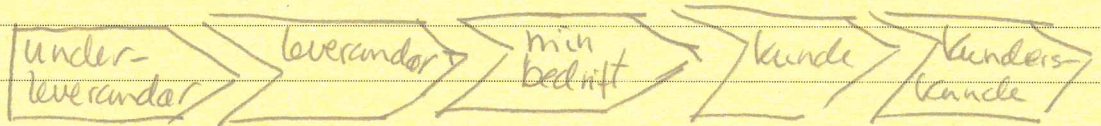




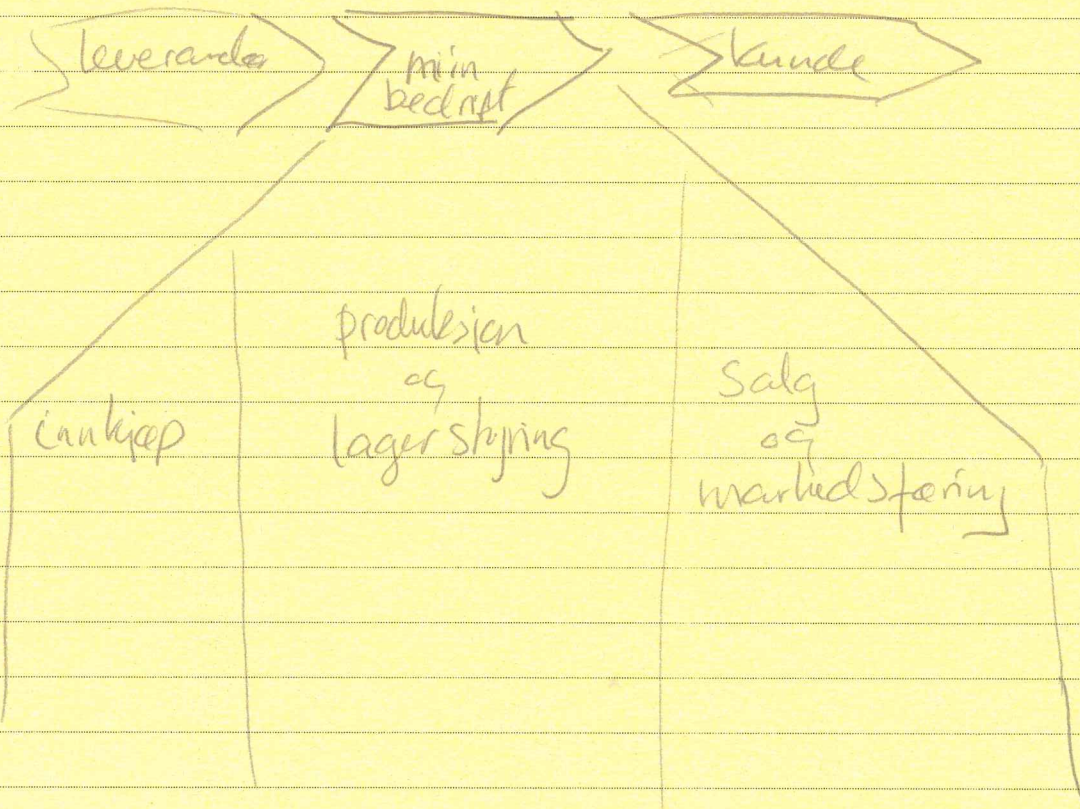
Emnekode : 15-403 8974
 Kandidatnr. : 8974 8974
 Dato : 17.12.2012
 Ark nr. : 1 av 16

Oppgave 1: Ja, da var det den av 26 artikler -
 jeg ikke har lest ~~som kom~~ siden oktober som kom!
 -for som prøver så: verdinettverk og verdiverksbeds synet brukes
 stort sett i Norge!

a) * Verdikjede - dette er den tradisjonelle
 verdikjeden beskrevet av Porter på 1980-tallet.



~~Synet~~ på å organisere på denne måten passer
 godt for produksjonsbedrifter og ~~konstruksjons-~~
~~for~~ videre er bedriften organisert
 etter den interne verdikjeden

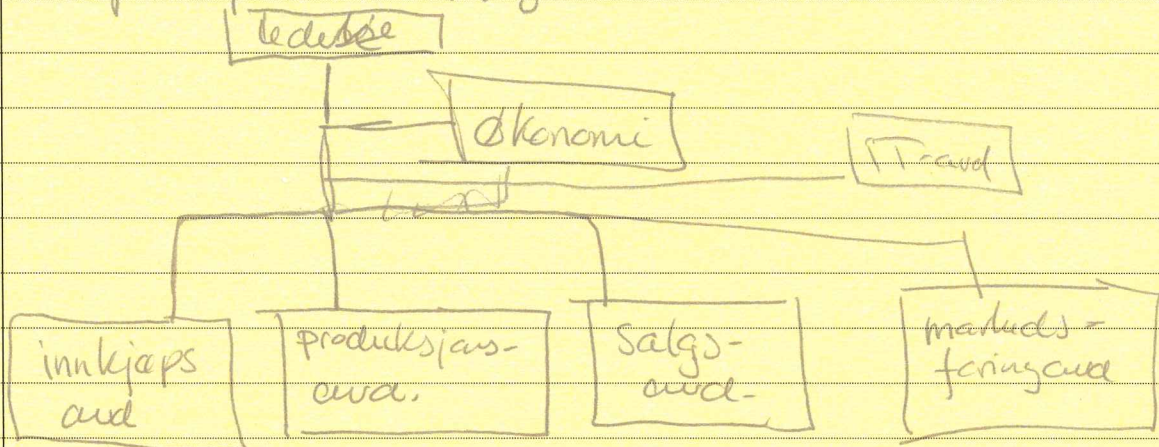




Emnekode : 15-403
 Kandidatnr. : 8974
 Dato : 17.12.2012
 Ark nr. : 2 av 16

oppg. 10

Figuren på forrige sider avspeiler hvordan bedriften organiseres, det er gjerne delt opp i avdelinger som håndterer de ulike operasjonelle oppgavene.



Konkurranses fortrinnet ved å organisere etter verdikjeden på denne måten er en tett integrasjon mellom bedriften og dens kunder og leverandører. Med bruk av IT kan man legge til rette for både samarbeid mellom avdelingene i egen organisasjon og mellom bedriften og dens kunder og leverandører.

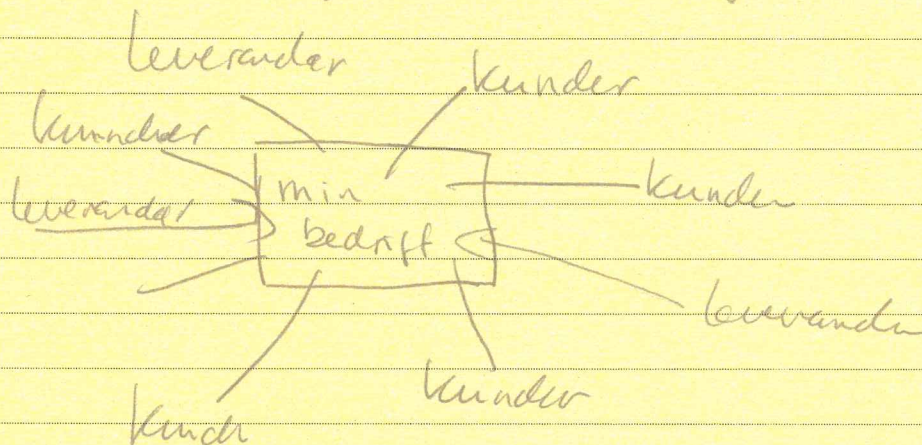
Et annet fortrinn som er et konkurransefortrinn kan være at mange ~~av~~ IT-systemer støtter opp om denne modellen, - denne måten å tenke på, slik som ERP-system, SCM (supply chain management) system.

Øy-organisering og ledelsesbaker er ofte konsentrert rundt en slik organisering.



oppgave 1 a

* Verdipnettverk - dette er et nettverk der tjensten du selger ikke er et ~~produkt~~ produkt som er produsert på samme måte som i en produksjonsbedrift. Eksempel er telefonselskap som selger abonnementer, eller strømleverandere som selger ~~for~~ for strøm. - ~~brøt~~ sel



De har altså mange kunder og mange leverandører. Organisasjonen selger tjenester og altså ~~ikke~~ har ingen produksjon. De kjøper også tjenester, f.eks. leier linjer for å overføre data eller strøm.

for konkurransefertriinn

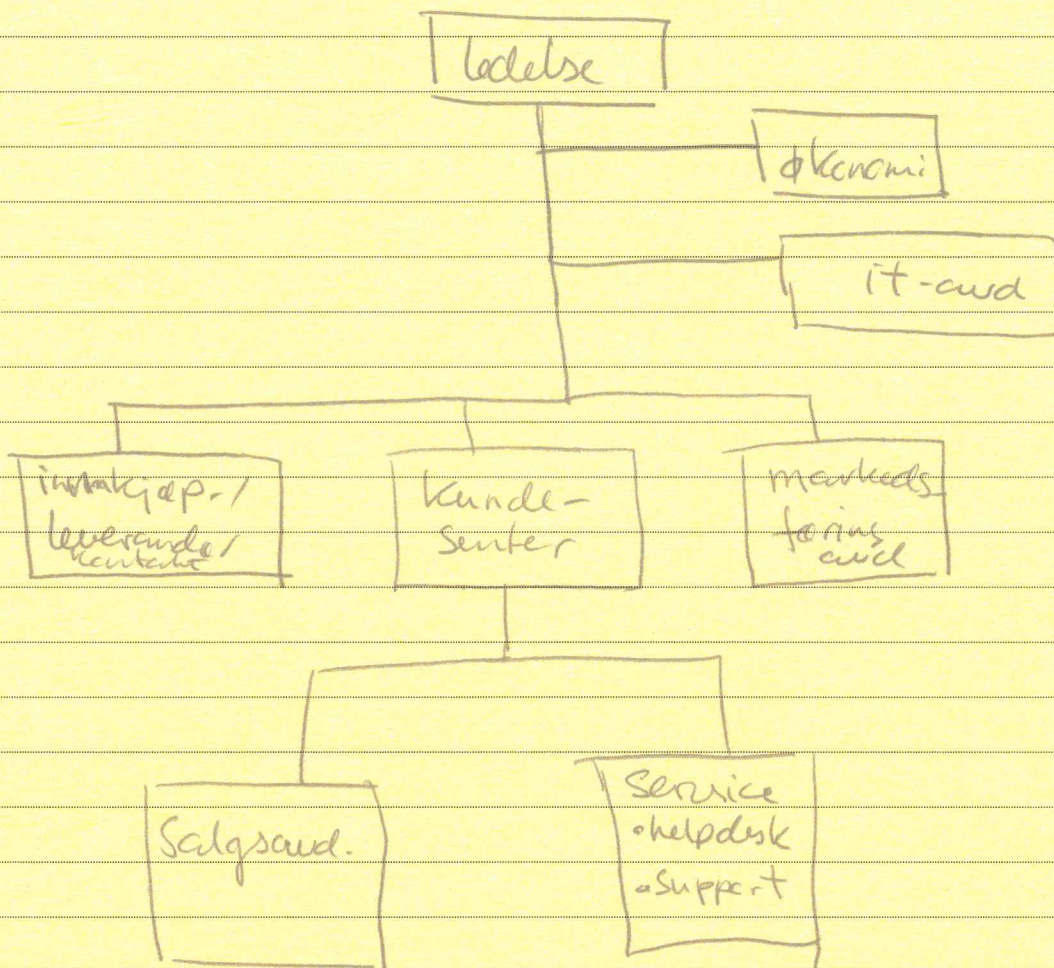
Bedrifter organisert på en slik måte ~~gjennom~~ at de raskere kan behandle kundehenvendelser, - og raskere skifte leverandører for å tilpasse prisene.

Virksomheten vil bli organisert rundt kunden som den aller viktigste, et organisasjonskart ~~et~~ kan se slik ut:



Emnekode : 1S-403
Kandidatnr. : 8974
Dato : 17.12.2012
Ark nr. : 4 av 16

oppgv. 1a



Et konkurransefortrinn vil være å lage
★ systemer der kunden er mest mulig
selvhjulpem, seig Interett. Kan bestille,
endre, finne hjelp, priser, abonnementskypere
osv. på Hørestene. Her har organisasjonen
store innsparingsmuligheter, ~~og~~

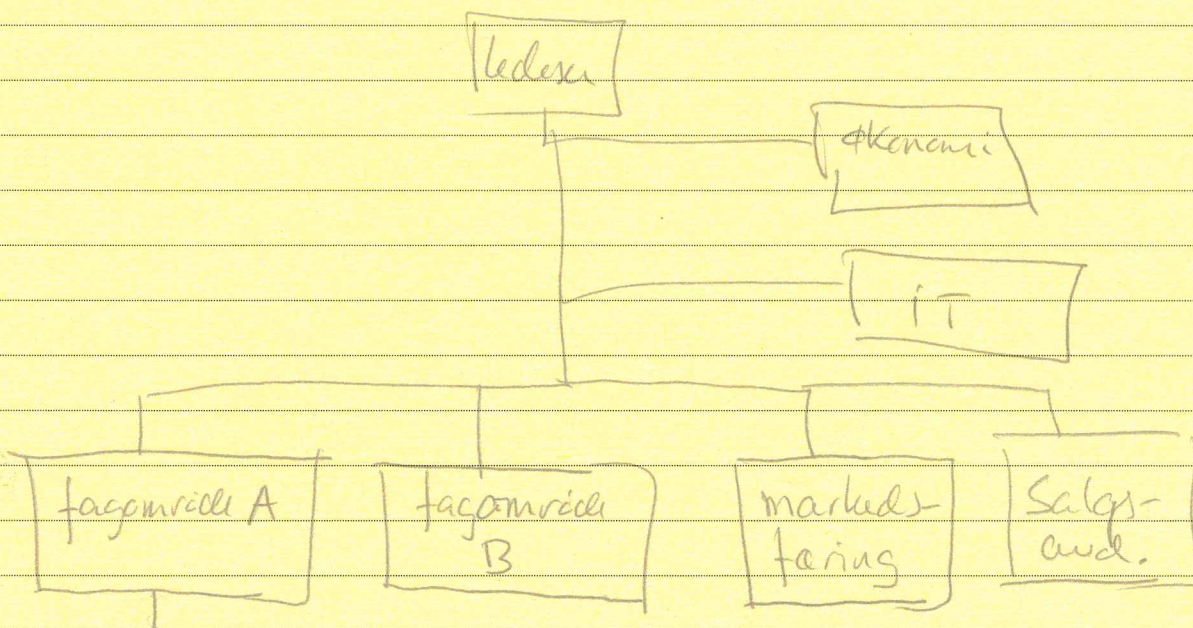


Emnekode : IS-403
Kandidatnr. : 8974
Dato : 17.12.2012
Ark nr. : 5 av 16

oppgv. 1a

* Verdiverksted - det er en type organisering som passer for en tredje type organisasjoner som ~~produker~~ ikke produserer noe håndfast ~~varer~~ eller selger nettverktjenester. Organisasjoner som sykehus, ~~skoler~~ og undervisningsinstitusjoner kommer i denne kategorien. Det de produserer er basert på kunnskapen til produsenten, og resultatet er fysiske personer eller velutdannede mennesker. IT-selskaper kan også passe i et ~~slikt~~ slikt syn.

Man ~~kan~~ organiserer gjerne bedriften i under fagområder og spesialområder.





Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 8974
Dato : 17.12.2012
Ark nr. : 6 av 16

oppg. 1a Konkurransen fortrinnet

Fordelen med å organisere på denne måten er at du kan bli bedre og mer effektiv innen for ditt fagområde. Eks. får du fokus på IT med ønsket for Informasjon, og du kan legge til rette for gode "produksjonsvilkår" gjennom spisset kompetanseutvikling og større fokus på hvem kundegruppen / klientene er.

Har du klare fagområder vil det også kunne være med å trekke til seg ekspertise som ønsker å jobbe innenfor et bestemt område og dermed gjøre organisasjonen et mer attraktivt valg.

For alle er det viktig å fokusere på hva som er produktet og ~~hva~~ hvilke strukturer som er den som støtter best opp om veien til produktets utkomme.



oppg. 1b:

Brnk av IT / IS som strategisk
virkemiddel:

~~* Verdikjede~~ Felles for alle kom et
* ERP-system, ~~me~~ integrert med CRM (Kustomer-
relationship management) oppfylle et strategisk
mål som ET ANSIKT MOT KUNDEN.
Likeledes er BI (business Intelligence) det område
som kanskje har stort ~~strategisk~~ betydning for å
~~strategiske valg~~ og grunnlag for strategiske valg,
~~Et BI system kan være et strategisk vir~~

~~* Verdikjede: Her er IT/IS-systemer~~

→ Først kort hva et ERP-system er. Enterprise
Resource Planning (ERP) er et forretningsystem
som tar seg av regnskap, finans, ordre, lager,
faktura, ~~og, der de~~, altså ulike operasjonelle
funksjoner. - Som er ~~se~~ integrert over en
felles database. Så er det gjerne fler moduler,
som ~~et~~ ERP-systemet kan benytte, og mest
vanlig er materialstyring, produksjonsplanlegging og
HR (human resource)-aktiviteter.

* Verdikjede: Strategisk virkemiddel kan være
et SCM - supply Chain Management-system som
håndterer den ~~interne~~ verdikjedens logistikk.
Hvor er ~~den~~ varen? Når? - SCM kan benyttes for
organisasjonen, og ut til leverandører og kunder.



Emnekode : 1S-403
Kandidatnr. : 8974
Dato : 17.12.2012
Ark nr. : 8 av 16

Oppg. 1B

SCM-system kan støttes av RFID (radio frekvens identifikasjon), der man raskt kan lese av store kvanta, slik at systemene blir oppdatert på hvor varen er. En scanner kan f. eks. lese av 20 koller på en pallete, i stedet for at dette skal tastes inn på en håndheldt-enhet (PDA) og på slutten av dagen settes i en docking-stasjon og overføre informasjon.

ERP ~~system~~ - kan støttes av VMI (Vendor management Inventory) - leverandøren får beskjed når det har kommet en bestilling hos deg, som gjør at leverandøren også må produsere. Epleprodusent av eplemost, får bestilling på x liter, og da får pappkarton eller flaskeprodusenten beskjed med en gang via VMI-systemet.

CBOP = System for levering og etterfylking av varer. Mye brukt i dagligvarehandelen, der de ulike leverandørene selv fyller inn inn varer i butikkene på grunnlag av automatisk overførsel av salgstall.

Til sammen støtter disse systemene det som kalles lean-produksjon. ("Smidig") Slank-produksjon der oppvariasjonen produserer det som trengs, på grunn av etterspørsel, og ikke store ~~for~~ (PULL) og ikke på store kvanta som skal skyves (PUSH) ut på markedet. - FORDEL - rask omsättning, mindre lager, mindre økonomisk risiko.



Emnekode : 1S-403
Kandidatnr. : 8974
Dato : 17.12.2012
Ark nr. : 9 av 16

OPPGA-1B :

Verdiutttverk : Som sagt før er ERP-system i
bunn veldig viktig. Videre vil et CRM-system
(Kunde håndterings system) være av uurdetlig
betydning for en organisasjon av denne typen.

Via CRM kan bedriften identifisere hva kunden
har av avtaler og tjenester når kunden ringe.
Det kan da settes inn ekstra ressurser på å
beholde viktige / store kunder. For det er
lettere å beholde en kunde enn å skaffe en
ny. Når du har info om hva kunden har
kan det være lettere å selge ekstra tjenester,
f. eks. økt båndbredde til kunden, som kanskje
kan være seg av en annen årsak.

↳ Oversikt gjennom et dokumenthåndterings system.

CRM-system er gjerne integrert med web-sidene
til organisasjonen. ~~F.eks~~ slik at kunden er
mest mulig selvhjelpen. ~~F.eks~~ ~~seks~~ ~~om~~
~~bank og plass kanter~~ ~~gjens på nettet~~ ~~og når~~
~~kunden ringe~~ ~~bet~~ ~~den som~~ ~~de~~ ~~telefon~~ ~~nå~~
~~verkt~~ ~~finne~~ ~~opplysning~~ ~~om~~ ~~dette~~. Eks : Kjøpt
Kjøpe via nettet, kjøping (på Premier League-kamper,) TV-kunder.
Ellers vil gode nettsider være veldig viktig
for å kunne nå nye kundesgrupper. Web 2.0
teknologi som Facebook, Twitter, video o.a.
er IT-teknologi som slike bedrifter har spesielt
god nytte av.



oppv. IB :

Verdiverktøyd : Her er også et ERP-system i bunn viktig. Videre henger noen typer verdiverktøyd et CRM-system. Eks.: Høgskoler må ha oversikt over studentene, hva de har søkt på, saker, resultater.

- Et godt tilbud til kundene - gode nettsider å la studentweb der du ser de formelle papirene / avtalene med studiskolen

* Andre systemer som er mer fagreltet vil ofte være nyttige i ~~stille~~ slike organisasjoner. I Norge er f.eks. læringsplattformen Fronter, brukt som IS for å utveksle faginformasjon, mellom lærere og elever.

* Det vil være en rekke andre fagsystemer, som romadministrering, timeplanlegging, ~~Godt Soft~~ har f.eks. timeplanleggingssystem som er utbredt innen helse og politi-sektoren.

* Dokumenthåndteringsystem er en stor utfordring i f.eks. helse-sektoren.

* Strategisk er også web 2.0 - teknologi viktig for å få flere kunder / studenter / klienter.



Oppgave 2 : Definisjon av BMP s. 16

Sentrale utfordringer for å lykkes med endringsprosjekt. - Mine tanker, som konsulent, som jeg ville formidle til toppledelsen :

- * Store omstillinger for å få delt konkurranseevne er omfattende og komplekst, - det involverer ~~både mennesker~~ hele organisasjonen ikke bare IT-systemene. Når man skal utføre en omstilling er det de menneskelige forholdene som har størst betydning for suksess.

Jeg ville bruke Rosemaron og Tom Bache sin ~~BPM~~ business process maturity modell for å vise hvilke faktorer som spiller inn på en organisasjon når den skal endres. Kjerneaktivitetene rundt forretningsprosessene er:

- 1) Strategisk tilpassing - målet med endringen må være i tråd med den overordnede strategien til firmaet.
- 2) Ledelse / Styring - ledere må være forpliktet oppgaven, prosjektledelse må opprettes
- 3) Metode - for gjennomføring av endringen, design, konstruksjon, overksetting, overvåking
- 4) IT-Systemer -
- 5) Kultur - endringsvillighet, holdninger, oppførsel
- 6) Folk - kunnskapsnivå, kunnskap,



oppv. 2

Se ville jeg peke på noe sentrale utfordringer i- og tiltak.

- * Få prosessen effektiv
 - det er viktig å få prosessen rett beskrevet derfor må folk som er involvert i dagens prosesser bidra (~~kan~~ ref. Amazon ~~et~~ kraft distributer)
- * Velge hvilke nivå prosessen skal være på
 - for spesialister kan være fi effektivitet, men ikke i morgun (ref. aut. ...)
- * Ansatte kan sette seg til utøvere (ref. Amazon kraft)
- * Vilbige ansatte kan slutte hvis ~~prosessen~~ de ikke er deltakende i omstillingsprosessen (ref. Amazon kraft)
- * Umyndigerte prosjektledere hvis de bare får oppgaven som et mandat (ref. Iden et. et)
- * Valg av metode for prosessmodellering
 - ~~bruke standard~~ proprietær løsninger kan bli resultat for endring
 - bruke egne standarder prosesser/ ebs. ITIL, - Andersen og Fagerhaug kan kludert med at det var nyttig selv om det var tungvint å sette seg inn.



Emnekode : 15403
Kandidatnr. : 8974
Dato : 17.12.2012
Ark nr. : 13 av 16

oppgave 2

- * Få prosessene semidiagnose, (agil)
 - slik at den ~~kan~~ raskt kan endres ~~etter~~ få tillegg, for å støtte endringer i kravene til prosessene.
- * At folk har kunnskap nok om ~~prosess~~ BPM ~~formo~~ (forretningsprosessmodellering)
 - det er komplisert og skal de f.eks.
- * ha en SOA-løsning - (SOA - service oriented architecture) - er det veldig viktig at folkene er utdannet til å tenke ~~service~~ tjenesteorientert, samt at de helt skal et "best-praksis"-eksempel til å lære fra, - og at en styringsgruppe opprettes. Det var disse tre forholdene som hadde "glippet" når den Danske Bank innførte SOA (Bach ref. Bakke (2003)).

Nå ville jeg fortelle noen eksempler på hvilke erfaringer som var erfart fra ulike studier. Først så ville jeg fortelle ~~om~~ historien om Amazon kraftprodusent, - som ved første ansettelse la IT-system på de opprinnelige prosessene, - slik at de opprinnelige var, men egentlig lite i forhold til hva de ønsket. ~~Føle~~ ~~om~~ ~~stiltningen~~ ~~kom~~ ~~egentlig~~ ~~fast~~ ~~ett~~ De hadde veldig vanskelig for å få med seg de ansatte, men etter at et selskap ville kjøpe de opp og kalte de ineffektive og dyre - valget de ansatte



Emnekode : IS-403
 Kandidatnr. : 4974
 Dato : 17.12.2012
 Ark nr. : 14 av 16

oppv. 2

og ville bli med. - ~~Det~~ Bedriften lærte opp de ansatte i BPM og folk fra alle nivå i bedriften var med og beskrev prosessen, - og lagde forslag til nye - som ble vurdert av ei ledergruppe.

De hadde stor suksess med denne metoden og fikk en pris for dette ~~arbeid~~ omstillingsarbeidet.

- ~~Når~~

* Når er det slik at gjennom studie ~~kan det~~ ses det at nordmenn er mer endringsnlige enn folk fra US (Nord Amerika) (ref. Iden et al 2007) men uansett er dette noe man må være oppmerksom på.

- Endringsledelse er, som inkluderer det å klargjøre organisasjonens mål og få med de ansatte og sørge for at riktig kompetanse er til stede veldig viktig. I en studie fra Crowell (1999) over bedrifter sier hva de hadde prioritert mot hva de burde ha prioritert var endringsledelse på topp. Under er en tabell som ~~sier~~ viser resultat av studien, i prioritetsrekkefølge

<u>Område</u>	<u>Hva ble prioritert</u>	<u>Hva skulle blitt</u>
Endringsledelse	4	1
Prosjektledelse	1	4
Prosjektendringer	3	3
Teknologisk ledelse	2	5
Strategisk ledelse	5	2



oppgr. 2

~~Ford~~ * Utfordring med å velge rett endringsmetode, - hvordan du skal gjennomføre selve endringen er også noe å tenke på. Det bestemmes bl.a. budsjett både i tid og kroner, - og hva slags type ledelse det er.

~~I Norge er det overvekt av feminin lederskilt~~

~~Tabell fra artikkel~~ Tabell fra artikkel

	Lederskilt	
Budsjett	autokratisk	deltagende
Bestemt / fast	BIG BANG (alt på en gang)	Veiledner
Teaterbart	Inkrementell	Improvisert

I Norge er lederskiltet mer feminin og deltakende (ref. Idén) enn f. eks. Nord-Amerika, så det er viktig å få til en innføring der de ansatte spiller på lag. I en artikkel fra Norsk prosessendringer er deltakelse sett på som absolutt nødvendig (Idén et al.)

* Tilslutt vil jeg si at en av de ~~største~~ store utfordringene til en mellomstor bedrift i Norge vil være kompetanse på BPM. Jeg ville vedt bedriften til å forsikre seg om at de har gode og kompetente eksterne konsulenter på BPM. Det beste vil imidlertid være å skaffe seg den kompetansen selv fordi BPM må bli en del av bedriftens hverdag. De skal



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 4974
Dato : 17.12.2012
Ark nr. : 16 av 16

Oppgave:

inn i en livssyklus, - og må tilpasses endringene i markedet og produktet.

Derfor bør de ha fokus dedikert til BPM.

- * De kan da være i stand til å benytte f.eks. Hammers, Processog Enterprise Maturity Model (PEMM) fra 2006 til å identifisere suksessfaktorer dersom prosessenes ~~skal~~ ~~minst~~ effektivitet ikke opprettholdes. Endringer i organisasjon kan endre på prosessens effektivitet.

- * OG Topplederstøtte er avgjørende det er et gjennomgående tema. Topplederen og styret må forstå hva BPM og BPA (Business process reengineering) er, og hvilke konsekvenser det har for bedriften før et ~~ett~~ omstillingsprosjekt skal lykkes.

- * Finn ut hvor du er og hvor du vil!
 - HVA skal endres?
 - Identifiser de viktigste prosessene
 - Sett klare mål og FÅ DE UT!!

PS: Business Process Modelling (BPM) er system for støtte forretningsprosesser som består av metoder, teknikk, programvare for å hjelpe ~~for~~ operasjonelle funksjoner der mennesker, organisasjon, dokumenter og andre informasjonssystemer er involvert.