
Business IT alignment

Kursusgang 13

2008

Dagens program

- Opsamling på IT-Governance
- Innovationsgovernance
 - få styr på din innovation
- Kunsten at måle forretningsværdien af IT
- Eksempler på eksamensspørgsmål og læsevejledning til pensum
- Projektarbejde og vejledning



Opsamling på bogen IT-Governance

Skab en bedre IT-governance gennem følgende skridt

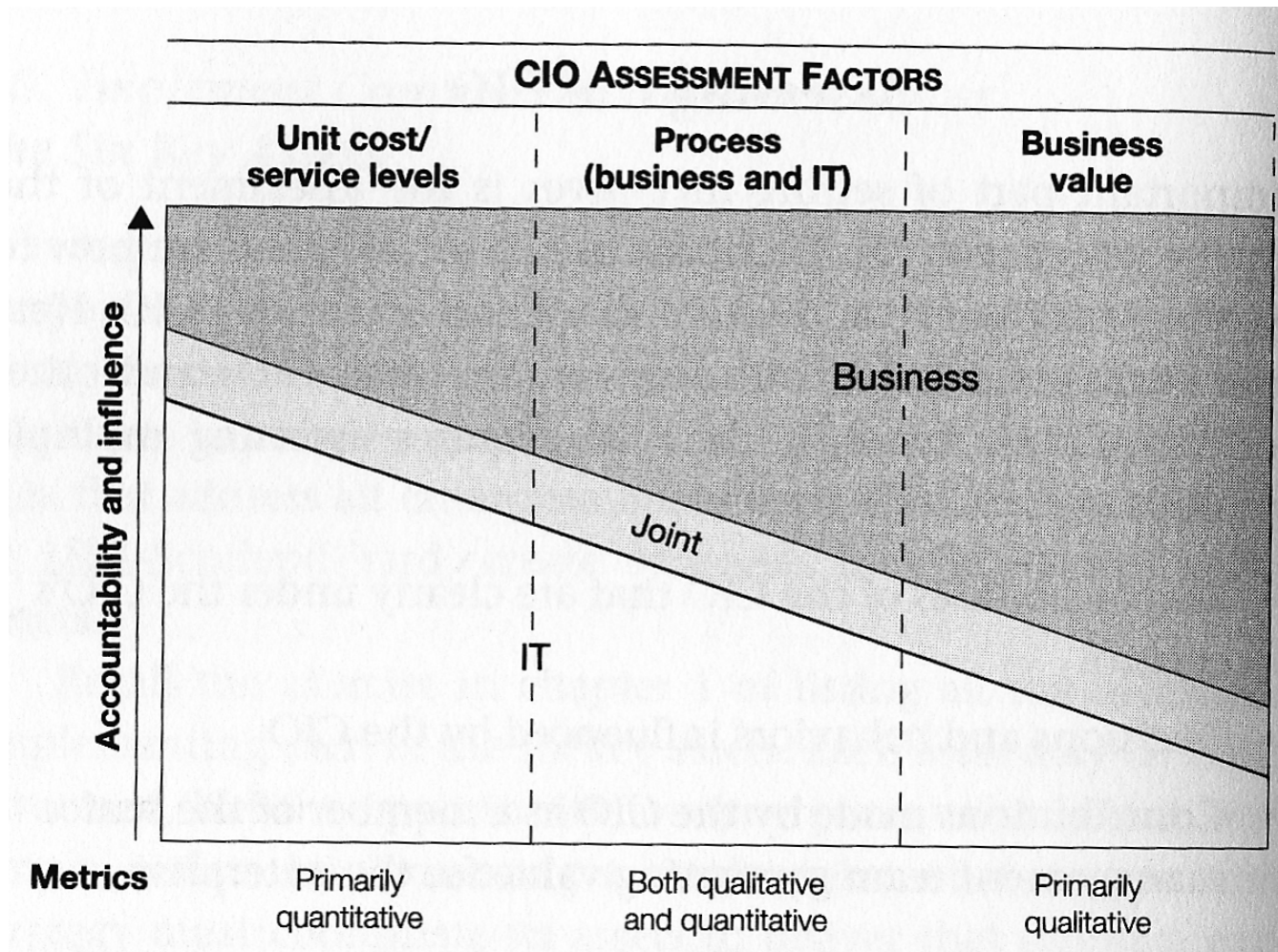
- Diagrammer både governance design frameworket og arrangement matrixen
 - Hvis det er svært er det et symptom på uklar it-governance
- Hvor godt er målsætningerne fra design frameworket afspejlet i arrangement matrixen?
- Auditer it-governance mekanismerne
- Diskuter design frameworket i direktionen
 - 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 undtagelsehåndtering
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

Fastsættelse af IT-chefens performance



Innovationsgovernance

Kursets alignment udfordringer

	Innovation	Governance
Forretning	<u>IT som fornyer af forretningen</u> <ul style="list-style-type: none">■ Nye forretningsmodeller■ Nye strategier■ Nye processer og produkter■ mv.	<u>IT forbedrer forretningen</u> <ul style="list-style-type: none">■ Effektiviseringer■ Kvalitetsforbedringer■ Procesforbedringer■ mv.
IT	<u>Forretningen som fornyer af IT</u> <ul style="list-style-type: none">■ Nye arkitekturer■ Nye løsninger■ Nye anvendelsesformer■ mv.	<u>Forretningen forbedrer IT</u> <ul style="list-style-type: none">■ Usability■ SLA'er■ Standardisering■ mv.

Governanceudfordringer i innovation

- Innovation kan betragtes som en proces med en række beslutninger og hermed kan der formuleres følgende klassiske governanceudfordringer:
 - Definition: Innovationsgovernance skal frembringe en innovativ adfærd, der understøtter forretningen
 - Områder: Hvilken beslutninger skal governanceprocessen håndtere?
 - Styreform: Hvordan vil vi træffe beslutningerne?
 - Mekanismer: Hvilke strukturer, processer og kommunikation skal anvendes?

Innovationsgovernance

- beslutningsområder

- Investeringer – alignment med øvrige beslutninger
- Principper, organisation, procesmodel, styringsmodel og gatekriterier
- Konkret stillingtagen til en idémodning gennem de forskellige gates



Innovationsgovernance

- styreformer

- Forretningsmonarki
- Innovationsmonarki
 - Det overlader vi til innovationsafdelingen (Forsknings- og udviklingsafdelingen)
- Feudal
- Duopol
 - Innovationsafdelingen sammen med de enkelte forretningsenheder
- Federal
- Anarki
- Demokrati - Konsensus
- Internt marked for innovation



Innovationsgovernance

- mekanismer

■ Strukturer

- Innovationsafdeling, innovationsstyregruppe (BDB), innovationsfacilitatorer/teams, Innovation champions, Co-creation, Open innovation, osv.

■ Processer og metoder

- Fasesstyret værdiskabelse, vandhuller, NABC, belønning, fantasirum+kritikrum+x, osv.

■ Kommunikation

- Portaler, nyhedsbreve, succeshistorier, statusmails osv.



Måling af Innovation

- Mål succes
 - ikke på volumen men på værdi for vores kunder
- Mål innovationsadfærden
 - Fx på om man tør give medarbejdere fritid til kreativ tænkning



Kunsten af måle forretningsmæssig værdi af IT

IT INVESTMENT DECISIONS ARE FACT-BASED

When an organization implements a value methodology for evaluating IT investments, it enables decisions to be made based on facts rather than politics, emotion, or guesswork. These facts include the degree of strategic alignment, the expected tangible and intangible business value to be realized, as well as the level of risk incurred.

Kilde: *Measuring The Business Value Of IT* by Craig Symons, Forrester
(september 25, 2006 – Sponsoreret af SAP)

<http://whitepapers.theregister.co.uk/paper/view/248/forrester-paper-measuring-the-business-value-of-it.pdf>)



Why Pure Financial Measures Aren't Enough

- Why Pure Financial Measures Aren't Enough
 - There are too many to choose from
 - They imply a precision that doesn't exist
 - They often fail to account for intangible benefits
 - They don't account for future opportunities
 - They fail to incorporate risk

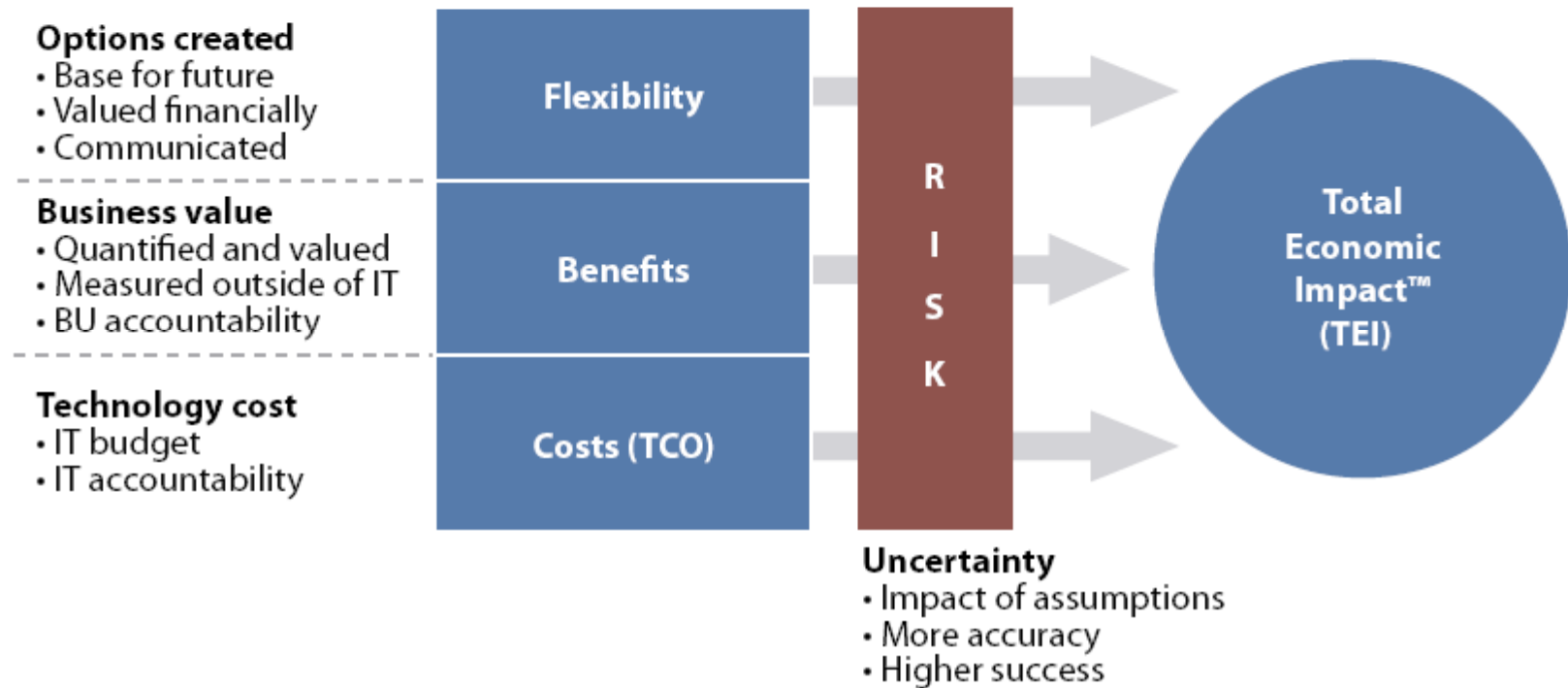
Kilde: *Measuring The Business Value Of IT* by Craig Symons, Forrester
(september 25, 2006 – Sponsoreret af SAP)

<http://whitepapers.theregister.co.uk/paper/view/248/forrester-paper-measuring-the-business-value-of-it.pdf>)

Forresteres råd

- Sørg for at have en aktiv IT-styregruppe
 - Med både forretnings- og IT-ledelse
- Implementer portfolio management
 - Til styring af investeringer
- Vælg en troværdig model for IT-value og brug den konsekvent

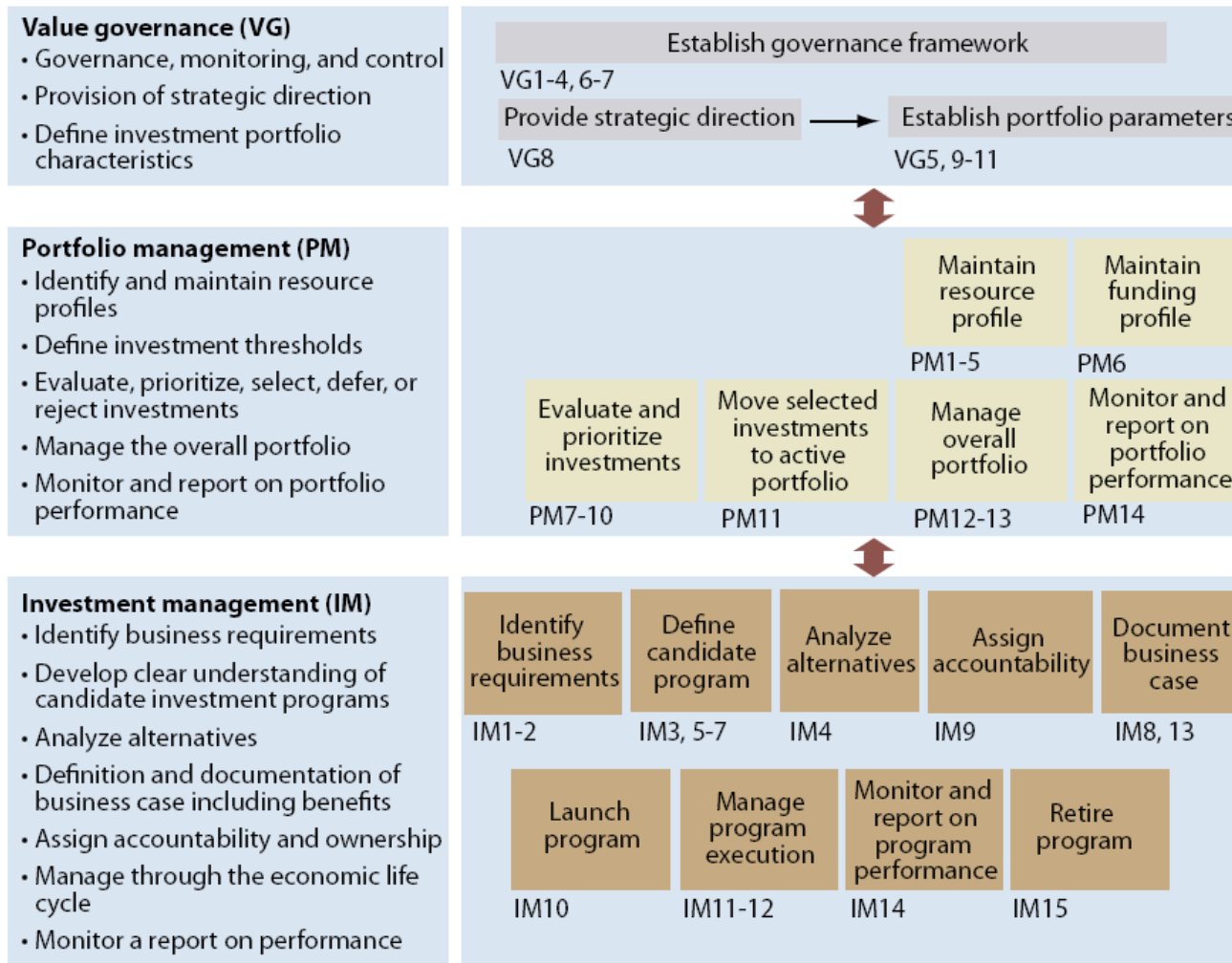
Figure 3 Total Economic Impact™ (TEI)



40267

Source: Forrester Research, Inc.

Figure 4 Val IT Processes And Key Management Practices

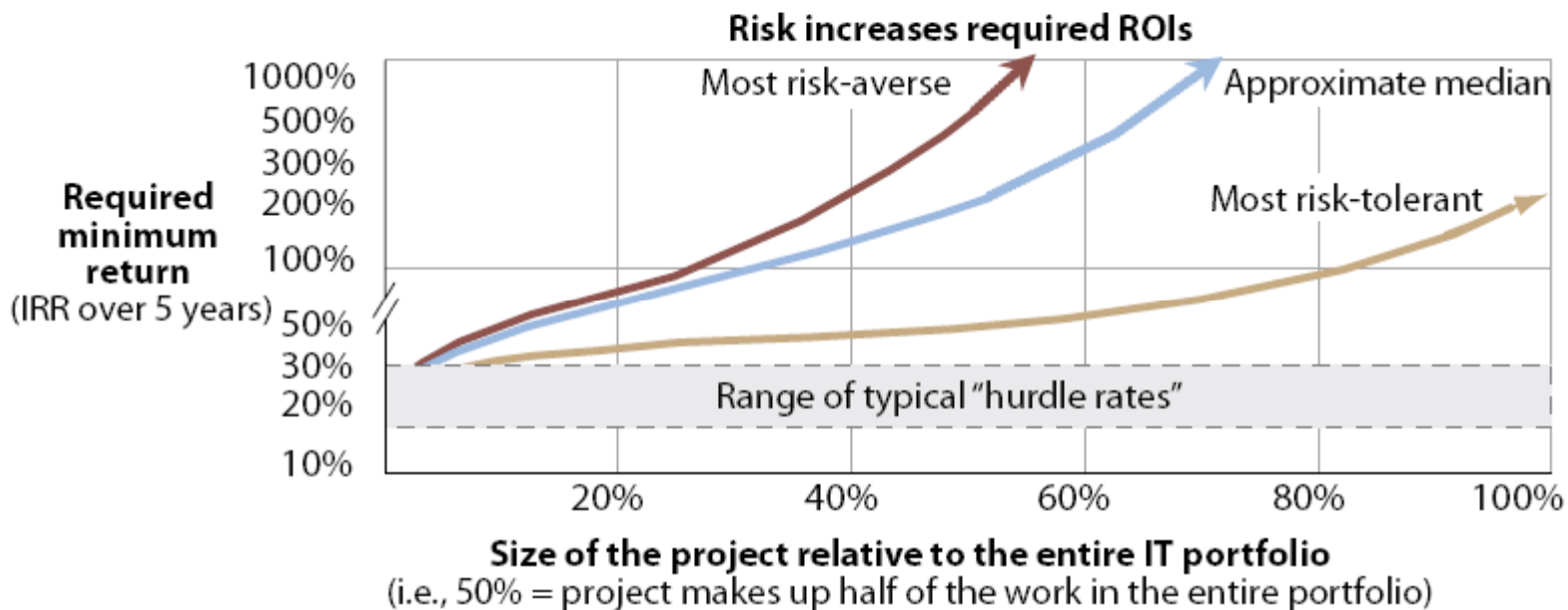


Source: IT Governance Institute

40267

Source: Forrester Research, Inc.

Figure 5 AIE's Risk-Adjusted Return



Source: Hubbard Decision Research and Forrester Research

40267

Source: Forrester Research, Inc.

Information Economics (score 0-5)

Figure 14. Information Economics

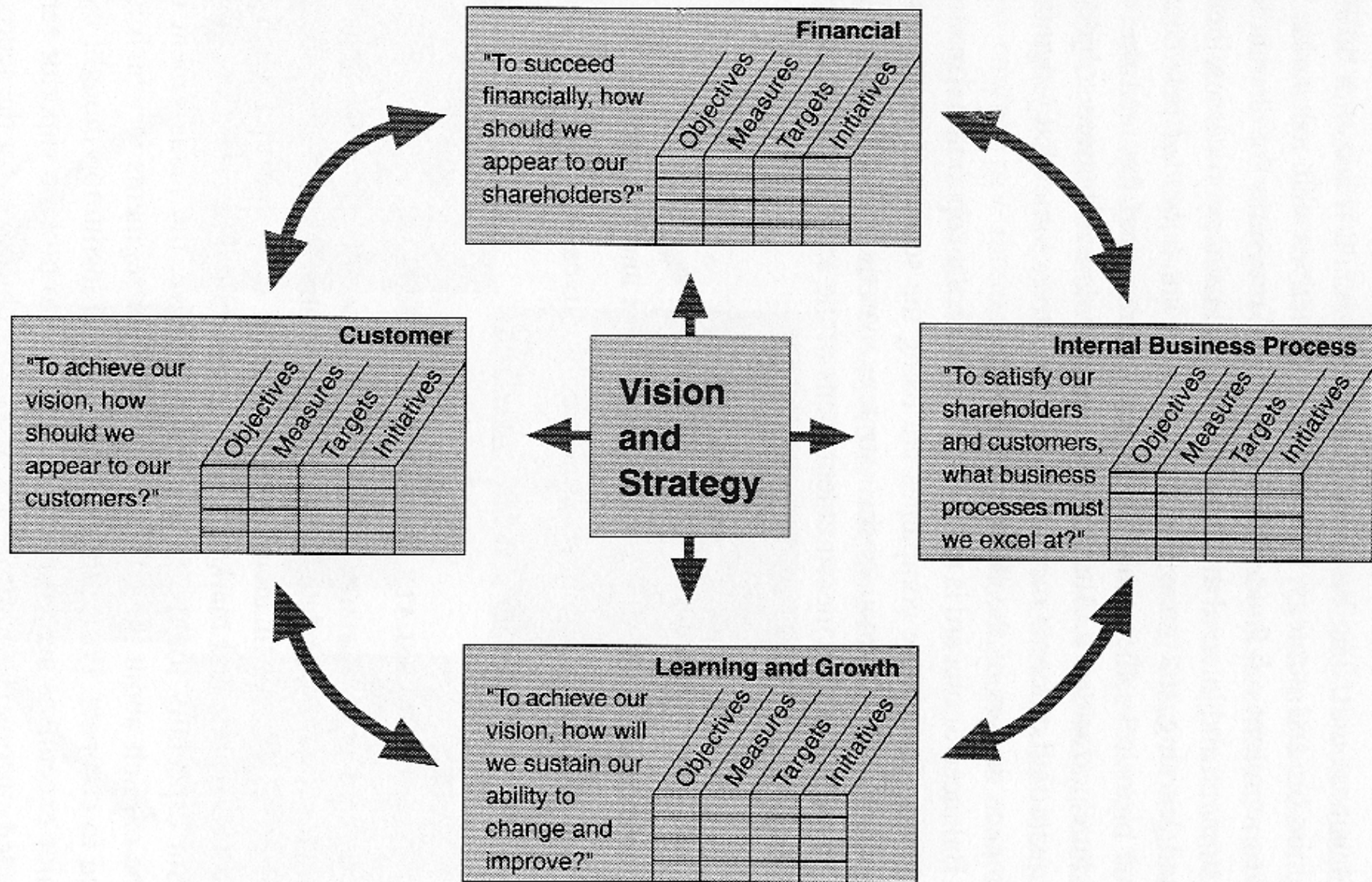
Traditional ROI (+)		
+ value linking (+) + value acceleration (+)		+ value restructuring (+) + innovation (+)
= Adjusted ROI	+ Business Value	+ IT Value
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategic match (+) ■ Competitive advantage (+) ■ Competitive response (+) ■ Management information (+) ■ Service and quality (+) ■ Environmental quality (+) ■ Empowerment (+) ■ Cycle time (+) ■ Mass customization (+) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategic IT architecture (+)
	- Business	- IT Risk
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Business strategy risk (-) ■ Business organization risk (-) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ IT Strategy risk (-) ■ Definitional uncertainty (-) ■ Technical risk (-) ■ IT service delivery risk (-)
= VALUE (business contribution)		

Ordforklaring

- linking: fx mindre kapital binding
- acc.: Hurtigere omsætningstid
- Restructuring: Mere eff. medarbejdere

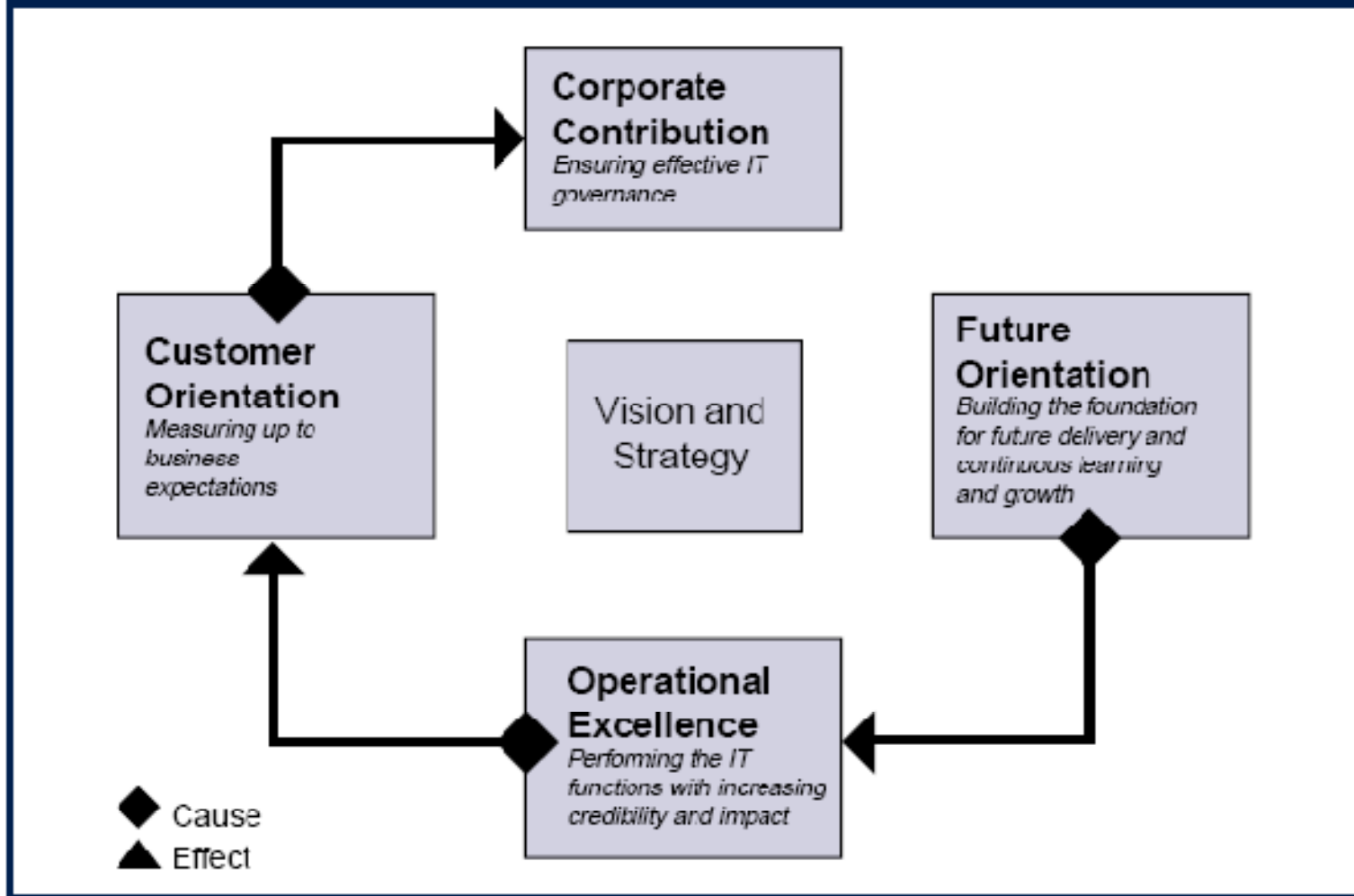
Van Grembergen, W. & Van Bruggen, R. (1997). *Measuring and improving corporate information technology through the balanced scorecard technique*. In Proceedings of the European Conference on the Evaluation of Information Technology, Delft, The Netherlands.

Figure 1-1 The Balanced Scorecard Provides a Framework to Translate a Strategy into Operational Terms



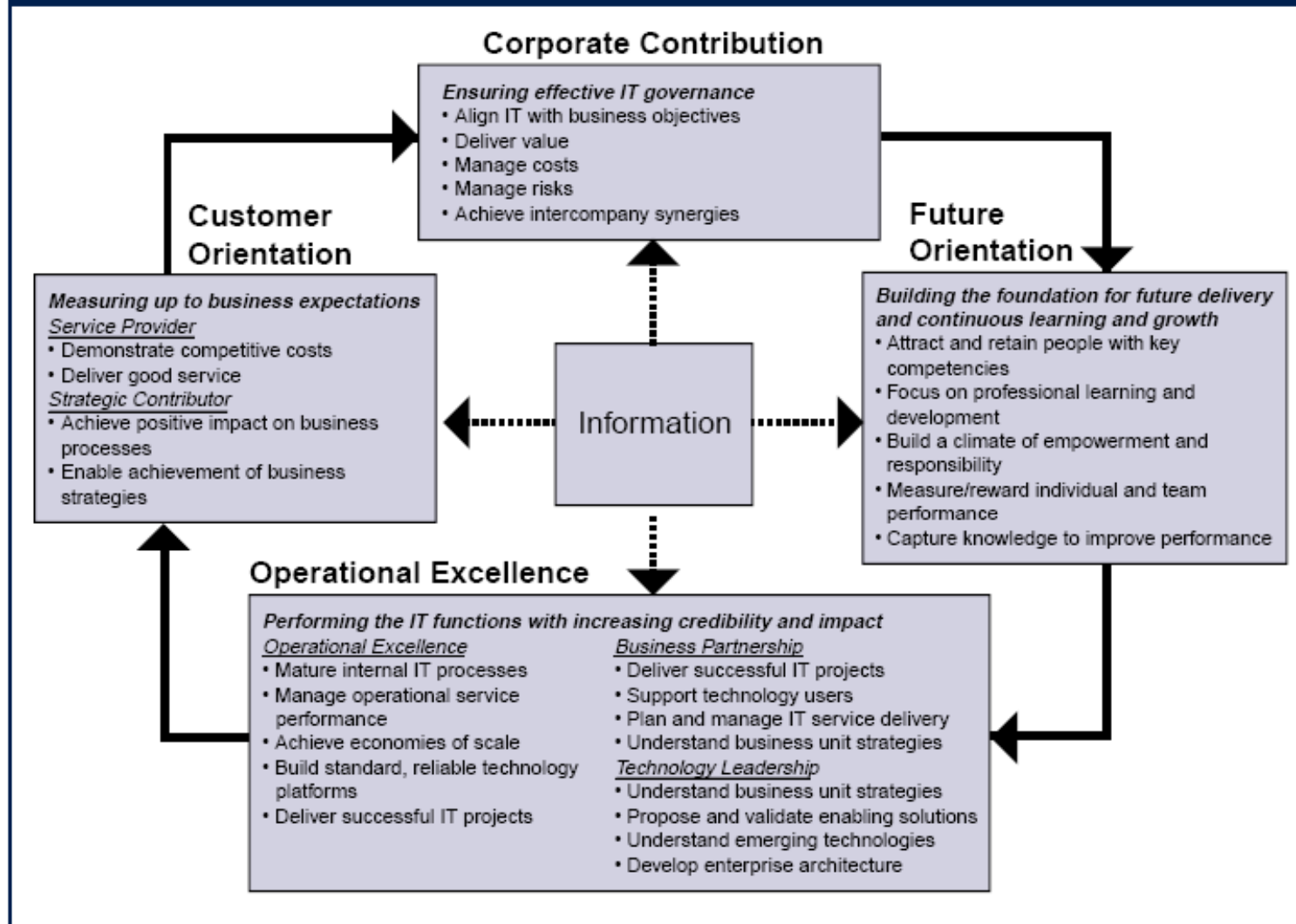
Source: Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January–February 1996): 76. Reprinted with permission.

Figure 9—Cause and Effect Relationships Between Scorecard Dimensions



Van Grembergen, W.; Ronald Saull; Steven De Haes; "Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group," *Strategies for Information Technology Governance*, ed. Van Grembergen, 2003

Figure 10—Sample IT BSC Measures



Van Grembergen, W.; Ronald Saull; Steven De Haes; "Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group," *Strategies for Information Technology Governance*, ed. Van Grembergen, 2003

SMART : BSC – metrics

- SMART (Specific, Measurable, actionable, relevant and Timely)
 - Mål, der bedst kommunikerer strategiens budskab
- "If you can't measure it you can't manage it!" (Kaplan, s231)
- Tænk ikke i data/målingsproblemer – tænk i ledelsesproblemer

Eksamens- og læsevejledning

Eksamen

- Mundtlig eksamen afholdes den 19. 20. og 21 januar 2009. I kommer op i projektrækkefølge. Skriv eventuelle ønsker om tidspunkter på forsiden af projektet. Vi kan dog ikke love af opfylde dem.
- Der afsættes 30 minutter per studerende. Heraf anvendes 5-7 minutter til lærer og censors votering.
- Eksamen er individuel mundtlig og uden forberedelse. Eksamen foregår med udgangspunkt i eksamensprojektrapporten. Alle skriftlige hjælpemidler kan medbringes ved eksamen, men bliver sjældent brugt.
- Til selve eksaminationen trækker du to spørgsmål.
 - Først et til eksamensprojektrapporten.
 - Dernæst et decideret pensumspørgsmål

Spørgsmål til jeres projektrapport

- Spørgsmålet til projektrapporten består af et opslag et sted i rapporten, hvor du vil blive bedt om:
- At forklare/begrunde/udddybe et udsagn, en argumentation eller en figur
- At diskutere/perspektivere udsagnet

Spørgsmålet til pensum

- Spørgsmålet er formuleret som en case

- På den efterfølgende side er der et eksempel på et eksamensspørgsmål fra en foregående eksamen.
- Pensum er som anført i kursusplanen fra kursets begyndelse og hele pensummet kan med fordel anvendes i besvarelsen af spørgsmålene
- Spørgsmålene vil dog tage afsæt i de dele af pensum, hvor vi anbefaler jer at læse mest intensivt

Det markedsledende el-selskab MESA ønsker at udvide sin forretning ved at tilbyde kunderne bredbånd.

Du skal som IT-direktør anbefale den øvrige direktionen, hvordan IT-governance skal indrettes, så den nye strategi understøttes bedst muligt.

