

**Kandidatnummer:**

5697

(Hvis besvarelsen skal leveres på navn, skrives navn i stedet for kand.nr.)

FORSIDE

ved besvarelse av hjemmeeksamen, semesteroppgave, rapport, essay m.m.

Emnekode:	IS-500
Emnenavn:	IT og ledelse
Emneansvarlig (normalt faglærer):	Maung Kyaw Sein
Eventuell veileder:	
Innleveringsfrist/ tidspunkt:	3/12-14 klokka 15:00
Antall ark inkl. denne forside:	8
Merknader/Tittel på bacheloroppgave:	

Jeg/vi bekrefter at jeg/vi ikke siterer eller på annen måte bruker andres arbeider uten at dette er oppgitt, og at alle referanser er oppgitt i litteraturlisten.	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nei <input type="checkbox"/>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------

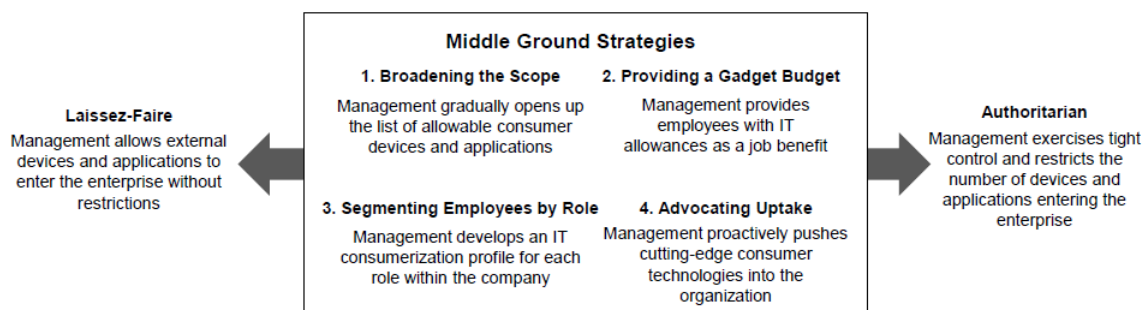
Kopiering av andres tekster eller annen bruk av andres arbeider uten kildehenvisning, kan bli betraktet som fusk.

Kan besvarelsen brukes til undervisningsformål?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nei <input type="checkbox"/>
-------------------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------

Gjelder kun gruppeeksamen:		
Vi bekrefter at alle i gruppa har bidratt til besvarelsen	Ja <input type="checkbox"/>	Nei <input type="checkbox"/>

Ny strategi til IT-støttet samarbeid

Odderøya Fashion Fortress (OFF) har nå en policy der ledelsen pålegger de ansatte å bruke enheter med programvaren DisWork. De ansatte er veldig lite fornøyde med at de blir pålagt å bruke denne programvaren, og at ledelsen bruker en «authoritarian» (autoritær) policy angående dette.



Figur 1: Strategier for IT "consumer"-enheter i organisasjonen (Harris et al., 2012, s. 104)

Den autoritære måten vil si at «*organizations tightly control the use of consumer devices*». I motsetning til «Laissez-Faire»-strategien, som er «*a boundless tolerance of consumer IT devices in the workplace*» (Harris et al., 2012, s.103). Figur 1 viser en fremstilling av ulike strategier organisasjonen kan benytte for bruk av IT-enheter i organisasjonen. OFF har den ene ekstreme varianten, mens de ansatte ønsker hva som helst annet. I saken til OFF, ville det ikke være hensiktsmessig med bruk av Laissez-Faire-varianten, som de ansatte ønsker. Da ville ikke OFF hatt noen form for kontroll på hva de ansatte bruker, og hvilke data som blir lagret hvor, og hvor sikkert det er. Jeg ville anbefalt OFF å gå for en av «Middle Ground Strategies» (MGS), da det er nevnt i casen at applikasjonen de nå bruker, DisWork, ikke lenger blir oppdatert, og heller ikke lenger støtter OFF sine behov. Det er i så fall på tide å finne en annen applikasjon, og da kan OFF, dersom de ønsker å utforske mulighetene, bruke for eksempel MGS#1, Broadening the Scope, som vil si at man enten legger ut en foretrukket liste over hvilke enheter som er mulige for de ansatte å bruke, og samtidig hvilke applikasjoner som er mulige å bruke, eller spesifiserer tekniske krav til enhetene som brukes (eksempler hentet fra Harris et al., 2012, s. 105). På den måten kan organisasjonen i det minste være rimelig sikker på at informasjon som blir lagret, er sikkert plassert, og en plass der organisasjonen kan få tak i den informasjonen de trenger. Et problem med denne strategien er at det finnes ulik praksis i ulike land når det kommer til eierskap av data som er lagret på kjøpte enheter (Harris et al., 2012, s. 105). En mulig ulempe med MSG#1 er at listen av enheter og applikasjoner hele tiden må oppdateres, men siden dette er en mellomstor bedrift, vil ikke dette by på store problemer. Et annet forslag kan være MSG#3, Segmenting Employees by Role, siden ansatte ved produksjonskontoret har andre behov enn ansatte ved salgskontoret. Produksjonskontoret må ha informasjon om produktmaterialet, hvor dette kommer fra, hvordan lage produktene osv. Salgskontoret trenger en applikasjon for å rapportere salgstall o.l. På manglende grunnlag, kan jeg ikke si om de ansattes IT-kompetanse er høy eller lav i organisasjonen, men MGS#2, Providing a gadget budget, forutsetter at de ansatte er høyt teknisk kvalifisert, og kan bruke dagens teknologi for å utføre jobbene deres.

Common systems defineres som «*Core modules that meet global requirements and can be modified to fit local differences*». Fordelene med å bruke common systems i en global sammenheng, er at organisasjonen følger de globale standardene og deler beste praksis. Ulemper er at det kan overse lokale innsikter og det kan skape motstand under

implementering (Foil nummer 7, Section 9). I OFF sin situasjon, er det allerede motstand mot eksisterende strategi, og de ansatte ønsker alt velkommen. Common systems bør brukes her, siden det er forskjellige typer kontorer på forskjellige steder, og det er forskjeller på hvordan man utfører arbeidet i Paris og New Delhi.

Det er en mulighet for organisasjonen å benytte seg av sosiale medier i sin IT-strategi. «*In fact, data collected in mid-2009 by a Pew Internet Project survey indicates that 72% of Generation Y Internet users are on social networking sites, with Generation X'ers and Baby Boomers adopting these tools in increasing numbers*» (Leidner et al., 2010, s. 229).

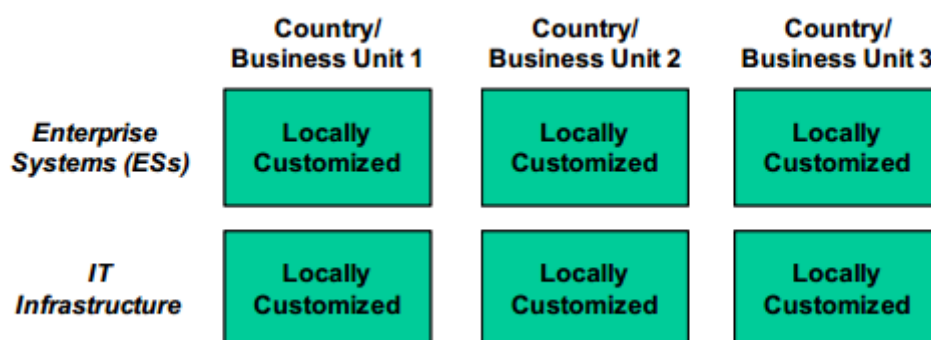
Generation Y brukes om generasjonen som er vokst opp med Web 2.0, så denne strategien kan være en utvei for OFF, da måten for kommunikasjon via sosiale medier er kjent fra før for de fleste. Hvis også OFF bruker sosiale medier i IT-strategien rundt kunder, vil man kunne gjøre seg attraktive, siden de produserer et spesielt produkt.

Siden det er ulik praksis og lover i hvert land, bør strategien rundt hva som er lovlig i de forskjellige landene også være forskjellig. OFF må være sikre på at dataene er sikkert lagret en plass der det ikke kan misbrukes.

Hvis organisasjonen velger å gå for en joint-venture-løsning, så burde også denne innlemmes i IT-strategien. Organisasjonen er klar på at de ikke ønsker å innlede partnerskap med organisasjoner som misbraker copyright-loven på enheter og applikasjoner. Den eneste måten å forhindre dette på er ved å inngå avtaler kun med seriøse aktører. I søket etter mulige partnere i Nepal, vil man kunne kreve dokumentasjon fra organisasjonene for å finne ut om de driver på lovlig vis.

Infrastruktur, personell og sourcing-strategi

«*The enterprise IT architecture for the Multinational approach provides flexible ESs and IT infrastructure country by country and business unit by business unit*» (Kettinger et al., 2010, s. 97)

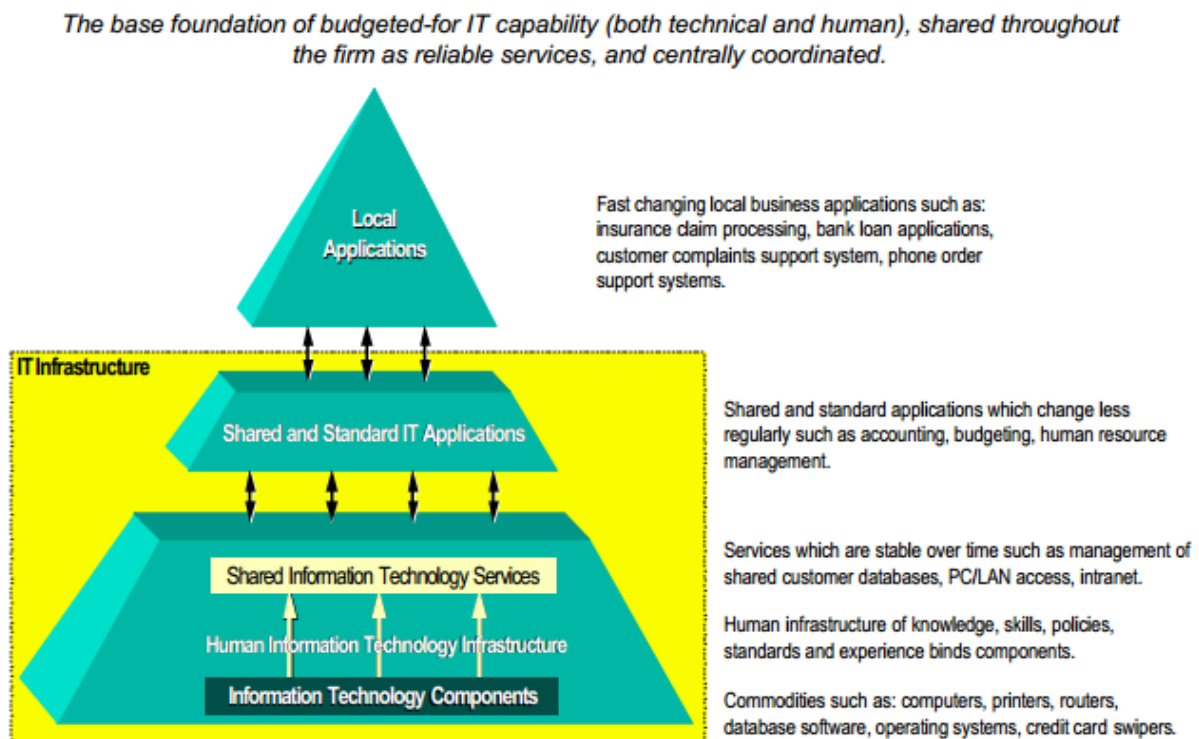


Figur 2: ES-arkitektur (Kettinger et al., 2010, s. 99)

«*Because companies following the Multinational approach produce and sell products and services locally, the ESs and IT infrastructure are developed and deployed locally to offer the highest level of local customer value*» (Kettinger et al., 2010, s. 98). Systemene som OFF bruker, bør tilpasses i hvert land, ved hvert kontor, for det er identifiseres ulike behov for organisasjonen ulike steder i verden. I Bangkok og New Delhi vil kundene variere fra kundene i New York, Paris og London. Siden det er ulike kontorer (salg, produksjon og design) i hvert land, vil man trenge ulike systemer (eller moduler av et system) for rapportering til hovedkontoret. Med andre ord, så trenger salgskontoret et CRM-system som

tar for seg kundebehandling osv, mens produksjonskontoret kan ha SCM (Supply Chain Management)-system for å rapportere inn til leverandører for bestilling osv. Figur 2 viser hvordan forretningssystemene er forskjellig tilpasset etter hvor de er plassert i et multinasjonalt selskap.

«IT infrastructure is used in all e-business initiatives to connect different parts of the firm and to link to suppliers, customers, and allies» (Weill & Vitale, 2002, s. 18). OFF bør la samme infrastruktur ligge som grunnlag for hele bedriften. Figur 3 viser hvordan jeg ser for meg at det kan løses i tilfellet med OFF i Nepal.



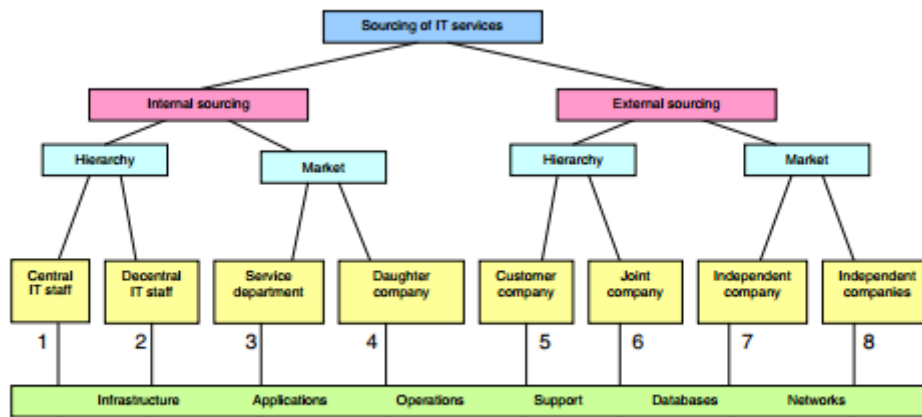
Figur 3: IT Infrastruktur (Weill & Vitale, 2002, s. 19)

OFF har en IT-portfolio. En IT-portfolio inkluderer «hardware, software, telecommunications, electronically stored data, devices to collect and represent that data, and the people who provide IT services. The IT portfolio includes both the “insourced” IT capabilities provided by internal groups and the IT capabilities outsourced to external suppliers» (Weill & Vitale, 2002, s. 18).

I denne modellen til Weill & Vitale ligger det en IT-infrastruktur til grunn for hele organisasjonen. Det hindrer derimot ikke at hvert kontor, ved ulike avdelinger rundt omkring i verden ikke kan bruke sine egne applikasjoner, som for eksempel støtter nasjonale systemer der de holder til.

De må også finne ut hvilken sourcing-strategi de skal gå for. I OFF sitt tilfelle, vurderer de om de skal inngå partnerskap med en leverandør i Nepal, eller om de skal starte et datterselskap i

Nepal. Dette vil si to mulige sourcing-strategier for OFF.



Figur 4: Sourcing-strategier (Gottschalk, 2007)

Hvis de velger å starte et datterselskap, vil det si at de kjøper opp en del av et selskap, og skaper et eierskap i det. Ifølge modellen til Gottschalk (2007), se Figur 4, er dette Internal sourcing i en markedssituasjon. Den andre måten for sourcing er ekstern sourcing, altså man inngår et partnerskap med et eksternt selskap, og lar de bruke egne systemer.

«If a firm lacks the capabilities needed to develop a technology independently and other organizations already have the technology, management can consider external sourcing» (Gottschalk, 2007, s. 141).

I Nepal har man flere alternativer av partnere, så jeg ville anbefalt OFF å gå for en joint-venture-løsning, siden disse allerede har den kompetansen som trengs der.

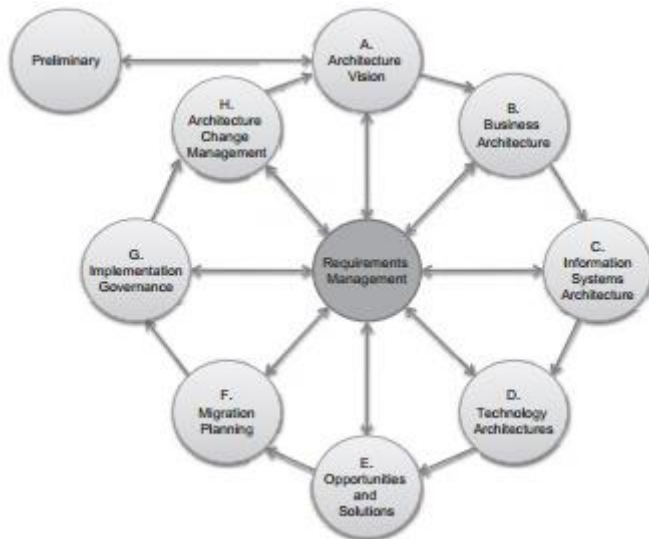
Rekruttering

OFF vil trenge personell som har kunnskapen innenfor feltet det skal søkes i. OFF skal starte kontorer for design, produksjon og salg i henholdsvis New Delhi og Bangkok. Fashion-markedet er et trendy marked, og spesielt unge mennesker ønsker seg inn hit. OFF kan bruke dette i sin rekrutteringsstrategi, da de gjennom sosiale medier, som LinkedIn, Facebook, MyPage osv kan reklamere med annonser eller direkte søke opp kandidater. LinkedIn er et sosialt medium som retter seg direkte mot arbeidssøkere, så ledelsen kan rette søket sitt direkte mot hva de ønsker å ansette etter hvilke kvalifikasjoner som er beskrevet på profilen til kandidater. Facebook er også aktuelt å bruke, siden et enkelt Facebook-søk på aktuelle kandidater kan si noe om personlighet, interesser og kvalifikasjoner. Ved å tilby bruk av sosiale medier i arbeidet, vil dette også vekke interessen blant unge søkere.

TOGAF, IT-governance

OFF må implementere en IT governance-struktur som passer for hele organisasjonen. IT Governance er definert av Gartner Group som: *«The processes that ensure the effective and efficient use of IT in enabling an organization to achieve its goals»*. For at OFF skal nå deres mål, må organisasjonen sette i gang arbeidet med å få på plass en virksomhetsarkitektur. Man må bestemme en visjon som organisasjonen skal arbeidet for, og velge riktig IT-verktøy, som underbygger visjonen. På denne måten kan TOGAF bli brukt (Se figur 5 på neste side). Dette rammeverket har en modell for hvordan man skal tenke angående design, planlegging og implementering i utformingen av virksomhetsarkitekturen. TOGAF-rammeverket er bra for utvikling av virksomhetsarkitektur siden den både ser på det forretningsmessige, men også det

teknologiske. Siden ny teknologi kommer til hele tiden, vil man måtte endre på virksomhetsarkitekturen hele tiden. Siden teknologidelen er en stor del av TOGAF-rammeverket, er det viktig for OFF å hele tiden være på utkikk etter IT-løsninger som best passer for organisasjonen. Ved ekspansjonen til Nepal, blir også markedet litt annerledes, da man nå kan tilby plagg av andre materialer. Steg H i TOGAF-rammeverket har nettopp dette aspektet knyttet til endring av arkitektur, og det ville kanskje være lurt hvis OFF bruker TOGAF, å ansette en person som har ansvar for nettopp dette.



Figur 5: TOGAF architecture development method (Buckl et al., 2009, s. 35)

Ved å utarbeide en virksomhetsarkitektur, kan man også inkludere IT-Governance i denne arkitekturen. I stedet for at hvert enkelt kontor har sine egne måter å lede for å nå målene, kan OFF istedenfor inkludere Service Management, IT-Management og Project Management sammen, for på den måten å få en bedre oversikt over hva organisasjonen bør gjøre fremover, og legge strategien opp deretter.

Kritiske punkter ved ekspansjon utenlands

For det første er det bra for OFF å få på plass en sourcing-strategi for hvordan den skal ekspandere til Nepal. Skal OFF gå for en intern sourcing-strategi, der de kjøper opp et selskap i Nepal, og danner et datterselskap der? Da må man ansette nye personer i stillinger, og man har ansvaret for driften selv. Det kan det være flere utfordringer med når du ikke er kjent med forholdene der. Man kan istedenfor inngå partnerskap med eksterne leverandører, slik at det er de som står for driften og bruk av interne IT-systemer i eget selskap. OFF må likevel være obs på muligheten for at leverandøren ikke driver forretning på lovlig måte, da det er nevnt av flere at det er tilfellet i dette området.

I tillegg til hvordan OFF skal velge å source oppgavene, er det viktig å tilpasse systemene etter hvilket behov man har der man ekspanderer. Man vil trenge opplæring av ansatte i systemene, og man må tilpasse systemene etter hvor man befinner seg. OFF har kontorer flere steder i verden, så de har en ledelsesutfordring når det kommer til å koordinere strategien i forhold til markedssituasjonen i de forskjellige verdensdelene. Kanskje må man utvide en plass, men kutte ned en annen.

Et annet punkt vil være at det kan være en større utfordring å lede/styre organisasjonen fra et hovedkvarter, når man ekspanderer utenlands. Den nye enheten må innlemmes i strategien, og man må ha på plass teknologien ved oppstart. I tillegg blir databasen endret, og må ta hensyn til nye kontorer, nye ansatte, flere leverandører, nye kunder osv. Man må legge om strategien og visjonen til også å gjelde de nye enhetene, og lage en ny virksomhetsarkitektur som inkluderer den nye enheten.

Det er ikke bare teknologiske utfordringer ved ekspansjon. Også økonomiske utfordringer. Det er kostbart for en virksomhet å utvide organisasjonen. Odderøya Fashion Fortress er en mellomstor bedrift, og vil bruke betydelige økonomiske midler ved en utvidelse av virksomheten.

OFF bruker nå en applikasjon, DisWork, som ikke lenger støtter OFF sine behov. De vil derfor måtte se seg om etter en nytt system eller applikasjon som gjør dette. Det må på plass før en eventuell utvidelse av organisasjonen er på gang.

Referanser

Buckl, S., Ernst, A. M., Matthes, F., Ramacher, R., & Schweda, C. M. (2009, September). Using enterprise architecture management patterns to complement TOGAF. In *Enterprise Distributed Object Computing Conference, 2009. EDOC'09. IEEE International* (pp. 34-41). IEEE.

Gottschalk, P. (2006). *E-business strategy, sourcing, and governance*. Igi Global.

Harris, J., Ives, B., & Junglas, I. (2012). IT consumerization: when gadgets turn into enterprise IT tools. *MIS Quarterly Executive*, 11(3), 99-112.

Kettinger, J., Marchand, D. A., Davis, J. M. (2010). Designing Enterprise IT Architectures to Optimize Flexibility and Standardization in Global Business. *MIS Quarterly Executive*, 9(2), 95-113.

Leidner, D., Koch, H., & Gonzalez, E. (2010). Assimilating Generation Y IT new hires into USAA's workforce: The role of an Enterprise 2.0 system. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 229-242.

Weill, P., & Vitale, M. (2002). What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models. *MIS Quarterly Executive*, 1(1), 17-34.