

# Forretningen skal sættes før teknologien

Kun otte procent af digitale forandringsprojekter har givet den gevinst, som virksomheder stiledede efter, viser undersøgelse, og det kan handle om manglende digital ledelse, mener ledelsesrådgiverne Jørgen Suhr og Sven Kolstrup fra Faarup & Partners

Af Marianne Due



En stor portion fornuft og begge ben solidt plantet i jorden er gode egenskaber, når man som leder skal bringe sin virksomhed igennem digitale forandringsprocesser, for hvis man ikke formår at sætte forretningen før teknologien, så vil forandringsprocessen næppe føre til de mål, som man har sat sig.

Det påpeger foandring-konsulenterne Jørgen Suhr og Sven Kolstrup, der er associerede partnere i firmaet Faarup & Partners. En analyse fra Bain & Company viser for eksempel, at kun otte procent af en lang række spurgte globale virksomheder har været i stand til at opnå de gevinster, man havde regnet med ved investeringer i digital transformation.

- Både den og andre undersøgelser viser, at ledelsen sætter projekter igang ved at have et oplæg, et budget, en forretningsplan og så bliver opgaven delegeret ud, uden at man ser set tilbage i forhold til, hvad projektet skulle bruges til og så skrider både tidsplan og økonomi, fordi de ikke bliver fulgt op undervejs, og hvis man mister kontrollen som

ledelse, så mister man også muligheden for at få succesfulde projekter, siger Sven Kolstrup.

## Sæt dig ind i teknologien

Årsagen til at det især er digitaliseringsprojekter, som risikerer at skride, kan være en berøringsangst i forhold til et område, man som leder måske ikke føler sig fagligt dygtig nok til at forstå. Derfor bliver teknologiprojekter ofte uddelegeret til itchefen eller digitaliseringschefen.

- Ja digitale projekter er komplekse, og man er nødt til at sætte sig ind i dem. Man skal ikke være dataekspert men forstå vigtigheden af det, der sættes i gang og for at få de rigtige folk med. En itchef kan køre en rund i manegen, hvis man ikke ved noget selv. Så ender det pludselig med at blive et it-projekt, som handler om at få de rigtige servere og den rigtige software i stedet for at handle om det, som teknikken skal bruges til, siger Sven Kolstrup.

- Vi taler nogle gange om »digitale tømmermænd«. Det er virksomheder, der er gået i gang med et stort digitaliseringsprojekt, som kører i grøften. Der er købt

stort ind af udstyr, men så sidder de der med de digitale tømmermænd, fordi virksomheden må ud ad et andet spor, siger han.

## Forretningen først

Derfor er anbefalingen fra de to konsulenter, at man tager udgangspunkt i sin forretning. Hvad er det, der skal ændres på? Hvilke forretningsgange eller produkter skal forandres? Det er vigtigere end en ny server og så må teknologien følge i anden række.

- Man skal ikke sætte teknikken før sin forretningsstrategi, men tænke forretning først og dernæst finde ud af, hvilken teknologi, der er brug for, siger Jørgen Suhr og uddyber:

- Teknologi er godt, hvis det bliver brugt godt. Derfor handler det om at få analyseret og defineret, hvad godt er. Hvilken forretning og hvilke gevinster vil man have.

## Digital modenhed

Når forretningen sættes før teknologien, så er det også lettere at se på investeringerne som en udvikling frem for en omkostning, men første skridt mod digital transformation er at vurdere virksomhedens digitale modenhed. Digital modenhed handler om at se på, hvad der skal til, for at forretningen overlever. Hvad vil man med sin forretning og hvor kan teknologien være en hjælp.

- Giv din forretning en ærlig vurdering og se, hvilke step, der kan tages. Hvad er vigtigt at kunne fremover. Opsøg inspiration andre



Man skal ikke sætte teknikken før sin forretningsstrategi, men tænke forretning først og dernæst finde ud af, hvilken teknologi, der er brug for, siger Jørgen Suhr.  
Foto: Allan Nørregaard

steder og sørg også for at få medarbejderne med, siger Sven Kolstrup.

## SMV'ere har en fordel

Og når det kommer til at forandre sig, så har små og mellemstore virksomheder en fordel frem for store virksomheder, hvor flere afdelinger skal være enige på tværs af organisationen, lyder det.

- SMV'erne har måske ikke de samme muskler som en stor virksomhed, men de

har til gengæld muligheden for at være hurtige, agile og rykke hurtigt, og så handler det om ligesom når du skal bygge et hus, at man starter med fundamentet først, siger Jørgen Suhr.

## Det er ikke så svært

De to konsulenter vil gerne have, at flere får øjeblikke på, at det faktisk ikke er så svært at komme i gang.

- Det kan handle om, at man ønsker at øge sin omsætning, tjene flere penge,

få flere medlemmer, flere tilfredse kunder eller borgere, hvis man er en kommune. Det handler om at tage en dialog om, hvor skoen trykker og sætte skibe i skøen der. Man kan sagtens have vidtløftige og langsigtede strategier, men det handler mange gange også bare om at komme i gang og høste de første gevinster eller teste nye initiativer, inden du ændrer hele virksomhedens struktur, siger Jørgen Suhr.

## 8 tip til det digitale lederskab

Her får du 8 tip til, hvad der er vigtigt i digitalt lederskab

Lederskab er at have overblik, sætte retning, gå forrest, vise vejen og være proaktiv. At udvise digitalt lederskab omfatter overordnet at styre virksomheden sikkert gennem den digitale transformationsproces, forstå behovet for nye kompetencer og være bevidst om de teknologiske krav og muligheder. Men med fornuft og begge ben på jorden.

Her giver Jørgen Suhr og Sven Kolstrups otte tip til et »sanity check« af dit digitale lederskab:

### ■ Gevinstfokus

En analyse fra Bain & Company viser, at kun otte procent af en

lang række spurgte globale virksomheder har været i stand til at opnå de gevinster, man havde regnet med ved investeringer i digital transformation. Derfor skal man fra starten have klart formuleret, hvilke ændringer og gevinster den digitale transformation skal medføre – ellers handler man i blinde.

### ■ Digital modenhed

Hav selverkendelse omkring digital modenhed. Der er mange eksempler på, at man efter investeringer i nye softwareløsninger tror, at alt er godt, og at man har styr på det. Men har ledelsen også set på de kundevend-

te aktiviteter? Har man fokus på de rigtige kerneprocesser?

### ■ Forretningstransformation

Skeln mellem investeringer i ny teknologi og løsninger, der transformerer forretningen. F.eks. skal en chatbot kunne håndtere relevant sprogforståelse og et gennearbejdet domæne kendskab for at kunne transformere forretningen, ellers er det »bare« en digital løsning.

### ■ The human factor

Medarbejdere med digital forståelse, engagement og ønsket om at medvirke til forandringer er afgørende. Trykke rammer, plads til at eksperimentere og fejle - kombineret med høje forventninger - er

opskriften på et vindende team.

### ■ Hastighed

Gå efter de lavt hængende frugter for at bevise, det kan lade sig gøre. Arbejd agilt med teams på tværs af siloer i korte projektførelser for at opnå hurtigere resultater med mulighed for at korrigerer undervejs. Gevinstfokus er ikke kun en del af den langsigtede strategi.

### ■ Data og IT-frastruktur

Der skal være styr på data og IT-infrastrukturen, når teknologien skal tilpasses de fremtidige forretningsprocesser, kundernes behov og ikke mindst de medarbejdere, som skal arbejde med det til daglig.

### ■ Slut med mavefornemmelser

Beslutninger skal tages ud fra opdaterede overblik og realistiske grundlag, så man undervejs kan prioritere og sikre, at ressourcerne anvendes på de projekter, der skaber mest værdi. Simple regnearksøvelser med overestimerede gevinster og underestimerede omkostninger, og som bliver lagt i skuffen efter, at investeringen er godkendt, er vejen til fejlslagne projekter.

### ■ Tag ansvar

Ledelse af digital transformation kan ikke uddelegeres. Ledelsen skal involvere sig og gå forrest og være en kraftig og velfungerende motor i den digitale transformation under hele forløbet.