



Den Digitala Förändringsresan - vilka är framgångsfaktorerna?

Hur driver man framgångsrika Digitala Transformationsprojekt och hur undviker man fallgropar och felsteg?

B3 Consulting Group har under sommaren 2018 gjort en studie på temat och fångat upp framgångsexempel och erfarenheter från ett antal företag och verksamheter. Här tar vi fasta på de specifika verksamhetsfrågorna och hur man säkerställer framgång ur ett verksamhet- och ledningsperspektiv.

Digitaliseringen växlar nu upp till en helt ny nivå som påverkar alla organisationer och verksamheter. Vi står inför radikala förändringar som i många fall kommer att vara disruptiva.

Förmågan att transformera och utveckla sina digitala förmågor står i direkt proportion till framgång och konkurrenskraft samt möjligheten att kunna attrahera nya kompetenser och att behålla sina medarbetare.

Idag utsätts företag och organisationer för ett konstant tryck att ständigt ompröva sin egen affärsmodell eller verksamhet. Digitaliseringen omformar förhållandet mellan företag, kunder och marknad. Det förändrar gränserna mellan industrisektorer och tvingar företagen att ständigt förändra sina affärsmodeller då nya ekosystem skapas och växer fram.

Här är några av de faktorer som har störst betydelse för en framgångsrik digital transformationsprocess och de konsekvenser som uppstår om dessa inte beaktas:

Ledarskap	Tydlig Vision och strategi	Förstå marknaden	Förändrings vilja	Mindre team	Tempo	Agilitet och snabbhet	Kundfokus	Delaktighet	Kompetens-gap	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Accelererad förändring
✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Skepticism
✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Förvirring
✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Inte kunddrivet
✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Motstånd
✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	Tungrott
✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	Omsprungna
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	Långsam eller ingen förändring
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	Ingen affärsnytta
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	Motstånd
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	Resurs och kompetensbrist

Ledarskap och helhetsperspektiv

Framgångsrika digitala transformationer involverar både vd, ledningsgrupp och styrelse och ställer stora krav på ett starkt ledarskap för att kunna hantera de stora omställningar i organisationen som digitaliseringen innebär. Det måste finnas stöd för innovation och vilja till förändring.

En tydlig vision och strategi är bättre än överdriven kontroll och det uppmuntrar även till innovation. Utan detta stöd är det lätt att bli "digitalt omkörd" av externa aktörer som vill bryta sig in på marknaden eller ta en plats i företagets värdekedja.

Underskatta inte begreppsförvirringen som råder kring orden digitalisering och digital transformation. Avsätt tid internt för att definiera vad som avses när ni diskuterar utveckling, trender och förändringar som digitalisering, här finns ofta många olika synsätt i organisationen.

Vision och strategi

Det räcker inte med att utveckla en "Digital Strategi", man måste ha en huvudstrategi för hela verksamheten som baserar sig på den digitala omvärld och marknad som man verkar på. Bygg strategin och planeringen på företagets och organisationens långsiktiga strategi. Digitaliseringen är således en del i hur den omsätts i ord och handling (konkurrenskraft, effektivitet, nya intäkter och nya erbjudanden).

Kraften till all förändring finns i visionen. Säkerställ att er vision är tillräckligt omfattande och energigivande, och att strategin tar höjd för och inte utestänger digitaliseringens möjligheter och framtida utveckling.

Förstå marknaden som vi verkar på

Genomför en noggrann omvärldsanalys, vilka hot och möjligheter finns där? Arbeta alltid med ett utifrån- och-in perspektiv, och sätt affären och marknaden först; vad ger bäst utväxling? Jobba med ett starkt fokus på affären och kunderna, dvs vad som driver intäkter i vad vi gör.

Utmana organisationens (mot)vilja till förändring

Organisation (struktur) och kultur är ofta en utmaning med starkt etablerade arbetssätt och tydliga avgränsningar mellan olika ansvarsområden. Digital innovation kräver det motsatta, det vill säga ett aktivt tvärfunktionellt samarbete och självstyrande team som inte skyggar för osäkra resultat, vilket behöver ett aktivt stöd från den högsta ledningen. När man lyckas kan man sedan skala upp olika lösningar till ett bredare införande.

Utöver att förändra organisation (struktur) och kultur måste också ledarskapet förändras. Samverkan och relation mellan chefer och medarbetare har en stark påverkan på företagets eller organisationens förmåga att förändras i den takt som omvärlden kräver.

Jobba i mindre team

Det är inte nödvändigt att få med alla i de första faserna, börja i liten skala, bygg testmodeller och provkör idéerna. För stora team och för omfattande samarbeten kan bromsa innovationen. Bygg, testa och skapa framgång för att sedan ta nästa steg och skala uppåt.

Håll tempo

Digital transformation påverkas av snabb innovationstakt, förändrade kundbeteenden, ökad eller förändrad efterfrågan samt andra externa faktorer. Organisationen måste kunna möta de nya kundkraven och marknadskraven med hög fart. Förändringar mäts numera i veckor snarare än i månader eller år.

Arbeta agilt och med snabbhet

Arbeta agilt, tänk innovativt, utveckla, testa och bygg i moduler och involvera rätt team. Digitaliseringen betonar vikten av att utnyttja det du har idag, för att bygga en solid grund för morgondagen. Istället för att skapa något nytt helt från grunden är det ofta bättre att utveckla i en iterativ miljö, med kontinuerlig innovation och anpassning till omvärldens krav. Det är dessutom ett bättre sätt att säkerställa tillväxt och konkurrenskraft.

Kundfokus och beteendeförändring

Det primära fokuset är att skapa tillväxt på ett smidigt sätt samtidigt som man anpassar sig till det ständigt förändrade affärslandskapet.

Kundernas beteende ställer idag allt högre krav på en följsam organisation, där till exempel "omnikanal"-försäljning drivs på av en ständigt växande e-handel. När vi når kunden i flera olika kanaler blir det extra viktigt att kontinuerligt mäta, förstå och analysera vad det är som påverkar kundbeteendet.

Förändringsvågorna är många och de kommer bara att bli ännu fler. Skapa en process för hur ni löpande identifierar trender och vågor, där ni aktivt väljer alternativt sorterar bort det som inte är relevant för just er organisation.

Jobba aktivt med delaktighet och kompetensutveckling

De flesta ledare ser det som självklart att man måste förse sin verksamhet med förmågan att klara sig bra i framtiden. Trots det upplever många att det är en mycket komplex uppgift som kräver resurser, speciella kompetenser och inte minst tid, något vi alla måste förhålla oss till.

Digitaliseringen ställer stora krav på att hitta rätt medarbetare vid nyrekrytering för att tillföra nya kunskaper till organisationen samtidigt som man kompetensutvecklar personalen. För att lyckas krävs en stark involvering av alla berörda medarbetare. Att delegera mera, ge utrymme och skapa engagemang och lust att lära är en viktig framgångsfaktor. Utvecklingsdriv på alla nivåer ger något utöver det vanliga. Nya organisationsmodeller kommer att växa fram i en digitaliserad värld och att kunna attrahera rätt kompetens blir livsavgörande framöver.

Minska kompetensgapet

Det finns i huvudsak två sätt att överbrygga det digitala kompetensgapet i organisationen. I mindre organisationer eller organisationer som redan har visat god innovationsförmåga bör man jobba med att vidareutbilda personalen och omdefiniera rollerna till att även inkludera digital kompetens. I större och mer komplexa strukturer är det oftast mer framgångsrikt att jobba "bimodalt" d.v.s. ha separata digitala innovationsteam som jobbar i/med befintliga grupper.

Det är också viktigt att se till hela kundresan och skapa delaktighet och kompetensutveckling i alla delar av organisationen och även hos olika partners som påverkar kundupplevelsen.

Vi kan hjälpa dig hela vägen.

B3 Consulting Group erbjuder rådgivning och stöd i strategiutvecklingen och kan stötta dig i alla steg vid genomförandet av en digital transformationsprocess.

1. Analysera och förstå nuläget

Det första steget, som idag är viktigare än någonsin, är att förstå sin egen verksamhet i relation till vad som händer i omvärlden. Vi hjälper företag och organisationer att hitta och tolka de yttre och inre förändringar som påverkar kunder, medarbetare och den egna verksamheten och att sammanställa, förtydliga och lyfta fram den egna verksamhetens styrkor och interna förmåga. Det ger en djup förståelse för nuläget, var företaget eller organisationen befinner sig idag och vart man är på väg. Detta är det första steget i formuleringen av den Digitala Transformationen.

2. Hitta nya möjligheter

För att identifiera och förstå hur man kan förändras, vilka möjligheter som finns, och vad som inte bör förändras, så hjälper vi till att kartlägga förutsättningarna både vad gäller kunder, medarbetare och den egna verksamheten.

3. Målbilds- och strategiformulering

Utifrån trender och insikter skapar vi visioner och målbilder för utvecklingen samt en digitaliseringsstrategi för verksamheten.

4. Från kundinsikt till tjänst

Vi analyserar era kunders upplevelse av den digitala resan och hur ni kan utveckla den. Vi använder ett "utifrån-och-in-perspektiv" för att beskriva både marknad och konkurrenter och vi ser på hur digitaliseringen berör hela kedjan från interna processer till externa kundrelationer.

5. Rekommendera och planera

Vi stöttar företag och organisationer i framtagande av affärsplaner och verksamhetsplaner, införande, budgetering, design av arkitektur, utveckling och utnyttjande av ekosystem samt val av partners.

6. Driva och genomföra förändring

Vi hjälper företag och organisationer att förändras och växa med stöd av digitalisering. Vi jobbar tillsammans med våra kunder för att genomdriva den förändring som är nödvändig utifrån nuläget, med en gemensam insikt om de digitala möjligheterna och en önskad framtida position.

För organisationen är digitaliseringen en ledningsfråga och inte en IT-fråga. Vilka kompetenser behövs? Behöver ni förstärka och utbilda organisationen? Vi stöder er förändringsledning för att skapa effektiva och agila utvecklingsprocesser.

Digitaliseringen måste till viss del ägas och drivas av alla i verksamheten. Här behövs en skalbar och tillväxtvänlig affärsmodell med en öppen attityd till att passa in i ekosystemet. Digital omvandling och mognad kräver innovationsförmåga, disciplin, fokus och kultur.

7. Förändringsledning

Genom att förstå vad som händer i omvärlden, hur förändringar sker och vilka behov och drivkrafter som genomsyrar människors liv och påverkar verksamheten, så lägger vi grunden för ett hållbart förändringsarbete.

8. Genomföra och införa

Vi hjälper företag och organisationer med projektledning, utveckling, driftsättning och utbildning. Vi gör detta som åtaganden eller som resurser i ert projekt.

Några ord på vägen mot en digitaliserad verksamhet

Hur sätter man upp, organiserar och styr den digitala organisationen? En bra väg att gå kan vara att etablera ett Programkontor för digitalisering. Agilitet förutsätter en god grundstruktur till vilket ett Programkontor bidrar starkt.

Hur förvaltar man och utvecklar sin verksamhet över tiden, och hur behåller man sin agilitet? Och hur behåller man fokus med en lärande organisation som tillåter nya kreativa grepp?

Organisationens medarbetare har säkert mängder av idéer och möjliga lösningar på de utmaningar som man möter i vardagen. Uppmuntra medarbetarna att göra "Digital innovation" till en del av sitt dagliga arbete och utnyttja den fulla potentialen av organisationens insikter, idéer och kunskaper.



FÖRFATTARE

Maria Beronius	maria.beronius@b3.se	070-3093419
Anders Bergman	anders.bergman@b3.se	070-8506097
Christer Gustafsson	christer.gustafsson@b3.se	070-3332216
Roland Winqvist	roland.winqvist@b3.se	070-2130057