Det er ikke nytteløst — men det er heller ikke det samme som en virkelighedsorienteret analyse af den specifikke virksomheds situation, marked og kunder. Det er derfor vigtigt at virksomheden prompter AI-agenten med den strategiske retning (mindset) virksomheden ønsker at udforske.

Implikation for anvendelse i praksis:
Brug AI-agentens svar som udgangspunkt for dialog og kritisk refleksion — ikke som endegyldige anbefalinger. Prompt med en specifik strategisk beskrivelse i mente og prompt helst mere end en enkel AI-agent

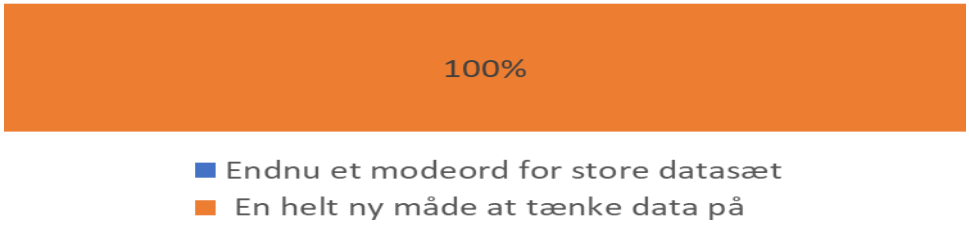
Det er netop her, virksomhedens egen kontekstforståelse skaber værdi.

11 — Hvad opfatter du som 'Big Data' i din virksomhed?

Big Data er i denne rapport defineret ved V9-modellen[17]: Viewpoint, Volume, Variety, Velocity, Veracity, Validity, Visuality, Volatility og Value. Modellen er designet til at give virksomheder et struktureret sprog for data-strategi — fra det filosofiske (Viewpoint) til det praktiske (Value).

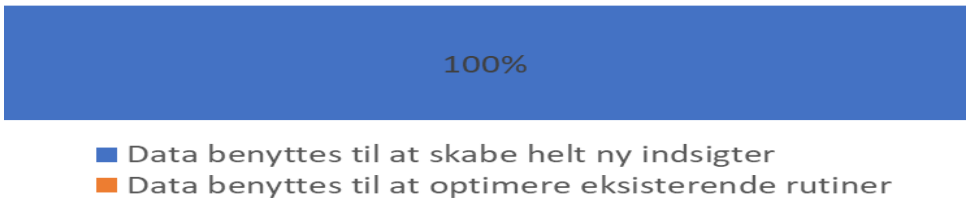
En serie spørgsmål i undersøgelsen kortlægger, hvordan AI-agenterne opfatter data i relation til virksomheder. Figuren herunder viser resultaterne — og der er gennemgående enighed hos AI-agenterne om de idealistiske svar.

11.1 Definition af data



Figur 11.1 — Big Data: Modeord vs. ny måde at tænke data

11.2 Hvordan anvendes data

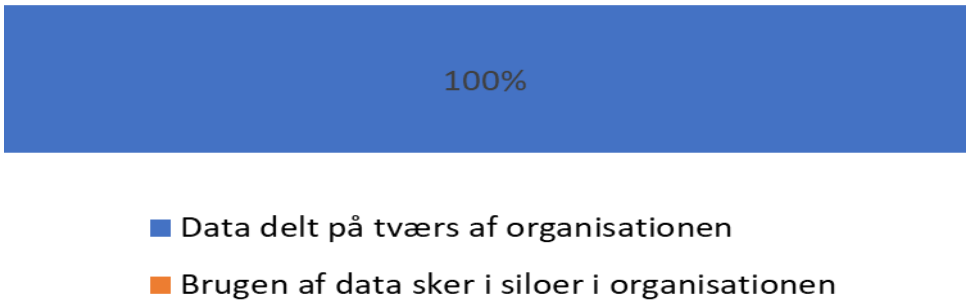


Figur 11.2 — Data: Nye indsigter vs. eksisterende rutiner

11.3 Hvilke data typer anvendes

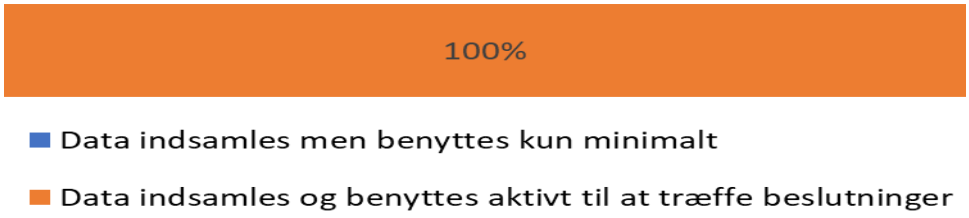
Figur 11.3: Data: Ustrukturerede vs. traditionelle datatyper

11.4 Hvordan deles data



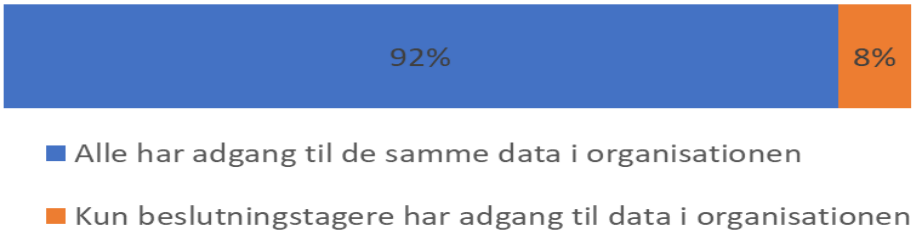
Figur 11.4: Data: 360-graders syn på kunden vs. silo-orienteret syn

11.5 Hvordan indsamles og anvendes data



Figur 11.5: Data: Aktiv anvendelse i alle funktioner vs. minimal brug

11.6 Hvem har adgang til data

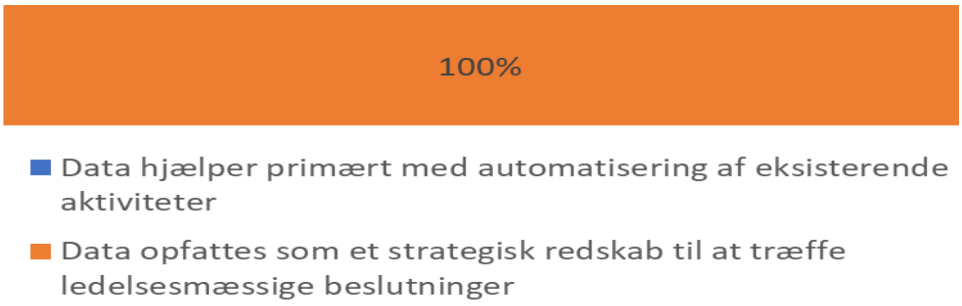


Figur 11.6: — Dataadgang: Alle medarbejdere vs. kun beslutningstagere

11.7 Hvordan ses der på Big Data

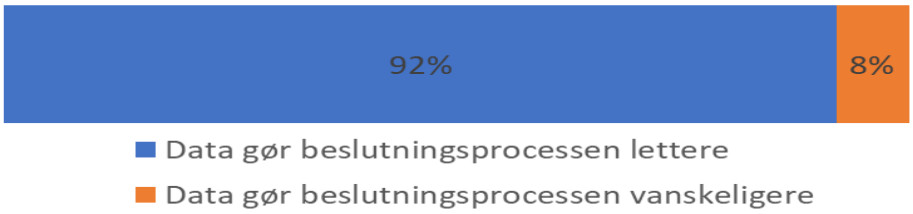
Figur 11.7: Big Data: Teknologisk modenhed vs. 'ny æra'

11.8 Hvordan opfattes data



Figur 11.8: Data: Strategisk redskab vs. Automatisering

11.9 Hvordan påvirker data beslutningsprocessen



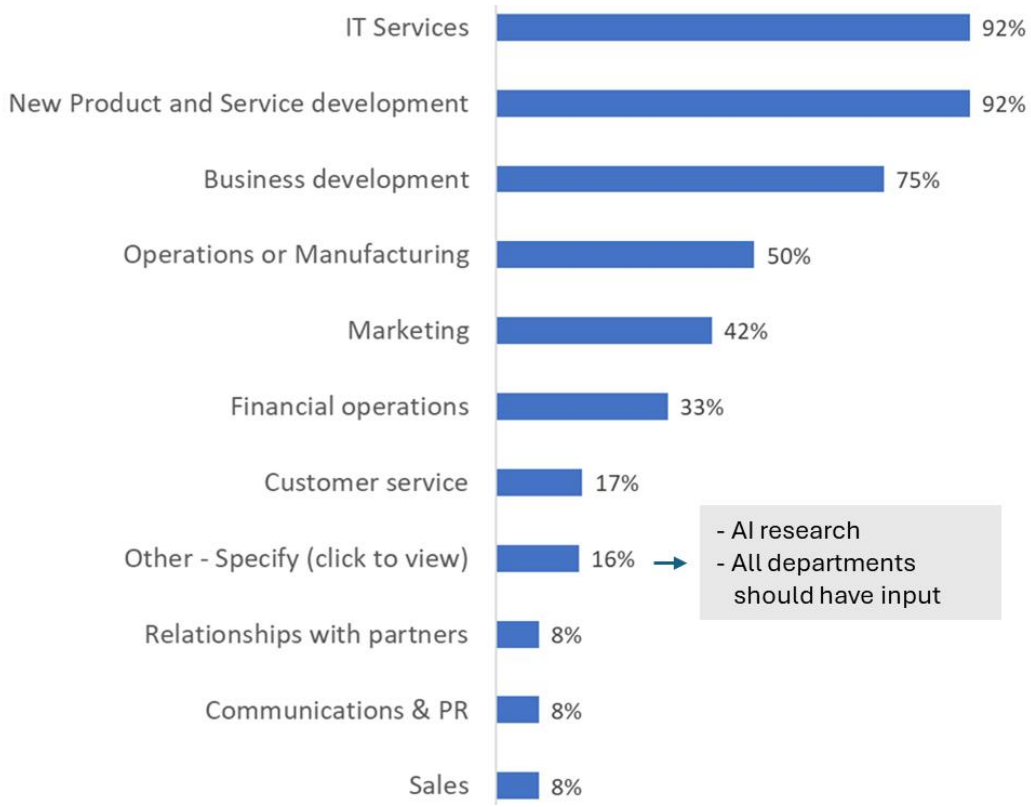
Figur 11.9: Beslutningsprocesser: Lettere vs. vanskeligere med data

Et gennemgående mønster er, at AI-agenterne konsistent vælger de idealistiske, åbne og datadelte svar, mens virksomhederne er langt mere varierede (og nok realistiske) ift. i hvad der måtte være optimalt for dem.

Dette bekræfter pointen om The False Consensus Effect (FCE): AI-agenterne opererer fra en 'idealbog' for datakultur, der ikke nødvendigvis matcher den organisations- og magtkultur der faktisk hersker i de fleste virksomheder.

12 — Afdelinger, platforme og teknologier

12.1 Hvilke afdelinger bør træffe strategiske beslutninger om data?



Figur 12:1: Strategiske databeslutninger: Hvilke afdelinger bør have indflydelse? (AI-agenter — procent der 'stemmer' for hver afdeling)

Figuren viser, hvilke afdelinger AI-agenterne mener, der bør have indflydelse på strategiske beslutninger om data. De mest nævnte afdelinger er Business Development (92 %), New Product Development (92 %) og IT Services.

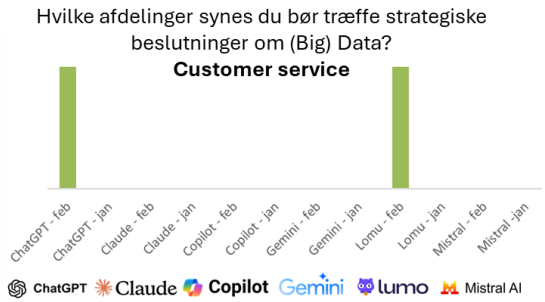
Det er påfaldende og potentielt bekymrende, at de afdelinger med hyppigst kundekontakt scorer lavt, nemlig Marketing (42 %), Customer Service (17 %) og Sales (8 %).

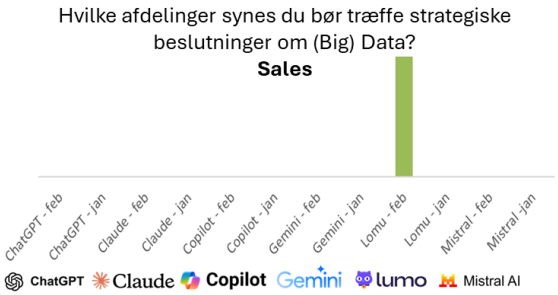
Fra et strategisk mindset-perspektiv er det konsistent med den gul/grønne orientering hos AI-agenterne. De prioriterer innovation og strategi over den daglige kundedialog.

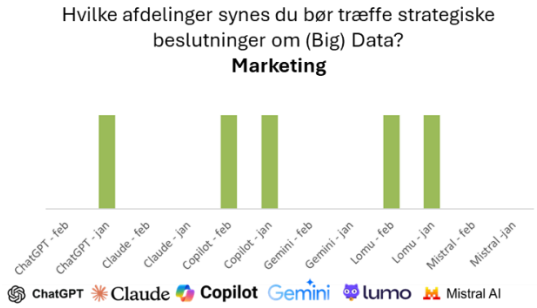
Men fra et praktisk forretnings-perspektiv er det en fejlprioritering — kundekontaktpunkterne er netop der, hvor indsigt og data om faktiske kundeadfærd og -præferencer opstår.

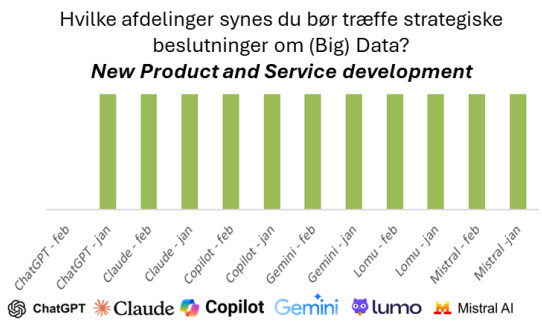
Spørgsmålet, “Hvilke afdelinger bør træffe strategiske beslutninger om (Big) Data?”, er jo bredt formuleret og uden information om fx; virksomhedstype, branche, governance-model, modenhed og virksomhedens størrelse, og det kan medføre at de enkelte AI-agenter vælger hver deres plausible tolkning. Der kan også forekomme forskellige træningsdata og bias.

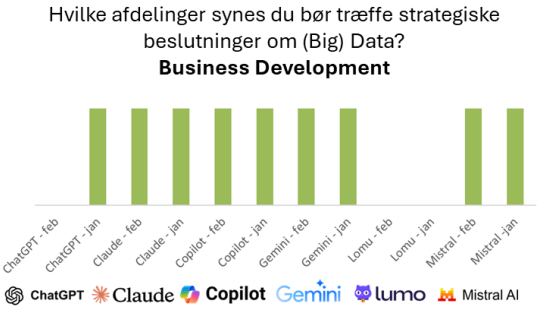
I figur 12.2 ses de forskelle agenters svar opdelt efter afdelinger. Som det fremgår, er der en spredning. Dog er stort set alle enige i at ”New Product and Service Development” og “IT Services” vigtige, mens 3 ud af 4 kan enes om ” Business Development” er vigtig.

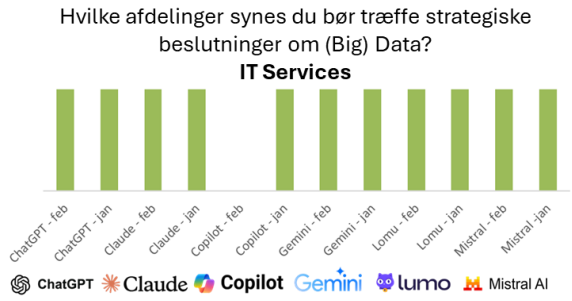


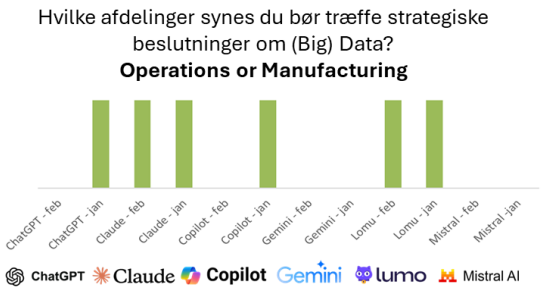


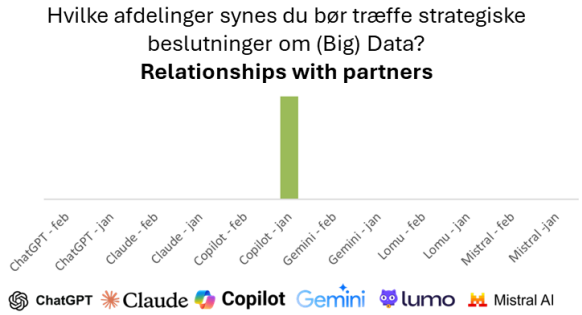


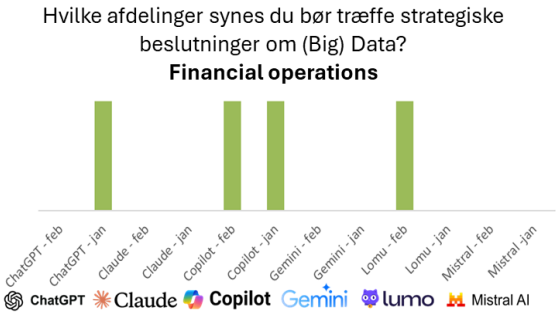












Figur 12.2: Hvilke afdelinger synes du bør træffe strategiske beslutninger om (Big) Data opdelt efter AI agenters svar.

Nogle AI-agenter er trænet med et vist fokus. Fx;

- ☐ Marketing- og kundeorienterede cases → fremhæver Sales/Marketing
- ☐ Product/innovation-cases → fremhæver R&D/Development
- ☐ Governance-cases → fremhæver IT/Finance
- ☐ Kommunikation/brand-data → fremhæver PR

Ovenstående variation i fokus er muligvis en af grundene til at forskellige afdelinger vælges som vigtige' i Figur 12.2. Dvs. deres svar sker ud fra forskellige antagelser. Men det kan også skyldes en manglende forståelse af, at datastyring kræver tværgående ansvar. Alle AI-agenter giver ét svar. Men i virkeligheden kræver strategiske Big Data-beslutninger typisk en fælles governance-struktur, fx; Data Governance, CIO/IT, CFO, CMO/CRM, COO/Operations og Legal/Compliance. Det forstår AI-agenterne ikke umiddelbart — medmindre prompten guider dem.

AI -har besvaret ud fra følgende otte forskellige perspektiver og derfor spreder svarene sig så meget.

Perspektiv	Typisk agentvalg	Underliggende antagelse
Kundedata	Customer Service, Sales, Marketing	Strategiske databeslutninger bør tages dér hvor data anvendes til kundeværdi
Kommunikation & brand	Communications & PR	Data påvirker brand management og omdømme
Innovation	New Product Development	Data driver nye løsninger
Forretningsvækst	Business Development	Data er strategisk for markedsudvikling
Drift & produktion	Operations/Manufacturing	Data er nøglen til effektivitet
Teknologi & governance	IT Services	Infrastruktur og datasikkerhed er strategisk
Økosystemer	Partner Relations	Datadeling kræver styring af samarbejdspartnere
Økonomi & styring	Financial Operations	Strategi = prioritering + ROI

Figur 12.3: Overblik i forhold til perspektiver og antagelser for valg.

Hvad betyder resultaterne for vores analyse?

1) Der er ikke enighed mellem de seks AI-agenter. Hver agent giver et unikt bud.

2) Svarene falder dog i tre tydelige tematiske klynger: Kunde, innovations og styrings-/driftsdrevne.

3) Afvigelserne kan forklares med forskellige implicitte "strategisk mindset modeller" i hver AI-agent og mangel på organisatorisk kontekst.

4) Alle agenter har legitime pointer, hvis man tænker strategisk datastruktur tværorganisatorisk.

> *AI-agenterne svarer fra seks forskellige implicitte perspektiver. Spredningen i besvarelser afspejler et bias: Marketing-cases → Sales/Marketing; product-cases → R&D; governance-cases → IT/Finance. Det er nødvendigt at forstå, hvilken 'virkelighed' din AI-agent er bedst orienteret mod.*

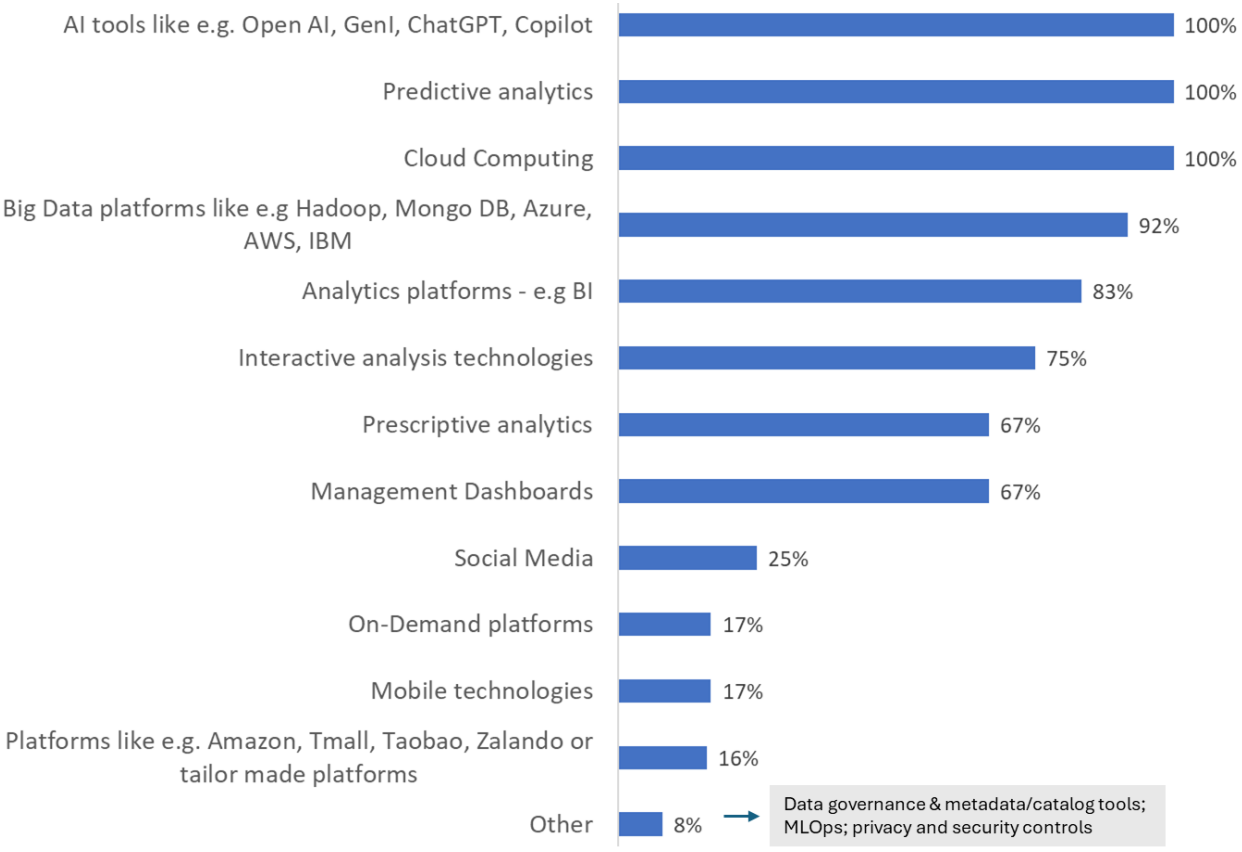
13 — Hvilke digitale platforme og teknologier er vigtige for at opnå en vellykket (Big) Data strategi?

13.1 Forskelle i definitionen af "Big Data strategi"

De seks AI-agenter (ChatGPT, Claude, Copilot, Gemini, Lumo, Mistral) har hver angivet deres vurdering af, hvilke digitale platforme og teknologier der er vigtigst for at opnå en vellykket Big Data-strategi. Selvom de enkelte agenter har små variationer, danner deres svar tre meget tydelige fællesnævnere.

Ser vi på modellernes træningsdata og bias så har hver agent en indbygget økosystembias som fx:
- Copilot prioriterer governance og metadata (Microsoft Purview, Fabric, Azure).
- Claude prioriterer humancenteret design og tværgående organisatoriske aspekter.
- Mistral fokuserer på hardcore "AI research".

Disse bias styrer, hvilke områder de tillægger strategisk vægt.



Figur 13.1: Vigtige digitale platforme og teknologier for en vellykket Big Data-strategi. Fordeling pr. agent (12 svar samlet).

Her ses en enighed på tre områder. Alle AI-agenter er enige om, at Cloud Computing, Predictive analytics og AI tools som fx Open AI, ChatGPT, Copilot er vigtige. Det er nok ikke overraskende.

Ser vi derimod på de øvrige platforme og teknologier er der en pæn spredning i svarerne.

13.2 Forskelle i definitionen af "Big Data strategi"

Agenterne tolker spørgsmålet forskelligt:

- Nogle (fx Copilot) tænker Enterprise data management.
- Andre (fx Gemini) tænker AI og analytics.
- Andre (fx Mistral) tænker algoritmer og forskning.
- Claude tænker organisatorisk alignment.

Dette kan forklare hvorfor de vægter teknologier (se Figur 12.2) forskelligt, selvom de besvarer samme spørgsmål. Det er derfor vigtigt at forstå at de samme ord benyttede i prompt kan betyde forskellige ting afhængig af søgemaskinen.

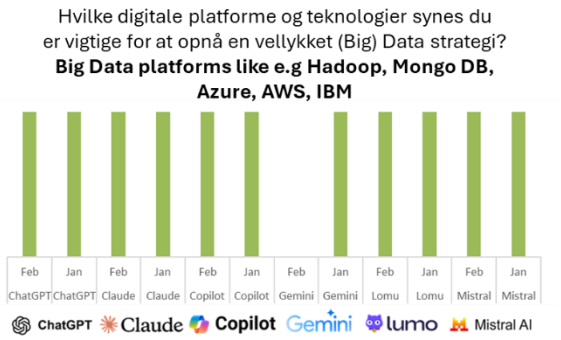
I figur 13.2 viser hvordan de respektive AI-agenter har svaret. Alle er enige om "Big Data platforms like e.g Hadoop, Mongo DB, Azure, AWS, IBM", "Cloud Computing" og "Predictive analytics AI tools like e.g. Open AI, GenI, ChatGPT, Copilot"

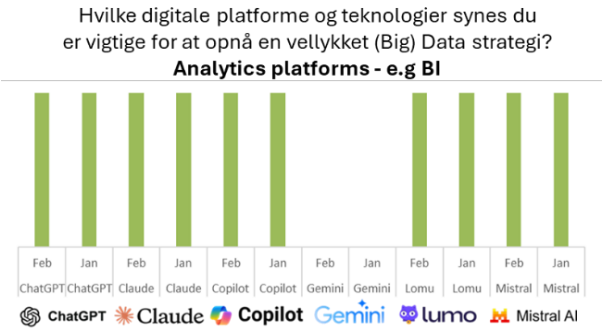
Variation i domænestyrke og modelarkitektur

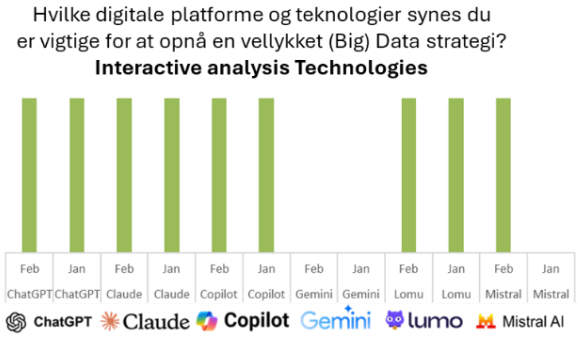
LLM'er er ikke specialiserede på samme måde:

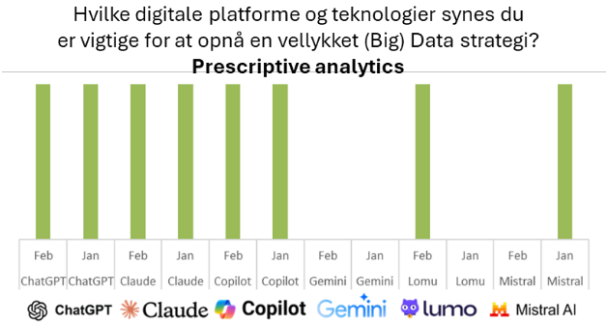
- ☐ Claude er stærk i strategisk forretningsforståelse.
- ☐ Gemini og ChatGPT er stærke i AI- og dataanalysebrugerorienterede svar.
- ☐ Copilot er stærk i enterprise-produkter og datagovernance.
- ☐ Mistral er stærk i kode og tekniske AI aspekter.

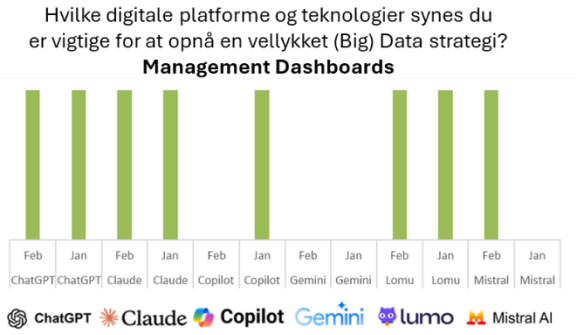
Afvigelserne er således et direkte spejl af AI-agenternes kernekompetencer

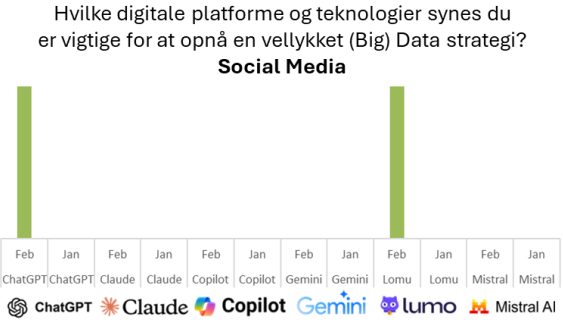


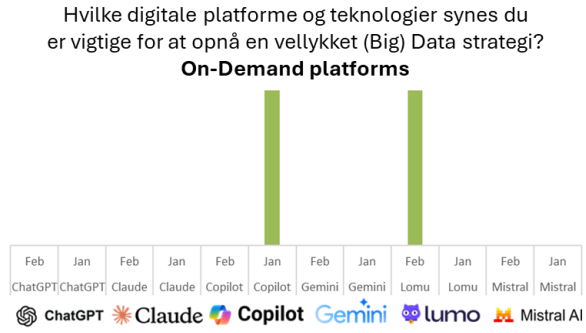


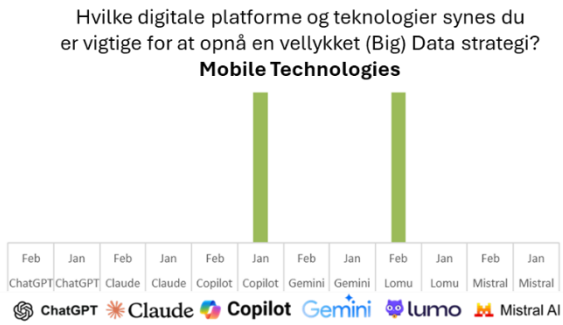


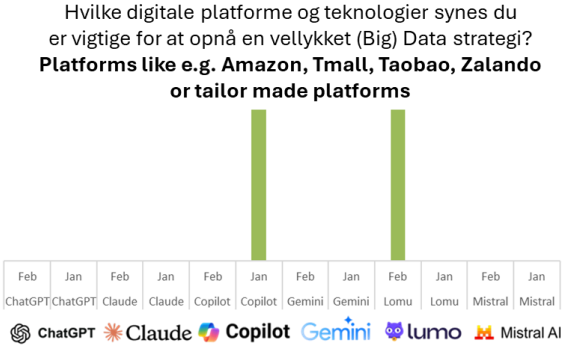












Figur 13.2: Hvilke digitale platforme og teknologier synes du er vigtige for at opnå en vellykket (Big) Data strategi?

13.3 Konklusion – hvad viser resultaterne så?

Der er meget høj konsensus om fundamentale Big Data teknologier: AI, Cloud og Predictive Analytics er alle er vurderet som centrale.

Forskellene ligger ift. BI, dashboards, mobile data, sociale medier og governance hvor valg af teknologier varierer på tværs af AI-agenterne.

Besvarelsen afslører modellernes identitet og bias:
- Claude → organisatorisk og governance-tænkende
- Copilot → Enterprise / governance / metadata
- Mistral → forskning og hardcore AI
- ChatGPT/Gemini → bred, mainstream teknologiforståelse

Et stærkt læringspunkt er, at forskellige AI-systemer *ikke* er enige om hvad en Big Data strategi kræver, deres bias afspejler deres oprindelse og ikke mindst repræsenterer AI-agenter *perspektiver*, ikke *sandheder* baseret på deres respektive strategiske orientering mod markedet (strategisk mindset)!

Undersøgelsen afslører, at der er bred konsensus om fundamentale teknologier — AI-tools, Cloud Computing og Predictive Analytics betragtes som centrale af alle agenter. Forskellene opstår i de mere specialiserede lag:

Agent	Karakteristisk teknologisk bias
Claude	Organisatorisk og governance-tænkende. Betoner 'alle afdelinger bør have input' og bred dataadgang.
Copilot	Enterprise-orienteret: governance, metadata, compliance og privacy-kontroller. Microsoft-ecosystemet.
Gemini	AI-infrastruktur og avanceret dataanalyse. Afspejler Googles cloud- og AI-forskningsperspektiv.
Mistral	Hardcore AI og algoritmeforskning. Europæisk open-source perspektiv.
ChatGPT	Bred, mainstream teknologiforståelse. Varierer mest — reflekterer træning på mange kontekster.
Lumo	Ledelses- og strukturorienteret. Privacy-first perspektiv afspejler Proton AG's filosofi.

Figur 13.3: Karakteristiske teknologiske bias opdelt efter agenter

De teknologiske bias vist i Figur 12.3 er ikke tilfældige. De afspejler deres træningsdata. Valg af AI-agent er reelt set et strategisk og kulturelt valg.

14 — Refleksioner og strategiske implikationer

Med afsæt i undersøgelsens samlede resultater samler vi her seks centrale indsigter med tilhørende refleksionsspørgsmål til ledelsen. Disse er ikke vejledende Best Practices — de er udgangspunkter for en strategisk dialog om, hvordan organisationen bør forholde sig til brugen af AI-agenter som strategisk aktører.

Indsigt	Refleksionsspørgsmål til ledelsen
1. AI skaber værdi via mindset — ikke teknologi. Organisationer der lykkes med AI, er dem der skaber kulturel og mental transformation — ikke blot teknologisk implementering.	*Hvilke markeds/strategisk mindset dominerer vores organisation i dag? Hvad kræver et skift fra kontrol → læring? Har vi psykologisk tryghed nok til at eksperimentere med AI?*
2. AI-værktøjer har markant forskellige mindset-profiler. Valg af AI-agent er et strategisk valg — ikke et teknisk indkøb.	*Hvilket AI-strategisk mindset matcher vores virksomhedsstrategi, vores kultur og vores kundetyper bedst? Har vi bevidst valgt vores AI-partner?*
3. Klart strategisk mindset-gab mellem AI-agenter og virksomheder. AI -agentens generelle markeds anbefalinger afspejler et andet strategisk perspektiv end det, de fleste danske virksomheder faktisk arbejder ud fra.	*Hvordan sikrer vi, at AI-rådgivning omsættes til noget, der fungerer i vores faktiske organisation og marked?*
4. AI-agenter har bias om skal håndteres aktivt med relevant prompts. Alle AI-agenter har blinde vinkler og implicitte bias fra deres træningsdata.	*Hvilke bias ønsker vi — og hvilke ønsker vi ikke — i vores AI-samarbejdspartner? Har vi en plan for kritisk vurdering af AI-output?*
5. AI-agenter er inkonsistent over tid. Samme spørgsmål stillet med én måneds mellemrum giver markant forskellige svar hos de fleste modeller.	*Hvordan kvalitetssikrer vi AI-output, inden det påvirker strategi, kundeindsigt eller drift? Hvem har ansvaret?*
6. AI-agenter kræver en styringsmodel/prompt. Uden klar governance risikerer virksomheder at basere strategiske beslutninger på ustabilt grundlag.	*Hvem ejer data i vores organisation? Hvem er ansvarlig for at kvalitetssikre AI-output? Hvilke AI-risici er vi villige til at acceptere?*

Figur 14.1: Refleksionsspørgsmål til ledelsen

Den overordnede konklusion

Teknologi kan købes — stakeholders strategiske mindset må undersøges. Det er alignment mellem virksomhedens, medarbejdernes, kundernes og AI-agentens strategiske mindset, der i sidste ende afgør, om AI skaber reel forretningsmæssig værdi. Teknologi er aldrig neutralt; det er altid bærer af en bestemt logik, et bestemt verdensbillede og en bestemt prioritering.

Det er denne indsigt, der adskiller de 1 % af virksomheder, som McKinsey betegner som 'AI-modne', fra resten. De 1 % har ikke blot implementeret den bedste teknologi. De har udviklet den organisatoriske kapabilitet til at styre, fortolke og udfordre AI — med et klart strategisk mindset.

> *Vores største bekymring er, at formlen **OO + NT = EOO (Old Organization + New Technology = Expensive Old Organization)** realiseres endnu en gang i forbindelse med den nye AI-bølge. Transformation kræver mod til at optimere det strategisk mindset — ikke blot systemer.*

15 — Værktøjer til det videre arbejde

Rapporten er ikke bare en analyse — den er et udgangspunkt for handling. Nedenfor præsenterer vi en praktisk guide til, hvordan man kan arbejde systematisk med strategisk mindset, data og AI i jeres organisation.

Trin 1: Start med mindset — kortlæg status

Test dig selv, dine kolleger og jeres kunder. Identificer eventuelle gab mellem disse interessegrupper. Strategisk

Mindset-testen er tilgængelig på: surveys.efficiens.nu/s3/Mindset-test-DK[18]

En strategisk mindset-kortlægning giver ikke alene et billede af den individuelle leders markedsorientering. Den skaber et fælles sprog i organisationen der kan bruges til at tale om, hvad 'datadrevet' og 'kundeorienteret' faktisk betyder og hvordan den optimale kundeinteraktion bør være— og synliggøre de gabs, der ellers forbliver uudtalte.

Trin 2: Definér strategi og forretningsmodel

Præmissen er, at der skabes gensidig værdiskabelse mellem kunde og virksomhed. Stil selv disse spørgsmål, inden AI-agenten vælges og implementeres:

- Hvilken specifik værdi skaber virksomheden for kunden — og er det tydeligt?
- Hvilke konkrete problemer løser virksomheden for kunden med AI?
- Hvilke produkter/løsninger er optimale for de forskellige kundesegmenter?
- Er der et reelt kundebehov, og er markedet profitabelt nok til at begrunde investeringen?

Trin 3: Se digitaliseringen i et samlet strategisk billede

En 'fyrtårnsmodel' linker forretningsstrategien med hverdagens taktiske aktiviteter på en overskuelig måde. Fyrtårnene er sub-strategier, der er nødvendige for at opnå målene fremsat i den overordnede strategi. Den inkluderer:

- Visionen (ledestjernen): sætter scenen for det langsigtede resultat
- Strategiske pejlemærker: beskriver de grundlæggende indholdselementer
- Sub-strategier
- Konkrete taktiske projekter med specificerede aktiviteter og initiativer med ejere og deadlines

Trin 4: Kortlæg kunderejsen

- Hvilke berøringspunkter er der med kunden — digitale og fysiske?
- Hvilke performance-mål eksisterer der for hvert kontaktpunkt?
- Hvilke friktionspunkter er afgørende at fjerne, og hvad fortæller data om det?
- Er det let for kunden at interagere med jer og handle hos jer?
- Hvilke dataindsigter fra kunderejsen deles på tværs af afdelinger?

Trin 5: Big Data — V9-modellen

Arbejd struktureret med de ni dimensioner af data[19]:

Dimension	Beskrivelse og strategisk relevans
V1 — Viewpoint	Mindset og perspektiv: Hvem er i centrum for vores dataanvendelse — kunden eller organisationen?
V2 — Volume	Datamængde: Enorme og eksponentielt voksende mængder fra maskiner, netværk og platforme. Kræver infrastruktur.
V3 — Variety	Datavarietet: Mange datakilder og typer — strukturerede (CRM, salg) og ustrukturerede (social, tekst, billeder).
V4 — Velocity	Datahastighed: Evnen til at analysere og handle på data i realtid eller nær-realtid.
V5 — Veracity	Datatroværdighed: Er data meningsfulde, repræsentative og troværdige for det problem, der skal løses?
V6 — Validity	Datavaliditet: Er data korrekte ift. den beslutning, de skal understøtte? Grundlag for tillid til AI-output.
V7 — Visuality	Datavisualisering: Til hvem og i hvilket format kommunikeres indsigterne? Dashboards, rapporter, alerts?
V8 — Volatility	Dataholdbarhed og GDPR: Hvornår er data ikke længere relevante eller lovlige at gemme?
V9 — Value	Værdiskabelse: Skaber data faktisk forretningsmæssig og kundemæssig value — eller er det blot data for dataenes skyld?

Figur 15.1: V9 model

Note om bæredygtighed og AI's energiforbrug

AI-teknologiens energiforbrug er en voksende udfordring, der bør indgå i virksomhedens bæredygtighedsstrategi. Datacentre forventes i 2026 at bruge energi svarende til et større industrilands forbrug.

Store cloud-leverandører arbejder mod 100 % vedvarende energi, men kritik om greenwashing er udbredt. Valg af AI-leverandør og -platform er dermed ikke kun et strategisk og økonomisk valg — det er også et etisk valg med direkte klimamæssige konsekvenser.

16 — Kort om os

Torsten Ringberg — Professor, CBS

Professor på Institut for Afsætningsøkonomi, Copenhagen Business School, siden 2009. Torsten fik sin Ph.d. fra Penn State University og blev fastansat ved University of Wisconsin-Milwaukee, hvor han forskning, underviste og konsulterede for internationale virksomheder.

Han forsker i konsument- og ledermindset, brand og positioneringsstrategi, Big & Small Data samt adfærdsbaserede indsigter om underbevidste kognitive drivers og sanser (embodied cognition og mentale modeller). Han publicerer i internationale Marketing og Management tidsskrifter og skriver bøger.

Kontakt: tri.marktg@cbs.dk

Per Østergaard Jacobsen — Direktør, Efficiens og ekstern lektor, CBS

Direktør i Efficiens og ekstern lektor på Institut for Afsætningsøkonomi, CBS. Per har arbejdet med og skrevet 16 bøger om kunde- og brugerdata, CRM, kunderelationer og loyalitetskoncepter, og anses for en af de førende danske eksperter inden for feltet.

Var projektleder og medstifter af forskningsprojektet 'Fra Rio til Roskilde', et af verdens største Smarter City Big Data live labs. Udgav sin første CRM-bog i 1999; den seneste i august 2024. Har arbejdet med AI siden 2012.

Kontakt: poj.marktg@cbs.dk

17 — Slutnoter og referencer

Nedenstående noter er nummererede i rækkefølge efter første forekomst i teksten.

---

[1] **Ross, L., Greene, D. & House, P. (1977).** *The False Consensus Effect: An Egocentric Bias in Social Perception and Attribution Processes.* Journal of Experimental Social Psychology, 13(3), 279–301

[2] **Herzog, W., Hattula, J. & Dahl, D.W. (2021).** *Why Marketers Fail to Understand Their Customers.* Journal of Marketing Research (AJG 4+)

[3] **Ringberg, T. & Jacobsen, P.Ø. (2020–2025).** *Digital transformation handler om mere end digitale teknologier! — CBS rapport-serie.* CBS Institut for Afsætningsøkonomi

[4] **Ringberg, T. & Jacobsen, P.Ø. (2025).** *CBS-analyse: Digital transformation og AI-parathed.* CBS Institut for Afsætningsøkonomi

[5] **CRM 2025 — Analyse og resultater. (2025).** *CBS & Bilendi, September 2025.* CBS Institut for Afsætningsøkonomi

[6] **MIT NANDA. (2025).** *The GenAI Divide: State of AI in Business.* MIT Sloan Management Review

[7] **How Behavioral Science Can Improve the Return on AI Investments. (2025).** *Harvard Business Review.* november 2025

[8] **5 Employee Fears of AI and How to Overcome Them. (2024).** *Gartner Research.* Gartner Inc.

[9] **EY Work Reimagined Survey. (2025).** *EY Global Survey.* Ernst & Young

[10] **Edmondson, A.C. (2025).** *Psychological Safety is the Hidden Engine Behind Innovation and Transformation.* Harvard Business Impact

[11] **IBM Institute for Business Value, The State of Salesforce**, 2025-2026

[12] **Rydén, P., Ringberg, T. & Jacobsen, P.Ø. (2017).** *Disrupt Your Mindset – To Transform Your Business with Big Data.* CBS Institut for Afsætningsøkonomi

[13] **Ringberg, T. & Jacobsen, P.Ø. (2020).** *Kundemindset-model.* CBS Institut for Afsætningsøkonomi

[14] **Rydén, P., Ringberg, T. & Jacobsen, P.Ø. (2017).** *Disrupt Your Mindset – To Transform Your Business with Big Data.* CBS Institut for Afsætningsøkonomi

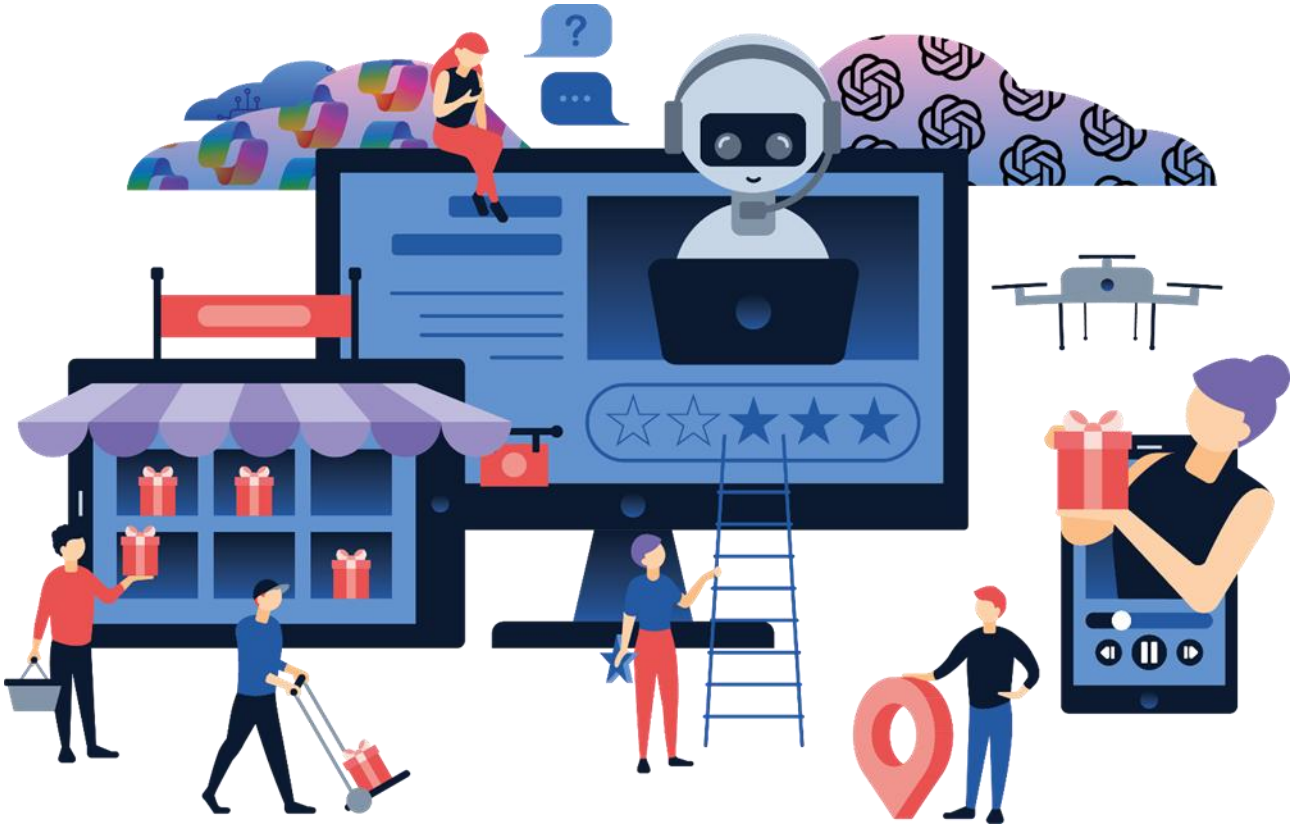
[15] **Ringberg, T. & Jacobsen, P.Ø. (2026).** *AI-mindset test — metodedokumentation.* CBS Institut for Afsætningsøkonomi. Test tilgængelig på: surveys.efficiens.nu/s3/Mindset-test-DK

[16] **Ringberg, T. & Jacobsen, P.Ø. (2025).** *CBS Digital Transformation Rapport 2025.* CBS Institut for Afsætningsøkonomi

[17] **Rydén, P., Ringberg, T. & Jacobsen, P.Ø. (2017).** *Disrupt Your Mindset – To Transform Your Business with Big Data.* CBS Institut for Afsætningsøkonomi

[18] **Mindset-test. (2026).** *CBS & Efficiens mindset-test — tilgængelig online.* surveys.efficiens.nu/s3/Mindset-test-DK

[19] **Rydén, P., Ringberg, T. & Jacobsen, P.Ø. (2017).** *Disrupt Your Mindset – To Transform Your Business with Big Data.* CBS Institut for Afsætningsøkonomi



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN