



Whitepaper fra DANSK IT
Udvalgte konklusioner fra:
STRATEGI, TRENDS og ERFARINGER

IT I PRAKSIS 2015

RAMBØLL


dansk.it

Whitepaper

Udvalgte konklusioner fra Business Technology: strategi, trends og erfaringer IT i praksis® 2015

Rambøll og DANSK IT udgav den 25. august 2015 rapporten Business Technology: strategi, trends og erfaringer – IT i praksis® 2015. Det er 20. 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 whitepaper 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

JAGTEN PÅ DIGITALT LEDERSKAB – LEDERSKAB SOM GIVER STÆRKE FORRETNINGSMÆSSIGE RESULTATER VIA DIGITALISERING



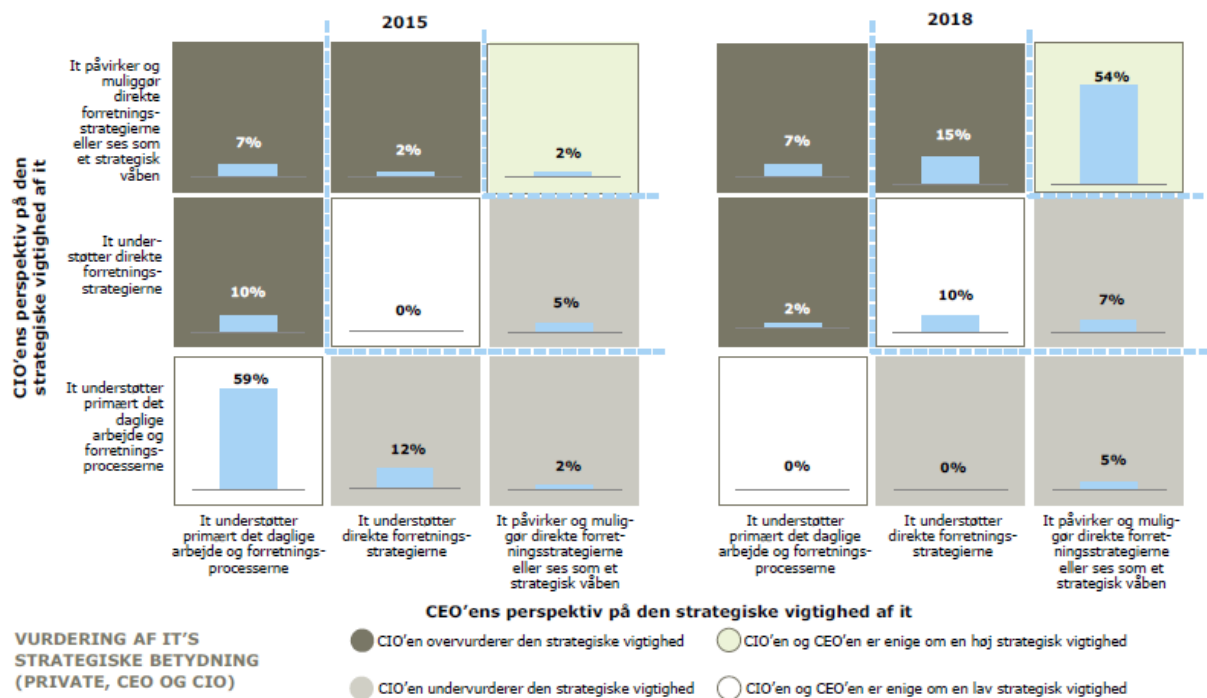
ILLUSTRATION AF DIGITALT LEDERSKABS SYV KARAKTERISTIKA

I et forsøg på at indkredse DNA'et hos de topledere, som skaber de bedste digitale resultater, har årets IT i praksis® forsøgt at måle, hvad det er for en adfærd, de udviser. Hvad er det, som kendetegner det digitale lederskab?

Topledere med digitalt lederskab har i højere grad dialog med eksterne og søger dermed at udvide digitaliseringen til at omfatte hele værdikæden. Deres valg påvirker også aktivt digitaliseringsinitiativer i virksomhedens forretningsmodel. I forhold til den organisatoriske implementeringsproces spiller topledere med digitalt lederskab en aktiv rolle og sætter mål for og iværksætter initiativer med henblik på at udvikle medarbejdernes kompetencer såvel som det digitale mindset, samtidig med at de stiller krav om og følger aktivt op på gevinster som følge af digitalisering. De kender og påvirker aktivt porteføljen af digitaliseringsinitiativer. Endelig er de jævnlig i dialog med de program- og projektansvarlige for virksomhedens digitale initiativer – de er til stede. Herigennem danner de sig en god fornemmelse af de udfordringer, muligheder og konsekvenser, der knytter sig til virksomhedens digitaliseringsinitiativer. Det er centralt for agilitet og tempo.

IT i praksis® dokumenterer, at der er en klar sammenhæng mellem digitalt lederskab og det at skabe stærke forretningsmæssige resultater via digitalisering. Modenhed i it-processerne, som IT i praksis® har monitoreret over mange år, er afgørende, men uden digitalt lederskab vil resultaterne aldrig blive excellente. Der er ikke nogen, der har set en statue af en komité, når det gælder digitalisering. Det kræver strategisk lederskab og ægte topledelsesengagement at bane vejen for de forandringer, som er helt nødvendige for, at teknologiens potentialer for alvor kan udløses.

PRIVATE VIRKSOMHEDER HAR STORE FORVENTNINGER TIL IT'S STRATEGISKE BETYDNING



I 2014 rapporterede IT i praksis®, at der i årene under finanskrisen var opstået en betydelig kløft mellem CIO'ernes og CEO'ernes holdning til den strategiske betydning af it i private virksomheder, og rapporten anbefalede, at det var vigtigere end nogensinde for alle at indgå i en intensiv dialog om, hvad it kan – eller skal – gøre for virksomheden.

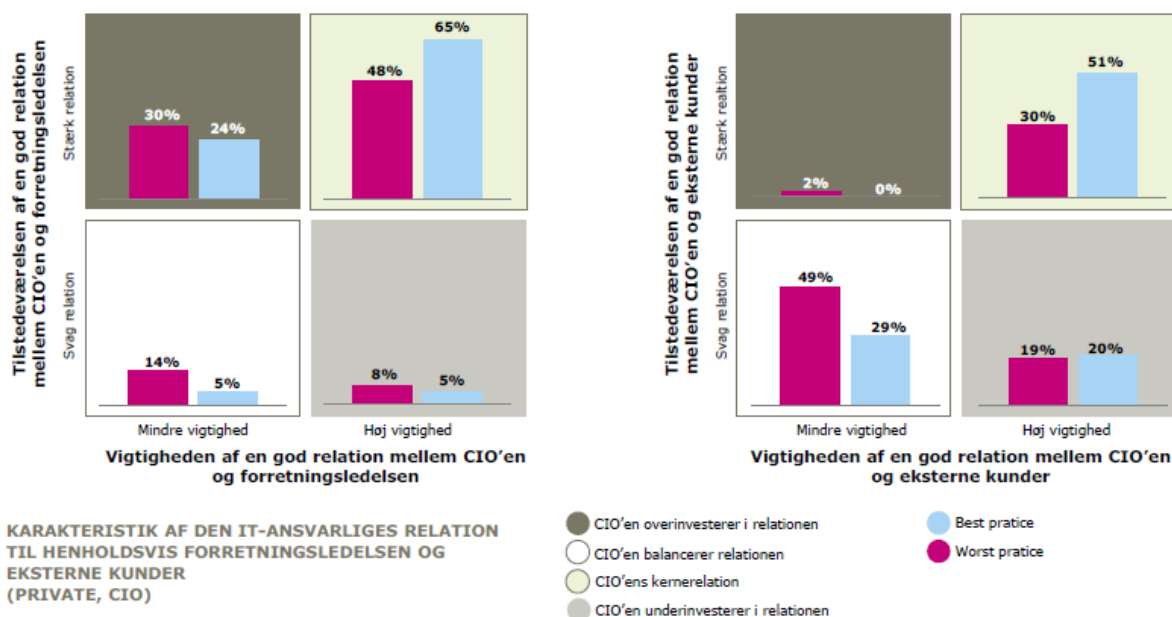
IT i praksis® følger nu i 2015 op på dette, og har desuden indsamlet data fra alle adspurgte virksomheder, hvad angår forventningerne til, hvor de befinder sig om tre år. Konklusionerne er ligeså interessante, som de er markante.

I 2015 er der bredere enighed (59 pct.) om, at it's rolle reelt er den klassiske med fokus på understøttelse af det daglige arbejde og forretningsprocesserne, hvorimod kun meget få (2 pct.) er enige om at se it som en strategisk kraft. 19 pct. af CIO'erne overvurderer it's strategiske betydning i forhold til deres CEO, og tilsvarende 19 pct. undervurderer samme. I 38 pct. af virksomhederne går CIO og CEO altså skævt af hinanden. I begge situationer bør parterne påbegynde en dialog med henblik på at blive enige om værdien af it og i enighed arbejde frem mod samme mål. De CIO'er, som undervurderer CEO'ernes holdninger til it's strategiske betydning, bør med fordel benytte sig af de konstruktive muligheder, det giver. Alternativet er, at CEO'erne begynder at se andre steder hen for at få den ønskede opbakning.

Frem mod 2018 forventes billedet til gengæld at skifte dramatisk. Stort set ingen (inklusive selv nu uenige CIO'er og CEO'er) ser længere it's rolle som den klassiske. Derimod forventer 54 pct. i enighed, at it er en direkte strategisk kraft, og yderligere 32 pct. er mere eller mindre enige om, at it nu i det mindste direkte vil understøtte forretningsstrategierne. 24 pct. af CIO'erne vil dog stadig overvurdere it's strategiske betydning i forhold til virksomhedens CEO, hvorimod kun 12 pct. vil undervurdere den. I 36 pct. af virksomhederne forventes CIO og CEO altså stadig at gå skævt af hinanden, så behovet for konstruktiv og afklarende dialog mellem parterne reduceres dermed ikke.

CIO'erne kan dog ikke tage for givet, at det vil blive den nuværende it-organisation, som skifter til en mere strategisk rolle. IT i praksis® har nemlig i flere år dokumenteret, at en stadig større del af it-ansvaret flyttes til salg & marketing og andre forretningsenheder uden for den officielle it-organisation.

CIO'ERNE I DE BEDSTE VIRKSOMHEDER HAR STYR PÅ DE INTERNE RELATIONER. DÅRLIGE KUNDERELATIONER AFLÆSES I RESULTATERNE



Gode relationer mellem it-ledelsen, forretningen og virksomhedens kunder har aldrig været vigtigere end nu, hvor forretningsledelsen selv opdager og lærer om nye innovative teknologier, kunderne er mere selvbevidste og stiller krav om enkelhed og transparens, og begge parter typisk er yngre, har større teknologisk indsigt, er i høj grad vant til at klare sig selv og stiller krav om autonomi og kontrol.

Så meget desto mere forbløffende er konstateringen af, at 29 pct. af CIO'erne i best practice-virksomheder og hele 44 pct. i worst practice-virksomhederne mener, at gode relationer til forretningsledelsen kun har ringe betydning, selvom flertallet af dem (henholdsvis 24 pct. og 30 pct.) siger, at relationerne på trods heraf er stærke, formentlig da man jo alligevel mødes i diverse fora. Kun få begræder, at de har ringere relationer internt, end de har behov for.

Værre er det, at 71 pct. af best practice-virksomhederne erkender, at gode kunderelationer har stor betydning, mod kun 49 pct. af worst practice-virksomhederne. Kun hver anden CIO i best practice-virksomhederne og blot hver tredje i worst practice-virksomhederne har stærke kunderelationer. Det er ganske enkelt for få. Og hvor der internt i virksomhedernes ledelser kan kompenseres ved, at man alligevel ofte mødes, er det for kunderelationernes vedkommende noget, der kun opstår og vedlige-holdes ved en bevidst aktiv indsats. Hvor CIO'erne mener, at kunderelationer kun har ringe betydning, så eksisterer de også kun i en form, som er svær at bruge til noget. Dette gælder for 29 pct. af best practice-virksomhederne og hele 49 pct. af worst practice-virksomhederne. På toppen heraf mener hver femte CIO i private best practice-virksomheder desuden, at kunderelationer i princippet har stor betydning uden dog tilsyneladende at gøre noget ved det.

CIO'erne kan ikke længere undskylde sig med, at kunderne ikke er deres ansvar. En stor del af enhver virksomheds branding ligger i at være synlig, tilgængelig, let at tage kontakt til, nem at arbejde sammen med, effektiv at bruge, transparent i samhandelsforhold og sammenlignelig med andre. Og det er alt sammen i høj grad CIO'ernes ansvar at muliggøre og understøtte dette. Når det så ikke finder sted, kan det, som IT i praksis® dokumenterer, aflæses i resultaterne.

CIO'EN STYRKER KUNDE- OG SERVICEFOKUS

	CEO 2015	CEO 2014	CIO 2015	CIO 2014	
1	1	3	4		Udvikling af it i virksomhedens produkter og løsninger
2	2	4	9		Styrke og effektivisere virksomhedens kundeservice
3	3	2	1		Koordinering og prioritering af it-relaterede projekter (projektporteføljestyling)
4	7	5	5		Sammenhængen mellem strategier, forretningsprocesser og it-arkitektur (enterprise-arkitektur)
5	10	13	13		Udvikling af virksomhedens anvendelse af sociale medier
6		1			Styrke indsatsen i forhold til it-sikkerhed
7	4	7	11		Styrke og effektivisere virksomhedens serviceydelser
8	11	8	8		Udvikling af digital forretningsstrategi
9	8	9	2		Reducering af it-omkostninger
10	5	11	10		Styrke og effektivisere virksomhedens produktionsprocesser
11	13	10	6		Effektiv styring af leverandører og outsourcing-partnere
12	9	14	7		Understøttelse af ledelsen i forhold til beslutningstagning
13	6	12	12		Virksomhedens evne til at gennemføre organisatorisk implementering/forandringsprocesser
14	12	6	3		Den it-strategiske beslutningsstruktur og beslutningsproces (it-governance)

UDVIKLINGS- OG FORBEDRINGSINITIATIVER DET KOMMENDE ÅR (PRIVATE, CEO OG CIO)

Note: Området "Styrke indsatsen i forhold til it-sikkerhed" er tilføjet i år

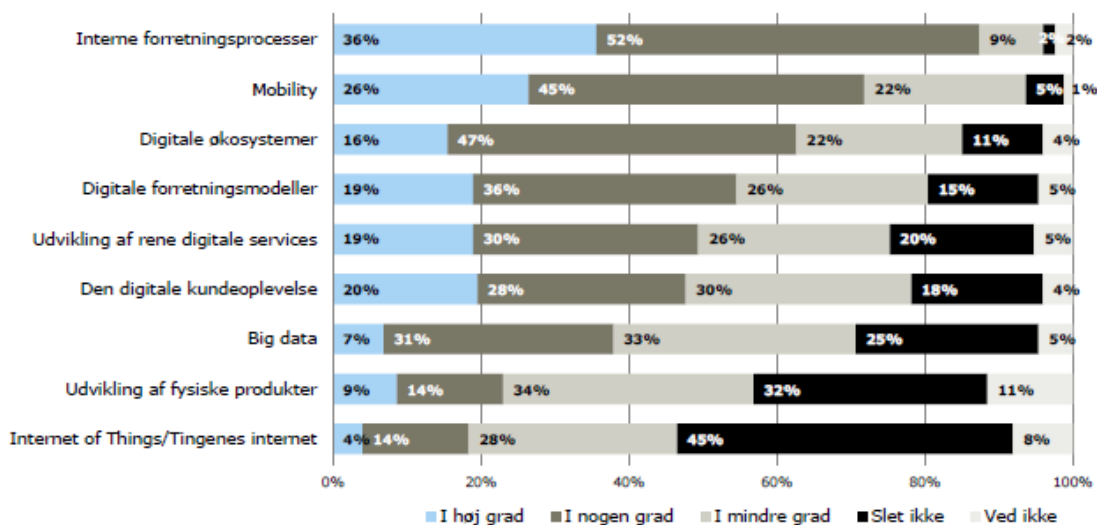
CIO'erne har styrket deres kundefokus i forhold til sidste år, da indsatsen for at styrke og effektivisere virksomhedens kundeservice er steget fra en niendeplads sidste år til en fjerdeplads i år. Samtidig er arbejdet med at styrke og effektivisere virksomhedens serviceydelser gået fra en placering som nr. 11 til nr. 7. Det vidner samlet om en ændret prioritering i udviklings- og forbedringsinitiativerne for de it-ansvarlige med et øget fokus på de kunde- og forretningsmæssige elementer frem for de interne it-områder.

Samtidig har CIO'erne fjernet blikket mere fra reduktion af it-omkostninger, som falder fra nr. 2 til nr. 9 i år. Disse er nu helt på linje med de forretningsansvarliges syn på it-omkostninger. Der vil naturligt altid være fokus på at drive en omkostningsansvarlig it-funktion, men opmærksomheden flytter sig nu fra en omkostningsdrevet agenda til en service- og udviklingsdrevet agenda.

Som en naturlig konsekvens af den samfundsmæssige markant øgede bevågenhed på digital sikkerhed kommer styrkelse af it-sikkerhed hos CIO'erne ind på en førsteplads og hos de forretningsansvarlige som nr. 6.

Endelig har CEO'erne markant øget opmærksomheden på udnyttelse af de sociale medier, som rykker fem pladser op i år; Et indsatsområde, som Rambøll og DANSK IT også forventer vil stige de kommende år, og som udgør en stadig mere strategisk platform i kommunikationen med kunder, partnere og omverdenen.

MANGE VIRKSOMHEDER ER NÅET LANGT MED DIGITALISERING – MEN DER ER FORTSAT STORT POTENTIALE



KARAKTERISTIK AF VIRKSOMHEDENS ARBEJDE MED DIGITALISERING (PRIVATE, CIO)

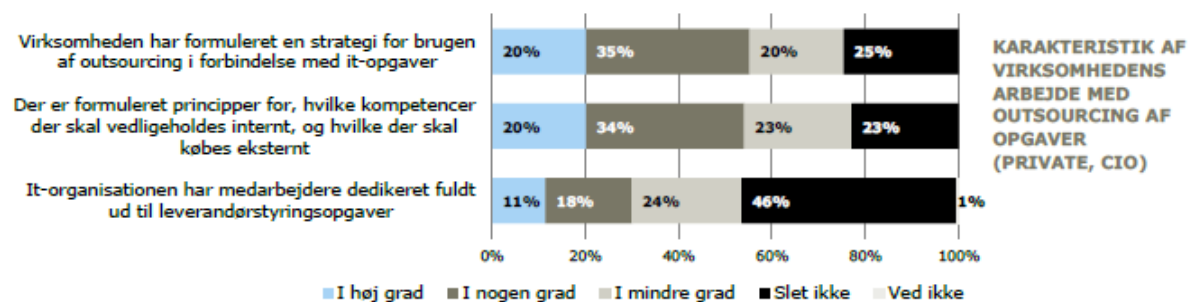
Alle virksomheder arbejder med digitalisering, men der er stor forskel på, hvad arbejdet med digitalisering omfatter. Mange er godt i gang med at investere i digitale kompetencer og løsninger, mens en stor andel endnu kan imødesee forholdsvis store investeringer i digitalisering for at kunne følge med konkurrenterne. Hos 55 pct. af virksomhederne omfatter arbejdet med digitalisering i høj eller nogen grad digitale forretningsmodeller, hvilket forventes vil stige markant de kommende år. Ikke overraskende arbejder hele 88 pct. med at digitalisere de interne forretningsprocesser. Det digitale økosystem indebærer digitalt samarbejde med leverandører, partnere, kunder og øvrige interessenter, og her arbejder 63 pct. af virksomhederne i høj eller nogen grad med at udvikle og udnytte økosystemet forretningsmæssigt.

Udvikling af rene digitale services til kunderne har lige knap halvdelen arbejdet med, mens kun 23 pct. arbejder med at udvikle fysiske produkter, herunder hybride løsninger, hvor det digitale bliver et element i sammenhæng med det fysiske produkt. Rambøll og DANSK IT forventer, at digitale services fremadrettet vil indgå som en bestanddel i mange fysiske produkter.

I forlængelse af udviklingen af digitale produkter og services oplever Rambøll en stigende interesse for også at udvikle den digitale kundeoplevelse. En interesse, som forventes at øges i takt med udbredelsen af mobility, som hele 71 pct. af virksomhederne arbejder med.

Færrest virksomheder arbejder med Tingenes internet (Internet of Things), som kun 18 pct. for alvor har taget til sig. Til trods for at der har været talt og skrevet meget om emnet, og at fremtidsperspektiverne vurderes som enorme, så har det ikke helt fundet fodfæste i virksomhedernes digitale strategier endnu. Noget bedre ser det ud med big data, som 38 pct. af virksomhederne arbejder med. Mange bygger ovenpå erfaringer med business intelligence, så de fleste har nemmere ved at etablere sig her, end når det glæder Tingenes internet

ØGET ANVENDELSE AF OUTSOURCET IT STYRKER IKKE AUTOMATISK MODENHEDEN

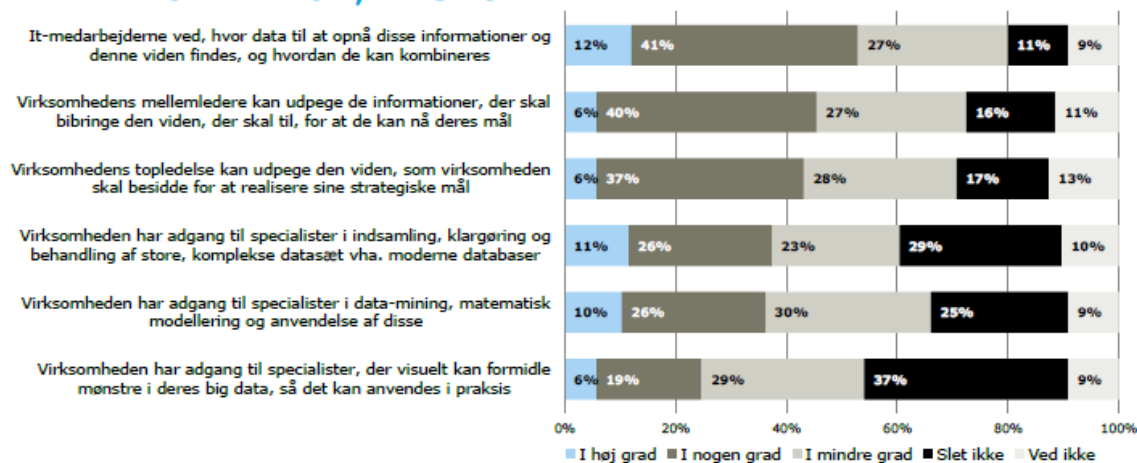


På trods af den stigende anvendelse af hel eller delvis outsourcing af virksomhedernes it viser IT i praksis®, at virksomhederne ikke øger deres reelle modenhed i forhold til sourcing. Således viser modenhedsmodellen, at der i perioden 2011-2014 slet ikke er sket nogen udvikling i modenheden. CIO'erne angiver, at de forventer en øget modenhed i de kommende år, men tallene antyder, at sourcing ej heller i de kommende år vil være blandt de højest prioriterede forbedringsområder.

Direkte adspurgt er det tydeligt, at kun godt hver anden virksomhed reelt har formuleret strategiske rammer for anvendelse af it-outsourcing og i forhold til it-organisationen har formuleret principper for, hvilke kompetencer der fortsat skal findes internt i organisationen, og hvilke der indkøbes ved eksterne leverandører.

Når virksomheden ikke har hverken en fælles strategisk retning eller rammer for, hvad der håndteres internt henholdsvis eksternt, og samtidig undlader at højne modenheden i ledelsesprocesserne omkring sourcing, bliver virksomhedens beslutninger på området lokale og ad hoc-baserede. Dette åbner for flere risici. Dels kan beslutninger, der indebærer sourcing, fx i forbindelse med systemanskaffelser, blive truffet på et utilstrækkeligt grundlag, hvor effekten på virksomhedens helhed mistes til fordel for et snævert fokus på behov og effekt for det område, hvor beslutningen bliver truffet. Det er Rambølls og DANSK IT's erfaring, at effekten ofte bliver, at enten de tekniske eller forretningsmæssige forudsætninger eller konsekvenser ved et sourcingvalg ikke bliver inddraget i beslutningen. Andre hyppigt erfarede effekter er, at manglende opmærksomhed på sourcing fører til, at man i virksomheden blot "gør, som vi plejer", hvorved der er stor risiko for slet ikke at inddrage nye drifts- eller sourcingmuligheder i beslutningerne. Hermed mister virksomheden reelt muligheden for at opnå potentialer omkring fx økonomisk gevinst, øget kvalitet eller fleksibilitet, som andre sourcingsnit kan tilbyde.

BIG DATA-ANALYSE KAN SKABE VÆRDIFULDE RESULTATER, MEN UNDER HALVDELEN AF VIRKSOMHEDERNE KAN UDPEGE DEN INFORMATION, DE JAGTER



KARAKTERISTIK AF VIRKSOMHEDENS UDNYTTELSE AF MULIGHEDERNE I BIG DATA (PRIVATE, CIO)

IT i praksis® viser, at halvdelen af de private virksomheder ikke har udpeget de rette informationer for big data-analyse, mens det for de offentlige virksomheder gælder, at cirka to tredjedele af top- og mellemlederne heller ikke har. Cirka to tredjedele af såvel private som offentlige virksomheder har ikke adgang til de nødvendige kompetencer, når det gælder færdigheder inden for matematik, databehandling og visualisering, som er nødvendige for at få det fulde udbytte af big data-analyse. Det er også et faktum, at kun et meget begrænset antal virksomheder har det fornødne høje fokus fra top- og mellemledere til at høste gevinsterne af big data-analyse.

De kompetencer (dvs. kombinationen af medarbejders kompetencer, it og eventuelt services fra partnere), der skal bruges til at analysere store og komplekse datasæt og kombinere resultaterne, har været til stede i en del år. Ligeledes findes der mange undersøgelser, der dokumenterer de konkurrencemæssige fordele ved brug af big data-analyse.

Producenter udvider deres ydelsespallette med services, som kan fortælle brugeren, om udstyret kører, som det skal, kommer med forslag til procesoptimering, angiver hvornår det er tid til vedligeholdelse, og giver besked ved funktionsfejl. Dette anføres bl.a. fra producenter af mineudstyr, motorer til fly og skibe og klima anlæg. Disse rapporter, at der ved at optimere udstyr ved brug af big data-analyse kan opnås op til 25 pct. bedre performance, hvilket har en direkte effekt på bundlinjen.

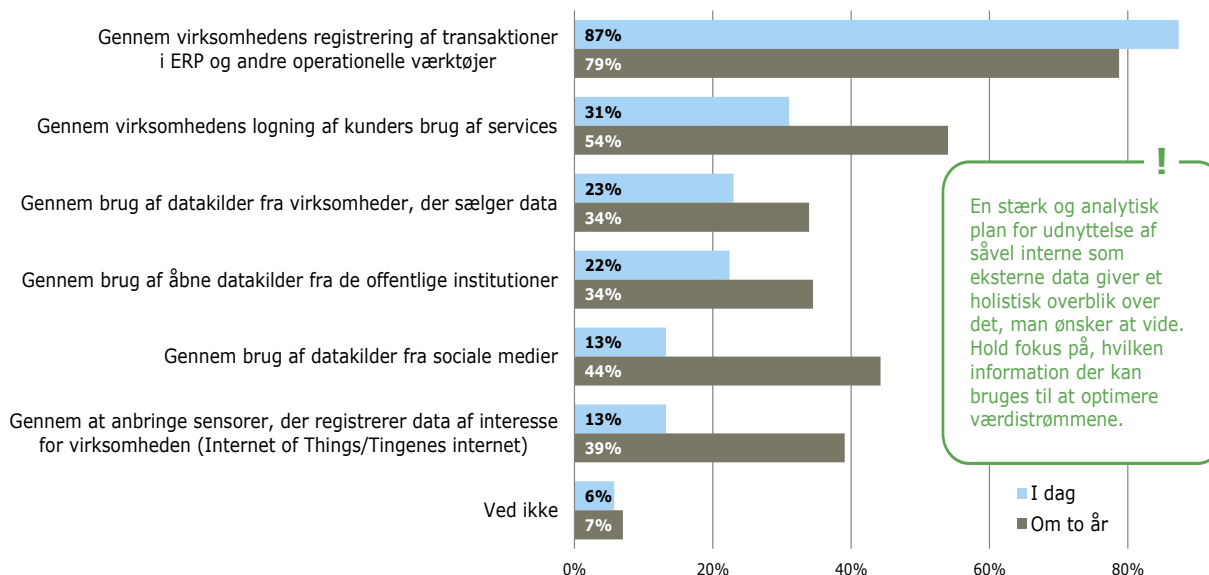
Et andet eksempel er en kæderestaurant, der analyserer data fra point-of-sale-systemer, marketing-fremstød, loyalitetsprogrammer, kundeundersøgelser og lagersystemer for at kunne give real-time feedback på salg samt andre hovednøgletal. Den daglige drift kan herefter tilpasses løbende i forhold til udbud og efterspørgsel, fx iværksætte et specialtilbud i lokalområdet, hvis salget ikke går som forventet. Dette reducerer lageromkostninger og øger salget.

Transport for London (TfL) har adgang til enorme mængder af data fra såvel billetteringssystemer som fra sensorer, monteret på køretøjer, tog, skibe og trafiksignaler, fra surveys og fokusgruppemøder og ikke mindst fra de sociale medier. Disse data bruges til at udforme detaljerede transportmønstre, som TfL kan bruge til at følge belastningsgraden af de forskellige transportmidler, og hvordan de ændrer sig med tiden. Dette bruges til kundeinformation og til optimering af disponible transportmidler.

Der er tre vigtige erfaringer, der kan drages fra de forskellige succeshistorier: 1) Ved at undersøge værdistrømme kan man fastslå, hvilken form for viden der kan forbedre performance, og hvilke data der skal indsamles for at udlede denne viden. Big data giver det bedste resultat, når det bruges taktisk eller

driftsmæssigt for at forbedre værdistrømmene. 2) Det er nødvendigt at kunne tilknytte ressourcer med analytiske og matematiske færdigheder for at kunne udarbejde algoritmer, som kan generere den ønskede viden, samt ressourcer, der kan visualisere resultaterne. 3) Man kan samarbejde med eksterne parter, som har disse kompetencer, hvis man ikke selv ønsker at opbygge disse in-house.

DER ER MANGE MULIGE DATAKILDER AT BENYTTTE



HVORDAN VIRKSOMHEDERNE TILVEJEBRINGER DATA I DAG OG OM TO ÅR (PRIVATE, CIO)

Det kan synes som en større opgave for små og mellemstore virksomheder at gøre brug af big data-analyse. Svaret er at holde indsatsen på et simplificeret niveau. Big data er et relativt begreb, hvad angår volumen, variation og hastighed, sammenlignet med andre analyser, der er foretaget tidligere. Spørgsmålet er derfor, hvordan man flytter sig fra den form for business intelligence, som genereres her og nu til en form, der forbedrer muligheden for at kombinere flere datakilder, både internt og eksternt, og dermed giver et mere detaljeret og præcist billede.

En stærk og analytisk plan for udnyttelse af såvel interne som eksterne data giver et holistisk overblik over det, man ønsker at vide. Hold fokus på, hvilken information der kan bruges til at optimere værdistrømmene, og gå ikke i fælden med at investere i teknologiplatforme til brug for analyser uden at have kendskab til, hvordan platformen kan bruges på en profitabel måde.

I forhold til betydningen af forskelligartede datakilder viser IT i praksis® en tiltagende interesse for at bruge andre datakilder end back-office transaktioner. I front er logning af kundernes brug af services og hos de offentlige virksomheder også udnyttelse af andre offentlige datakilder. Derefter følger brug af datakilder fra sociale medier og hos de offentlige virksomheder også udnyttelse af sensorer i produkter. De private virksomheder har en stigende interesse for at bruge data fra sensorer i produkter samt bruge tilgængelige data fra den offentlige sektor. Der er således en ambition om at bruge flere forskelligartede kilder, men 39 pct. af de private virksomheder ved dog ikke, hvorfra de om to år skal hente deres værdifulde data.

For store virksomheder, der opererer internationalt og på konkurrenternes hjemmemarkeder, er der ingen tvivl om, at der skal investeres i de rette kompetencer for at opnå værdi af big data-analyse. Konkurrenterne flytter sig hele tiden, og når de formår at drage nytte af big data-analyse, vil de være et skridt foran, hvis ikke din virksomhed allerede har set mulighederne.

For de offentlige virksomheder er der også megen værdi at hente ved big data-analyse. Hvis der er tale om personfølsomme data, skal både private og offentlige virksomheder sørge for enten at anonymisere data eller opnå samtykke fra personerne. EU er på vej med et nyt direktiv på området, hvor det er forventeligt, at der er en stærk beskyttelse af privatsfæren.

Du kan læse mere om IT i Praksis på

<http://www.ramboll.dk/medier/Publikationer/boger/it-i-praksis>

Læs om DANSK IT's store IT i praksis konference den 30. september

<http://dit.dk/events/2015/09/30-it-i-praksis-2015.aspx?gbi=80d512b8-90f865a2-95e001e4-gbtest>

Business Technology: strategi, trends og erfaringer IT i praksis® 2015

20. årgang, 1. oplag

© Rambøll Management Consulting A/S

ISSN 1358-5019

Redaktion

Erik Møberg, Camilla B. Nielsen, Ejvind Jørgensen, Steen Christensen, Marie K. Friborg, Kristian Vengsgaard, Søren Skaarup, Nils Roien, Asger H. Danielsen, Thomas Mortensen, Nils Bundgaard, Pernille S. Larsen, Søren Have, Jacob Fink, Peter Holbech, Rasmus Tønnies, Pia Mondrup, Helena M. Andersen, Rambøll Management Consulting

Layout

Charlotte Grosen Eberhard

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

Airbnb® is a Registered Trademark of Airbnb Inc.

CMMI® is a Registered Trademark of Carnegie Mellon University

Drivr® is a Registered Trademark of Drivr

GoMore® is a Registered Trademark of GoMore ApS

Hilton® is a Registered Trademark of Hilton Worldwide Holding LLP

Vivino® is a Registered Trademark of Vivino ApS

Uber® is a Registered Trademark of Uber Technologies Inc.