



SWAY Solutions firetrins udviklingsmodel!

Digitalisering er en essentiel del af udviklingsprocessen i alle virksomheder. SWAY Solutions har mangeårige erfaringer med digitalisering, effektivisering, forandring og forbedring.

Digital strategi

En digital strategi skal i bund og grund understøtte kunder og medarbejderes forventning til online service. Gør strategien ikke det, er den forfejlet og virksomheden taber penge på sine it investeringer!

SWAY Solutions firetrins udviklingsmodel bryder den digitale udvikling og den organisatoriske tilpasning ned i logiske bidder, der hver især er profitable.

SWAY Solutions firetrins udviklingsmodel:

- mindsker risikoen i den enkelte investering
- mindsker kapitalkravet
- skaber et fleksibelt udviklingsmiljø
- forfølger virksomhedens mål
- tager til enhver tid udgangspunkt i kundens behov
- øger speed to market

Virksomheder, der arbejder trinvist med deres digitalisering, har 20 procent højere afkast end virksomheder, der ikke gør det (MIT 2010).

Kontakt:

Partner Trygve Ibsen Bank på
2428 4423 el. tib@swaysolutions.dk
www.swaysolutions.dk

IT strategi og implementering af en digitaliseringskultur?



SWAY Solutions kan hjælpe en virksomhed med deres udvikling og deres implementering af digitale processer

En digital strategi skal ikke betragtes som en teknologisk øvelse. En digital strategi er en modningsproces, hvor en række roller og enheder i virksomheden skal lære at arbejde anderledes sammen og se sit ansvarsområde i en ny og mere konkurrencedygtig kontekst.

Speed to market

At tænke digitalisering og langsigtet strategi sammen i en for snæver eller ufleksibel kontekst vil hæmme virksomhedens evne til at levere service og løsninger til markedet hurtigt og præcist. Den rigtige metode og model har pt. en meget kort levetid og vinduer i markedet åbner og lukker sig med meget stor hastighed.

Hvor mange it strategier havde i 2008 taget højde for udviklingen i smartphones, tablets og facebook?

Den digitale strategi skal være et udtryk for organisationens evne til med en bred front at rykke og lære i markedet og udnytte dets finansielle og samarbejds mæssige muligheder – evnen til "speed to market".

Forandring gennem læring og muligheder

Det er i markedet, at virksomheden lærer og forstår effekten af- og mulighederne i digitalisering. I udvikling af digitale processer afdækkes forretningskomponenter og behov, så de kan ses i nye sammenhænge og muligheder.

Det vigtigste i en digitaliseringsproces er, at læring, tilpasning og fleksibilitet indgår på lige fod med metodik, planlægning og styring.

1) Lokalt



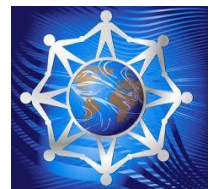
2) Standardisering

1:1

3) Optimering



4) Vækst

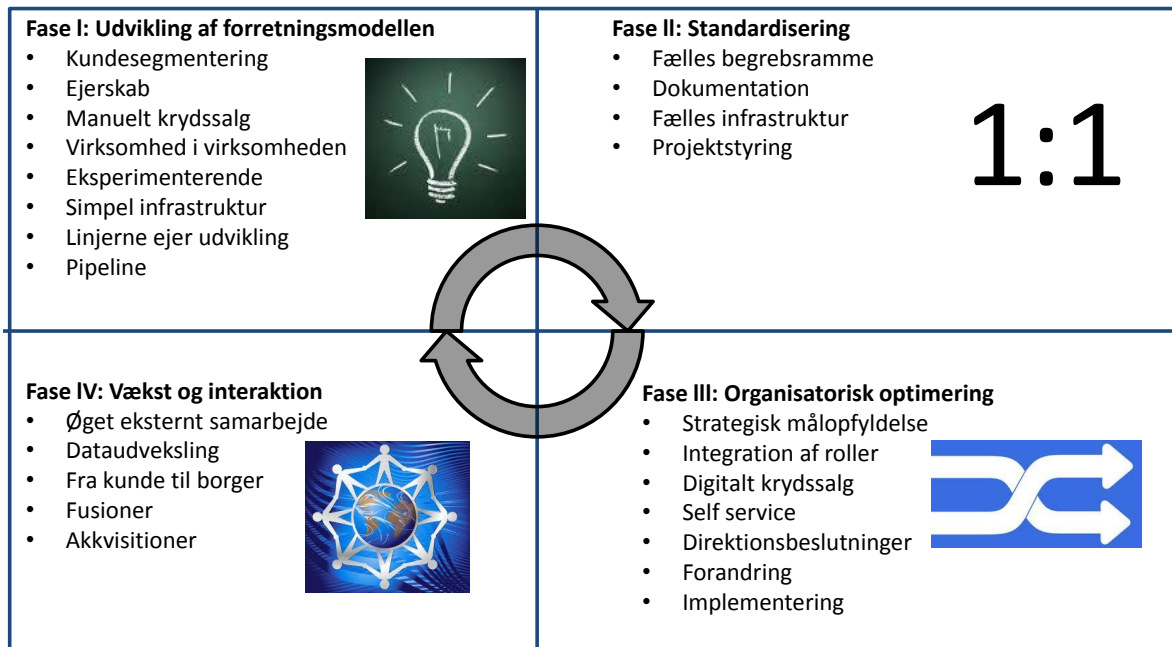


Den digitale udviklingsmodel

SWAY Solutions digitale udviklingsmodel er inspireret af modeller omkring produktets livscyklus, som arbejder med "vugge til grav" tankegangen – fra udvikling af den gode idé, til profitering af den gode idé, til udfasning af den nu forældede idé og udvikling af en bedre idé.

Modellen er bygget op omkring fire faser, der hver især nedbryder aktiviteter i operationelle, taktiske og strategiske mål. Modellen sikrer ikke, at det strategiske mål er korrekt, men at organisationen arbejder villigt og fleksibelt efter målet.

De fire udviklingsfaser er illustreret i nedenstående figur:



De fire faser sikrer, at målopfyldelsen brydes ned i logiske bidder, der hver især er profitable. Dette mindsker risikoen i de enkelte investeringer, mindsker kapitalkravet og øger fleksibiliteten i udviklingen. I takt med at funktionaliteten bygges op og gevinster hjemtages, kan det besluttes hvorvidt målsætningen er nået, eller om projektet skal bevæge sig videre til næste fase.

Gennem faserne skabes afkast på forskellige præmisser og ud fra forskellige delmål. De fire faser skal derfor håndteres ud fra forskellige perspektiver og ledelsesmæssige hensyn. Modellen arbejder derfor generisk med følgende temaerne , ledelsesfokus, metode, governance og incitament. Se strukturen herunder:

Tema \ Fase	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
Ledelses fokus	Lokal optimering af service og ydelser	Struktureret gennem projekter	Strategiske mål om lønsomhed og markedsperformance	Strategiske alliancer og konkurrencesituation
Metode	Eksperimenterende og opklarende	Standardiseret data og it model	Forandringsledelse og kulturskred	Due diligence, markedsmuligheder og finansiering
Governance	Linjelederen står på mål for lønsomhed i eget regi	Leverancestyring og scale via standardisering	Kundens og end to end processers lønsomhed	Cost of capital og finansiell udvikling
Incitament	Se det vokse og tage form	Komme i mål og levere	Lønsomme kunder	Aktiekursen

De fire faser – ledelsesfokus



Fase I – lokal optimering af service og ydelser

De enkelte enheder i virksomheden skal gentænke sig selv i forhold til sine interne og eksterne kunder. De enkelte linjeleders rammer skal udvides, så de kan eksperimentere og udvikle deres organisation og relationer i forhold til den overordnede strategi – linjerne skal skæres fedtet fra.

Virksomhedens enkelte enheder skal identificere og forstå et kundemæssigt ejerskab i en meget konkret kontekst og agere som en virksomhed i virksomheden.

Linjelederen skal være entreprenant og udfordre "vi plejer kulturen" ved at gå forrest og træffe beslutninger, der hurtigt bliver testet af og iværksat.



Fase II – standardiseret data og it model

Fase II er stabe og it's (projektledere, arkitekter og udviklere) hjemmebane. De skal optimere linjeledernes behov billigere og mere effektivt og med mere funktionalitet og integration end linjerne selv kan.

Dette er en projekteringsfase, hvor der træffes betydelige infrastrukturelle, men få forretningsmæssige beslutninger.

Stabe og it skal forhandle konkrete leverancer og indhold på plads, som skaber synergier på tværs af linjerne. Forløbet skal skabe de mest lønsomme og effektive løsninger på markedet.

1:1

Fase III – performance og end to end forståelse

I fase I var der meget fokus på kundeforståelse, kundesegmentering og lokal optimering af services og produkter. I fase II var der fokus på standardisering, forhandling og design og dokumentation.

I fase III er der fokus på en gennemgående forandring af organisationen, som skal ændre sin interne samarbejdsstruktur og servicering af kunden. Processerne er understøttet end to end og der er implementeret self service faciliteter og lignende.

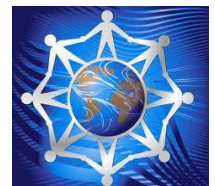
Budskabet om strategiske mål skal (gen)kommunikeres med udgangspunkt i resultater fra fase I og II, så strategien ses i en konkret kontekst. Direktion og topledere skal sætte scenen og stille nye krav til personalerollers indhold og performance for derigennem at skabe en kultur, hvor der altid handles ud fra kunden og virksomhedens bedste.



Fase IV – strategiske alliancer og konkurrencesituation

I fase III kom viden om kunden i centrum og kundens lønsomhed blev målt i forhold til virksomhedens profit. I fase IV ser ledelsen virksomhedens overordnede performance i forhold til markedet. Ledelsen har her 100 procent fokus på det, der er profitabelt og som skal ekspandere og det der taber penge og som skal retænkes i fase I eller lukkes.

Ledelsen har fokus på strategiske alliancer, hvor flere aktører samarbejder omkring kunden og har fokus på vækstmarkeder.



De fire faser – metode

Fase I – inkludering af medarbejdere og kunder samt prototyping

Linjelederen skal invitere kunderne mere ind i processerne og spørge ind til "hvorfor" og "hvordan". Samtidig skal linjelederen arbejde med følgende:

- segmentering af sit inflow og dermed segmentering af sine kunder, services og processer
- skabe forretningsmæssige retningslinjer for de enkelte segmenter
- bygge en datamodel op, der understøtter produkter, roller og processer

Sammen med kunden, sine medarbejdere og evt. ekstern hjælp skal linjelederen "prototype" løsninger overfor forskellige kunde- og produktsegmenter og derigennem afklare relevant og irrelevant og høste quick wins.. Løsningerne skal dokumenteres, så kunderne forstår dem.

Beslutninger træffes lokalt af linjeledelsen og i øvrigt gennem ledelseshierarkiet.



Fase II – styret via projekter

Gennem foranalyser og lignende skal stabe og it udvikle en standardiseret infrastruktur med en fælles data og it model, der supporterer linjerne med funktionalitet, data og digitale servicekanaler. Data og funktionalitet, der er inkluderet i denne infrastruktur, "outsources" til stabsheder og it. Styringen og ansvaret for resterende data og funktionalitet skal forblive i de enkelte linjer.

Alt hvad der indgår i fase II projektet skal dokumenteres på ensartet vis og være bredt tilgængeligt.

Beslutninger træffes compliant i styregrupper ud fra faggrupper og forretningsenheders redegørelser og lønsomhed i øvrigt. Styregrupperne er sammensat af relevante ledere og specialister fra hele virksomheden.

1:1

Fase III – forandringsledelse og kulturskred

I fase II blev der skabt synergier på tværs af virksomheden gennem en integreret infrastruktur, der understøtter end to end serviceprocesser og tilbyder disse via en række (self)service kanaler.

Rollerne ændres og kunden bliver i høj grad en samarbejdspartner, og kommunikation og opdatering af forskellige produkt- og relationelle forhold sker gennem processer, der er foranlediget automatisk via mail, sms eller lignende.

I denne fase iværksættes der en række kommunikative og uddannelsesorienterede tiltag overfor kunder og medarbejdere, der understøtter organisationens transformation fremad mod de nye strukturer.

Der følges op gennem udviklingssamtaler, panelmøder, kundemøder og lignende. Beslutninger træffes lokalt, så længe de holdes indenfor rammerne defineret i fase II.



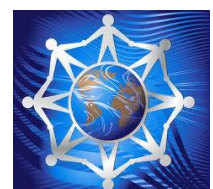
Fase IV – due diligence, markedsmuligheder og finansiering

I fase III undergik virksomheden en gennemgående organisatorisk forandring, og der var fokus på optimering af interne strukturer og kundeforhold.

I fase IV sættes virksomheden i forhold til markedet og investering i strategiske vækstpotentialer. Disse identificeres gennem overordnede økonomiske analyser, due diligence arbejde og lignende.

Der er fokus på virksomhedens finansielle strukturer og bestyrelsen (aktionærerne) inddrages meget aktivt i diskussionen af investering i nye muligheder versus udbytte.

Virksomheden som investeringsobjekt bliver sat i forhold til andre investeringsobjekter.



De fire faser – governance

Fase I – linjelederen står på mål for lønsomhed i eget regi

Fase I er entreprenørens hjemmebane. Entreprenøren er den enkelte linjeleder og direktionen er en slags aktionær. Den enkelte linjeleder skal opfatte sig selv som en administrerende direktør, der arbejder ud fra det strategiske mål og dokumenterer "afkast".

Linjelederen skal prisfastsætte sine services og produkter som leveres til interne og eksterne kunder. Prisfastsættelsen skal ske på almindelige markedsvilkår. Interne kunder har altså mulighed for søge ekstern hjælp eller foretage ydelsen selv.

Linjelederen skal investere i projekter med "umiddelbar" tilbagebetalingstid – altså kortsigtet.

Linjelederen skal dokumentere et positiv afkast fra sine handlinger indenfor 6-18 måneder.



Fase II – tværgående projektstyring

I fase to arbejder stabene og it (projektledere, arkitekterne, udviklere mfl.) for linjerne. Den formelle struktur sker i projekter, der refererer til styregrupper, som godkender leverancer.

Stabene skal forhandle konkrete leverancer og indhold på plads med en bred skare af kravstillere fra linjerne, der giver sig til udslag i projekt- og leveranceplaner. Linjerne skal godkende leverancer, gennem nøje test af kvaliteten i den underliggende funktionalitet.

Projektlederen sikrer delleverancer til og løbende dialog med en række relevante styregrupper, hvori der er repræsenteret relevante ledere og specialister fra linjerne.

1:1

Fase III – kundens og end to end processers lønsomhed

Governance i fase I tog udgangspunkt i optimering og ejerskab af organisatoriske strukturer. I fase II blev billedet kompliceret ved at sætte strukturer op for tværgående standardfunktionalitet. Således bygger governancestrukturen sig op.

Governance i fase III tager udgangspunkt i de enkelte kunder og de enkelte servicekanaler og lønsomheden for disse.

Der bliver etableret roller som for eksempel key account managers, der har ansvaret for de enkelte kunders lønsomhed.

Der er således etableret et lønsomhedsspil mellem organisation, funktionalitet, data og salg og servicekanaler og kunder. Der følges intenst op på afvigelser fra dette spil (rammer), da svagheder i forretningsmodellen og/eller kulturen afspejles i heri.



Fase IV – cost of capital og finansiel udvikling

Governancestrukturen i fase I til fase III følger op på den interne lønsomhed. I fase IV sættes den interne lønsomhed overfor eksterne investeringsmuligheder.

Giver de enkelte forretningsenheder et tilstrækkeligt afkast i forhold til forventet og den øvrige udvikling i markedet? Værdien af det digitale og organisatoriske set up kan ændre sig fra marked til marked og situation til situation.

Der skal etableres en governancestruktur, der understøtter beslutninger om "forbliv", "ekspander" eller "forlad".



De fire faser – incitament

Fase I – se det vokse og tage form

Et fase I projekt startes op, når virksomheden vil noget nyt eller taber penge på det eksisterende. Når der er en "burning platform" eller en "burning opportunity". Processen skal udføres af entreprenante typer, der kan optimere "det tilstedeværende" ved at bruge dette ud fra nye vinkler.

Alt efter organisationens karakter skal der måske rykkes rundt på organisationens roller. Den ældre leder, der har haft det fint med den nuværende struktur i mange år, skal måske indgå som faglig ressource, og den unge og stræbsomme skal måske have chancen for at bevise sig selv.

Incitamentsstrukturen skal tage afsæt i, hvorvidt det lykkedes organisationen at lave besparelser eller kvalitetsløft indenfor 6-18 måneder uden større investeringer. Incitamentet kan være økonomisk, hvor personen(erne) får x procent af afkastet/besparelsen, en ny titel eller lignende.



Fase II – komme i mål og levere

Fase II kan være en svær fase for entreprenøren fra fase I. Entreprenøren skal opgive sit "kongerige" og dele i porten med de resterende "kongeriger".

Incitamentet i fase II er at skabe fælles forståelse og "opfinde" en ensartet og effektiv struktur og løsning, som organisationen køber ind på bredt. Incitamentet ligger i at kunne forhandle en fælles løsning på plads og sælge den bredt ind i organisationen.

Belønningsstrukturen skal følge leverancerne og kan tage udgangspunkt i afregningsstrukturer for større anlægsprojekter (domiciler, broer, veje mv.). Der kan ligge en bøde/gevinststruktur i aftalen med styregruppen.

I takt med at leverancerne godkendes og betales med gevinst eller bøde, udbetales en bonus til projektgruppen.

1:1

Fase III – lønsomme kunder

De incitamenter, der skal skabes i fase III, skal ske i forhold til kundernes lønsomhed og deres brug af organisationen, hvor opbyggelse af incitamentstrukturer i fase I og II var bygget op omkring besparelser og leverancer.

Incitamentsstrukturen skal støtte sælgeren i at sælge lønsomt og støtte kunden i at købe lønsomt.

Sagt på en anden måde skal incitamentet understøtte forhandling om en gensidig lønsom standardløsning og samarbejde mellem kunde og virksomhed.

Sælgeren, eller key account manageren, får provision af overskuddet og ikke omsætningen.



Fase IV – aktiekursen

Incitamentsstrukturen i fase IV følger incitamentet til afkast. Skaber organisationen et højere afkast end markedet, vil aktionærene have incitament til at holde penge i virksomheden eller investere flere og vice versa.



AP Pension**- Tab af erhvervsevne**

AP Pensions skadeafdeling, aktuariat og salg har med SWAY solutions, som gennemgående figur, udredet og defineret rapportering og forretningsgange i AP Pensions syge- og ulykkesforretning.

Arbejdet er gennemført kompetent og har medført igangsættelse af en række initiativer, der vil forbedre det tværgående samarbejde og vil øge effektivitet og lønsomhed i forretningen.

Bestyrelsen er endvidere orienteret om en forventet forbedring i lønsomheden.

Bo Normann Rasmussen - Direktør

AP Pension**- BtB styring**

SWAY har, sammen med AP Pension og vores virksomhedskunder, udarbejdet et koncept for AP Pensions håndtering af relationer til vores virksomhedskunder.

Herunder udarbejdelse af projektplan og prototype der definerer roller, data og processer.

Arbejdet har haft "kant" og fået os til at tænke i andre retninger, end vi gjorde tidligere, ligesom vores kunder har været meget tilfredse med SWAY's deltagelse i processen. Et rigtig fase 1 projekt!

Christina F. Bustrup - Kundeservicedirektør

UNI Pension**- Regnskabsprocesser og effektivisering**

Som ny CFO i UNI Pension, havde jeg brug for at skabe mig et overblik over processer og især kvaliteten i regnskabsafslutningen.

Jeg havde også behov for at få identificeret effektiviseringsmuligheder i UNI Pension på et generelt plan.

På kort tid fik SWAY skabt overblikket for mig. SWAY fik etableret en rapporteringsstruktur for månedsafslutningerne og identificeret en række indsatser, der kan gøre UNI Pension endnu bedre.

- Jens Munch Holst, CFO