

IT Strategi synopsis

B19: IT-strategi

4/22/2009

ITU

Morten Gryning

Introduktion

Topledelsen i de fleste virksomheder har tidligere ændret og reorganiseret deres organisation meget, for at imødekomme udfordringerne fra en mere og mere dynamisk og hyper-kompetitiv verden. I begyndelsen af det 20. århundrede, og ved introduktionen af IT, har det vist sig, at der er brug for langt mere radikale ændringer, efterhånden som IT bliver anvendt i større grad¹. Denne effekt er yderligere forstærket af, at IT-kapaciteten yderligere bliver udvidet mht. hvad der kan lade sig gøre teknologisk.

For at differentiere sig, bliver ledelsen nødt til at se på hvilken nytteværdi de kan få ved at anvende IT i forhold til konkurrenterne, og på hvilken måde de kan udnytte IT strategisk. Dette skal ses i modsætning til blot at se IT som et nødvendigt onde, en tankegang der har domineret førhen. Samtidig er der også langt større fokus på IT omkostningerne, så der skal findes en balance mellem omkostningerne på området, og den nytteværdi det giver.

Denne synopsis vil gennemgå nogle af de mest væsentlige ting vi har lært i faget B19: IT-Strategi. Synopsen vil redegøre og analysere for dele af teorien anvendt på kurset, og se denne teori i forhold til den virksomhed der er foretaget interview med. Da sideantallet er begrænset til fem sider, vil synopsen fokusere på specielt 4 mere eller mindre sammenhængende emner.

De forskellige strategiske skoler

De strategiske skoler repræsenterer måder hvorpå en virksomhed kan anskue, evaluere og tilrettelægge sin strategi. Skolerne er interessante, da de repræsenterer måder at se verden på, og fordi de giver et billede af både hvor en virksomhed befinder sig, og hvor den strategiske udvikling bærer henaf.

Den mest anvendte strategiske skole², er det resourcebaserede view. Denne strategiske skole er understøttet af Prahalad & Hammel's core competences, og baserer sig på at en virksomheds strategi skal tage udgangspunkt i de ting virksomheden er god til; ting der giver kunderne fordele; nemt kan skaleres til flere markeder og samtidig er svær/dyr at imitere. Disse kriterier er netop definitionen på kernekompetancer.

Den næste strategiske skole er positionerings skolen, der er inspireret af Porters teorier omkring rivalisering og generiske strategier. Denne skole lægger vægt på at analysere og positionere virksomheden i forhold til industrien og konkurrenterne, f.eks. ved at benytte Porters Five Forces analyse, der analyser hvor attraktivt et marked er.

Overordnet er tilgangen for den resource baserede skole at tage udgangspunkt i det interne først, for derefter at arbejde sig udaf, mens tilgangen for positioneringsskolen er, at tage udgangspunkt i det eksterne, og arbejde sig indad³. Den resource baserede skole er mere moderne, idet den indarbejder allianceerne mellem de forskellige virksomheder i højere grad end skolen der baserer sig Porters teorier⁴.

¹ Inspireret af [McGraw s. 77]

² Sagt og valideret i klassen

³ Inspireret af What is strategy - and what is IT strategy – slide 11

⁴ Et af kritikpunkterne af Porters Five Forces analyse er at den ikke overvejer om konkurrenterne danner alliancer/partnerskab for på denne måde at opnå større fordele end ved indbyrdes rivalisering.

Skolen er yderligere tilpasset den udviklingen beskrevet i introduktionen bedre. Dette vil blive gennemgået i afsnittet omkring netværks organisationer.

Nykredit syn på strategi, er mere ovre mod den ressource baserede tilgang end positionstilgangen. Dette skyldes at de tager udgangspunkt i hvad de er gode til, og ser udad for at finde ud af hvilke anvendelses muligheder der er. F.eks. taler virksomheden ikke om IT-Strategi, men IT-handlingsplaner, der operationaliserer virksomhedens overordnede strategi. Deres opfattelse afspejler, at de ser deres kernekompetancer, forretningen og virksomheds arkitektur, som deres strategiske udgangspunkt. IT skal complimentere og understøtte de dele af forretningen, der giver, eller kan give, kunderne værdi og forbedre nykredits position på markedet, men er ikke en strategi i sig selv. Dette ses yderligere ved en SOA tilgang, der gør de forskellige forretningsmæssige funktionaliteter tilgængelige på tværs af virksomheden. Nykredit ser en af sine kernekompetencer som at være gode til at styre en sammenhængende arkitektur, der giver deres kunder mulighed for at benytte forretnings-services på tværs af organisations. Dette udnytter de ved at differentiere sig i forhold til konkurrenterne; i stedet for en mere feudal tilgang, hvor de forskellige ydelser blev udbudt under hver forretningsenhed. Yderligere har de outsourcet dele af deres IT-vedligeholdelse og udvikling. Overordnet er Nykredit mere ovre i den ressource baserede skole, pga. de tager udgangspunkt i deres kernekompetencer, og bruger disse til at forbedre deres position på markedet, i stedet for at finde attraktive markeder for deres ydelser.

Brug af IT som strategisk ressource

Som nævnt i afsnittet overfor, ser Nykredit i høj grad IT og forretning som én enhed. Dette resulterer i at IT skal complimentere og understøtte forretningens behov.

Der findes overordnet 2 måder hvorved IT kan anses i en organisation. Den første er som et nødvendigt onde, hvor virksomheden bliver nødt til at benytte IT for at overleve. Den anden er som et strategisk våben, som virksomheden kan udnytte til at differentiere sig i forhold til konkurrenterne. En virksomhed kan ligge i en ende af skalaen, eller midt imellem⁵.

I forhold til at flere og flere virksomheder anvender IT som et strategisk våben, er der også en stigende nødvendighed for at udnytte de muligheder IT giver. Dette kan både være som nogle af de cases der er gennemgået i kurset; dvs. til at foretage værdiskabelse⁶ ved crowssurfing, men også internt i virksomheden i form af f.eks. business intelligence systemer, CRM systemer ol.

Som tidligere nævnt, anser Nykredit IT som forretningen. IT skal understøtte forretningens behov, således at virksomhedens kunder kan drage nytte af de muligheder teknologien stiller til rådighed. Det er ikke min opfattelse at Nykredit anser IT som et nødvendigt onde, tværtimod prøver de at benytte det til at differentiere sig, ved at tilbyde deres kunder en lang række services på tværs af forretningsenhederne. Den meget centraliserede tilgang, hvor topledelsen beslutter hvad IT skal understøtte, har dog også begrænsninger mht. innovation indenfor IT området.

Innovation, der lidt forenklet er defineret som nye måder at skabe værdi, kan være vigtig for en virksomhed på lang sigt. Vigtigheden kommer an på det strategiske fokus. Hvis der f.eks. tages udgangspunkt i

⁵ Fra IT i praksis - slide 4

⁶ If. IT i praksis er værdiskabelse enten idégenerering eller problemløsning.

Hagel & Singer, eksisterer der tre strategier, hvoraf den ene er produkt innovation mens de andre er De er infrastructure management og Customer relationship management. Jævnfør [IT i Praksis – slide 17] er det nødvendigt at inddrage kunderne for at undersøge på hvilke nye områder der kan skabes værdi. Nykredits centraliserede model, hvor projektlederne indgår, og på denne måde repræsenterer kunderne, er derfor et godt tiltag til innovation løsninger. Samtidig er det vigtigt ikke udelukkende at basere sig på kundernes og forretningens behov, som er tilfældet med Nykredit. Dette skyldes at ved udelukkende at fokusere på kundernes behov, og opfylde disse, fravælges teknologier/processer der umiddelbart ikke giver virksomheden nogen nytteværdi, men på sigt kan være en stor konkurrencemæssig fordel. Dette er essensen ved teorien omkring disruptive innovation, der er blevet gennemgået på kurset. Sat på spidsen er virksomheder dømt til at gå konkurs, da de er nød til at fokusere på kundernes behov, og de opstillede metrikker for disse behov, for at efterleve den stigende konkurrence i deres nuværende marked. Omvendt vil der med tiden blive introduceret nye teknologier, der umiddelbart er en dårlig forretning ift. de opstillede metrikker, men som på lang sigt, vil udkonkurrence virksomheden.

Udover at benytte IT internt og eksternt som beskrevet i dette afsnit, dvs. ved bl.a. at implementere systemer/services, og eksternt ved bl.a. crowdsurfing, muliggør IT også en ny form for strategi og organisations struktur. Dette vil blive gennemgået i næste afsnit.

Ambient og netværks organisationer

Som nævnt i introduktionen bliver den tilgængelige IT kapaciteten⁷ stadig større. Dette medvirker bla. til at fjerne nogle af de teknologiske barrierer der før har eksisteret, og motiverer til at gøre større brug af IT idet mulighederne er større end førhen. Derudover bliver IT mere og mere allestedsværende hvilket igen gør anvendelsesmulighederne større.

Organisationer kan drage fordel af denne udvikling, til eksempelvis at udvide kommunikationen mellem underleverandører eller kunder. Udviklingen indenfor IT giver virksomheder større muligheder for at styre og kontrollere de forskellige led i virksomhedens værdi-netværk, og resulterer derved i at det er lettere for virksomheden at skille sig af med aktiviteter, der ikke anses som virksomhedens kerne-kompetancer. I princippet kan en virksomhed skille sig af med alle aktiviteter, og derved blot fungere som dirigent mellem de forskellige led.

Antallet af organisationer der i større grad har fokus på samarbejde og kerne kompetancer vil stige, efterhånden som kommunikationsværktøjerne og teknologien udvikler sig⁸. Før i tiden har majoriteten af virksomheder haft fokus på at være centraliserede og store, mens den nye udvikling tilgodeser virksomheder hvor det er evnen til at varetage og kontrollere leddene i værdikæden, der har betydning. Dette skaber helt nye udfordringer for ledelsen og styringen af virksomheder, hvor vigtigheden af at kunne kontrollere og styre mange forskellige parter er langt større end førhen. Yderligere fodrer denne udvikling det ressource baserede syn på strategi, hvor det netop er kerne kompetancerne der danner udgangspunkt for virksomhedens strategi.

⁷ Båndbredde, processerings kraft og lagerplads

⁸ IT Impact on the organization - New organizational forms - Slide 48

Nykredit har valgt at have mange af deres aktiviteter og processer internt i virksomheden. De har valgt at skille sig af med små dele af IT området indenfor drift og vedligeholdelse, men ellers er IT-strategien at de selv skal stå for de ydelser de leverer til kunderne. At de vil have de fleste ydelser internt i virksomheden, afspejler sig også i deres syn på cloud computing. Teknologien er interessant, og kan tilføje virksomheden nytteværdi, men samtidig er det uhensigtsmæssigt at miste kontrollen over de tilbudte services. Dette skal yderligere ses i lyset af, at det kan være svært at forene en soa tilgang der efterhånden er inkorporeret i virksomhedens kultur, med et teknologisk nyt begreb som cloud computing.

Ledelsen af IT området

Som nævnt i afsnittet ovenover, medfører udviklingen indenfor IT en ændring i måden, hvorved virksomhederne kan organiseres og struktureres. Denne ændring medfører også nye udfordringer for ledelsen og styringen af virksomheder, hvor vigtigheden af at kunne kontrollere værdikædens forskellige led er langt mere betydningsfuld.

Fokus indenfor IT-ledelse er skiftet fra at være teknologisk, til at være forretning. Som et resultat heraf, er fokus skiftet fra at være fokuseret på budgetering og prioritering, til at være kundedrevet og profit orienteret⁹. IT anses i langt højere grad som et middel til at differentiere sig fra konkurrenterne, end førhen hvor det mest ansås som noget man bare havde¹⁰.

Denne udvikling medfører en ændring af beslutningsområderne indenfor IT, hvor forretningen involveres mere. Hvis terminologien anvendt i [Weill & Ross] benyttes, er det i højere grad et duopoly mellem forretningen og IT området der træffer de endelige beslutninger, end førhen hvor det i større grad var et IT-Monarki. I Nykredit er dette tilfældet, da forretningen træffer alle beslutninger, og IT derefter skal efterleve dem.

Det større forretningsmæssige fokus har medvirket til at ændre CIO og IT-ledelsens roller. Fra førhen at varetage det teknologiske og styre IT-funktionen, er IT-ledelsens rolle skiftet til bla. at:¹¹

- Lede IT-koordinationen mellem de forskellige forretningsenheder.
- Lede et større antal aktiviteter der er blevet outsourcet, eller som virksomheden har valgt at drifte eksternt.
- Indgå strategiske alliancer for på denne måde at udarbejde delte projekter og aktiviteter som begge partner drager fordel af.

Overordnet skal IT ledelsen i højere grad netværke, og fungere som bindeled mellem de forskellige forretningsenheder og aktiviteter der involveret IT, end førhen hvor rollen havde større fokus på, blot at få IT til at virke.

Nykredit har gjort en stor indsats for at indføre SOA og definere præcis hvad de ønsker af deres IT afdeling. Ved at have været proaktive, frem for reaktive, har de haft lettere ved at omstille sig til de nye roller. Uden

⁹ Managing and leading the IT-function – slide 9

¹⁰ It i praksis – slide 20 og 21

¹¹ Rollerne er inspireret af Managing and leading the IT-function – slide 18

at kunne underbygge påstanden, er tanken om at IT er forretningen, en måde at tilegne sig de nye roller. Rollerne for IT-ledelsen går mere og mere i retning af rollerne for forretningen, og ved at betragte dem som samme enhed, er det helt klart for alle, at IT har samme strategiske fokus.

Konklusion

Overordnet er der både fordele og ulemper ved måden hvorpå Nykredit anser og anvender IT. Af fordele kan nævnes at de inddrager kunderne meget i hvilke nye løsninger de skal tilbyde, samtidig med at de har en centraliseret beslutning enhed der hurtigt kan implementere nye løsninger. Yderligere kan det nævnes at virksomheden ser IT og forretning som ét. Dette skaber en kultur, hvor IT anses som forretningen, og dermed er et profitcenter der medvirker til at støtte forretningsstrategien, frem for en selvstændig enhed.

Deres tilgang med at have meget af IT funktionaliteten internt er forståelig, idet de baserer sig på at have en bred vifte af ydelser på tværs af organisationen, men gør det samtidig sværere for dem at omstille sig til den forøgede globalisering. Som nævnt i afsnittet omkring brugen af IT som strategisk ressource er det godt at involvere kunderne. Samtidig er det også en hindring for produkt og ydelses innovation at have en så samlet arkitektur, med mange krav omkring hvad der skal overholdes, og hvor mulige projekter udelukkende tager udgangspunkt i kundernes behov.

Litteratur liste

Denne synopsis tager udgangspunkt i de slides der er gennemgået i kurset B19: IT-strategi. Disse slides er refereret til som den overordnede titel samt slide nummeret. Alle anvendte slides kan findes på kursets hjemmeside på sitescape.

Udover slides er følgende litteratur anvendt.

[McGraw]

Corporate Information Strategy and Management

McGraw Hill

2nd edition

2006

[Weill & Ross]

IT Governance

How top performers manage IT decisions rights for superior results

Peter Weill og Jeanne Ross.

2004