

Fra forretnings-strategi til IT-strategi

Ti typer strategi
Sammenhængen til IT-strategi
Evner og kompetencer
Succes-begrebet
Opgave: SWOT-analyse

Efter denne lektion skal du:

- Kunne anvende it-strategiprocesser til at skabe alignment mellem forretning og it. Konkret betyder det at du skal kunne tage en forretningstrategi og med den tage stilling til hvad en it-strategi skal indeholde. F.eks. hvilke applikationer?, hvilke data?, hvilke netværk og kommunikationsmidler, samt hvilken hardware?

Plan for den første del af idag

- Forelæsning: Fra forretnings-strategi til IT-strategi
- Gruppearbejde: Med udgangs-punkt i den gennemgåede teori skal I først lave en SWOT-analyse og dernæst skitsere en vision og en mission for en af de virksomheder I kender godt

På Strategi Safari

- Konsulenter har været som storvildtjægere på vej ud på safari efter stødtænder og trofæer
- Mens akademikerne har foretrukket fotosafarier - i sikker afstand fra de dyr, de foregiver at studere.

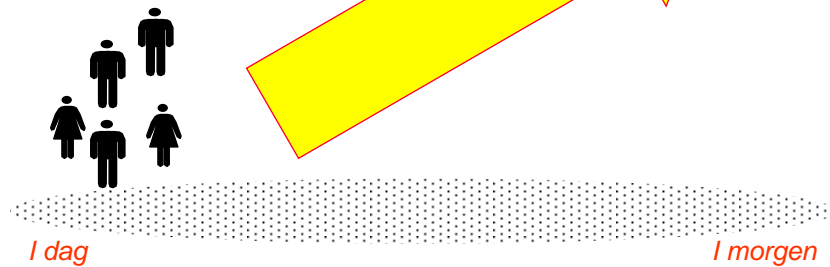
Ti typer strategi-tænkning

Mintzberg et al (1998)

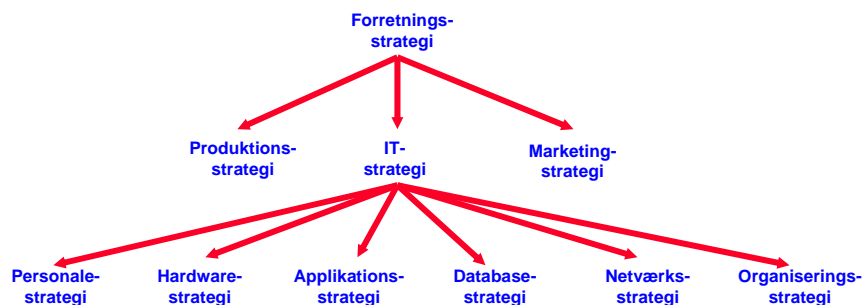
Design-skolen Planlægnings-skolen Positionerings-skolen	SWOT Langtidsplanlægning Porter, Boston Consulting Group	Foreskriver "Bør"
Entreprenør-skolen Erkendelses-skolen Lærings-skolen Magt-skolen Kultur-skolen Omgivelses-skolen	Vision og ledelse Strategi er at tænke Læring, fremgroende Politik, position, forhandling Det vi gør uden forklaring Institutionsteori, Schein m.fl.	Beskriver "Er"
Konfigurations-skolen	Det afhænger af ...	Integrerer

Strategi:

1. *Vejen fra hvor vi er, og frem til der hvor vi ønsker at være*
2. *Valg og fravalg*
3. *Situationen i dag. Fremtiden set som et stjernebillede, og en beslutning om hvor tæt på stjernerne vi ønsker at komme*



Forretningsstrategi og IT-strategi



"... the most successful approach we have experienced is where there are no IT-strategies, only business strategies. The added value required for CIO is that he or she builds excellent and informed relationships with key executives, so that IT requirements become an integral component of business strategies." (Willcocks, p.8)

Mission:

En definition af de basale årsager til at organisationen eksisterer. Missionen skal legitimere organisationens funktion i samfundet



Mere om mission

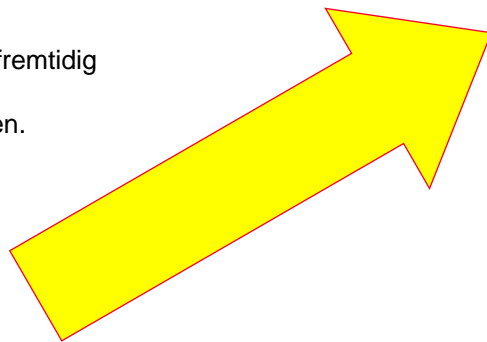
- "Every organisation must find, as its raison d'être, some kind of harmony, fit, consonance, with its environment. This does not necessarily imply a passive adaptation to the environment."

Normann, R. (2001) Reframing Business. When the Map Changes the Landscape. Wiley
Chichester

- Så en virksomheds mission handler om hvad der berettiger virksomheden i samfundet
- Tilsvarende handler en IT-mission om hvad der berettiger IT i en virksomhed

Vision:

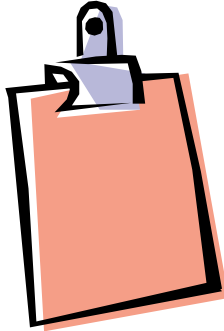
Ønskværdig fremtidig position for organisationen.



I dag

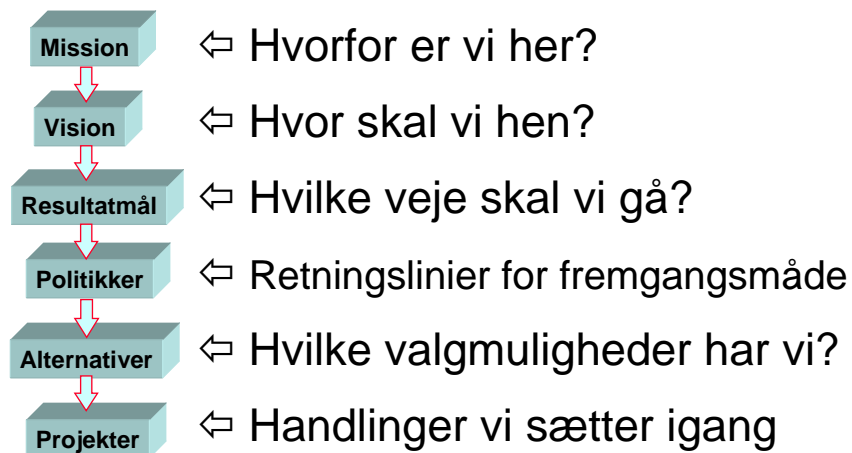
I morgen

Udarbejdelse af IT-vision

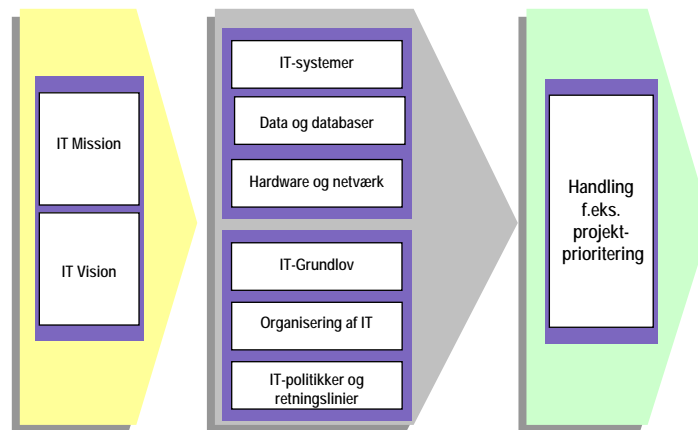


- IT-visionen kan defineres ud fra virksomhedens nuværende situation og ressourcer (styrker og svagheder)
- IT-visionen kan defineres ud fra markedskrav og den position virksomheden ønsker at placere sig i (muligheder og trusler)
- IT visionen skal være :
 - *Drivende for IT udviklingen (stjernebilledet)*
 - *Kan bruges til at vælge og fravælge*
 - *Let at huske*
 - *Let at forstå*
 - *Let at kommunikere*

Den strategiske planlægningsproces



Udarbejd IT-strategien - 3 centrale aktiviteter



Virksomhedens evner (“Capabilities”)

- En evne er når en gruppe aktiver eller resurser der bruges til at udføre en forretnings-proces
 - *F.eks. Indgår der I produktudvikling både konceptualisering, produktdesign, pilottest, produktionsklargøring, test, osv.*
- Alle virksomheder har evner. Men virksomheder fokuserer typisk på de evner der passer med strategien
 - *F.eks. Vil en virksomhed med en differentieringsstrategi fokusere på evnen til produktudvikling, mens en virksomhed der satser på omkostningseffektivitet måske vil fokusere på produktionen.*
- Virksomhedens vigtigste evner kalder kompetencer

Kompetencer – kerner og kendetegn

- En **kompetence** er en intern evne som en virksomhed udfører bedre end andre interne evner
- En **kernekompetence** er en veludført intern evne der er central i forhold til virksomhedens strategi, konkurrenceevne og profitabilitet
- En **kendetegnende kompetence (“distinctive competence”)** er en konkurrencemæssig værdifuld evne som en virksomhed udfører bedre end konkurrenterne

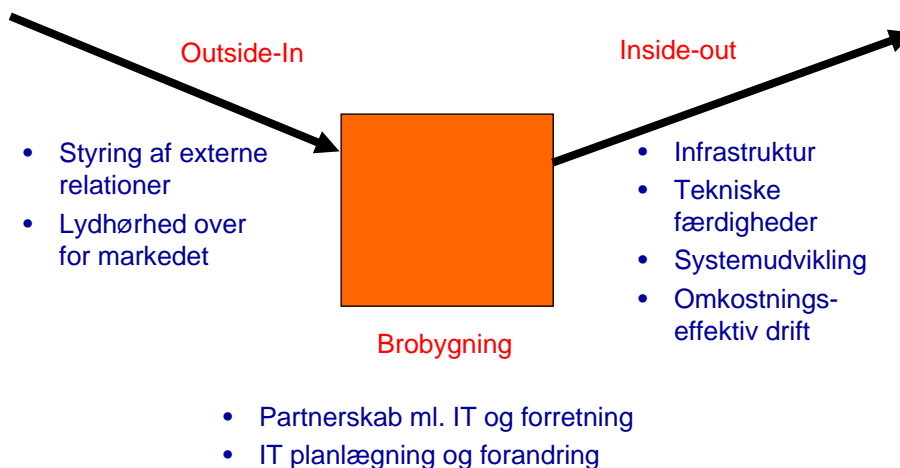
Eksempler på kompetencer

Håndgribelige aktiver	Immaterielle aktiver	Organisatoriske evner
Lauritz.com's e-auktionssystem	B&O's luksusnavn	Danske Bank's evne til at opsluge banker
A.P. Møller / Maersk's kassebeholdning	DSB's reklamer med Harry og Bahnsen	Jysk's indkøbsfunktion
Siemens' mange patenter	PH-lamper der er kendt for optimalt lys	Sony's produktudviklingsproces
Georgia Pacific's kæmpe store landområder (hvor der laves træ -> papir)	Jack Welch som leder af GE	Coca Cola's globale distribution

Wade & Hulland (2004): 3 typer processer i en virksomhed

- **Inside-out**: De evner der sættes i værk inde fra virksomheden som respons på markedskrav og muligheder
- **Outside-in**: De evner der er orienteret ud af med fokus på at forudsige markedskrav, skabe varige partnerskaber med kunder, samt på at forstå konkurrenter
- **Brobygning** ("Spanning"): Evner der involverer både ekstern og intern analyse og som skal til for at forbinde inside-out med outside-in

Wade & Hulland (2004): 8 slags IT-resurser



Styring af eksterne relationer

- Interessenthåndtering (f.eks. review med mange interessenter)
- Stærke netværk i det omgivende samfund (f.eks. DtF)
- Oplyste indkøb
- Kontrakt-facilitering (f.eks. statens standardkontrakter)
- Kontrakt-overvågning
- Leverandør-udvikling (f.eks. statens krav om e-fakturaer, krav om modenhed)
- Koordination af købere og sælgere

Kilde: Wade & Hulland (2004)

Lydhørhed over for markedet

- Hurtig levering
- Evne til at reagere hurtigt
- Hurtig produktudviklings-cyklus
- Evne til hyppigt at opdatere information
- Respons-evne ("Responsiveness")
- Strategisk fleksibilitet
- Organisatorisk fleksibilitet

Kilde: Wade & Hulland (2004)

Partnerskab ml. IT og forretning

- Integrerede IT og forretningsprocesser
- Evne til at forstå IT' s indflydelse på andre forretningsområder
- Sammenhængende ("aligned") IT og forretningsplanlægning
- Synergi mellem IT og forretning
- Relationer (personlige) mellem IT og forretning
- Integration af IT og forretningsstrategi

Kilde: Wade & Hulland (2004)

IT planlægning og forandring

- IT ledelsesevner
- Forretningsforståelse
- Orientering mod problemløsning
- Forretningstænkning
- Evne til at håndtere IT forandring
- Styling af arkitektur og standarder
- Arkitekturplanlægning

Kilde: Wade & Hulland (2004)

Infrastruktur

- IT infrastruktur, dvs:
- Hardware
- Netværk og datakommunikation
- Databaser
- Lagring og transmission
- Informationsbehandlingskapacitet, f.eks. i MIPS

Kilde: Wade & Hulland (2004)

Tekniske færdigheder

- Tekniske IT færdigheder
- Videnstyring
- Evnen til at finde rigtig viden på givent tidspunkt

Kilde: Wade & Hulland (2004)

Systemudvikling

- Teknisk innovation
- Eksperimenter med ny teknologi
- Evne til at inkludere nye (multi)medier
- Beredskab ("alertness")

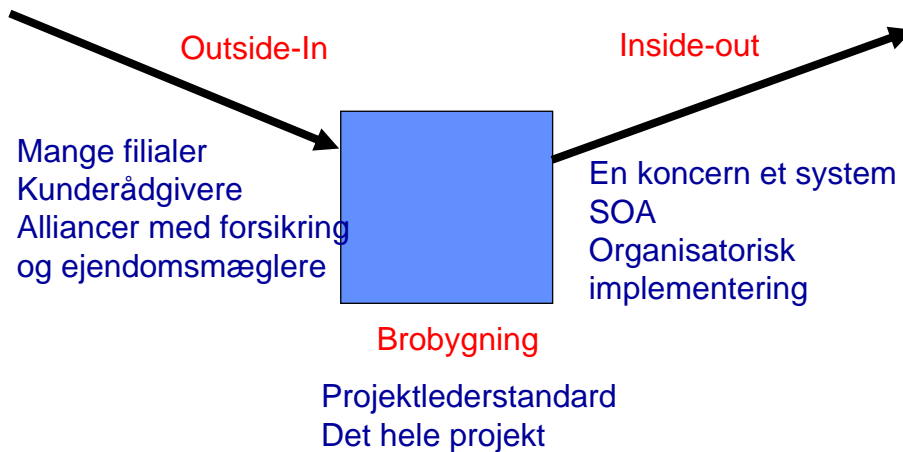
Kilde: Wade & Hulland (2004)

Omkostningseffektiv drift

- Billig / omkostningseffektiv drift
- At få IT til at fungere
- Bedre IT kvalitet

Kilde: Wade & Hulland (2004)

Eksempel på IT-resurser for Danske Bank (opdigtet)



Det resursebaserede syn over tid

Brug resurser der er

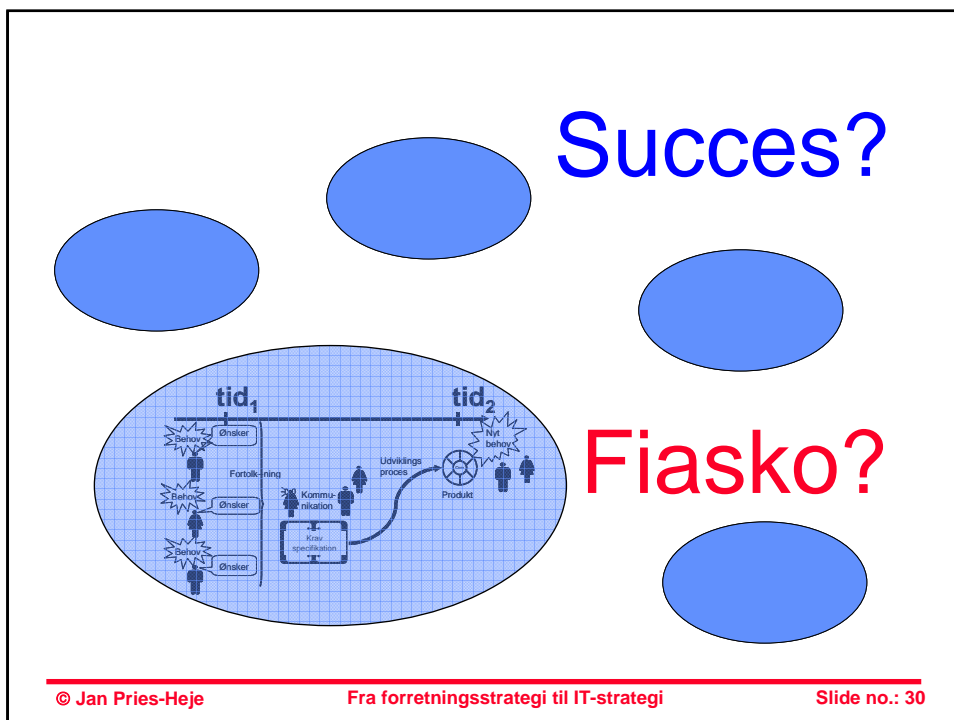
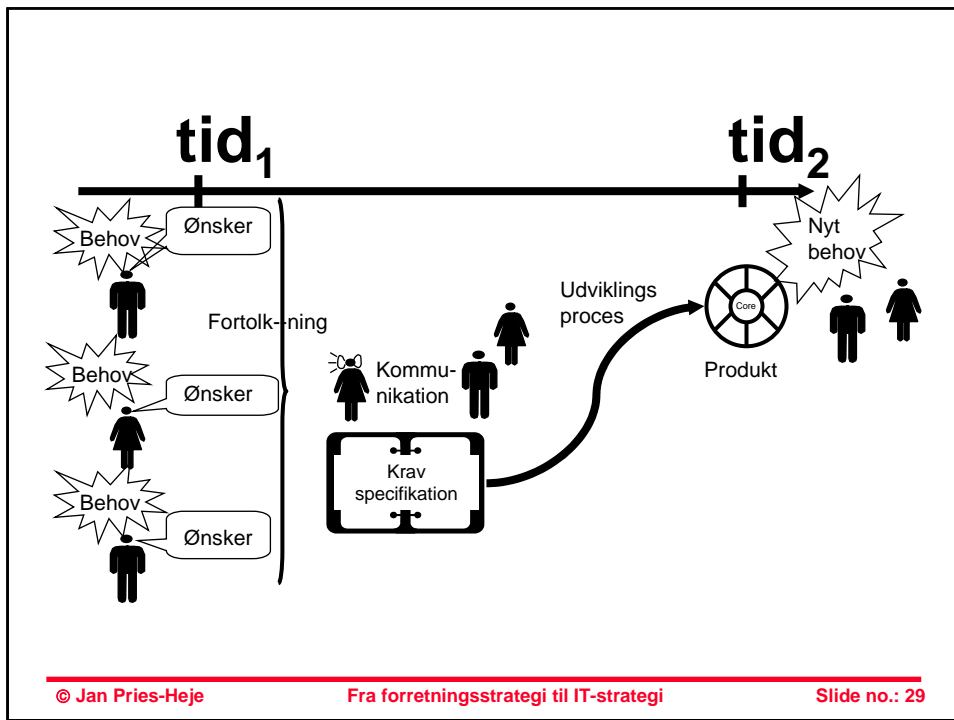
- (Strategisk) Værdifulde
- Sjældne
- Hvor værdien kan realiseres

Til at opnå konkurrencemæssig fordel

Over tid opretholdes fordel hvis resurser ikke kan:

- Imiteres
- Erstattes
- Flyttes

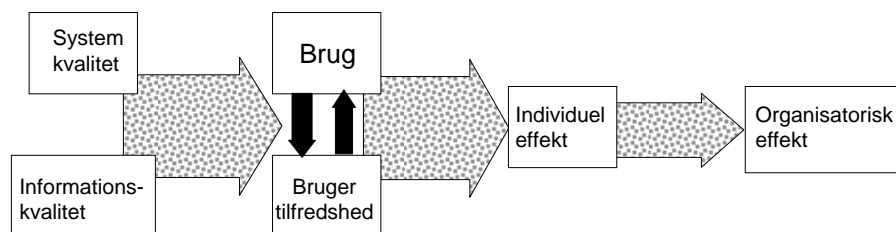
Kilde: Wade & Hulland(2004)



**DeLone & McLean (1992):
Information System Success: The Quest
for the Dependent Variable. Information
Systems Research, 3,1 (1992), 60-95.**

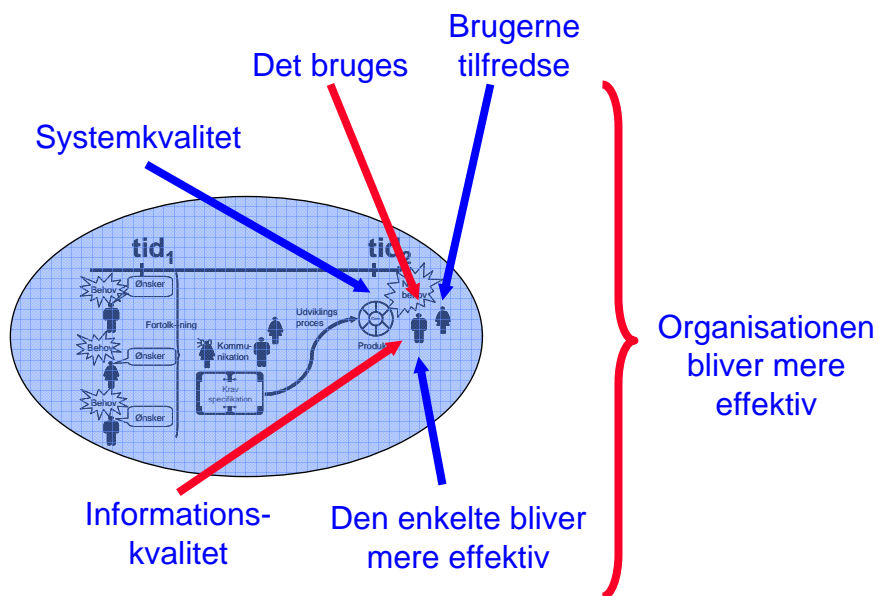
- I starten af 90'erne undrede DeLone og McLean sig over de mange forskellige måder ordet "succes" blev anvendt
- De konstaterede at der var stort set lige så mange måder at tale om succes – som der var forskere!
- De satte sig derfor for, at studere tidligere forskning om hvad som giver vellykkede (= succes) og hvad som giver mislykkede (= fiasko) IT-investeringer
- DeLone og Mclean samlede 180 artikler fra 1981-87. Kategoriserede dem efter fælles træk og sammenfattede kategoriseringen i en model af succes

DeLone & McLean (1992)



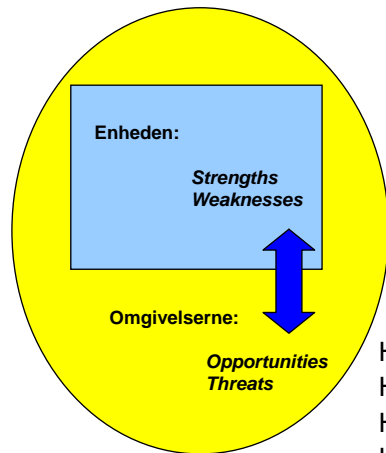
Typiske succesfaktorer DeLone & McLean (1992)

SYSTEM KVALITET <ul style="list-style-type: none"> • pålidelighed • responstid • brugervenlighed 	INFORMATIONSKVALITET <ul style="list-style-type: none"> • nøjagtighed • pålidelighed • relevans • nytteværdi 	BRUG <ul style="list-style-type: none"> • intention om brug • accept af brug • ibrugtagning • selvrapporeret brug • faktisk brug
BRUGERTILFREDSHED <ul style="list-style-type: none"> • nytteværdi • holdning til brug • brugervenlighed 	INDIVIDUEL EFFEKT <ul style="list-style-type: none"> • kvalitet af arbejde • viden om ... • ydeevne 	ORGANISATORISK EFFEKT <ul style="list-style-type: none"> • indtjening • kundetilfredshed • markedsandel



Opgave:

1. SWOT-analyse af en virksomhed I kender godt
2. Skitser en vision og en mission for virksomheden



S : : : :	W : : : :
O : : : :	T : : : :

Hvordan kan vi bygge på styrkerne?
Hvordan kan vi afhjælpe svaghederne?
Hvorledes kan vi udnytte mulighederne?
Hvorledes kan vi undgå truslerne?

Anvendt litteratur

- DeLone & McLean (1992): Information System Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3,1 (1992), 60-95.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall.
- Willcocks, Leslie, David Feeny & Gerd Islei (1997). *Managing IT as a Strategic Resource*. McGraw-Hill.
- Wade, M. & J. Hulland (2004). Review: The Resource-Based view and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly* Vol. 28 No. 1, pp. 107-142.