

IT og ledelse, IS-500

Kand.nr. 5702

Hjemmeeksamen

Innholdsfortegnelse

1	BAKGRUNN	3
2	ANALYSE AV OFF	3
3	STRATEGI	4
3.1	BEGRUNNELSE	4
3.2	SOSIALE MEDIER	5
3.3	SYSTEMER	5
3.3.1	MOTSTAND	6
4	INFRASTRUKTUR, PERSONELL OG INNKJØPSSTRATEGI	7
4.1	INFRASTRUKTUR	7
4.2	REKRUTTERING AV PERSONELL	8
4.3	SOURCING	9
4.4	RAMMEVERK	9
4.4.1	IT GOVERNANCE	10
5	SAMMENDRAG TIL SIST	10
5.1	STRATEGI	10
5.2	SOSIALE MEDIER	11
5.3	SYSTEMER	11
6	REFERANSER	11

1 Bakgrunn

Oppgaven handler om Odderøya Fashion Fortress (OFF), et middels stort multinasjonalt mote selskap kjent for sine fargerike kvalitets bukser. Ledelsen i OFF har hovedkontor i Kristiansand, med design kontorer i Milano og Barcelona, og produksjons kontor i Shanghai. I Paris, Dubai, New York og London har OFF regionale salgskontor. Selskapet er i vekst og i ferd med å etablere design, produksjon og salgskontorer i New Delhi og Bangkok. Arbeidet er i stor grad basert på geografisk distribuerte team. I hvert lag er det medlemmer fra minst tre av disse kontorene.

2 Analyse av OFF

Arbeidet mellom lagene fra kontorene har vært tilrettelagt av et program som heter DisWork. IT-policyen til OFF er foreløpig "autoritær", det vil si at ledelsen utøver kontroll og begrensninger på enheter og applikasjoner som kommer inn i organisasjonen (Harris, Ives & Junglas, 2012). De har tatt i bruk programvaren DisWork, og ikke akseptert andre forslag til andre enheter eller programvare. Dette har ført til motstand blant ansatte, som har vurdert alternativer som mobil og tablet applikasjoner for å få et IT-støttet samarbeid, og gratis eller åpen programvare, som sosiale medier. Andre igjen ønsker bare alt annet enn dagens løsning. Ansatte ønsker en "laissez-faire" tilnærming, der eksterne enheter og programvare kan brukes i bedriften uten restriksjoner (Harris et al, 2012).

Det har i tillegg oppstått en situasjon som krever re-evaluering av policyen. Utviklingen som var satt i gang på DisWork er avvirket fordi den ikke lenger støtter behovet til OFF, og de vurderer alternativer som sosiale medier.

OFF er også usikker på om de besitter de IT-evnene som skal til for å møte utfordringene med utvidelsen design, produksjon og salgskontorer i New Delhi og Bangkok. I tillegg har de kommet over en leverandør i Nepal, og vurderer å etablere et datterselskap i Nepal for å gjøre det mer lønnsomt. Problemene her er

vanskeligheten med å finne en troverdig partner, og etablering av datterselskap i Nepal er komplisert. Ryktene om nepalske felleskontrollerte virksomheter er at mange bruker piratkopiert programvare, og dette er uakseptabelt.

3 Strategi

I dag ser det ut til at OFF har en multinasjonal strategi, der bedriften holder streng kontroll over verdikjedens aktiviteter som blir distribuert. Hovedkvarteret spiller en dominerende rolle ved å sette standarder og retningslinjer, og kontrollerer de fleste funksjoner. IT blir styrt sentralt fra bedriftens hovedkvarter, selv om noen tjenester kan bli støttet lokalt (Luftman, Bullen, Liao, Nash & Neumann, 2004).

Denne strategien fungerer ikke så godt for OFF og burde derfor gå for "Global approach" – global tilnærming. Denne strategien for IT-støttet arbeid vil være mest effektiv for OFF. Ved å fremtvinger en global, felles IT-strategi på tvers av forretningsenhetene, fremmer denne tilnærmingen globalt skalerte informasjonsevner som er utviklet i midten av organisasjonen. Standardiserte prosesser og informasjonsledelsesmetoder forsøker å utnytte muligheter for å redusere driftskostnader og oppnå organisatorisk læring på et globalt nivå (Kettinger, Marchand og Davis, 2010).

3.1 Begrunnelse

Kettinger et al (2010) har listet opp styrker og svakheter med ulike strategier delt inn i kategoriene "lokal reaksjonsevne", "kostnadseffektivitet" og "organisatorisk læring". Global tilnærming står da fram som den med flest styrker, og færrest svakheter. Luftman et al (2002) rangerer transnasjonal/metanasjonal strategi som høyest. Trans-nasjonal tilnærming er listet med like mange styrker som Global tilnærming av Kettinger et al, men med flere svakheter. Fordeler med Global tilnærming er en standardisert IT-arkitektur i bedriften, som kan gi ulike lokasjoner større evne til å velge og vrake arkitektur komponenter, fremme økt lokal fleksibilitet og reaksjonsevne. Systemer er implementert bare en gang gjeldene for alle

avdelinger, i stedet for i hver region eller land, med dette sparer bedriften betydelige mer penger og tid, noe de andre strategiene ikke tilbyr (Kettinger et al, 2010).

Da artikkelen til Kettinger et al er fra 2010 antar jeg den har tatt høyde for nye innovasjoner siden Luftman et al kom med sine anbefalinger i 2004, og Global tilnærming er derfor den strategien jeg mener passer best for OFF og følge.

3.2 Sosiale medier

Sosiale medier, som Facebook og Twitter kan være aktuelt å ta med i strategien for å gjøre bedriften mer synlig og være OFF's ansikt utad. De kan gjennom sosiale medier promotere nye varer og tilbud, og i tillegg lettere komme i kontakt med nye og eksisterende kunder. Kunder kan da lettere få oversikt over informasjon, link til nettsted, produktkatalog og hvor varene er å få tak i. En taktikk flere bedrifter i dag bruker på for eksempel Facebook, er at de har konkurranser der deltakere må "like" og dele innlegget deres med andre for å kunne delta, på denne måten vil kundene promotere selskapet for dem.

Som i Finnair caset beskrevet i artikkelen til Jarvenpaa og Tuunainen (2013) kunne kundene til Finnair kommunisere, spørre om spørsmål og få rask respons fra Finnair eller andre kunder. Kommunikasjon skapte en følelse av fellesskap og forårsaket kunder til å identifiserer seg med selskapet. Forfatterne tilbyr fem leksjoner om bruk av sosiale medier for åpen samarbeidsetablering:

1. Hold fokus på langsiktige mål i løpet av mer kortsiktige tiltak.
2. Eksperiment med flere sosiale medieteknologier.
3. Bygg fellesskap og relasjons identifikasjon med sosiale medieteknologi følgere.
4. Bruk både institusjonaliserte og individuelle sosialisering taktikker.
5. Styrk og utnytt eksterne samarbeidsetablerings tiltak med intern endring (Jarvenpaa og Tuunainen, 2013).

3.3 Systemer

Jeg vil anbefale OFF å ta i bruk felles systemer slik at avdelinger kan fungere godt sammen med hverandre. Strategien Global tilnærming, legger også til rette for dette.

En anbefaling er et forretningssystem som Enterprise Resource Planning (ERP) system, dette vil da involverer hele organisasjonen og støtte OFFs kjerneaktiviteter som produksjon og logistikk, økonomi og regnskap, salg og markedsføring og menneskelige ressurser. Da ERP er en kostbar implementering, vil jeg anbefale ERP som en Software- as-a-Service, for da å slippe dyre oppdateringer og support senere og ha tilgang til systemet fra flere steder. Systemene vil da være lettere tilgjengelig der de ansatte befinner seg, om de er på kontoret eller ute hos kunder. Ved hjelp av ERP kan OFF dele data og kunnskap, redusere kostnader og forbedre styring av forretningsprosesser (Aladwani, 2001). Et ERP system kan inkludere systemer som forenkler og dekker alle aspektene i firmaet, fra design til produksjon. Ettersom OFF jobber på tvers av landegrensler, vil systemer som jobber sammen forenkle kommunikasjonen mellom avdelingene og alle kan holdes oppdatert på hva de ulike avdelingene foretar.

Ettersom OFF har planer om å ekspandere vil ERP være spesielt nyttig å foreta seg tidligst mulig. Jeg mener de burde være proaktive å vurdere en leverandør i Nepal som en mulighet for kostnadsinnsparing, og inkludere det i de fremtidige planene.

Ved et samarbeid med leverandør i Nepal må en gjøre gode forundersøkelser på leverandøren, har de gode referanser? det kan også være at infrastrukturen ikke er på plass hos leverandøren, og at internett tilgang er dårlig. I tillegg må en godt utformet kontrakt være på plass, med tanke på ryktene angående piratkopiert programvare i Nepal må det komme klart fram at dette er uakseptabelt i et samarbeid. Kontrakten må ta høyde for alt, og da kan en tilføye at all bruk av piratkopiert programvare er ulovlig. Luftman et al (2004) har kommet med noen hensyn en må ta i forhold til outsourcing: Før en inngår et samarbeid må referanser sjekkes, vurder kulturen til din outsourcing partner (bruker de piratkopiert programvare) og det viktigste, få det skriftlig!

3.3.1 Motstand

I OFF ser vi at ansatte viser motstand mot hvordan de blir ledet og med systemet de må bruke. Ansatte som blir tvungen til å bruke et program som de ikke er vant med

og ikke forstår vil antagelig gjøre motstand eller vise motvilje. Ansatte i OFF viser ett ønske om å heller ta i bruk et program de kjenner og forstår bedre, og kanskje ta med egne programmer til arbeidsplassen. Om de for eksempel er vant med og bruke Adobe programmer til design fra tidligere, og blir tvunget til å bruke noe annet på arbeidsplassen vil ansatte kanskje føle at dette bare gir de mer arbeid eller ikke føler de har kontroll over programmet (Luftman et al, 2004). Om ansatte kan bruke egne programmer vil dette gi de mer selvstendighet og fleksibilitet som kan føre til at folk trives bedre, og flere vil jobbe i OFF. Bedriften burde akseptere en mellomløsning mellom "autoritær" og "laissez-faire".

4 Infrastruktur, personell og innkjøpsstrategi

4.1 Infrastruktur

Ved å implementere et ERP system vil OFF ha en bedre forutsetning for å møte de nye kravene knyttet til Global IT infrastruktur. Global tilnærming kjører en modulær arkitektur der bedriften bruker standardiserte kjernedata og infrastruktur tjenester til å utvikle og implementere tilpassede og gjenbrukbare moduler. Moduler utvider kjerneprosesser knyttet til infrastrukturen, slik at rask de raskt kan implementere kjerneprosesser på nye steder (Kettinger et al, 2010). Ved hjelp av dette vil OFF raskt komme i gang på de nye lokasjonene i New Delhi og Bangkok.

En global IT-arkitektur er ikke synonymt med standardisering og fleksibilitet i bedriften, OFF trenger også en informasjonsorientert top-down ledelse som fremmer informasjonspraksis, atferd og verdier.

**Enterprise
Systems (ESs)**

Global Enterprise Systems

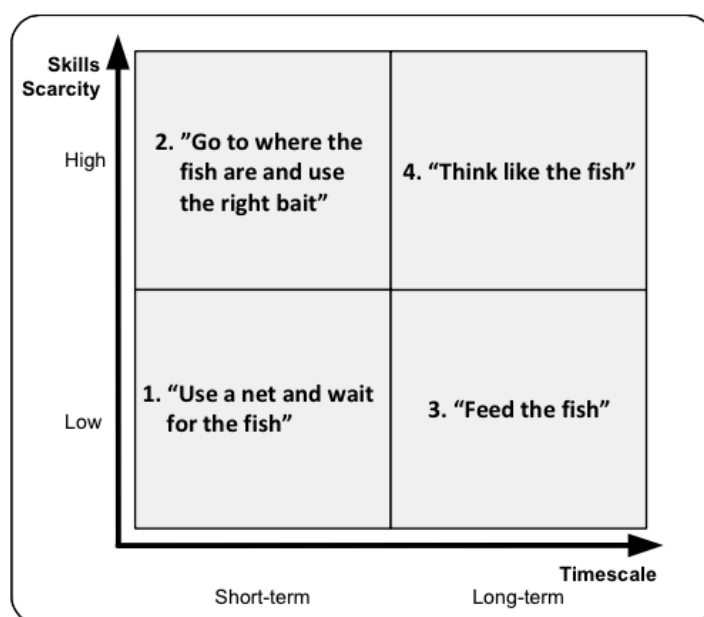
**IT
Infrastructure**

Global IT Infrastructure

4.2 Rekruttering av personell

Når jeg skal svare på hvor OFF skal få tak i personell tar jeg forutsetning for at dette gjelder til IT-avdelingen som skal støtte opp om implementering, veiledning og drift av de nye systemene.

For å ansette IT-personell må en velge en passende rekrutteringstilnærming, en må ha klart hvilke ferdigheter en søker, tidsrammen før en stilling må fylles og rekrutteringskostnader. Å søke ansatte selv via internett er rimeligere en å ansette et bemanningsbyrå (Weitzel, Eckhardt & Laumer,2009). Et rammeverk for å finne riktig personell til OFF kan være "The fit framework for IT recruitment" av Weitzel et al (2009). De fire kvadratene i rammeverket skiller mellom generelle rekrutteringsaktiviteter rettet mot å fylle standard IT-roller (f.eks. aviser) til mer tilpassede søk for spesialiserte IT-profiler (f.eks. LinkedIn).



"The fit framework for IT recruitment" av Weitzel et al (2009)

Kvadrat 1: kortsiktige aktiviteter for å rekruttere lett tilgjengelige ferdigheter

Denne kvadranten gjelder vanligvis rekruttering av personer med gjennomsnittlig ferdigheter. Denne rekrutteringspraksisen antar at tilstrekkelig med kandidater er tilgjengelig på arbeidsmarkedet og kan nås gjennom media.

Kvadrant 2: kortsiktige aktiviteter for å rekruttere begrensede ferdigheter

Eksempel på rekruttering her er firma som er ute etter dyktig personell som spesialisere seg på et sjelden programmeringsspråk eller er kjent med spesielle operativsystemer. I denne situasjonen tar rekrutterer en aktiv rolle å kontakte kandidater direkte.

Kvadrant 3: Langsiktige aktiviteter for å rekruttere lett tilgjengelig ferdigheter

Rekruttering her blir gjort innad i bedriften ved at bedriften binder kandidater til selskapet på et tidlig stadium, slik at de kan rekrutteres når de behøves i framtiden.

Kvadrant 4: Langsiktige aktiviteter for å rekruttere begrensede ferdigheter

I denne rekrutteringen må rekrutteringsansvarlig gå enda mer i dybden på kandidaters miljø, verdier og mål (Weitzel et al, 2009).

Ved å følge dette rammeverket vil jeg foreslå kvadrat 2 for rekruttering, prosjektet må i gang så snart som mulig og dyktig personell kreves. Jeg som konsulent i SIST vil søke etter andre unge dyktige konsulenter ansatt i SIST, og bruke bekjente fra universitetet. LinkedIn vil også være aktuell for rekruttering.

4.3 Sourcing

IT innkjøp i OFF må sikre kontinuerlig oppfyllelse av deres forretningsmessige mål. OFF mangler evnen som trengs for å utvikle teknologi selv og trenger derfor å kjøpe teknologien eksternt.

Som nevnt tidligere, vil jeg anbefale OFF å kjøpe et ERP system som en Software-as-a-Service. Valg av ERP-leverandør må nøye vurderes her, pris, tilgang på support, kontrakt og levetid er hensyn som må vurderes.

4.4 Rammeverk

For å få en oversikt over bedriften kan OFF benytte seg av et rammeverk som TOGAF, det inkluderer en beskrivelse av forretningsarkitekturen, herunder strategien, organisasjonen og prosessene. Den skal også inneholde informasjonsarkitekturen, herunder systemer i OFF, hvordan de henger sammen og informasjonen som OFF

har. Til siste beskriver man IT-teknologien, herunder maskinvare og kommunikasjonsløsninger. Med TOGAF vil OFF får strukturert alle sine prosesser og de burde så beskrive deres nåsituasjon for hvert område og deretter beskrive hvor de ønsker å være. Ved bruk av en virksomhetsarkitektur som TOGAF vil OFF få en bedre oversikt bedriften og kan bruke det som et planleggingsverktøy for å videreutvikle seg.

4.4.1 It governance

IT governance er driftsmodellen for hvordan bedriften skal ta avgjørelser om bruk av IT (Luftman et al, 2004). Viktige problemstillinger for OFF er budsjett, kommunikasjon og beliggenhet.

Ved kjøp og implementering av ERP, samt en ny leverandør i Nepal vil budsjett være viktig å ta hensyn til. Siden OFF har flere avdelinger på tvers av landegrensene er kommunikasjon en annen viktig problemstilling. Det er hensiktsmessig å ha en god kommunikasjon mellom avdelinger, avdelingsledere og mellom personell og toppledelsen.

5 Sammendrag til SIST

5.1 Strategi

Odderøya Fashion Fortress (OFF) er et middels stort multinasjonalt mote selskap med hovedkontor i Kristiansand. Selskapet har avdelinger spredt over store deler av verden, med planer om å etablere flere avdelinger i Asia. Jeg som konsulent har vurdert driften til OFF, og har kommet med anbefalinger om å følge en Global strategi for å øke effektiviteten og utbyttet for selskapet, samt gjøre de klare for ekspansjon og andre framtidige utvidelser.

Ved å følge en Global strategi vil det være en fells IT-strategi på tvers av forretningsenhetene med standardiserte prosesser og gode informasjonsmetoder. Dette vil gi mulighet for å redusere driftskostnader, fremme fleksibilitet og reaksjonsevne.

Ved å følge denne strategien trenger systemer kun å implementeres en gang, i stedet for i hver region eller land, noe som er veldig tids og kostnadsbesparende.

5.2 Sosiale medier

OFF burde bli mer synlig i sosiale medier og bruke det som selskapets ansikt utad. Jeg anbefaler å opprette Facebook, Twitter og Instagram konto for å kunne nå ut til flere kunder siden de er lokalisert i store deler av verden, vil dette være en god måte å nå nye kunder på.

5.3 Systemer

Jeg vil anbefale OFF å ta i bruk felles systemer slik at avdelinger kan fungere godt sammen og kommunisere på en enkel måte. Strategien Global tilnærming, legger også til rette for dette. En anbefaling er et forretningssystem Enterprise Resource Planning (ERP) system, dette vil da involverer hele organisasjonen og støtte OFFs kjerneaktiviteter som produksjon og logistikk, økonomi og regnskap, salg og markedsføring og menneskelige ressurser. Da ERP er en kostbar implementering, vil jeg anbefale ERP som en Software- as-a-Service, for da å slippe dyre oppdateringer og support senere og ha tilgang til systemet fra flere steder.

Erfaringer fra dette prosjektet er strategier jeg vil anbefale for selskaper som har planer om å ekspandere internasjonalt, og har stor tro på at OFF vil lykkes.

6 Referanser

- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.
- Harris, J., Ives, B., & Junglas, I. (2012). IT consumerization: when gadgets turn into enterprise IT tools. *MIS Quarterly Executive*, 11(3), 99-112.
- Jarvenpaa, S. L., & Tuunainen, V. K. (2013). How Finnair Socialized Customers for Service Co-Creation with Social Media. *MIS Quarterly Executive*, 12(3).
- W. J. Kettinger, D. A. Marchand., J.M. Davis. (2010). Designing enterprise it Architectures to optimize Flexibility And standardization in global business. *MIS Quarterly Executive*.
- Luftman, J. N., Bullen, C., Liao, D., Nash, E., & Neumann, C. (2004). *Managing the*

Information Technology Resource: Leadership in the: Prentice Hall.

Weitzel, T., Eckhardt, A., & Laumer, S. (2009). A framework for recruiting IT talent: lessons from Siemens. *MIS Quarterly Executive*, 8(4), 175-189.