



Digitala transformationsprojekt – att misslyckas eller misslyckas!

En vanligt förekommande faktor som leder till misslyckanden inom digitala transformations insatser är bristen på förmåga hos högsta ledning att etablera en adekvat känsla av brådska bland sina chefer, samt att tydligt vägleda dem gällande nödvändiga åtgärder (Fitzgerald et al., 2014).

Vägen till digital transformation har visat sig vara kantad av utmaningar och hinder som har satt käppar i hjulet för många organisationer. Trots de förväntade fördelarna med digitala transformationsprojekt har flera projekt och initiativ inom området stött på svårigheter som har resulterat i misslyckanden. Forskning visar att mellan 70–80 procent av digitala transformationsprojekt inte når sina mål. Denna artikel granskar de faktorer som kan leda till att den här typen av projekt misslyckas och belyser de lärdomar som kan dras för att undvika dessa fallgropar.

Organisationer som har omfamnat digital transformation har noterat att användningen av nya digitala teknologier möjliggjort insamling och användning av data som underlättat förvärvet av kunskap och förståelse. Dessa organisationer har även stärkt sina konkurrensfördelar jämfört med mindre digitalt inriktade aktörer. Det är dock viktigt att betona att nyttohemtagningen med digitala transformationsprojekt kräver omfattande planering och genomförande av strategier som möjliggör integration av nya teknologier med den befintliga organisationsstrukturen.

Definition av transformation

På en övergripande nivå omfattar digital transformation de djupgående förändringarna som äger rum i samhället och industrierna genom användning av digitala teknologier (Agarwal et al. 2010; Majchrzak et al. 2016). I artikeln tillämpar vi Verhoef et al.'s (2021) definition på transformation. De definierar digital transformation som *"en förändring i hur verksamheter eller företag använder digitala teknologier för att utveckla ny digital affärsmodell som hjälper till att skapa och ta tillvara mer värde för företaget"* Verhoef et al., (2021). Verhoef et al. (2021) förklarar dessutom att digital transformation förändrar företagets affärsmodell genom att ändra processer för värdeskapande, hur affärer bedrivs samt organisationen och medarbetarnas uppgifter.

Företag som misslyckats med digital transformation

Blockbuster var länge den dominerande aktören inom videouthyrning med fysiska butiker. De underskattade det snabba skiftet mot digital distribution och streaming av filmer. De ansåg att deras befintliga modell var hållbar och att människor skulle fortsätta hyra fysiska filmer. Blockbuster bristande teknologiska förmåga till innovation samt förståelse för förändringen av konsumentbeteende blev dessvärre en del av anledningen till deras misslyckande med digital transformation. Vilket kan sammanfattas som:

- Underskattade förändringen i omvärlden
- Bristande teknologisk förmåga till innovation
- Bristande förståelse för förändringen av konsumentbeteende

Faktorer som utgör fallgropar i arbetet med digital transformation misslyckas är ofta ledarskapet.

En vanligt förekommande faktor som leder till misslyckanden inom digitala transformations-insatser är bristen på förmåga hos högsta ledning att etablera en adekvat känsla av brådska bland sina chefer, samt att tydligt vägleda dem gällande nödvändiga åtgärder (Fitzgerald et al., 2014). Denna brist på disciplin och nödvändig stränghet både i starten av digital transformation och under pågående process är även betonad av Saldana (2019) som menar att den underliggande orsaken till varför 70 % av digitala transformationsprojekt misslyckas grundar sig i brist på tillräcklig disciplin (Saldana,2019).

Andra faktorer handlar om bristande förmåga till att anpassa den digitala tekniken till den övergripande strategin samt integrera digital teknik i interna processer.

Många företag misslyckas med att tydligt kommunicera företagsstrategin på företagsnivå, följaktligen är den digitala strategin som har utvecklats inte i linje med den övergripande företagsstrategin. När den digitala transformationen inte inkorporeras i den övergripande affärsstrategin och projektmålen inte integreras i de övergripande ekonomiska planerna för företaget, tenderar projektet inte få den nivå av prioritering och finansiering som krävs för att uppnå långsiktig framgång. Denna brist på en tydlig koppling mellan företagsstrategin och digital strategi är ofta resultatet av otillräcklig kommunikation och samordning inom organisationen. När företag inte framgångsrikt förankrar sin digitala strategi i den övergripande affärsstrategin kan det leda till att avdelningar och team arbetar oberoende av varandra. Detta fragmenterade tillvägagångssätt kan skapa en rad problem. För att säkerställa en framgångsrik digital transformation måste företagen därför ta steget att integrera sin digitala strategi med sin övergripande företagsstrategi. Detta kräver således en helhetssyn på företagets mål och en tydlig förståelse för hur digital teknik kan användas som en katalysator för att uppnå dessa mål. Genom att göra detta, kan organisationer skapa en strategisk riktning som leder till välkoordinerade initiativ, som i sin tur ger en bättre chans att få den nödvändiga prioriteringen och finansiering för att nå långsiktig framgång. Det är viktigt att påpeka

att denna anpassning av strategier inte är en engångsföreteelse, utan en kontinuerlig process som måste utvärderas och justeras i takt med att både affärs- och teknologilandskapet förändras.

Ingen plan för skalbarhet

Forskning visar att 78% av företagen inte lyckas att uppnå en skalbarhet i sina digitala transformationsprojekt. Digital transformation förekommer ofta i isolerade enheter, där organisationer tenderar att förbise behovet av en övergripande strategi för att möjliggöra skalbarhet som omfattar hela organisationen. Denna brist på en holistisk skalbarhetsstrategi kan leda till att organisationer utvecklas som isolerade innovationsöar.

SAFe är en holistisk strategi som hjälper organisationer att förstå och omfamna behovet av skalbarhet i sin digitala transformationsresa. Genom att tillämpa detta ramverk kan organisationer minska risken av att fastna i isolerade innovationsöar, vilket är avgörande för att säkerställa en framgångsrik digital framtid.

Ingen tydlig ROI

Fördelarna med projekt inom digital transformation kan för organisationer framstå som uppenbara, vilket ibland leder till att projekt startas utan en tydlig definition av dess fördelar och de risker som är kopplade till det. Genom att inte utarbeta en omfattande affärsplan för projektet finns det risk att förlora synen på de möjlighetskostnader som uppstår när man investerar i ett alternativ i stället för ett annat. Ovanstående kan leda till att organisationer har flera parallella digitala initiativ, utan tydlig samordning. Detta kan leda till överlappande teknologier och ineffektiv användning av resurser, vilket i sin tur kan minska projektets lönsamhet. Därför är det avgörande att organisationer inte bara uppmärksammar fördelarna av digitala transformationsprojekt utan också att de tar sig tid att noggrant utvärdera och planera varje initiativ. Att skapa en helhetsbild av projektets värde och göra en noggrann analys av eventuella risker samt säkerställa att de samarbetar i linje med organisationens övergripande strategi, är således avgörande för att undvika komplikationer och förluster längs vägen.

Bristande IT- anpassning

I en allt mer teknologiskt avancerad värld står organisationer inför en signifikant utmaning när de integrerar nya teknologier till organisationen. Detta innebär att de måste säkerställa att IT-strategier, affärsstrategier, organisationsstrukturer, infrastrukturer och processer är sammanvävda i harmoni med organisationens övergripande affärsstrategi och mål. Heracleous och Gledhill (2023) förklarar att företag som snabbt anpassar sina IT- och affärsstrategier tenderar att prestera bättre än de som inte gör denna anpassning. Vidare belyser de klyftan mellan affärsvärlden och It-teknologin som en betydande bidragande faktor till misslyckandet hos många digitala transformationsprojekt. De understryker även att under sådana transformationer skapar organisationer ofta dedikerade avdelningar med ansvar för implementeringen av nya teknologier. Detta kan dock tolkas som att dessa avdelningar ensamma har rätten att driva transformationen, vilket kan leda till att andra delar av organisationen tror att de kan undvika att delta i denna nödvändiga förändring.

Risker med den bredare användningen av digitala teknologier

Det finns även risker som är kopplade till den ökade användningen av digitala teknologier och dessa risker är mångfacetterade. En viktig aspekt är datasäkerhet, där organisationer måste vara uppmärksamma på att skydda sin digitala tillgång och data mot potentiella hot och intrång. En annan risk är bristen på interoperabilitet, vilket innebär att nya digitala teknologier inte kan samverka smidigt med befintliga system och plattformar. Detta kan leda till komplexitet och ineffektivitet i organisationens tekniska ekosystem och därmed påverka dess förmåga att dra nytta av de nya

teknologiska framstegen. Slutligen finns det risk för brist på kontroll när organisationer implementerar digitala teknologier på en bred front. Detta kan innebära att organisationer förlorar insyn och kontroll över sina egna processer och data, till exempel när organisationer använder molntjänster kan de förlita sig på molnleverantören för att hantera den underliggande infrastrukturen. Detta kan leda till att de förlorar direkt kontroll över servrar, nätverk och andra tekniska resurser vilket kan vara problematiskt om tjänsten till exempel inte fungerar som förväntat (Schwetner,2019).

För att undvika dessa fallgropar är det nödvändigt för organisationer att dra lärdomar av tidigare misslyckanden och implementera strategier som kan främja en framgångsrik digital transformation. En sådan strategi inkluderar att säkerställa att det finns en tydlig vision för den digitala transformationen som kommuniceras på alla nivåer i organisationer. Dessutom bör organisationens ledare etablera en stark kultur av förändringsberedskap och kontinuerligt övervaka och anpassa sina strategier efter de rådande omständigheterna som till exempel trendanalys. Utöver detta är det även viktigt att införa en tydlig process för den digitala transformationen, som inkluderar tydliga mål, uppföljning av framsteg och snabbt agerande för att rätta till eventuella avvikelser och tillämpa en agil metod. Att inkludera chefer såväl som medarbetare i planeringen och genomförandet av digital transformation är också en nyckelkomponent, eftersom det skapar en känsla av ägande och engagemang som kan vara avgörande för projektets framgång. I det stora hela handlar det om att skapa en kultur och arbetsmiljö som främjar kontinuerlig inläring, anpassning och en vilja att omfamna förändringar. Genom att göra detta ökar organisationens chanser till att navigera framgångsrikt genom den utmanande resan av digital transformation och realisera de fördelarna som digital transformation erbjuder.

Sammanfattningsvis har denna artikel belyst några av de viktiga faktorerna som ofta ligger bakom misslyckanden inom digitala transformationsprojekt och hur dessa potentiella fallgropar kan undvikas. Genom att organisationer fördjupar sig i dessa utmaningar kan de öka medvetenheten om de hinder som kan uppstå under digitala transformationer och även förstå vikten av att anta en strategisk och målinriktad metod för att navigera sig i den digitala eran.

Den digitala resan och transformationen har varit BiTA:s hemmaplan som årtionden och ingår i vårt tjänstebud. Hur kan vi stötta dig, i att skapa struktur och kvalitetssäkring i din omställning? Tveka inte att kontakta oss på BITA för en vidare dialog eller om du har ytterligare frågor.

Kort om BiTA Service Management

Vi gör din verksamhet konkurrenskraftig i en tid där mycket handlar om effektivisering, digitalisering och att få en vinnande kultur. Vi levererar kunskap om trender och omvärld, beslutsförmåga och genomförandekraft av viktiga projekt. Vi kallar det för Operativ Excellens.



SARA MOHMOUD

BiTA Service Management

sara.mohmoud@bita.eu

0701-44 65 66