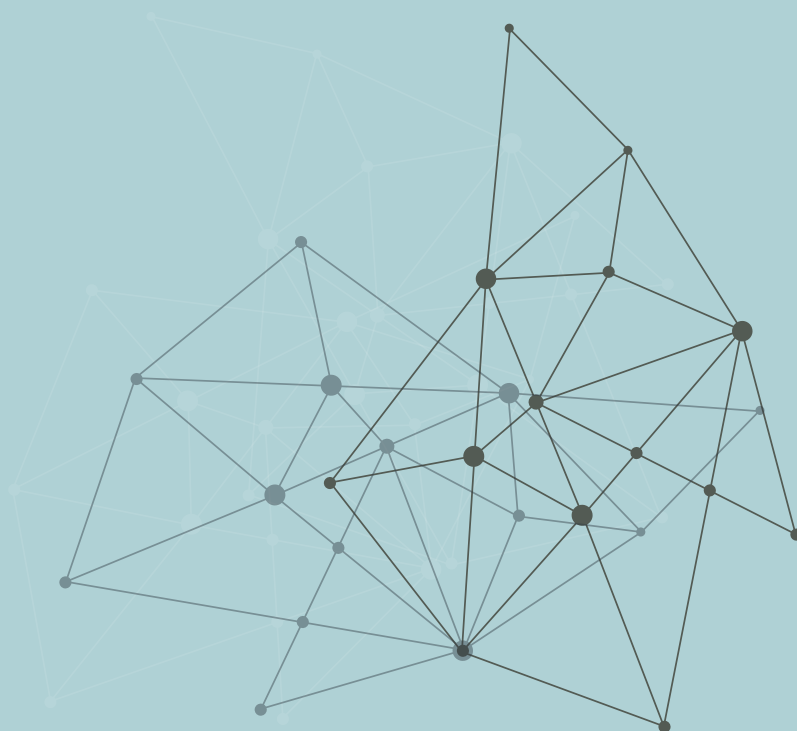


NNIT FORVENTNINGSBAROMETER® 2016

# Kickstarter eller flaskehals?

It-afdelingens rolle i digitaliseringen



**Redaktion**

Karsten Fogh Ho-Lanng, CTO, NNIT

Brian Troelsen, Business Development Director, NNIT

Lars B. Petersen, Head of Marketing, NNIT

Birgitte Agergaard, Senior Marketing Consultant, NNIT

## Indhold

Kickstarter eller flaskehals?	4
Drivers og mål for digitalisering	6
Samarbejde: Sig ja!	10
Konklusion & anbefaling: Digitalisering ændrer alt... eller gør det?	12

# Kickstarter eller flaskehals?

Disruption er det nye paradigme, alting forandrer sig: forretningsmodellerne, it-afdelingens rolle, teknologien. Siden kvantespringet med mobility, cloud og big data er it blevet dybere integreret i forretningen, og digitaliseringstrenden gennemsyrrer organisationen på alle niveauer. Det afspejles også i NNIT Forventningsbarometer 2016:

70 % indikerer, at digitalisering i høj eller meget høj grad er et tema i deres virksomhed, men kun 15 % tilkendegiver, at "digitalisering er det væsentligste element i vores forretningsstrategi til at nå vores langsigtede mål".

Hvor it i mange år har understøttet eksisterende forretningsmodeller, er der nu sket et synligt skred: it og digitaliseringsmulighederne ændrer de eksisterende forretningsmodeller og forretningsstrategier. Nye konkurrenter som fx Uber og Airbnb, der er født som digitale virksomheder, udfordrer de etablerede virksomheder og understreger nødvendigheden af at prioritere viljen til at gentænke organisationen i et digitalt lys. Det skal ske på flere niveauer: strategisk, processuelt, teknologisk og i forhold til samarbejdsmodeller med henblik på at undersøge, hvordan digitalisering kan skabe værdi. Det er i dette dynamiske krydsfelt mellem forretning, processer og teknologi, at CIO'en og it-afdelingen skal navigere. Og i takt med at virksomheden genopfinder sig selv i et digitalt lys, skal it-afdelingen også genopfinde sig selv.

## Om NNIT Forventningsbarometer

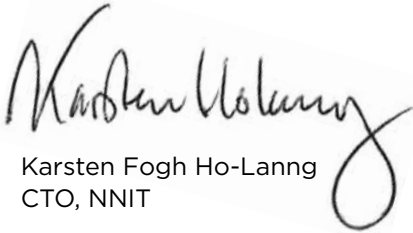
Hvert år tager NNIT temperaturen på et it-relateret emne. De forrige år har vi blandt andet kigget på, hvordan it's mulighed for værdiskabelse bliver ændret under påvirkning af cloud, big data og mobility, og på, hvordan it-afdelingen kan bevæge sig fra kostcenter til spydspids.

I alt har 116 respondenter, der alle er CIO eller har et andet organisatorisk tilhørsforhold til it-afdelingen, deltaget i analysen.

Forretningen har fokus på de forretningsmål og den værdi, digitaliseringen skal tilvejebringe ved hjælp af it. Det er en oplagt mulighed for it-afdelingen til at skifte gear og sidde med ved bordet, når forretningsstrategien skal lægges. Men hvis man for et kort øjeblik adskiller it og forretning og betragter digitalisering fra et it-perspektiv, så er digitalisering en teknologisk kraftpræstation, der implicerer cloud, data, legacy it, security og ikke mindst systemintegration. Det er en massiv udfordring for it-afdelingen.

Når vi har kaldt årets udgave af NNIT Forventningsbarometer for "Kickstarter eller flaskehals - it-afdelingens rolle i digitaliseringen", er det en smule polemisk, for hvem vil være en flaskehals? Ikke desto mindre er det en beskrivelse, mange it-afdelinger må lægge ryg til. Kickstarter, derimod, klinger af initiativ og overskud. Og hvem vil ikke gerne være eksponent for det? Men måske er der brug for lidt af begge dele i den moderne it-afdeling: Dels lidt snusfornuft og grundighed til at håndtere daglig drift og stabilitet, dels en mere let gearing, der er egnet til udvikling og til at få nye initiativer hurtigt ud over rampen.

Venlig hilsen



Karsten Fogh Ho-Lanng  
CTO, NNIT

## Drivers og mål for digitalisering

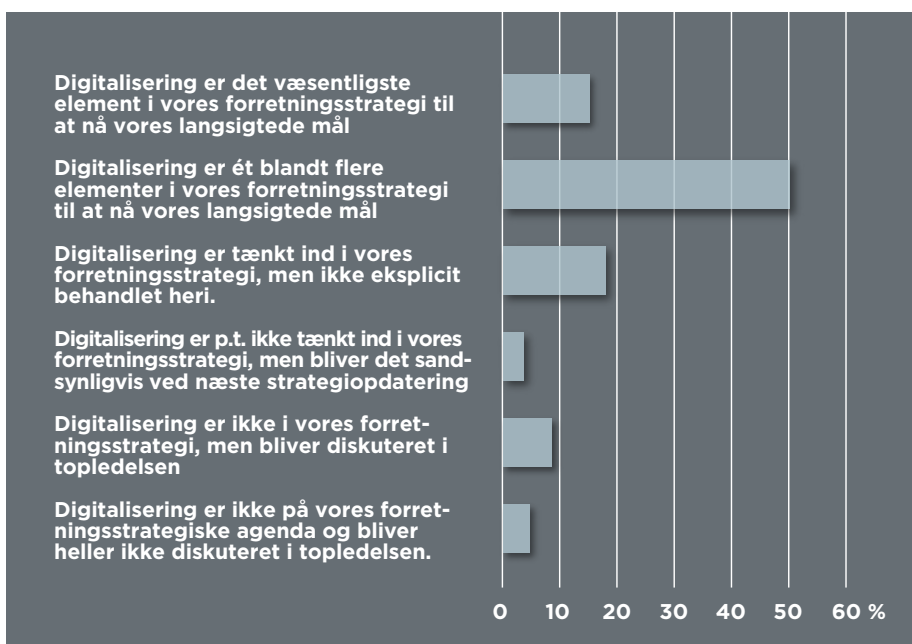
Digitalisering fylder meget i mediebilledet, men er behovet for digitalisering erkendt i de enkelte organisationer? Det viser NNIT Forventningsbarometer er tilfældet, idet mere end 70 % angiver, at digitalisering i høj eller meget høj grad er et tema.

Ét er, at digitalisering indtager en plads på organisationens overordnede agenda, men digitalisering kan betyde noget vidt forskelligt, alt efter hvor i organisationen man sidder: En marketingansvarlig fokuserer på digitalisering som en løftestang til at skabe bedre kundeoplevelser, en produktionsansvarlig vil reducere antallet af produktionsstop ved at gå fra manuelle til digitale processer og dermed eliminere fejlkilder, mens en forretningsudvikler ser perspektiver i at indbygge it i fysiske produkter. Digitalisering handler om konkrete projekter, der skal give forretningsværdi, og er aldrig et mål i sig selv.

Figur 1 viser positioneringen af digitaliseringstemaet i virksomhedens forretningsstrategi. Samlet set er det relativt højt positioneret, men kun 15 % har digitalisering som det væsentligste element. Det antyder et skisma, når man sammenholder med, i hvor høj grad digitalisering er et tema. Misforholdet kan hænge sammen med en forestilling om, at digitalisering primært ses som et middel til at effektivisere eksisterende processer fremfor en anledning til at gentænke dem i et fuldt digitalt set-up. Den anskuelse underminerer det potentielle forretningsudbytte af digitalisering, som i flere og flere tilfælde går ind og ændrer på fundamentale markedskonditioner og forretningsmodeller.

**FIGUR 1**

**I hvor høj grad er digitalisering afspejlet i jeres forretningsstrategi? Markér den beskrivelse, der passer bedst på jeres virksomhed.**

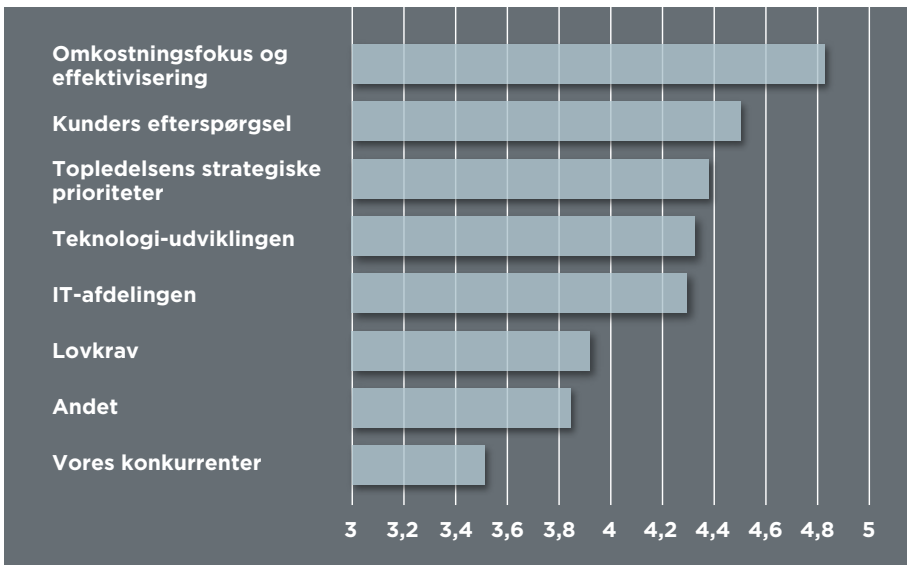


Tendensen kan ses i figur 2, hvor netop omkostninger og effektivisering angives som primære drivers.

**FIGUR 2**

**Marker på en skala fra 1-6, i hvor høj grad følgende faktorer driver jeres digitaliseringstiltag.** (Gennemsnit)

Skala fra 1 til 6, hvor 1 indikerer i meget lav grad og 6 indikerer i meget høj grad.

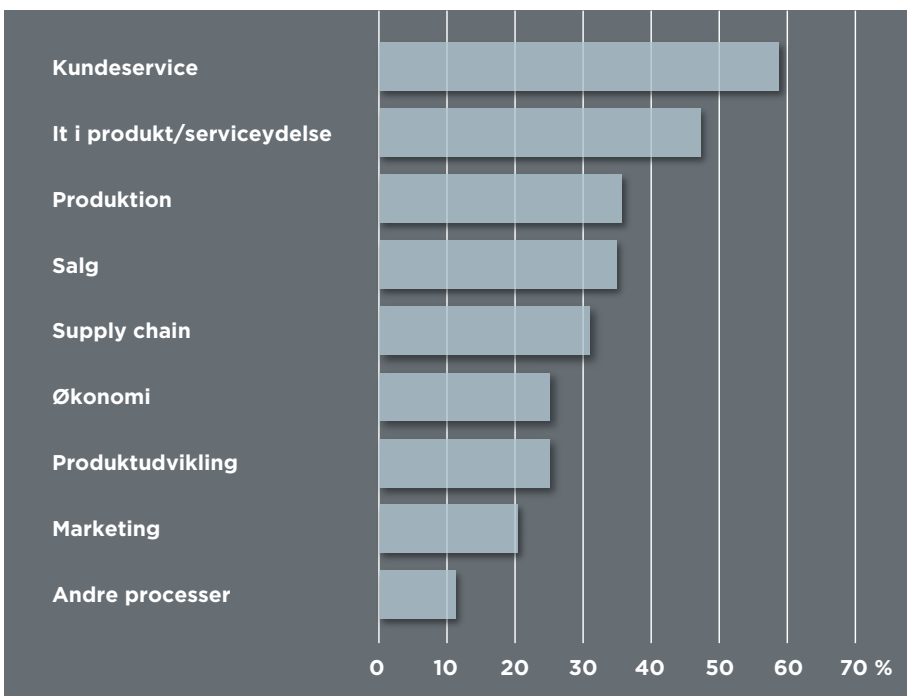


Kundeservice og it i produkt/serviceydelse er centralt i digitaliseringen, og jf. figur 3 er det her, respondenterne ser det største potentiale.

**FIGUR 3**

**Hvor ligger digitaliseringspotentialet i jeres organisation? Markér de 3 områder, hvor du ser det største potentiale.**

(andel udvalgt)



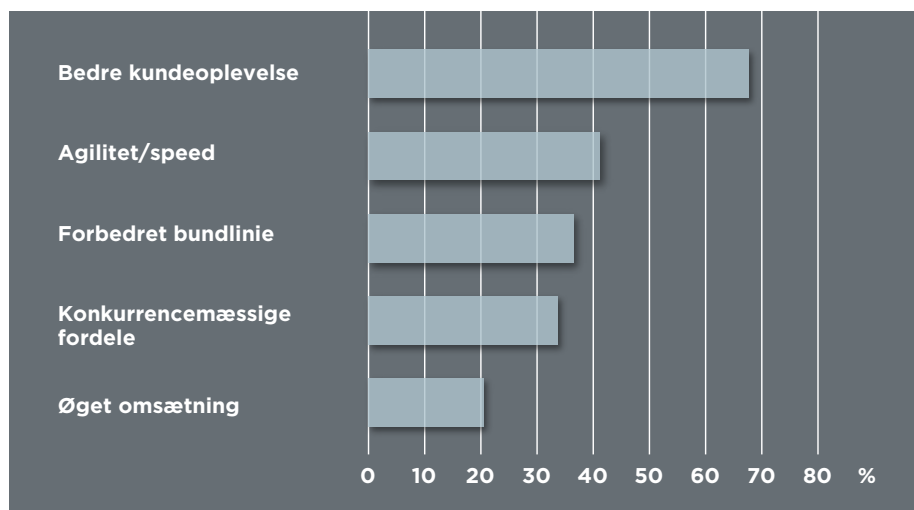
Det store potentiale, respondenterne ser i kundeservice og it i produkt/serviceydelse manifesterer sig også i den prioriterede effekt af digitalisering. Her ligger "bedre kundeoplevelse" på førstepladsen, jf. figur 4, "agilitet/speed" kommer ind på andenpladsen, "forbedret bundlinje" ligger på tredjepladsen, mens "øget omsætning" ligger i bund. Kundeservice og gode kundeoplevelser er centrale områder, der kan differentiere virksomheden og skabe loyale kunder. Kundeoplevelser indbefatter store dele af organisationen – også afdelinger, der ikke har direkte kundekontakt – og kundeoplevelse er formentlig også at finde blandt virksomhedernes strategiske prioriteter. Og selvom "øget omsætning" ikke er en topprioritet, så kan man forvente, at effekten af gode kundeoplevelser slår igennem på omsætningen.

Digitale kanaler er helt centrale, når det gælder kundeinteraktioner, hvad enten det er i form af selvbetjeningsløsninger, eller for eksempel i kontakten med et call center, hvor adgang til real time data er central. Men det gælder også backend, hvor det er nødvendigt at have løsninger og kompetencer på plads, der kan samle og analysere på kundedata og dermed sikre et integreret 360 graders perspektiv på kunden.

**FIGUR 4**

#### Prioritér den effekt, I forventer at få af virksomhedens digitaliseringstiltag

*Andel af 1. og 2. prioritet*



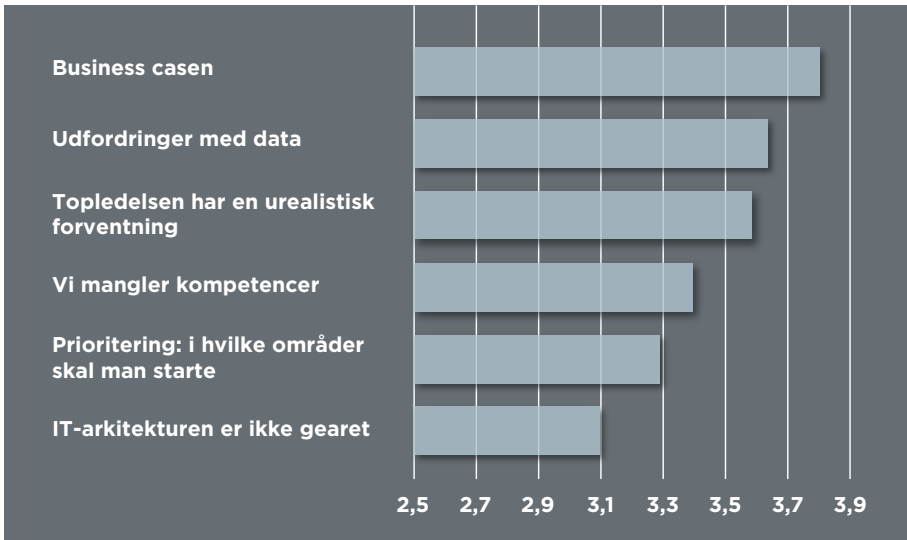
It-chefen bliver i stigende grad målt på at levere forretningsværdi (se NNIT Forventningsbarometer 2015 "Fra kostcenter til spydspids"), og det gælder naturligvis også digitaliseringstiltagene. Men det er en udfordring at præcisere den potentielle værdi, digitalisering vil bibringe forretningen, for hvor stort er digitaliseringspotentialet målt i kroner og ører? Når business casen udgør den største barriere for digitalisering, skal det også ses i lyset af, at mange vurderer, at topledelsen har en urealistisk forventning til digitalisering (se figur 5). Det kan være på parametre som tid, lønsomhed og interne kompetencer, og helt overordnet hvilken transformation digitaliseringen skal bibringe. Digitalisering uden en digital strategi som en konsolideret del af forretningsstrategien gør det vanskeligt at levere den nødvendige business case. Resultatet kan blive en fastlåst situation, hvor ledelsen kræver en solid business case, før den er villig til at investere, og hvor it-afdelingen mangler strategisk pejling på, hvilke initiativer der skal prioriteres og indledningsvis analyseres på.



**FIGUR 5**

**Hvor enig er du i følgende udsagn om barrierer for og udfordringer ved digitaliseringstiltag? (Gennemsnit)**

(1 indikerer i meget lav grad, mens 6 indikerer i meget høj grad)

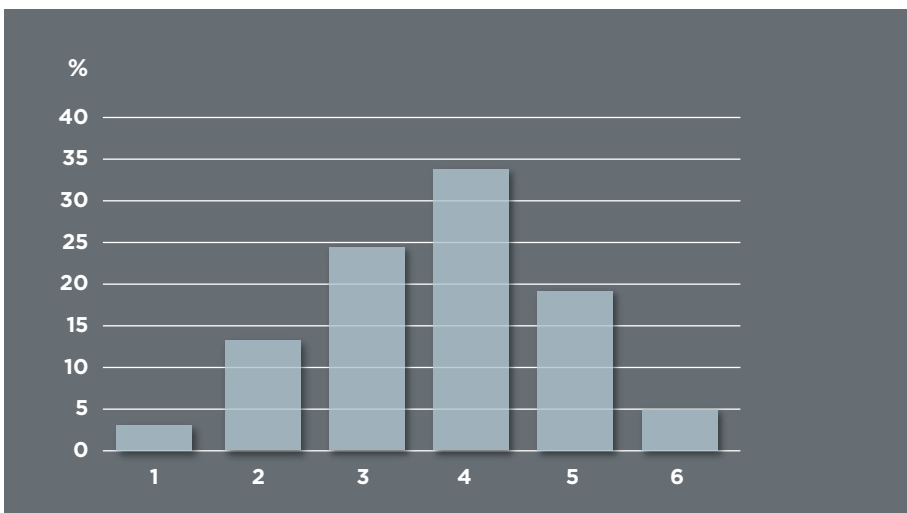


24 % indikerer, at den eksisterende infrastruktur i høj eller meget høj grad er klar til at udgøre platformen for digitaliseringstiltag i forretningen (se figur 6). Det tal burde ideelt være højere, når respondenterne tillægger digitalisering så stor betydning som indikeret i undersøgelsens første spørgsmål. Når digitaliseringen fylder mere og mere i virksomhedens overordnede strategiske udvikling, er det nødvendigt at adressere de barrierer, der hindrer, at virksomheden opnår det fulde potentiale af digitaliseringen, herunder de værste ”rustpletter” i infrastrukturen.

**FIGUR 6**

**I hvor høj grad vurderer du, at jeres eksisterende infrastruktur er klar til at udgøre platformen for digitaliseringstiltag i forretningen?**

(1 indikerer meget lav grad, mens 6 indikerer i meget høj grad)



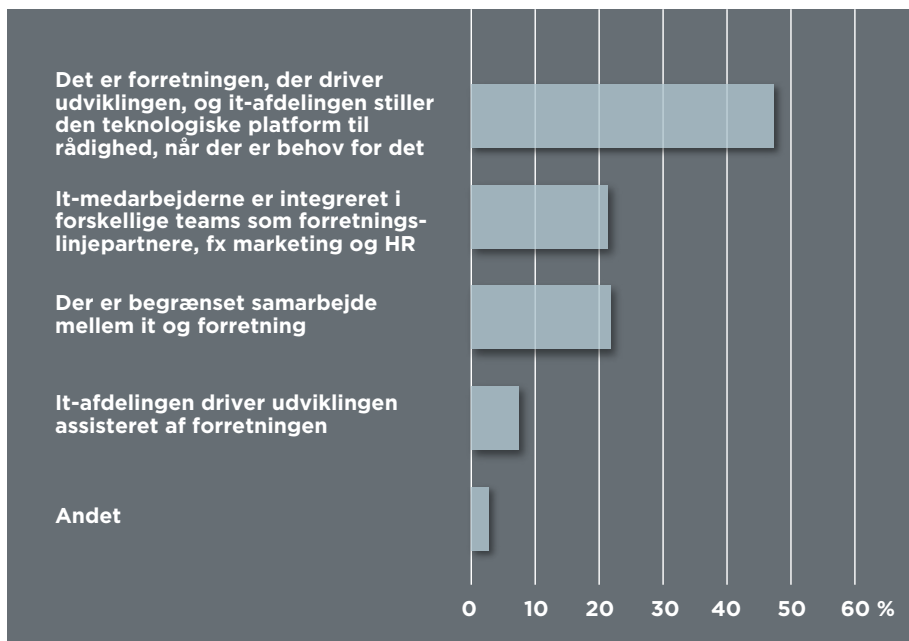
## Samarbejde: Sig ja!

Det er it-afdelingens opgave at sikre fundamentet i form af en infrastruktur, der i stigende grad er en digital platform, men digitaliseringen fordrer også, at CIO'en og it-afdelingen involverer sig endnu dybere i forretningen og forretningsudviklingen. Det stiller krav til en gentænkning af samarbejdet mellem it-afdeling og forretning.

På spørgsmålet om, hvilken organisering mellem it-afdelingen og forretningen der er den mest fremherskende for at få den fulde værdi af digitaliseringsmulighederne, svarer 48 % af respondenterne, at det er forretningen, der driver udviklingen, mens it-afdelingen stiller den teknologiske platform til rådighed, (se figur 7). Det er sådan set også it-afdelingens opgave, men i forhold til digitaliseringens omfattende og forretningstransformerende karakter rækker det engagement ikke helt. It-afdelingen skal involvere sig mere proaktivt, innovere sammen med forretningen og komme med bud på, hvordan ny teknologi kan bidrage til at udvikle forretningen.

**FIGUR 7**

**Hvilken organisering mellem it-afdelingen og forretningen er den mest fremherskende hos jer for at få den fulde værdi af digitaliseringsmulighederne?**

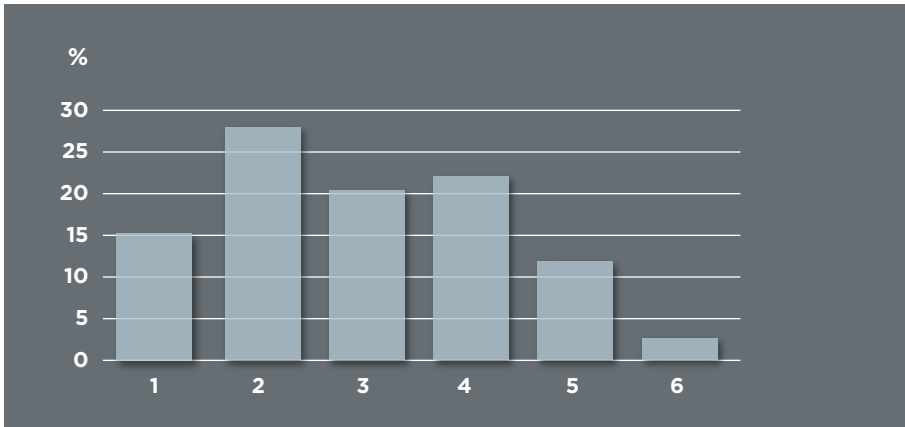


Tid er en konkurrenceparameter, der sætter virksomhederne og it-afdelingen under pres. Løsninger skal i dag testes og ruller ud på langt kortere tid end tidligere. For den digitale virksomhed handler det ikke om at være størst, men først. Derfor har forretningen brug for it-løsninger, der hurtigt kan implementeres og er nemme at bruge. Når de får "nej" fra it-afdelingen med henvisning til governance, tager de ofte sagen i egen hånd. Shadow IT, hvor forretningen by-passes it-afdelingen og selv indkøber og implementerer it-løsninger, er symptom på et behov for en nyorganisering af samarbejdet mellem it og forretningen.

FIGUR 8

### I hvor høj grad udfordrer Shadow IT jeres it-afdeling?

(1 indikerer i meget lav grad, mens 6 indikerer i meget høj grad)



15 % oplever i høj eller meget høj grad shadow IT som en udfordring, men for langt størsteparten er det ikke en stor udfordring, (se figur 8). Det kan skyldes, at shadow IT går så meget under radaren, at it-afdelingen ikke har erkendt omfanget. For set med it-briller er shadow IT en udfordring, der kræver opmærksomhed. Shadow IT medfører på sigt et fragmenteret it-landskab, der er karakteriseret ved isolerede løsninger, der ikke er tænkt ind i den større organisme, som et it-landskab er. Når det går galt, og der skal ryddes op, vil pilen uvægerligt pege på it-afdelingen, så forretningens projekter og aktiviteter, der kører under it-afdelingens radar, skal absolut tages alvorligt.

Der er brug for idérigdom og it-initiativer, der udvikler virksomheden. It-afdelingen skal ikke nødvendigvis være epicenter for digitaliseringen, og den skal ikke kvæle forretningens it-initiativer i bureaukrati og governance; den skal koordinere dem, integrere dem og hjælpe med at realisere dem.

Forretningens interesse for og investeringer i it er et udtryk for, at den traditionelle opdeling mellem it-afdeling og forretning som adskilte ressortområder også ændrer sig, og det er i bund og grund positivt. Det kræver blot en anderledes og differentieret approach, fx two speed IT, fra it-afdelingens side. Godt og vel 60 % af respondenterne opererer med two speed IT. Two-speed IT handler om at tilfredsstille virksomhedens behov for dels stabil drift og gennemtestede løsninger, dels agil og hurtig udvikling. Forretningskritiske kerne-systemer er mere uforanderlige end fx de kundevedtede systemer, der ændres og udvikles langt hurtigere. SAP-systemet kan ikke leve med nye releases hver 14. dag - og marketing-appen kan ikke leve uden. Så det giver god mening at håndtere disse forskelligt, måske endda med forskellige organisationer og processer.

Se på, hvilke typer af løsninger der ikke nødvendigvis skal køres gennem vandfaldsmodeller, og tilbyd et mere agilt alternativ, der gør det mere attraktivt for forretningen at kanalisere initiativerne gennem it-afdelingen. Idealet er at arbejde med en governance, der sikrer, at it-afdelingen har kendskab til aktiviteterne og eksempelvis kan varetage de nødvendige integrationer, men samtidig giver plads til initiativ og innovation fra forretningens side.

## Digitalisering ændrer alt... eller gør det?

Digitalisering er hverken et teknologisk quick fix eller et one size-for-mat. Hver enkelt virksomhed må undersøge og definere, hvordan deres marked og forretningsmodel er under forandring, og hvordan digitalisering kan skabe forretningsværdi for netop deres organisation. It-afdelingen er en central partner i den sammenhæng og skal hjælpe forretningen. Det gør den bedst ved at involvere sig i forretningsstrategien og ved at dyrke it som en spidskompetence – det gælder på områder som arkitektur, drift, design, implementering, sikkerhed, data og governance. Forretningen har faktisk brug for den teknologiske ekspertise, som it-afdelingen besidder.

Uanset det faktum, at digitalisering er en transformerende kraft, der forandrer de eksisterende forretningsmodeller, og uanset det faktum, at alle organisationer og CIOs skal forholde sig til disruption, så skal it-afdelingen fortsat levere et stabilt it-fundament for forretningen. Uden stabilitet bygger man digitaliseringstiltagene på kviksand.

For at indfri digitaliseringspotentialet skal it-afdelingen organisere sig, så den sikrer, at indsatsen for stabilitet er sidestillet med indsatsen for agilitet.

## 4 elementer, du skal have styr på, når forretningen digitaliserer

### Strategi

CIO'en og it-afdelingen skal gøre forretningens mål til deres egne og være bannerførere for den digitale dagsorden. CIO'en skal sidde med ved forretningsudviklingsbordet og sætte it-kompetencerne i spil. Nøglen til en plads ved det bord og til at påvirke forretningens digitaliseringsstrategi er, at der er etableret stabilitet i den daglige drift. Som en del af strategien skal CIO'en håndtere two speed IT og sørge for at tilvejebringe en platform, der kan håndtere udviklingsarbejde og innovation, så den digitale transformation, som forretningen ønsker, kan realiseres.

### Data

Data er et råstof, der skal forædles og bruges til forretningsudvikling – det har et konkurrencemæssigt potentiale, men akkumulering af data er ikke et mål i sig selv. It-afdelingen skal hjælpe forretningen med at udnytte data og gøre data tilgængelige i en kvalitet, så de kan udgøre beslutningsgrundlag. Det stiller krav til computerkraft, analyseværktøjer og analytiske kompetencer.

### Sikkerhed

I takt med at forretningen digitaliseres og implementerer ny teknologi, gør den sig også sårbar. Forretningskritiske systemer og data skal beskyttes og skal endvidere være i compliance med lovkrav. Det fordrer en klar sikkerhedsstrategi, så du kan prioritere indsatsen over for de mest forretningskritiske systemer og data og samtidig applicere et lavere sikkerhedsniveau på udvalgte aktiviteter, så du tilvejebringer den nødvendige agilitet i for eksempel udviklingsprojekter.

### Nye samarbejdsmodeller

Traditionel it-governance modsvarer ikke teknologiudviklingen og forretningens behov. It-afdelingen skal øve sig i at sige "ja" til forretningen fremfor at sige "nej" med henvisning til den givne governance-model. Der skal være færre vandfald og mere agilitet i it-projektledelsen. Gør two speed IT til en del af løsningen, så I oparbejder en evne til at skabe både stabilitet og agilitet.

### Kontakt

Du er velkommen til at kontakte Business Development Director Brian Troelsen på +45 3079 5933 eller [btrl@nnit.com](mailto:btrl@nnit.com), hvis du har spørgsmål til NNIT Forventningsbarometer, eller hvis du vil høre mere om, hvordan NNIT kan hjælpe med digitaliseringstiltag i din organisation.

