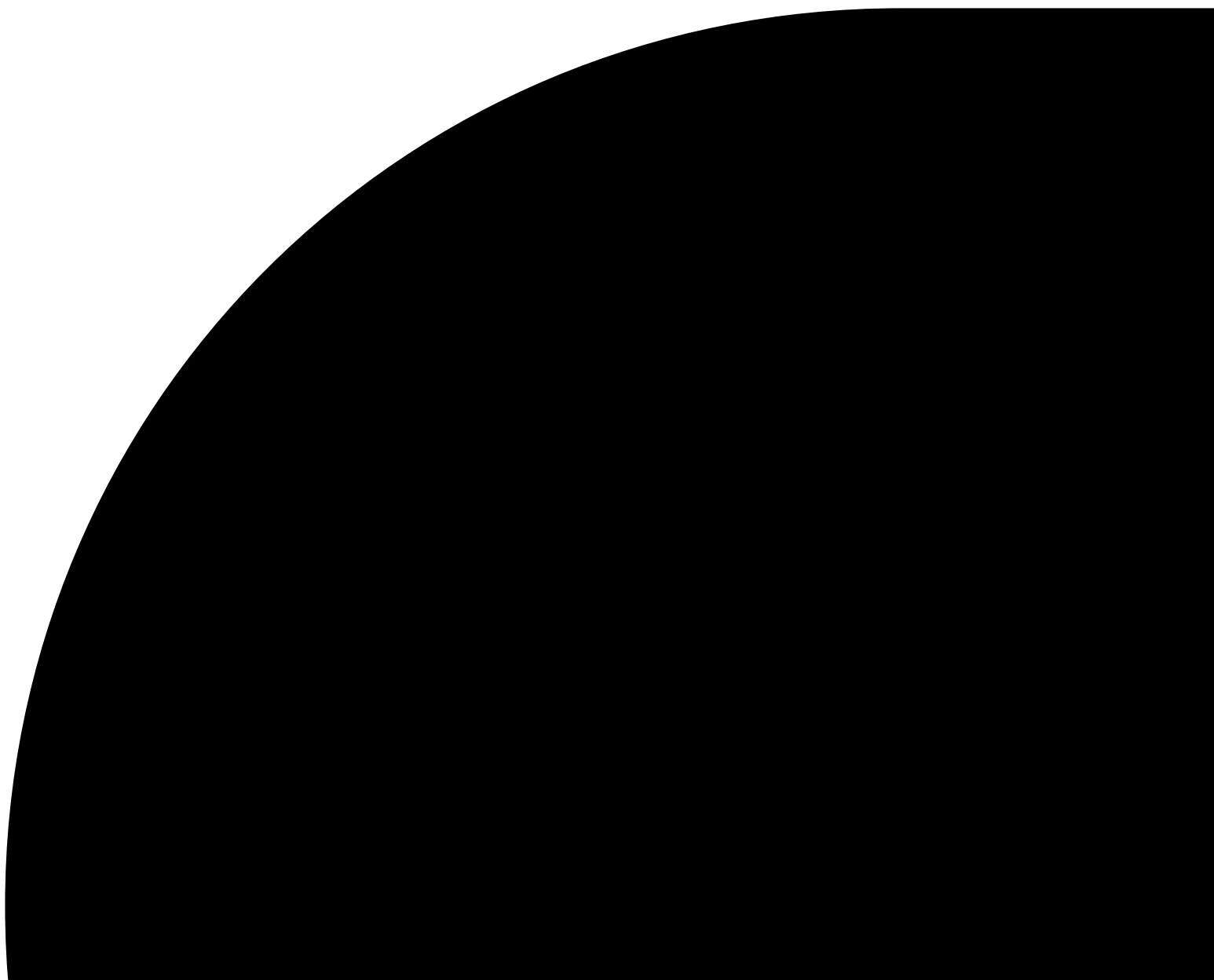


Fremtidens CIO er forandringsagent

Få vores bud på, hvordan du som ambitiøs it-chef navigerer i den digitale transformation.

August 2019



Indhold

It skal slippe kontrollen	2
Ikke forankret i forretningen	2
Fokus på værdiskabelse	4
Forstå forretningen	5
Skab fremdrift, og bevar momentum	6
Opbyg en stærk it-organisation med relevante kompetencer	7
Indbyg en volumenknop	8
Skab den nødvendige forandring	9

It skal slippe kontrollen

It-funktionen er under forandring og skal gøre sig relevant for forretningen. Ikke omvendt. Der er behov for en mere forretningsorienteret form for teknologisk lederskab, hvor it-lederen er på forkant med forretningens udvikling.

Teknologiens nødvendighed og dens værdi som løftestang for forretningens udvikling er der ikke uenighed om, men det kan være en udfordring for it-funktionen at bidrage til opgaven, hvis den daglige drift æder alle ressourcer. Den digitale transformation påvirker i høj grad it-funktionens rolle, hvilket kalder på en fornuftig balance mellem drift og udvikling. It-funktionen går i dialog med forretningen og skaber sammenhængskraft på tværs af nyskabende digitaliseringsprojekter.

Ikke forankret i forretningen

Topledere, bestyrelsesmedlemmer og funktionsdirektører anerkender i stigende grad, at it har strategisk betydning for virksomheders præstationer og konkurrenceevne, og at det ikke kun gælder om at nedbringe omkostningerne. Et stærkt teknologisk fundament er en forudsætning for succes i en virkelighed, hvor digital transformation er en uomgængelig parameter for succes.

I mange virksomheder lider it-afdelingen dog under et blakket ry og står selv over for at skulle gennemgå en transformation, der både udfordrer it-rollens selvforståelse og stiller øgede krav til de forretningsmæssige og digitale kompetencer.

McKinsey-undersøgelsen "IT under pressure: McKinsey Global Survey results" belyser flere af de problemstillinger, som virksomheder også i dag kæmper med, og hjælper os med at forstå, hvad vi kommer fra, og hvilken forandring virksomhedernes it-funktion gennemgår. Den seneste undersøgelse, som blev gennemført, omfatter 807 ledere fra alle typer sektorer, virksomhedsstørrelser og geografiske regioner.

Den fremhæver særligt to udfordringer:

- 1. Problemer med effektivt lederskab.**
- 2. Manglende evne til at finde, udvikle og fastholde it-talenter med de rette kompetencer.**

Virksomhedslederne er generelt mere tilfredse med it-afdelingens leverancer, end de var i tilsvarende undersøgelser i 2011 og 2012. Den samme tendens gør sig gældende for it-ledernes selvsvurdering.

Undersøgelsen konkluderer:

- **It leverer ikke i tilstrækkelig grad varen med hensyn til at understøtte forretningen og dens mål.**
- **Selv it-lederne vurderer, at deres bidrag til forretningsudviklingen er faldende.**
- **Både ikke-it-ledere og it-ledere er enige om, at der er behov for en mere forretningsorienteret form for it-lederskab.**
- **It skal gøre forretningen mere effektiv og øge tilgængeligheden af relevant information og dermed skabe et bedre beslutningsgrundlag.**
- **Topledere og funktionsdirektører anser i mindre grad end tidligere it som et værktøj til at skære i omkostningerne.**
- **It forventes i fremtiden at bruge flere kræfter på analytics og innovation og færre på infrastruktur.**

Når it ikke formår at levere varen, hænger det ofte sammen med, at it-afdelingens forståelse af forretningen er svag eller ikke stærkt nok forankret i it-afdelingens arbejde. Det bliver en ond cirkel, hvor teknologiske krav fra forretningen udtænkes på det forkerte grundlag, og hvor it-afdelingen involveres på et for sent tidspunkt. Resultatet er en reaktiv it-afdeling og unødigt komplekse løsninger, der jævnligt defineres ud fra, hvad der er teknisk muligt, snarere end hvad der er hensigtsmæssigt for forretningen (se figur 1).

Figur 1. Den onde cirkel, der opstår, når it ikke er forankret i forretningen.



Fokus på værdiskabelse

It-direktørens nye rolle er at bygge bro mellem forretning og it. Sikker it-drift og effektive applikationer er blevet en forudsætning, og der er behov for, at it-afdelingen i højere grad har fokus på at bidrage til at udvikle forretningen og skabe forretningsværdi. Det kræver en it-organisation, der tager ansvaret på sig og er på forkant med både forretningen og teknologien. En it-organisation, der er et skridt foran og ved, hvordan teknologi kan bidrage til, at virksomheden når sine mål (se figur 2). Når forretningen flytter sig, skal virksomhedens medarbejdere kunne bevæge sig ubesværet fremad ved at benytte de teknologiske trædesten, som it-organisationen allerede har udlagt.

Figur 2. For at it-funktionen kan træde ind i en proaktiv rolle som rådgiver, skal leverancerne tage udgangspunkt i strategien og understøtte organisationen i at bevæge sig i den rigtige retning.



Scenariet kan være kraftig vækst, eller der kan være tale om andre former for forandring som eksempelvis kraftig konsolidering, omlægning af produktionen eller udvikling af nye ydelser. Uanset hvilket scenarie der gør sig gældende, vil den proaktive tilgang være at foretrække.

Groft sagt kan vejen dertil opsummeres i fire centrale indsatsområder: forståelse af forretningen, fremdrift og momentum, en organisation med de rette kompetencer og ikke mindst en indbygget volumenknapp i den teknologiske tilgang. Lad os kigge nærmere på forudsætningen for succes inden for de fire områder.

Forstå forretningen

Rollen som rådgiver for forretningen er ikke en, man forhandler sig til. Det er heller ikke en rolle, der automatisk følger med den rette organisatoriske placering. Om du "siddet ved bordet", er ikke nær så vigtigt, som hvad du bringer til bordet. Når it-funktionen gennem små projekter demonstrerer, at den kan arbejde med forretningssiden og levere på innovationsområdet, skaber den samtidig en naturlig plads til sig selv ved ledelsesbordet. Fremtidens it-direktør er på forkant med forretningen og forudsiger teknologiske behov, før de opstår. En række faktorer er vigtige, når du skal skabe det rum, der giver taletid og gennemslagskraft:

- Vær i tæt dialog med forretningen og procesejere i alle hjørner af organisationen.
- Brug mindst halvdelen af din tid på forretningsmæssige udfordringer, strategier, planer og opfølgning på eksekvering af forretningsstrategier.
- Tal et sprog, der giver mening på direktionsniveau. Hvad er vigtigt for de forskellige funktioner, hvilke KPI'er er centrale for dem, hvilke begreber og termer giver mening for dem, osv.
- Bliv skrap til at oversætte forretningsbehov til applikationer og omvendt koble applikationer og funktionalitet direkte til forretningsfordele.
- Gør it-afdelingen forretningsorienteret, så den kan tale med og forstå forretningens behov.
- Forretning kommer før it. Mange it-medarbejdere har historisk set været forkælede og er vant til at tænke it først såvel som sidst, hvorfor der typisk er et stykke arbejde at gøre i denne forbindelse.

Hvordan dette udleveres i praksis afhænger af strategi, målsætning og kultur i den enkelte virksomhed.

Fra Børsens Ledelseshåndbog:
It på forkant med forretningen

Styrk dialogen med forretningen

Smykkefirmaet Pandora har arbejdet målrettet med at binde it og forretning sammen, blandt andet ved hjælp af en referencemodel, der styrker dialogen i virksomheden.

Pandora har med succes udviklet en referencemodel, der giver et fælles overblik over hele Pandoras forretning. "The Pandora reference model" samler forretningens værdikæde på ét billede og er trykt på notesblokke, der bruges i hele organisationen. Med modellen som referenceramme er det nemt at have en snak hen over bordet, som på den ene side tager udgangspunkt i meget konkrete behov og på den anden side sikrer, at der tages højde for helheden.

Baggrunden for modellen er, at medarbejdere forskellige steder i organisationen ofte har forskellige opfattelser af, hvordan tingene hænger sammen. Med referencemodellen som kommunikationsredskab bygger dialogen på en fælles forståelse af den samlede forretning.

Skab fremdrift, og bevar momentum

Når it-direktøren og it-afdelingen kender svaret på, hvad der er vigtigt for forretningen og for de enkelte forretningsområder, skal den efterfølgende eksekvering afspejle det. Fra projekt til projekt skal organisationen spørge sig selv, hvad der er vigtigst: hurtigt eller rigtigt. Groft sagt skal der leveres i forhold til det aftalte, og i princippet skal alle større projekter kunne realiseres inden for en tidshorisont på under et år, mens mindre projekter typisk skal eksekveres i løbet af uger. Det er ikke det samme som at kaste sig ud i urealistiske projekter med hovedet under armen, men handler om at have en anden parameter for, hvad der er rigtigt.

Fra Computerworld: Vinder af
Årets CIO 2017: Her er Danmarks
bedste CIO.

Eventyrlyst, opstartstankegang og vovemod

Årets CIO 2017 beskrives som en modig og fremsynet leder, der ud over at have styr på den klassiske drift i it-afdelingen tør gå nye veje og udfordrer og faciliterer den digitale transformation i sin virksomhed.

Nødvendigheden i den balance understreges i dette uddrag fra juryens begrundelse for at vælge Torben Kjær som Årets CIO 2017:

Selvfølgelig er hygiejnefaktorer som styr på drift, omkostningsbevidsthed og gode lederegenskaber stadig afgørende. Men i en global virksomhed skal der i 2017 nok mere til. Dette mere er mere eventyrlyst, mere opstartstankegang, mere fail fast og mere vilje til at vove noget.

Er en applikation forretningskritisk, kan det have sine fordele at gennemtvinge en implementering på kort tid. Det forudsætter samtidig, at organisationen prioriterer tid til efterfølgende oprydning, men det kan være en kalkuleret omkostning, som er nødvendig at tage med. Den klassiske it-afdeling vil i starten opleve dette som udfordrende og være tvunget til at give slip på ønsket om at gøre tingene rigtigt til fordel for at gøre det, der er forretningsmæssigt vigtigt. Som sagt kræver det disciplin i forbindelse med det efterfølgende oprydningsarbejde, da det ellers risikerer at bidrage til yderligere kompleksitet.

Evnen til at sikre stabil og sikker drift kombineret med en høj grad af innovation og agilitet kræver en organisering og kompetencer, der fremmer netop det.



Opbyg en stærk it-organisation med relevante kompetencer

Den moderne it-leder står over for en stor kompetenceudviklings- og rekrutteringsopgave. Der er brug både for dygtige teknologispecialister og -operatører, for folk med stor teknologisk indsigt kombineret med forretnings- og dataforståelse og for systemarkitekter, der kan sikre, at den teknologiske platform hænger sammen. De sidste to kategorier af medarbejdere er en mangelvare og kræver både en særlig rekrutteringsindsats, ikke-teknisk træning i generel teknologiproblemløsning og kommerciel forretningsindsigt i relevante områder.

Den nye generation af moderne it-medarbejdere, der skal supplere de klassiske it-nørder, kan gå både i dybden og i bredden. De kan det med teknikken, men de kan også række ud til forretningen og samarbejde med medarbejdere fra salg, udvikling, økonomi og produktion. De kan sætte sig ind i arbejdsgange og behov hos de interne eller eksterne kunder, tale sproget, forstå tankegangen og gå tilbage til it-udviklingsteamet og designe løsninger, der understøtter værdikæden og forretningen.

Skal it-afdelingen have succes i rollen som rådgiver og levere den krævede forretningsværdi, skal der være en høj grad af opmærksomhed på forskellen mellem drift og innovation. Det er en forudsætning for at kunne navigere gnidningsfrit mellem det ene øjeblik at tale om nyskabende applikationer og forretningsudvikling og det næste at skulle regne ud, hvordan det lader sig gøre i praksis, og hvordan det for øvrigt passer ind i de driftsrelaterede opgaver.

Indbyg en volumenknop

Den teknologiske udvikling går hurtigt, og mulighederne bliver flere og flere. Samtidig øges kompleksiteten, og der bliver stadig flere sikkerhedsrisici. De fleste virksomheder har været igennem flere år med konsolideringer og standardiseringer af it-infrastruktur, som har afledt markante forbedringer i effektivitet og pålidelighed. Alligevel oplever mange fortsat, at de opererer i et miljø, som mangler fleksibilitet, og hvor funktionaliteten og mulighederne for forretningsparterne og brugerne er begrænsede. Mange oplever også, at platformen stadig kræver store mængder manuelt arbejde i supporten. Det er vigtigt at tage hånd om disse udfordringer for at skabe mere skalerbare og fleksible infrastrukturløsninger.

Der er mange vigtige valg at foretage, når det gælder graden af skalerbarhed i eksisterende systemer og brugen af cloudløsninger og outsourcing. Ikke mindst skal anvendelsen af mobilitetsløsninger som smartphones og tablets afvejes i forhold til sikkerhedshensynet.

Den afgørende pointe er, at it-ledelsen skal forholde sig bevidst til de forskellige valg, så man fastholder styringen og udviklingen og ikke kommer i en situation, hvor it-afdelingen løber og løber for bare at følge med, lukke huller og slukke brande.

Med henblik på skalerbarhed vælger et stigende antal virksomheder et grundlæggende, men samtidig fleksibelt fundament i form af en cloudbaseret platform. Har man en cloud first-strategi, går man i skyen med sine applikationer og data, medmindre der er væsentlige argumenter for ikke at gøre det. Fordelen ved cloudløsninger er, at de typisk tager sig af de mere tekniske aspekter af løbende vedligeholdelse. Det giver it-afdelingen mulighed for at frigøre ressourcer til at fokusere på dialog med forretningen.

Samtidig sikrer en cloudbaseret tilgang skalerbarhed i it-funktionen – det vil sige muligheden for at skrue op og ned for it-ressourcerne, når behovet opstår – og sekundært reduktion af omkostningerne. I kombination med en fleksibel outsourcingstrategi kan virksomheden hurtigt skaffe ressourcer til nye udviklingsprojekter uden at være bundet af dem.

Skab den nødvendige forandring

Der er en voksende anerkendelse af, at teknologi er et væsentligt redskab til værdiskabelse, men der er også en udbredt utilfredshed, som den øverste it-ansvarlige er nødt til at forholde sig aktivt til og sørge for at ændre. It-funktionen er tvunget til at gentænke måden, hvorpå den samarbejder med forretningen og bidrager til virksomhedens udvikling.

Der er brug for et nyt mindset og nye måder at tale på. Vi skal ikke længere tale om it-strategi og teknik, men snarere om en strategi for, hvordan vi understøtter forretningen. Direktionen skal stille krav til it-ledelsen om at vise vejen og lægge de teknologiske trædesten, som organisationen kan følge.

Et nyt mindset	
Traditionel it – fokus på løsningen	Fremtidens it – fokus på forretningen
<ul style="list-style-type: none">- Reaktiv- Teknologidrevet- Dataorienteret- Fokus på omkostninger- Data-flow- Minimere tekniske risici- Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none">- Dagsordensættende- Drevet af værdi for forretningen- Kundeorienteret- Fokus på forretningsværdi- Effektive forretningsprocesser- Håndtere forretningsmæssige risici- Apps og “next thing”

Opsummerende kan vi sige, at det for den nye it-organisation betyder, at den skal:

1. **Forstå forretningen og kunne transformere forretningsbehov til forretningsværdi gennem teknologi**
2. **Skabe fremdrift og bevare momentum**
3. **Opbygge en stærk organisation med de rette kompetencer**
4. **Indbygge en volumenknapp i den teknologiske tilgang**

Learn more at www.dxc.technology

 **Get the insights that matter.**
www.dxc.technology/optin

Om DXC Technology

Som verdens førende uafhængige, end-to-end IT-servicevirksomhed, hjælper DXC Technology (NYSE: DXC) kunder med at drive deres digitale transformationer ved at modernisere og integrere deres konventionelle IT, og implementere skalerbare digitale løsninger som skaber bedre forretningsresultater. Virksomhedens teknologi-uafhængighed, globale kompetencer og udbredte partner netværk muliggør at 6.000 private og offentlige kunder i 70 lande kan trives med forandring. DXC Technology er anerkendt som en førende social ansvarlig virksomhed. For mere information, besøg dxc.technology og udforsk THRIVE, DXC's digitale destination for forandringsparate og innovatører.

DXC Technology Danmark

Retortvej 8
2500 Valby
Denmark
Tlf +45 3614 4000

