
IT-governance

Kursusgang 5

Opsamling på IT-governance

Dagens program

- Fremlæggelse af hjemmeopgave
- Dagens oplæg: opsamling på IT governance
- Gruppearbejde: Problemformuleringen
- Spørgsmål til problemformulering-projektet
- Oplæg og debat: Kan IT betale sig?



Ugens hjemmeopgave

- Udarbejd et forslag til implementering af IT-governance arrangement for jeres virksomhed
 - Redegør for hvilke styreformer (arketyper) I vil anvende på de forskellige beslutningsområder og argumenter for valget
 - Forbered en kort præsentation



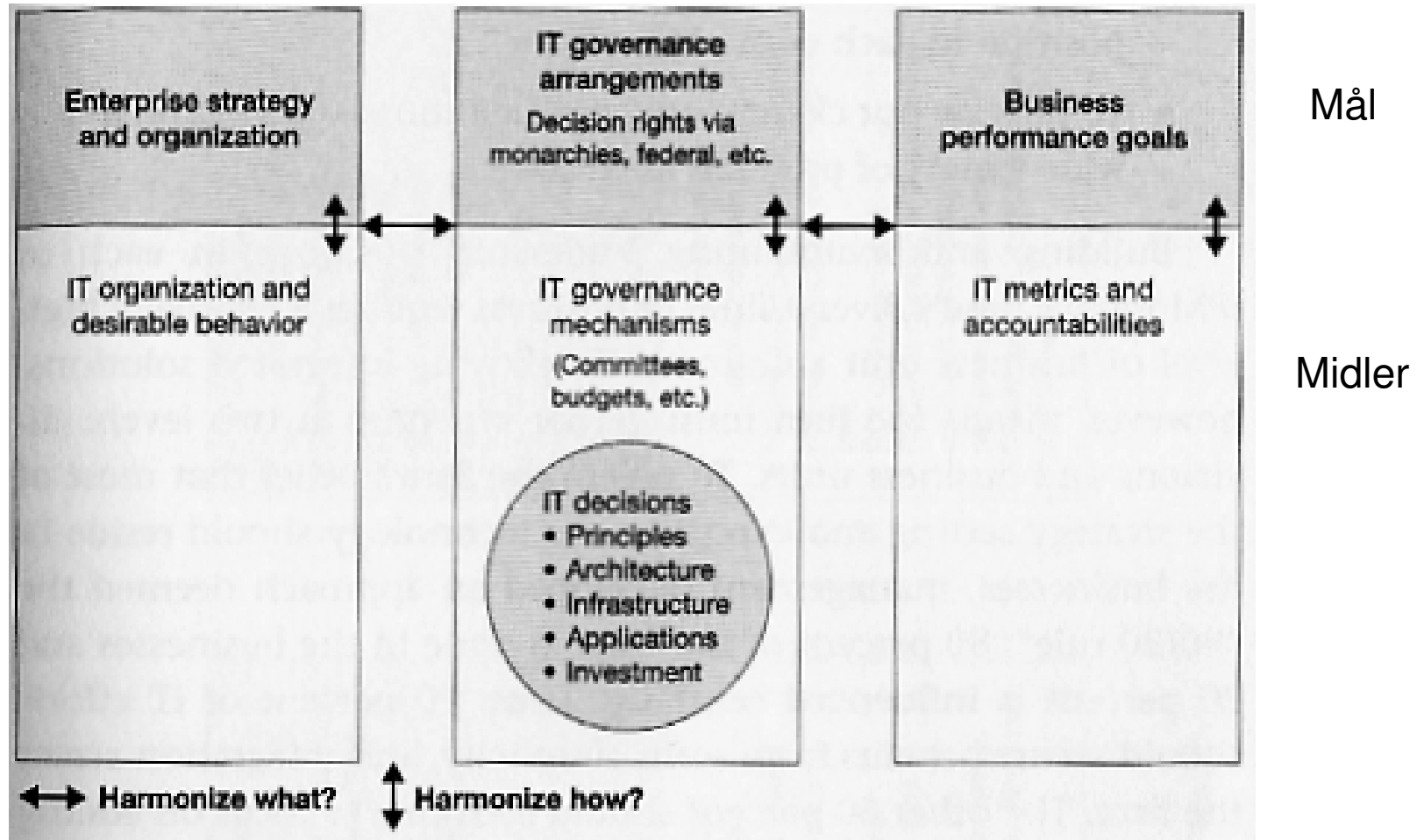
Efter denne lektion skal du...

- Kende modellen governance design framework
- Kende til hvordan forskellige værdipositioneringer i markedet skaber forskellige kulturer og skal understøttes med der til hørende styringsformer
- Kende forskellige ledelsesprincippers betydning for IT-governance



Governance design framework

figur 6-1



Værdipositioner

- **Proceslederskab**
 - Fokus på effektive processer og pris
- **Kundelederskab**
 - Fokus på kunder, service, kundekendskab og tilpasning til kundebehov
- **Produktlederskab**
 - Fokus på innovation, nye ideer, nye løsninger og hurtig omsætning af ideer til kommercielle produkter



Værdidisciplinerne

FIGURE 6-3

Three Value Disciplines

	Operational excellence	Customer intimacy	Product leadership
Business processes	<ul style="list-style-type: none"> • End-to-end supply chain optimization • Emphasis on efficiency and reliability 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer service, marketplace management • Emphasis on flexibility and responsiveness 	<ul style="list-style-type: none"> • Product development, time to market and market communications • Emphasis on constant innovation
Organization and skills	<ul style="list-style-type: none"> • Central authority, low level of empowerment • Critical skills at core of organization (e.g., process management) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment close to point of customer contact • Critical skills at boundary of organization (e.g., customer service) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ad hoc, organic, and cellular • Critical technical skills abound in loose-knit structures
Management systems for coordination (e.g., incentives and IT architectures)	<ul style="list-style-type: none"> • Command and control, standard operating procedures • Quality management 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer equity measures like lifetime value • Satisfaction, share management 	<ul style="list-style-type: none"> • Rewarding individuals' innovative capacity • Risk and exposure management
Information and information systems	<ul style="list-style-type: none"> • Integrated low-cost transaction systems • The system is the process 	<ul style="list-style-type: none"> • Single view of customer databases • Tools to identify segments and new offerings 	<ul style="list-style-type: none"> • Systems for collaboration • Modeling and simulation tools
Our study	Larger increases in ROA	Lower margins	Higher market cap growth and smaller increases in ROI and ROA

Source: Partially derived from M. Treacy and F. Wiersema, *The Disciplines of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).



Skab en bedre IT-governance gennem følgende skridt

- Diagrammer både governance design frameworket og arrangement matrixen
 - Hvis det er svært er det et symptom på uklar it-governance
- Hvor godt er målsætningerne fra design frameworket afspejlet i arrangement matrixen?
- Auditer it-governance mekanismerne
- Diskuter design frameworket i direktionen
 - Fastsæt arrangementer og mekanismer på baggrund af strategi, ønskelig adfærd, målsætninger og målinger
 - Implementeringens kunst
 - Align med incitamentsstruktur og belønningssystemer
- Skab forandringen ved opstille ønskelige designframeworks og arrangementer og sørg for at formidle budskabet

Kilde: (s 220-221)



Top ti ledelsesprincipper for at IT-governance

1. Skab et samlet design for governance
2. Vid hvornår der skal redesignes
3. Involver top-ledelsen
4. Foretag valg
5. Klargør processen for undtagelses håndtering
6. Skab de rigtige incitament
7. Tildel ejerskab og ansvarlighed for IT-governance
8. Skab governance på flere organisatoriske niveauer
9. Skab gennemsigtighed og uddannelse
10. Implementer governance mekanismer på tværs af nøgleaktiverne



Does IT matter?

Carrs centrale påstand

- Påstand: IT har ikke strategisk betydning!
- Begrundelse: IT er nu blevet en commodity
- Argumenter:
 - IT er blevet en infrastruktur i og med tidligere specialløsninger er standardiseret
 - Erfaringer fra udbredelsen af tidligere infrastrukturer er, at deres betydning mindskes i takt med deres udbredelse når 100%
 - Alle har i dag IT
 - Derfor kan man ikke skabe en konkurrencemæssig fordel med IT



Carr: I forveksler det forretningskritiske med det strategiske!

- Det er svært, hvis ikke umuligt generelt at bevise IT's effekt på profitabilitet og konkurrenceevne for virksomheder generelt
- IT's strategiske betydning for den enkelte virksomhed er ikke stigende, men faldende
 - IT har udviklet sig fra individuelle proprietære løsninger til standardiserede infrastrukturelle teknologier, der deles af alle konkurrenter – en fælles ressource – alle kan købe SAP
 - IT har udviklet sig til at være en simpel produktionsfaktor: Det er en forbrugsvare, der er nødvendig for at være konkurrencedygtig, men utilstrækkelig for at få et konkurrenceforspring
- IT har derfor en stigende samfundsmæssig og velstandsmæssig betydning



Carr: IT er fuldmoden

- Software: An almost perfect commodity
 - "Software wants to be shared"
- Service orienteret arkitektur:
 - Virksomhedens app. bliver til services, services bliver fælles og ikke diversificerbare, som at tænde for en kontakt
- Vi er over den situation, hvor vi får væsentligt mere ud af hurtigere hardware og bedre software
 - FX: Nye versioner af MS Offices giver kun marginale forbedringer
 - Alle banker har i dag homebanking – i en kort periode (2-4 år) var det et strategisk fokusområde, men nu er det en commodity
 - Vi får mere ud af at optimere udnyttelsen af den nuværende teknologi end at købe ny
 - IT-investeringer har krydset punkt på kurven for faldende afkast
- Nye IT-innovationer omsættes lynhurtigt til vare og dermed til udviklingen af den fælles samfundsmæssig IT-infrastruktur
- IT-infrastrukturens dominerende design nærmer sig sin fulde udbygning



Carr: Øvrige betragtninger

- Brancheforskelle i adaptionen af infrastrukturel teknologi
 - Fx: banker langt fremme, sygehuse på vej, administrationen på vej med FESDH
- Der hvor virksomhederne opnår konkurrencemæssige fordele er der hvor teknologien har unikke egenskaber, der holder konkurrenterne ude eller tilsvarende – hvor teknologien ikke er en commodity og derfor ikke kan købes af konkurrenten. Her har teknologien direkte indflydelse på bundlinien.
- Omvendt hvor der er tale om commodities kan virksomhederne ikke differentiere sig ved en mere optimal anvendelse-/implementering af teknologien, de kan højst undgå at det går galt.(76)
- De fleste IT-baserede konkurrencefordele forsvinder for hurtigt til at de er værd at investere i (78), derfor er en early-mover-advantage strategi risikabel. Man bliver alt for hurtigt fanget i IT-cement og overhalet af billigere og mere standardiserede løsninger
- Homogeniseringen af processer: ERP og CRM-systemerne bliver ofte implementeret således at virksomheden indretter deres interne processer og kundeforvaltning i ud fra hvad der er nemt og let at gøre i systemet og dermed får man homogeniserede SAP-processer, Seibel-kundeforvaltning osv. Det har også den fordel at processen er lettere at outsource - BPO.



Carrs anbefalinger

- Leverageabel advantage: en stepstone i modsætning til et endemål (sustainable advantage)
- Anbefalinger – Tiden er kommet til en mere konservativ tilgang til IT:
 - Brug mindre
 - Follow, dont lead
 - Focus more on vulnerabilities, than oppertunities



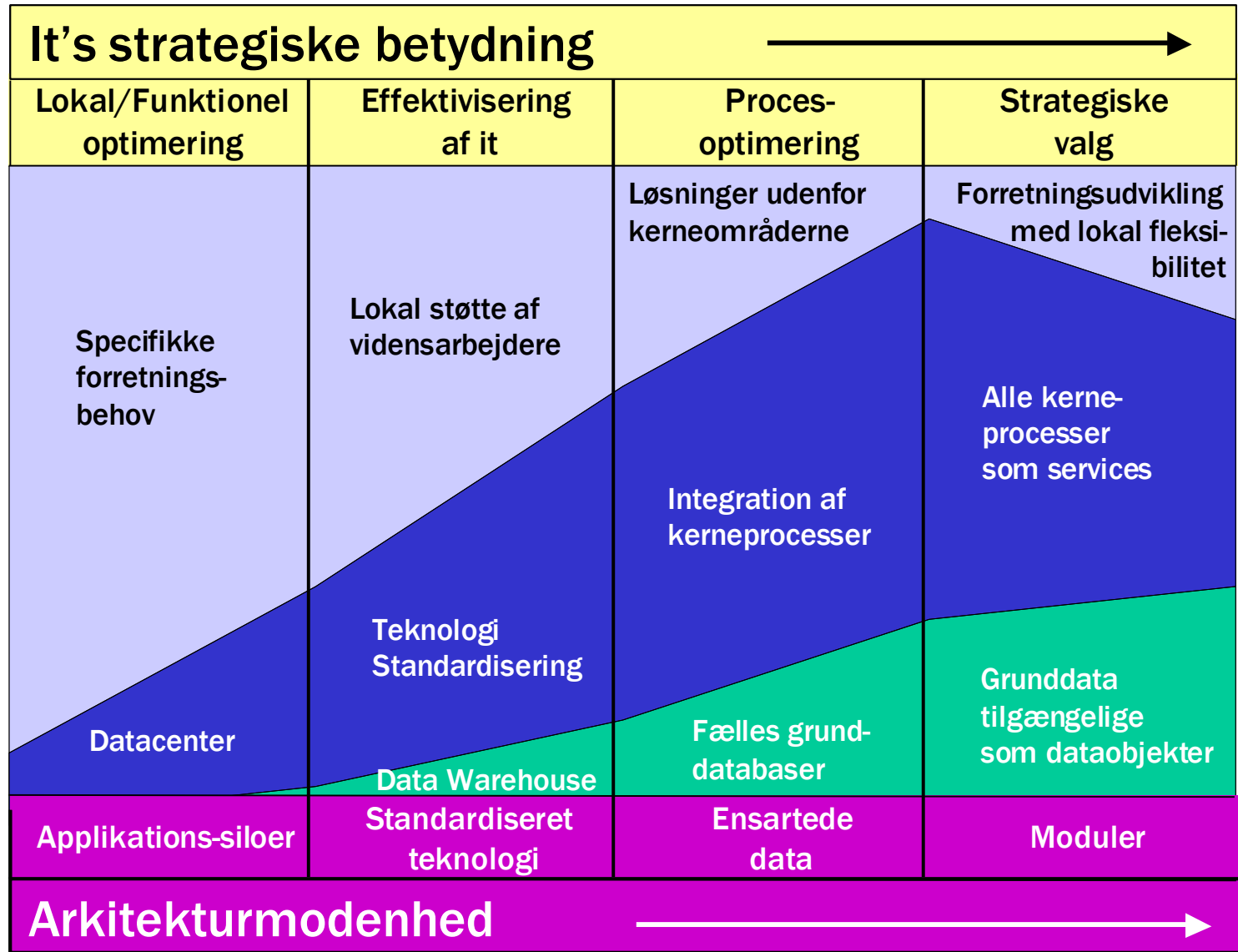
Diskussion af Carr

- holder argumenterne?

- Er IT en infrastruktur?
 - For: Netværk, HW, databaser, operativsystemer
 - Imod: Strategisk fokus på ikke-infrastruktur-IT
- Har IT nået et niveau, hvor teknologien ikke i al væsentlighed udvikler sig videre?
- Kan man ikke (stadig) differentiere sig på optimal udnyttelsen af en infrastruktur?
 - fx gennem governance?
- Flere diskussioner.....

- Hvad kan vi bruge Carrs argumentation til?





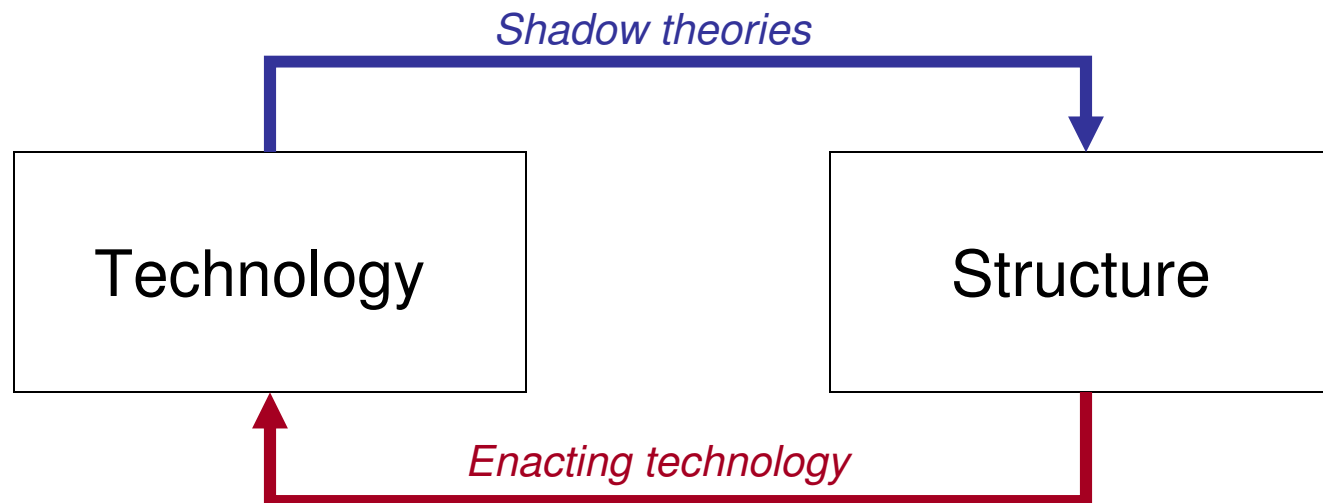
Applikationer

Infrastruktur

Data

©2003 MIT Sloan CISR, Ross. Used with permission. All rights reserved.

Enacting Technology



Enactment: “The ways that organizational, political, and social mechanisms...influence the adoption, design and use the Internet”

Building the Virtual State, 2001

Kilde: <http://www.ksg.harvard.edu/digitalcenter/event/NCDG%20intro%20lecture.ppt>



Technology Enactment: An Analytical Framework

(J. E. Fountain, Building the Virtual State, p. 91)

