

IT i praksis®---

It-organiseringen skal fusioneres med forretningen



IT i praksis® viser, at der længe har været fokus på adoptering af best practice, på tværs af ledelsesdisciplinerne i it-organisationen, fx inden for disciplinerne program- og projektledelse samt it service management. Få virksomheder er meget langt, og mange virksomheder har store potentialer for fortsat adoptering af best practices og udvikling af disciplinerne i virksomheden.

Behovet starter og er størst i virksomheder, hvor it i særlig høj grad er integreret i forretningsprocesserne og tilsvarende i virksomhedens produkter, eksempelvis de fleste finans- og medievirksomheder samt i nogle handels-, service- og industrivirksomheder.

Opgaver, løftestænger og organiseringsscenarier

Fortsat udvikling af konkurrenceevnen ved hjælp af it kræver, at der tænkes mere radikalt og uden for rammerne af den traditionelle it-organisering med relationer til forretningsenhederne. I jagten på bedre implementering af tværgående forandringer, udvikling af kerneprocesserne og lave omkostninger på de basale ydelser, har der længe været fokus på standardisering, best practice og alignment mv. Næste skridt vil være at se på mulighederne for at fusionere udvalgte it-opgaver med andre tilsvarende opgaver i koncernen, for på den måde at få bedre samlet mål opfyldelse.

	Typiske opgaver i it-organisationen	Løftestænger for bedre mål opfyldelse	Scenarier for organisering
Mål for opgaven	Strategi eksekvering Implementere tværgående forandringer	<ul style="list-style-type: none"> • Program og projektledelse • Projektporteføljestyring 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisering • Fælles projektmodel/koncern-projektmodel • Anvendelse af best practice (PRINCE2, MSP etc.) <p>a) Program og projektledelse i it-organisationen b) Del af program og projekt i it-organisationen på koncernniveau c) Selektiv outsourcing</p>
	Udvikle kerneforretningsprocesser Drive innovation (Differentiering)	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologidrevet produkt-/serviceudvikling • ERP-/SCM-/CRM-/PLM-udvikling og -customisering • Systemudvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Tæt alignment med forretningsenhederne • Relationship management <p>a) Samles i it-organisationen b) Integreres i udvalgte forretningsenheder c) Selektiv outsourcing</p>
	Stordrift Effektivitet (Low cost)	<ul style="list-style-type: none"> • Basale it-ydelser • Service Desk • Systemdrift 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidering • Standardisering • Anvendelse af best practice (ITIL etc.) • Procesudvikling, fx lean-baseret <p>a) It-service management i it-organisationen b) Centraliseres i en shared service-enhed på koncernniveau sammen med fx operationel finans og HR c) Fuld outsourcing</p>

Når målet er eksekvering af strategien og implementering af tværgående forandringer, vil it-indholdet i disse virksomheder være væsentligt, og det giver derfor stor mening at fusionere it-fagligheden med andre fagligheder i forretningen. De typiske opgaver i it-organisationen er program- og projektledelse, og løftestængerne er ofte standardisering af projektgennemførelsen og adoptering af best practices som PRINCE2 mv. Næste skridt vil oplagt være at se på andre scenarier for organisering, hvor omdrejningspunktet er koncernen og ikke it-organisationen. Fx vil det i de førnævnte virksomheder give slagkraft at samle program- og projektledelsen i én koncernenhed på tværs af fagligheder. Det giver bedre forudsætninger for eksekvering af projekterne og prioritering af den samlede projektportefølje. Samtidig vil kompetenceudvikling af program- og projektledere og eventuelt at have program-/projektledelse som karrierevej have bedre vilkår.

Kontaktinfo

Steen Christensen
 stec@r-m.com

Når målet er udvikling af kerneforretningsprocesserne eller at drive innovation – med andre ord når virksomheden skal skabe differentiering, er de typiske opgaver i it-organisationen ofte ERP-udvikling og -customisering og systemudvikling generelt. Løftestængerne er ofte fokus på forretningsforståelse og tæt alignment med forretningsenhederne, og eventuelt i nogle virksomheder anvendelse af egentlige relationship managers for yderligere at udvikle relationen mellem it-organisationen og forretningen. Her skal virksomhederne se på mulighederne for at fusionere de to funktioner i stedet for at bruge store kræfter på at håndtere relationerne mellem dem. Fordelene vil være løsninger, der udvikles meget tæt på eller sammen med kunderne og et deraf generelt større potentiale for innovative løsninger, men ulemperne er meget stor risiko for en for lille fokus på helhedsorientering i kerneforretningsprocesserne på tværs af koncernen, og da *IT i praksis*[®] viser, at ¾ af virksomhederne har fokus på forretningsprocesser der er integrerede og standardiserede på tværs af forretningsenhederne, kan prisen blive for høj. Det handler derfor om at finde de områder, hvor potentialet er størst, og starte der.

Når målet er stordrift og effektivitet, er de typiske opgaver i it-organisationen de basale it-ydelser som Service Desk og drift af systemerne. Løftestængerne har her længe været konsolidering, standardisering og anvendelse af best practice, og nogle virksomheder er gået lidt længere og har taget Lean-principperne i anvendelse i den løbende procesudvikling. Mange virksomheder har valgt at outsource dele af disse opgaver, mens flertallet har valgt fortsat at varetage opgaverne internt i it-organisationen. Den ene løsning er ikke bedre end den anden, det afhænger helt af rationale i den enkelte virksomhed. Et tredje scenarie for virksomhederne vil være at centralisere dele af it-opgaverne i en shared service-enhed på koncernniveau sammen med andre backoffice-funktioner som fx operationel finans og HR. Disse opgaver skal ledes med fokus på stordrift og reducere omkostninger, og mestres af en bestemt type mennesker. Ved at sætte samlet fokus på backoffice-funktionerne og samle dem under én leder får koncernens andre enheder luft til at fokusere på at skabe konkurrencefordele, men lederen for de samlede backoffice-funktioner kan fokusere på at excellere i effektiv drift, og blandt andet udnytte mulighederne i outsourcing.

Når der arbejdes med it-organisering giver det derfor i stigende grad mening at se det som en integreret del af procesudviklingen for den samlede koncern.

It-organisationen er et godt sted at se hen, når tværgående organisationer skal ledes og bemandses. Virksomhedernes bedste program- og projektledere sidder ofte i it-organisationen, og *IT i praksis*[®] viser også, at både forretningsledelsen og it-ledelsen mener at it-organisationen er den organisatoriske enhed i virksomheden, der er mest kompetent til at understøtte tværgående organisatoriske ændringer af virksomhedens forretningsprocesser. It-organisationen har længe været vant til at arbejde integreret på tværs af forretningsprocesser, hvor den øvrige typiske organisatoriske enhed primært har fokus på den delmængde af værdikæden, man agerer i, dvs. egen proces og de processer der snitter direkte op til denne.

Beslut, om it's betydning i virksomheden retfærdiggør at fusionere udvalgte opgaver med forretningen. Afdæk, om virksomheden kan udvikle sig videre med de "klassiske" løftestænger, og start her. Vurdér og beslut mulige scenarier for fusion, og start, hvor modenheten er størst.

IT i praksis[®] dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*[®] bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*[®] omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*[®] har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management og DANSK IT.