

IT i praksis®---

Ledelsesdisciplinerne i den visionære it-organisation



IT i praksis® har vist, at 9 ud af 10 topledere mener, at it spiller en vigtig rolle for konkurrenceevnen og for produktivitet og service. Det er forventningen til den visionære it-organisation, at den har det, der skal til for at realisere potentialet.

Ikke alle it-organisationer er visionære. Der kan opstilles tre arketyper for it-organisation med hver deres karakteristika og fokus. Hvilken arketype en virksomhed befinder sig indenfor, er ofte bestemt af historien, hvilke brancher virksomheden agerer i, it's strategiske betydning, ledelsens modenhed og virksomhedens generelle kompetencemæssige forudsætninger.

It-organisationen: Tre arketyper



	Reaktionær	Proaktiv	Visionær
Relationer til forretningen	Problemhåndtering	Interne og eksterne SLA (ITIL inspireret) Projektledelse	It-governance Projektportefølgelse Relationship management Interne og eksterne SLA (ITIL inspireret) Projektledelse
Forretningsforståelse i it-organisationen	Forstår forretningsprocesserne	Påvirker forretningsprocesserne Forstår forretningsstrategien	Påvirker forretningsprocesserne Påvirker forretningsstrategien
It-arkitektur og teknologi	Ingen fokus på den sammenhængende it-arkitektur Fokus på umiddelbare behov Stand-alone løsninger	Overblik over den sammenhængende it-arkitektur Erkendelse af behov for sammenhængende løsninger	Aktiv og helhedsorienteret it-arkitekturplanlægning Sammenhængende løsninger
Sourcing	Tilfældig og historisk bestemt valg af samarbejdspartnere Modstand mod diskussion af sourcingmuligheder	Samarbejdspartnere besluttes aktivt, men ad hoc / på projektniveau	Sourcingstrategi – principper for hvad der sources internt kontra eksternt
It-ledelsens primære fokus	Leverance af it-services	Ansvar for interne/eksterne aftaler og kontrakter Leverance af it-services	Deltager i forretningsudviklingen Ansvar for it-strategiske processer og organer Ansvar for interne/eksterne aftaler og kontrakter Leverance af it-services



Ledelsen i den visionære it-organisation skal forholde sig til, hvilke discipliner organisationen skal fokusere på og excellere i, for at realisere de høje krav til værdiskabelse på den mest omkostningseffektive måde.

Først og fremmest vil der være en række forudsætninger, der skal være til stede, før virksomheden kan have en it-organisation inden for denne arketype. It skal have strategisk betydning for virksomheden – dette er ikke en selvfølge. Herefter skal virksomhedens topledelse reelt mene, og agere efter, at it har en strategisk betydning. Dette er to forskellige ting. IT i praksis® viser, at mere end 90 % af topledelsen mener, at it har strategisk betydning, men viser samtidig, at omkring en tredjedel af virksomhederne agerer, som om it er noget periferet, der kan håndteres af it-organisationen alene. Herudover skal de kompetencemæssige forudsætninger være til

It har stor og stigende betydning for konkurrenceevnen. It integreres i forretningsudviklingen. It-organisationen skal bidrage til innovation og differentiering. Der skal leveres information og forretningsprocesser – ikke teknologiske services. Pres på kritisk masse kombineret med modne sourcing-muligheder gør eksternt sourcing til det foretrukne valg. Hvilke ledelsesdiscipliner skal den visionære it-organisation mestre?

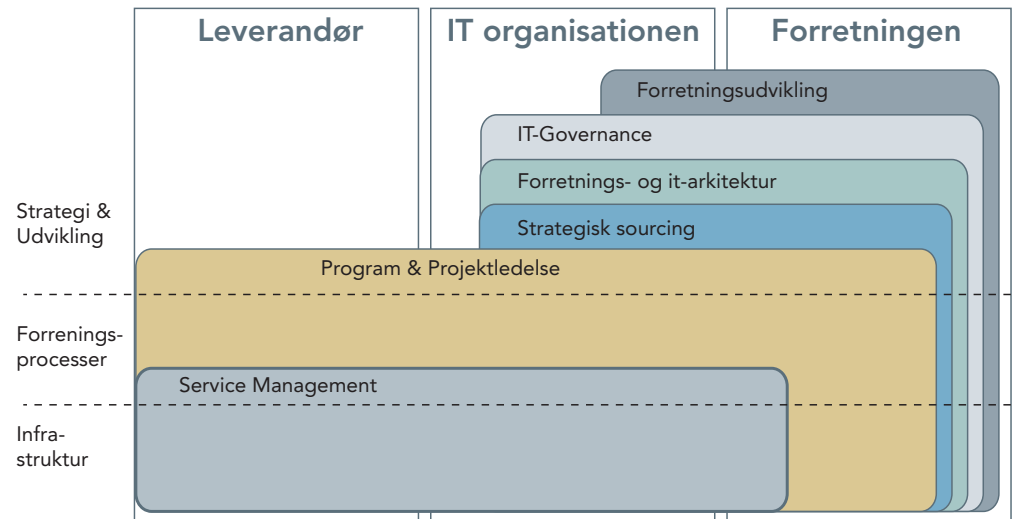
Kontaktinfo:

Steen Christensen
stec@r-m.com

stede både i forretningsledelsen og i it-ledelsen. Forretningsledelsen skal kunne bringes til at forstå de forretningsmæssige muligheder ved teknologierne, og it-ledelsen skal kunne forstå og arbejde med udviklingen af strategier og forretningsprocesser.

Den visionære it-organisation skal forstå værdien af og excellere i seks ledelses-discipliner: forretningsudvikling, it-governance, forretnings- og it-arkitektur, strategisk sourcing, program- og projektledelse samt it-service management.

De seks generiske ledelsesdiscipliner i den visionære it-organisation og de primære aktører



Forretningsudvikling har fokus på, hvordan man som virksomhed kan skabe værdi for kunderne på en lønsom måde, og hvilke løftestænger, der skal bringes i spil for at realisere virksomhedens strategiske beslutninger. It-direktøren, og eventuelt udvalgte medarbejdere fra it-organisationen, skal deltage i udvikling af forretningsstrategien.

It-governance har fokus på de strukturer og processer, der sikrer, at virksomheden fastlægger strategier for it-anvendelsen, og som gør, at disse implementeres og løbende justeres og koordineres. It-direktøren og it-organisationen skal tage ansvar for it-strategiske processer og it-governanceorganer og bidrage til realisering af strategierne.

Forretnings- og it-arkitektur har fokus på, hvilke forretningsprocesser og hvilken it-anvendelse, virksomheden løbende skal have for at understøtte strategierne. It-direktøren og it-organisationen skal udvikle og forandre informationsanvendelsen og forretningsprocesserne i virksomheden, herunder have en dyb forståelse for, hvilke muligheder og begrænsninger den nuværende og planlagte arkitektur giver for realisering af virksomhedens strategier og processer.

Strategisk sourcing har fokus på optimering af kompetencefordelingen mellem interne og eksterne aktører. It-direktøren og it-organisationen skal løbende arbejde med optimering af kompetencefordelingen og med ledelse af relationen til leverandører og samarbejdspartnere. Elementerne i denne disciplin er uddybet i en anden af årets it-strategiske udfordringer.

Program- & projektledelse har fokus på at levere de forandringer, der skal til for at realisere virksomhedens strategier samt ændringer i arkitekturen. It-direktøren og it-organisationen skal lede og gennemføre programmer og projekter.

It-service management har fokus på de taktiske og operationelle processer, der skal til for at levere den kortsigtede og langsigtede service, virksomheden har besluttet sig for. It-direktøren og it-organisationen skal sikre effektive serviceprocesser, der leverer på aftalte og dokumenterbare serviceniveauer.

Den it-direktør, der excellerer i disse discipliner, særligt værdiskabelsen i forretningsudviklingen og udviklingen af forretnings- og it-arkitekturen, kandidater til en plads på højde med den øverste direktion – som kronprins til den administrerende direktør.

Afklar, om virksomhedens ambitioner og rammebetingelser kræver en visionær it-organisation. Etabler en forståelse for, hvilken arketype virksomhedens it-organisation befinder sig indenfor – og afklar ærligt forudsætningerne for udviklingen. Opstil en vision for den fremtidige it-organisation. Beslut, hvilke ledelsesdiscipliner it-organisationen skal mestre – start med de svageste, men fasthold styrkepositionerne. Vælg kun få discipliner ad gangen, selvom de hænger sammen.

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.