

Guide om krisehåndtering



Indhold

- 3** Hvad sker der under en krise – Konsekvenserne for IT

- 7** Tidligere erfaringer – Sådan navigerer man i en krisetid

- 9** Konkrete handlinger

Hvad sker der under en krise – Konsekvenserne for IT

Vores kriser kan opdeles i to overordnede typer. Der er dels den målrettede type, som kan være begrænset til virksomheden eller branchen, eller som på anden måde ikke rammer en større del af omverdenen. Derudover er der den overordnede type af krise, der måske rammer hele verden, såsom en global økonomisk recession. Ved førstnævnte er der chance for, at man har mulighed for at påvirke, mens sidstnævnte sandsynligvis er helt styret af omverdenen. I tilfælde af en mere global krise tager den målrettede type ofte også fart.

Når det gælder en global krise, vokser udfordringerne for hele nationen ud over de vanskelige forhold, som samfundet står over for. IT-økosystemet med såvel købere som leverandører af IT-løsninger og tjenester er ingen undtagelse, men er som branche lige så udfordret som mange andre tjenesteb Branchen den, der sandsynligvis bedst kan påvirke, hvor dybe konsekvenserne bliver, når effekten aftager.

Mange virksomheder ender sandsynligvis i en situation, hvor der stilles krav om besparelser i samtlige

afdelinger, også for IT. Hvad er stadig kritisk, når dele af virksomheden ligger stille? Samtidig medfører ændrede arbejdsgange, at mange skal bruge meget energi på at sikre, at de respektive funktioner i virksomheden har adgang til de rigtige informationer, platforme og værktøjer. Der er mange sikkerhedsmæssige udfordringer forbundet med, at en stor del af alt arbejde foregår hjemmefra i ukontrollerede hjemmenetværksmiljøer.

Kravet om fjernarbejde fører til øget arbejde hjemmefra. Det stiller høje krav til IT-arbejdspladsen. Frem for alt skal fjernarbejdspladsen fungere i de processer, man arbejder i, hvilket får digitaliseringen til at accelerere. Dertil kommer øgede krav til en servicedesk, der skal håndtere enheder og oplysninger, som i stigende grad befinder sig i ikke-kontrollerede miljøer. Her finder man mange mangler. Det kan være en god idé at udarbejde en liste over processer og undersøge, hvorvidt (eller hvordan) de fungerer i en verden med decentralisering. Udnyt værktøjer og genbrug, så processerne bliver lette for brugeren.





Hvordan påvirker krisen IT-virksomheden

IT ser nærmere på, hvilke projekter der er prioriterede og nødvendige at gennemføre, og hvad der kan vente til senere, når usikkerheden har lagt sig. Søgning efter besparelser øges, og IT-porteføljen udsættes for en grundig gennemgang i jagten på muligheder for at opnå besparelser. De projekter, der trods herskende usikkerhed alligevel gennemføres, vil sandsynligvis opleve strammere tidsplaner. De projekter, der får højeste prioritet, er dem, der giver virksomheden reel effektivisering og besparelser. Mere risikofyldte transformationsprojekter vil blive lagt på hylden, indtil usikkerheden har lagt sig.

Er krisen global, vil forsyningskæder i IT-økosystemet være sårbare, hvis landene håndterer krisen på forskellige måder. En øget risiko, når man har outsourcet en del af virksomheden i form af near- eller off-shoring, hvilket indebærer yderligere elementer af mistet kontrol. Uanset hvad vil IT-løsningen blive påvirket, og der er en række vigtige områder at holde styr på:

- **Infrastruktur** såsom servere og lagring, der driver den centrale infrastruktur, påvirkes primært af faldende volumen og færre SLA'er for alt, som ikke er forretningskritisk. Hvis hjemmearbejde er den rigtige måde at fortsætte med at drive virksomhed på, sker der sandsynligvis en større decentralisering af lagringen, som skal være sikker ud fra flere perspektiver.
- **Kommunikation** og behovet for stærk kommunikation stiger for at sikre virksomhedens fortsatte drift. Endvidere øges behovet yderligere gennem automatisering, abonnements-IT-løsninger, løbende opgraderinger m.v., som digitaliseringen fører med sig.
- **Virksomhedsapplikationer** påvirkes ikke i større udstrækning, da disse fortsat er kernen i virksomheden. Advarsler, der er blevet til opsigelser, vil skabe forudsætninger for automatisering i virksomhederne gennem bl.a. RPA (Robotic Process Automation), som kan støtte processer, der måske foregår remote i dag. Igen får projekter, som bidrager til rationalisering og automatisering, høj prioritet.
- **Cybersikkerhed** At cybersikkerhed øges, skyldes, at vi er nødt til at beskytte vores oplysninger på en langt mere udbredt og decentraliseret måde.

- **IT-arbejdspladser** IT-arbejdspladstjenester vil opleve et opsving, så længe der gennem krisen opfordres til at arbejde hjemmefra. Hvis advarsler udløser opsigelser, skal man være forberedt på hurtigt at skalere ned igen.
- **Servicecenter** får større fokus, hvis flere arbejder hjemmefra, og "presset" på disse tjenester vil være højt. Fremtiden for den centrale servicecenter kan fortsat være stor, hvis ordningen med hjemmearbejde bliver permanent. Her kan systemer som f.eks. LMS-platforme, der understøtter kompetenceudvikling, komme til gavn. I de tilfælde hvor antallet af servicecenter-medarbejdere er reduceret, skal man også overveje, hvordan selvbetjening og selvvejledning skal fungere.

Mange leverandører, som formentlig kæmper for overlevelse, har primært konkurreret på pris. Det medfører faldende priser, og det plejer særligt at være konsulenterne, der bliver ramt. Hvis effekten af krisen aftager hurtigt, og vi ser en hurtig vending, vil leverandører, der presser priserne, kunne overleve, og prisudviklingen vil også få store konsekvenser i de kommende år. Hvis konsekvenserne af krisen derimod trækker ud (langsom vending), vil de sandsynligvis bukke under, og effekterne af prisudviklingen vil ikke blive lige så store på lang sigt.

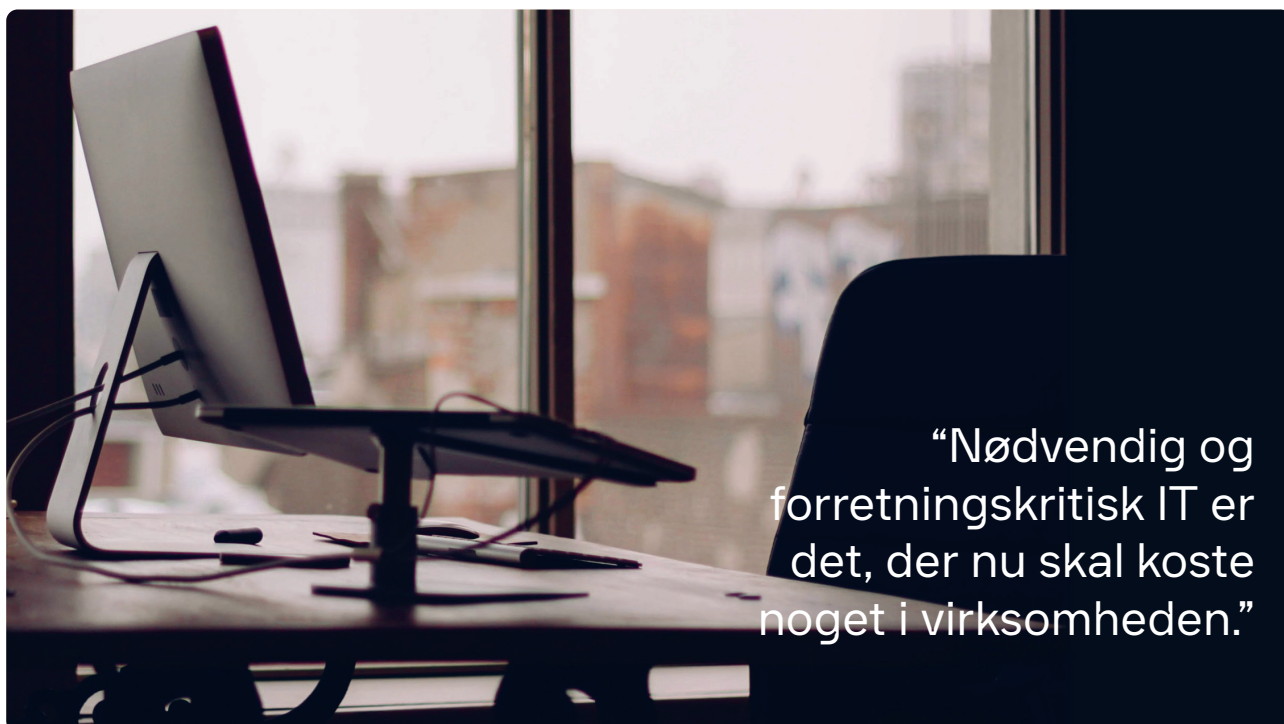
Alle påvirkes

Både IT-funktioner og leverandører påvirkes af overgangen til fjernarbejde og de udfordringer, der opstår som følge af ændrede arbejdsrutiner. Samtidig styrkes en af de mere grundlæggende trends, der allerede fandtes før krisen, nemlig betydningen af værdiskabelse ud over levering af standardtjenester/-produkter.

Mange IT-afdelinger er under pres med hensyn til at gennemføre og idriftsætte nye løsninger på kort tid uden at gå på kompromis med informations- og driftssikkerheden. Denne mere reaktive fase blandt IT-afdelingerne går derefter over til tilpasningsfasen. Det gælder desuden IT-leverandører, som også har brug for at gennemgå deres kapacitet og evne til at levere med kort varsel. Alle bliver påvirket. Nødvendig og forretningskritisk IT er det, der nu skal koste noget i virksomheden. Hvis relationen til din IT-leverandør er god, burde der være mulighed for sammen at vurdere, hvad der er forretningskritisk, samt hvordan det påvirkes under og efter krisen.

Relationer vil komme på en prøve

Branchespecifikke udfordringer, som hurtigt opstår som følge af forandringer i samfundet, kan ramme såvel store som mere specialiserede grupper. Tilbageholdenhed påvirker forskellige IT-produkter og tjenesteområder i varierende udstrækning. Eftersom basisfunktioner og drift prioriteres, vil eksempelvis infrastrukturområdet være relativt stabilt i de fleste IT-virksomheder. Samtidig kan en vis prisudvikling,



“Nødvendig og forretningskritisk IT er det, der nu skal koste noget i virksomheden.”



faldende volumen og hårdere konkurrence påvirke omsætning og lønsomhed for IT-leverandører. Som købende virksomhed er det vigtigt at forstå, at det kræver to parter med en langsigtet tankegang for at lykkes sammen. Det duer ikke at være for grådig og forsøge at udnytte situationen i en sådan grad, at leverandørerne ikke længere er der på den anden side af krisen, for hvordan går det så med virksomhedens egen IT?

Differentiering gennem relationsopbyggende processer var allerede vigtigt før krisen som følge af de øgede standardiseringskrav til produkter og tjenester, men på den anden side af krisen vil det være endnu vigtigere. Som køber af IT bør man undersøge, hvilke andre produkter leverandøren kan tilbyde. Sådan merværdi kan f.eks. være gode råd og løsninger, der bunder i god forståelse for, hvordan branchespecifikke udfordringer som følge af krisen er forbundet med IT.

Konsekvenser af spareøvelser

Med udgangspunkt i virksomhedens forudsætninger, visse branchespecifikke og mere unikke forudsætninger opstilles forskellige scenarier. Det gælder frem for alt, hvilken målsætning man har med sine stramninger, og hvilken påvirkning af virksomheden man vil tillade.

Baseret på Radars tidligere erfaringer bør man kunne reducere sine IT-udgifter, men det afhænger af, hvor stor en driftsmæssig påvirkning der tillades, og forudsætter, at den daglige drift kan fortsætte. Eksempler på omkostningsbesparelser er:

- tvungen nedsat arbejdstid.
- reducerede projekt- og konsulentomkostninger.
- generelt indkøbsstop eller udskudte investeringer.

Strammere leverandørstyring er en nødvendig forudsætning i forbindelse med faste omkostninger. Det er også vigtigt med øget intern effektivitet for at dæmpe negative påvirkninger af virksomheden. Hvis branchen specifikt er påvirket, vil endnu større besparelser være en nødvendighed. For andre virksomheder, normalt inden for den offentlige og sundhedssektoren, vil øget fokus på digitale tjenester og løsninger muligvis være en nødvendighed.

Radar anbefaler, at alle IT-virksomheder hurtigst muligt gennemfører spareprogrammer og gennemgår deres prisaftaler for at opnå den bedste effekt og fremtidige position.

Tidligere erfaringer – Sådan navigerer man i en krisetid

En af erfaringerne fra finanskrisen i 2008 er, hvilke roller der er brug for, hvordan ansvar skal fordeles, og hvilke kommunikationsmidler som gør krisehåndteringen lettere. Det bidrager til øget modstandskraft over for og evne til at håndtere uforudsete hændelser. Når der er økonomisk recession, har virksomhedernes svagheder en tendens til at blive blottet. Det er utrolig vigtigt ikke at spilde tid og energi på defensive argumenter og teknikaliteter for effektivt at tackle udfordringer under en igangværende krise. Ved at give andre skylden overses ofte en vigtig del, og det er, at den måde, som tingene opfattes på, let bliver den virkelighed, som mange oplever.

Katastrofe- og beredskabsplaner

En katastrofe- og beredskabsplan for IT bestemmer, hvordan forretningskritiske funktioner skal opretholdes, også når informationssystemer er midlertidigt eller permanent nede. Eftersom planen ofte er baseret på rammerne for IT-styring, er der en risiko for, at der kommer for meget fokus på teknologi. Planens vigtigste formål er at understøtte virksomhedens processer, hvilket ofte indebærer, at manuelle processer skal styre tingene, mens systemerne er nede. Derfor bliver IT's rolle mindre teknisk end normalt og mere understøttende. Det kan f.eks. handle om at koordinere forskellige responsteams, understøtte andre virksomheders muligheder for kommunikation samt om øjeblikkelig håndtering af forskellige aktiviteter.

IT's vigtigste rolle

I en krisetid skal alle bidrage, og fra IT's side er det absolut vigtigste at besvare to centrale spørgsmål:

1. hvordan kan IT være med til at opretholde virksomhedens vigtigste funktioner, selv om normale funktioner og ressourcer ikke er tilgængelige på samme måde som før?
 - a. hvordan kan IT bidrage til at opretholde indtægter i den private sektor
 - b. eller operatørens opgaver i det offentlige?
2. hvordan kan IT være med til at understøtte virksomheden i at få produktionen op i samme gear igen på den anden side af krisen?

Hvis krisesituationen er økonomisk betinget, skal IT hjælpe virksomheden med at gå i spare-mode for at sikre overlevelse. Det betyder, at drift og udvikling skal håndteres på to forskellige måder, hvor udvikling ofte må sættes på pause eller helt indstilles. I opstartsfasen efter en krise er udviklingsdelen ofte den, der er sværest at få gang i igen.

Spørgsmålene skal besvares under hensyntagen til branchespecifikke forudsætninger og virksomhedens behov for at kunne udstikke vejen frem. Hele organisationen skal evt. inddrages i arbejdet, og der skal være plads til at drøfte de barske realiteter i løbet af processen. Dermed undgås, at den strategiske ledelse stirrer sig blinde, eller at virksomheden forsøger at finde syndebugke, hvilket kun gør situationen værre.

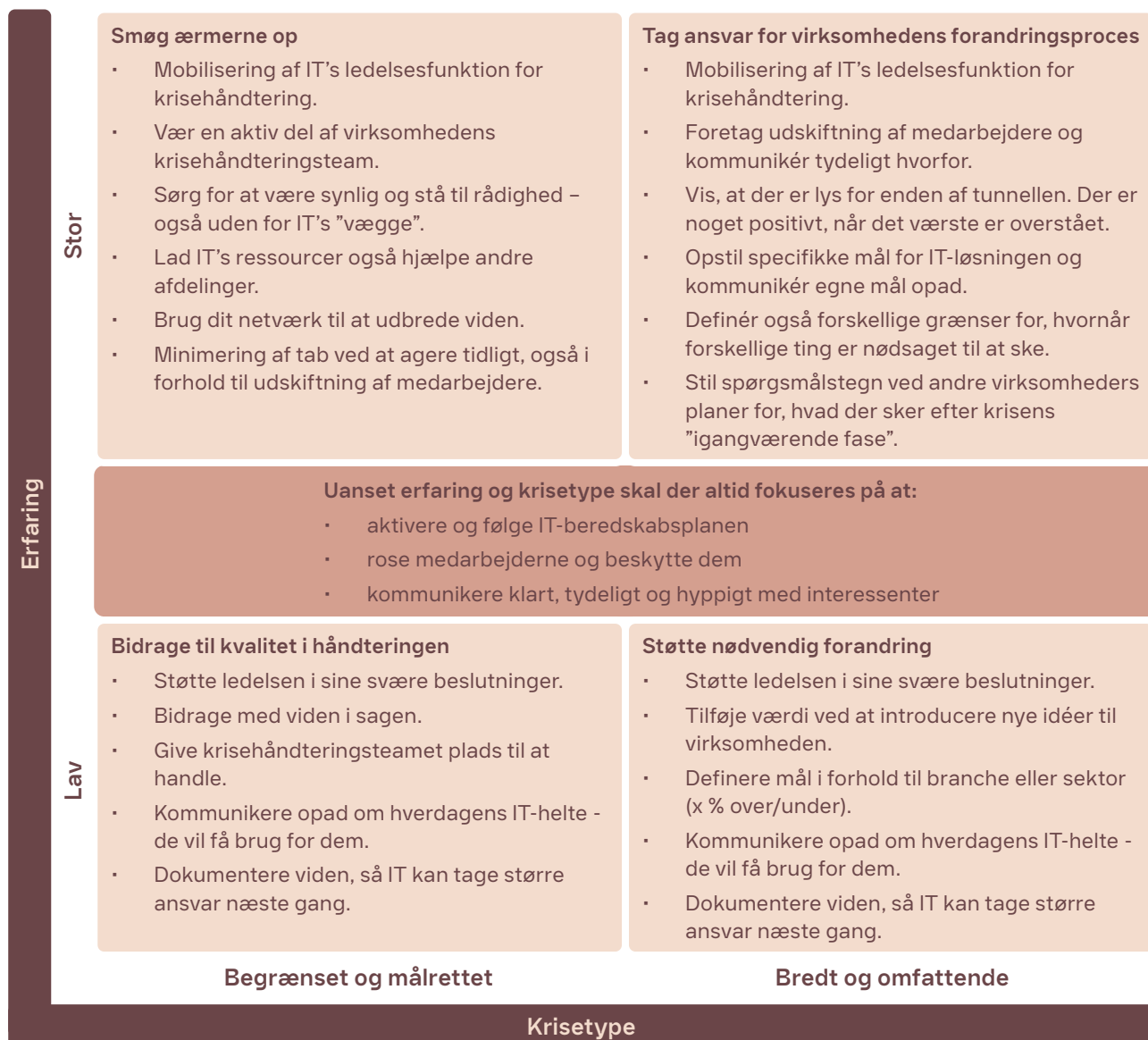


“I en krisetid skal alle bidrage, og fra IT's side er det absolut vigtigste at besvare to centrale spørgsmål”

IT som aktiv eller passiv faktor

Der er primært to faktorer, der definerer, hvor aktiv man skal være fra IT's side i forhold til håndtering af selve krisen:

1. egen erfaring og kompetence til at håndtere en krise.
2. om krisen er begrænset, målrettet eller bred og omfattende.



Konkrete handlinger

Hvad kan man gøre i praksis, når krisen banker på døren? Når man er midt i at håndtere en krise, er man også forbi det første vigtige skridt på vejen, nemlig at planlægge, så nu er der to ting man skal fokusere på:

1. **Skride til handling** Husk, at den værste beslutning oftest er slet ikke at træffe nogen beslutning.
2. **Kommunikation** Kommunikation er alfa og omega for vellykket krisehåndtering.

Man er nødt til, så hurtigt som muligt, at skride fra at tale om, hvad IT kan gøre for virksomhedens overlevelse, til faktisk handling. Afhængigt af krisens alvor og frem for alt den enkelte virksomheds forudsætninger, kræver det, at der skrives til forskellige handlinger.

3. **Afbød katastrofer** Sørg for at afbøde virksomhedens katastrofer. Uanset om det gælder chokeffekter på økonomien, hvor man er nødt til at føre streng kontrol med pengestrømmene og udgifterne, eller indtrængen i virksomheden, skal afbødningsforanstaltninger gennemføres med det samme.
4. **Afbød træk på ressourcerne** Både træk på ressourcer, der påvirker udgifterne, og på informationer gennem ikke-autoriserede medarbejdere skal kontrolleres i det omfang, det er muligt. Alle interne oplysninger eller til eksterne parter og kunder skal kun videregives gennem de officielle kanaler eller efter godkendelse.
5. **Udskiftning af kompetencer** Hvis der er tale om en krise, der rammer store dele af en branche eller en hel nation, eller som har globale konsekvenser, er

det vigtigt at sikre, at man har de rette kompetencer og ressourcer. Derefter kan man overveje, om medarbejderne i dag vil tilføre værdi i morgen, hvis der som konsekvens indtræder noget i retning af en ny normalitet.

6. **Identifikation af hverdagens helte** Hverdagens helte behøver ikke være en chef eller leder, for de er oftest medarbejdere, som har været ansat i virksomheden i lang tid.
7. **Uddelegering af vigtige opgaver til hverdagens helte** Hverdagens helte har ofte opbygget et stort internt netværk og er nogen, som andre lytter til. Selv disse uformelle netværk er vigtige for kommunikationen og for at hjælpe hele virksomheden med at forstå. Tillid er vigtigt for at kunne gennemføre forandringer, som af og til kan være smertefulde og omfattende. Sørg for, at disse medarbejdere har tilpas vigtige roller i krisehåndteringen, men undgå at inddrage rollerne bare for selv at undgå at tage ansvar.
8. **Sørg for at have en plan B og C** Det er nødvendigt at kunne ændre planerne og løbende tilpasse strategier efter situationen. At have andre planer i baghånden, hvis omstændighederne ændrer sig, betyder også, at man trygt kan overveje forskellige alternative IT-løsninger.
9. **Kommunikation** En af de absolut vigtigste opgaver er at kommunikere til både interne og eksterne parter. Skab gennemsigtighed ved at kommunikere både klart, tydeligt og hyppigt. Det er vigtigt at kommunikere, hvis det indebærer forandringer på både kort og langt sigt. Det er vigtigt, at alle teams får informationer direkte og ikke fra andre.





Om rapporten

Rapporten er udarbejdet af Radar på vegne af Dustin. Radar har uafhængigt udført analyser inden for givne områder ved hjælp af objektive metoder. Det betyder, at al dataindsamling og eventuelle interviews er udført af Radar under eget navn inden for rammerne af normal indsamling. Der er ikke indsamlet særlige data udelukkende til denne rapport. Derved sikres neutralitet i det statistiske grundlag. Radar er selv ansvarlig for indholdet og konklusionerne i denne rapport.

Rådgiver
Richard Werner
richard-werner@radareco.com

Analytiker
Patrik Mernissi Granlind
patrik.granlind@radareco.com



We keep things
moving

Dustin er en førende onlinebaseret IT-partner med forretning i Norden og Nederlandene. Vi sørger for, at vores kunder er på forkant ved at levere den rette IT-løsning på det rette tidspunkt og til den rette pris.

Vi tilbyder cirka 255.000 produkter med tilhørende tjenester til virksomheder, den offentlige sektor og privatpersoner.

Omsætningen i virksomhedsåret 2019/20 endte på ca. 13,2 mia. SEK, og ca. 90 procent af indtægterne kom fra erhvervsmarkedet.

Dustin Group har mere end 1800 medarbejdere og har været børsnoteret på Nasdaq Stockholm siden 2015 med hovedkontor i Nacka Strand lige uden for det centrale Stockholm.