

Student name:	
Student number:	

Exam Capita Selecta Business Informatics (CSBI)

17/08/2010

Instructions (please read carefully):

- This is a closed book exam. It is not allowed to consult other materials than this exam. Switch off mobile phones and store them in a closed bag.
- **Write the answers on this document.** Use the textbox after each question for your answer. It is not allowed to write outside the box.
- It is very important that we can read your handwriting.
- **State on every sheet your name and student number**
- The language for answers is English or Dutch.
- The grade for this exam is the sum of the scored points divided by 10.
- The grade for the course CSBI = $0.2 \cdot \text{review} + 0.4 \cdot \text{paper} + 0.4 \cdot \text{exam}$
- We publish the mark for the course CSBI in total. (so not the individual result for this exam)
- This exam contains 10 pages

Additionally:

- All rules for writing papers (as discussed during the CSBI lectures) apply also to the answers on exam questions.
- For the review question, it is strongly advised to make already notes or comments while reading the paper.

Success!

This exam contains one question about your own paper (40 points), and one review assignment of a paper (60 points).

Question 1 (40 points)

- a. Concisely state the claim of your paper? (10 points)

--

- b. Criticize your own claim, by explaining how your claim can be improved? (15 points)

Student name:	
Student number:	

Hoog percentage bedrijven heeft Business en IT alignment nog niet op hoog niveau

Abstract

Business en IT alignment is een veel besproken onderwerp. Eind jaren 80 en begin jaren 90 is de noodzaak van Business en IT alignment (BITa) in kaart gebracht. In 2001 is het Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) ontwikkeld om BITa te meten. Dit model meet BITa op zes criteria. Met dit model is de vraag geboren op welk niveau de meeste bedrijven scoren. Dit paper gaat in op de vergelijking tussen het percentage bedrijven dat BITa nastreeft en daadwerkelijk behaald heeft. Aangevoerd zal worden dat een groot gedeelte van deze bedrijven het gewenste niveau (level 4 of 5 van het SAMM) nog niet behaald heeft.

Introductie

Alignment is de afstemming tussen twee onderwerpen. Business en IT alignment (BITa) kan volgens Jerry Luftman en Rajkumar Kempaiah worden gezien als de mate waarin bedrijfsprocessen en strategie zijn afgestemd op IT en andersom. Om dit te meten wordt een score op zes gebieden gehanteerd namelijk: communicatie, IT waarde, governance, partnership, architectuur en persoonlijke kwaliteiten van medewerkers. Bedrijven die BITa goed hebben ingeregeld hebben een score van level 4 of 5 (van 5) op de schaal van het SAMM.

Naast een SAMM score kunnen bedrijven, volgens N. Shin, in vier focusgebieden worden ingedeeld. Elk focusgebied heeft in meer of mindere mate behoefte aan BITa. De focusgebieden van lage tot hogere mate van behoefte zijn: Zonder focus, Operationele focus, Markt focus en Duale focus [4].

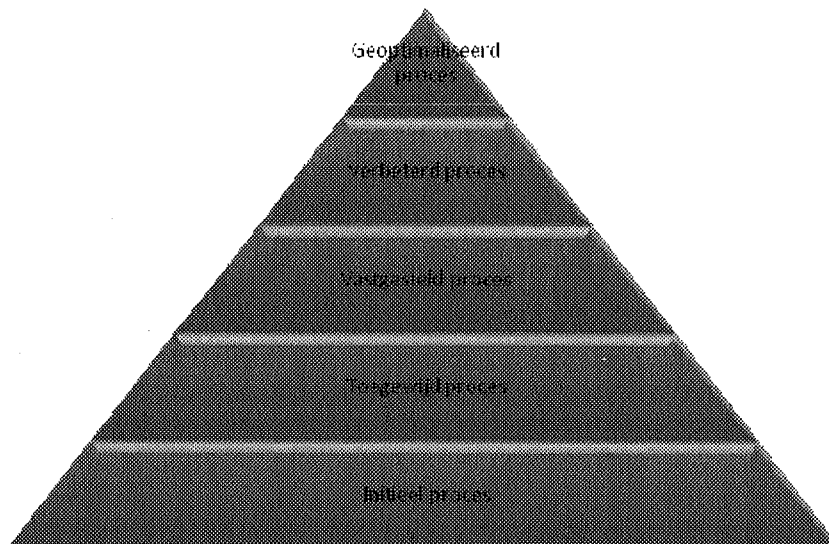
Dit paper gaat in op het percentage Duale focus bedrijven in Amerika en Europa die BITa nastreven maar nog niet level 4 of 5 van het SAMM bereikt heeft. Allereerst wordt het SAMM uitgelegd, vervolgens wordt nader ingegaan op de focusgebieden waarna de probleemstelling wordt behandeld. Als laatste worden alle punten kort samengevat en daaruit een conclusie getrokken.

Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)

Sinds 1970 is het belang van Alignment aangegeven door algemene directeurs van verscheidene organisaties [1]. Het SAMM is ontwikkeld door J. Luftman. Met het SAMM kan het niveau waarop de Business en de IT acteert worden geclassificeerd. Het model, zie figuur 1, bevat vijf niveaus:

1. Initieel proces, Business en IT is niet aligned,
2. Toegewijd proces, de organisaties streven naar Alignment,
3. Vastgesteld proces, gericht en gefocused op bedrijfsdoelstellingen,
4. Verbeterd Proces, concept van IT als "waarde bron" versterken,
5. Geoptimaliseerd Proces, geïntegreerd/ adaptieve strategische planning van Business en IT.

Student name:	
Student number:	



Figuur 1. Strategic Alignment Maturity Model (gebaseerd op Luftman [6])

De hoogte op de piramide geeft de mate van alignment tussen Business en IT aan. Hoe hoger op de piramide, hoe beter Business en IT alignment (BITa) is ingeregeld. Het niveau van BITa wordt middels een assessment bepaald. De zes criteria van het assessment zijn als volgt gedefinieerd:

- *Communicatie:* Het delen van de kennis die aanwezig is binnen de organisatie. Hieronder wordt ook het delen tussen de verschillende partijen de business units en de IT verstaan.
- *IT waarde:* Het verbinden van Service Levels aan de inzet van IT. De prestatiefactoren die staan beschreven in de Service Levels worden gemeten en aan de hand hiervan wordt gereageerd. Dit zorgt ervoor dat men de omgeving constant kan verbeteren.
- *Sturing:* Een duidelijke beslissingshiërarchie die door iedereen in te zien is. Tevens dient de businessstrategie volledig verweven te zijn in de volledige organisatie.
- *Samenwerking:* Het opzetten van samenwerkingsverbanden tussen de IT en business. Beiden hebben een evenredig belang in de ontwikkeling van de strategie en de verandering van de strategie.
- *Afbakening en Architectuur:* Van de back-office tot de front-office zorg dragen voor een flexibele infrastructuur. Deze flexibele infrastructuur maakt het mogelijk nieuwe technieken te omarmen en optimaal aan te kunnen passen aan vernieuwde klantbehoefte.
- *Vaardigheden:* Rekening houden met de verschillende aspecten bij een overweging denk aan Human Resources, culturele en sociale omgeving.

"Het behalen en behouden van BITa is een groot aandachtspunt. Uit ervaring blijkt dat geen enkele losstaande activiteit het mogelijk maakt om BITa te behalen en te

Student name:	
Student number:	

behouden. Er zijn teveel verschillende aspecten waar rekening mee gehouden dient te worden.

De technologie en bedrijfsomgeving is te dynamisch" [5]. Uit deze ervaring kan met stellen dat het niet aannemelijk is dat bedrijven zonder bijzondere inspanning op een level 4 of 5 van het Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) scoren.

Onderzoek heeft aangetoond dat 22 procent van de bedrijven in Amerika en Europa op level 4 of 5 van het SAMM scoort [2]. Het onderzoek is gehouden bij 197 Global 1000 bedrijven in Amerika, Zuid-Amerika, Europa en India.

Focusgebieden

De focusgebieden volgens N. Shin zijn (1) Zonder focus, (2) Operationele focus, (3) Markt focus en (4) Duale focus.

Van deze focusgebieden heeft (1) Zonder focus de minste behoefte aan BITa en (4) Duale focus de meeste behoefte aan BITa. De behoefte aan BITa ontstaat vanwege de noodzaak om het bedrijf te onderscheiden op Operationeel en Markt gebied.

Onderscheidende aspecten voor Operationele Focus zijn: kostenreductie, het verbeteren van de kwaliteit van de producten en de snelheid waarmee geleverd kan worden. Voor Markt Focus zijn de volgende aspecten belangrijk: het veranderen van geografische spreiding en het leveren van nieuwe, op de veranderende markt afgestemde producten.

Onderzoek toont aan dat Bedrijven met een Duale focus, de meeste behoefte hebben aan BITa in verhouding tot de andere focusgebieden. Deze grotere behoefte komt doordat de IT zowel Operationele als Markt Focus aspecten dient te ondersteunen. Aannemelijk is dat deze bedrijven zich zullen toeleggen om level 4 of 5 van het SAMM te behalen.

Het percentage van Duale focus bedrijven in Amerika en Europa is ongeveer 38 procent op een steekproefgrootte van 63 bedrijven [3]. De uitkomstenruimte van dit onderzoek en het onderzoek naar level 4 en 5 op het SAMM scorende bedrijven, worden als één beschouwd. Het als één beschouwen is geoorloofd vanwege dezelfde geografische gebieden, de typen bedrijven en grootte van deze bedrijven.

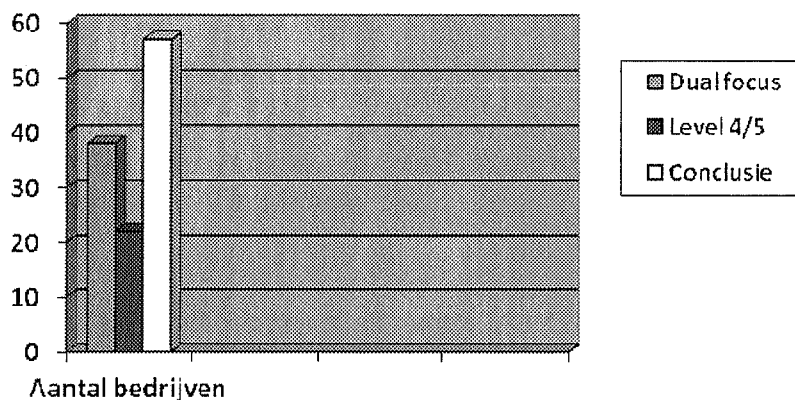
Conclusie

Volgens N. Shin hebben Duale focus bedrijven de meeste behoefte aan BITa. Door deze hogere behoefte aan BITa kan men stellen dat Duale focus bedrijven de doelstelling hebben om level 4 of 5 van het SAMM te behalen. Het percentage Duale focus bedrijven wordt op 38 procent bepaald.

Bedrijven op level 4 of 5 van het SAMM, hebben dit niet op een eenvoudige wijze kunnen bereiken. Van deze bedrijven kan gesteld worden dat de behoefte en daarmee de doelstelling aanwezig is om level 4 of 5 van het SAMM te behalen. Het percentage bedrijven op level 4 of 5 van het SAMM wordt op 22 procent bepaald.

Bovenstaande gegevens samengenomen, kan worden geconcludeerd dat van het percentage Duale Focus bedrijven 22 procent op niveau 4 of niveau 5 van het Strategic Alignment Maturity Model acteert. Of anders gezegd, 60 procent.

Student name:	
Student number:	



Figuur 2: Conclusie

In figuur 2 is zichtbaar, middels de gele staaf, dat meer dan de helft van de populatie niet op level 4 of 5 van het SAMM acteert.

Een kanttekening bij deze conclusie: als naast het percentage Duale focus bedrijven, ook bedrijven uit de focusgebieden Operationeel en Markt zich richten op BITa (zonder wetenschappelijk aangetoonde redenen), dat klaarblijkelijk een nog groter gedeelte van de bedrijven het gewenste niveau (level 4 of 5 van het SAMM) nog niet behaald heeft.

Referenties

- [1] Luftman, J. & Kempaiah, R. (2007). An update on Business-IT Alignment. MIS Quarterly Executive. Vol. 6 No. 3 / Sep 2007. pagina 165-166.
- [2] Luftman, J. & Kempaiah, R. (2007). An update on Business-IT Alignment. MIS Quarterly Executive. Vol. 6 No. 3 / Sep 2007. pagina 171. figuur 4
- [3] Shin, N. (2003). Creating Business Value With Information technology, Challenges and Solution (pagina 12).
- [4] Shin, N. (2003). Creating Business Value With Information technology, Challenges and Solution (pagina 9).
- [5] Luftman, J. (2003). Competing in the Information Age: Align in the Sand (pagina 30)
- [6] Luftman, J. (2000) Assessing Business Alignment Maturity. Communications of Association for Information Systems, Vol.4, article 14. Figuur 2 pagina 11.

Student name:	
Student number:	

Paper X

Title of Manuscript: Hoog percentage bedrijven heeft Business en IT alignment nog niet op hoog niveau

Which category describes this manuscript?

- ☐ Practice/Application/Case
- ☐ Study/Experience Report
- ☐ Research/Technology
- ☐ Survey/Tutorial/How-To
- ☐ Other (please specify):

Are the title, the abstract and the introduction appropriate? Please comment.

Title	Abstract	Introduction
☐ Yes	☐ Yes	☐ Yes
☐ No	☐ No	☐ No

Explain:.....

.....

.....

.....

.....

Discuss the contribution made by the manuscript:

Explain:.....

.....

.....

.....

.....

Rate the paper in each of the following areas (1 = low ; 4 = high):

	1	2	3	4
Technical content	☐	☐	☐	☐
Explain				
.....				
.....				
.....				
.....				

Business content	☐	☐	☐	☐
Explain				

Student name:	
Student number:	

.....

.....

.....

	1	2	3	4
Originality of claim	☐	☐	☐	☐

Explain

.....

.....

Statements are exaggerated YES / NO

Explain

.....

.....

	☐	☐	☐	☐
Clarity and Organisation				

Explain

.....

.....

	☐	☐	☐	☐
Writing style/Grammar				

Explain

.....

.....

COMMENTS ON SCIENTIFIC REASONING

Rate the paper in each of the following areas (1 = low ; 4 = high):

Claim:

	1	2	3	4
Well-formulated	☐	☐	☐	☐

Explain

.....

	☐	☐	☐	☐
All concepts are explained				

Explain

.....

	☐	☐	☐	☐
Generic (1) vs. concrete (4)				

Explain

Student name:	
Student number:	

.....

.....

.....

Reasoning:

	1	2	3	4
Well-structured	☐	☐	☐	☐
Explain				
.....				
.....				

	1	2	3	4
Shallow (1) vs. profound	☐	☐	☐	☐
Explain				
.....				
.....				

	1	2	3	4
Enough sound examples	☐	☐	☐	☐
Explain				
.....				
.....				

	1	2	3	4
Generic (1) vs. concrete (4)	☐	☐	☐	☐
Explain				
.....				
.....				

Conclusion:

	1	2	3	4
Based on logical reasoning	☐	☐	☐	☐
Explain				
.....				
.....				

	1	2	3	4
Contains new elements (1=yes, 4=no)	☐	☐	☐	☐
Explain				
.....				
.....				

Student name:	
Student number:	

Does the manuscript contain sufficient and appropriate references? Please comment.

	NO			YES
Sufficient references	☐	☐	☐	☐
Explain				
.....				

References in conference style	☐	☐	☐	☐
Explain				
.....				

References where appropriate	☐	☐	☐	☐
Explain				
.....				

Suggestions for improvement to the paper:

.....

.....

.....

.....