

A photograph of four business professionals (three men and one woman) standing on a cobblestone street, engaged in a conversation. The woman is on the left, wearing a light-colored suit. The three men are on the right, wearing dark suits. The scene is brightly lit, casting long shadows on the ground.

White Paper fra DANSK IT  
Udvalgte konklusioner fra:  
STRATEGI, TRENDS og ERFARINGER

IT I PRAKSIS® 2014

RAMBOLL

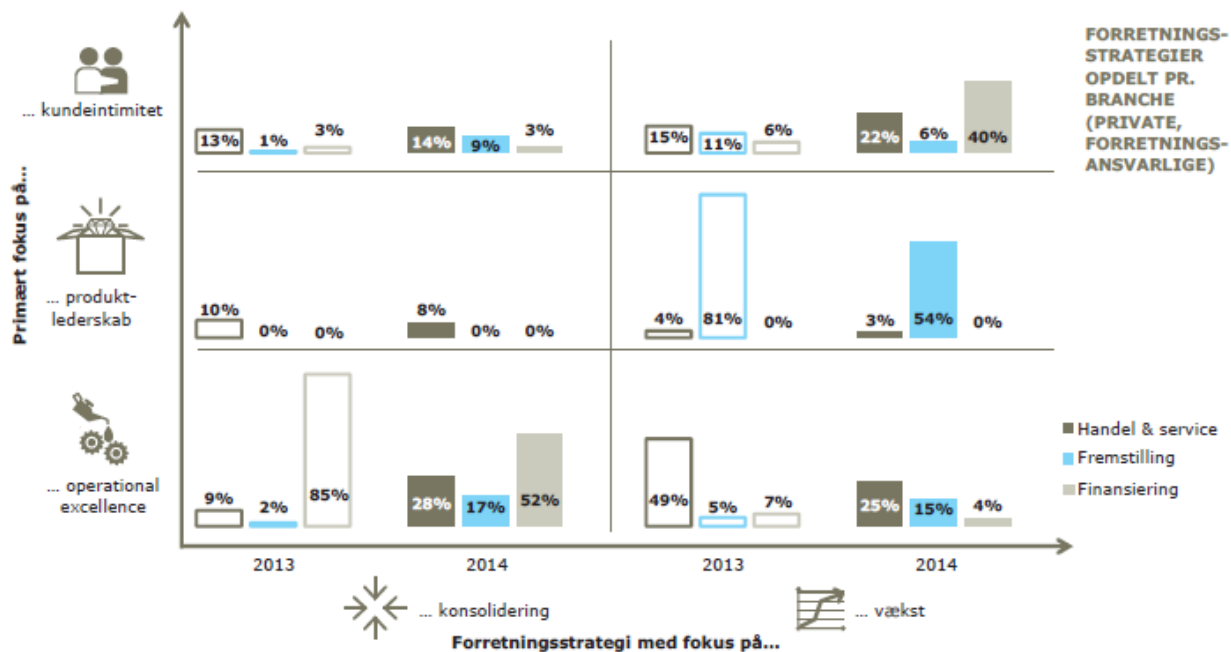


## White paper

### Udvalgte konklusioner fra Business Technology: strategi, trends og erfaringer IT i praksis® 2014

Rambøll og DANSK IT udgav den 27. august 2014 rapporten Business Technology: strategi, trends og erfaringer – IT i praksis® 2014. Det er 19. årgang af rapporten, som indeholder analyser af it-anvendelsen i private og offentlige virksomheder i Danmark. Rapporten viser, hvordan virksomheder, der har succes med it, skaber disse resultater – og kortlægger potentialerne ved at forbedre styring og anvendelse af it. Dette white paper består af en række konklusioner udvalgt af DANSK IT med særligt henblik på foreningens medlemmer. Den fulde rapport er på 117 sider og indeholder foruden analyser og konklusioner et indledende kapitel på godt 20 sider, som beskriver syv strategiske udfordringer. De adresserer hver især en udfordring, som Rambøll ser som værende særlig aktuell nu med afsæt i analysen, og giver for hver klare handelsanvisninger til, hvordan man som it- og forretningsledelse kan tilgå dem. Rapporten kan købes på [www.it-i-praksis.dk](http://www.it-i-praksis.dk)

## FORNYET OPTIMISME – DEN FINANSIELLE SEKTOR ADRESSE- RER IGEN KUNDERNES BEHOV, MENS FREMSTILLINGS- INDUSTRIEN HÅNDTERER PRODUKTIONSUDFORDRINGER



Under finanskrisen fokuserede virksomhederne generelt på at skabe omkostningseffektiv værdi for kunderne eller forbedre (forny) deres produkter og services, mens de ventede på bedre tider.

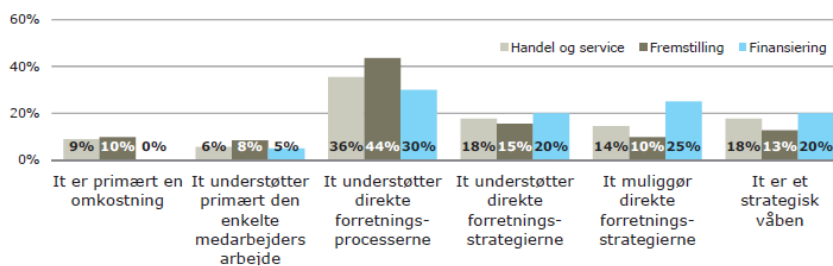
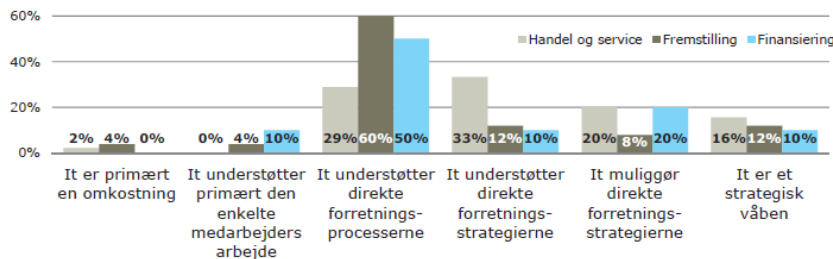
IT i praksis® viser, at siden finanskrisen er den finansielle sektor nu den vigtigste drivkraft i forhold til kundeintimitet (fx nærhed til kunden, skræddersyede produkter/services, forventningerne og driftssikkerhed der overgår kundernes forventninger) samt vækstorienterede forretningsstrategier.

Aspekter inden for produktlederskab som produkt-/serviceinnovation, brand, design, time to market og høje avancer kæmper for at bevare deres strategiske betydning, da fremstillingsindustrien – tidligere den vigtigste fortaler for denne strategi (målt på omsætning) – bevæger sig i retning af operationel excellence, udtrykt gennem effektivitet, lave priser, strømlinede processer og stor volumen.

Store handels- og servicevirksomheder (målt på omsætning), viser en fornyet konservativ tendens, hvor fokus flyttes fra vækst til konsolidering.

Alt i alt tyder det på frisk optimisme, hvor den finansielle sektor igen adresserer kundernes behov, og fremstillingsindustrien håndterer udfordringer i produktionen. De store handels- og servicevirksomheder har i første omgang tænkeligt været overoptimistiske, men vil snart genskabe deres tidligere vækstposition.

## CEO'ERNE OG CIO'ERNE ER I VID UDSTRÆKNING UENIGE OM DEN STRATEGISKE BETYDNING AF IT I DEN PRIVATE SEKTOR



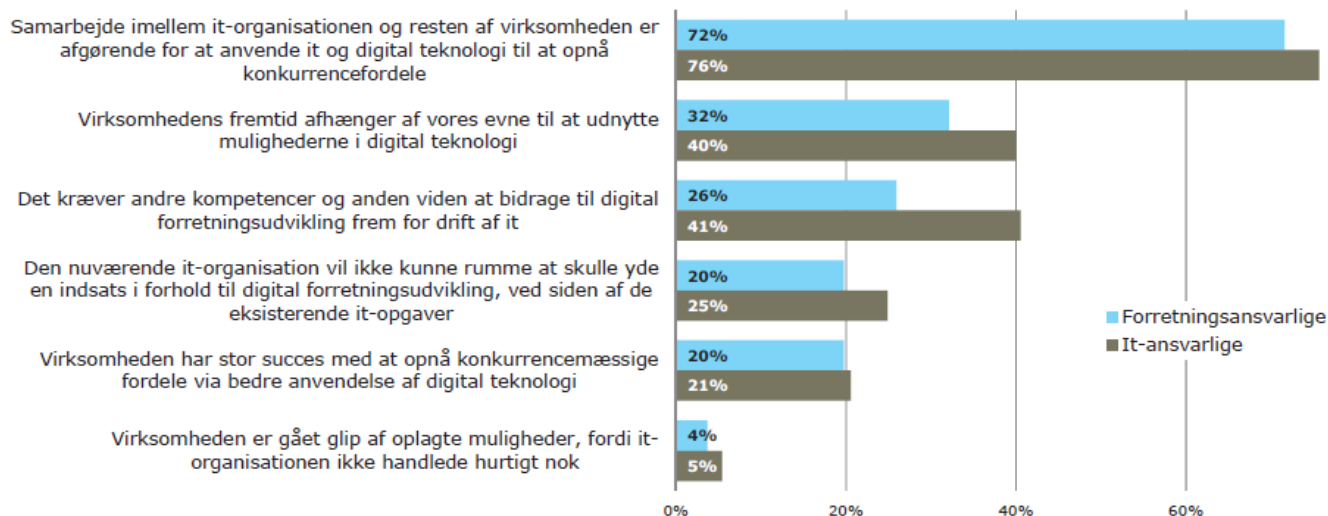
IT i praksis® viser, at CEO'erne og CIO'erne i den finansielle sektor nu er nødt til at gå i dialog om, hvad it kan bidrage med operationelt og til forretningen, da kun 40 pct. af CEO'erne mener, at it har strategisk relevans, mod 65 pct. af CIO'erne. Som følge af det stringente fokus på operationel excellence under finanskrisen, betragter 60 pct. af CEO'erne nu mere it som et proces- og medarbejdersupportværktøj, mod kun 35 pct. af CIO'erne. Der er behov for intens dialog for at indsnævre denne kløft, da enighed er afgørende for, at it bliver det strategiske værktøj, som CIO'erne i den finansielle sektor ønsker.

Situationen er omvendt i handels- og servicesektoren, hvor 69 pct. af CEO'erne betragter it som værende af markant mere strategisk relevans, mod kun 40 pct. af CIO'erne. En af grundene til denne forskel er de massive ændringer i digital kundeadfærd, der er sket gennem de seneste fem år. Disse ændringer har tvunget CEO'erne til at tage de digitale forretningsmuligheder til sig. I praksis har de økonomiske restriktioner udløst af finanskrisen, holdt CIO'erne i uvidenhed om CEO'ernes 'ændrede fokus. Uanset årsagerne, er det nu tid for CIO'erne til at høste fordelene af disse muligheder.

Selv om CEO'erne og CIO'erne i fremstillingsindustrien generelt er enige om, at it har større støttende end strategisk betydning, er CIO'erne mere negative i forhold til potentialet i it end CEO'erne. Også her bør de involverede parter starte en dialog for at blive enige om den sande værdi af it.

Det kan, samlet set, tage en rum tid at finde sig til rette med de nye forretningsmæssige forhold, der er skabt under finanskrisen. Den opståede kløft mellem CIO'ernes og CEO'ernes holdning til den strategiske betydning af it i private virksomheder har aldrig været større, hvilket gør det mere vigtigt end nogensinde for alle private virksomheder, uanset industrisektor, at indgå i en intensiv dialog om, hvad it kan - eller skal - gøre for deres virksomhed. Nøgleslutninger om it's fremtid efter finanskrisen skal træffes nu.

## VIRKSOMHEDER UNDERVURDERER DIGITALISERINGENS KONSEKVENSER FOR ORGANISATIONEN



### FORHOLD GÆLDENDE FOR IT-ORGANISATIONEN I RELATION TIL VIRKSOMHEDENS FORRETNINGSUDVIKLING (PRIVATE)

IT i praksis® har gennem en årrække påvist, at CEO'er og CIO'er i danske virksomheder tillægger digital forretningsteknologi en vigtig strategisk betydning for virksomhedernes arbejde og konkurrenceevne.

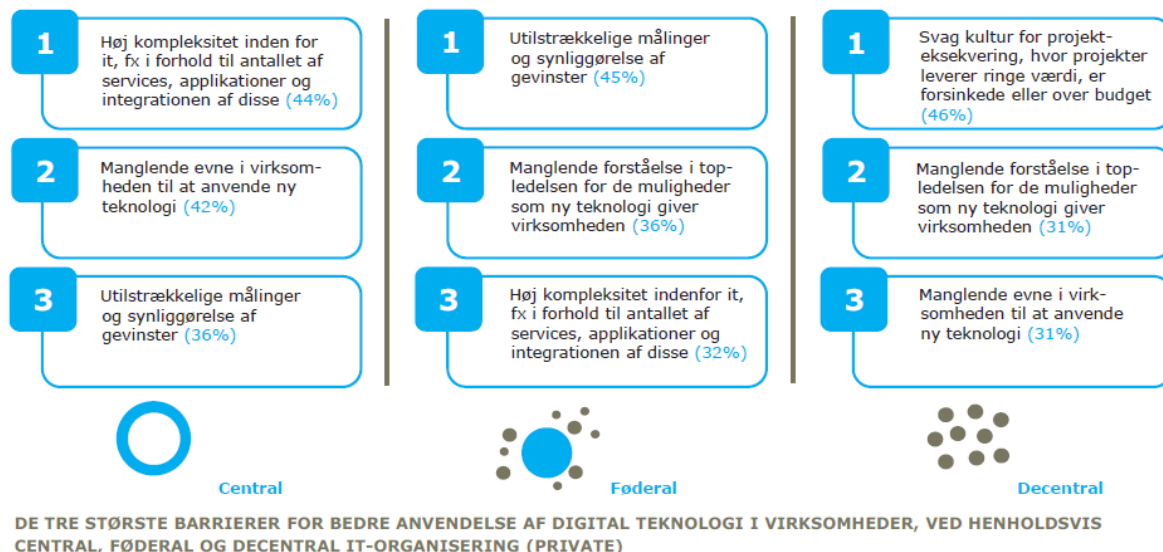
I år viser IT i praksis® imidlertid, at virksomhedernes holdning udadtil ikke er forankret i konkrete erfaringer og fremtidige forventninger til teknologiens betydning og dermed de krav, det stiller til virksomheden og it-organisationen om at kunne udnytte de digitale muligheder. Kun hver femte CEO vurderer, at virksomheden har opnået stor succes i markedet via digital teknologi, og blot hver tredje CEO mener, at virksomhedens fremtid afhænger af evnen til at udnytte de muligheder, som den digitale teknologi tilbyder.

Såvel CEO'ernes som CIO'ernes vurdering viser, at udviklingen omkring it og digital teknologi i virksomhederne i dag i høj grad opfattes som business as usual. Der er enighed om, at samarbejdet mellem it-organisationen og resten af virksomheden er afgørende, men man forventer ikke, at det som sådan kræver nogen større forandring i it-organisationen.

CIO'en skal sikre, at de rette kompetencer er til stede i it-organisationen til at understøtte virksomhedens udvikling. Når CIO'er i højere grad end CEO'er giver udtryk for, at deres it-organisation – som status er i dag – ikke vil kunne rumme at yde en indsats til den digitale forretningsudvikling af virksomheden ved siden af det øvrige it-arbejde, kalder det på handling. Særligt når 41 pct. af CIO'erne er opmærksomme på, at det at deltage i den digitale udvikling af forretningen kræver andre kompetencer, end it-organisationen traditionelt besidder. Det samme er kun gældende for 26 pct. af CEO'erne.

Hermed er der risiko for, at ledelsen i virksomhederne undervurderer den digitale udviklings betydning, både for virksomheden som helhed og for it-organisationen specifikt. Der er stadig behov for, at CIO'erne bidrager til at bringe den teknologiske udvikling på dagsordenen i virksomhederne. Og ikke mindst sikre, at det kommunikeres, hvilke konsekvenser den digitale udvikling har for egen organisation og sikre, at den nødvendige tilpasning sker – i som uden for it-organisationen.

## VALGET AF IT-ORGANISERING HAR AFGØRENDE BETYDNING FOR VIRKSOMHEDENS UDVIKLINGSMULIGHEDER



Valget af den rette it-organisering er altid en kompleks beslutning uden noget rigtigt eller forkert svar. It-organiseringen skal være et svar på den betydning, som it og forretningsteknologi har for virksomheden. Samtidig skal it-organiseringen også harmonere med den samlede virksomheds struktur og governance. IT i praksis® viser meget tydeligt, hvordan ethvert valg af it-organisering medfører svagheder i forhold til at udvikle virksomhedens anvendelse af forretningsteknologi.

Blandt virksomheder med centraliserede it-organisationer oplever CIO'erne høj kompleksitet i it-plattformen som den oftest forekommende barriere for udvikling, og de ser samtidigt, at virksomheden som helhed ikke er i stand til at anvende ny teknologi. Den centrale it-organisation skal kunne understøtte udviklingen i alle hjørner af organisationen, hvilket kan medføre en meget høj kompleksitet samlet set i en enkelt organisation. Dette er i mindre grad tilfældet i føderale og decentrale organisationer.

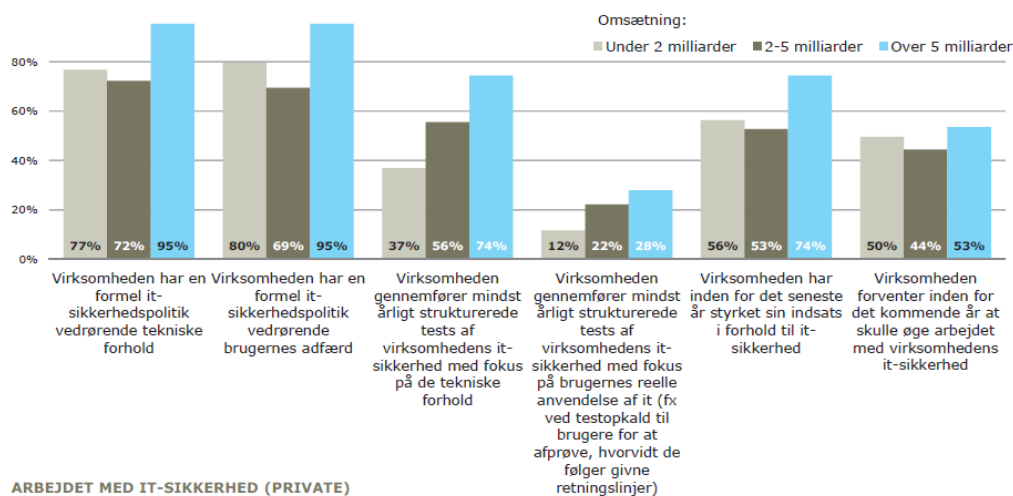
Omvendt har den centrale it-organisation ofte bedre muligheder for at igangsætte mere gennemgribende ændringer af it-plattformen og dermed reducere kompleksiteten på it-området. IT i praksis® viser, at synlighed i organisationen er den største barriere blandt de føderalt organiserede it-organisationer.

Føderale it-organisationer er organisationer, hvor udvalgte dele af it-organisationen er centraliseret, men støttes af decentrale enheder, der sikrer større forretningsnærhed på udvalgte områder. Her ses manglende opfølgning og synliggørelse af de resultater, som forretningsteknologien skaber, som den største barriere. I forhold til den centrale it-organisation fremstår de føderale organisationer udfordret i forhold til at vise deres værd og skabe teknologisk momentum i organisationen. Dette understreges af, at nr. 2 på listen over barrierer er manglende forståelse af teknologi hos topledelsen. Når resultater ikke synliggøres og kommunikeres tydeligt, er der stor risiko for, at en it-organisations status som værdiskabende enhed fortrænges af forståelsen af it som primært et omkostningscenter.

For de decentralt organiserede it-organisationer er dårlig projekteksekvering den klart største barriere og synliggør, at decentrale it-organisationer ofte udfordres, når der skal implementeres løsninger og forandringer på tværs af virksomhedens funktioner.

Det er afgørende, at direktion og CIO'er er opmærksomme på, hvilke indbyggede styrker og svagheder deres it-organisering kan føre med sig, både når reorganisering af it-organisationen er i spil og i det daglige arbejde.

## IT-SIKKERHED SKAL SIKRES I PRAKSIS – IKKE KUN PÅ PAPIRET

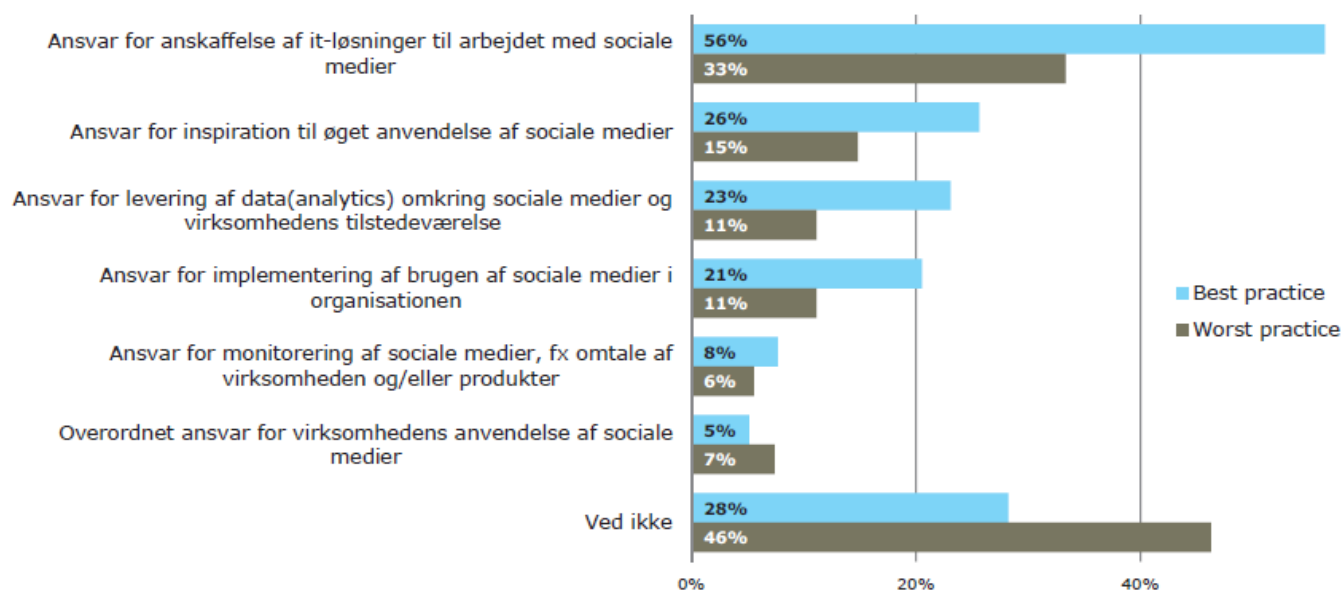


60 pct. af virksomhederne har inden for det seneste år øget deres indsats i forhold til it-sikkerhed, og halvdelen af de danske virksomheder forventer at øge indsatsen i det kommende år. Det er der også plads til, når en ud af fire virksomheder med en omsætning under 5 mia. kr. end ikke har fastlagt en sikkerhedspolitik vedrørende it-tekniske forhold eller brugernes adfærd. Dette kan eksempelvis skyldes, at virksomhedens governance-model for it-sikkerhed reelt ikke sikrer området den nødvendige opmærksomhed eller prioritering. Læs mere om dette i den strategiske udfordring Ansvar for virksomhedens sikkerhed bør placeres hos ledelsen – og den rigtige governance-model er en forudsætning.

IT i praksis® viser, at det er blandt de største danske virksomheder, at it-sikkerhed oftest er højt prioriteret, men det sker for ofte som en disciplin, der kun implementeres som retningslinjer og ikke afprøves. En betydelig del af virksomhederne gennemfører ikke tekniske test af it-sikkerhed eller test af, hvorvidt medarbejdere i og uden for it-organisationen reelt kan anvende og efterlever de givne retningslinjer. Særligt afprøvning af, hvorvidt brugernes adfærd er den forventede, spiller en stadig vigtigere rolle, når den enkelte medarbejder i det daglige anvender it-løsninger på mange forskellige enheder, alle mulige steder. Test handler både om at opnå viden om, hvorvidt de givne rammer efterleveres på ønsket vis, men også og ikke mindst at opnå viden om årsagerne til, når det ikke sker. Kun på den måde kan virksomhedens sikkerhedspolitik og de tekniske sikkerhedstiltag, der anvendes, tilpasses, således at brugerne efterlever sikkerhedskravene i praksis.



## SOCIALE MEDIER ER OGSÅ EN OPGAVE FOR IT



ANSVARsområder I FORHOLD TIL SOCIALE MEDIER VARETAGET I IT-ORGANISATIONEN (PRIVATE)

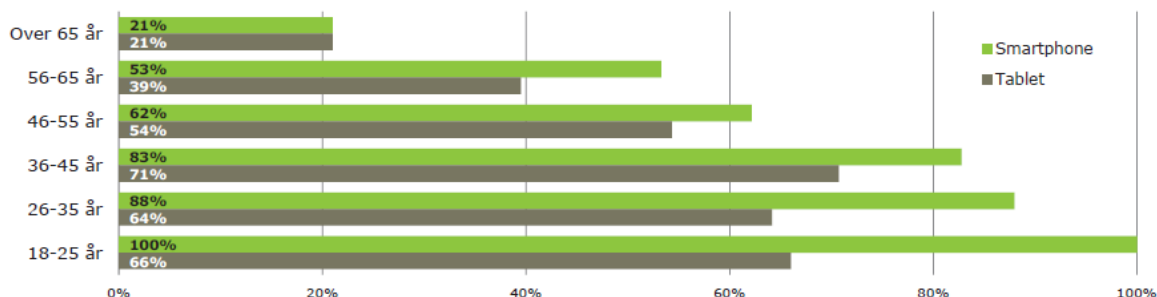
Sociale medier er ikke kun CIO'ens ansvar – men som den, der selv eller via sin it-organisation skal byde ind med viden om nye teknologier og digital forretningsudvikling, er det afgørende, at CIO'en bidrager til sikre, at virksomheden tager stilling til de nye teknologier, og at der fra virksomhedens direktion tydeligt er placeret ansvar og formulering af mål med virksomhedens indsats på området.

Der er behov for aktiv handling fra CIO'en i 28 pct. af best practice-virksomhederne samt i hele 46 pct. af worst practice-virksomhederne, hvor CIO'en ikke kan redegøre for, hvilket ansvar it-organisationen har i forhold til arbejdet med sociale medier. It-organisationen er en vigtig medspiller for virksomheden i det daglige arbejde med sociale medier. Det ses også af, at best practice-virksomhederne er kendetegnet ved, at it-organisationerne her i langt højere grad tager ansvar i forhold til sociale medier.

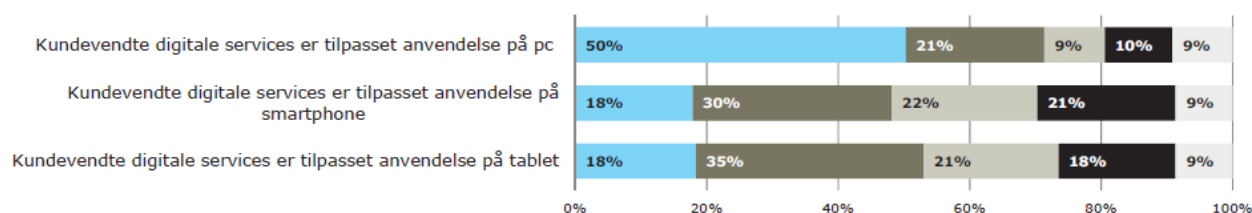
Erfaringen er, at selve ansvaret i forhold til sociale medier og kompetencerne til at varetage det løbende arbejde oftest er bedst placeret i de dele af virksomheden, der har ansvar for salg og kundekontakt. Derfor placeres implementeringsopgaven oftest også bedst i de forretningsenheder, der er ansvarlige for brugen. Det er samtidig afgørende, at it-organisationen her bidrager med deres kompetencer, ikke kun i forhold til systemanskaffelser men også på områder som dataanalyse og datamonitorering, hvor it-organisationen ofte besidder de bedste erfaringer.

Alt for ofte ser man, at virksomhedernes involvering og anvendelse af sociale medier er båret af enkeltpersoner og vedbliver at være det. Dermed bliver indsatsen særdeles sårbar for udskiftninger blandt medarbejderne, hvor en enkelt medarbejders ophør kan sætte virksomheden tilbage til nær nul. CIO'ens viden om nødvendigheden af veldefineret governance og tydelig ledelsesopmærksomhed, når ny teknologi skal tages i anvendelse i virksomheden, forpligter til at bidrage til at også sociale medier får de nødvendige governance-rammer i organisationen.

## KUNDERNE SKIFTER TIL SMARTPHONES OG TABLETS, MEN VIRKSOMHEDERNE HAR SVÆRT VED AT FØLGE MED



### ADGANG TIL SMARTPHONE ELLER TABLET (BORGERE)



### KARAKTERISTISK FOR TILBUDTE SERVICES (PRIVATE)

■ Høj grad   
 ■ Nogen grad   
 ■ Mindre grad   
 ■ Slet ikke   
 ■ Ved ikke

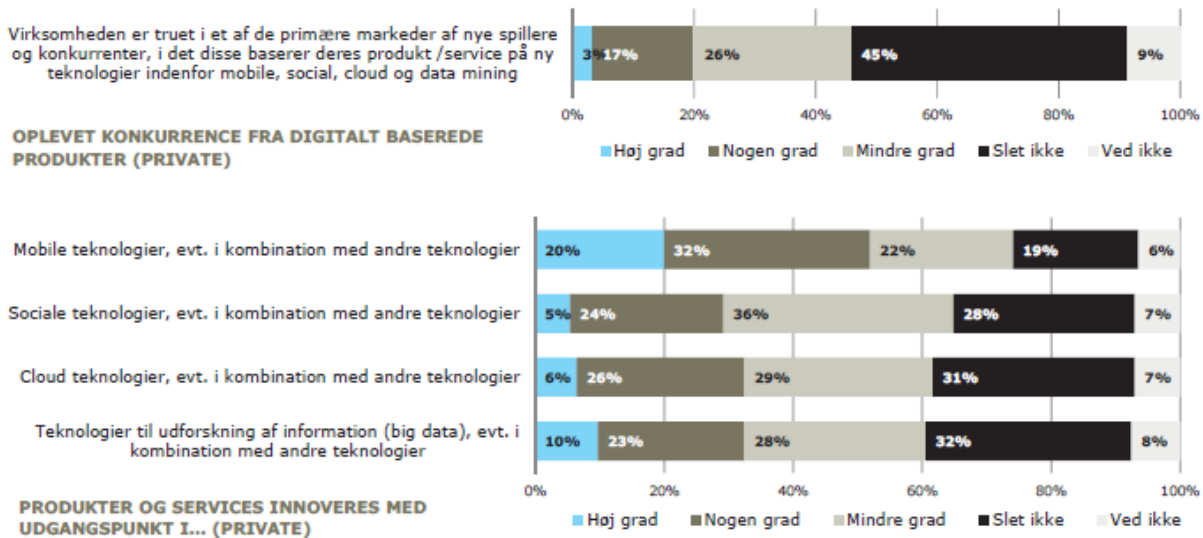
Halvdelen af de offentlige virksomheder tilpasser ikke deres services til smartphones.

Selv om smartphones har været på det globale marked i kun syv år og tablets i kun 4 år, er deres brug i Danmark allerede markant udbredt og stigende. Mere end 83 pct. af alle voksne mellem 18 og 45 år har en smartphone, og over 64 pct. en tablet. Næsten alle unge mellem 18 og 25 år har en smartphone! Selv i gruppen af 46-65-årige ejer mere end 55 pct. en smartphone.

Derfor vil kunderne i fremtiden ikke blot anvende pc til at kommunikere og handle digitalt med virksomheder, men snarere en smartphone eller en tablet. Ligesom kunderne oplever medarbejderne også brugervenligheden; en tendens, der tvinger virksomhederne til at udnytte den mobile platform også internt. Disse to faktorer er med til at øge behovet blandt kunder, medarbejdere og topledere for produkter, services og administrative værktøjer, der er tilgængelige fra forskellige mobile digitale enheder med brugere, der altid er online.

IT i praksis® viser, at presset fra det, der er blevet døbt "consumarisation", har mobiliseret virksomhederne til at skride til handling. Kunderne er nu i førersædet og beslutter selv, hvilke platforme og grænseflader de vil anvende for at få adgang til produkter og services. Alligevel er virksomhederne ikke hurtige nok til at imødekomme denne tendens, idet kun 18 pct. af de private og omkring 12 pct. af de offentlige i høj grad tilbyder grænseflader tilpasset smartphones eller tablets. Andelen af virksomheder, der ikke tilpasser deres digitale services, eller ikke engang ved, om de gør, er høj: 30 pct. (smartphones) og 27 pct. (tablets) hos de private virksomheder og 53 pct. (smartphones) og 45 pct. (tablets) hos de offentlige virksomheder.

## SENESTE FREMSKRIDT INDEN FOR IT ÅBNER ET VINDUE AF MULIGHEDER FOR NYE FORRETNINGSMODELLER



Med deres udbredte popularitet er mobile enheder blandt de nye teknologier, der har vist sig velegnet at gribe ind i nuværende forretningsmodeller. Andre spillere er sociale netværksplatforme, cloudbaserede services og big data-mining. Sociale netværk giver nu brugerne mulighed for at udveksle anbefalinger og meninger og selv udveksle tjenester og betaling – og dermed omgå det professionelle led i varekæden. En virksomhed som Airbnb formidler nu værelser eller huse til leje mellem private og tilbyder på verdensplan det samme antal værelser som Hilton hotelkæden. Her i sit femte år betjener Airbnb syv millioner gæster.

Cloud-løsninger giver nem adgang til løsninger, platforme eller infrastruktur efter behov. Virksomhederne behøver ikke at investere massivt i infrastruktur for at få deres digitale produkt eller service på markedet. Hvorfor som Chief Marketing Officer bruge tid på en langsom intern it-afdeling, når du kan få de services, du har brug for, fra skyen i løbet af et par uger? Et tilsvarende spørgsmål kunne borgercenterchefen stille sig selv. Til sidst betyder fremskridt i databaseteknologien, at virksomheder nu kan datamine enorme mængder af såvel struktureret som ustrukturerede data om et produkt eller en serviceydelse og få et billede af kundernes holdning til virksomheden.

Disse er globale trends, men IT i praksis® viser, at kun omkring en femtedel af de danske virksomheder, opfatter digitalt baserede produkter som en konkurrencemæssig trussel på deres primære markeder. Hos de 20 pct. af de private virksomheder, der ser det som en trussel, er halvdelen finansielle virksomheder, en tredjedel er detail- og servicevirksomheder og kun lidt over en ud af ti er produktionsvirksomheder. I den offentlige sektor er det langt mere radikalt: her føler tre ud af fire, at deres eksisterende løsninger udfordres af den nye udvikling inden for mobil-, social- og cloud-teknologier.

På den anden side viser IT i praksis® også, at de egenskaber, som virksomhederne anerkender mest hos deres konkurrenter (dem, der indtager anden, tredje og fjerde pladsen), er virksomheder med innovative forretningsmodeller, der anvender teknologi, virksomheder der udnytter big data eller innovative produkter og services baseret på it. Disse egenskaber er netop, hvad de nye revolutionerende teknologier kan byde på, især når de anvendes i kombination.

Airbnb anvender ikke kun kræfter fra de sociale netværks, men tilbyder også grænseflader til mobile enheder med let adgang for gæster og værelsesudlejere, udvikler sin software på en Amazon cloud-plattform via Platform as a Service og bruger big data-teknologi til at datamine reviews fra gæster og udlejer. Det er dette kombinerede brug af det nye teknologipotential, der har givet Airbnb en global position inden for rejseovernatningsmarkedet på bare fem år.

IT i praksis® viser, at 52 pct. af de private og 78 pct. af de offentlige virksomheder aktivt arbejder med mobile teknologier og under en tredjedel af dem på andre områder. Dette er forståeligt, da kun få virksomheder opfatter mobile teknologier som en trussel mod konkurrencen eller ser sine eksisterende løsninger udfordret. Bemærk, hvor hurtigt Airbnb er dukket op fra ingenting til at blive en global aktør. Virksomhederne vil gøre klogt i at undersøge deres markeder og muligheder for at udnytte de nye teknologier, før en kraftfuld ny spiller lægger sig i baghold.

Virksomheder har i 2014 et vindue til at forberede sig. At bruge en eller flere af de nye teknologier er ikke så vanskelig. Danske virksomheder har en lang tradition for at bruge alle former for teknologisk udvikling og innovation inden for materialer, konstruktioner, bioteknologi, energi og landbrug til at skabe en succesfuld virksomhed og blive globalt markedsledende på de respektive nichemarkeder.

*Du kan læse mere om IT i Praksis på <http://www.ramboll.dk/medier/Publikationer/boger/it-i-praksis>*

## Business Technology: strategi, trends og erfaringer IT i praksis® 2014

19. årgang, 1. oplag

© Rambøll Management Consulting A/S

ISSN 1358-5019

Redaktion:

Erik Møberg, Marie K. Friberg, Ejvind Jørgensen, Steen Christensen, Nils Roien, Asger Højen Danielsen, Thomas Mortensen, Nils Bundgaard, Michael Kandel, Lars Munch Svendsen, Peder Kjøgø, Lars Faurholt, Peter Holbech, Rambøll Management Consulting

Layout:

Charlotte Grosen Eberhard

Tryk:

Zeuner Grafisk as, Odder

Udgivet af:

Rambøll Management Consulting A/S

Olof Palmes Alle 20

8200 Aarhus N

Telefon +45 5161 1000

[www.ramboll.dk](http://www.ramboll.dk)

Gengivelse af undersøgelsen er tilladt, når Rambøll Management Consulting angives som kilde.

Pris: Kr. 950 ekskl. moms.

Bestilling af rapporten kan ske på [www.it-i-praksis.dk](http://www.it-i-praksis.dk)

Capability Maturity Model® is a service mark of Carnegie Mellon University