

# Framtidens CIO välkomnar förändringar

Digital transformation utmanar verksamheters teknikanvändning. Det innebär en prövning för många it-avdelningar. Idag räcker det inte längre att kunna säkerställa en effektiv daglig drift. Läs vidare för att ta del av våra tips på hur du lyckas möta den digitala transformationen.

Augusti 2019



## Innehåll

It måste släppa kontrollen	2
Inte förankrat i verksamheten	2
Fokus på värdeskapande	4
Förståelse för verksamheten	5
Gör framsteg och behåll drivkraften	6
Bygg upp en stark organisation med rätt kompetenser	7
Dra nytta av skalbarhet	8
Skapa den nödvändiga förändringen	9

## It måste släppa kontrollen

It-funktionen är i förändring och måste se till att vara relevant för verksamheten. Inte tvärtom. Det behövs en mer affärsorienterad form av tekniskt ledarskap där it-chefen ligger i framkant när det gäller verksamhetens utveckling.

Det råder ingen tvekan om vikten av teknik och dess värde som hävstång för verksamhetens utveckling, men det kan vara en utmaning för it-funktionen att bidra till detta om den dagliga driften slukar alla resurser. Den digitala transformationen påverkar i hög grad it-funktionens roll, vilket kräver en bra balans mellan drift och utveckling. It-funktionen för en dialog med verksamheten och skapar gruppsammanhållning inom nyskapande digitaliseringsprojekt.

I takt med att marknads-, säljchefer och andra funktionsområden i allt högre utsträckning köper in best-of-breed-lösningar och själva drar igång digitala satsningar utmanas it-rollens position. Det innebär förlorad kontroll vilket kräver nya sätt att tänka, planera och arbeta på. Den visionära it-chefen erkänner att han eller hon inte kan kontrollera, utan snarare bör koordinera. Förutom att säkerställa den dagliga driften måste han eller hon axla rollen som den som koordinerar och faciliterar. Han eller hon ska både utmana och hjälpa verksamheten att bli framgångsrik. Innan detta blir verklighet har de flesta it-avdelningar fortfarande en bra bit kvar.

## Inte förankrat i verksamheten

Koncernchefer, styrelsemedlemmar och funktionschefer menar i allt större utsträckning att it har strategisk betydelse för verksamhetens resultat och konkurrensförmåga och att det inte bara handlar om att sänka kostnaderna. En stark teknisk grund är en förutsättning för framgång i en verklighet där digital transformation är en oundgänglig framgångsparameter.

På många företag lider dock it-avdelningen av ett dåligt rykte och motsätter sig en transformation som både utmanar it-rollens självuppfattning och ställer ökade krav på affärsmässiga och digitala kompetenser.

McKinsey-undersökningen "IT under pressure: McKinsey Global Survey results" belyser flera av de problemställningar som företag idag kämpar med och hjälper oss att förstå vår utgångspunkt och vilken förändring företagens it-funktion genomgår. Den senaste genomförda undersökningen omfattar 807 chefer från alla typer av sektorer, företagsstorlekar och geografiska regioner.

Den framhäver framförallt två utmaningar:

- 1. Problem med effektivt ledarskap**
- 2. Bristande förmåga att hitta, utveckla och behålla it-talanger med rätt kompetenser**

Företagsledarna är generellt sett mer missnöjda med it-avdelningens insatser i förhållande till motsvarande undersökningar 2011 och 2012. Samma tendens gäller för it-chefernas självuppfattning.

Undersökningen drar följande slutsatser:

- **It levererar inte det man ska i tillräckligt hög grad när det gäller att stöda verksamheten och dess mål**
- **Även it-cheferna bedömer att deras bidrag till affärsutvecklingen avtar**
- **Både icke-it-chefer och it-chefer är överens om att det finns behov av en mer affärsorienterad form av it-ledarskap**
- **It ska effektivisera verksamheten och öka tillgängligheten av relevant information och därmed skapa bättre beslutsunderlag**
- **Koncern- och funktionschefer betraktar it i mindre grad än tidigare som ett verktyg för att minska kostnaderna**
- **It förväntas i framtiden lägga mer kraft på analytics och innovation och mindre på infrastruktur.**

När it inte förmår leverera det man ska beror det ofta på att it-avdelningens förståelse för verksamheten är svag eller inte tillräckligt starkt förankrad i deras arbete. Det blir en ond cirkel där felaktiga underlag används för att formulera tekniska krav från verksamheten och där it-avdelningen involveras för sent i processen. Resultatet blir en reaktiv it-avdelning och onödigt komplexa lösningar som ofta definieras utifrån vad som är tekniskt möjligt, snarare än vad som är ändamålsenligt för verksamheten (se figur 1).

**Figur 1.** Den onda cirkel som uppstår när it inte är förankrat i verksamheten.



## Fokus på värdeskapande

It-chefens nya roll är att bygga broar mellan verksamheten och it. Säker it-drift och effektiva applikationer har blivit en förutsättning och det krävs att it-avdelningen i högre grad har fokus på att bidra till att utveckla verksamheten och skapa affärsvärde. Det innebär en it-organisation som axlar ansvaret och ligger i framkant både när det gäller verksamheten och tekniken. En it-organisation som ligger steget före och som vet hur teknik kan bidra till att verksamheten når sina mål (se figur 2). När verksamheten förändras måste medarbetarna smidigt kunna röra sig framåt genom att använda de tekniska språngbrädor som it-organisationen redan har tillhandahållit.

**Figur 2.** För att it-funktionen ska kunna gå in i en proaktiv roll som rådgivare måste leveranserna utgå ifrån strategin och stöda organisationen i att röra sig i rätt riktning.



Scenariot kan vara stadig tillväxt eller andra former av förändring, till exempel kraftig konsolidering, omläggning av produktionen eller utveckling av nya tjänster. Oavsett scenario är den proaktiva approachen att föredra.

Enkelt uttryckt kan vägen dit summeras i fyra centrala insatsområden: förståelse för företaget, framsteg och drivkraft, en organisation med rätt kompetenser och inte minst en inbyggd skalbarhet i den tekniska approachen. Låt oss titta närmare på förutsättningen för att bli framgångsrik inom de fyra områdena.

## Förståelse för verksamheten

Rollen som rådgivare till verksamheten är inte något som man förhandlar sig till. Inte heller är det en roll som automatiskt följer med rätt organisatorisk placering. Om du "sitter med vid bordet" är inte ens i närheten lika viktigt som vad du tar med dig till bordet. När it-funktionen genom små projekt demonstrerar att man kan arbeta med verksamheten och leverera på innovationsområdet, skapar den samtidigt en naturlig plats för sig själv vid ledningens bord. Framtidens it-chef ligger i framkant med verksamheten och föreslår tekniska behov innan de uppstår. En rad faktorer är viktiga när du ska skapa det utrymme som ger dig något att säga till om och tyngd bakom orden:

- För en nära dialog med verksamheten och processägare på alla håll inom organisationen.
- Lägg minst hälften av din tid på affärsmässiga utmaningar, strategier, planer och uppföljning av genomförandet av affärsstrategier.
- Tala ett språk som är meningsfullt på ledningsnivå. Vad är viktigt för de olika funktionerna, vilka nyckeltal är centrala för dem, vilka begrepp och termer är relevanta osv.
- Bli duktig på att översätta affärsbehov till applikationer och omvänt koppla applikationer och funktionalitet direkt till affärsfördelar.
- Gör it-avdelningen affärsorienterad så att den kan kommunicera med och förstå verksamhetens behov. Verksamhet kommer före it. Många it-medarbetare har tidigare varit bortskämda och är vana att tänka it från början till slut, i regel krävs det därför en del arbete på det här området.

Hur detta omsätts i praktiken är beroende av strategi, målsättning och kultur inom den enskilda verksamheten.

Från Børsens Ledningshandbok:  
It i framkant av affärerna

### Stärk dialogen inom verksamheten

Smyckesföretaget Pandora har arbetat målinriktat med att koppla ihop it och verksamheten, bland annat med hjälp av en referensmodell som stärker dialogen inom företaget.

Pandora har framgångsrikt utvecklat en referensmodell som ger en gemensam överblick över hela verksamheten. "The Pandora reference model" samlar företagets värdekedja i en bild och har tryckts på ett anteckningsblock som används inom hela organisation. Med modellen som referensram är det enkelt att föra ett samtal över bordet, samtal som å ena sidan utgår från mycket konkreta behov och å andra sidan säkerställer att man tar höjd för helheten.

Bakgrunden till modellen är att medarbetare inom organisationen ofta har olika uppfattningar om hur saker och ting hänger ihop. Med referensmodellen som kommunikationsredskap bygger dialogen på en gemensam förståelse av den samlade verksamheten.

## Gör framsteg och behåll drivkraften

När it-chefen och it-avdelningen vet svaret på vad som är viktigt för organisationen och de enskilda verksamhetsområdena måste det efterföljande genomförandet avspegla detta. Från projekt till projekt måste organisationen fråga sig vad som är viktigast: snabbt eller rätt? Enkelt uttryckt måste man leverera i förhållande till det man har kommit överens om och i princip ska alla större projekt kunna verkställas inom en tidshorisont på mindre än ett år, medan det för mindre projekt normalt handlar om några veckor. Det är inte samma sak som att kasta sig ut i orealistiska projekt med huvudet under armen, utan handlar om att ha en annan parameter för vad som är rätt.

Från Computerworld: Vinnare  
Årets CIO 2017: Här är Danmarks  
bästa CIO.

### Äventyrlust, uppstartstänk och mod

Årets CIO 2017 beskrivs som en modig och framåtblickande chef som förutom att ha kontroll över den traditionella driften på it-avdelningen även vågar gå nya vägar samt utmanar och faciliterar den digitala transformationen inom sin verksamhet.

Vikten av den balansen understryks i detta utdrag ur juryns motivering till valet av Torben Kjær som Årets CIO 2017:

Självklart är hygienfaktorer som kontroll över driften, kostnadsmedvetenhet och goda ledaregenskaper fortfarande avgörande. Men på ett globalt företag 2017 krävs det mer än så. Du behöver äventyrlust, uppstartstänk, våga misslyckas och testa nya saker.

Om en applikation är verksamhetskritisk, kan det ha sina fördelar att driva igenom en implementering på kort tid. Det förutsätter samtidigt att organisationen prioriterar tid för efterföljande rensning, men det kan vara en kalkylerad kostnad som är nödvändig att ta med i beräkningen. Den traditionella it-avdelningen kommer inledningsvis uppleva detta som utmanande och tvingas göra avkall på önskemål om att göra saker rätt till förmån för att göra det som är viktigt verksamhetsmässigt. Som sagt kräver detta disciplin i samband med det efterföljande rensningsarbetet, eftersom strategin annars riskerar att bidra till ytterligare komplexitet.

Förmågan att säkerställa stabil och säker drift kombinerat med en hög grad av innovation och agil flexibilitet kräver organisering och kompetenser som främjar just det.



## Bygg upp en stark it-organisation med relevanta kompetenser

Den moderna it-chefen står inför en stor kompetensutvecklings- och rekryteringsuppgift. Det behövs både duktiga teknikspecialister och -operatörer, personer med stor teknisk kunskap kombinerat med affärs- och dataförståelse och systemarkitekter som kan säkerställa att den tekniska plattformen hänger ihop. Det råder brist på de två senare kategorierna av medarbetare och detta kräver både speciella rekryteringsinsatser, icke-teknisk utbildning i generell teknikproblemlösning och kommersiell affärsinsikt på relevanta områden.

Den nya generationen av moderna it-medarbetare, som ska komplettera de traditionella it-specialisterna, kan både arbeta på djupet och bredden. De är tekniskt kunniga, men kan även nå ut till verksamheten och samarbeta med medarbetare från försäljning, utveckling, ekonomi och produktion. De kan sätta sig in i arbetsmetoder och behov hos de interna eller externa kunderna, tala språket, förstå tankegångarna och gå tillbaka till it-utvecklingsteamet och designa lösningar som stöder värdekedjan och verksamheten.

Ska it-avdelningen vara framgångsrik i rollen som rådgivare och leverera det affärsvärde som krävs, måste det till en hög grad av uppmärksamhet på skillnaden mellan drift och innovation. Det är en förutsättning för att kunna navigera friktionsfritt mellan att i ena stunden tala om nyskapande applikationer och affärsutveckling och i nästa stund räkna ut hur det går att genomföra i praktiken och hur det i övrigt passar in i de driftsrelaterade uppgifterna.

## Dra nytta av skalbarhet

Den tekniska utvecklingen går snabbt och möjligheterna blir allt fler. Samtidigt ökar komplexiteten och det tillkommer ständigt fler säkerhetsrisker. De flesta verksamheter har genomgått flera år av konsolideringar och standardiseringar av it-infrastruktur som har resulterat i markanta förbättringar vad gäller effektivitet och tillförlitlighet. Ändå upplever många fortfarande att de arbetar i en miljö som saknar flexibilitet och där funktionaliteten och möjligheterna för affärsparterna och användarna är begränsade. Många upplever också att plattformen fortfarande kräver väldigt mycket manuellt arbete i supporten. Det är viktigt att hantera dessa utmaningar för att skapa mer skalbara och flexibla infrastruktur lösningar.

Det finns många viktiga val som måste göras när det gäller graden av skalbarhet i befintliga system och användningen av molnlösningar och outsourcing. Inte minst måste användningen av mobila lösningar som smartphones och surfplattor avvägas i förhållande till säkerhetsaspekten.

Den avgörande poängen är att it-ledningen måste ha ett medvetet förhållningssätt till de olika valen, så att man behåller kontrollen och utvecklingen och inte hamnar i en situation där it-avdelningen fokuserar på att släcka bränder.

När det gäller skalbarhet väljer ett stigande antal verksamheter ett grundläggande, men samtidigt flexibelt fundament i form av en molnbaserad plattform. Har man en cloud first-strategi flyttar man upp sina applikationer och sin data i molnet, såvida det inte finns tungt vägande argument för att inte göra det. Fördelen med molnlösningar är att de i regel tar sig an de mer tekniska aspekterna av löpande underhåll. Det ger it-avdelningen möjlighet att frigöra resurser till att fokusera på dialogen med verksamheten.

Samtidigt säkerställer en molnbaserad approach skalbarhet i it-funktionen – det vill säga möjligheten att öka och minska it-resurserna när behov uppstår – och sekundärt uppnå minskade kostnader. I kombination med en flexibel outsourcingstrategi kan företaget snabbt skaffa resurser till nya utvecklingsprojekt utan att vara bundna av dem.

## Skapa den nödvändiga förändringen

Det finns ett växande erkännande av att teknik är ett viktigt redskap för värdeskapande, men det finns även ett utbrett missnöje som den högst it-ansvariga på företaget måste förhålla sig aktivt till och se till att förändra. It-funktionen är tvungen att tänka om när det gäller hur den samarbetar med verksamheten och bidrar till företagets utveckling.

Det behövs ett nytt tankesätt. Vi ska inte längre prata om it-strategi och teknik, utan snarare om en strategi för hur vi stöder verksamheten. Ledningen ska ställa krav på it-ledningen att visa vägen och lägga ut de tekniska språngbrädorna som organisationen kan utgå från.





Den nya it-organisationen måste kunna:

- 1. Förstå verksamheten och kunna transformera affärsbehov till affärsvärde med hjälp av teknik**
- 2. Skapa framsteg och behålla drivkraften**
- 3. Bygga upp en stark organisation med rätt kompetenser**
- 4. Dra nytta av skalbarhet**

**Learn more at [www.dxc.technology](http://www.dxc.technology)**

 **Get the insights that matter.**  
[www.dxc.technology/optin](http://www.dxc.technology/optin)

#### **DXC Technology Sverige**

Gustav III:s Boulevard 36  
169 85 Stockholm  
Sverige  
T +46 (0)10-5201600



#### **Om DXC Technology**

DXC Technology är världens ledande oberoende leverantör av IT-tjänster. Företaget hanterar och moderniserar affärskritiska system och integrerar dem med nya digitala lösningar som skapar mervärde. Företagets globala räckvidd, expertis, innovationsplattformar, teknikoberoende och omfattande partnernetverk möjliggör för mer än 6 000 privata och offentliga kunder i 70 länder att utvecklas och växa med förändringar. Mer information finns på [www.dxc.technology](http://www.dxc.technology).