

Veiledning i krise



Innhold

3 Hva skjer under en krise – virkningene på IT

7 Tidligere lærdom – Naviger rett ved krise

9 Praktisk handling

Hva skjer under en krise – virkningene på IT

Vi kan dele krisene inn i to hovedtyper. Det er dels den målrettede typen som kan være begrenset til din virksomhet, bransje eller på annen måte ikke rammer en større del av omverdenen. Så har vi den typen krise som er bred eller kanskje rammer en hel omverden som en global økonomisk resesjon. Den førstnevnte er det en mulighet for at du kan påvirke, men i den sistnevnte er du antakelig fullstendig styrt av omverdenen. Ved en mer global krise tar som regel den målrettede typen også fart.

Når det kommer til en global krise og de krevende utfordringene samfunnet står overfor, vokser også utfordringene for hele landet. IT-økosystemet, med så vel kjøpere som leverandører av IT-løsninger og tjenester, er ikke noe unntak, men som bransje er de like utfordret som mange andre tjenestebansjer. Samtidig er IT-bransjen den som trolig best kan påvirke hvor dype konsekvensene blir når effekten avtar.

Mange virksomheter havner antagelig i en situasjon der krav om besparelser stilles til alle avdelinger, også IT.

Hva er fortsatt kritisk når deler av virksomheten ikke er i gang? Samtidig medfører endrede arbeidsrutiner at mange må bruke stor kraft på å sikre at de respektive funksjonene i en virksomhet har tilgang til riktig informasjon, plattformer og verktøy. Med en stor andel hjemmearbeid via ukontrollerte miljøer som hjemmenettverk, finnes det utfordringer knyttet til sikkerhet.

Kravet om hjemmekontor fører til økt arbeid hjemmefra. Det stiller høye krav til IT-arbeidsplassen. Fremfor alt må hjemmekontoret fungere i de prosessene man arbeider i, noe som akselererer digitaliseringen. Med det følger økte krav til en servicedesk for å håndtere enheter og informasjon som i stadig større utstrekning beveger seg i ukontrollerte miljøer. Her finnes det mange mangler. Det kan være en god idé å lage en liste over prosesser og se om (eller hvordan) disse fungerer i en desentralisert verden. Bruk verktøy og bruk dem om igjen for å gjøre prosessene enkle for brukeren.





Hvordan påvirker krisen IT-virksomheten?

IT ser hvilke prosjekter som er prioritert og nødvendige å gjennomføre, samt hva som kan vente til senere når usikkerheten har lagt seg. Søket etter innsparinger øker, og IT-porteføljen blir utsatt for en grundig gjennomlysning i jakten på innsparingspotensial. Prosjektene som til tross for rådende usikkerhet likevel gjennomføres, vil trolig se reviderte tidsrammer i leveransen. De prosjektene som får høyest prioritet er de som gir virksomheten reell effektivisering og besparelse. Mer risikofylte transformasjonsprosjekter vil bli lagt på is til usikkerheten har lagt seg.

Er krisen global, vil forsyningskjeder innen IT-økosystemet være følsomme når landene håndterer krisen på ulike måter. En økt risiko når man har deler outsourcet i form av near- eller off-shoring, noe som innebærer ytterligere grad av tapt kontroll. Uansett vil IT-leveransen bli påvirket, og det finnes en rekke viktige områder å holde styr på:

- **Infrastruktur** som server og lagring som driver den sentrale infrastrukturen påvirkes primært gjennom reduserte volumer og reduserte SLA-er for alt som ikke er virksomhetskritisk. Hvis hjemmearbeid er riktig måte å fortsette driften på, blir lagringen sannsynligvis mer desentralisert og må være sikker fra flere perspektiver.
- **Kommunikasjon** og behov for robust kommunikasjon øker for å sikre fortsatt evne til å drive virksomhet. Videre øker behovet ytterligere gjennom automatisering, abonnements-IT, kontinuerlige oppgraderinger osv. som digitaliseringen fører med seg.
- **Virksomhetsapplikasjoner** påvirkes ikke i større grad, ettersom disse fortsatt er motoren i virksomheten. Varsel som har gått over til oppsigelser, vil skape forutsetninger for automatisering i virksomhetene gjennom blant annet RPA (Robotic Process Automation), som kan støtte prosesser som nå kanskje skjer eksternt. Igjen får prosjekter som bidrar til rasjonalisering og automatisering høy prioritet.
- **Cybersikkerhet** At cybersikkerhet øker kommer av at vi må beskytte våre informasjonsressurser i en stadig mer spredd og desentralisert håndtering.

- **IT-arbeidsplass** IT-arbeidsplass tjenester kan se en oppsving så lenge hjemmearbeidet foregår i krisen. Hvis varselet går over til oppsigelser, må man være forberedt på å redusere raskt igjen.
- **Serviceesk** får økt fokus hvis flere arbeider hjemmefra og «trykket» på disse tjenestene kommer til å være høyt. Fremtiden for den sentrale Serviceesk kan komme til å være fortsatt høy hvis utvidet hjemmearbeid blir permanent. Her kan systemer som f.eks. LMS-plattformer, som støtter kompetanseutvikling, komme til nytte. Dersom serviceesk-personalet reduseres, må man også tenke over hvordan selvbetjening og egenopplæring skal fungere.

Mange leverandører, som antagelig kjemper for å overleve, har primært konkurrert på pris. Det resulterer i fallende priser og spesielt rammet pleier konsulentsiden å være. Hvis effekten av krisen avtar raskt og vi får en rask vending, vil prispressende leverandører kunne overleve, og priserisjonen vil få stor effekt også i årene som kommer. Hvis effekten av krisen derimot er lengre (langsom vending), vil de sannsynligvis gå under, og virkningen av priserisjonen vil ikke bli like stor på lang sikt.

Alle påvirkes

Både IT-funksjoner og leverandører påvirkes av overgang til hjemmekontorer og utfordringer som oppstår som følge av endrede arbeidsrutiner. Samtidig styrkes en av de mer grunnleggende trendene som eksisterte allerede utenfor eventuelle kriser, nemlig betydningen av verdiskaping utover levering av standardtjeneste eller -produkt.

Mange IT-avdelinger er under press for å implementere og sette i drift nye løsninger på kort tid, uten at det går på bekostning av informasjon eller driftssikkerhet. Denne mer reaktive fasen blant IT-avdelingene går deretter over til en tilpasningsfase. Dette gjelder også IT-leverandører som også må se over sin kapasitet og evne til å levere på kort varsel. Vi blir alle påvirket. Nødvendig og virksomhetskritisk IT er det som nå får koste i virksomheten. Hvis forholdet til IT-leverandøren er bra, burde det være mulig å sammen vurdere hva som er virksomhetskritisk og hvordan dette påvirkes under og etter krisen.

Relasjoner vil bli satt på prøve

Bransjespesifikke utfordringer som oppstår raskt som følge av endringer i samfunnet, kan ramme både store og mer spesialiserte grupper. Tilbakeholdenhet påvirker ulike IT-produkter og tjenesteområder i varierende grad. Når basisfunksjon og drift prioriteres, vil for eksempel infrastrukturområdet stå relativt stabilt hos de fleste IT-virksomheter. Samtidig kan en viss priserisjonen, reduserte volumer og tøffere konkurranse påvirke



“Nødvendig og virksomhetskritisk IT er det som nå får koste i virksomheten.”



godtgjørelse og lønnsomhet for IT-leverandører. Som kjøpende virksomhet er det viktig å innse at det kreves to parter med langsiktig tenkning for å lykkes sammen. Det er ikke et alternativ å være for grådig og prøve å utnytte situasjonen til de grader at leverandørene dine ikke finnes når krisen er over, for hvordan skal det da gå med din egen IT?

Differensiering gjennom relasjonsbyggende prosesser var viktig allerede før krisen som følge av økt standardisering av produkter og tjenester, men med krisen blir dette enda viktigere. Som kjøper av IT bør man se på hva ytterligere en leverandør kan tilby. Denne merverdien kan bestå av verdifulle råd og løsninger basert på god forståelse for hvordan bransjespesifikke utfordringer forbundet med krisen påvirker IT.

Effekten av spareprogrammer

Med utgangspunkt i dine gitte forutsetninger, visse bransjespesifikke og andre koblet til virksomhetens mer unike forutsetninger, utformes ulike scenarier. Det gjelder fremfor alt hvilket mål man har med sin innstramning og hvilken påvirkning av virksomheten man kan tillate.

Basert på Radars tidligere erfaring bør du kunne redusere IT-kostnadene dine, men det avhenger av hvor stor forretningspåvirkning som er tillatt og forutsetter at den daglige driften kan fortsette. Eksempler på kostnadsbesparelser er:

- Korttidsarbeid
- Reduserte prosjekter og konsulentkostnader
- Generell innkjøpsstopp eller utsettelse av investering

En hardere leverandørstyring er en nødvendig forutsetning for arbeidet med faste kostnader. Også økt intern effektivitet er viktig for å dempe negative forretningseffekter. Hvis bransjen din er blitt spesielt påvirket, blir det nødvendig med større besparelser. For andre virksomheter, vanligvis innen offentlig sektor samt helse og sykepleie, vil muligens økt satsing på digitale tjenester og løsninger være nødvendig.

Radars anbefaler alle IT-virksomheter å gjennomføre spareprogrammer snarest mulig og gjennomgå priser i sine avtaler i besparingsarbeidet for beste effekt og fremtidige posisjon.

Tidligere lærdom – Naviger rett ved krise

En av lærdommene fra finanskrisen i 2008 er hvilke roller som er nødvendige, hvordan ansvar skal fordeles og hvilke former for kommunikasjon som gjør krisehåndteringen enklere. Det bidrar til motstandskraft og evne til å håndtere uforutsette hendelser. Ved økonomiske resesjoner har virksomhetenes svakheter en tendens til å bli avdekket. Å ikke bruke tid og energi på defensive argumenter og teknikker er viktig for effektivt å kunne håndtere utfordringer under en pågående krise. Når man gir andre skyldfølelse blir ofte en viktig del oversett, og det er at slik ting oppfattes, ofte blir den virkeligheten mange opplever.

Katastrofe- og kontinuitetsplaner

En katastrofe- og kontinuitetsplan for IT regulerer hvordan forretningskritiske funksjoner skal opprettholdes, også når informasjonssystemet er midlertidig nede eller permanent utslått. Ettersom planen ofte hentes fra rammeverk fra IT-styring, er det en iboende risiko for at det blir for stort fokus på teknologi. Planens viktigste formål er å støtte virksomhetens prosesser, noe som ofte innebærer at manuelle prosesser skal råde mens systemene er nede. Derfor blir IT-ens rolle mindre teknisk enn normalt og mer støttende. Det kan handle om å koordinere ulike responsteam, støtte de øvrige mulighetene i virksomheten for kommunikasjon samt umiddelbar håndtering av ulike aktiviteter.

IT-ens viktigste rolle

I en krise må alle bidra, og for IT er det absolutt viktigste å adressere to hovedspørsmål:

3. Hvordan kan IT opprettholde virksomhetens viktigste funksjoner til tross for at normale funksjoner og ressurser ikke er tilgjengelige på samme måte som før?
 - a. Hvordan kan IT bidra til opprettholdte inntekter i privat sektor
 - b. Eller myndighetenes oppdrag i offentlig virksomhet?
2. Hvordan kan IT støtte virksomheten med å øke produksjonen igjen til normale nivåer når krisen er over?

Hvis krisesituasjonen er økonomisk betinget, skal IT hjelpe virksomheten med å gå ned på sparebluss for å sikre overlevelse. Det gjør at drift og utvikling må håndteres på to forskjellige måter, der utvikling ofte kan fryses eller innstilles helt. I oppstartsfasen etter en krise er også utviklingsdelen oftest det som er vanskeligst å få i gang igjen.

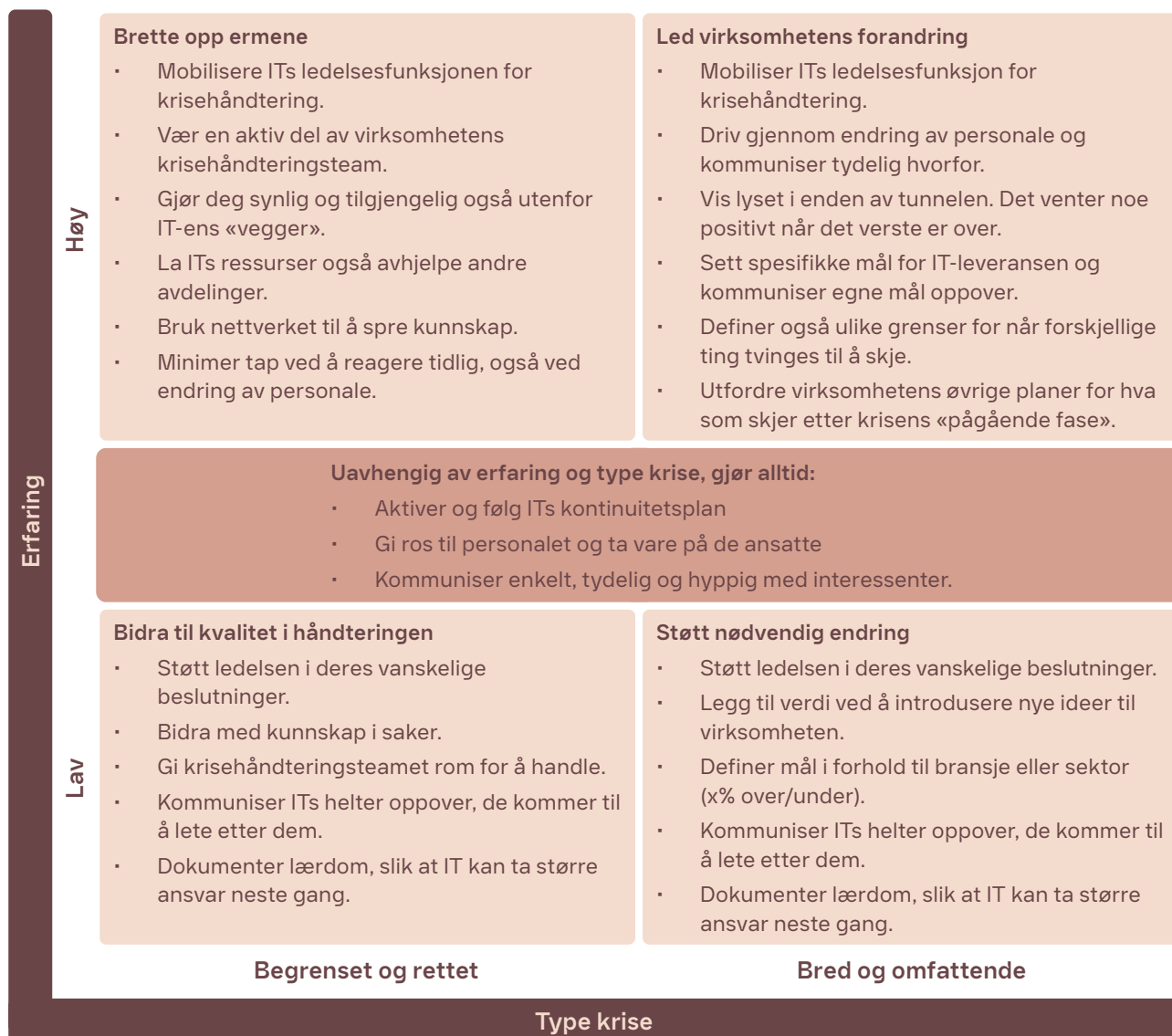
Spørsmålene må besvares, med hensyn til bransjespesifikke forutsetninger og virksomhetens behov, for at kursen fremover skal kunne staves ut. Hele organisasjonen må eventuelt være delaktig i arbeidet, og det må være rom for å diskutere ubehagelige fakta i prosessen. Dermed unngås det at den strategiske ledelsen handler i blinde eller at virksomheten leter etter syndebukker i en situasjon der det bare gjør situasjonen verre.



IT som aktiv eller passiv

Det er primært to faktorer som definerer hvor drivende IT skal være i selve krisehåndteringen:

1. Egen erfaring og kompetanse for å håndtere en krise.
2. Om krisen er begrenset og målrettet eller bred og omfattende.



Praktisk handling

Hva kan man gjøre i praksis når krisen banker på døren? Når man er midt i en krisehåndtering, er man også forbi det viktige første skrittet som handler om å planlegge, så nå må man fokusere på to ting:

1. **Handle.** Husk at den verste avgjørelsen som regel er å ikke ta noen avgjørelse.
2. **Kommuniser.** Kommunikasjon er alfa og omega for å lykkes med krisehåndtering.

Så raskt som mulig må vi gå fra våre hovedspørsmål om hva IT kan gjøre for at virksomheten skal overleve til faktisk handling. Avhengig av krisens alvor og fremfor alt avhengig av virksomhetens egne forutsetninger, ser de ulike handlingene forskjellige ut.

3. **Stopp blødningen.** Sørg for å stoppe virksomhetens blødning. Enten det dreier seg om sjokkeffekter i økonomien der vi må få streng kontroll over pengestrøm og utgifter, eller om det handler om inntrengning i virksomheten, må forhindrende tiltak iverksettes umiddelbart.
4. **Stopp lekkasjen.** Både lekkasje av det som påvirker kostnader og informasjon gjennom ikke-autorisert personell må kontrolleres i den grad det er mulig. All informasjon internt eller til eksterne parter og kunder skal bare formidles via offisielle kanaler eller etter godkjenning.
5. **Erstatt kompetanse.** Hvis det er en krise som rammer store deler av en bransje, en nasjon eller til og med har global påvirkning, er det viktig å sikre kompetanse og ressurser. På neste trinn kan man

deretter tenke på om dagens personer kan bidra til verdi i morgen hvis en ny normalitet oppstår som konsekvens.

6. **Finn heltene.** De trenger ikke å være sjefer eller ledere, men er vanligvis personer som har jobbet lenge i virksomheten.
7. **Fordel viktige oppgaver til heltene dine.** Heltene dine har ofte også bygd opp store interne nettverk og anses ofte av andre som noen det er verd å lytte til. Også disse uformelle nettverkene er viktig for kommunikasjonen og for å hjelpe hele virksomheten med å forstå. Tillit er viktig for å kunne gjennomføre endringer, som iblant kan være både smertefull og omfattende. Sørg for at disse menneskene har passende og viktige roller i krisehåndteringen, men unngå å fylle rollene bare for å slippe eget ansvar..
8. **Utarbeid plan B og C.** Planer må endres, og strategier bør løpende tilpasses til situasjonen. Å ha ytterligere planer for ulike omstendigheter betyr også trygghet ved å kunne vurdere ulike alternativer for IT-leveransen.
9. **Kommuniser.** En av de absolutt viktigste oppgavene er å kommunisere til både interne og eksterne interessenter. Skap åpenhet ved å kommunisere både tydelig og enkelt, men også hyppig. Kommuniser om det innebærer forandringer på både kort og lang sikt. Det er viktig at alle team får høre informasjonen direkte og ikke via annenhåndskilder.





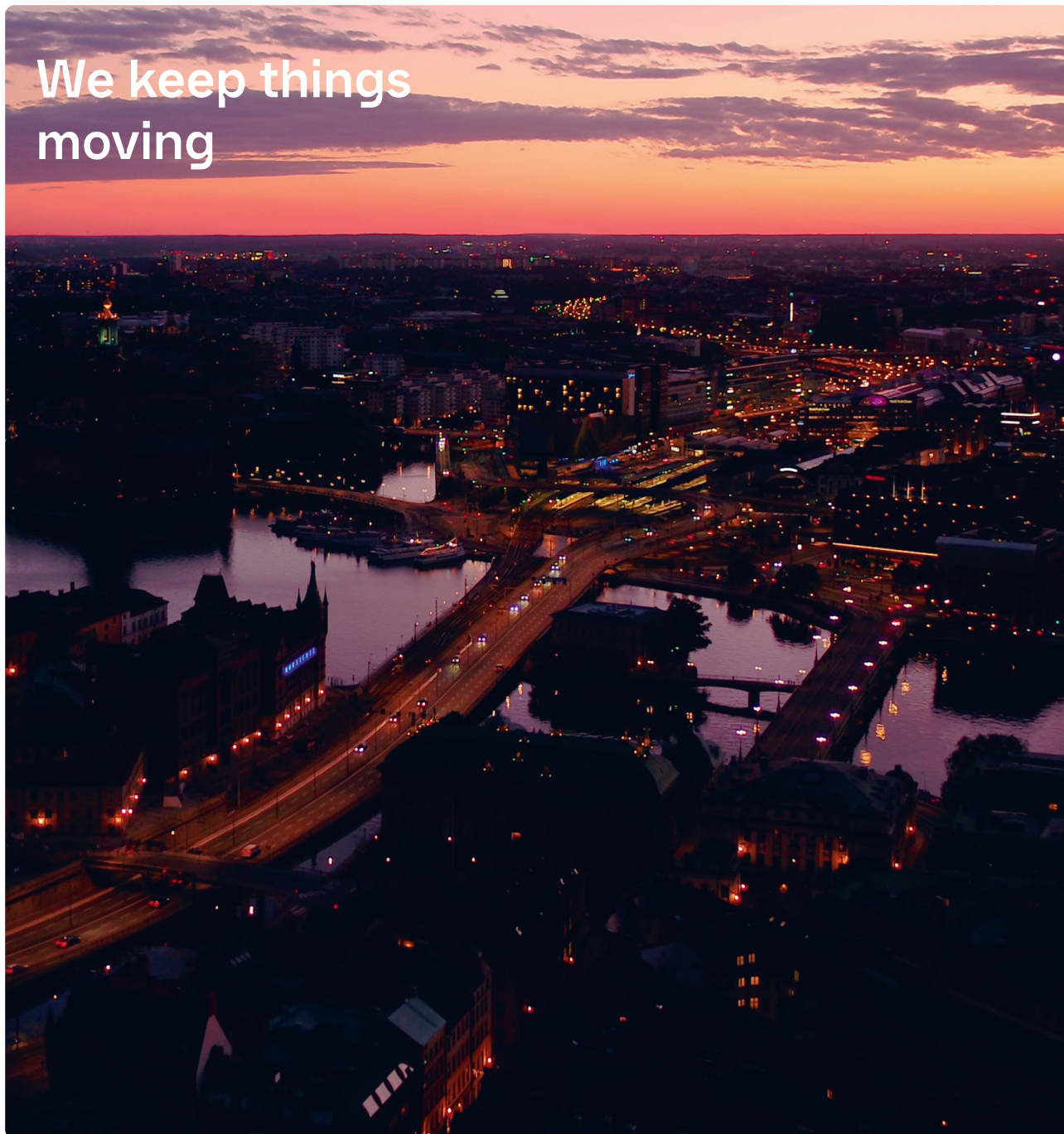
Om rapporten

Rapporten er utarbeidet av Radar på oppdrag av Dustin. Radar har foretatt en uavhengig analyse innen bestemte områder ved hjelp av objektive metoder. Det betyr at all datainnsamling og eventuelle intervjuer er gjennomført av Radar under eget navn innenfor rammene av normal innsamling. Det er ikke samlet inn spesielle data unikt for denne rapporten, noe som gjør at man unngår partiskhet i det statistiske underlaget. Radar er ene og alene ansvarlig for innhold og konklusjoner i denne rapporten.

Rådgiver
Richard Werner
richard-werner@radareco.com

Analytiker
Patrik Mernissi Granlind
patrik.granlind@radareco.com

We keep things
moving



Dustin er en ledende, nettbasert IT-partner med virksomhet i Norden og Nederland. Vi hjelper kundene våre med være i forkant ved å gi dem rett IT-løsning, til rett tid og rett pris.

Vi tilbyr ca. 255 000 produkter og tjenester for bedrifter, offentlig sektor og privatpersoner. Omsetningen for

virksomhetsåret 2019/20 steg til ca. 13,2 millioner SEK, og rundt 90 prosent av inntektene kom fra bedriftsmarkedet.

Dustin Group har mer enn 1800 medarbeidere og har siden 2015 vært børsnotert på Nasdaq Stockholm med hovedkontor i Nacka Strand, like utenfor Stockholm sentrum.