

# IT i praksis®---

## It-organisationens innovationsevne skal revitaliseres



**Innovation og virksomhedernes innovationsevne har aldrig stået højere på dagsordenen, drevet ikke mindst af den hastige udvikling inden for teknologi til informationshåndtering og kommunikation. Den traditionelle it-organisation har imidlertid haft svært ved at flytte sig hurtigt nok, og mange it-organisationer rummer derfor et uudnyttet innovationspotentiale. It-organisationen skal igennem en transformationsproces, der skal revitalisere dens innovationsevne. It-ledelsen skal i denne proces fokusere på de grundlæggende forudsætninger for innovation: Kompetencer, organisering, teknologisk støtte og aktiv innovationsledelse.**

*IT i praksis®* viser, at topledere overordnet et meget bevidste om potentialerne ved it, når det gælder innovation og forretningsudvikling i bredeste forstand. Der er i højere grad end tidligere en forventning om, at it-organisationen spiller proaktivt ind med viden og kompetencer, og mange virksomheder arbejder intenst med nye strukturer og modeller, der kan facilitere it-organisationens varetagelse af denne rolle.

Isoleret betragtet, er mange organisationer imidlertid slet ikke gearet – hverken kompetence-, kultur- eller ledelsesmæssigt – til at varetage en proaktiv rolle i forhold til den samlede virksomheds innovation. Konsekvensen kan være, at nogle virksomheder går glip af de innovationsresultater, andre virksomheder realiserer ved på den ene eller anden måde at aktivere it-organisationen i innovations- og udviklingsprocesserne

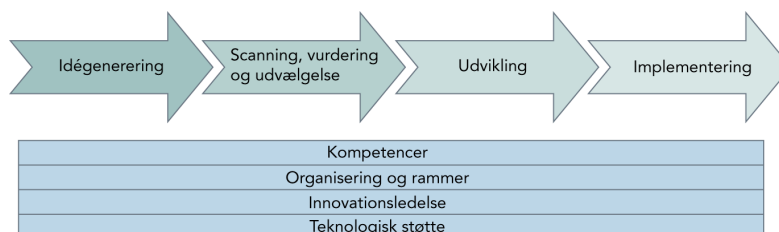
It-organisationer har traditionelt været meget fokuseret på at lytte til og opfylde de krav til infrastruktur og services, som forretningen har fundet værdifulde. It-organisationerne har som følge heraf udviklet sig til at være kritiske forudsætninger for virksomhedernes operationelle proces, men samtidig ofte uden at udøve nogen større strategisk indflydelse. Fokus har været på omkostningsminimering i forhold til processer, der kunne digitaliseres, automatiseres, standardiseres og måske outsources. Dermed ikke sagt, at it-organisationerne ikke har bidraget markant til innovation gennem årene. Rollen har blot oftest været indirekte, fx som skaber af nye forudsætninger ved implementering af nye teknologier som ERP og web, snarere end direkte drivende. Når det kommer til struktureret innovation, har it-organisationerne ofte ageret lidt reaktivt og afventet ønsker og bestillinger fra forretningen og først set deres rolle i de senere operationelle implementeringsfaser af innovationsprocessen.

Topledelsen vil fremover fortsætte med at øge kravene til, at it-organisationen og især it-ledelsen skal komme frem på banen og i højere grad selv drive innovation og skabe ny forretningsværdi ved proaktivt at udfordre forretningsmodeller, processer og produkter. For mange it-organisationer kræver dette en revitaliseringsproces, som for alvor kan ændre it-ledelsens rolle ved direktion- og ledermøder fra "aktiv lytter" til initiativtager og proaktiv driver af innovation på tværs af hele virksomheden.

Transformationen til innovativ it-organisation sker ikke fra dag til dag. Det kræver stærkt ledelsesfokus over lang tid at påvirke de mange elementer, som tilsammen udgør forudsætningerne for en effektiv innovationsorganisation. Ofte vil det være nødvendigt i nogen grad at udfordre historisk betingede størrelser som virksomhedskultur og værdier for at facilitere kreativitet. Nulfejlskultur er innovationshæmmende, fordi der skal være plads (og midler!) til både succesfulde og mindre succesfulde eksperimenter.

Ud over kulturelementet drejer innovationsværdikæden – også i it-organisationen – sig om kompetencer, organisering og rammer, innovationsledelse og teknologisk støtte.

### Innovationsværdikæde



**Kontaktinfo**  
Michael Kandel  
mick@r-m.com

**RAMBOLL**  
management

It-ledelsen skal have et stærkt fokus på at have de rette kompetencer i organisationen, gennem kompetenceudvikling eller rekruttering. Især kompetencer, der ser it og teknologi i et forretningsmæssigt perspektiv og kan omsætte tekniske termer til forretningsprog og kommunikere teknikken uden at skabe barrierer, er væsentlige. Blot at tiltrække og fastholde disse efterspurgte ressourcer kan være en stor udfordring. Også her vil en transformation til mere fokus på innovation forbedre mulighederne.

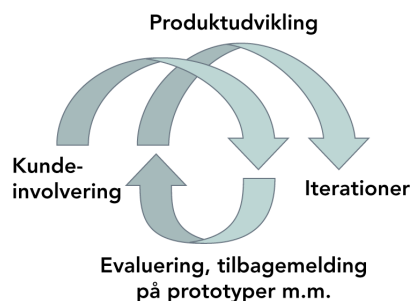
For at it kan spille en rolle i hele innovationsværdikæden, skal der arbejdes aktivt og bevidst med rammerne for interaktion mellem it-organisationen og de ansvarlige for produkt- og procesudvikling i forretningen. Selve organiseringen af it-funktionen kan være i spil, men oftere spiller veltilrettelagte it-governance- og strategiprocesser en større rolle, sammen med mere uformelle elementer som netværk, virtuelle teams, events, demonstrationer m.m.

Selv med forudsætningerne for en innovativ organisation til stede, er den aktive ledelse af innovationsprocesserne en forudsætning for at få forretningsmæssige resultater. Innovationen skal ledes og styres i den ønskede retning. Porteføljestyringsteknikker er et oplagt værktøj til at styre, monitorere og prioritere innovationsprojekter og -aktiviteter igennem hele innovationskæden. Styringsparametre inkluderer risikoprofil, risikovillighed, finansiering, markedspotentiale, tidsramme m.m.

Systematiske målinger på organisationens innovationsevne vil på sigt være nødvendige for at vurdere, reviewe og forbedre innovationsevnen. Det er vigtigt, at måleprogrammet fokuserer på langsigtet værdiskabelse for forretningen. Målepunkterne skal dække alle fire faser i innovationsværdikæden.

Innovationsprocessen indeholder mange iterative elementer. Viden bygges op undervejs, man prøver sig frem, og man åbner for ideer fra sine kunder. Teknologiunderstøttelsen af innovationsprocessen skal derfor fokusere på tre hovedelementer: Understøttelse af videndeling, iterativ produktudvikling og inddragelse af kunder/slutbrugere.

### Iterativ produktudviklingsproces



It-ledelsen skal sikre, at teknologien understøtter idégenerering, scanning og vurdering gennem fx øget anvendelse af kollaborations- og videndelingssystemer. Teknologien skal også inddrages i selve udviklingen af produkter gennem effektive simulerings- og prototypingssystemer, med iterative elementer som eksperimentering, udvikling af prototyper og deres forædling. Sidst, men ikke mindst skal teknologien bruges til at understøtte en effektiv og vidtgående kundeinddragelse.

**Fokuser på it-organisationens rolle i innovationsprocessen, og hvordan denne kan understøtte innovationsværdikæden i alle faser. Arbejd aktivt med kompetencer, rammer, ledelse, måling og teknologisk understøttelse af innovationsværdikæden.**

*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.