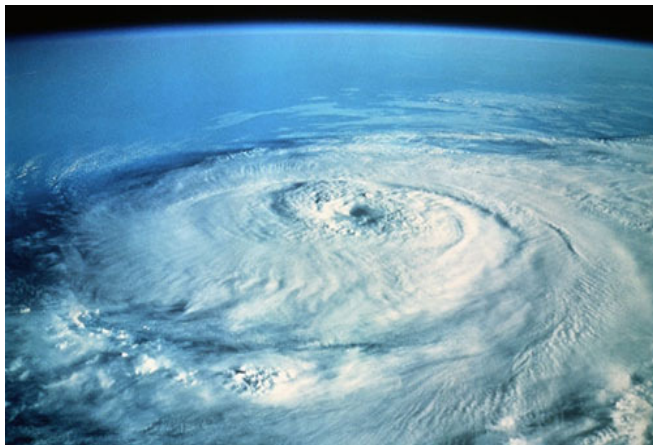


IT-strategi för det IT-smarta företaget

av dr Magnus Gammelgård

Det blåser upp till en perfekt digital informationsstorm

Idag är företag, myndigheter, organisationer och inte minst individer beroende av olika digitala informationssystem. Dessa system står för merparten av utfört arbete samtidigt som de utgör en mindre del av den totala kostnaden. Andelen varierar givetvis men i en del branscher, som exempelvis i bank och försäkring, utförs 80 % av totala arbetet i informationssystemen till ungefär 20 % av den totala kostnaden.



Andelen digitalt utfört arbete är dessutom kraftigt växande. *Allt mer av affärer och verksamhet sker idag digitalt och andelen ökar explosionsartat.* Vi ser exempelvis nya och utvidgade digitala mötesplatser där affärssamverkan uppstår och pågår dygnet runt. Det kan röra sig om specialiserade platser som t.ex. minpension.se, elskling.se, eller mer generella sammanhang som Facebook och Twitter. Utvecklingen går snabbt och mötesplatser faller ifrån och nya kommer till snabbt. Idag har t.ex. Facebook, som i stort sett inte var okänt för 5 år sedan utvecklats till en global mötesplats och i praktiken en egen infrastruktur för globala möten och kommunikation. Detta samtidigt som den tidigare självklara arena Myspace för en allt mer tynande tillvaro. Smarta mobiler och den ständiga tillgången till Internet som de medför har på några år (Iphone lanserades i Sverige i juni 2008) fullkomligt ändrat vårt sätt att mötas, vårt beteende, vårt sätt att se på världen och hur vi hanterar information.

Den pågående digitaliseringen av världen, där mer och mer av vår värld blir tillgänglig i digitala format som t.ex. våra köpmönster, våra konversationer, vår musik m.m. gör att *mängden tillgänglig digital information växer exponentiellt.* The Economist har räknat ut att det under 2010 skapades uppskattningsvis 1200 Exabyte ny digital data i hela världen. Motsvarande siffra för år 2005 var 150 Exabyte, dvs. ett sjufaldigande på 5 år. 1200 Exabyte motsvarar att varje person i hela världen, gammal som ung, fattig som rik, på ett år fyller en normal hårddisk (175 GB). *Det motsvarar även 250 gånger mer data på ett år än samtliga ord som någonsin uttalats under hela mänsklighetens historia.* Majoriteten av tillväxten utgörs dessutom av information i mer eller mindre ostrukturerat format. Det kan vara allt från lösryckta tweets eller filmsnuttar till loggfiler från automatiska sensorer. Exempelvis läggs det på Youtube varje minut ut motsvarande två timmar film. Trenden är även att vi allt mer går ifrån att fråga oss vilken information vi behöver lagra, till att först lagra ned informationen digital då det är så enkelt och billigt, för att sedan ställa oss frågan hur vi ska använda den. Det centrala blir således hur vi kan skapa mening och värde ur denna enorma hög av information.

Förutom en växande tillgänglighet och mängd information ser vi en *radikal förändring i kundens beteenden.* Förändringen syns hittills tydligast hos privatkonsumenter men påverkar och kommer att allt mer påverka vårt beteende som kund i alla lägen. Som kund baserar vi mer och mer våra köpbeslut på en ständigt pågående dialog, on-line. Alltid och överallt. Exempelvis rapporterar Telia att den dag under 2011 som de hade mest mobilt surfande i sina nät var den 18:e december, dvs. sista helgen innan jul när julhandeln är som intensivast. Det är då vi letar information, utvärderar alternativ och söker efter de som har erfarenhet av det vi vill köpa. Företag kan allt mindre direkt styra budskapet utan kunder, experter, rådgivare och leverantörers gemensamma klokskap och påverkan utgör underlaget för kundens beslut och ageranden. Utgångspunkten är jag som kund och jag gör mina val och anpassning utifrån det som är viktigt för mig och min situation. Exempel på detta är givetvis hur vi t.ex. hantlar och lever våra liv genom våra smarta mobiler men även fenomen som sociala browsers.

Samtidigt visar allt fler studier på att de företag och företagsledningarna som är duktiga på att hantera IT-utmaningarna, de s.k. IT-smarta företagen, uppnår ett oerhört mycket högre affärsvärde. En omfattande genomgång som gjorts av Sloan School of Management vid MIT visar på att *avkastningen på investeringar är upp till 100 gånger högre för IT-smarta företag*. Skillnaden ökar dessutom över tiden. Den ökande digitaliseringen medför även att konkurrensen intensifieras då det blir lättare att kopiera framgångsrika koncept och arbetssätt, vilket gör att ett företags unika position allt snabbare blir allt mindre unik. Digitaliseringen medför även att barriärer bryts ned och nya spelare enklare kan etablera sig på marknader.

Om man således inte förmår att på rätt sätt anpassa sig till dessa förändringar riskerar man att förlora stort och det gäller att komma igång snabbt. En sak kan vi vara säkra på och det är att de förändringar vi ser, den annalkande stormen, bara kommer att tillta i styrka.

Från teknik till en strategi förförädling av digital information

Vad är det som man behöver göra och hur bör man agera för att bli en IT-smart? För det första blir det allt mindre relevant att fokusera på T:t i IT-strategin, tekniken blir mindre och mindre intressant. Det som är relevant är informationen. IT-strategin är inte längre en strategi för IT utan en del av affärsstrategin (och i vissa fall i princip hela affärsstrategin) som beskriver hur företaget ska vinna slaget på det digitala slagfältet.

Utvecklingen av IT-strategin genom historien speglar också de stadier som varje enskilt företag behöver gå igenom för att utvecklas till ett IT-smart företag.

Ser man ett par årtionden tillbaka var IT-strategin främst en teknikstrategi. När man började tala om IT-strategier på tidigt 90-tal så var det i form av teknikstrategier för att på ett så rationellt sätt som möjligt hantera den nya informationstekniken som växte fram med PC:n, de nya affärs-applikationerna och den framväxande kommunikations-teknologin som så låg i sin linda. Denna standardisering av teknik är även det första steget på det enskilda företagens resa mot att bli IT-smart. De företag som befinner sig *längst ifrån att bli IT-smarta uppvisar ett silotänkande* där olika delar av företaget använder olika system och lösningar och kommunicerar bristfälligt med varandra. *Första steget är således att ensa och standardisera den underliggande tekniken*.

Nästa steg togs i slutet på 90-talet och början på 00-talet när fokus flyttade till det nya fenomenet e-business. Då gällde det att skapa en IT-strategi som tog tillvara alla de nya möjligheter som framväxten av Internet inneburit. Fokus låg på att effektivisera processer, både i termer av kundprocesser (B2C) där inte minst självbetjäningen slog igenom

och genom av automatisering av interna flöden och leverantörsflöden (B2B). Nu började man standardisera processer och flöden för att optimera dessa och uppnå effektiviseringsvinster. *En optimering av företagets kärnverksamhet och dess processer utgör även det enskilda företagens nästa steg i resan mot att bli IT-smart*. Arvet från denna era försvann inte i dot.com-krascherna, som man lätt kan tro, utan det var grunden och förutsättningarna för den globala kommunikation och de globala digitaliserade processer med realtidsuppdateringar som vi ser idag.

Vi befinner oss nu i ett annat läge där informationen i sig är det centrala. Idag finns tekniken och underliggande processtöd som standardiserade lösningar. Dessa lösningar är hygienfaktorer som bara ska fungera smärtfritt till lägsta möjliga kostnad. De räcker dock inte längre för att vinna slaget om kunden. Vad som räknas idag är hur man som företag hanterar den enorma mängd information som finns tillgänglig både internt men framförallt i kombination med externa källor, hur man skapar sammanhang och relevans och hur företaget i samarbetet med kunden och olika partners skapar en reell kundnytta i detta digitala värdenätverk.

Det gäller att förstå att allt mer och allt fler av affärsmöjligheterna uppstår i den digitala och distribuerade världen som växer fram. Vi ser att t.ex. fenomen som prosumers, dvs. speciellt kunniga och intresserade konsumenter, och "wisdom of the crowd", där gruppens kollektiva klokskap och erfarenhet utnyttjas, får en allt större betydelse och inflytande. Hur många är det inte idag som vänder sig till olika forum och mötesplatser på nätet för att få information och råd kring allt från val av hemmabiosystem till problem i kärlekslivet? Även saker som koncept och produktutveckling sker idag i digital samverkan mellan kunder, partners och den egna verksamheten. Kontroll och uppföljning är idag ett resultat av analys av digital affärsdata.

Utmaningen ligger således i att definiera en strategi för att förädla är den digitala informationen och göra de *nödvändiga förändringar som behövs i affärsförmågor för att vinna slaget om kunden i en distribuerad digital värld där förändringen går allt snabbare*. Förutsättningen för att lyckas med detta är dock att man standardiserat tekniken och optimerat företagets kärnprocesser. Då kan kraften läggas på att skapa en modularitet som möjliggör en snabb anpassning till förändringar för att vinna kunden.

Resan till ett IT-smart företag är för den enskilda företaget en resa på i medeltal 3 år, givetvis beroende på vilken stadie av utvecklingen som organisationen befinner sig i.



Beståndsdelarna i en modern IT-strategi

En modern IT-strategi är som sagt en informationsstrategi som är en del av affärsstrategin och utgör en hävstång för att ta tillvara nya affärsmöjligheter. Det är en iterativt utvecklande process som kontinuerligt förändrar och utvecklar företagets kritiska affärsförmågor på den digitala distribuerade spelplanen. En väl utformad IT-strategi svarar på ett antal centrala frågeställningar:

Hur ser den spelplan ut som företaget agerar på och som företaget vill agera på? Det första steget är att beskriva spelplanen, vad som definierar den, vad som får den att ändras och vilka krafter det är som driver och styr. Här är det viktigt att se den bakomliggande bilden och drivkrafterna som skapar spelplanen. Det är inte heller säkert att den spelplan vi agerar på idag är den vi vill agera på. I så fall behöver vi definiera båda dessa planer så att vi kan identifiera vad som krävs för att göra förflyttningen.

Vilka är de tongivande aktörerna? Här är det viktigt se brett och inte bara titta på kunder, leverantörer och konkurrenter. Som framgått ovan sker utvecklingen av spelplanen i ett växelspel mellan kunder, leverantörer, experter, rådgivare både i formella sammanhang och informellt.

Vilka affärer är det vi vill komma åt? När vi har en bild av hur spelplanen ser ut och de centrala aktörerna är det dags att identifiera vilken position vi vill ta. Ska vi leverera de bästa produkter/tjänsterna, ska vi vara de som har de bästa kundmötena, ska vi vara orkesterledaren som är bäst på att kombinera andra partners produkter till attraktiva erbjudanden, eller ska vi vara en kombination av några av dessa roller?

Vilka trender kommer att vara avgörande för oss? Här gäller det att identifiera de trender, dvs. det som är på gång som påverkar vår spelplan, dess aktörer och den position vi har och vill ta. Framförallt handlar det om att identifiera de nya affärsmöjligheter som trenderna medför och hur vi ska ta tillvara på dessa.

Arbetet sker hypotesdrivet, dvs. hypoteser sätts upp initialt som sedan verifieras eller falsifieras i analysarbetet för att komma fram till slutsatserna. Informationen som ligger till grund för formulering och test av hypoteser finns dels i den egna organisationen, i dess medarbetare och deras erfarenheter och kunskaper. Men det är även viktigt att lyfta blicken och titta utanför den egna organisationen och de invanda mönstren för att se vad som händer i omvärlden. I detta arbete är det naturligt att ta in extern hjälp som dessutom kan tillföra ett externt perspektiv och erfarenheter från andra aktörer och andra branscher.

Slutsatserna från ovanstående kombineras sedan med en genomgång av den nuvarande IT-förmåga för att identifiera vilka förändringar och transformering som behöver komma tillstånd. Resultatet av analysen summeras i ett begränsat antal (3-5) strategiska slutsatser som beskriver IT-målbilden. Dessa IT-strategiska slutsatser handlar helt enkelt om en beskrivning av vilka strategiska informationshanteringsförmågor vi behöver etablera.

Konkretiseringen av vad som krävs för att realisera de IT-strategiska slutsatserna beskrivs i ett antal (5-8) fokusområden. Dessa fokusområden beskriver således inom vilka områden som företaget måste kraftsamla och bedriva förändringen inom för att uppnå målet. För att kunna följa upp dessa förändringar så kopplas även ett antal kritiska framgångsfaktorer och nyckel-indikatorer till respektive fokusområde.

En modern IT-strategi innehåller på rubriknivå följande punkter:

1. Beskrivning av den *spelplan* vi agerar på och den vi vill agera på samt de tongivande aktörerna
2. *Affärsmål och affärsprioriteringar* som definierar vilka affärer vi vill komma åt
3. Relevanta *trender*
4. *Nuvarande IT-förmåga*
5. *Strategiska IT-slutsatser* (målbild) från punkterna ovan
6. *Fokusområden*, nödvändig strategisk förflyttning för att realisera målbild enligt punkt 5
7. *Kritiska framgångsfaktorer* och *nyckelindikatorer* för respektive fokusområde.

Standardisering och kundnära innovation är nycklarna för att lyckas

Rumblines erfarenhet från både studier och kundcase är att de företag som lyckas riktigt bra framförallt gör två saker bra. För det första *renodlar och standardiserar dessa företag sin IT*. Allt som inte är särskiljande standardiseras och där väljer man lösningar och partners som är bra på att hantera detta. De företag som är riktigt duktiga håller sig hårt till de standardlösningar man valt och faller inte för frestelsen att göra specialanpassningar. Man följer istället standardens ramar och gör eventuella anpassningar inom dessa. Det finns otaliga exempel på t.ex. affärssystemimplementationer där företag har konfigurerat om systemet så mycket att man de facto har hamnat i en än större förvaltningsfälla än med den spridda systempark som man ville ersätta. De duktiga faller inte heller för frestelsen att hålla kompetens och resurser för områden som inte är särskiljande. Detta överlåter man åt partners som har de aktuella områden inom sina unika förmågor.

Standardisering göra att resurser och fokus istället kan läggas på det som verkligen vinner slaget om kunden och särskiljer företaget. De riktigt duktiga företagen är istället *mycket mer innovativa i kundens processer och kundmötet* än medelorganisationen. Det är här man bygger kompetens och fokuserar sin kraft. Standardisering har även effekten att det ger en ökad flexibilitet och möjligheter eftersom standardisering gör det möjligt att jobba med nya kombinationer.