



It-håndbogen

Artikel trykt i It-håndbogen.
Gengivelse af denne artikel eller
dele heraf er ikke tilladt ifølge
dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2008

Den innovative it-afdeling

af Henrik Bay, Morten Benn, Henrik Tufvesson og
Allan Christensen, ahc@implement.dk,
Implement A/S

“Hvis innovation er centralt for en virksomheds strategi og performance – hvordan sikrer man sig så som it-chef, at it-afdelingen bidrager?”

1. Indledning

**Når man løber
forrest, risikerer man
at blive skudt i
ryggen**

It-chefen, har med virksomhedernes øgede fokus på innovation og innovativ adfærd, fået serveret et dilemma af dimensioner. Skal it-afdelingen sikre fortsatte stabile leverancer i et kontrolleret og styret miljø, eller skal de løsne op og give rum og plads til organisationens konstante innovative adfærd, der også påvirker driftens stabilitet og måske endda sikkerheden? – Svaret er ja og ja!

**It-afdelingen som
innovativ partner**

I udgangspunktet er spørgsmålet i den centrale kerne vedrørende innovation:

- Kommer innovation i virksomheden fra it-afdelingen?
- Skal it-afdelingen være en innovativ partner?
- Eller skal it-afdelingen blot adoptere nye produkter og services efter den innovative forretningsproces er gennemført?

Når de innovative tiltag indbefatter teknologi, viser vores erfaringer med tydelighed, at de mest succesrige innovative tiltag gennemføres og implementeres, når it-afdelingen er kommet rettidigt med. Det værste, der kan ske er, at forretningen gennemfører et innovationsforløb på f.eks. et nyt produkt, og når produktet skal lanceres, understøttes det ikke driftsmæssigt af it-afdelingens teknologiske løsninger. Derved udsættes virksomheden for en unødigt risiko i for-

hold til sit omdømme og konkurrencesituation samt skaber intern uro omkring driftsstabilitet og sikkerhed.

Rettidig involvering

It-chefens vigtigste rolle er derfor typisk, at etablere en governancestruktur, der tilsikrer rettidig involvering af it-ressourcer i innovationsprocessen således, at it kan være en medspiller i udviklingen og lanceringen, og ikke en bagstræberisk modspiller. Men med dette budskab om involvering følger også et ansvar. Et ansvar for, at gå åbent ind i drøftelser omkring innovation, og tilsikre eksempelvis udviklings- og testfaciliteter, der i højere grad understøtter innovative initiativer i virksomheden. En del af løsningen er, at inkludere evalueringen af it-påvirkningen, som en løbende opgave i innovationsprocessen.

Vi hører ofte argumentet omkring time-to-market, som en undskyldning for at forbigå it-afdelingen i udviklingen af nye produkter. I et kendt tilfælde, bad en forretningsenhed i en konkret virksomhed, et eksternt web bureau udvikle forretningsenhedens helt egen hjemmeside, som et tilknyttet link til en stor anerkendt portal. It-afdelingen var uvidende om handlingen, men måtte konstatere at hjemmesiden blev en bragende succes. Problemerne opstod først rigtigt, da interessen blev så stor, og presset på hjemmesiden tilsvarende stort, at tilgængeligheden som resultat blev meget ringe. De servicekrav virksomheden normalt stiller for adgang og tilgængelighed til deres web services, kunne herefter ikke opfyldes. I dette tilfælde rettede alle blikket mod it-afdelingen, som blev afkrævet at overtage driften på løsningen, for herefter straks at få it-tilgængeligheden i vejret. Sådan en fremgangsmåde er naturligvis utilfredsstillende for alle parter, og ikke mindst for it-afdelingen.

Problemet var måske, at den pågældende forretningsenhed fortvivlet forsøgte at imødekomme markedets behovet, eller bare ikke kunne leve op til time-to-market kravene, samtidig med at it-afdelingen fortvivlet forsøgte at halte bagefter. Ved at tænke både mere involverende og mere innovativt i virksomheden, kunne parterne måske i fællesskab have gennemført en tilfredsstillende proces med den pågældende hjemmeside.

Teknologidrevet innovation

Adoption af ny innovativ teknologi i organisationen, over for kunder eller sågar indlejret i produkter, kan i nogle tilfælde være drevet af, at afdelingen har været særligt opmærksomme på de teknologiske muligheder. At de så at sige, har haft antennerne ude.

Med en tværgående proaktiv holdning til, at teknologien skal anvendes til at udvikle nye produkter og være en naturlig del af den innovative kultur kræves der konstant åbenhed for og integration af nye teknologier. Men åbenhed gør det ikke alene, og der må derfor implementeres nye metoder, kombinationer af teknologier, platforme samt foretages udvælgelse af relevante partnere til sikring af, at de rette impulser og teknologier kommer i spil – altid gennem fælles koordineret kontinuerlig teknologiovervågning.

De nye muligheder i teknologi (som fx Web 2.0, wireless og webservices) skal gøres lettere tilgængelig og forståelig for bl.a. produktudviklerne i virksomheden. Dette gøres gennem bedre og mere proaktivitet i relation til formidling og ibrugtagning af de nye teknologiske muligheder.

Men alt dette kræver skabelse af rum og plads til innovativ adfærd.

2. Hvad er innovation?

Den innovative it-afdeling:

- hvordan ser den ud?
- findes den?
- hvad laver den?

Vi skal skabe betingelserne for, at medarbejderne kan eksperimentere, skabe, udvikle, teste og innovere!

Det populære ord "innovation" dækker over den proces en virksomhed igangsætter for at skabe og implementere ny forretning. I vores perspektiv er innovationsbegrebet en fællesnævner for det virksomheder gør, når de arbejder systematisk med at udvikle:

- den måde forretning er finansieret og organiseret på (forretningsmodel, netværk)
- den måde produktet produceres på (processerne og hvor det sker)
- det de tilbyder kunderne (produkterne, produktsystemer og service)
- den måde de leverer varen på (kanaler, brand og oplevelse)

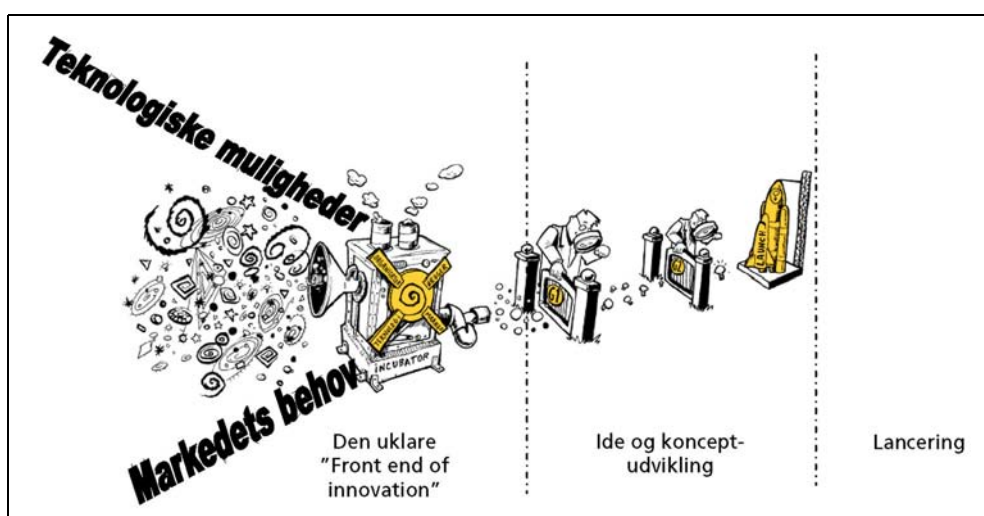
It-afdelingens rolle

Så hvis ovennævnte er et bud på, hvad innovation egentligt er, hvad er så it-afdelingens rolle? Hvilken rolle ønsker it-afdelingen at spille, og hvad har de egentlig kompetencer til?

Disse spørgsmål bør it-chefen finde svar på, *før vi* kan tale om, hvordan vi konkret gør det.

De fire førnævnte områder for systematisk arbejde med innovation vil oftest tage udgangspunkt i kundernes erkendte eller ikke erkendte behov, samt hvad der teknologisk er muligt. Og det er i forbindelse med netop de teknologiske muligheder, at it-afdelingen kan spille en rolle, og gøre en forskel.

Medarbejderne i it-afdelingen har fingeren på den teknologiske puls, det er blot sjældent, at de selv bidrager med input til forretningens udvikling eller, at andre i organisationen inddrager it-afdelingens viden i udviklingsprocessen.



Fgur 1. Fra identifikation af markedsbehov til lancering af produktet.

3. Innovationskapacitet i it-afdelingen

Tecnologiske trends

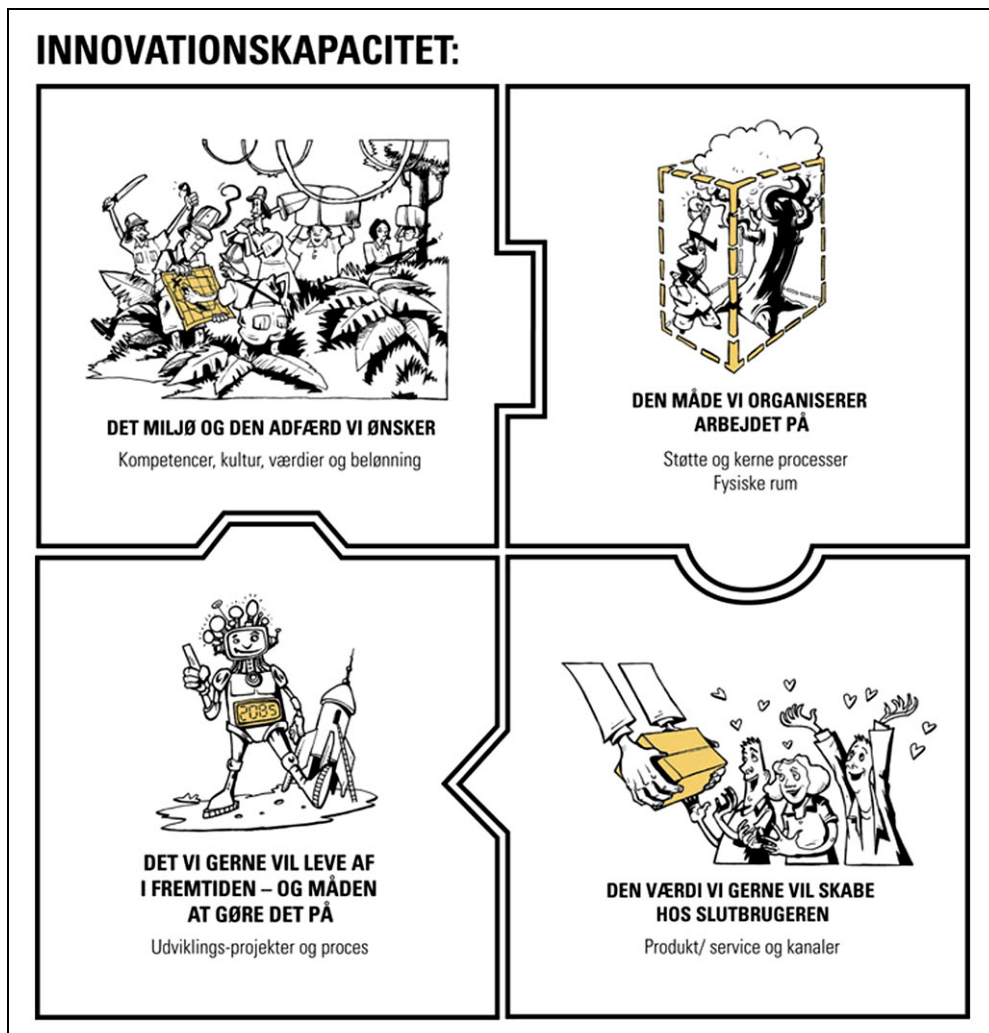
Hvis virksomheden vil, kan it-afdelingen tilbyde noget i forhold til de teknologiske trends. Det kræver, at der er en systematisk struktur omkring, hvordan innovation tænkes i hele forretningen. Effektiv innovation sker ved en aktiv viden og bevidsthed om ændrede kundebehov og teknologiske muligheder. Paradoksalt nok møder man flere steder vandtætte skodder mellem virkeligheden – derude hvor virksomhedens kunder befinder sig – og it-afdelingen og deres viden om teknologiske muligheder.

Skal dette ændres kræver det en forretningsudviklingsproces med en større involvering af it-afdelingen i denne proces. Herved kan opstilles mål for den innovative it-afdeling. It-chefen har et medansvar for at dette sker. Derved kan it-

chefen (be)vise, at det kan lade sig gøre og, at det giver god mening.

Innovationskapacitet

Generelt kan en organisation løfte innovationskapaciteten ved at sætte ind på følgende fire områder:



Figur 2. Innovations kapacitet i virksomheden

4. Organisationens Innovationskapacitet

Set under ét – hvilken kapacitet er det så, it-afdelingen besidder? Hvilke spillere er på holdet, og hvordan sikres det samspil, der skaber og udvikler den innovative it-afdeling? Hvad nu hvis man skabte en it-afdeling, der var eftertragtet

af resten af organisationen, netop fordi den var innovativ og bidrog til forretningsudviklingen?

De fire områder nævnt herunder kan være én mulig ramme for en sådan systematik.

**Prøv Ledelseshåndbogen i 10 dage for kun
kr. 250,-**

Klik ind på: www.blh.dk