

➔ **INNOVATION** Kommer virksomhedens næste innovative idé fra it-afdelingen? Det forventer den administrerende direktør. Førende eksperter giver deres bud på, hvordan it-lederen skal begå sig som innovationsleder.

Sådan skal den skrues sammen: Fremtidens it-afdeling

Fremtidens it-afdeling skal være katalysator for virksomheds innovation. Det kræver opgør med gamle dogmer, kortere udviklingstider og evnen til at spotte de værdiskabende indsatsområder.

• Af Anders Rostgaard

“Uwing-uweng” Endnu en e-mail tikker ind i indbakken. Det er vi så vant til, at vi slet ikke skænker postsymbolet på skærmen den tanke, at kommunikationsmidlet hører til blandt de største it-innovationer nogen sinde.

Hastigheden på kommunikationsflowet steg med raket fart i forhold til kommunikation med fysisk post, over telefonen eller ved hjælp af telefax.

Hvorfor var e-mailen innovativ? Her er i hvert fald tre bud: Den var nyskabende, skabte værdi for brugerne – og så kunne kun de færreste mennesker, for den dukkede op, spotte dens egentlige potentiale. På nær lige de visionære teknologi-interesserede personer, der førte innovationen fra start til slut. De handlede proaktivt. Satsede. Og vandt.

Mærk dig disse egenskaber. Ifølge nogle af verdens førende eksperter er det netop på de præmisser, at fremtidens it-afdeling skal agere. Den skal hjælpe forretningen med at se, opdag og udnytte ny teknologi til at skabe øget forretning.

Den skal gå fra reaktivt at levere det, som brugerne vil have, til proaktivt at tilbyde løsninger, som direkte skaber øget værdi for virksomhedens forretning. Ifølge en af verdens førende it-eksperter, professor Robert Austin, der på Harvard Business School leder et udviklingsprogram for it-ledere, gemmer it-afdelingen på et enormt potentiale:

“Der sidder mange kloge folk ude i it-afdelingerne, som slet ikke får udnyttet deres talent fuldt ud.”

bition om at komme tættere på it-afdelingens fremtidige rolle. For hvad skal der være tilbage, når rutineopgaver outsources og processerne er under kontrol.

Svaret er – ifølge en række eksperter – forretningsinnovation. Ikke forstået som forbedring af processer og workflow, hvilket der er mange fine eksempler på. It skal spille en rolle helt ude i enden af kæden i og omkring produkterne.

Teknologi som løftestang

Men hvorfor er der overhovedet brug for dette skift i fokus? Første forklaring er enkel. Topledelsernes fokus på innovation har aldrig været større, og de forventer, at it bidrager med deres viden og kunnen.

Et andet bud er, at mange af de store innovationer, som e-mailen, ERP og CRM er opfundet. De er blevet commodity og den slags systemer, som fik Nicholas G. Carr til at sætte spørgsmålstegn ved, om it overhovedet har en betydning længere.

Og en tredje forklaring handler ganske enkelt om, at it i de seneste 10 år har været fokuseret på at skabe værdi ved at digitalisere processer og dermed være omkostningsbesparende. Faktisk har it-afdelingen gjort det så godt, at det nu er lykkedes at pakke rutineopgaverne sammen, putte et rødt bånd om, og få nogle af opgaverne løst i eksempelvis Indien.

Med andre ord: Der er stadig brug for it-afdelingen. Men fokus skal ændres. Det skal være endnu skarpere på værdiskabelse. Og it skal bidrage til at spotte, hvor den kan sætte ind med ny teknologi, der understøtter virksomheden.

“Innovation bør være it’s nye

knep,” lyder det fra Robert D. Austin, der udover at være professor på Harvard Business School også er medlem af it-rådgivningsfirmaet Cutter Consortiums ekspertpanel.

“It har typisk hjulpet virksomhederne med at reducere omkostninger. Nu skal it bidrage med en aktiv værdiskabelse,” mener han.

Robert D. Austins konklusioner ligger meget på linje med analyser af, hvad topledterne forventer at bruge it til i de kommende år. 53 procent af topledterne forventer – ifølge Gartners CIO-agenda – vækst i deres nuværende marked, og at it skal spille en central rolle i den strategi.

Transformationen kommer også til at gælde danske it-ledere, mener managing partner hos Gartner i Danmark, Henrik Zangenberg. Han vurderer, at en stor del allerede er klar til at indtage den nye rolle. Samtidig er en anden stor gruppe af it-ledere potentielt klar til at løfte opgaven, men det kræver, at gruppen får de fundamentale it-serviceydelser på plads.

“Der er stadig en del, der kæmper med at få deres serviceleverancer til at virke, før de opnår troværdigheden på ledelseniveau. Det er som kaptajnen, der bliver for meget i maskinrummet og lapper huller med gaffa-tape, hvor han i stedet burde ringe til redderne og sige, at der er brug for nyinvesteringer,” siger Henrik Zangenberg.

Innovations-potentialet

Men når fundamentet er på plads, og it-lederen skal finde sig i den nye rolle, rejser det spørgsmålet, hvilken rolle vedkommende skal indtage. Det forsøger eksperterne hos Cutter Consortium at sætte ord på, da de i sidste uge mødtes i Boston for at drøfte innovation og it.

Især kunne der destilleres to hovedtendenser, som it-afdelingen i det mindste bør forsøge at kaste sig ud i for at få succes som virksomhedens innovationspartner.



NY ROLLE Innovation bør være it’s nye knep, siger professor Robert D. Austin, Harvard Business School.

➔ **Cutter Consortium**

Cutter Consortium er en sammenslutning af 150 højtspecialiserede it-konsulenter, der opererer over hele verden, primært i USA. Cutter Consortium bryster sig af at være 100 procent uafhængig af leverandørinteresser og dermed leverandør af uvildig rådgivning.

Uafhængige iagttagere, som Computerworld har talt med, betragter Cutter Consortium som en meget visionær gruppe af konsulenter. Ud over deres konsulentarbejde ude hos virksomhederne, bidrager alle konsulenter med deres erfaringer til en fælles videnbank.

For det første skal it være i stand til at agere meget tættere på virksomhedens. Det er nyteløst at sætte gang i store, langvarige projekter, for de kan være forældede, når de er færdige. Her er et af nogle begreberne agil udvikling, hvor mange iterationer skaber det rigtige produkt. For det andet skal it selv være en meget aktiv spiller og bidrage med nye idéer qua en unik viden om teknologien. Forudsætningen er etablering af de helt rigtige og dynamiske teams og en forståelse for forretningen, markedet samt et billede af, hvor ny teknologiske satsninger bidrager bedst til forretningen.

Et eksempel er den danske Vipp-skraldespand, som rent funktionelt kun fungerer som et sted at deponere skrald. Alligevel koster den på grund af design og brandet fire gange så meget. “It skal understøtte, at en virksomheds produkter kan have denne margin,” mener han. Et andet eksempel er mobiltelefoner. Det er begrænset, hvilke teknologiske nyskabelser der er i telefonerne, men der har vist sig at være økonomi i at sælge ringetoner og spil.

Fra strategi til teknologi Tankerne fra eksperterne på Cutter Summit gør op med billedet af, at en it-chef kan turnere fra virksomhed til virksomhed med en standard-kur. Den tid er ovre. I spidsen for fremtidens it-afdeling skal vedkommende være i stand til at forstå virksomhedens inderste sjæl for at styrke konkurrencedygtigheden. “It har en masse af bidrage med i den sammenhæng,” siger Robert D. Austin. Konklusionen er ikke – og det bør understreges – at it-chefen nødvendigvis skal definere, hvor virksomheden er unik. Denne kunst start kender de alt til på direktionsgangene. Men vedkommende skal formå at oversætte det unikke til ny teknologi. Hvis en virksomhed producerer stål, opnås der muligvis bedst værdi ved at fokusere på produktionsapparatet. Men producerer virksomheden kreative produkter som Vipp-skraldespande, kan det være formålstjenligt for it at fokusere på værktøjer til at effektivisere brandingen, eksempelvis i form af udnyttelsen af sociale netværk, eller måske udvikle sublime design-systemer.

Lær at fejle godt

En anden vigtig konklusion i Robert D. Austins studie handler om, at innovative virksomheder typisk er dem, der er gode til at fejle og lære af deres fejl. Dertil kommer, at nogle af de største opfindelser i historien er resultatet af fejl. Eksempelvis da Alexander Fleming opfandt penicillin, var det, fordi han var en fejl tabte et stof ned i en petriskål med bakteriemasse og opdagede, at bakterierne ikke voksede der, hvor han havde tabt væsken. “Simuleringsystemer til rapid prototyping vil hjælpe mange virksomheder. Men det er vigtigt, at det er med et menneskeligt touch, så vi kan lære af fejlene,” siger Robert D.



Austin med henvisning til knap så succesfulde maskinelle rapid prototyping-systemer inden for især medicinalindustrien.

Muligheder i risici

Robert N. Charette, chef for ITABHI Corporation og risk management-rådgiver for globale top 100-virksomheders topledere, har et andet bud på, hvordan it-afdelingerne skal hjælpe med at spotte værdiskabende muligheder.

“Derfor har virksomhederne behov for et bedre beslutningsgrundlag – og det kan it skabe,” mener Robert N. Charette.

Et af virksomhedens meget revolutionerende opfindelser tog nemlig udgangspunkt i at mindske risikoen for at piloterne flyver direkte ind i en tordensky.

“Radaren giver piloterne mulighed for at træffe bedre beslutninger. It kan bidrage med løsninger, der giver topledelsen mulighed for at træffe de rigtige beslutninger,” siger han.

Forstærk grundlaget

Han illustrerer det ved en historie fra virksomheden Rockwell Collins, der producerer radarer til fly. Et af virksomhedens meget revolutionerende opfindelser tog nemlig udgangspunkt i at mindske risikoen for at piloterne flyver direkte ind i en tordensky.

Piloterne er ganske vist trænet til at se en tordensky i det fjerne og forsøge at krænge flyet uden om det. Men ikke med 100 procents nøjagtighed, fordi de ikke kan se, hvor stor skyen er bagved.

Radaren hjælper dem med det. Inden længe – når den kommer på markedet – vil den give piloterne en helt unik mulighed for at se skyerne. Den vil oven i købet komme med forslag til, hvordan piloterne

skal navigere uden om skyen. Og hvis det er umuligt at komme uden om skyen, vil den give et forslag til den navigationsmæssige mindst risikofyldte vej gennem skyen.

“Radaren giver piloterne mulighed for at træffe bedre beslutninger. It kan bidrage med løsninger, der giver topledelsen mulighed for at træffe de rigtige beslutninger,” siger han.

Muligheder i web 2.0

Endnu en mulighed for at spotte, hvor der kan være behov for at sætte ind med ny teknologi, falder ind under kategorien web 2.0. Både som begreb for nye teknologier som Ajax, der gør websider levende, og som begreb for nye kommunikationsmuligheder og mulighederne for hurtigere at gennemskue og forstå kundernes ændrede behov.

Ser man på web 2.0 fra den teknologiske front, kan virksomheder skabe helt nye løsninger, som alene på grund af

skal navigere uden om skyen. Og hvis det er umuligt at komme uden om skyen, vil den give et forslag til den navigationsmæssige mindst risikofyldte vej gennem skyen.

“Derfor har virksomhederne behov for et bedre beslutningsgrundlag – og det kan it skabe,” mener Robert N. Charette.

Et af virksomhedens meget revolutionerende opfindelser tog nemlig udgangspunkt i at mindske risikoen for at piloterne flyver direkte ind i en tordensky.

“Radaren giver piloterne mulighed for at træffe bedre beslutninger. It kan bidrage med løsninger, der giver topledelsen mulighed for at træffe de rigtige beslutninger,” siger han.

Radaren hjælper dem med det. Inden længe – når den kommer på markedet – vil den give piloterne en helt unik mulighed for at se skyerne. Den vil oven i købet komme med forslag til, hvordan piloterne

skal navigere uden om skyen. Og hvis det er umuligt at komme uden om skyen, vil den give et forslag til den navigationsmæssige mindst risikofyldte vej gennem skyen.

Et af virksomhedens meget revolutionerende opfindelser tog nemlig udgangspunkt i at mindske risikoen for at piloterne flyver direkte ind i en tordensky.

“Derfor har virksomhederne behov for et bedre beslutningsgrundlag – og det kan it skabe,” mener Robert N. Charette.

Et af virksomhedens meget revolutionerende opfindelser tog nemlig udgangspunkt i at mindske risikoen for at piloterne flyver direkte ind i en tordensky.

“Radaren giver piloterne mulighed for at træffe bedre beslutninger. It kan bidrage med løsninger, der giver topledelsen mulighed for at træffe de rigtige beslutninger,” siger han.

Radaren hjælper dem med det. Inden længe – når den kommer på markedet – vil den give piloterne en helt unik mulighed for at se skyerne. Den vil oven i købet komme med forslag til, hvordan piloterne

skal navigere uden om skyen. Og hvis det er umuligt at komme uden om skyen, vil den give et forslag til den navigationsmæssige mindst risikofyldte vej gennem skyen.

Et af virksomhedens meget revolutionerende opfindelser tog nemlig udgangspunkt i at mindske risikoen for at piloterne flyver direkte ind i en tordensky.

“Derfor har virksomhederne behov for et bedre beslutningsgrundlag – og det kan it skabe,” mener Robert N. Charette.

Et af virksomhedens meget revolutionerende opfindelser tog nemlig udgangspunkt i at mindske risikoen for at piloterne flyver direkte ind i en tordensky.

“Radaren giver piloterne mulighed for at træffe bedre beslutninger. It kan bidrage med løsninger, der giver topledelsen mulighed for at træffe de rigtige beslutninger,” siger han.

Radaren hjælper dem med det. Inden længe – når den kommer på markedet – vil den give piloterne en helt unik mulighed for at se skyerne. Den vil oven i købet komme med forslag til, hvordan piloterne

skal navigere uden om skyen. Og hvis det er umuligt at komme uden om skyen, vil den give et forslag til den navigationsmæssige mindst risikofyldte vej gennem skyen.

arostgaard@cw.dk

“De kalder det dynamisk IT - Jeg kalder det acceleration!”

Ulff Berghult, CFO, Thule AB

Thule havde behov for en fleksibel Infrastruktur gearet til kraftig vækst. T-Systems leverede en dynamisk pay-per-usage løsning som har givet Thule store besparelser i både tid og penge. T-Systems fokuserer på Infrastrukturen. Thule koncentrerer sig om det vigtigste, deres kunder.

Læs hele Thules historie her www.t-systems.dk

