



IT & FORRETNINGSUDVIKLING

KONFERENCE

15. maj 2002

Ledelsens rolle og betydning for forretningsudvikling med IT

Poul Foss Michelsen

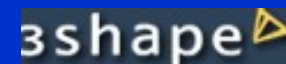
www.foss-michelsen.dk

Min erfaring

Hvad, hvor, hvornår



TL KOMMUNIKATION
Public Relations Management



Bestyrelse og
Advisory
Board

Direktion

Funktionsområde
Projekter

Regionschef
Systemkonsulent

Direktør

IT Management
konsulent

1977

1979

2001

Jeg vil gerne præsentere og lægge op til diskussion

- Hvilke udviklingsfaktorer har betydning for forretnings- og IT-udviklingen
- Hvad er topledelsens situation
- Hvad komplicerer udviklingen for topledelsen
- Hvad er væsentligt for topledelsen
- Hvordan sikres IT den optimale vægt og indflydelse på forretningsstrategien

Eksterne udviklingsfaktorer

Situationen er at ...

- Virksomhedens markedsvilkår skærpes
 - Øgede kundekrav
 - Produkter og deres fleksibilitet
 - Time to market (nye produkter, leveringstid og –præcision)
 - Kvalitets- og serviceniveau
 - Øget konkurrence
- Virksomhedens ydre forhold medfører forandringer
 - Politiske og sociale vilkår
- Den teknologiske udvikling giver øgede muligheder
 - Lavere indtrængningsbarrierer
 - Nye Internet-baserede salgskanaler
 - Effektivisering i alle led i værdikæden
 - Leverandør -> Producent -> Kunde
 - Forretningsprocesserne i virksomheden
- Markedsvilkårene og den teknologiske udvikling medfører
 - Værdikæder er i opbrud
 - Collaborative business udvikles



Interne udviklingsfaktorer

Situationen er at ...

- IT-chefer er blevet mere forretningsorienterede
- Strategisk forretningsudvikling har fået øget attention
- Ledelsen har i stor udstrækning erkendt, at
 - IT er et væsentligt element i forretningsstrategien
 - IT er ikke længere kun en teknologisk men også en forretningsmæssig og ledelsesmæssig problemstilling

Men ...

... situationen har også den komplikation, at ...

- De IT-strategiske muligheder ændrer radikalt den forretningsstrategiske tænkning
- IT-baseret forretningsevolution er ikke kun et stort IT-projekt men også ledelse af store forandringer i forretningsprocesser og organisation
- IT-ledelse og forretningsledelse har ofte forskelligt tankesæt
 - brist i kommunikationen mellem virksomhedens ledelse og IT-chefen er ifølge Gartners analyse en af hyppigste årsager til konflikter
- Forandringsprocessen kræver kompetenceudvikling på alle niveauer
 - IT-højskolen tilbyder nu det offentliges topledere IT-kursus
- Corporate Governance medfører fokus på strategisk ledelse og kompetencekrav til bestyrelsen
- Der vil være forudsete og ikke forudsete drivkræfter og barrierer

Dette kan underbygges af et PA survey

Hovedsageligt USA og Vesteuropa

Main Conclusion in PA's Executive Summary:

- There is now a bewildering array of business and commercial opportunities offered by the use of IT and e-business
- While recognizing that successfully implemented IT is more important than ever for generating and maintaining shareholder value CEOs are faced with the question of how to build the right focus and realize the value in practice

The Key Findings:

- PA's research confirmed the hypothesis that IT is a vital enabler in differentiating a company from its competitors, a major element of shareholder value generation

PA Survey

Some Key Findings

- The overwhelming majority of all senior managers, particularly CEOs, believe that IT will make a significant contribution to their organization's differentiation strategy
 - 72%: Visible success with IT is now far more important for the personal survival of the CEO'
- Achieving a successful transition from strategic intent to the practicalities of implementation is far from clear-cut
 - Only 40% have confidence in their company's value justifications in IT-related business cases
- The vast majority of companies believe that they need to make improvements across all IT value-related activities
 1. Harvesting latent business benefit
 2. Delivering rapid, adaptable systems
 3. The way of use IT to innovate



PA Survey

The Way Forward

- PA's experience leads us to believe that successful companies must have IT capability that is aligned, responsive and robust in order to address today's demanding business environment
- With constant change and the broad reach of IT across virtually every aspect of business operations, a holistic and integrated approach to IT exploitation is required
- Ultimately business leaders and IT must begin to work together around value rather than cost or technologies



Hvad er væsentligt for topledelsen?

- Håndtere IT-strategi som et proaktivt element i forretningsstrategien
- Anvende IT som en differentieringsparameter i konkurrencen
- Betragte IT som en investering og ikke som en omkostning
 - Men så er det vigtigt at IT-baserede forretningsudviklingsprojekter kan retfærdiggøres – såvel økonomisk som kvalitativt
 - Ansvarsplacering for realisering af benefits af IT-investeringerne
- Fokusering på de strategiske mål, forandringsledelse og risikostyring gennem implementeringen af IT-baserede forandringer
- Kompetencekravene er væsentlige i forandringsprocessen

Husk at synlig succes med IT er af væsentlig betydning for vurderingen af den administrerende direktør

Hvorfor kommer IT på bestyrelsens dagsorden

- IT-relaterede udviklingsaktiviteter kommer på dagsordenen som følge af
- Topledelsens erkendelse af at
 - Den forretningsmæssige IT-anvendelse er en kritisk succesfaktor for CEO
 - IT er et væsentligt element i virksomhedens strategiske udvikling
 - Bestyrelsen beskæftiger sig mere med den strategiske udvikling
 - Mange IT-projekt-skandaler
 - De offentlige IT-projekter som pressen fokuserer meget på
 - Topledere advarer fortroligt hinanden om i VL-netværk og VL-fora
 - Øget fokus på Corporate Governance (Nørby-udvalgets anbefalinger)
 - Bestyrelsen skal fastlægge de overordnede mål og strategier og følge op på disse
 - Bestyrelsen skal sikre klare retningslinier for ansvarlighed, ansvarsfordeling, planlægning og opfølgning samt risikostyring
 - Sikre en bestyrelsessammensætning, der tilsammen giver de nødvendige kompetencer i bestyrelsen
 - Bestyrelsen følger løbende op på virksomhedens risikofyldte aktiviteter

Kompetencekrav for valg af PFM som bestyrelsesmedlem

Virksomhed	Viden om forretningsprocesser			Brancheviden		
	Strategi- processer	IT i værdikæden	Organisation Økonomistyr.	IT virksomhed	Finans- sektor	Management Consulting
PR Management						
IT-virksomhed						
IT-virksomhed						
IT-virksomhed						
Erhvervsejen- domsmægler						
Detail-kæde						
IT-virksomhed						
Transport og lagerhoteller						
Dametøj salg og produktion						





IT & FORRETNINGSUDVIKLING

KONFERENCE

15. maj 2002

Uddybende plancher til

Ledelsens rolle og betydning for forretningsudvikling med IT

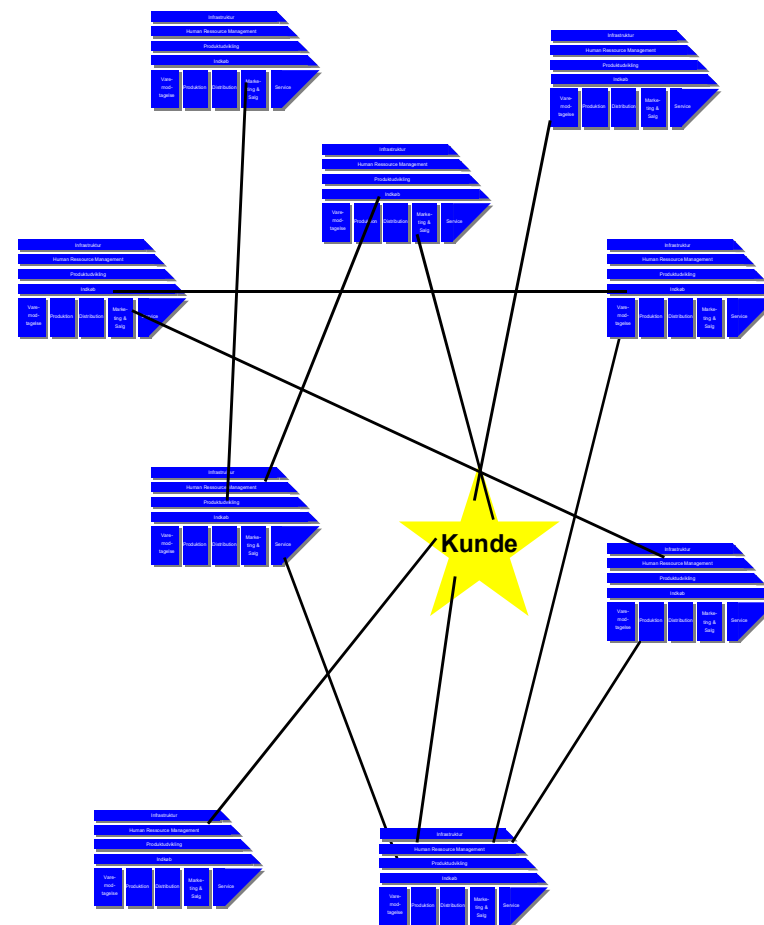
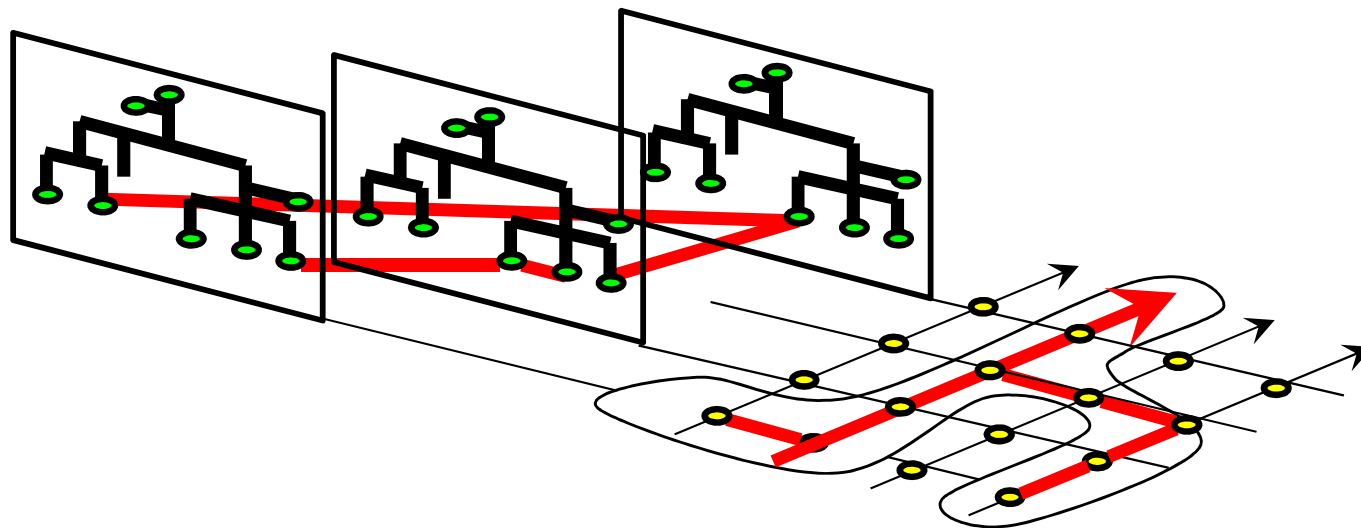
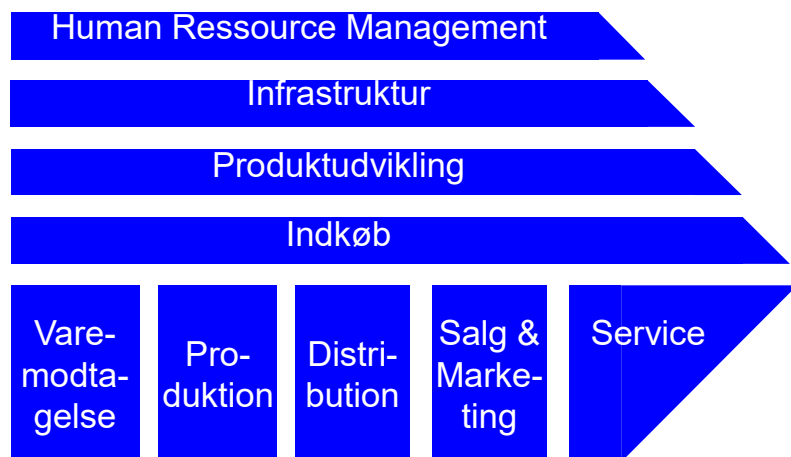
Poul Foss Michelsen

Billedet for IT- og forretningsudvikling er integreret

Derfor også relevant for topledelsen



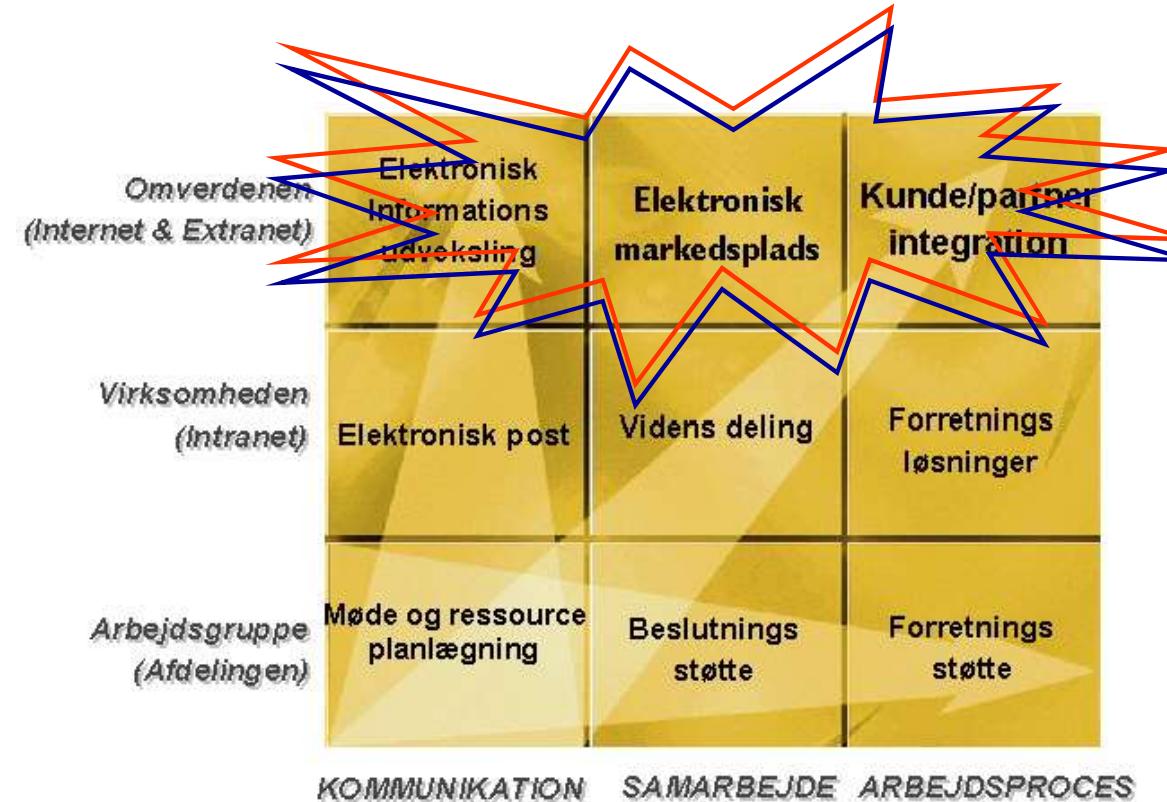
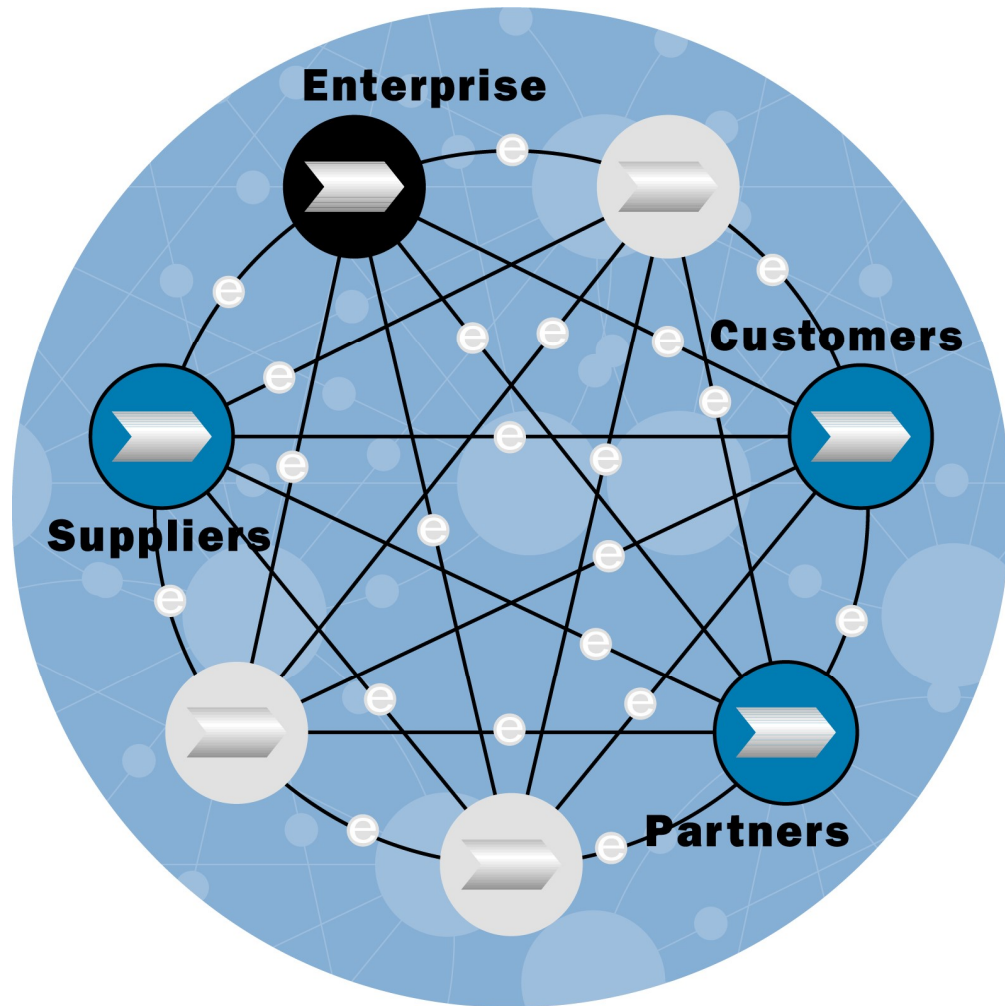
Dansk Industri og PA Consulting Group: Værdikæder i opbrud



Medarbejdere kommer til at arbejde i teams og projekter i den enkelte virksomhed og på tværs af virksomheder

Collaborative business

Extended Enterprise

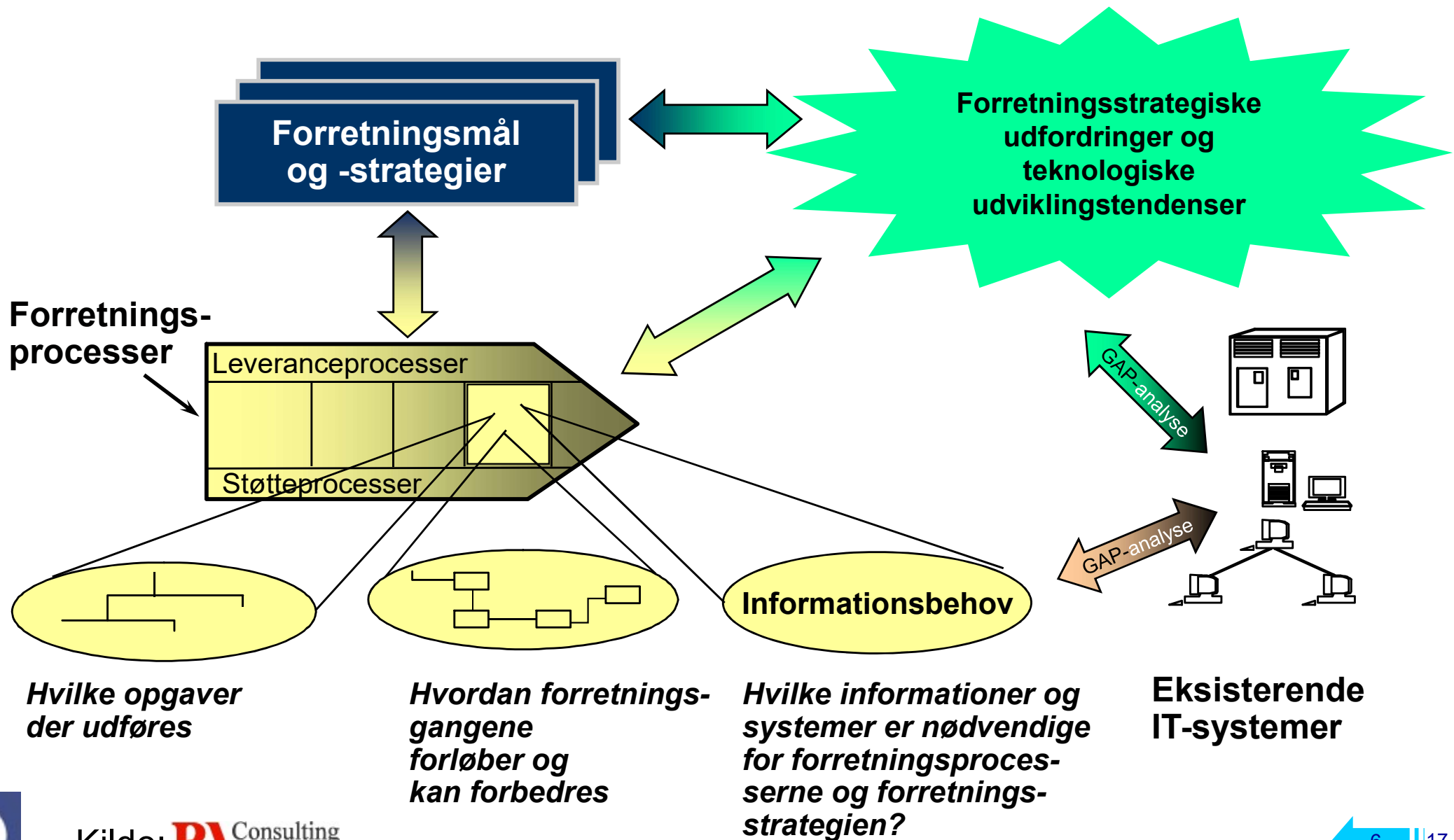


viden er magt - vidensdeling er succes

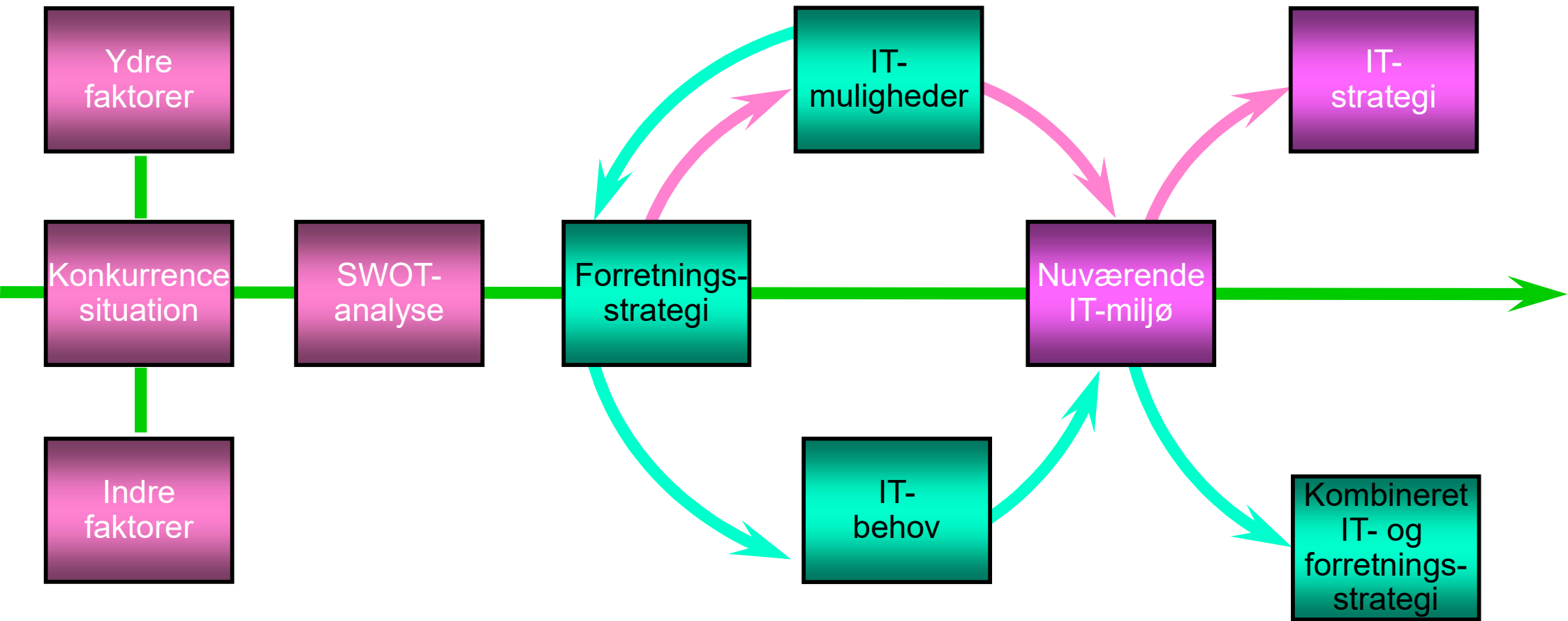
Kilde:  og 
Copyright INOPI 2000

Kilde: 

IT ændrer den forretningsstrategiske tænkning



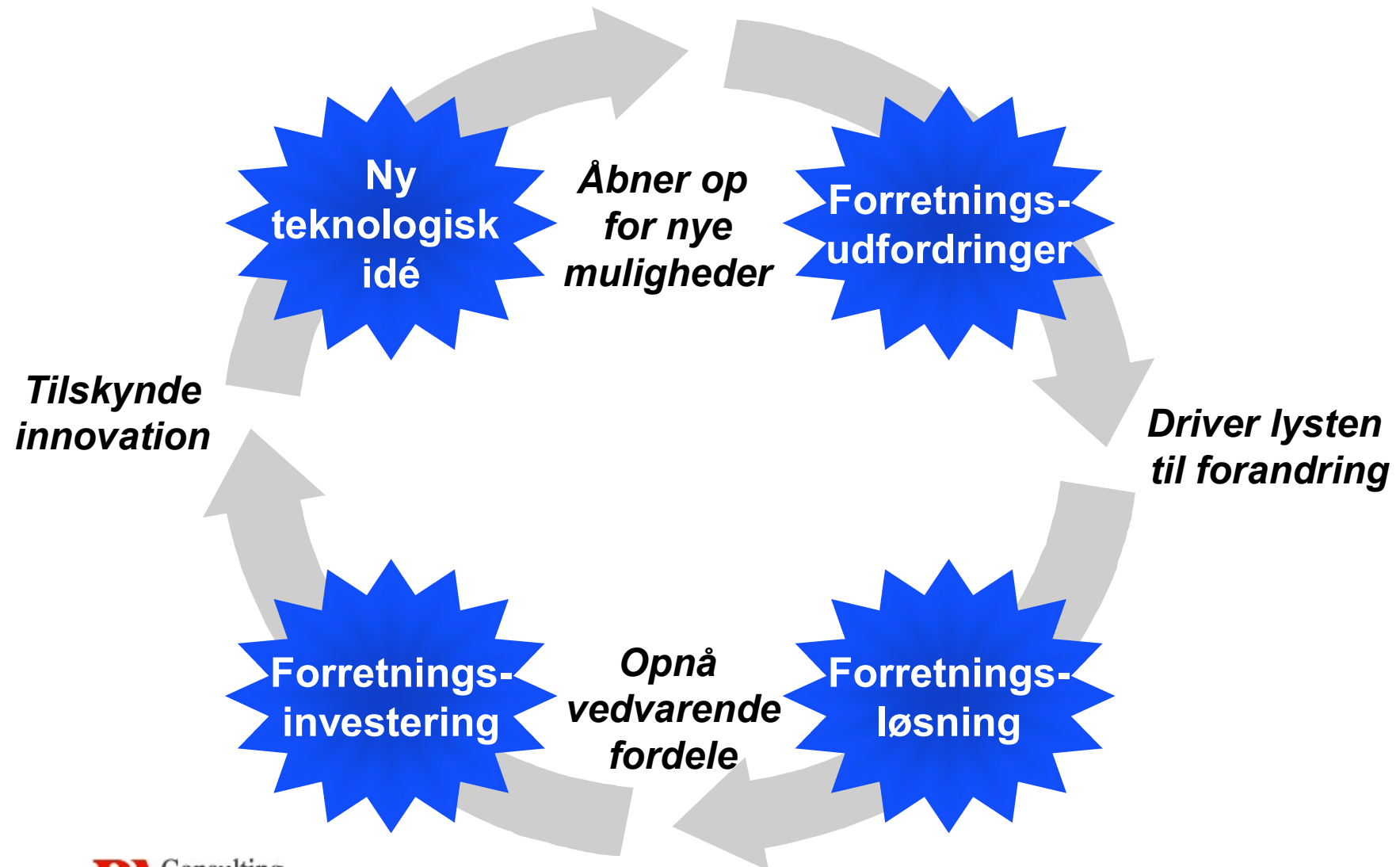
Proaktiv IT-strategi frem for reaktiv IT-strategi



IT giver nye forretningsmuligheder og påvirker forretningsstrategien

IT som investering

Drivkraft for innovation og forandring



Ledelsesopgaver ved forandringer

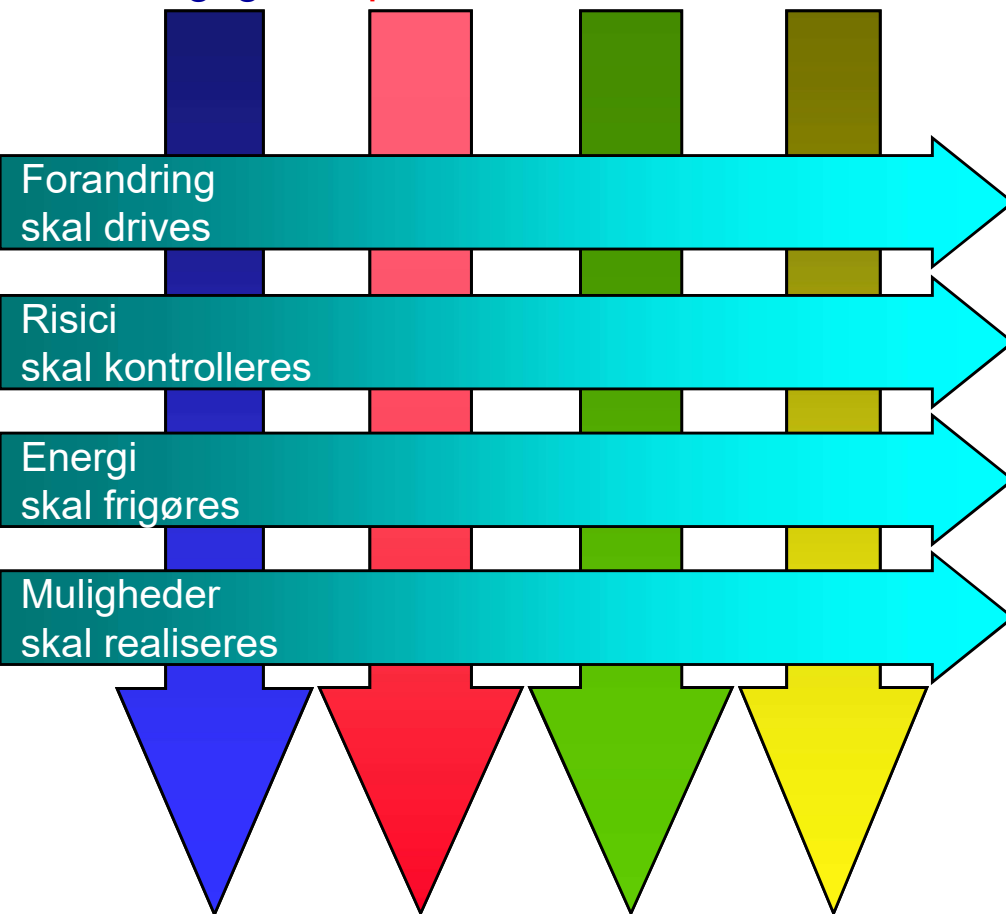
Fokus på strategiske mål

Gøre
vigtigt

Gøre
parat

Få det
til at ske

Få det til
at holde



● Forandring skal drives

- Af nødvendigheder skabt af markeder og kunder
- Af en overbevisende opbygning og kommunikation af en 'to do' case
- Af et ønske om at opnå mere end forventet/planlagt
- Af det engagement/'drive', der er etableret i organisationen

● Risici skal kontrolleres

- Ved konstant at revurdere risici igennem projektførelsen
- Ved at behandle risici som både 'trusler' og 'muligheder'
- Ved en sofistikeret og bred tilgang - afbalancere mennesker, processer og teknologi

● Energi skal frigøres

- Gennem kvaliteten og kommunikationen af visionen
- Ved at opbygge og fastholde entusiasmen hos en stor del af medarbejderne
- Ved at integrere og sammenpasse andre nøgleinitiativer
- Ved at skabe et 'vi kan gøre det' miljø

● Muligheder skal realiseres

- Ved at gøre organisationen i stand til at gå længere og hurtigere end den hidtil har været i stand til
- Ved at udvikle originale, markedsførende løsninger
- Ved vores evne til at skabe vedholdende forandringer



Fremtiden kræver mange kompetencer

Værdigrundlag:

Stakeholder-dialog

Kernekompetencer:

