

SUCCESS MED DIGITALISERING? – 2 CASES

SVEN KOLSTRUP

23. Maj 2019

SVEN KOLSTRUP

- Ford Motor Company – Finans (1978)
 - Superfos – IT (1983)
 - Søren Keis Informatikrådgivning – Partner (1985)
 - Digital Equipment Corporation – Divisions direktør (1990)
 - Olivetti Koncernen – Adm. Dir. (1995)
 - IBM Danmark, Direktør – (2000 - 2018)
 - Konsulent i MIO Management
 - Associate partner Faarup & Partners
 - Deltager i EU's Human Brain Project
- Tlf. 21161848, mail: svenkolstrup@gmail.com



DIGITALISERING OG DATA

Digitalisering:

- Omsætning af fx data, lyd eller billeder til digital form
- Udbredelse af elektroniske medier og computerbaserede forretningsgange

Data typer:

- Strukturerede data er data i et felt i en rekord/fil. Typisk data i en database eller spreadsheet
- Ustrukturerede data er information som ikke kan gemmes i felter i en database f.eks. foto, grafiske billeder, videoer, streaming, instrument data, websider, PDF filer, PowerPoint præsentationer, emails, blogs, wikis, noter og tekstbehandlingsdokumenter

2 CASES

- En delvis fiasko
- En mulig succes

DIGITALISERING AF LAGER ARBEJDE (CASE 1)



DIGITALISERING AF LAGER ARBEJDE (CASE 1)

- System:
 - System til erstatning (digitalisering) af manuelle seddel- og streghodebaseret lager/logistik processer
 - Udvikling og implementering af mobilplatform (mobiltelefon/tablets) til lagermedarbejdere
 - Adgang til stort SAP system samt en lang række specialudviklede applikationer
 - Mange lager lokationer
- Projekt forudsætninger:
 - Igangsat og styret af CIO – der var meget glad for teknologi
 - 14 medlemmer i styregruppen - primært teknologikyndige fra IT afd.og leverandører - CIO formand, ekstern konsulent som projektleder, men ingen fra forretningen ("Vi ved jo, hvad de vil havde")
 - Budget = business case, ingen diskussioner om mulige gevinster ("Vi skal have systemet uanset")
 - Ikke tid til egentlige piloter – det er jo "hyldevarer"
 - Stram tidsplan der skulle holde af hensyn til en større SAP opgradering
 - Store – ikke beregnede – besparelser forventedes

DIGITALISERING AF LAGER ARBEJDE (CASE 1)

- De første styregruppemøder 1 - 6 måneder efter kontraktunderskriften:
 - Ingen overordnet datamodel, fælles data definitioner eller beskrivelse af, hvor og hvordan data er
 - Teknologien virker som købt – chef IT arkitekt stiller dog spørgsmål til valg af teknologi
 - Nøglebrugere og deres chefer er ikke villige til at stille op, men deres input om data og medvirken ved test er helt nødvendige
 - Projektleder meddeler hurtigt at budget vil blive overskredet og beder om flere ressourcer (penge og personale)
 - Projektleder beder om CFS – CIO: ”Afslut projekt til tiden og indenfor budgettet”
 - Leverandørene har ”skylden” for forsinkelser
- Projektforløb herefter
 - Projektet revurderes:
 - Skæres ned til to ”typiske” lokationer med positive ledere og slutbrugere
 - Kun digitalisering af arbejdssedler i første omgang
 - Pilot for implementering af platformen (uden data) succesfuld
 - Efter mange forsøg, store budgetoverskridelser og modstand opgives hoved projektet
 - Platform bibeholdes til brug for opkobling af mobilenheder til mail etc.

CASE 1 HVAD SKETE DER?

- Teknikken ok:
 - Adgang til kompetente it-folk ikke noget problem
 - Diskussion om valgt teknologi fyldte for meget
- Datakvalitet og procesbeskrivelser ikke ok:
 - Data og begreber ikke ens defineret (med blyant på papir, excel ark, lokal database)
 - Uklare perocesbeskrivelser – hvem laver arbejdsedler, godkender timeforbrug etc.?
- Organisation af projektet fungerede ikke:
 - Projekt ikke forankret via discovery workshop el. lign. med ledelsen
 - Uklart hvem der egentlig ønskede systemet?
 - Ingen business case eller gevinstbeskrivelse ("so ein ding") – hvad styrer vi imod?
 - Proces ejere ikke nok involverede og heller ikke enige
 - Styregruppen for stor og med de forkerte deltagere
 - Fuld skalering fra starten - meget vanskelig at gennemføre
 - Forsøg på projekt tilretning – nedskalering – virkede ikke

CASE 1 HVAD SKETE DER?

- Teknikken ok:



DIGITALISERING AF GØDNINGSPLANER – CASE 2



DIGITALISERING AF GØDNINGSPLANER – CASE 2

- Digitalisering af gødningsprogrammer til landmænd
 - Automatisering og forbedring af gødningsplaner til landmænd
 - Reducere forbruget af kunstgødning i landbruget
 - Opsamling af data fra landmænd og markedsføre helt nye produkter
 - Projekt en del af virksomhedens "good citizen" vision/strategi
 - Projekt født af topledelsen med CEO som sponsor, ledet af salg/marketing direktør.
 - CIO med på "side linien"
- Startede med discovery workshop med mulige interessenter - 1 dag med opfølgning:
 - Definere vision for digitalt landbrug (tænk stort, start småt og skaler hurtigt)
 - Har vi tilgængelige data, hvor er de, hvilken form, hvad mangler?
 - Hvad er mulige gevinster (økonomi, branding, intensive produkter, data etc.)?
 - Hvem skal deltage internt/eksternt?
 - Definere kommissorium for et pilotprojekt for at teste dataadgange, systemopbygning, teknologi mv.
 - Pilotprojekt med 2 marker
 - Kommunikations plan så deltagere er velinformerede og parate til at medvirke

DIGITALISERING AF GØDNINGSPLANER – CASE 2

- Pilotprojekt organisering:
 - Forretnings ejer formand for styregruppe, intern projektleder (ikke fra IT)
 - Lille styregruppe med nøgle personer ("need to know")
 - Specialister indkaldes efter behov (følgegruppe opstod)
 - Business case og gevinstmål for pilot og omrids af fuld skala model var klar
- Pilotprojekt mål:
 - Teste adgang til nødvendig struktureret og ikke struktureret data
 - Teste mulig infrastruktur
 - Start med simpel gødningsplan, GPS opkobling og fotosyntese sensor
 - Identificere nødvendig bemanning
 - Definere målsætning og omfang for "full scale" projekt (hvilke funktioner skal tilføjes og hvornår)
- Forløb:
 - Lange testforløb og mange, mange tilpasninger undervejs
 - Problemer med sensorer og dataopsamling (ustruktureret data svært)
 - "Pakning" af system så landmænd kan bruge det
 - Endeligt valg af teknologi
 - Fuld skalering er nu i gang

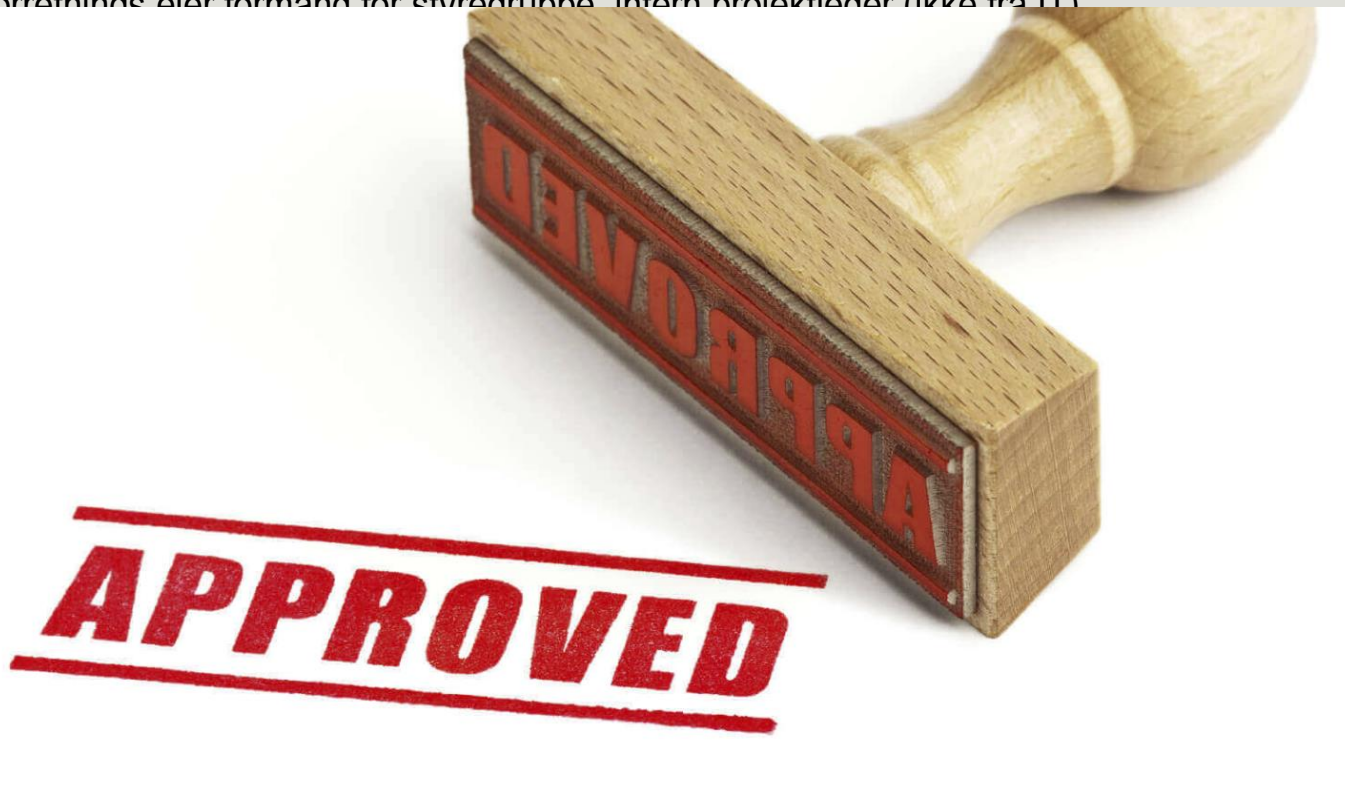
DIGITALISERING AF GØDNINGSPLANER – CASE 2

- Pilotprojekt organisering:

– Forretnings ejer formand for styregruppe, intern projektleder (ikke fra IT)

- Pi

- Fo



- "Pakning" af system så landmænd kan bruge det
- Endeligt valg af teknologi
- Fuld skalering er nu i gang

ornår)

DIGITALISERING – UDGANGSPUNKT I FORMÅL OG DATA

Udvikle nye produkter/services				
Forbedre nuværende produkter/services				
Proces forbedring	Case 1		Case 1	
Data Integration (automatisering)	Case 1		Case 1	
	Interne strukturerede data	Eksterne strukturerede data	Interne ustrukturerede data	Eksterne ustrukturerede data

IT Platform
(cloud, software, drift, udvikling)

Organisation

DIGITALISERING – UDGANGSPUNKT I FORMÅL OG DATA

Udvikle nye produkter/services	Case 2	Case 2	Case 2	Case 2
Forbedre nuværende produkter/services				
Proces forbedring	Case 1		Case 1	
Data Integration (automatisering)	Case 1		Case 1	
	Interne strukturerede data	Eksterne strukturerede data	Interne ustrukturerede data	Eksterne ustrukturerede data

IT Platform
(cloud, software, drift, udvikling)

Organisation

HVOR SKAL MAN SÆTTE IND MED KUNSTIG INTELLIGENS? – FØLG PENGENE!

Den økonomiske gevinst vist med størrelse af feltet (baseret på studie af McKinsey af 800 virksomheder)

Kundeservice				Næste produkt kunden køber		Priser og tilbud		Prædiktiv vedligeholdelse		Udbytte optimering		Arbejds produktivitet og effektivitet		Prædiktiv service styring			
Skaffe nye kunder				Forhindre kunde afgang		Salgs kanal styring		Marketing budget		Indkøbs og omkostningsstyring		Logistik og lager optimering		Salgs og efterspørgsels forecast		Opgave automatisering	
								Lager og reservedelsstyring				Svindel kontrol		Risiko styring		Produkt udvikling	
												Analyse drevet økonomistyring og IT				Produkt afprøvning	
																Smart cap	
																HR udvikling	

Marketing og salg

Logistik og produktion

Andre områder

Kilde: McKinsey

ERFARINGER FRA DIGITALISERINGS PROJEKTER



Organisation (80% af succes)

Top ledelsens involvering og forståelse nødvendig

Del af en vision/strategi/samlet plan

Business case + gevinstrealisering

Forstå og planlæg med forskellige brugergrupperes interesser/bekymringer

Kommunikation til alle berørte parter i hele projektforsløbet

Tålmodighed med resultater – kommer når brugerne er med

Projektejer fra forretningen

Start med "lavthængende frugter"

Følg pengene



Teknik (20% af succes)

Adgang til relevant data i god kvalitet

Vælg teknologi når data krav er fastlagte

Adgang til folk der ved noget om data håndtering

Pilot (tænk stort, start småt og skaler hurtigt)