



White paper fra DANSK IT

Udvalgte konklusioner fra BUSINESS TECHNOLOGY:
STRATEGI, TRENDS OG ERFARINGER

IT I PRAKSIS® 2013

RAMBOLL

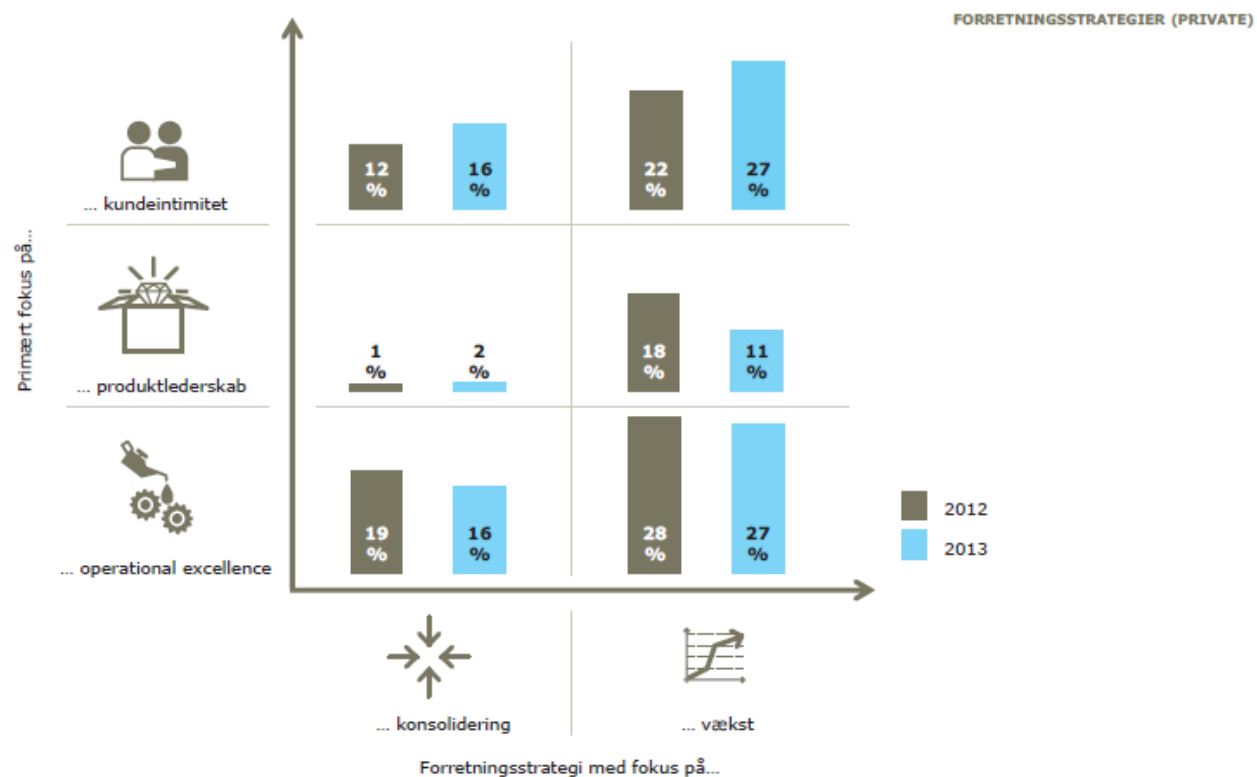


White paper

Udvalgte konklusioner fra Business Technology: strategi, trends og erfaringer IT i praksis® 2013

Rambøll og DANSK IT udgav den 28. august 2013 rapporten Business Technology: strategi, trends og erfaringer – IT i praksis® 2013. Det er 18. årgang af rapporten, som indeholder analyser af it-anvendelsen i private og offentlige virksomheder i Danmark. Rapporten viser, hvordan virksomheder, der har succes med it, skaber disse resultater – og kortlægger potentialerne ved at forbedre styring og anvendelse af it. Dette white paper består en række konklusioner udvalgt af DANSK IT med særligt henblik på foreningens medlemmer. Den fulde rapport kan købes på www.it-i-praksis.dk

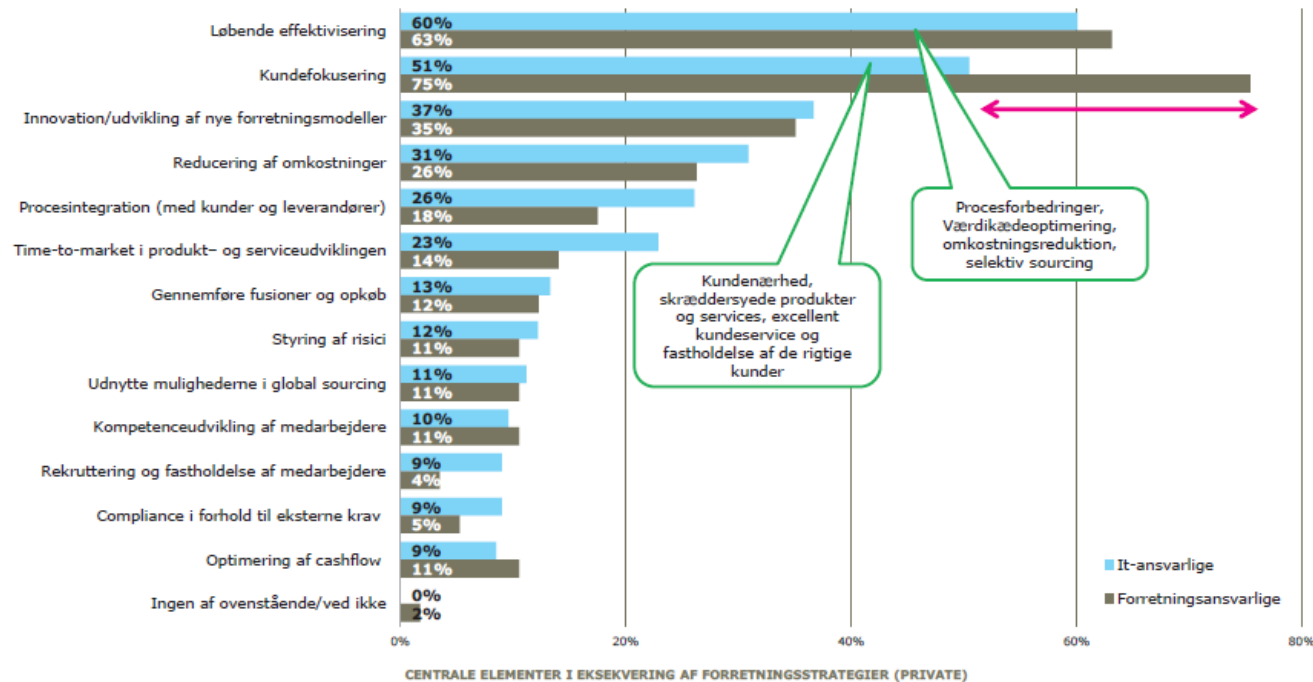
FORRETNINGSSTRATEGIER BEVÆGER SIG I RETNING AF KUNDEINTIMITET



IT i praksis® viser, at Top 500-virksomhedernes forretningsstrategier går i retning af kundeintimitet (fx nærhed til kunden, skræddersyede produkter/services, der overgår forventningerne og driftssikkerhed).

Operational excellence (fx effektivitet, lave priser, strømlinede processer og stor volumen) og kundeintimitet er blevet ligestillede og populære forretningsstrategier, hvor færre virksomheder vælger en strategi for produktlederskab (fx innovation, brand, design, time-to-market og høje avancer). Usikkerhed præger stadig den globale økonomi, men en forsigtig optimisme er på vej; en udvikling, der afspejles i ændrede forretningsstrategier.

CEO AND CIO ER IKKE ALIGNET I FORHOLD TIL KUNDEFOKUS



CEO'erne sætter kundefokus højt. Det gør CIO'erne ikke. Strategieksekvering er en kompleks og udfordrende proces, der kræver, at virksomheder balancerer vækst og kundefokus i forhold til løbende effektiviseringstiltag. Den nuværende økonomiske usikkerhed gør, at virksomheders fokus på dette yderligere skærpes. CIO'erne skal identificere og udnytte teknologiske muligheder til at skabe differentiering og vækst, samtidig med at de generelt skal strømline deres virksomheder såvel som it-forretningen.

Teknologi kan understøtte vækst ved at gøre det muligt at løse opgaverne mere effektivt og muliggør nye typer af forretninger. Teknologiske muligheder har indflydelse på relationen mellem køber og sælger, skaber nye kundeforventninger og ansporer til nye forretningsmodeller.

Big Data vinder indpas også som redskab til kundefokus

Hver fjerde virksomhed anvender Big Data. Især Fremstillingsindustrien er storforbrugere, men også indsamling og udnyttelse af Big data relateret til kundefærd og -præferencer er udbredt – i hver femte virksomhed.

CIO'en må gennemgå porteføljen med fokus på alignment og værdi og på nye muligheder

IT i Praksis anbefaler, at CIO'en sikrer, at kundefokus prioriteres ind i projektportefølje og -pipeline. CIO'en skal sikre, at investeringsporteføljen passer til den strategiske målsætning og dermed maksimerer værdien i forhold til de opstillede mål og samtidig udnytter de teknologiske muligheder.

CIO'en kan gennemgå pipelinen eller hele porteføljen ved at bruge en kombination af alignment og værdimæssig vurdering (med fokus på strategisk match med forretningsstrategier og -mål, og således maksimere værdien af porteføljen og balancere denne, fx i relation til særlige emner eller forretningsenheder) med en gennemgang med fokus på it-, branche- og makrotrends som forventes at få stor indflydelse på porteføljen i forhold til muligheder og udfordringer).

DANSK IT mener: Behov for bedre alignment og kommunikation mellem it og forretning.

Kundefokus bør i højere grad være del af projektporteføljer og -pipelines.

Best practices i forhold til at aligne og tilføje værdi kan findes i rammeværker som MoP® eller i ny produktporteføljeledelse.

CIO'en bør supplere med kompetencer inden for Customer Experience Management

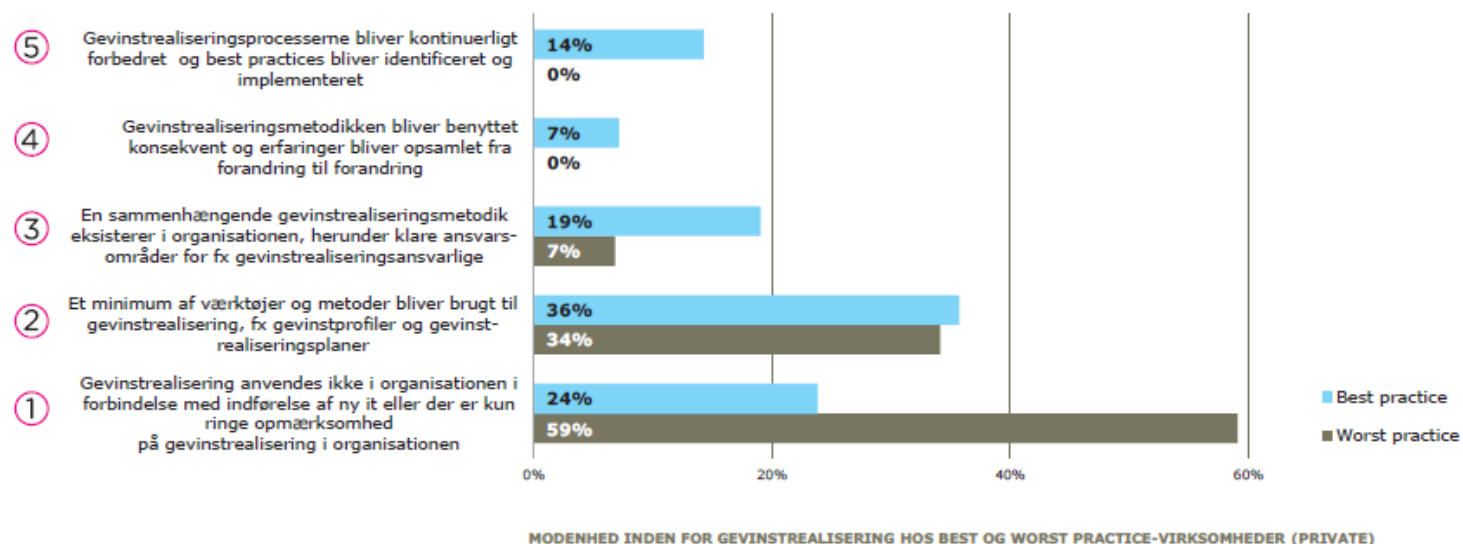
Copenhagen Business School (CBS) og Rambøll udarbejder årligt et indeks, kaldet Customer Experience Management Index. Indekset har identificeret otte dimensioner, der tilsammen beskriver relevante fokusområder inden for arbejdet med Customer Experience Management (CEM). Omkring 600 virksomheder deltog i CEMindex2013. Analysen viser, at mere end en 10 pct.'s ændring i CEM-områderne medfører mere end en 9 pct.'s ændring i virksomhedens differentiering, og at de økonomiske resultater bliver påvirket med over 5 pct. Denne analyse understøtter dermed konklusionen i IT i praksis® om, at fokus på kundeoplevelser har et stort potentiale.

De dimensioner, der har størst indflydelse på virksomhedsdifferentiering, er topledelsesforankring og kundens touch points. Ansvar for kundeoplevelse må forankres i topledelsen. CEMindex 2013 viser, at CEO'en er ansvarlig for kundens oplevelse i 43 pct. af virksomhederne, mens CSO (Chief Sales Officer) er ansvarlig i 27 pct. og CMO'en (Chief Marketing Officer) i 10 pct. Disse er derfor vigtige medspillere for CIO'en, når kundeoplevelse er på dagsordenen.

Alle touch points i kundens rejse gennem virksomhedens værdikæde skal defineres, og hver enkelt emotionelle touch point bør specificeres i forhold til, hvilken oplevelse kunden skal have.

CIO'en skal være opmærksom på og eventuelt supplere it-organisationens CEM-kompetencer, men også udvikle og understøtte kundens oplevelse gennem teknologiske muligheder ved at arbejde tæt sammen med kolleger i resten af organisationen og fokusere på de otte dimensioner. Bliver kompetencer inden for produkt- og servicedesign ikke udnyttet, vil design havne i hænderne på it-udviklere.

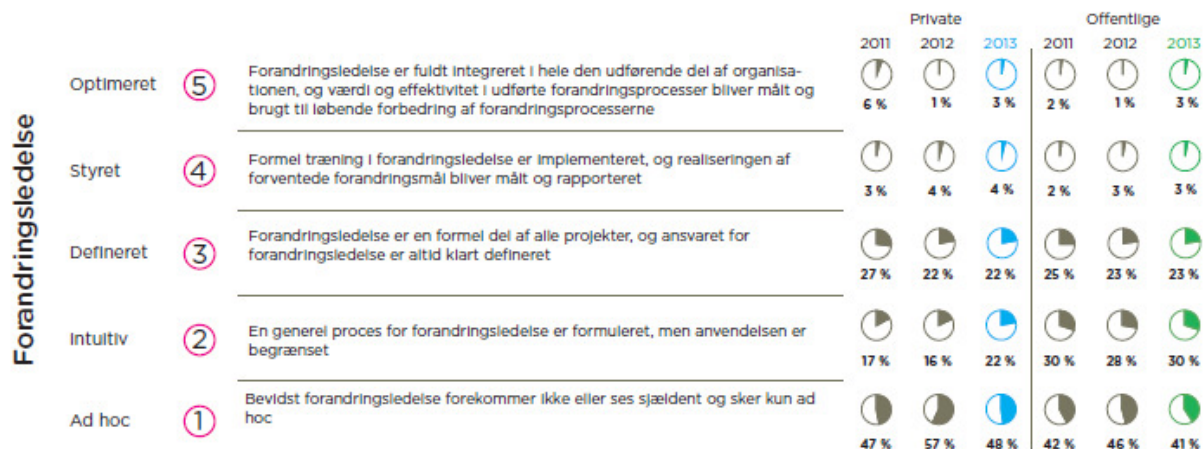
TYDELIG SAMMENHÆNG MELLEM ANVENDELSEN AF GEVINSTREALISERING OG BEST PRACTICE



IT i praksis® viser en klar sammenhæng mellem anvendelsen af gevinstrealisering som styringsparameter og de virksomheder, som performer bedst. Hele 59 pct. af de virksomheder, som er ringest til at opnå den ønskede effekt af deres investeringer, svarer, at de enten slet ikke kigger på gevinstrealisering eller også har meget ringe opmærksomhed på denne form for styring. I denne gruppe finder vi kun 24 pct. af de bedst performende virksomheder.

Omvendt finder vi 40 pct. af de bedst performende virksomheder blandt de dem, der som minimum anvender en sammenhængende gevinstrealiseringsmetodik. Her findes kun 7 pct. af de dårligst performende virksomheder. Tilsvarende mønster gør sig gældende i offentlige virksomheder.

UDVIKLINGEN I VIRKSOMHEDERNES FORANDRINGSLEDELSE STÅR I STAMPE



UDVIKLINGEN I MODENHED INDEN FOR FORANDRINGSLEDELSE (PRIVATE OG OFFENTLIGE)

Hvis gevinstrealisering skal lykkes, anbefaler rapporten, at der grundlæggende skal være styr på tre områder:

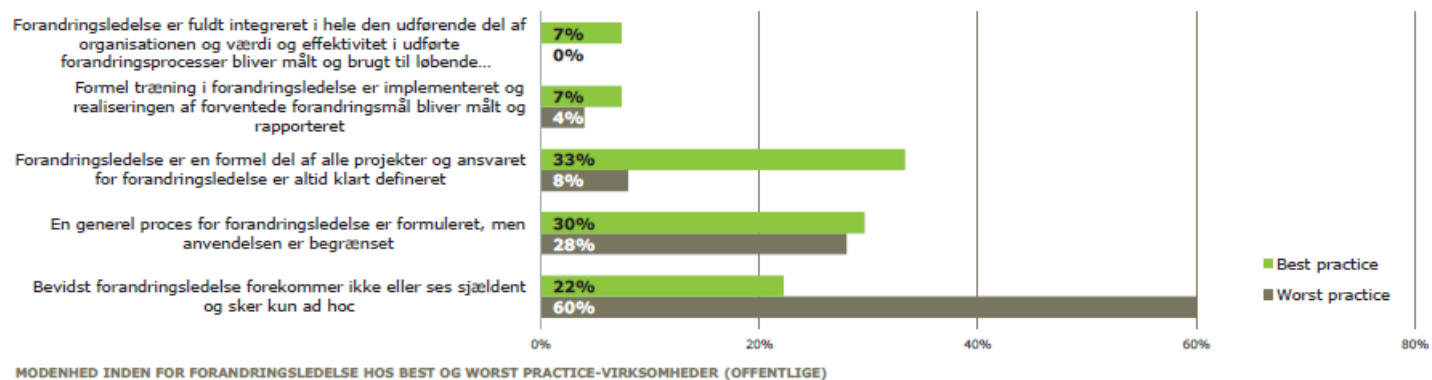
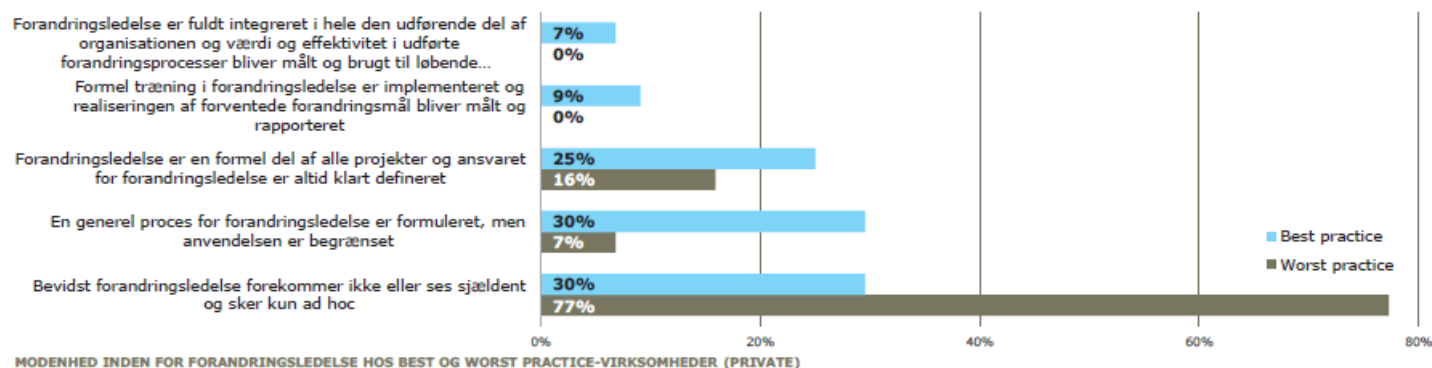
- De gevinster, der efterstræbes
- Projektets leverance
- Nødvendige ændringer af forretningen og hos medarbejdere, så der arbejdes med projektets leverance på den rette måde

Det er den sidste af de tre discipliner, som vi betegner som forandringsledelse, og som ofte er sværest at håndtere. Sværest, fordi den ikke kan regnes ud på forhånd eller eksekveres succesfuldt gennem sekventielle og logiske modeller. God forandringsledelse er svær, fordi det tager tid, gentagelse og indlevelse i de medarbejdere, der påvirkes af projektet.

For at kunne ændre medarbejdernes adfærd til at kunne håndtere en projektleverance på den rette måde, må vi som forandringsledere leve os ind i deres kultur, værdier, mindset og bevæggrunde og påvirke dem gennem inddragelse og dialog. Måske netop derfor står virksomhedernes udvikling i forandringsledelse i stampe. Fordi forandringsledelse er så svært håndterbar, fravælger mange virksomheder måske at gå bevidst og struktureret til forandringsledelsesopgaven.

Manglende eller mangelfuld forandringsledelse har dog den kedelige konsekvens, at der ikke opbygges den rette kapacitet blandt medarbejderne til at håndtere de nye arbejdsgange, teknologi eller mindset, hvorfor den ønskede gevinst ved projektet udebliver. Kvaliteten af en it-leverance skabes i projektet, mens accepten og omsætning af selvsamme leverance sker i organisationen, hvorfor effekten udebliver, hvis ikke medarbejdernes kapacitet og accept påvirkes positivt.

FORANDRINGSLEDELSE BETALER SIG



Skal man lykkes med at realisere de ønskede gevinster, må man arbejde struktureret med forandringsledelse. De virksomheder, hos hvem forandringsledelse er en formel del af indsatsen omkring implementering af ny it, lykkes i høj grad med at levere forretningmæssige gevinster. Det vidner om, at struktureret og moden forandringsledelse er en væsentlig forudsætning for at lykkes med implementering og realisering af gevinster.

Men forandringsledelse er som nævnt lettere sagt end gjort, og derfor fravælger mange virksomheder at gå bevidst og struktureret til forandringsledelsesopgaven.

Skulle vi her give et konstruktiv bud på, hvordan virksomheder kan få greb om forandringsledelsesopgaven, vil det være at fokusere på kerneopgaven i forandringsledelse – nemlig at sætte sig ind i og forstå medarbejdernes tanker, handlinger og bevæggrunde. For nogen kan det virke som en kompleks og utilgængelig opgave, men det handler kort og godt om at bruge tid og ressourcer på:

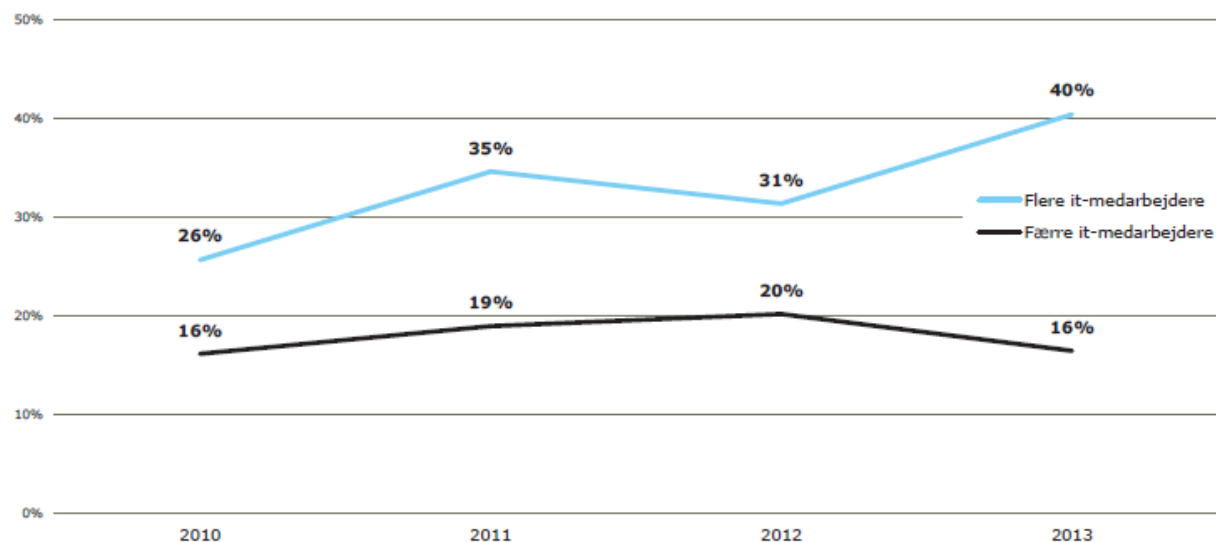
- At inddrage medarbejderne og lytte til deres tanker og bekymringer
- At anerkende deres syn på situationen
- At opbygge engagerende relationer
- At fortælle historier om alt, det der virker godt, og som peger frem mod den ønskede fremtid og intentionerne
- At skabe fælles forventninger til fremtidig performance /arbejdsprocesser

Først når vi forstår medarbejderne og deres bevæggrunde, og de forstår den ønskede fremtid og vejen fremad, kan vi udpege mål og stille nye krav til medarbejderne og deres adfærd. Det lyder banalt, men dialog fremmer forståelsen og er en af de vigtigste aktiviteter i god forandringsledelse.

DANSK IT mener: Det kan betale sig for både private og offentlige virksomheder at bruge flere kræfter på at beskrive forandringerne i forbindelse med it-projekter.

Der skal også stilles langt mere veldefinerede krav til afdelingsledere og medarbejdere om, hvad der forventes af dem. At sikre, at dette sker, er en ledelsesopgave.

BEHOVET FOR IT-KOMPETENCER VOKSER FORTSAT



ANDEL AF VIRKSOMHEDERNE DER FIX FLERE ELLER FÆRRE IT-MEDARBEJDERE I PERIODEN 2010-2012, OG HVILKE FORVENTNINGER DE HAR TIL UDVIKLINGEN I 2013 (PRIVATE)

Den generelle accept af, at teknologi er stadig mere afgørende for virksomheders succes, smitter af på antallet af it-medarbejdere i virksomhederne. På trods af outsourcing af opgaver og løbende effektivisering fortsætter tendensen med flere it-medarbejdere. Rambøll forventer, at denne udvikling vil fortsætte i de kommende år, da virksomhedernes fokus på forbedret it-understøttelse af virksomhedens processer vil blive fastholdt. Den effektivisering, der sker via mere effektiv drift, bliver overgået af et øget behov for ressourcer til udvikling og implementering af ny teknologi.

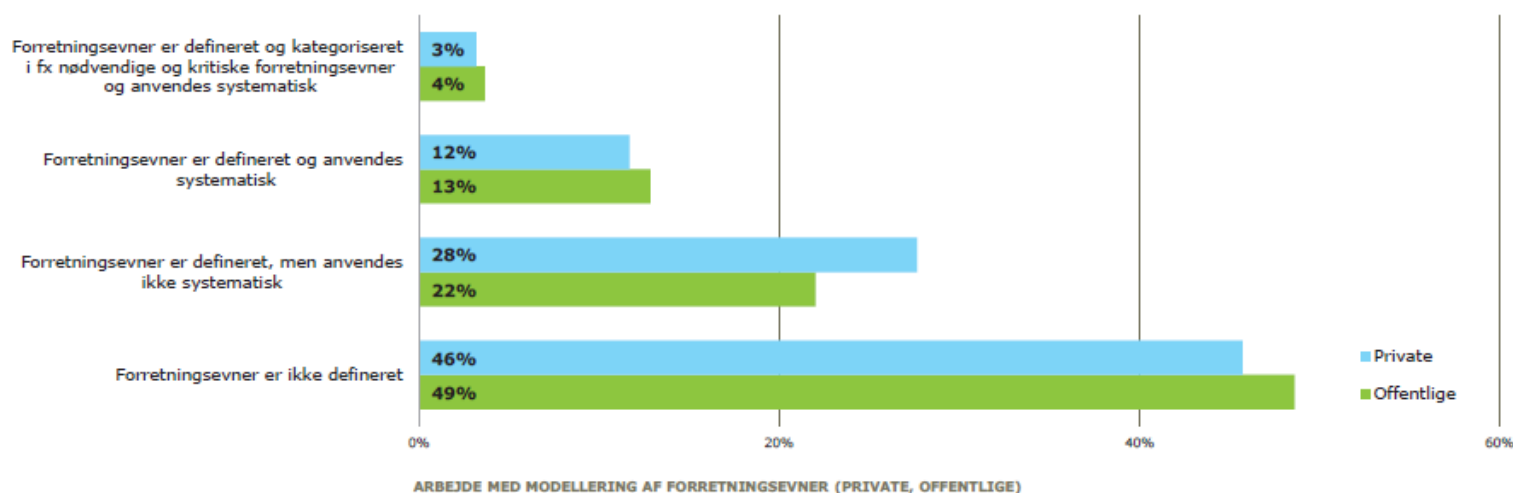
Det er bemærkelsesværdigt, at IT i praksis® viser en tendens til, at CEO'er her er mere optimistiske end deres it-ansvarlige. Blandt CEO'er forventes 42 pct. flere it-medarbejdere i 2013 (mod 40 pct. af CIO'erne), mens kun 11 pct. forventer færre (mod 16 pct. af CIO'erne). Det bringer CIO'en i en attraktiv position,

når virksomhedens ledelse anerkender, at teknologiudviklingen stiller krav om øgede ressourcer. Samtidig skal CIO'en være opmærksom på ikke at overse potentielle udviklingsområder, i sin konstante jagt på effektivisering, hvis direktionen reelt forventer større fokus på udvikling.

Behovet for it-kompetencer vokser især kraftigt i det offentlige

Hos de offentlige it-chefer har anerkendelsen af, at udvikling af virksomhederne kræver øgede it-kompetencer, også bidt sig fast. To ud af fem forventer flere it medarbejdere mod en ud af seks, som forventer færre. De offentlige forretningsansvarlige er enige i dette, omend i mere behersket omfang. Blandt de forretningsansvarlige forventer kun 28 pct. flere it-medarbejdere i 2013, mens 10 pct. forventer færre.

BRUG AF FORRETNINGSEVNER KAN SKABE VÆRDI, MEN IT-ORGANISATIONEN MÅ IKKE FORSØGE ALENE



Brug af forretningsevner kan skabe værdi, men it-organisationen må ikke forsøge alene

En vigtig opgave for virksomhedens it- og forretningsarkitekter er ofte at kortlægge og modellere relationen mellem virksomhedens it-ressourcer og de forretningsaktiviteter, de understøtter. Et detaljeret og fælles overblik over disse relationer, både fra et forretnings og et teknologiperspektiv, er afgørende for værdien af Enterprise Architecture.

Modellering af forretningsevner (Business capability modelling) benyttes til at afbilde forretningsarkitekturen. Forretningsevner repræsenterer et specifikt og veldefineret udsnit af en virksomheds værdikæde.

Arkitekter, der arbejder med modellering af forretningsevner, organiserer typisk overordnede forretningsevner i et antal forretningsdomæner (fx salg, produktion), som hver indeholder et antal mere eller mindre finkornet definerede forretningsevner, som hver bidrager med konkret forretningsværdi. Med en kortlægning af forretningsevner har forretningsudviklere og arkitekter meget forbedrede muligheder for dybdegående samarbejde omkring at generere øget værdi fra it-ressourcerne.

Den vigtigste fordel, der opnås ved aktiv anvendelse af modellering af forretningsevner i virksomheden, er etableringen af et fælles billede og en tilhørende afstemning af begrebsopfattelser på tværs af organisationen. Efterhånden som en nemt genkendelig model for forretningsevner bliver skabt og brugt som fælles referenceramme, kan frugterne høstes.

Betragtningerne omkring forretningsevner og værdien ved at bruge dem er mindst ligeså relevante for de offentlige virksomheder som de private og kan her bidrage til transparens og forbedrede forudsætninger for at forfølge it-værdi.

IT i praksis® viser, at kun en mindre andel af virksomhederne arbejder systematisk med forretningsevner. En dobbelt så stor andel indikerer imidlertid at have defineret forretningsevner, men uden at benytte dem på en systematisk måde. Dette forhold tjener til at minde ambitiøse it-organisationer om, at modellering af forretningsarkitekturen aldrig kan være en envejsøvelse.

Selvom kompetencerne kan være placeret hvor som helst, så bliver interessenter i forretningsenhederne nødt til at tage ejerskab over virksomhedens model over forretningsevner.

Definitioner

Forretningsevner: Forretningsevner er kombinationen af medarbejdernes kompetencer og de teknologiske evner eller kapaciteter (fx it-services), der bringes i spil for at gennemføre forretningens aktiviteter. Forretningsevner udtrykker, hvordan en virksomhed bibringer kunderne værdi ved at forene domæneviden, processer, personer, teknologi og strukturer.

Kritiske forretningsevner: Kritiske forretningsevner er bestemte evner, der er nødvendige for en virksomhed for at opnå succes i markedet. Dvs. de forretningsevner, der adskiller virksomheden fra dens konkurrenter.

Den teknologiske udvikling bringer it-organisationerne tættere på brugerne

IT i praksis® har gennem de seneste år vist, at både CEO'er og CIO'er mener, at it's betydning er stadig stigende. Det er dog ikke ensbetydende med, at it-afdelingens betydning for virksomheden følger med. Trends som fx consumeration og "bring your own device" har flyttet teknologi stadig tættere på brugerne.

Det er Rambølls erfaring, at de generelle it-kompetencer blandt virksomhedernes medarbejdere og ledere generelt er stigende. Den enkelte medarbejders erfaringer med it, såvel fra privatlivet som fra arbejdet, udfordrer it-organisationens position, når ledere og medarbejderne er mere kompetente og i højere grad end tidligere føler sig kapable til at handle på egen hånd.

Tidligere betød den voksende it-anvendelse i virksomhederne, at it-afdelingens position blev styrket. Det er Rambølls erfaring at udviklingen nu medfører, at brugerne i virksomheden opfatter den interne it-afdelings betydning som faldende, når de kan gøre mere selv.

Denne udvikling stiller krav til it-organisationens nærhed til virksomhedens øvrige afdelinger. Her er it-organisationens struktur et af de væsentlige parametre for at sikre samarbejdet imellem it-medarbejdere og de øvrige dele af virksomheden.

IT i praksis® har de seneste år vist, at CIO'er forventer den føderale it-organisation vil vokse på bekostning af den centraliserede it-organisation. Dette som en konsekvens af, at it-anvendelsen i en virksomhed ofte vil være så kompleks, at der tabes viden om virksomhedens processer etc., hvis alt håndteres centralt. Rambøll forventer, at denne udvikling vil fortsætte. Hvis ikke it-afdelingen selv sørger for at udvikle stadigt tættere bånd til de enkelte forretningsenheder via fx føderal organisering, kan it-opgaverne reelt blive flyttet ved det, at de enkelte forretningsenheder selv begynder at varetage opgaverne, hvilket ofte vil ske ukoordineret og dermed skabe udfordringer i forhold til den samlede virksomhed.

Årets udgave af IT i praksis® viser, at den centraliserede it-organisation stadig er den dominerende, men at kurven nu knækker, og det er de føderale it-organisationer, der er i vækst. Det er værd at bemærke, at der blandt best practice-virksomheder sker en klar tilbagegang for den centrale til fordel for den føderale it-organisation, hvor billedet blandt worst practice-virksomhederne er mere blandet. Her sker der stadig en vækst i andelen af centrale it-organisationer. Ofte bevæger virksomheder sig henimod en føderal it-organisation efter først at have været centraliseret. Derfor er det sandsynligt, at worst practice-virksomhederne om et par år følger i fodsporene på de bedste.

Du kan læse mere om IT i Praksis på http://www.dit.dk/Nyt_fra_DIT/Nyheder/It_i_Praksis.aspx og på <http://www.ramboll.dk/medier/publikationer/boger/it-i-praksis>

Neden for er en række udvalgte kurser, konferencer og netværk i DANSK IT, der relaterer sig til de udfordringer som dette white paper beskriver

Gevinstrealisering:

DANSK IT's nye gevinstrealiseringsnetværk giver en grundig indsigt i metoderne

http://www.dit.dk/Netvaerk/Gevinstrealisering_SN08.aspx

Forretningsevner:

Hent fx inspiration på DANSK IT's kursus om forretningsmodellering

<http://www.dit.dk/Forretningsmodellering.aspx>

It-organisationen på vej mod ny rolle:

Kom på forkant med de strategiske udfordringer – deltag på konferencen IT Challenges 2014

<http://www.dit.dk/events/2014/02/25-it-challenges-2014.aspx>

CIO'en må gennemgå porteføljen med fokus på alignment og værdi og på nye muligheder:

Få sparring og erfaringsudveksling i DANSK IT' strategisk netværk om program- og porteføljeledelse

http://www.dit.dk/Netvaerk/Program_og_portefoljeledelse.aspx

Om Business Technology: strategi, trends og erfaringer IT i praksis® 2013

18. årgang, 1. oplag

© Rambøll Management Consulting A/S

ISSN 1358-5019

Redaktion: Erik Møberg, Marie K. Friborg, Ejvind Jørgensen, Steen Christensen, Asger Højen Danielsen, Thomas Mortensen, Jeppe Debois Baandrup, Jacob Fink, Thomas Fjeldberg, Nils Bundgaard, Lemmy Kook, Lyngholm Jensen, Michael Kandel, Lars Faurholt, Hanne Bay, Claus Andreasen, Rambøll Management Consulting

Tryk:

Zeuner Grafisk as, Odder

Udgivet af:

Rambøll Management Consulting A/S

Olof Palmes Alle 20

8200 Aarhus N

Telefon +45 5161 1000

www.ramboll.dk

Gengivelse af undersøgelsen er tilladt, når Rambøll Management Consulting angives som kilde.

Pris: Kr. 950 ekskl. moms. Bestilling af rapporten kan ske på www.it-i-praksis.dk

PRINCE2®, MSP®, MoP® and ITIL® are registered trademarks of the Cabinet Office

COBIT® is a registered trademark of ISACA