

# IT-Chefens rolle i fremtidens virksomhed

9. og 10. februar 1999

Opbyg struktur og løsninger i IT-funktionen, som  
bidrager til en hurtig og effektiv omstillings- og  
tilpasningsevne i virksomheden

Poul Foss Michelsen

**PA** Consulting  
Group

# Leading into the Millennium

An international survey of top management to define how leadership will develop in the future

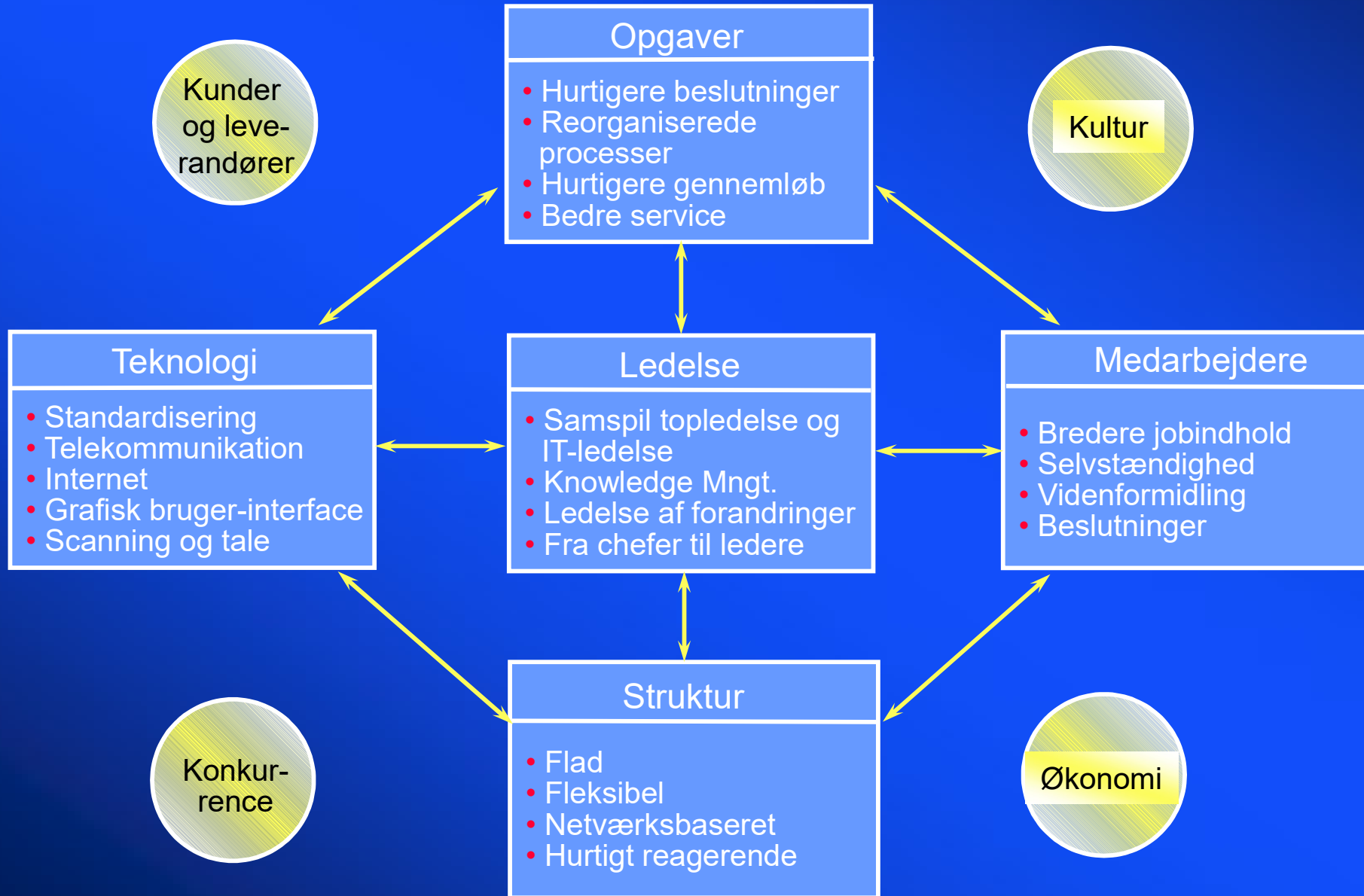
- 532 Chief executives (46%) and senior managers (54%)
- Top 100 companies in 15 countries (Australia, Benelux, Denmark, France, Finland, Germany, Italy, Japan, Norway, Malaysia, Singapore, Sweden and UK)
- 2 sections
  - developments in business affecting leadership
  - concerns on career aspects

# Using IT effectively is seen as the single most critical aspect for the millennium

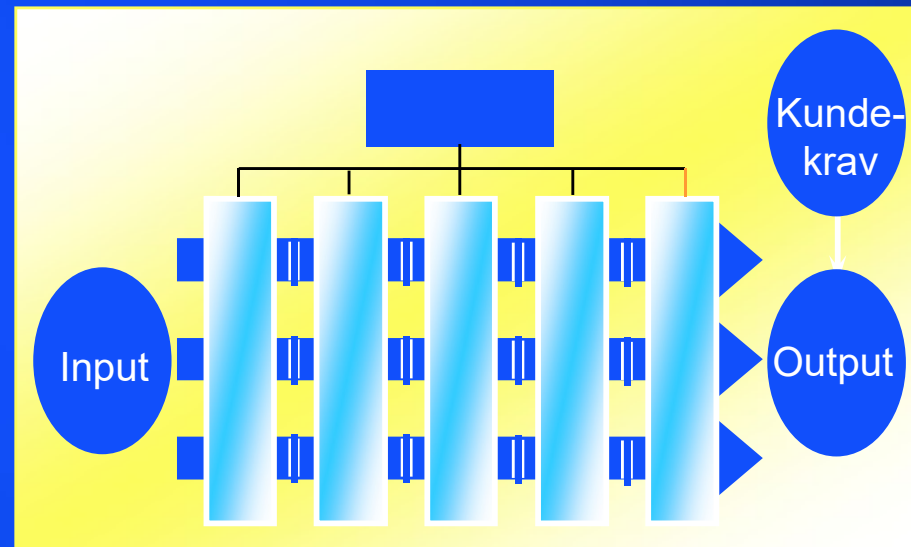
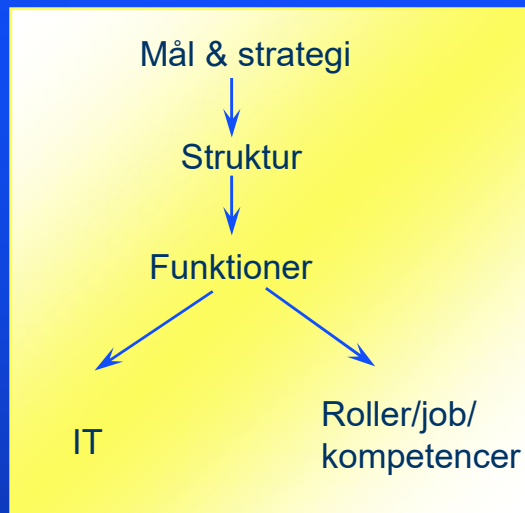
Business aspect		Category	Mean
1	Using information technology	Organising for the global business	4.40
2	Speed of change in the marketplace	Business strategy and change	4.30
3	Use of IT to improve business performance	Information technology	4.29
4	Becoming customer-led (customer needs and satisfaction measures)	Marketing and sales	4.22
5 =	Developing internationally competitive core competences	Organising for the global business	4.17
=	Global networks	Information technology	
7	Availability of internationally experienced managers	Organising for the global business	4.12
8	Managing change within the organisation	Business strategy and change	4.11
9 =	Use of IT to support key processes	Information technology	4.10
=	Creating the learning organisation	Human resources and leadership	

# Udfordringer for ledelse og medarbejdere

## *IT-udviklingen fremtvinger forandringer*



# Traditionel ledelses- og strukturtænkning

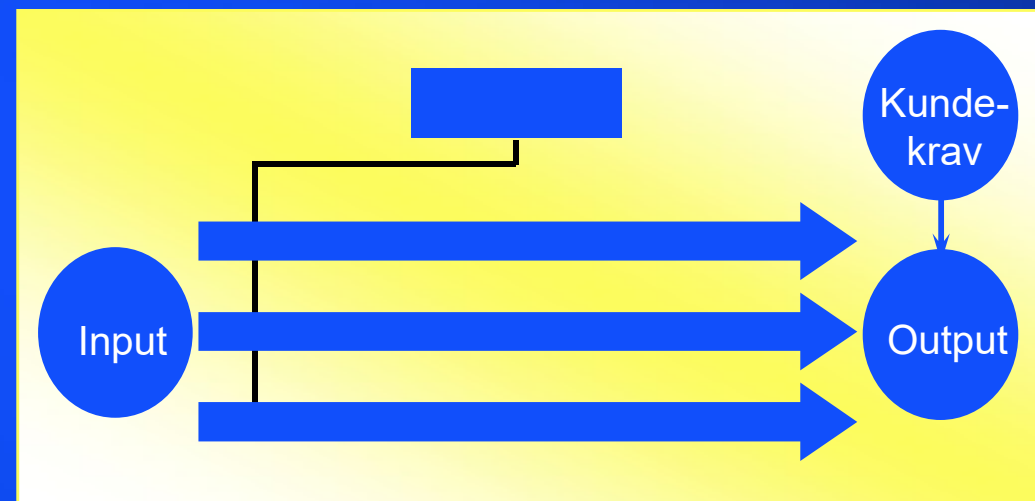
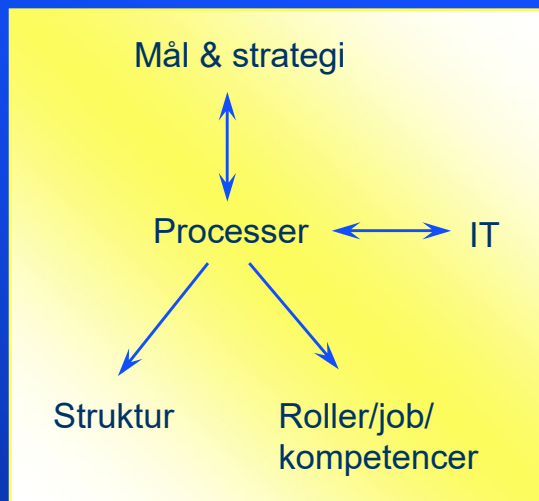


Funktioner/  
afdelinger har  
ofte nok i sig selv!

Yderligere funktions-  
specialisering giver  
ikke meget bedre  
konkurrenceevne!

*IT har en underordnet rolle*

# BPR-ledelses- og strukturtænkning



Organisering omkring strategiske, værdiskabende forretningsprocesser

*IT har en væsentlig tværgående rolle*

# Den proces- og informationsbaserede organisation



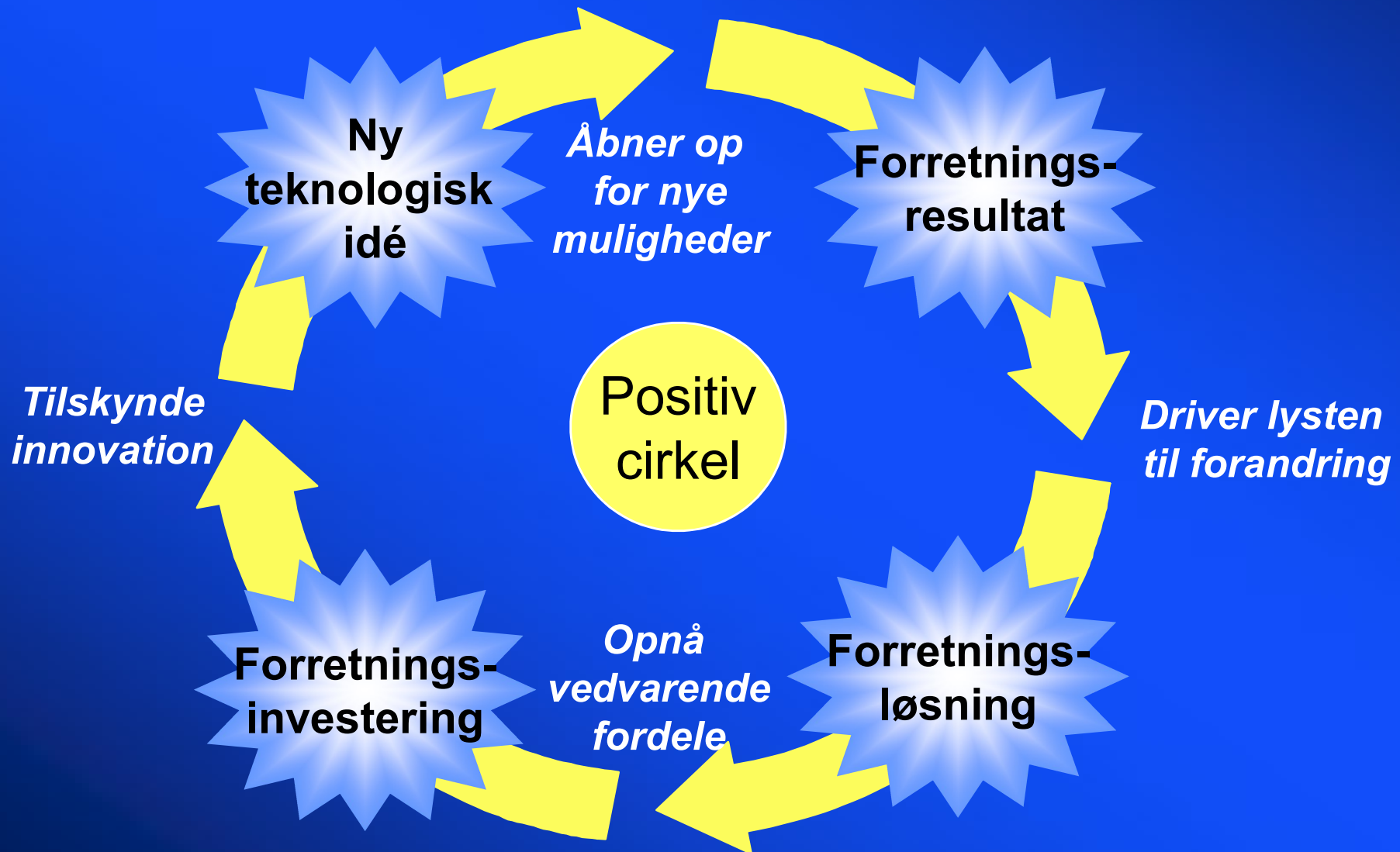
*Funktionsopdelt organisation med mange sagsoverdragelser og for meget intern fokus*

*Procesorienteret organisation med fokus på kundebehov og værdiforøgende aktiviteter*

*Procesorienteret strukturudvikling, så strukturen bedst muligt understøtter forretningsprocesserne*

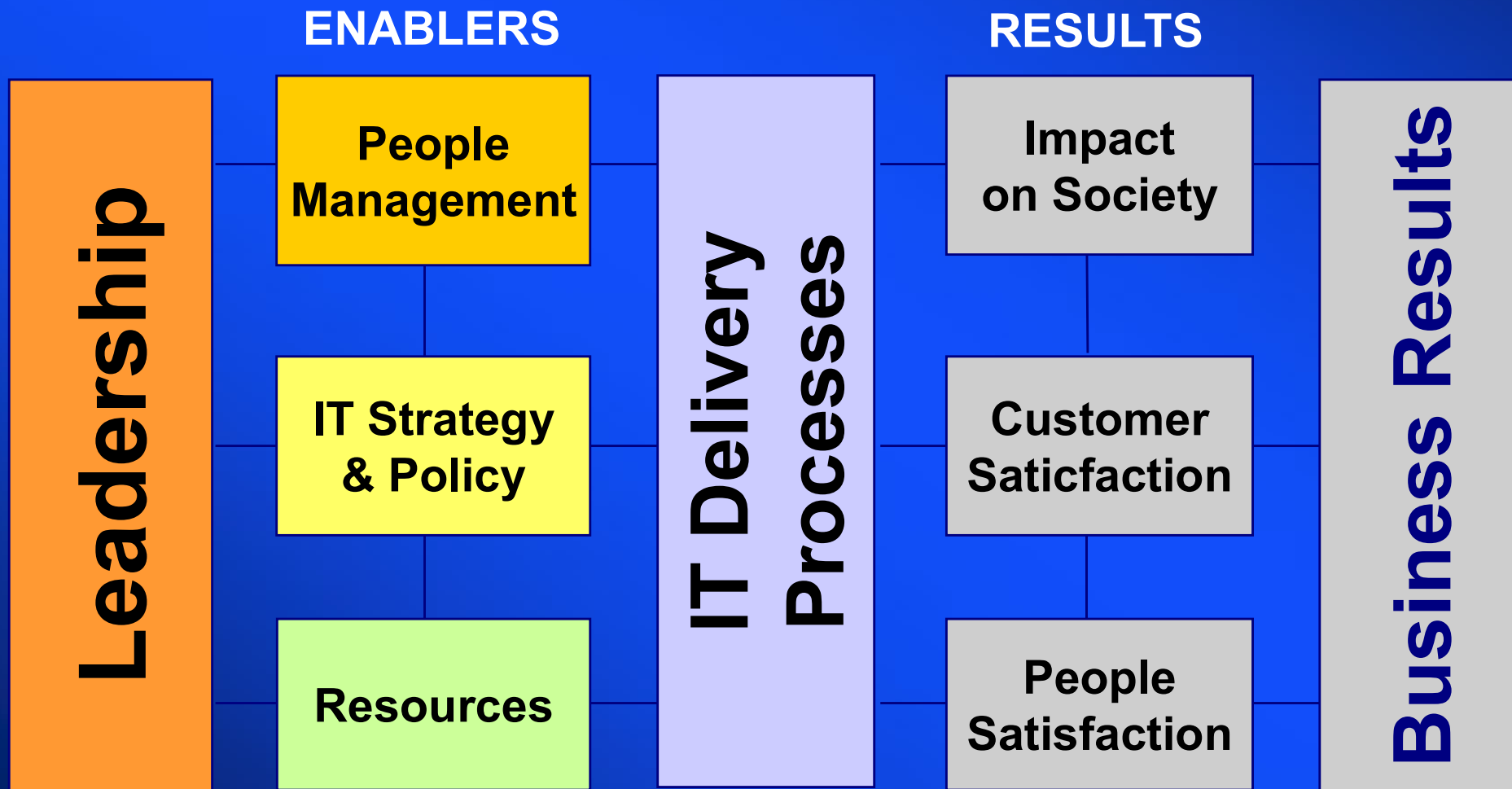
# IT-muligheder og forretningsstrategi

## *Gensidig påvirkning*





# The IT & Business Excellence Model



*Enablers of Business Excellence*

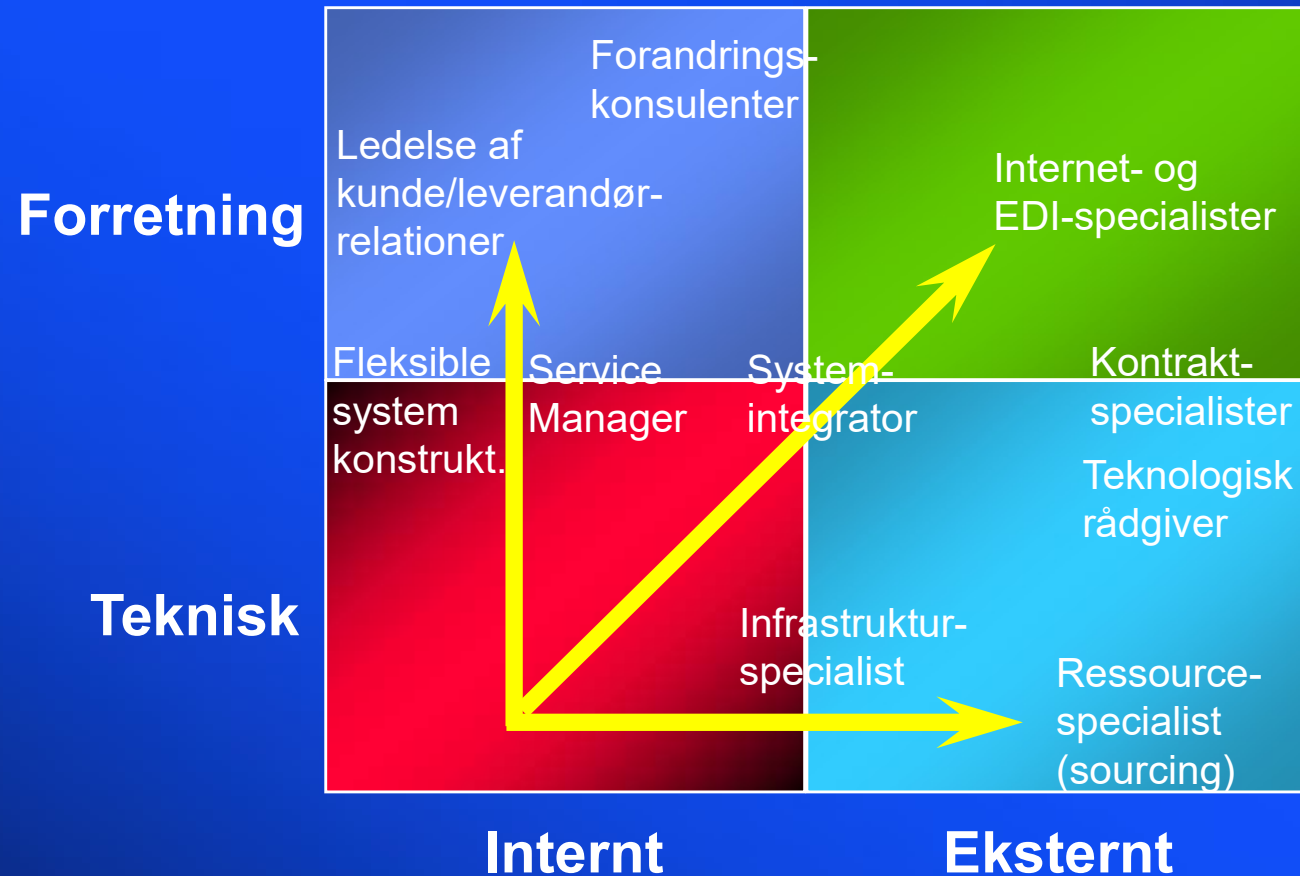
# IT Best Practice Model



*Enablers of Business Excellence in an IT Organisation*

# Forretnings- og ekstern fokus på IT-funktionen

## *Skift i kompetencefokus og roller*



*Stiller nye krav til IT-chefen og hele IT-funktionen*

# Outsourcing-muligheder øger performancekrav

## *Opfyldelse af service- og kvalitetsmål*

- Outsourcing-trenden sætter fokus på IT-leverancesystemet bl.a. med kvalitets- og servicemål og pris/performance-forhold
- Outsourcing-tankens erstatter intern service-attitude med kunde/leverandør-principper mellem IT-funktionen og forretningsorganisationen
- Benchmarking af IT-leverancesystemet medfører øgede performancekrav til IT-funktionen
  - kvalitetsmål for systemudvikling
  - mål for applikationsvedligeholdelse
  - driftsservice og -kvalitetsmål
  - serviceniveau for brugersupport

*Outsourcing-truslen drejer IT-funktionen og især IT-chefen over i forretnings- og performanceadfærd*

## Lederskabet for IT-anvendelsen *Overgår til de forretningsansvarlige*

- IT-afdelingen havde tidligere ledelsen af alle aktiviteterne: design, programmering, implementering og drift
- Udviklingsprocessen vil i højere grad blive ledet af forretnings siden med IT-afdelingen i en underordnet (specialist/kompetence) rolle
- IT-afdelingen bliver mere en katalysator og et kompetence-center end den, der udfører hele IT-udviklingsprocessen
- Driften vil i højere grad foregå i forretningsorganisationen eller i et driftscenter (outsourcing eller fælles in-house)

# Organisatorisk placering af IT

## *IT-udviklingsfunktionen bliver mere central*

- IT's voksende strategiske betydning kræver central organisatorisk placering som kompetence-center
- Informationsbaserede virksomheder vil ofte placere IT-udviklingsfunktionen som en del af forretningsudviklingen, f.eks. Unibank
- Virksomheder med forskelligartede divisioner vil etablere den udviklingsorienterede IT-funktion tæt på divisionsledelsen, f.eks. Danisco
- Driften af IT-infrastrukturen og applikationerne vil ofte blive adskilt fra IT-udviklingsfunktionen og i øget grad outsourcet, f.eks. Den Danske Bank
- IT-funktionen bevæger sig væk fra økonomi- og administrationsfunktionen
- IT-chefen bliver en væsentlig del af den ledelsesmæssige indercirkel

# Krav til den effektive IT-chef/CIO

## *Roller byggende på forretningsorienteret IT-vision og partnerskab*

- Mere end tidligere behov for en forretningsdrevet IT-vision
- Udarbejdelse af IT-visionen skal drives af IT-chefen, men ejes af forretningen
- Rollerne for den effektive IT-chef/CIO:
  - bygge partnerskab mellem forretningsorganisation og IT-funktion
  - forsyning af forretningsrelevante IT-muligheder
  - forsyning af fælles IT-specialistviden
  - forsyning af IT-infrastruktur
  - foregribe ny teknologianvendelse
  - skabe dynamik i IT- og forretningsudvikling

*IT-chef/CIO skal være forretningsorienteret med IT-perspektiver*

## Den effektive IT-chef/CIO

### *Kritiske succesfaktorer for partnerskabet*

- IT-chefens forretnings/branchekendskab
- (For)deling af viden
- Sikring af målrettede kompetencer og ressourcer
- Skabe klare organisatoriske relationer mellem partnere
- Accept af gensidige fordele af partnerskabet
- Opnåelse af commitment til fælles mål
- Skabe tillid mellem partnere

*Blive oplevet som vel-integreret part i organisationens indercirkel*



## Den effektive IT-chef/CIO

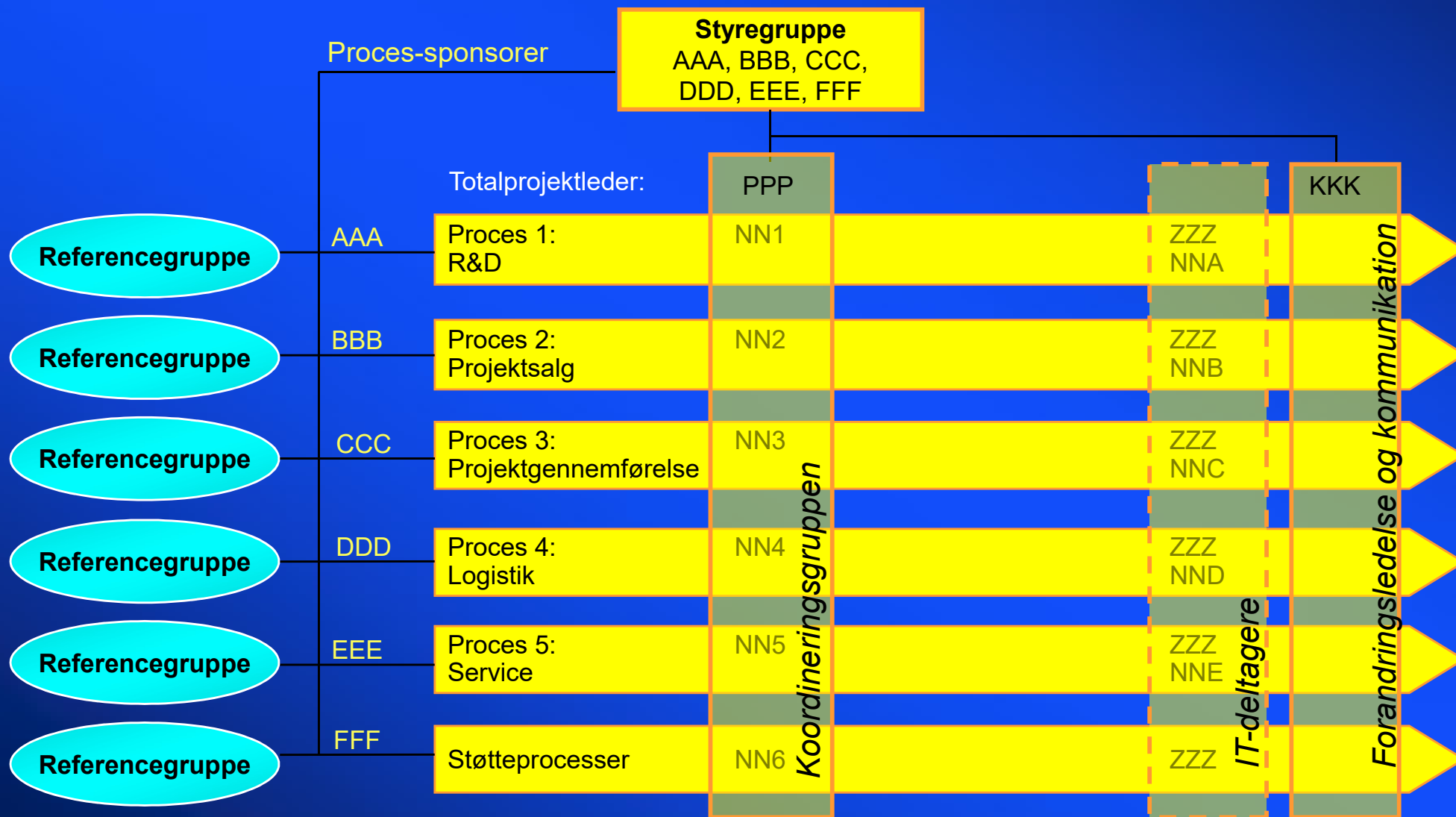
### *Accept af partnerskabsmodellen har indvirkning*

- Kræver en simpel og forståelig IT-organisationsstruktur
- Anerkender, at partnere har større frihedsgrad i deres brug af IT
- Øger kompleksiteten for technology management-opgaven
- Kræver megen tid og indsats til udarbejdelse af veldefinerede arkitekturer for IT og IT-politikker

*Forudsætter commitment til partnerskabsmodellen og IT-politikkerne*



# Projektorganisation

## Eksempel fra BPR-IT-projekt



# Eksempel fra en stor dansk virksomhed (1)

## *Krav til viden*

- Kendskab til X-gruppens forretningsstrategier, politikker, organisation og forretningsgang
- Kendskab til revisionskrav og -principper
-  • Viden om den teknologiske udvikling
- Kendskab til Funktionærloven, Ferieloven, Overenskomster
-  • Kendskab til testværktøjer brugt i X-gruppens regi
- Kendskab til X-gruppens personaleforhold
- Kendskab til ledelsesværktøjer/principper

# Eksempel fra en stor dansk virksomhed (1)

## *Krav til viden (fortsat)*

- Kendskab til branchens lønforhold
- Konceptuel viden om hard- og software
- Konceptuel viden om applikationsforvaltning (udvikling, vedligehold og support)
- Viden om økonomistyring
- Viden om projektstyring
- Viden om driftsprincipper



*Kun 5 ud af 13 videnområder er IT*

## Eksempel fra en stor dansk virksomhed (2)

### *Krav til erfaring*

- Personaleledelse (20 personer) 5 år
- Projektstyring (10 personer) 10 år
- Økonomistyring 2 år
- Teknologiplatforme (drift og udvikling) 5 år
- Forandringshåndtering af to forandringsprocesser

*Mere ledelseserfaring end IT-erfaring*

## Eksempel fra en stor dansk virksomhed (3)

### *Krav til færdigheder*

- Personaleudvælgelse (testhåndtering og interviewteknik)
- Medarbejdersamtaler og opfølgning
- Teambuilding
- Proceshåndtering (motivation og forandringshåndtering)
- Mødeledelse
- Informationsformidling
- Forhandling
- Projektstyring
- Økonomistyring
- Engelsk (tysk)

## Eksempel fra en stor dansk virksomhed (4)

### *Krav til personlige egenskaber/kompetencer*

#### ***Primære:***

- Forandringsparat
- Prioritere
- Beslutningskraft
- Troværdig
- Overblik
- Visionær

#### ***Sekundære:***

- Formuleringsevner
- Målrettet
- Tilpasningsevner
- Indlevelsessevner
- Analytisk
- Robust

# IT-chefens succes er betinget af de forretningsansvarlige

## *De skal besidde fire nøgleegenskaber*

1. Både receptive og i stand til at se potentialet for anvendelse af IT, der adresserer de forretningsmæssige udfordringer
2. De forstår den praktiske anvendelse af IT fra idé over løsningskoncept til realisering
3. De ved, hvordan de skal gøre effektiv brug af IT-specialister
4. De forstår udviklingsprocessens dynamik og vilkår

*hvis ikke - så er IT-chefens fremtidige profil til ingen nytte !!*