

A dark blue square icon containing a white square with a smaller white square inside, representing the McKinsey & Company logo.

UNLOCKING SUCCESS IN DIGITAL TRANSFORMATIONS

INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

I januar 2018 har McKinsey&Company udarbejdet en ny McKinsey Global Survey, en online undersøgelse, med fokus på succesfulde digitale forandringer i organisationer. Undersøgelsen er baseret på 1793 respondenter, hvoraf 1512 respondenter har oplevet mindst 1 digital forandring i de seneste 5 år på deres nuværende eller tidligere arbejdsplads.

En succesfuld digital forandring er af McKinsey defineret som en digital forandring, der delvist eller fuldt ud opnår succes i både at forbedre en organisations ydeevne og i at udruste organisationen til at opretholde disse forbedringer over tid.

Det er altid udfordrende at opnå succes med organisationsforandringer. Digitale forandringer viser sig dog at være meget mere udfordrende end traditionelle forandringer. I dette Article Review præsenterer vi McKinseys best practices til, hvordan man opnår succes med digitale forandringsindsatser – og gør det visuelt med grafer fra undersøgelsens resultater.

OM FORFATTERNE

Hortense de la Boutetière er partner ved McKinseys afdeling i Paris. Hortense hjælper klienter i energi-, industri- og sundhedssektoren med at forfølge fundamentale forandringstiltag, der øger performanceevner.

Alberto Montagner er associate partner ved McKinseys afdeling i Schweiz. Alberto har ekspertise indenfor organisationsforandringer.

Angelika Reich er partner ved McKinseys afdeling i Schweiz. Angelika er ekspert i organisations- og ledelsesudvikling og hjælper desuden klienter med at håndtere forandringer.

Summary

Vi lever i en tid hvor industrier forandres dramatisk grundet digitalisering og ny teknologi. For mange organisationer inviterer dette til omfattende forandringsindsatser, da man ønsker at drage fordel af disse nye trends og tendenser samt at være på forkant med konkurrenterne.

I undersøgelsen siger 8 ud af 10 respondenter, at deres organisationer har foretaget digitale forandringsindsatser i de seneste 5 år. Det fremkommer dog tydeligt, at det er svært at opnå succes med disse indsatser, fordi undersøgelsen viser, at mindre end 1 ud af 3 organisationer, der foretager digitale forandringer, får styrket sin ydeevne og får opretholdt dette resultat over tid.

McKinsey har foretaget flere års undersøgelser i dette felt, og der viser sig et tydeligt billede af, at succesraten for disse forandringsindsatser er konstant lav, da mindre end 30% af organisationer får succes på dette punkt. I dette års undersøgelse er det kun 16%, der har oplevet en forbedret organisatorisk ydeevne som følge af digitale forandringsindsatser – og kun 7% af disse 16% har oplevet forbedret ydeevne, men denne blev ikke opretholdt over tid.

Selv industrier indenfor high tech, medier og telecom, der har stor digital indsigt, er udfordret, da disse kun oplever en succesrate på 26% som følge af digitale forandringer. Traditionelle industrier indenfor olie og gas, bil, infrastruktur og medicin er mere udfordret, da disse kun oplever en succesrate mellem 4 og 11%.

Undersøgelsen viser, at størrelsen på en organisation har indflydelse på dens succesrate af de digitale forandringsindsatser. For organisationer med færre end 100 ansatte er det 2,7 gange mere sandsynligt at opleve succes end i organisationer med flere end 50.000 ansatte.

DIGITALE FORANDRINGERS ANATOMI

Når der skal udføres digitale forandringsindsatser i organisationer, har de en tendens til at se indad. Det hyppigst forekommende formål med sådanne indsatser er for 68% af respondenterne at digitalisere deres driftsmodel. For mindre end 50% af respondenterne er det at lancere nye produkter og services eller at samarbejde med eksterne partnere gennem digitale kanaler.

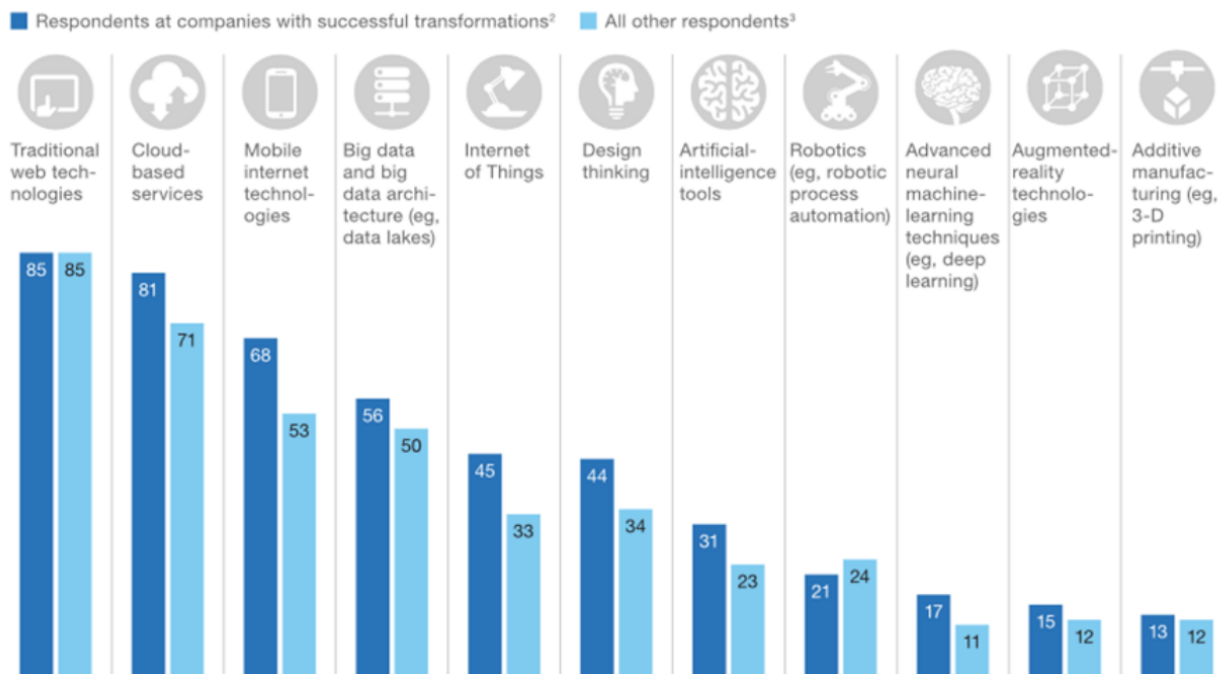
Digitale forandringer har ofte et stort omfang. For 80% af respondenterne har sådanne forandringer omfattet adskillige funktioner, forretningsområder og endda hele firmaet.

Under digitale forandringsindsatser har indførelsen af digitale teknologier en vigtig betydning. Undersøgelsen viser, at organisationer i gennemsnit anvender 4 ud af 11 teknologier, hvor et overvældende flertal til stadighed anvender traditionelle webværktøjer til at udføre sine forandringsindsatser. Det fremkommer tydeligt, at organisationer, der anvender flere teknologier end andre, oplever større succes med deres indsatser. Her er der tale om anvendelsen af mere avancerede teknologier som: AI, The Internet of Things og machine-learning. Selvom mange antager, at anvendelsen af flere teknologier kan have en tendens til at mislykkes, er det ikke nødvendigvis sandt, da det kan give større succes at anvende en mere avanceret teknologi frem for en traditionel.

Exhibit 1

Organizations with successful transformations deploy more technologies than others do.

Digital technologies, tools, and methods currently used by organizations, % of respondents¹



¹ Respondents who answered "other" or "don't know" are not shown.

² Respondents who say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time, n = 263.

³ n = 1,258.

NØGLERNE TIL SUCCES

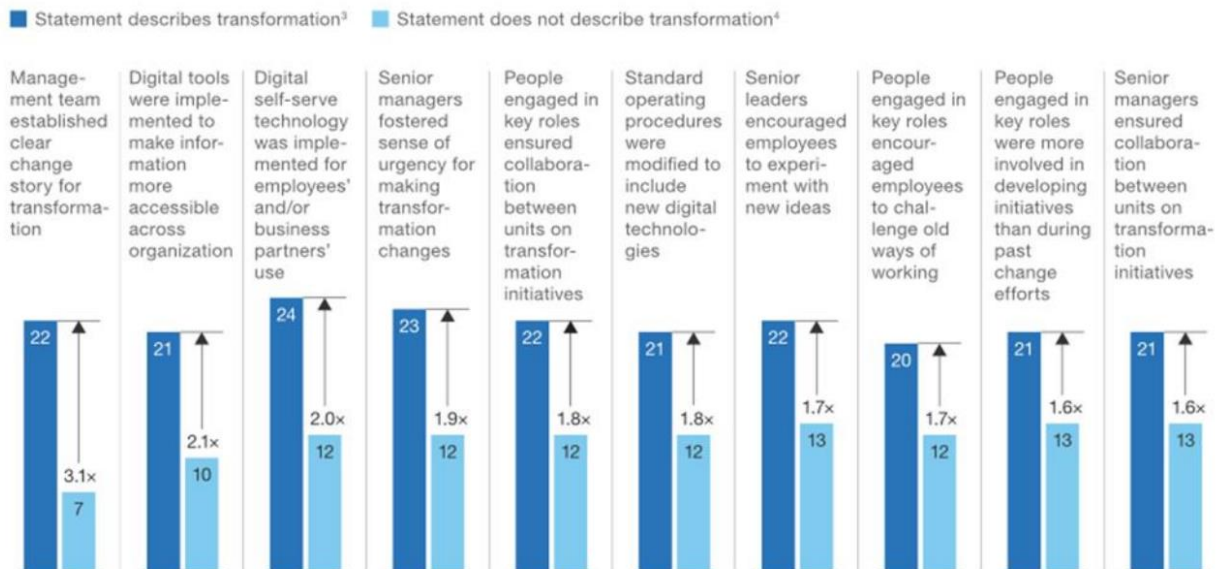
Gennem undersøgelsen er McKinsey kommet frem til 21 best practices til, hvordan man kan foretage succesfulde digitale forandringer i organisationer. Disse best-practices er blevet inddelt i 5 kategorier:

- Ledere med stor digital indsigt
- Kompetenceudvikling af fremtidens arbejdsstyrke
- Empowerment af medarbejdere
- Digital opgradering af daglige værktøjer
- Hyppig kommunikation via traditionelle og digitale metoder

Exhibit 2

When key factors are in place, respondents are up to three times more likely to report successful digital transformations.

Success rate of digital transformations,¹ by key factors,² % of respondents



¹Respondents who report success say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time; n = 263.

²Out of 21 key factors of success, determined by Total Unduplicated Reach and Frequency (TURF) and Shapley analyses. These analyses were used to make commensurate comparisons of best practices within a digital transformation, which were tested by using different types and structures of questions.

³Includes respondents who either agreed (somewhat or strongly) that a given statement describes the transformation or selected a given practice as true of the transformation.

⁴Includes respondents who either disagreed (somewhat or strongly) that a given statement describes the transformation or did not select a given practice as true of the transformation.

LEDERE MED STOR DIGITAL INDSIGT

Undersøgelsen viser, at 70% af respondenterne oplevede et udskift i direktionen under forandringsindsatsen. Dette er hyppigst forekommende, når nye ledere, som er bekendte med digitale teknologier, tilslutter sig ledergruppen. Dette ses som vigtig nøgle til forandringssucces.

Et andet vigtigt element er en forpligtelse til forandrings-specifikke roller; nemlig ledere af individuelle initiativer og ledere af projekt- og strategi kontorer, som kun fokuserer på forandringsindsatser.

Slutteligt er ledelsesengagement også vigtigt. Når direktionen er dybt involveret i digitale forandringer, øget det sandsynligheden for at få succes med indsatserne.

Det fremkommer tydeligt i undersøgelsen, at organisationer har større digital forandringssucces, hvis de har de rette ledere med stor digital indsigt. Omkring 33% af respondenterne har ansat en Chief Digital Officer (CDO) til at opretholde forandringsindsatser. Disse organisationer har 1,6 gange større sandsynlighed for at få succes.

KOMPETENCEUDVIKLING AF FREMTIDENS ARBEJDSSTYRKE

Traditionelle forandringsindsatser kræver grundlæggende en udvikling af talent og færdigheder gennem hele organisationen. Dette er også gældende for digitale forandringer, og er derfor en vigtig nøgle til succes heraf.

Medarbejderes individuelle roller og forpligtelser bør redefineres, så alle er på rette linje med det mål organisationen har for forandringen. Dette tydeliggør hvilke roller og evner en organisation har behov for under sådan en indsats. Hvis denne praksis er anvendt, er det 1,5 gange mere sandsynligt at få succes med en digital forandring.

Specifikke roller bør indtages af integratorer og ledere indenfor teknologiinnovation, der bygger bro mellem potentielle kløfter i traditionelle og digitale dele af erhvervet. Disse skal hjælpe med at styrke interne evner mellem medarbejderne.

Organisationer, der oplever succesfulde forandringer, har en bedre finansieret og mere hårdfør tilgang til talent. Hvis en organisation investerer i den rette mængde af digital talent, er det 3 gange mere sandsynligt for den at få succes med digitale forandringer.

En organisation har større sandsynlighed for at få succes, hvis planlægning og talentudvikling af arbejdsstyrken bliver optrappet. 27% af respondenterne har oplevet forandringssucces som følge af, at der blev sat tværfunktionelle og tværgående ansættelsesmål baseret på specifikke behov fra organisationen mht. færdigheder. Organisationer, der ikke sætter sig disse mål, får ikke engang halvt så meget succes med deres indsatser.

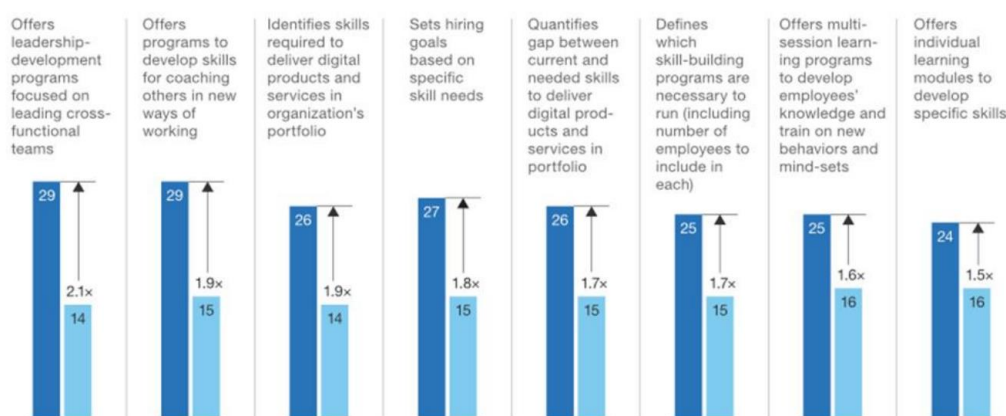
Det højner succesraten, hvis man anvender en mere omfattende tilgang til rekruttering. Det fremkommer i undersøgelsen, at nye og usædvanlige metoder har større effekt på succes frem for traditionelle rekrutteringstaktikker, såsom offentlige jobopslag og henvisninger fra nuværende medarbejdere. Organisationer, der anvender innovative rekrutteringskampagner, har 2 gange større sandsynlighed for at få succes. Dette kan fx ske ved at lade rekrutterterne spille spil, finde skjulte beskeder i kildekoder eller ved, at organisationen hoster teknologikonferencer eller hackathons.

Exhibit 3

At companies with enterprise-wide workforce-planning and talent-development practices, success is more likely.

Success rate of digital transformations,¹ by adoption of organization-wide workforce and talent practices,² % of respondents

■ Practice adopted³ ■ Not adopted⁴



¹ Respondents who report success say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time; n = 263.

² Question was not asked of respondents who say their organizations significantly underinvested in digital talent during their transformations.

³ Includes respondents who said that a given practice has been adopted in more than 1 function or business unit, or organization-wide, since the transformation began.

⁴ Includes respondents who said that a given practice has not been adopted in more than 1 function or business unit, or organization-wide, since the transformation began.

EMPOWERMENT AF MEDARBEJDERE

Digitale forandringer opfodrer til kulturelle og adfærdsmæssige ændringer i organisationen. Her er der blandt andet tale om velovervejet risikovillighed, øget samarbejde og kundefokus. Undersøgelsen viser to måder, hvorpå organisationer med succesfulde digitale forandringer udfører empowerment af sine medarbejdere:

Den første måde er at forstærke ny adfærd og nye arbejdsmetoder gennem formelle mekanismer, hvilket støtter organisationsforandringer. En nøgle til forandrings succes er at fastsætte praksisser, der understøtter disse nye arbejdsmetoder. Organisationer, der fastsætter mindst 1 ny arbejdsmetode, herunder kontinuerlig læring og åbne miljøer, har større sandsynlighed for at opleve succes med digitale forandringer. En anden nøgle til forandrings succes er at give medarbejderne en medbestemmelse i, om digitalisering bør anvendes i organisationen og i hvilket omfang. Hvis medarbejderne genererer deres egne digitaliseringsidéer, kan dette gøre sandsynligheden for at få succes 1,4 gange større.

Den anden måde er at være opmærksom på, om direktionen er med til at forstærke digitale forandringer. Det er derfor også vigtigt at opfordre medarbejdere til at udfordre gamle arbejdsmetoder. En succesfaktor er risikovillighed; sandsynligheden for at få succes er større, hvis medarbejderne bliver opfordret til at være eksperimenterende med nye idéer. Dette kan ske gennem en hurtig prototypefremstilling og ved at medarbejderne lærer af deres fejl. Det er vigtigt, at afdelingerne samarbejder, når det kommer til digitale forandringsindsatser. Hvis dette er tilfældet i en organisation, viser undersøgelsen, at der er op til 1,8 gange større sandsynlighed for at få succes.

DIGITAL OPGRADERING AF DAGLIGE VÆRKTØJER

Succesfulde digitale forandringer afhænger ligeledes af, at brugen af digitale værktøjer bliver gjort til en ny norm i organisationen.

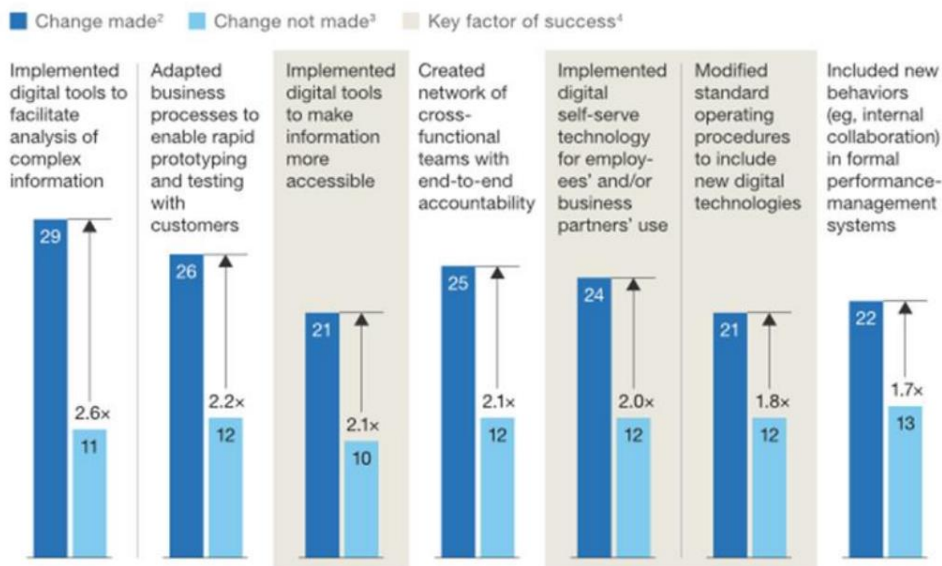
Følgende faktorer kan fordoble sandsynligheden for, at en organisation kan få succes med en digital forandring:

- Anvendelse af digitale værktøjer til at gøre information mere tilgængeligt på tværs af organisationen.
- Implementering af digitale selvbetjeningsteknologier til brug af medarbejdere og forretningspartnere.
- Modificering af standardiserede driftsprocedurer, så de inkluderer nye teknologier, samt et tydeligt brug af interaktive værktøjer.

Exhibit 4

Respondents whose companies have made the use of digital tools a new organizational norm are more likely to report success.

Success rate of digital transformations,¹ by structural changes made since transformations began, % of respondents



¹ Respondents who report success say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time; n = 263.

² Includes respondents who said their organizations have made a given change since the transformation began.

³ Includes respondents who said their organizations have not made a given change since the transformation began.

⁴ Out of 21 key factors of success, determined by Total Unduplicated Reach and Frequency (TURF) and Shapley analyses. These analyses were used to make commensurate comparisons of best practices within a digital transformation, which were tested by using different types and structures of questions.

HYPPIG KOMMUNIKATION VIA TRADITIONELLE OG DIGITALE METODER

Under en digital forandring er det vigtigt at kommunikationen i organisationen er tydelig. En nøgle til succes er at kommunikere en forandringshistorie, som hjælper medarbejderne til at forstå, hvor organisationen er på vej hen, hvorfor organisationen er i forandring samt hvorfor forandringen er vigtig. Hvis en organisation anvender denne metode, har den 3 gange større sandsynlighed for at få succes.

En anden nøgle er, at seniorledere fremmer vigtigheden af, at forandringerne bliver udført indenfor deres respektive afdelinger – her er god kommunikation kernen!

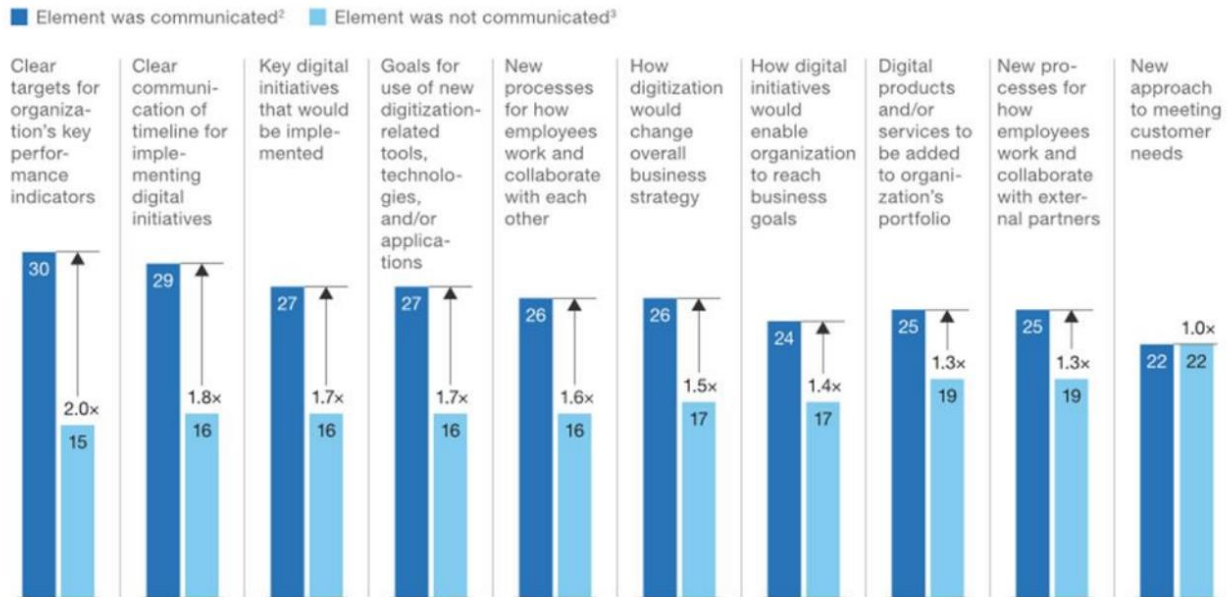
De faktorer, der har størst indflydelse på succes i digital forandringsindsatser, er klare KPI'er samt en klar kommunikation af forandringen.

Det højner succesraten yderligere, hvis fjernkommunikation og digitale kommunikationer bliver anvendt til at fremføre forandringens visioner, frem for traditionelle og personlige kanaler. I organisationer, hvor initiativrige (senior)ledere anvender nye, digitale kanaler til at nå ud til medarbejderne, er der 3 gange større sandsynlighed for at få succes.

Exhibit 5

The elements of a change story that most support success are clear targets for key performance indicators and communication of the transformation's timeline.

Success rate of digital transformations,¹ by change-story elements communicated, % of respondents



¹ Respondents who report success say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time; n = 263.

² Includes respondents who said their management teams communicated a given change-story element during the transformation.

³ Includes respondents who said their management teams did not communicate a given change-story element during the transformation.

Forventninger til fremtiden

Via undersøgelsen har McKinsey forfattet 3 overordnede råd en organisation kan overveje for at forøge chancerne for at få succes med digitale forandringer:

NYFORTOLK DIN ARBEJDSPLADS

Undersøgelsen har gjort det tydeligt, at det både kræver ledere med stor digital indsigt og en arbejdsstyrke med evner til at udføre digitale forandringer, for at kunne få succes med forandringsindsatser. Betydningen af digitalisering, automatisering og andre teknologiske trends er for arbejdsstyrken er væsentlig, og organisationer bør derfor investere i samt ansætte medarbejdere med radikalt anderledes færdigheder og evner indenfor dette område. Det er vigtigt, at organisationer er bevidste om, hvordan digitalisering allerede har og kan få en indflydelse på deres erhverv, både på kort og langt sigt, og de færdigheder som de har behov for i organisationen for at kunne følge med.

Det er kritisk, at en organisation udvikler klare strategier til arbejdsstyrken for at kunne fastsætte de digitale færdigheder og evner, der er på nuværende tidspunkt, og hvilke man har behov for i fremtiden for at kunne imødegå fremtidige mål.

OPGRADER ORGANISATIONENS IT-INFRASTRUKTUR

Det er vigtigt, at medarbejdere kan anvende anderledes arbejdsmetoder og holde trit med det hastige tempo, forretningslivet kører i. Det støtter digitale forandringer, hvis digitale værktøjer bliver implementeret, processer bliver opgraderet samt mere hastige driftsmodeller bliver udviklet i organisationen, hvilket er en organisations IT-infrastruktur.

Det er ligeledes vigtigt, at ledere giver slip på gamle praksisser og er åbne for nye arbejdsmetoder. Ledelsesudviklingsprogrammer kan hjælpe både ledere og medarbejdere med at foretage de nødvendige skift i mindset og adfærd, som digitale forandringer kræver.

ÆNDR MÅDEN DU KOMMUNIKERER PÅ

Både traditionelle og digitale forandringer kræver god kommunikation, hvorfor dette er en nøgelfaktor for succes. Det er vigtigt, at organisationer tænker mere kreativt i forhold til de kanaler de bruger, for at bane vejen til nyere og hurtigere arbejdsmetoder og bedre mindset og adfærd, som en digital forandring kræver. Organisationer bør gå mod interaktive platforme som muliggør en åben dialog på tværs af organisationen i stedet for traditionelle kanaler, som kun understøtter envejskommunikation. Ligeledes er det en nøgle til bedre kommunikation, hvis en organisation formulerer mere præcise og endda personaliserede interne meddelelser.