

Styr sikkert gennem krisen

Finanskrisen er over os, og virksomhedslederne er på jagt efter områder, hvor der kan spares. Men i en moderne virksomhed er der stærke afhængigheder mellem processerne og de IT systemer, der støtter dem. Det er blevet sværere at spare i virksomheden, uden at skade den langsigtede overlevelsessevne.

Hvordan styrkes virksomhedens økonomiske modstandskraft?

I gode tider er det naturligt at der samler sig lidt "fedt" i organisationen: Ikke alle investeringer bliver vejet og vurderet i dybden, når midlerne er til rådighed, og fordelene er åbenbar. Derfor vil det altid være muligt at finde "lommer" i virksomheden, hvor unødvendige omkostninger kan elimineres.

Finanskrise - en giftig cocktail

- *Likviditeten bliver stram fordi bankerne er i krise*
- *Efterspørgslen falder dramatisk fordi kunderne holder vejret*
- *Investeringslysten er væk fordi alle venter på prisfald*

Mange virksomhedsledere reagerer instinktivt med at søge efter besparelser. Men det er langtfra sikkert, at nedskæringer alene er redningen. Måske skal der både spares og investeres på samme tid. Formålet er jo at forbedre bundlinien, og her kan målrettede investeringer give bedre resultater end nedskæringer. Analyser fra anerkendte rådgivere som McKinsey og Gartner, viser at de fleste virksomheder har et stort potentiale for at forbedre effektivitet og indtjening med små, strategiske IT forbedringer.

Allan Bo Rasmussen
Direktør



På IT området har de fleste virksomheder opnået væsentlige effektivitetsforbedringer gennem de seneste 8-10 år, gennem styring af applikationsporteføljen, optimering af infrastrukturen, konsolidering af systemer og ved outsourcing af opgaver, der bedre og billigere kan varetages af specialiserede organisationer. Der er med andre ord ikke mange besparelser at komme efter, hvis ellers IT direktøren har løst sine opgaver professionelt.

Samtidig er der sket det, at integrationsgraden er blevet markant større. Gennem mange år har man stræbt efter at få virksomhedens IT systemer til at hænge bedre sammen, og efter at støtte stadig flere forretningsprocesser med IT-løsninger. Det har givet større effektivitet, men det betyder også, at det kan være farligt at tage bestemte IT funktioner ud af drift, fordi en række andre systemer og funktioner er afhængige af dem.

Derfor er det i en moderne virksomhed ikke hensigtsmæssigt at skære ned efter grønthøster-metoden - der skal smartere metoder til.

Skal vi spare eller hvad?

Når virksomheden skal bringes sikkert gennem en markedsræssig krise, er den oplagte reaktion at skære ned på de faste omkostninger - og herunder at tilpasse arbejdsstyrken. IT omkostningerne regnes traditionelt for administrative omkostninger, og står ofte i skudlinien, når der skal spares.

Men lad os lige se på, hvad IT omkostningerne består af. Overordnet kan man dele IT-budgettet op i 3 dele:

- Den første del er rene driftsomkostninger, som er forbundet med de systemer som støtter virksomhedens forretningsprocesser
- Den anden del er forvaltningsomkostningerne, som bl.a. indeholder fejlretning og løbende forbedring af de kørende IT løsninger
- Den tredje del omfatter etablering af nye løsninger, ofte organiseret som projekter

Driftsomkostningerne består overvejende af faste omkostninger og allerede foretagne investeringer. En nedskæring her vil som regel medføre ringere serviceniveau og højere risiko for nedbrud. Forvaltningsomkost-

ningerne kan i højere grad justeres efter situationen, idet man kan afveje behovet for "bessermachen" i forhold til omkostningerne. Projekterne, som skaber nye løsninger bør naturligvis prioriteres efter den værdi, de skaber.

Det er langtfra sikkert, at nedskæringer alene er redningen. Måske skal der både spares og investeres på samme tid. Formålet er jo at forbedre bundlinien, og her kan målrettede investeringer give bedre resultater end nedskæringer. Analyser fra anerkendte rådgivere som McKinsey og Gartner, viser at de fleste virksomheder har et stort potentiale for at forbedre effektivitet og indtjening med små, strategiske IT forbedringer.

Når forretningen og IT sammen ser på firmaets processer, vil de finde tiltag med 10 gange større potentiale (virkning på topline og bundlinie) end simple nedskæringer. Fx kan man optimere udbyttet af virksomhedens data (om kunder, konkurrenter, markedspriser etc.) ved at sammenkoble eksisterende informationer, så de giver grundlag for bedre indtjening. Eller man kan eliminere flaskehalse og manuelle procedurer i produktion og logistik, så effektiviteten får et hak opad.

Initiativer, hvor begrænsede IT investeringer hurtigt kan forbedre indtjening og effektivitet, findes ofte på disse områder:

- Dynamisk styring af salg og prissætning
- Optimering af produktion, indkøb og sourcing
- Forbedring af supportprocesserne for at få mere loyale kunder
- Erstatning af langsigtet styring med mere direkte opfølgning på resultater

Ikke mindst beslutningsprocesserne er vigtige: Hvis virksomheden har en velfungerende governance struktur for styring af forvaltningsaktiviteter og projekter, er der ingen grund til at sætte den ud af kraft i krisetider. Her er det yderst relevant at kunne tage hurtige og sikre beslutninger, og at benytte opdaterede kriterier for prioritering af de enkelte investeringer. Og hvis man ikke allerede har en god beslutningsmekanisme for IT investeringer, så er det på høje tid at få den etableret!

Hvad skal ledelsen gøre?

Se på virksomhedens processer og vurder hvor IT kan skabe større værdi ved at

- finde og eliminere kostbare flaskehalse i produktion og logistik
- finde manuelle rutiner som kan let kan automatiseres
- finde fejlkilder som kan elimineres gennem it-kontroller
- stille bedre informationer til rådighed for processens deltagere
- reducere kompleksiteten af procesforløbet og de behandlede data
- etablere nye processer til at systematisere "tilfældige" opgaver

Analyser virksomhedens data for at finde muligheder for

- at forøge indtjeningen uden at hæve priserne
- at skabe større kundetilfredshed og loyalitet
- at styrke salget med værdibaserede bonus-modeller
- at få et bedre grundlag for strategiske og taktiske beslutninger
- at optimere forretningsmodeller og policies til den nye situation
- at sammenkoble datasiloerne for at skabe ny viden
- at finde dublerede og unødvendige informationer

Finanskrisen varer helt sikkert ikke evigt - men det er afgørende for virksomheden at komme godt igennem denne periode, hvor de gamle markedsmekanismer er erstattet af et nyt sæt spilleregler, hvor tilpasningsevnen er sat i højsædet. De virksomheder, som kan justere forretningen til de nye tider, vil komme styrket ud af krisen.