

Oplæg KPMG konference

April 2025

Lederen og AI – både med og uden

Professor Jan Damsgaard
Institut for digitalisering, Copenhagen Business School

ATV digital vismand

Ministerudpeget medlem af Rådet for SMV:Digital

Ministerudpeget medlem af rådet for AI i folkeskole, gymnasie og voksenuddannelse (afsluttet)

Regeringsudpeget medlem af ekspertgruppen for AI i det offentlige

Medlem og medgrundlægger af det faglige dataetiske råd

Medlem af forum for fremtidens arbejdsmarked

damsgaard@cbs.dk



AI's indvirkning på vidensarbejde

- 758 BCG-konsulenter
- Tre grupper
 - Ingen adgang
 - GPT-4-adgang
 - GPT-4-adgang med instrukstræning
- Betydelige forbedringer:
 - Produktivitet: 12% flere opgaver
 - Hastighed: 25% hurtigere
 - Kvalitet: 40% højere kvalitet
- Men ikke lige fordelt
 - De dygtigste forbedrede sig med "kun" 17 %
 - Og den anden halvdel forbedrede sig med 43 %

Udviklingen i AI-typer

Egenskab	AI-assistent	AI-agent	Autonom AI
Autonomi	Lav	Middel	Høj
Reaktiv vs. Proaktiv	Reaktiv	Delvist proaktiv	Proaktiv
Målstyring	Ingen langsigtet målstyring	Kan optimere for kortsigtede mål	Langsigtet målstyring
Interaktion	Brugerstyret	Kan handle selvstændigt	Kan samarbejde og koordinere
Eksempler	ChatGPT	TopGPT	Royal Unibrew

AI assistenter



- AI bag skrivebordet, oppe i skyen og indenfor firewall
 - Trænet og med adgang til interne dokumenter
- AI er særlig god til at understøtte administrative opgaver
 - Informationsindsamling og analyse
 - Mødeforberedelse – overser ingen og ingenting
 - Skriver referat eller resumé
 - Sørge for at etiske og juridiske regler overholdes
 - Henvise til lignede sager
 - Uddybe og forklare i det uendelige
- Matas personalehåndbog "MAIA", Topsoes tilbudsværktøj
- Sjællandske mediers "Chatty", Ekstra Bladets AI hjælp

AI agenter

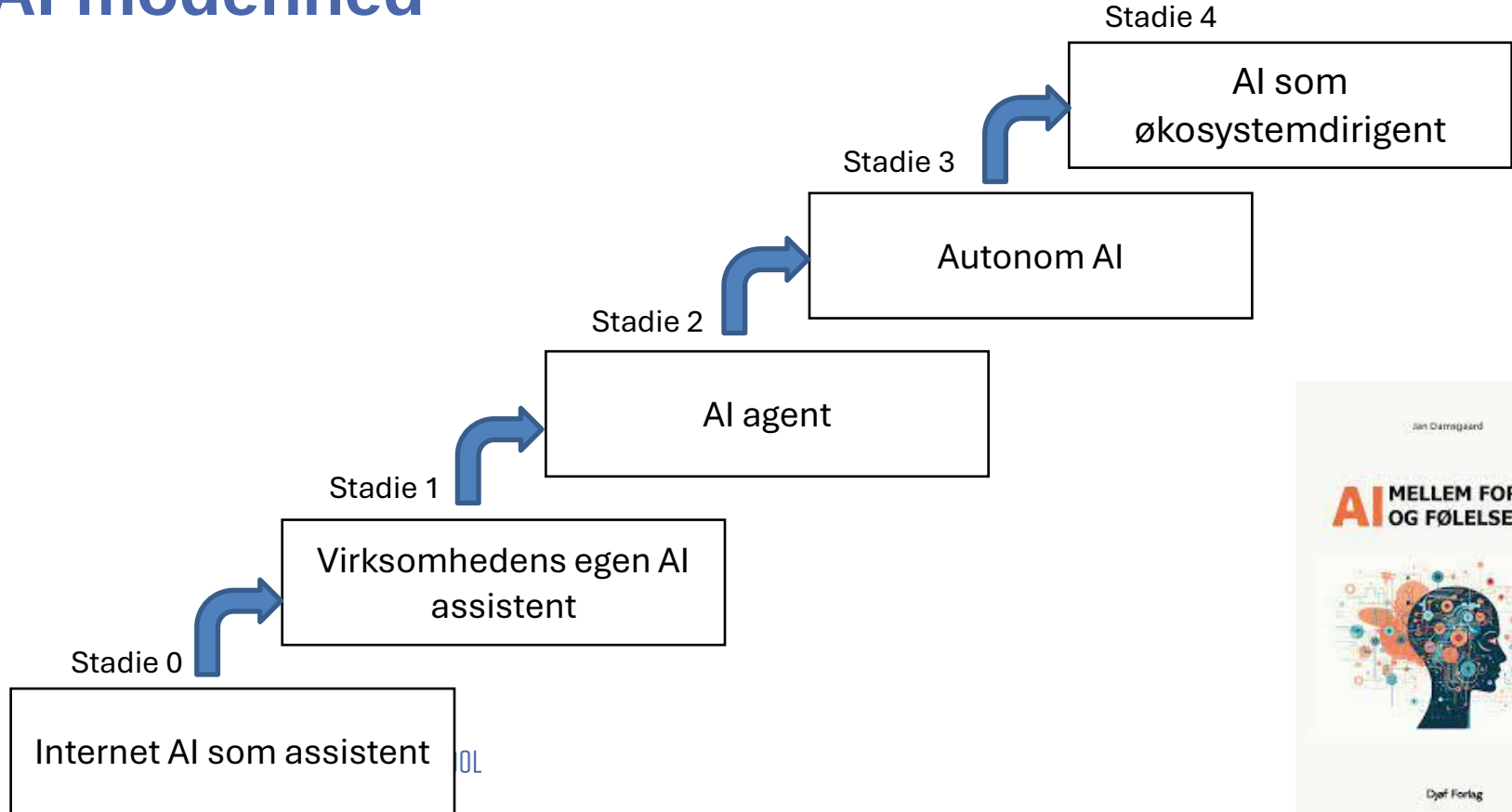
- Er trænet til at udfylde en bestemt funktion som tidligere var forbeholdt et menneske
- Giver ansvarspådragende svar
- En indkøbt GPT der er tilpasset virksomheden både på skriftligt materiale samt for eksempel optagede kundesamtaler
- Er billig og hurtig at udvikle, træne og vedligeholde
- Kan svare på både generelle og specifikke spørgsmål
- TopGPT – svarer på 8 sekunder, har ret i 99% af tilfældene (medarbejderne væsentlig mindre)
 - Bruges også af medarbejderne i callcenteret

Mød dine nye kunstige kollegaer – autonom AI

- Royal Unibrew har ansat fem kunstige medarbejdere – bygget som personas:
 - Athena, kvalitativ trend & insight researcher.
 - Møller, ølsommelier.
 - Prometheus, kvantitativ trend & insight researcher.
 - Kondi Kai, brand manager specialist for Faxe Kondi.
 - Ella, business performance specialist for partnerskaber.
- Næste skridt er autonome AI agenter, der er autoriseret til at træffe bindende aftaler i samarbejde med sine menneskelige kollegaer



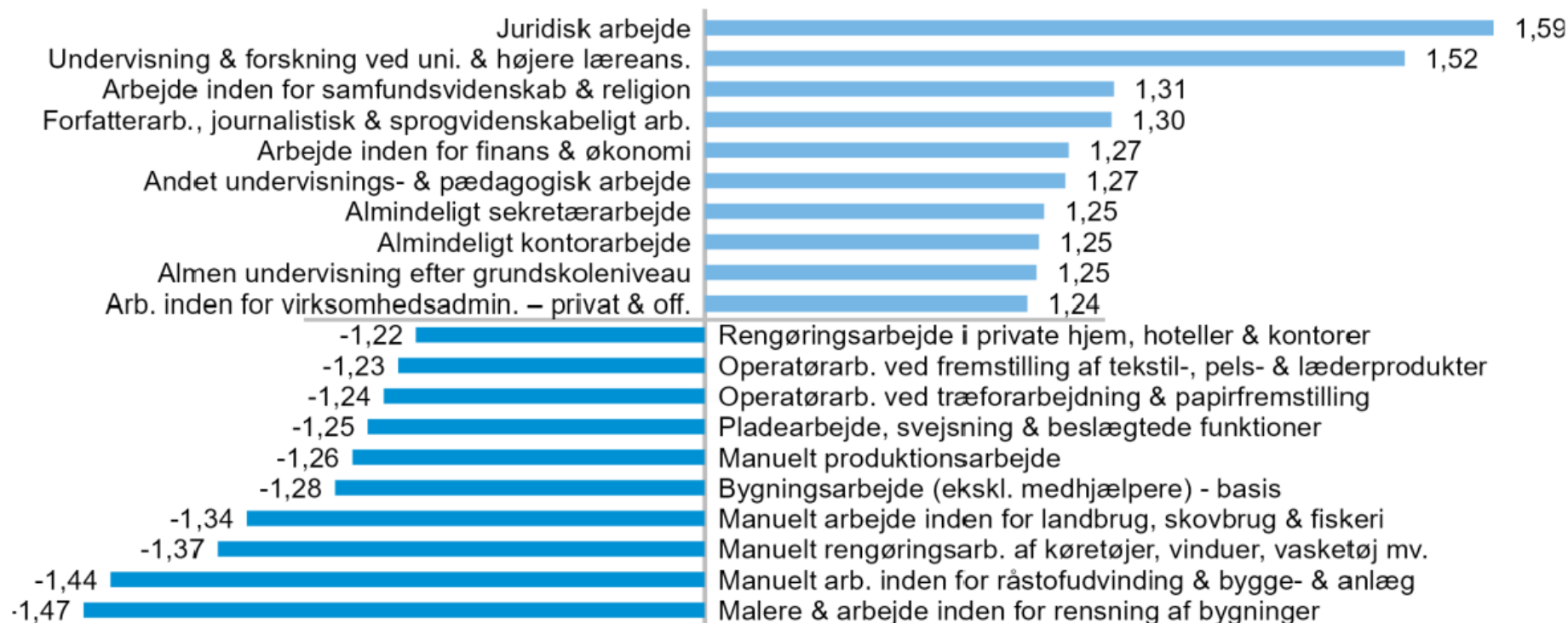
AI modenhed



Lederen og AI – både med og uden

- Hvordan udnytter eksisterende ledere mulighederne ved AI?
- De fleste arbejdspladser kommer til at bestå af AI assistenter, AI agenter og autonom AI – og det gør dine kunder og forretningsforbindelser også!
- Hvordan samarbejder mennesker og autonom AI side om side?
 - Hvad med jalousi? Må man slukke for dem man ikke kan lide?
- Hvordan leder man autonom AI
 - MUS samtaler, en snak over kaffemaskinen,
- Kan autonom AI være leder?
 - Altid tilstedeværende, data-dreven, uden særlige fordomme
- Hvordan tackler den eksisterende leder udfordringen fra AI?

Figur 1 De 10 arbejdsfunktioner i Danmark med højeste LLM-scorer og de 10 med laveste scorere (DISCO-08, niveau 3).



Scorene kan betragtes som et mål for den mulige økonomiske indvirkning uden at komme nærmere ind på virkningens art (menneskeforstærkende eller menneskefortrængende).

Scenarier – de kendte ubekendte

- Bliver jeg arbejdsløs?
 - Kreativ destruktion
 - Hvad kræves for at være en god kunstmaler
 - Lommeregneren – ødelægger eller udvikler
- Forsvinder min virksomhed/branche?
 - Klassisk disruption – ved paradigmeskift overlever få
 - Overvej internettet
 - Rejsebureauer, post, gågader og flow TV forsvinder
 - Sociale medier, streaming, smartphone opstår

Hvilket produktionsapparat favoriseres

Centralisering

- Storskala fordele
- Kompetencekrævende at udvikle og vedligeholde
- Kræver avanceret infrastruktur
- Eksempel: atomkraft

Decentralisering

- Fungerer i lille skala
- Kræver ingen særlige kompetencer at udnytte
- Kræver ingen særlig infrastruktur
- Eksempel: smartphone

Menneskelig faglighed/ekspertise

Understøtter faglighed

- Udvikler faglighed
- Fjerner ikke-værdiskabende aktiviteter
- Flertydighed i respons
- Eksempel: 10-talssystemet

Underminerer faglighed

- Automatiserer kompetencer
- Ingen eller lave forudsætninger for anvendelse
- Lav variation i korrekt respons
- Eksempel: google translate

Fire fremtidsscenarier for AI

AI	Øger centralisering	Øger decentralisering
Underminerer faglighed	Tech dominerer	AI fødte start ups
Understøtter faglighed	De store bliver større	Status quo

Den første industrielle revolution



Tech dominerer

I scenariet "**Tech Dominerer**" overtager AI kernefunktionerne i en branche, hvilket reducerer behovet for menneskelig arbejdskraft. Store tech-virksomheder udvikler avancerede AI-systemer, der leverer produkter og tjenester hurtigere, billigere og mere præcist end traditionelle aktører. Virksomheder, der ikke tilpasser sig, mister markedsandele eller bliver irrelevante. Kunder og brugere interagerer primært med AI, mens fysiske og menneskelige services forsvinder. Regulering og etiske spørgsmål opstår, da AI's beslutninger kan være uigennemsigtige og udfordre sociale normer. Branchen ændres fundamentalt, og traditionelle aktører må enten integrere AI massivt eller risikere at blive overhalet af teknologidrevne konkurrenter.

De store bliver større

I scenariet "**De Store Bliver Større**" styrker de største aktører i en branche deres position ved at investere massivt i AI. Store virksomheder udnytter deres ressourcer til at udvikle avancerede AI-løsninger, der effektiviserer processer, optimerer kundeservice og skaber konkurrencemæssige fordele. Mindre aktører har svært ved at følge med og bliver afhængige af at bruge de store virksomheders teknologi. AI giver de store aktører mulighed for at standardisere og automatisere, hvilket sænker omkostningerne og øger effektiviteten. Markedet bliver domineret af et lille antal spillere, og konkurrence fra mindre virksomheder mindskes. De største aktører fortsætter med at vokse, mens små virksomheder risikerer at blive marginaliseret.

AI fødte start ups

I scenariet "**Nye Opstartsvirksomheder**" disruptes branchen af AI-drevne startups, der tilbyder innovative, hurtigere og billigere løsninger end de etablerede aktører. Små, agile virksomheder udnytter AI til at udvikle nye forretningsmodeller, der effektivt udfordrer de traditionelle spillere. Startups kan hurtigt tilpasse sig markedet og skabe skræddersyede produkter og tjenester, som tiltrækker kunder. De store virksomheder kæmper for at tilpasse sig de hurtigt skiftende krav, og flere mindre aktører vinder markedsandele. AI giver startups mulighed for at reducere omkostningerne og tilbyde højere fleksibilitet, hvilket gør dem til de primære drivkræfter bag innovation. De etablerede aktører risikerer at blive overhalet af disse agile, teknologidrevne konkurrenter.

Status quo

I scenariet "**Status Quo**" forbliver branchen relativt uændret, selvom AI bliver et støtteværktøj, der forbedrer eksisterende processer. AI bruges til at automatisere rutineopgaver, optimere arbejdsflows og give bedre indsigt, men de grundlæggende forretningsmodeller og menneskelige beslutningstagere forbliver intakte. Teknologien integreres langsomt, og menneskelig ekspertise er stadig central for beslutningstagning og kundeinteraktion. Der er en balance mellem teknologi og den menneskelige faktor, hvor AI fungerer som et hjælpemiddel frem for at omforme hele virksomheden. Virksomhederne opretholder deres rolle på markedet, men med øget effektivitet og hurtigere processer. Der sker en gradvis udvikling, uden de store disruptioner i branchen.

Konklusioner

- AI assistenter, AI agenter og autonome AI medarbejdere
- Lederen og AI – både med og uden
 - Leder med AI
 - Ledelse af AI
 - AI ledere
 - AI ledelse
- Alle virksomheder og brancher bliver AI testet
 - Nogle overlever, flere taber og nye AI fødte vokser sig store
- Usikkerheden giver anledning til at sætte hastigheden op



AI-Konsulenten

I dette scenarie bliver AI den primære leverandør af konsulenttjenester, og KPMG's rolle som rådgiver reduceres markant. AI-drevne platforme tilbyder skræddersyede løsninger og rådgivning til virksomheder i realtid, baseret på dataanalyse og maskinlæring. KPMG kan bruge AI til at automatisere store dele af deres konsulentarbejde, som f.eks. markedsanalyser, forretningsstrategi, og risikovurdering, hvilket reducerer behovet for menneskelige konsulenter til standardopgaver. KPMG vil kunne levere hurtigere og billigere løsninger, men de skal konkurrere med nye, smidige AI-startups, der er i stand til at tilbyde mere specialiserede og automatiserede tjenester.

De Store Bliver Større

De største konsulentfirmaer som KPMG udnytter deres ressourcer til at investere i avanceret AI-teknologi, hvilket giver dem en konkurrencefordel i branchen. AI anvendes til at optimere arbejdsprocesser som dataanalyse, forretningsplanlægning og risikostyring, hvilket gør det muligt for KPMG at tilbyde mere personaliserede og effektive løsninger. Samtidig kan de store firmaer standardisere nogle af deres tjenester og automatisere rutineopgaver, hvilket giver dem mulighed for at øge deres markedssandel og forbedre deres effektivitet. Mindre konsulentfirmaer får svært ved at følge med i AI-udviklingen og bliver afhængige af de store firmaers teknologi.

Disruption fra AI-Startups

I dette scenarie kommer AI-drevne startups til at disrupte konsulentbranchen ved at tilbyde hurtigt implementerbare, billigere og mere fleksible løsninger, der er drevet af avancerede algoritmer og dataanalyse. Startups tilbyder AI-baseret rådgivning og forretningsløsninger, som eliminerer behovet for menneskelige konsulenter til rutineopgaver. KPMG står overfor udfordringen med at tilpasse sig hurtigt og måske miste kunder til de mere teknologidrevne startups, der kan tilbyde løsninger, der er hurtigere og billigere. Konsulentfirmaer som KPMG kan blive nødt til at samarbejde med startups eller udvikle deres egne AI-drevne platforme for at bevare konkurrencedygtigheden.

AI-Assisteret Konsulentarbejde

I dette scenarie forbliver KPMG's rolle som konsulent uændret, men AI bruges som et redskab til at forbedre arbejdsprocesserne. AI hjælper KPMG med at optimere dataanalyse, automatisere rapportering, forudse markedsbevægelser og tilpasse strategier baseret på realtidsdata. Konsulenterne forbliver i centrum, men deres arbejde bliver betydeligt lettere og mere effektivt takket være AI's evne til hurtigt at bearbejde store mængder data. AI giver mulighed for at tilbyde mere præcise og datadrevne anbefalinger, men den menneskelige rådgivning forbliver uundværlig, især for komplekse strategiske beslutninger og relationer med kunderne.