

Gennemførelse af digitale transformationer

- eller hvordan større virksomheder får udbytte af digitalisering og digital innovation

af Søren B. Sørensen, digital ekspert og rådgiver

Alle bombarderes lige nu med begrebet "digital transformation". Dagblade, fagblade, fagbøger, sociale medier – digital transformation dukker op alle steder. Men begrebet bruges ofte på en overordnet og abstrakt måde. Virksomhederne skal igennem en digital transformation ... og for enden af den, så opstår en tilstand af nirvana. Men hvad er en digital transformation egentlig, og hvad indebærer det at gennemføre en digital transformation? Disse ret grundlæggende spørgsmål besvares bemærkelsesværdig sjældent i den altomfattende fokusering på det digitale. En digital transformation er ikke bare én abstrakt idé men også en konkret proces, der skal gennemføres – og gennemføres på den rigtige måde – for at en virksomhed kan indfri de digitale gevinster. Formålet med denne artikel er at beskrive de konkrete transformationsprocesser for to typer af teknologidrevne forretningstransformationer: digitalisering og digital innovation.

Ordet "transformation" kommer af latin. Det latinske ord "formo" betyder at "danne" eller "forme" – og "trans-formo" at "omdanne" eller "omforme". Så når man transformerer noget, så er der tale om en proces, hvor man omdanner noget bestående til noget andet. Det er ikke eksplicit en del af definitionen, at man omdanner det bestående med det formål at opnå en forbedring. Omvendt er det de færreste, der begynder at omdanne noget velfungerende for at ende med noget, der er dårligere end før. Så man må implicit antage, at man transformerer for at forbedre det bestående.

Denne betydning bevares, når man begynder at tale om transformation af virksomheder. Det er desværre svært at finde en dansk definition på forretningstransformation. Men det engelske Business Dictionary definerer "transformation" således:

In an organizational context, a process of profound and radical change that orients an organization in a new direction and takes it to an entirely different level of effectiveness.

Her gøres en "transformation" til en "gennemgribende og radikal" omdannelse for at opnå en ligeledes radikal forbedring. Ordet "radikal" virker ikke så velvalgt, idet en gennemgribende omdannelse af en virksomhed ikke nødvendigvis behøver at genopfinde virksomheden på ny. Det har jo vist sig muligt gennemgribende at ændre måden en virksomhed fungerer på uden nødvendigvis at ændre på virksomhedens eksistensgrundlag. Den engelske definition begrænser også effekten af en transformation, idet der kun fokuseres på øget effektivitet som resultat. Her i den digitale ære lægges der netop vægt på at forandre en virksomheds værdiskabelse overfor kunderne. Dermed ender denne artikel med en dansk definition af en forretningstransformation, der ser således ud:

En forretningstransformation er en omfattende omdannelse af en virksomhed – eller større dele heraf - med det formål markant at forbedre dens evne til at opfylde kundernes behov og/eller dens interne effektivitet.

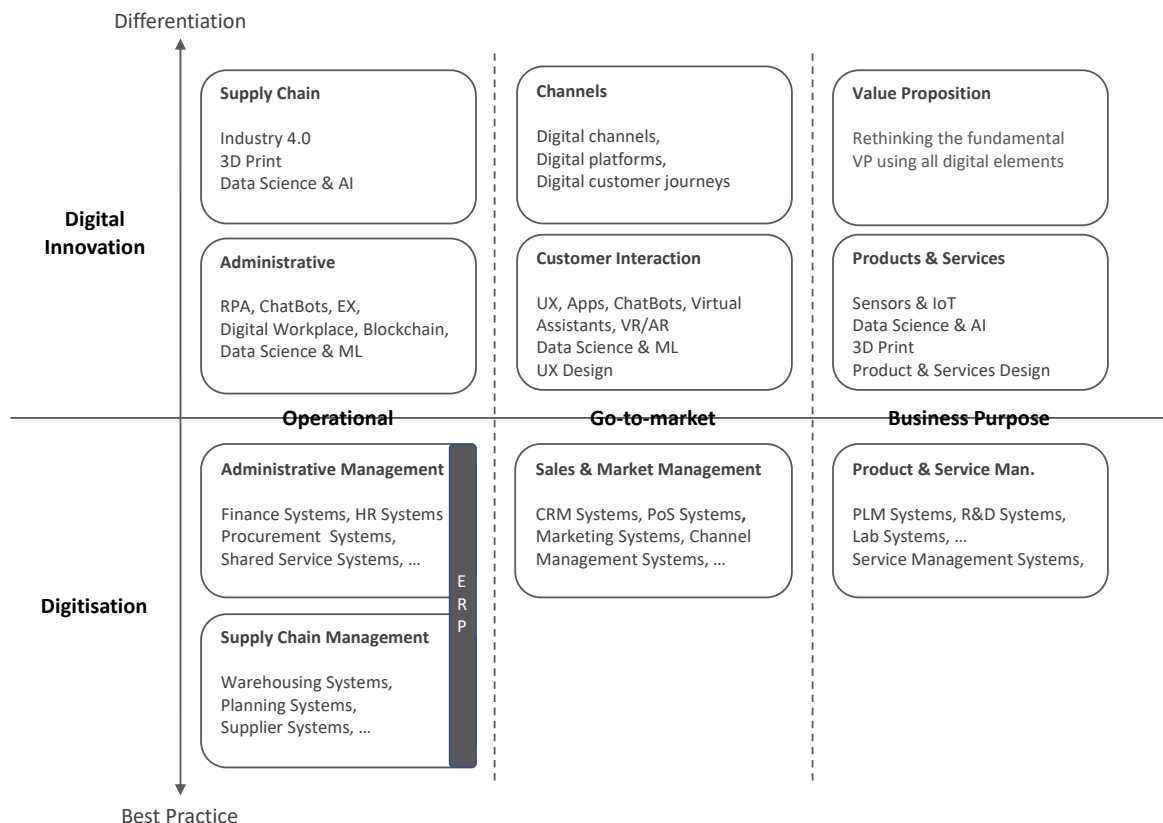
Og med omfattende omdannelse menes en sammenhængende og samtidig forandring af alle elementer i den påvirkede del af virksomheden såsom målsætninger, arbejdsmåder, processer, organisering, teknologi, roller, kompetencer, mv. En forretningstransformation kan meget simpelt illustreres som vist i fig. 1:



Figur 1: Forretningstransformation

Der kan være mange forskellige faktorer, der udløser en transformation. Det kan f.eks. være en ny strategisk retning, der kræver en transformation af (dele af) virksomheden for at indfri det strategiske potentiale. Det kan også være en sammenlægning af to virksomheder, der skal udnytte det bedste i begge virksomheder. Eller det kan være en meget operationel tilgang, hvor virksomheden ønsker en markant reduktion af sine omkostninger. Ligegyldigt udgangspunktet, så vil en transformation normalt have et forretningsmæssigt formål, dvs. en række gevinster der skal indløses gennem transformationen – ligesom en transformation normalt vil basere sig på et virkemiddel, der fungerer som drivkraften i transformationen.

Teknologi – og ikke mindst it-teknologi - er et af de mest brugte virkemidler som drivkraft i en forretnings-transformation. Disse transformationer kaldes for *teknologidrevne* forretningstransformationer. I artiklen "Digitalisering og digital innovation – et strategisk makkerpar", har forfatteren til denne artikel beskrevet de to hovedtyper af teknologier, der begge kan fungere som drivkraft i markante forretningsforbedringer – omend på hver sin måde. Det er illustreret herunder i figur 2, der kommer fra artiklen:



Figur 2: Digitalisering og digital innovation

Artiklen kan findes her: https://www.linkedin.com/posts/sorensorensen_digitalisering-og-digital-innovation-ugcPost-6590245043234238465-KTew .

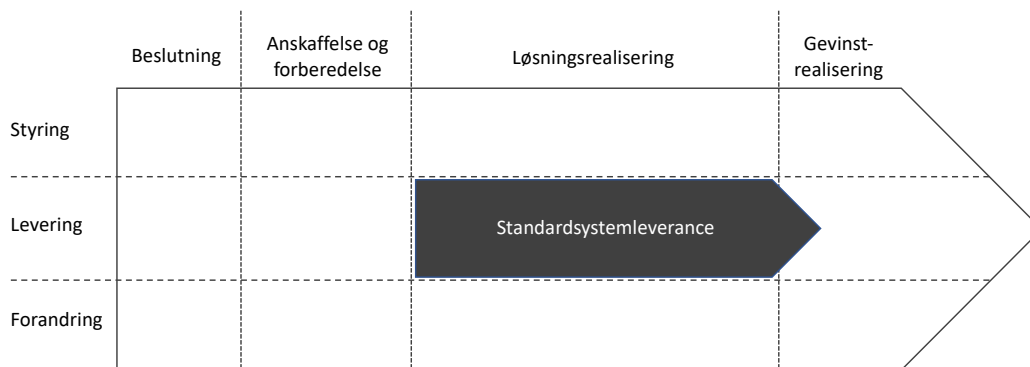
De to teknologiske drivkrafter er altså "digitalisering" og "digital innovation". Digitalisering bygger på anvendelsen af standardsystemer, dvs. forretningssystemer med "bedste praksis" processer, der implementeres i en virksomhed på de områder, der er vist nederst i fig. 2. Digital innovation bygger på brugen af mange forskellige typer af digitale teknologier, der kan samles i 6 typer digital innovation, der er vist øverst i fig. 2. Det er en god idé at læse denne artikel, inden man går i gang med resten af denne artikel.

De to forskellige teknologiske drivkrafter giver to vidt forskellige typer af forretningstransformationer. De beskrives begge to herunder. Først beskrives forretningstransformation gennem digitalisering, som jo bygger på 30 års erfaring. Dernæst beskrives forretningstransformation gennem digital innovation, der med 3-5 år på bagen mere skal ses som anbefalinger til de virksomheder, der endnu ikke er kommet i gang for alvor.

Forretningssystemtransformationer (forretningstransformation gennem digitalisering)

Kort fortalt så handler digitalisering om at optimere forretningsprocesser ved at anvende "bedste praksis". Dvs. man finder den mest effektive branche- eller funktionsproces og bruger den i sin virksomhed for at spare tid og ressourcer. "Bedste praksis" processerne finder man i standardsystemer som SAP Business Suite, SAP S/4 HANA, Microsoft Dynamics AX og NAV, Oracle E-business Suite, Infor Cloud Suite, osv. Når man vælger at skifte fra egenudviklede systemer med skræddersyede processer til et omfattende standardsystem med bedste praksis processer, så er der tale om "omfattende omdannelse" af en virksomhed. Udover at virksomheden i sagens natur får nye processer, så medfører det behov for nye kompetencer, nye arbejds måder, ofte ny organisering, mv.

Digitaliseringsransformationer har snart 30 år på bagen, hvilket har givet både virksomheder og leverandører en stor modenhed i at håndtere dem. Forfatteren til denne artikel har selv været en del af og rådgivet om mange transformationer baseret på implementering af standardsystemer. Den basale byggeblok i disse Forretningssystemtransformationer har været og er stadig transformationsprojektet - og på denne baggrund er "metamodellen" for Forretningssystemtransformationer, der er vist i fig. 3, udformet.

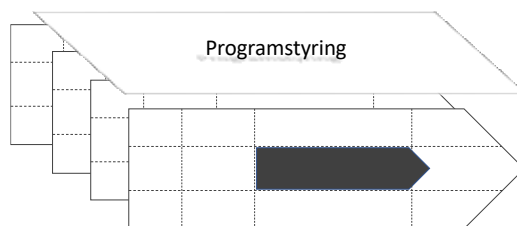


Figur 3: Model for forretningssystemtransformationer

Forretningssystemtransformationer er bygget om omkring leverance af et standardsystem. Det er standard-systemet, der indeholder de "bedste praksis" processer, som virksomheden overgår til at anvende. Standard-systemet indeholder som udgangspunkt alle de branche- og funktionsprocesser, som virksomheden behøver men i forskellige varianter og undervarianter. Så det primære leverancearbejde består i at tilpasse (konfigurere) systemet med de varianter og undervarianter, der bedst passer til virksomheden. Det gøres af erfarne standardsystemkonsulenter i samarbejde med forretningsspecialister fra virksomheden. System-konsulenterne kender alle systemets varianter og muligheder. Der kan også være tale om at lave tillægs-programmering og dermed tilføje nye processer, som systemet ikke allerede indeholder. Typisk vil en

systemleverance blive leveret af leverandøren af standardsystemet eller en af dennes implementeringspartnere. Hver leverandør har ofte en egen metode for implementering sit standardsystem. SAP har ASAP og Launch, Microsoft har Sure Step, Oracle har OUM og AIM, osv. Implementeringspartnerne anvender oftest leverandørens metode eller sin egen variant heraf. Fælles for alle metoderne er, at de først og fremmest har fokus på at levere systemleverancen, dvs. et standardsystem der bedst muligt understøtter virksomheden med nye "bedste praksis" processer. Metoderne har kun i begrænset omfang fokus på den samlede transformation. Som en del af modningsprocessen omkring forretningssystemtransformationer har virksomhederne derfor suppleret sig omkring styringen af hele transformationen og selve forandringsprocessen for den modtagende organisation.

Styringssporet har udviklet sig markant gennem de sidste 30 år – og med god grund. Hos de større virksomheder løber investeringer og omkostninger til forretningssystemtransformationer op i tre- eller firecifret millionbeløb og kræver organisationer med +100 medarbejdere. Så dårligt styrede transformationer, der ikke lever op til den lagte tidsplan og afsatte budget, er en stor risiko for virksomhederne. Samtidig har erkendelsen af, at leverandøren og dennes partnere er bedst til systemleverance (og meget mindre god til alt udenom), betydet en stort fokus på at virksomheden selv er i stand til at styre og håndtere sine transformationer. Rent fagligt er dette afspejlet i udviklingen af projektstyringsdisciplinen som sådan. I 1996 kom Prince2, der er en af de mest udbredte projektstyringsmetoder. En stigende intensiv anvendelse gennem årene, er så blevet fulgt op med nye udgaver i 2009 og 2017. Ligeledes har IPMA, der er en international forening for projektledere, siden midt 90'erne øget sit fokus på at uddanne og dygtiggøre projektledere. Netop fordi transformationer i sagens natur er store opgaver, så er projektstyringen blevet suppleret med programstyring. Det giver mulighed for at opdele transformationerne i separate men sammenhængende projekter med en fælles styring. Det er illustreret i fig.4.



Figur 4: Forretningssystemtransformation opdelt i projekter med overordnet programstyring

Sideløbende med den faglige udvikling af projektstyringen, har programstyringen udviklet sig med nye tilgange og uddannelser som f.eks. MSP - "Managing Successful Programs".

Hvor styringssporet har fokus på at levere transformationsprojekter og –programmer i henhold til tidsplan og budget, så har forandringssporet fokus på at levere gevinsterne ved transformationer. Virksomhederne, der som de første påtog sig store forretningssystemtransformationer, måtte netop erkende, at indførelsen af et nyt omfattende standardsystem reelt er en forretningstransformation fremfor "bare" en systemleveranceopgave. Formålet med et forretningssystem er at få adgang til og implementere "bedste praksis" processer. Det betyder, at en forretningssystem transformation kræver en omfattende omlægning til de nye processer – de processer som forretningssystemet indeholder. For at kunne indfri de forventede gevinster måtte teknologien suppleres med helt nødvendige ændringer i organisationsstrukturer, arbejdsmåder, kompetencer, bemanning, mv. – altså de elementer der er med til at gøre det til en "omfattende omdannelse". Dette fokus på har ledt frem til en selvstændig faglig disciplin "forandringsstyring" (eng: change management) med egne metoder, der nu indgår som en naturlig del af forretningssystemtransformationer. Rameværket ADCAR er et eksempel på denne faglige udvikling.

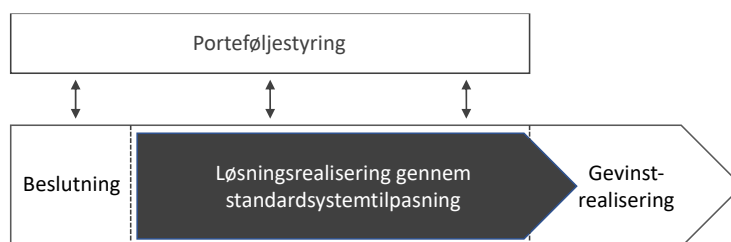
Her i 2019 er virksomhedernes største udfordring med forretningssystemtransformationer at de stadig selv skal sætte alle delene sammen, dvs. systemleverancen, den samlede styring og forandringsdelen, til en samlet transformation. Det kræver betydelig erfaring og overblik at designe en forretningssystemtransformation, hvor alle dele er med på en sammenhængende måde.

Det er karakteristisk for forretningssystemtransformationer, at de netop er store, omfattende og sammenhængende forløb med en start og en slutning. Virksomhederne vælger de omfattende og velintegreede standardsystemer for at opnå effektivitet. Det kræver, at processerne i standardsystemerne anvender fælles ressourcer og hænger tæt sammen. Men der gør også, at disse transformationer ikke uden videre kan opdeles i mindre projekter, der kan implementeres uafhængigt af hinanden. En bestående virksomhed kan jo ikke fungere uden sin gennemgående procesunderstøttelse, hvilket gør det svært at opdele transformationen i mindre dele. Et andet karakteristika er, at forretningssystemtransformationer ikke er åbne og undersøgende i deres tilgang men mere lukkede. Slutproduktets ramme er jo givet på forhånd – det er standardsystemet. Det handler om at vælge mellem bestående og kendte procesmuligheder fremfor at finde på nye og unikke muligheder.

Kontinuerlig forbedring efter forretningssystemtransformationer

Når den grundlæggende forretningssystemtransformation først er gennemført, så vil en virksomheden efterfølgende overgå til "kontinuerlig forbedring" stadiet. På dansk kaldes dette også for "systemvedligeholdelse" men det engelske begreb "continuous improvement" er mere sigende. For det handler om at virksomheden løbende tilpasser og optimerer sin procesunderstøttelse. Det kan være pga. almindelige optimeringer, interne ændringer, udefra kommende påvirkninger som f.eks. lovændringer og reguleringer, opkøb og frasalg, osv. Når der er tale om standardsystemer, så vil den mere tekniske vedligeholdelse reelt komme fra leverandøren.

Hvor forretningssystemtransformationen var ét stort program eller projekt, så er den kontinuerlige forbedring kendetegnet ved at bestå af mange mindre opgaver, der hver især kræver en tilpasning af standardsystemet. Så der er ikke tale om én stor "omfattende omdannelse" men en masse mindre justeringer - herefter kaldet "tilpasninger". Ligeledes så falder behovet for en anskaffelse bort, da forretningssystemet allerede anskaffet og sat i produktion. Derudover så mindskes behovet for et separat fokus på transformationsstyring og den tilhørende forandring. De fleste virksomheder lader derfor linjeorganisationen varetage disse delopgaver fremfor at have det med i selve tilpasningen – se figur 5.



Figur 5: Leverageprocessen og styringsapparatet for kontinuerlige forbedringer

Der kan dog også være større og mere omfattende tilpasninger, der løses på samme måde som en forretningssystemtransformation.

Normalt vil der være flere tilpasninger end virksomheden kan overkomme med sin givne systemkonsulentressourcer. Den styringsmæssige opgave består derfor i at prioritere mellem de kendte tilpasninger og samtidig lave ressourcestyring. Dertil anvender virksomhederne typisk en porteføljestyrimetode. Langt

de fleste virksomheder vælger pga. ressourcestyringen at placere en porteføljestyringsfunktion i it-afdelingen på trods af at der er tale om forretningsmæssige prioriteringer. Den typiske prioriteringsmekanisme er forventet forretningsgevinst holdt op imod ressourceindsatsen, dvs. en simpel business case. Den kan dog overstyres af lovkrav, o.l.

Ansvaret for forandringsstyringen, der danner grundlag for at realisere gevinsten ved en tilpasning, placeres typisk i den/de modtagende forretningsfunktioner (der ofte også er rekvirent af tilpasningen).

Kontinuerlig forbedring er en ret vanskelig opgave for de fleste virksomheder. Ofte vil omfanget af tilpasninger være markant større end de tilgængelige ressourcer kan overkomme. Det betyder dels en voksende portefølje af tilpasninger, dels hårde prioriteringer der giver utilfredse forretningsfunktioner. Det fører uvilkårligt til diskussioner om prioriteringsprocessen – herunder dens indhold, gennemsigtighed og deltagere. I og med porteføljestyringen oftest er placeret i it-afdelingen, så har forretningsfunktionerne en for lille forståelse for behovet for denne styring, der dermed bliver påklistret en etikette med ”unødigt bureaukrati” i deres naturlige jagt på hurtigt at forbedre deres processer. Derudover er forretningsfunktionerne ofte ikke i tilstrækkelig grad klædt på til at håndtere forandringsdelen og dermed ikke i stand til at høste de forventede gevinster. I mange virksomheder anses denne porteføljestyringsopgave lige frem for ”øretævernes holdeplads”. Man også sige, at den grundlæggende forretningssystemtransformation har topledelsens uforbeholdne opmærksomhed, mens kontinuerlig forbedring er mellemlidelsens problem.

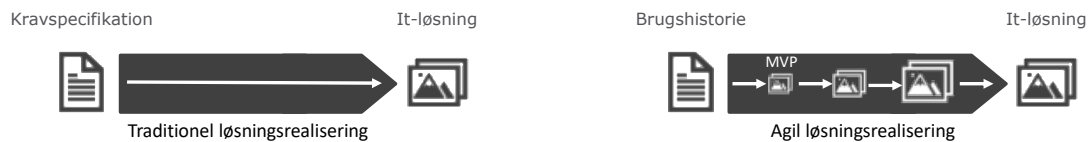
Digital transformation (forretningstransformation gennem digital innovation)

Digital innovation er markant forskelligt fra digitalisering, som det også er beskrevet i artiklen: ”Digitalisering og digital innovation: et strategisk makkerpar!”. Det betyder også, at transformationer baseret på digital innovation tilsvarende er markant forskellige fra de netop beskrevne forretningssystemtransformationer. De væsentligste forskelle er:

- En digital transformation skal sikre nytænkning, der fører frem til de løsninger, der differentierer en virksomhed fra sine konkurrenter. Digitalisering skal sikre effektivitet indenfor den ramme, som standardsystemet tilbyder.
- En digital transformation er ikke én stor transformation baseret på én grundlæggende teknologi (standardsystemet). Der er reelt tale om en masse – ret forskellige – mindre transformationer, der er baseret på forskellige teknologier og teknologikombinationer.
- En digital transformation er ikke én stor program-/projektopgave, der varer 1-3 år, hvorefter den er slut. Det er i stedet en stadig strøm af mindre opgaver, hvor strømmen i princippet aldrig stopper.
- De fleste virksomheder har i dag en tværgående og bredt forankret forståelse af at arbejde med procesoptimering som i digitalisering. Det er de færreste virksomheder, der har en tværgående og bredt forankret forståelse af innovation. Hvis den forståelse overhovedet findes, er den typisk forankret i få specialiserede funktioner som f.eks. en produktudviklingsafdeling.
- Digitale transformationsopgaver er åbne udviklingsopgaver fremfor lukkede konfigureringsopgaver.
- Digitale transformationsopgaver kræver andre – og flere forskellige – kompetencer end en digitaliseringsopgave.

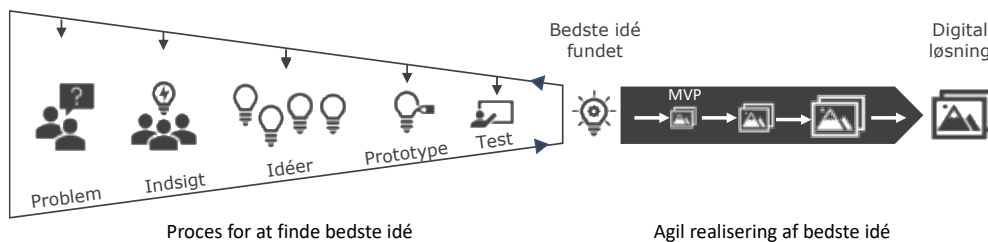
Så hvordan skal en virksomhed håndtere levering, styring og forandring i digitale transformationer – de 3 discipliner, som 30 års arbejde med forretningssystemtransformationer – har fremdyrket som essentielle for en transformation?

Umiddelbart er det mest nærliggende at se digital transformation på samme måde som kontinuerlig forbedring, der også består af mange mindre opgaver fremfor én stor. Men der er en helt afgørende forskel i grundprocessen, som der skal tages højde for. Den kontinuerlige forbedringsproces er en it-realiseringsproces og ikke en fuld innovationsproces. It-realiseringsprocessen bygger på en antagelse om, at en bruger, en forretningsspecialist, e.l. er i stand til at beskrive sine behov på en struktureret måde, der kan danne grundlag for udvikling eller konfigureret af en it-løsning. Det kan være i form af en traditionel kravspecifikation i en vandfaldsmodel eller en brugshistorie (eng: user story) i en agil realiseringsproces. Dette er illustreret i figur 6 herunder.



Figur 6: It-realiseringsprocessen – traditionel og agilt

It-realiseringsprocessen har i begge tilgange fokus på at levere det specificerede – ikke på at finde på noget nyt. Grundprocessen i digital innovation supplerer realiseringsprocessen med en foranliggende idéproces. Der er desværre mange, der sætter lighedstegn mellem en agil leveranceproces og en innovationsproces, men det er en misforståelse. Selvom man arbejder agilt, så arbejder man stadig med en leveranceproces. Den samlede innovationsproces er illustreret i fig. 7.



Figur 6: Den digitale innovationsproces

Idéprocessen bygger på at definere et forretningsmæssigt problem, der skal løses. Ofte vil dette være et problem der findes udenfor virksomheden – hos kunderne. Og det er ofte meget svært for kunder at adskille symptomer på problemer fra de egentlige problemer. Derfor vil en idéproces ofte starte med i antropologisk forstand at observere kunder for at få tilstrækkelig indsigt i problemet. Observationerne og den opbyggede indsigt kan også være med til at generere idéer til løsning af problemet. For at ens idéer anvendes ofte prototyper af mulige løsninger (på dette stadie i processen også kaldet for "pretotyper"), der så kan testes med kunderne for at se, om det reelt løser deres problem. Idéprocessen vil indeholde mulighed for tilbageløb – både for at vælge andre idéer til aftestning – og måske gå helt tilbage for at se på sin forståelse af problemet. Men på et eller andet tidspunkt, så er den bedste idé valgt, hvorefter den kan realiseres i en it-realiseringsproces. Den i dag mest anvendte metode til idéprocessen er Design Thinking – eller varianter af denne. Bemærk også, at realiseringsprocessen i en innovationsproces som oftest er en agil proces. Dels fordi den passer bedre sammen med idéprocessen, dels fordi der er tale om mindre udviklingsopgaver, hvor en agil tilgang passer rigtig godt.

Den forretningsmæssige idéproces må nødvendigvis forankres i forretningen, da den er kritisk for virksomhedens konkurrencesituation. Det vil sige, at den forretningsmæssige ledelse i en funktion eller enhed skal påtage sig ansvaret for at innovere på deres område – og det er noget nyt for dem. Derfor ligger der i digital transformation en opgave i at uddanne og forberede en områdeledelse og områdets forretningsspecialister i at innovere. I gennemførelse af selve idéprocessen støttes de af eksperter heri – også kaldet for "forretnings-

designere". Disse designere kan enten "bo" i området eller komme fra et internt kompetencecenter. Det sidste er mest almindeligt for at optimere brugen af forretningsdesignere på tværs af en virksomhed. Så udgangspunktet for en digital transformation er at sætte en eller flere områder i virksomheden i stand til at drive den første del af innovationsprocessen. Deltagere fra forretningen kan variere meget – afhængig af det forretningsmæssige problem, der skal løses, men typisk vil 1-2 forretningsspecialister (der også skal være forberedt på at arbejde innovativt) deltage. Og da den bedste idé efterfølgende skal realiseres i en agil proces, så kan det være formålstjenligt at forretningens kommende Product Owner i den agile proces deltager.

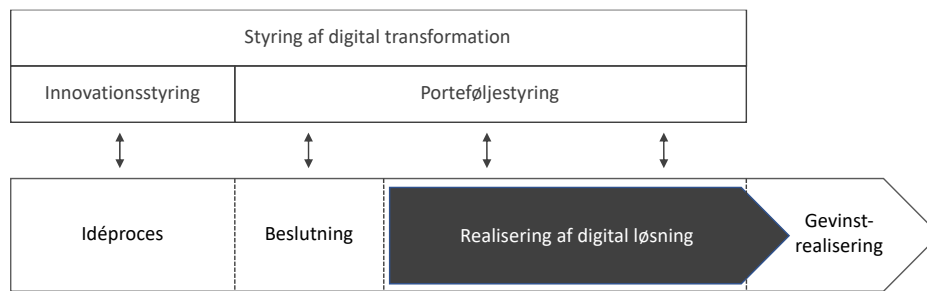
Det kan også være nødvendigt at tilføje andre eksperter end forretningsdesignere til processen. Hvis der tale om innovation, hvori data science eller kunstig intelligens spiller en stor rolle, så kan disse kompetencer være nødvendige at inddrage fra starten. Og ligesom Product Owner deltager fra forretningen, kan det være formålstjenligt at den kommende Scrum Master for den agile realisering deltager.

Ledelsen kan prioritere, hvilke forretningsmæssige problemstillinger, der innoveres på. Forretningsstrategien bør være det vigtigste rettesnor for denne prioritering, hvilket kan opnås ved at indarbejde den digitale innovation i forretningsstrategien. Omvendt er det vigtigt, ledelsen anerkender, at idéprocessen er en kreativ proces, hvis længde i kalendertid og krævet ressourceindsats ikke kan styres. For idéprocessen kan enten være nem eller en svær – det vides ikke på forhånd. Der kan f.eks. være behov for ét tilbageløb – eller syv. Så ledelsen skal være i stand at "slippe kontrollen" over denne del af processen. Selvfølgelig skal idéprocesserne følges og følges op af ledelsen, men man skal også være villig til at lade de kreative kræfter råde. Det er også meget svært at få en egentlig business case, før den bedste idé er fundet. Idéprocessen vil ofte vurdere den forskellige idéers potentiale, men det er svært meningsfuldt at estimere investeringer og omkostninger til realiseringen før den bedste idé er fundet.

Når bedste idé er fundet – og en realiseringsproces kan påbegyndes – så giver det mening at bruge virksomhedens porteføljestyling. Der er også på dette tidspunkt, at der kan udarbejdes en egentlig business case. Og det er på dette tidspunkt, at ledelsen kan styre sin digitale transformation, idet man nu har et overblik over de digitale transformationsopgaver, der er klar til realisering – og kan påvirke prioritering, ressourceallokering, investeringer, mv. Men som allerede beskrevet, så er porteføljestylingen ofte et relativt svagt punkt i virksomheden. Og den bliver ofte at topledelsen betragtet som it-afdelingens ressourcestyringsmekanisme fremfor et tværgående ledelsesværktøj. En virksomheds succes med digital transformation vil derfor i høj grad afhænge af, hvilket fokus og indsats som ledelsen giver virksomhedens porteføljeprocess. Det vil ofte være en fordel at organisere porteføljestylingen som en stabsfunktion direkte under topledelsen fremfor at lade den forblive i it-afdelingen. Også her bør den digitale forretningsstrategi tages i brug som prioriteringsmekaniske, idet en business case ikke altid er i stand til at indfange det strategiske potentiale i at differentiere sig og dermed forbedre sin konkurrencemæssige situation.

Selve realiseringen vil som nævnt være agil. Derfor forudsætter en digital transformation, at virksomheden er i stand til at realisere agilt – det være sig gennem sin it-afdeling eller gennem eksterne leverandører. Så lige som forretningsenhederne skal lære innovation, så skal virksomheden lære at kunne levere agilt. Derudover skal virksomheden have adgang til de kompetencer på de områder, der er i den øverste del af fig. 2 og som der skal leveres digitale løsninger på. Det kan f.eks. være kompetencer til at lave apps til mobile enheder inkl. design af kundeinteraktionen. Eller det kan være at overvågning af IoT-enheder i apparater ude hos kunderne. Endvidere skal virksomhedens it-arkitektur og standardsystemer understøtte digitale løsninger. F.eks. ved at stille en modernet dataplatform til data science og kunstig intelligens til rådighed. Eller ved at sikre muligheden for at de digitale løsninger kan interagere med data og processer i standardsystemerne. Så it-afdelingen har også brug for den digitale forretningsstrategi til at prioritere sine indsatsområder for rettidigt at kunne levere ind i den digitale transformation.

Leveranceprocessen og styringsapparatet for en digital transformationsopgave er vist i fig. 8 herunder.

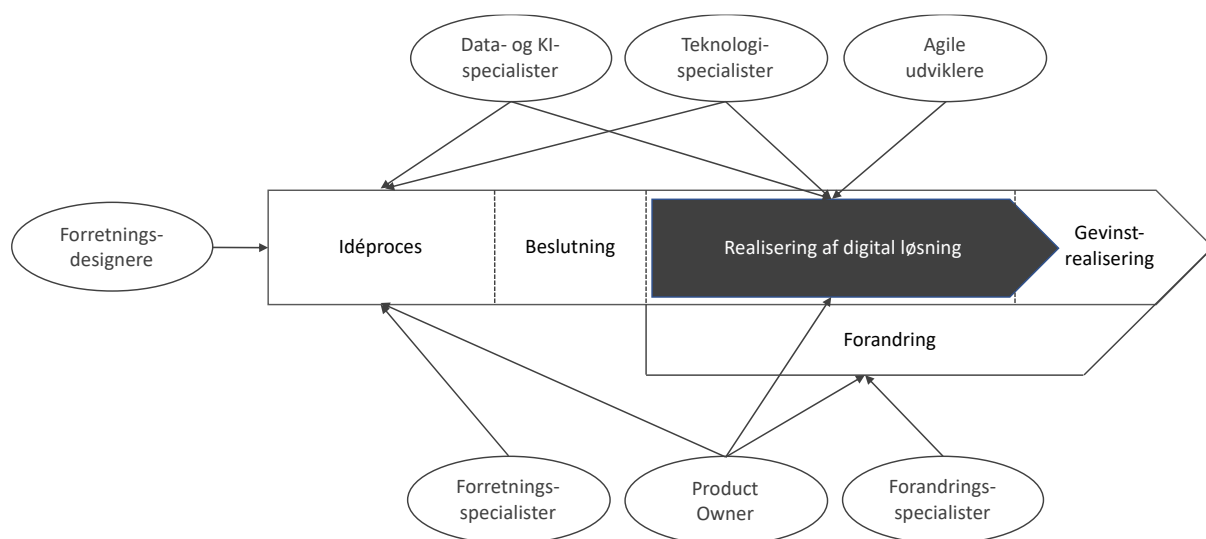


Figur 7: Leverings- og styringsprocessen i digital transformation

Så den digitale transformation vil bestå af mange af denne type digitale transformationsopgaver, der alle styres gennem innovations- og porteføljestylingen.

Nu er levering og styring på plads i digitale transformationer men hvad med forandring? Det er den del, som virksomhederne har færrest erfaringer med på nuværende tidspunkt. I mange virksomheder er udgangspunktet det samme som i kontinuerlig forbedring - at det modtagne område i forretningen selv har ansvaret for at gennemføre den nødvendige forandring, der sikrer realisering af gevinsterne. Men det er ikke hensigtsmæssigt. Digital innovation medfører netop helt nye typer af differentierende løsninger både for kunder og for medarbejdere, som derfor kræver nye processer, nye kompetencer, nye måder at organisere sig på, mv. Derudover er de interne medarbejdere vant til at arbejde med optimering men ikke med innovation. Så selvom de digitale transformationsopgaver som hovedregel er betydelig mindre en forretningssystemtransformation, så er forandringen pr. digital transformationsopgave relativt større. Derfor bør forandringsprocessen tænkes med ind i de digitale transformationsopgaver. Forretningens Product Owner (eller dennes opdragsgiver) bør tage ansvaret for, at forandringsprocessen vurderes, planlægges og gennemføres som en del af den digitale transformationsopgave. Men dertil behøves assistance fra forandringsspecialister. Disse specialister er oftest tilgængelige fra en central kompetenceenhed- og kommer derfor til at indgå i den samlede opgaveløsning på lige fod med de øvrige specialister.

Den samlede mulige kompetence- og ressourceanvendelse i en digital transformationsopgave er illustreret i figur 9.



Figur 8: Digital transformationsopgave med forandring og kompetencegrupper

Fig. 9 illustrerer således også, at digitale transformationsopgaver er teamworkopgaver. Der vil ofte være brug for mange forskellige kompetencer for at lykkes med en digital transformationsopgave. Det er endnu et aspekt, der gør digitale transformationer vanskelige.

Anbefalinger for digitale transformationer

Både forretningssystemtransformationer og digitale transformationer er teknologidrevne forretningstransformationer, der medfører en "omfattende omdannelse" af en virksomhed. Men de er fundamentalt forskellige i den måde, hvorpå de gennemføres. Virksomhederne har haft 30 år til at øve sig på forretningssystemtransformationerne og har godt styr på alle dele af dem – hvordan de styres, hvordan de leverer, og hvordan de afledte forandringer i virksomheden indarbejdes i processen.

De digitale transformationer er kun lige startet i virksomhederne. Og derfor mangler de omfattende erfaringer og den modenhed, som der allerede findes med forretningstransformationer. Men med udgangspunkt i de nuværende erfaringer, så kan der opstilles en række anbefalinger til, hvordan man som ledelse og virksomhed lykkes med sin digitale transformation.

- Forstå og anerkend, at digital transformation er væsens forskellig fra transformation gennem forretningssystemer. Forstå at de fleste virksomheder er gode til effektivisering, men det er de færreste, der har erfaring med og er gode til innovation. Virksomheder skal lære at være innovative.
- Indarbejd digital innovation i forretningsstrategien, således at den kan fungere som overordnet guideline for de digitale indsatsområder. Separate digitale strategier kommer ofte til at være for løse og for løsrevne fra forretningens konkrete problemstillinger.
- Placér ansvaret for idéprocessen i innovationen inden i virksomheden i forretningsenhederne – men støttet af specialister af forretningsdesignere til at hjælpe med at gennemføre idéprocesser. Det er kun radikale ændringer af forretningsmodellen, der egner sig til innovation udenfor virksomheden.
- Anerkend at idéprocessen er en kreativ proces, der ikke kan styres ledelsesmæssigt. Slip kontrollen og lad de innovative kræfter udfolde sig. Men følg gennem innovationsstyring op på at idéprocesserne fungerer og frembringer idéer til realisering.
- Stå klar med en god porteføljestyling, der kan gribe de bedste idéer og gøre dem klar til realisering. Men sørg først for at porteføljestylingen er velfungerende. Porteføljestylingen bør ikke være en it-disciplin men skal forankres under topledelsen. Prioritering og bemanding af realiseringen af de bedste idéer er helt afgørende for at skabe konkrete resultater og ikke ende med eksperimenter og prototyper, der ikke kan realiseres.
- Opbyg – eller skab adgang til – de nødvendige kompetencer for at skabe og levere digitale løsninger. Data- og KI-specialister er helt sikkert nødvendige. Afhængig af virksomhedens karakter og fokus, så kan det også være nødvendigt med specialister indenfor app-design, IoT, VR/AR, 3D-print, mv.
- Opbyg – eller skab adgang til – et agilt it-leveranceapparat, der kan realisere de bedste idéer. Det betyder ikke nødvendigvis, at hele virksomhedens samlede it-leverance først skal omlægges til agilt leverance gennem en stor SAFe implementeringer, e.l. – det tjener et andet formål. Man kan starte med et mindre agilt team, der kan levere på de digitale løsninger.
- Forbered det nuværende it-apparat på at være klar til digital innovation. De digitale løsninger har bl.a. behov for at interagere med processer og data i forretningssystemerne – det skal de være forberedte på. Der vil også være behov for en modernet dataplatform, der kan bruges af data- og KI-specialisterne til deres arbejde. Og så skal de digitale løsninger kunne sættes i produktion og skaleres med alt, hvad det indebærer af overvågning og support.
- Inkludér et forandringsspor i de digitale transformationsopgaver. Hvis gevinsterne skal høstes, så kræves der en dedikeret indsats på at forberede den modtagne del af organisationen (og nogle gange

interessenter udenfor virksomheden) på den forestående forandring. Brug forandringsspecialister til at hjælpe med denne del.

- Erkend at Product Owner rollen bliver en blanding mellem en gennemgående projektleder med fokus på forandringen og en Product Owner i traditionel forstand. Det er en svær men meget interessant rolle. Brug ressourcer på at finde og uddanne de rigtige kandidater i forretningen. Alternativt skal en traditionel Product Owner suppleres med en "forandringsmodtager" i forretningsenheden.
- Og sidst men ikke mindst ... start småt men tænk stort! Ovenstående beskriver jo et samlet set-up for en større virksomhed. Man kan sagtens starte småt med fokus på et enkelt område i virksomheden – ved at udvælge få idéer til at starte med. Men det er vigtigt, at man også laver de nødvendige investeringer i at kunne realisere og skalere, når det er påkrævet. Ellers ender man med en virksomhed, der kan eksperimentere, men ikke realisere.

De ovenstående anbefalinger beskriver "mekanikken" i at få en større virksomhed til at drive digital transformation. Men udgangspunktet for at komme i gang med "mekanikken" er en ledelsesmæssig forståelse for og en vis indsigt i digital innovation. Både forståelsen og indsigten er på plads hos topledelse i de store virksomheder. En af de store udfordringer er mellemledelse i de store virksomheder. Det er den gruppe i disse virksomheder, der om nogen har haft fokus på digitalisering og effektivisering. Mellemlederne har selv behov for en "omfattende omstilling" fra kun at tænke i effektivitet til også at tænke i innovation. Og det er topledelsens ansvar at drive denne omstilling, hvis de vil have succes med deres digitale transformation.

I de mellemstore og mindre virksomheder er digital innovation og transformation mindst lige så vigtig som i de store. Her mangler topledelsen mange steder selv stadig at få skiftet sit mind-set fra effektivitet til også at inkludere innovation. Måske er dette lige nu den allerstørste udfordring for disse virksomheder.