

IS-406 1 Enterprise Systems I

Kandidat-ID: **3315**

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
1 IS-406, forside	Flervalg	Automatisk poengsum	Lever
i IS-406, casebeskrivelse og spørsmål	Dokument	Automatisk poengsum	Lever
2 IS-406, oppgave 1	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Lever
3 IS-406, oppgave 2	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Lever
4 IS-406, oppgave 3	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Lever
5 IS-406, oppgave 4	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Lever
6 IS-406, oppgave 5	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Lever

IS-406 1 Enterprise Systems I

Emnekode	IS-406	PDF opprettet	29.01.2016 11:16
Vurderingsform	IS-406	Opprettet av	Kristina Andersen
Starttidspunkt:	09.12.2015 09:00	Antall sider	14
Sluttidspunkt:	09.12.2015 13:00	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201601060000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1

1 OPPGAVE

IS-406, forside

Emnekode: IS-406

Emnenavn: Enterprise Systems I

Dato: 9. desember 2015

Varighet: 4 timer

Tillatte hjelpemidler: Ingen

Merknader:

Oppgaven består av 5 delspørsmål som alle skal besvares. Hvert delspørsmål teller likt. I besvarelsen av oppgaven skal du trekke inn aktuell pensumlitteratur og caseeksempler brukt i undervisningen i emnet IS-406. Les casebeskrivelsen og spørsmålene nøye!

Det forekommer av og til spørsmål om bruk av eksamensbesvarelser til undervisnings- og læringsformål. Universitetet trenger kandidatens tillatelse til at besvarelsen kan benyttes til dette. Besvarelsen vil være anonym.

Tillater du at din eksamensbesvarelse blir brukt til slikt formål?

Ja

Nei



IS-406, casebeskrivelse og spørsmål

En bedrift ABC som produserer møbler og parkett har 270 ansatte fordelt på fem avdelinger; tre avdelinger i Skandinavia, en avdeling i Polen, og en i Tyskland. Hovedkontoret ligger i Norge. Produksjonen foregår i Polen, mens Tyskland har ansvar for spesialbestillinger av møbler som er avvikende fra «standard design». De har også utsalgsbutikker i de ulike landene.

Bedriften sliter med flere ulike informasjonssystemer som ikke er integrerte, og det er mye vedlikehold og dobbeltarbeid siden de samme dataene må legges inn i flere systemer. I tillegg er det liten forståelse for bedriften som helhet.

Ledelsen i Norge beslutter å implementere ett ERP-system som skal erstatte flere lokale systemer i de ulike avdelingene. De ønsker en standardisert plattform. Dette møter motstand fra de andre avdelingene som ønsker å beholde sine lokale systemer.

Ledelsen i bedriften har mange viktige oppgaver og planlegger ekspandering, og de velger derfor å leie inn eksterne prosjektledere for å ta hånd om ERP-prosjektet i implementeringsfasen. Du er ansatt i et rådgivingselskap, og din ekspertise skal bistå bedriften i anskaffelses- og implementeringsprosessen for ERP-systemet. Du kan forutsette at ditt selskap ikke har tilknytning/samarbeid med en spesiell leverandør.

1) Hva vil du legge vekt på ved valg av ERP-system for denne bedriften?

2) Hvilke potensielle utfordringer knyttet til implementering av dette ERP-systemet vil du framheve for ledelsen i bedriften? Hvilke råd vil du gi ledelsen for å møte disse utfordringene?

Bedriften sliter også med lav effektivitet i verdikjeden, noe som blant annet gir høye lagerkostnader. Dette resulterer i en ond sirkel hvor også beslutningstaking blir vanskelig. De trenger råd angående effektivisering av verdikjeden. En viktig målsetning er å redusere bullwhip-effekten, øke kundefokus, operere mer i «real-time» og bli mer etterspørselsdreven.

3) Hvilke råd vil du gi til bedriften for å øke effektiviteten i verdikjeden?

4) Hvordan kan beslutningstaking i bedriften forbedres?

Bedriften er distribuert med avdelinger i flere land, og de har stort behov for å sikre effektiv kommunikasjon og utveksling av kunnskap på tvers av de ulike lokasjonene. Det er både dokumenter som må deles og gjenbrukes, og teamarbeid som må fungere.

5) Hvilke initiativer for kunnskapsledelse (KM) vil du anbefale at ledelsen implementerer?

IS-406, oppgave 1

Hva vil du legge vekt på ved valg av ERP-system for denne bedriften?

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

Når bedriften skal velge sitt ERP-system (Enterprise Resource Planning), så er det viktig at de velger en leverandør som er tilpasset deres situasjon. Det vil også være gunstig å velge et modulært ERP-system med plug-and-play moduler, slik at bedriften enkelt kan ta i bruk "services" for sine prosesser, og fjerne de dersom behovet ikke lenger er der. Dette er kalt en tjenesteorientert arkitektur (SOA), og vil enkelt kunne integreres i de respektive avdelingene, uavhengig av plattform og software. Dette vil hjelpe bedriften med å bevege seg bort fra avdelingenes lokale systemer (kalt applikasjonssiloer), og uavhengig av disse levere tilnærmet samme tjenester til bedriften.

I og med at bedriften er en produsent av møbler og parkett vil det være gunstig å se til at ERP-systemet har støtte for produksjonsprosesser. Det vil også være lurt å se om systemet til dels gjenspeiler bedriftens prosesser, slik at det ikke behøves å gjøre for mye om på organisasjonens struktur. Et ERP-system vil også sikre en god kommunikasjonsflyt i bedriften, i og med at data flyter på tvers av avdelinger, uavhengig av lokasjon de befinner seg på. Med dette vil hovedkontoret i Norge enkelt ha oversikt over produksjonen i Polen, spesialbestillingene i Tyskland og de resterende avdelingene i Skandinavia.

I og med at bedriften har en avdeling i Tyskland som har ansvar for spesialbestillinger av møbler som er avvikende fra standard design vil det også være viktig å se til at ERP-systemet kan konfigureres til å tilpasses disse lokale prosessene, i tillegg til å være integrert med ERP-systemet som en helhet. Slike systemer kalles "Federal ERP-systems", som vil si at noen lokale moduler kan konfigureres etter en avdelings behov i tillegg til å være integrert med resten av ERP-systemet.

Siden bedriften også har utsalgsbutikker vil det være viktig å se om systemet har støtte for CRM (Customer Relationship Management). Ved å ha et operasjonelt CRM-system integrert i ERP-systemet vil man kunne ha oversikt over kjøp og fakturering, samt kundenes personalia, m.m. Dette vil hjelpe bedriften med å ha oversikt over hvilke varer det er stor etterspørsel på (hva som selges mest av), og med dette hva de eventuelt bør produsere mer av. Dersom bedriften ønsker å kunne analysere data fra det operasjonelle CRM-systemet for å eventuelt legge om sin produksjons- eller salgsstrategi vil det også kunne være gunstig å implementere en modul for et analytisk CRM, som vil analysere dataene i det operasjonelle CRM-systemet. Tatt i betraktning at bedriften også er en produksjonsbedrift bør det i tillegg integreres en modul for SCM (Supply Chain Management), som sikrer en god oversikt over vareflyten i bedriftens verdikjede. Ved å ta i bruk SCM vil bedriften til enhver tid kunne vite hvor mange varer de har på lager, samt vite hvor varene befinner seg, osv. Dette kan være med på å bidra til å gi verdi til kunden, ved at kunden, blant annet, enkelt kan bli gitt en estimert tid for leveranse av produktet.

Som vi ser vil et ERP-system her bidra til å "displinere" bedriften ved å sikre inngående og utgående kommunikasjon, standardisering av prosesser og dataflyt, som igjen vil føre til at bedriften enklere kan få en forståelse av bedriften som en helhet. Det kan også være gunstig å implementere et KMS (Knowledge Management System) i bedriften for å organisere kunnskapen som bedriften innehar. Dette kan hjelpe bedriften til å standardisere bedriftens rutiner, i tillegg til å gi de ansatte en oversikt over hvordan arbeidet skal utføres.

IS-406, oppgave 2

Hvilke potensielle utfordringer knyttet til implementering av dette ERP-systemet vil du framheve for ledelsen i bedriften? Hvilke råd vil du gi ledelsen for å møte disse utfordringene?

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

Med utgangspunkt i artikkelen til Robey med kolleger finnes det flere utfordringer knyttet til selve *implementasjonen* av et ERP-system. En ting som er viktig å ta høyde for er at bedriften sjelden innehar kompetansen for å integrere et ERP-system i bedriften.

I følge denne forskningen (Robey et al.) vil det ofte være nødvendig å leie inn konsulenter for å overkomme denne kunnskapsbarrieren. Somers og Nelson nevner også bruk av "use of consultants" som en av sine kritiske suksessfaktorer for implementasjon av et ERP-system. I følge deres forskning er ikke dette det viktigste, med tanke på at listen omhandler 22 kritiske suksessfaktorer, men det er nevnt på listen. Dette fordi konsulenter har god kunnskap om implementasjon av ERP-systemer, i tillegg til kompetanse om endring av virksomhetsarkitektur. Det er viktig for en bedrift å huske på at ved implementering av et ERP-system er det ikke kun IT-systemene som endres, men også organisasjonens struktur. Dette fordi bedriftsprosesser og -roller endres i takt med bedriftens IT-systemer. Med dette bør toppladelsen være klar over at innføring av et ERP-system ikke kun er et IT-prosjekt; det er et prosjekt for bedriften som en helhet.

Med dette i baktankene bør bedriften, i følge Robey og kolleger, sette opp "core teams" bestående av kompetente personer fra IT og personer som kjenner bedriften som en helhet. Deres kompetanse og kunnskap er viktig for å gjennomføre et godt ERP-prosjekt. Dette gjenspeiler Somers og Nelson's liste, hvor "project team competence" er nevnt på en andreplass over kritiske suksessfaktorer i et ERP-prosjekt. Bedriften bør også ha gjort seg opp en mening om hvordan de skal utføre selve integreringen av et ERP-system. Robey med kolleger drar frem to måter:

Piecemeal: Først integrere ERP-systemet, og deretter justere det etter systemet. Dette er en inkrementell måte å innføre et ERP-system. Denne måten vil ofte være enklere for de ansatte å møte, i og med at de kan ta hensyn til noen endringer av gangen.

Concerted: En såkalt "big bang"-implementasjon hvor man både integrerer ERP-systemet og justerer prosessene samtidig. Denne måten vil være hard på de ansatte, ved at de må justere seg etter nye systemer og nye prosesser samtidig. Et motargument på dette er at det er "enklest å forme leira før den er hard" - med andre ord at det vanskelig vil la seg gjøre å forme systemet etter prosessene etter det er integrert.

Robey kommer videre i forskningen frem til at hverken *Piecemeal* eller *Concerted* er mulig i praksis, fordi man alltid vil måtte justere sin bedrift etter systemet, men man vil ikke klare å justere alt på en gang heller. Uavhengig av dette vil det være viktig å gjøre seg opp en mening om hvordan man skal utføre implementasjonen.

Bedriften bør også være forsiktig med å konfigurere systemet etter bedriftens eksisterende prosesser. Dette er fordi systemet kan bli for ulikt det proprietære tilstand, og med dette vil det være vanskelig å installere oppdateringer som kommer fra leverandøren. Man vil med dette stå til ansvar for å vedlikeholde systemet selv, noe som kan bli dyrt for en bedrift. Dette minner også veldig om en siloarkitektur, som bedriften på nåværende tidspunkt har.

ERP-systemer er basert på "best practice", som vil si at selskapene, basert på empirisk forskning, har kommet frem til hvordan oppgaver og prosesser best bør utføres. Bedriften bør her også være forsiktig med å ikke tilpasse bedriftens prosesser til systemet, i fare for at de kan bli "for like" alle andre bedrifter, og med det miste eventuelle konkurransefortrinn. Men ved å følge "best practice" vil de også kunne motta hyppige oppdateringer i systemet, som vil føre til støtte fra leverandøren. Dette er en av Somers og Nelson's kritiske suksessfaktorer - "vendor support". Dersom systemet er konfigurert for å passe bedriftens prosesser kan bedriften stå i fare for at ERP-systemet blir inkompatibelt med leverandørens oppdateringer av ERP-systemet.

I og med at det nevnes i case teksten at implementering av ERP *møter motstand fra de andre avdelingene som ønsker å beholde sine lokale systemer*, er det viktig å omvende disse personene. Dette er ikke alltid en lett oppgave. Robey med kolleger nevner at en viktig faktor for å overkomme motstand er god opplæring i de nye systemene og kulturendring blant ansatte en nødvendighet. Dersom man har god fokus på opplæring vil en overgang fra gamle til nye systemer være enklere. I artikkelen nevner de at bedrifter som har satt av opp til 20% av prosjektets budsjett på opplæring av ansatte opplever en bedre overgang fra gammelt til nytt system enn de som har nedprioritert opplæring. Det nevnes også at det er viktig med opplæring i nye prosesser i tillegg til opplæring i systemet, eller kan man sitte igjen med ansatte som kjenner systemet, men ikke vet hvordan de skal bruke det i operasjonell drift. Opplæring av ansatte og kulturendring er nevnt som to kritiske suksessfaktorer i Somers og Nelson's liste. Kulturendring kan være en kausaleffekt av støtte fra toppledelsen. Dersom støtte fra toppledelsen er tilstede vil de markedsføre systemet på en god måte til de ansatte, som kan være en stor faktor for å omvende ansatte til å ha et positivt syn på endringen. Dette er den mest kritiske suksessfaktoren som er nevnt (Somers & Nelson; Akkermans). Jeg tar for gitt at støtte fra toppledelsen er tilstede, ut i fra at case teksten sier at "ledelsen i Norge beslutter å implementere et ERP-system". Uavhengig av dette er det viktig for toppledelsen å være delaktig og støttende under hele prosessen, helt fra dens begynnelse og gjennom systemets livssyklus.

Videre bør bedriften ta hensyn til Somers og Nelson's kritiske suksessfaktorer for et ERP-prosjekt. 14 av 22 er listet opp nedenfor, men ikke i riktig rekkefølge (noen er nevnt i teksten ovenfor). De ti øverste er i "topp 10" (Somers og Nelson; Akkermans), de resterende fire er blant de 12 resterende CSF's (Critical Success Factors) i Somers og Nelsons liste:

- Top Management Support
- Project Team Competence
- Project Management
- Project Champion
- Management of Expectations
- Vendor Support
- Careful package selection

- Clear goals & objectives
 - Interdepartmental co-operation
 - Interdepartmental communication
 - BPR (Business Process Reengineering)
 - Use of consultants
 - Change management
 - User training
-

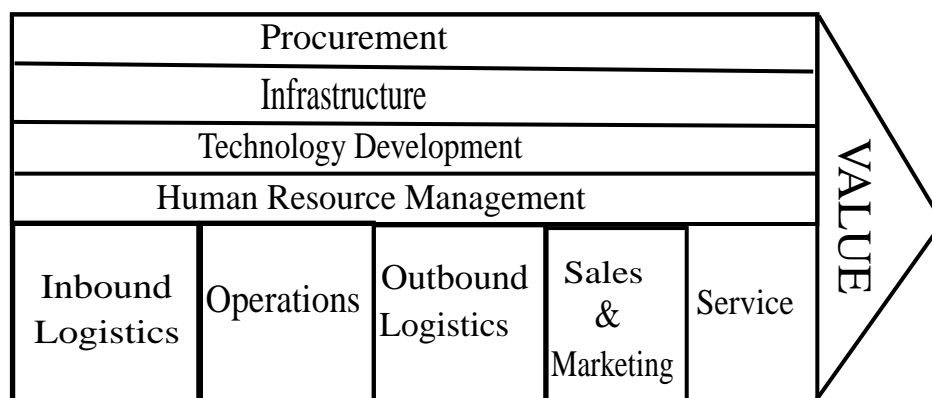
IS-406, oppgave 3

Hvilke råd vil du gi til bedriften for å øke effektiviteten i verdikjeden?

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

Som nevnt i oppgave 1, bør det legges vekt på å implementere SCMS (Supply Chain Management System) i bedriftens ERP-system. Et SCMS vil bidra til å øke effektiviteten i verdikjeden ved at man til enhver tid kan ha oversikt over sine varer. Porter (1985) identifiserte komponentene som inngår i en verdikjede for produksjonsbedrifter:



Et operasjonelt SCMS integrert i et ERP-system vil bidra med å hjelpe bedriften til å holde oversikt over verdikjeden. "Inbound Logistics" og "Outbound Logistics" er en sentral del av et operasjonelt SCMS; det holder oversikt over logistikken innad i bedriften (inbound logistics), samt logistikken som skjer utad av bedriften (outbound logistics). Ved å holde oversikt over hvor varer befinner seg til enhver tid kan dette bidra med å redusere høye lagerkostnader, som det er nevnt at bedriften har problemer med.

SCMS vil også ofte være integrert med deres leverandørers systemer, noe som vil gi en bedre oversikt over vareflyten i hele verdikjeden. Ved å ha en god oversikt over dette kan man til enhver tid vite når varer vil ankomme bedriften, og som en synergi av dette ved bedriften når de er klare til å produsere varer. Dette vil bidra til å øke effektiviteten i bedriftens verdikjede.

Det kan også være gunstig for bedriften å ta i bruk et "analytical SCM" for å kunne analysere data som blir lagret i forbindelse med logistikk og oversikt over varer. Et analytisk SCM kan hjelpe bedriften med å få en oversikt over bestillinger på forskjellige tidspunkt, som igjen kan hjelpe bedriften med å forutse hvor mye som

behøves å produsere. Analytiske SCM brukes med andre ord i forbindelse med strategiske avgjørelser, og kan være med å redusere "bullwhip"-effekten. Med bullwhip-effekten mener vi at produsenter ikke overproduserer varer basert på "feil" grunnlag (ved sporadiske høye salgstall fra kunder), og med det "brenner inne" med varer som de ikke får solgt. Et analytisk SCM vil med dette kunne påvise om det er noen korrelasjon mellom salgstall og f.eks. årstid, og på grunnlag av dette se om det er sporadisk eller ikke. Analytiske SCM vil med dette fungere som et slags beslutningsstøttesystem for bedriftens produksjonsstrategi.

Analytiske SCM-data lagret i et datavarehus, koblet sammen med Big Data-teknologi fra eksterne databaser (f.eks. programvaren IBM Watson) vil kunne hjelpe bedriften med å se trender i markedet i "real-time", og med dette øke sitt kundefokus ved at de produserer basert på kundens/markedets behov. I denne forbindelse vil det være gunstig å også ha et modulært ERP-system (SOA; nevnt i oppgave 1), slik at man kan skreddersy "services" til kunden basert på markedets etterspørsel. Dette vil hjelpe bedriften til å bli mer agil (snu seg raskere i markedet), og med det øke kundefokuset i bedriften.

Ved å svare på markedets etterspørsel og endre seg etter markedet kan man også legge om sin bedriftsstrategi, og gå fra å være en bedrift som "pusher" ut varer på markedet, til å bli en etterspørseldreven (pull/demand-driven) bedrift. Med dette kan man til enhver tid produsere kun det markedet etterspør, som vil hjelpe bedriften med å kutte ned på sine lagerkostnader ved å kun produsere hva som er nødvendig. Dette er hva metoden "Lean" kaller Just-In-Time (JIT). I tillegg til dette kan det være med på å redusere bullwhip-effekten.

En annen måte å redusere bullwhip-effekten, og med dette øke effektiviteten i verdikjeden, er å basere seg på et Vendor-Managed Inventory (VMI). Dette vil si at du ikke til enhver tid må bestille varer fra produsenten, men ved å ha et SCMS integrert med leverandøren vil de kunne følge med på din lagerbeholdning, og med dette kunne kjøre ut de varene du trenger når lagerbeholdningen reduseres. Dette er også en Just-In-Time-tankegang.

Rammeverket Lean (Lean Production) vil for øvrig i sin helhet hjelpe bedriften med å effektivisere verdikjeden ved å kutte ned på lite verdiskapende aktiviteter (muda). Lean bidrar blant annet med å fjerne åtte former for søppel:

1. Transport
2. Inventory
3. Motion (faktisk bevegelse av ansatte)
4. Waiting
5. Over-production
6. Over-processing
7. Defects
8. Skills

IS-406, oppgave 4

Hvordan kan beslutningstaking i bedriften forbedres?

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

Beslutningstaking i bedriften kan forbedres ved at all viktig data fra bedriftens ERP-system samles i et datavarehus. Et datavarehus er et såkalt "repository", en massiv database som, ifølge datavarehusets "far", er denormalisert fra tredje normalform ned til andre normalform, noe som vil øke avhengigheter i bedriftens data. Grunnet dette vil det bli mye duplisert, reduntant data, noe som skaper et behov for en massiv database.

Et datavarehus i seg selv vil ikke bidra med beslutningstaking. Men ved å koble på et beslutningsstøttesystem (DSS) på bedriftens datavarehus vil man kunne hente ut data som kan være relevant for ansatte for å ta beslutninger.

Vi deler beslutninger opp i to hovedgrupper:

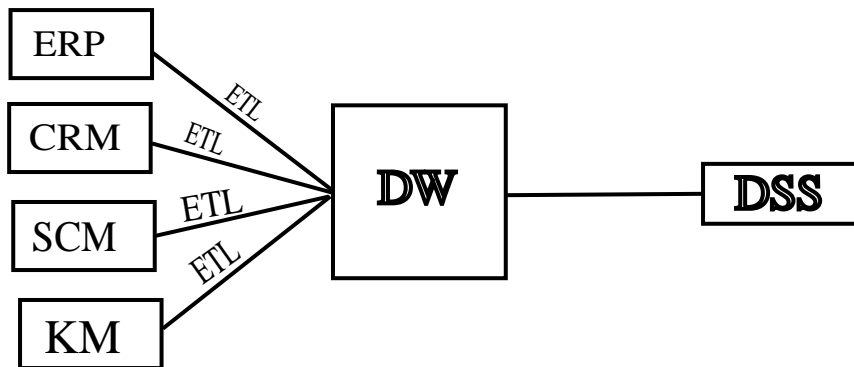
1. Beslutninger for problemer
2. Beslutninger for muligheter

Et DSS vil med dette kunne bidra med å hjelpe til å ta beslutninger som svar på problemer, eller for å gripe muligheter. Dette er, til nå, beslutninger tatt på tross av data bedriften allerede innehar.

Dersom bedriften ønsker å benytte eksterne data for å kunne ta beslutninger kan de ta i bruk BI-teknologi som f.eks. IBM Watson. IBM Watson er blant annet koblet opp til værdatabasen til weather.com, som gir en bedrift mulighet til å se om det er noen korrelasjon mellom f.eks. kjøp av type parkett og hvilket vær det er. Dette fenomenet er kalt "layering". Basert på dette kan man benytte meteorologiske data for å se hvilket vær det vil være fremover, og med dette produsere mer av en viss type parkett, basert på tidligere trender. Dette kan hjelpe bedriften med å ta strategiske beslutninger.

Som vi ser er beslutningstakingen tatt med forbehold om at man har relevant data lagret. Det er derfor viktig å samle all data på ett sted (datavarehus). Dette er ofte ikke mulig i en applikasjonssilo, ved at dataene er segmentert i såkalte "islands of information". En artikkel i fagpensum mener derfor at bedrifter bør derfor bevege seg over på en standardisert-, rasjonalisert- eller modulær plattform (SOA), da disse avhenger av datavarehus som en felles infrastruktur for data.

Modellen nedenfor viser hvor et DSS henter sin informasjon fra:



ERP, CRM, SCM, KM, og andre moduler, overfører relevant informasjon til et datavarehus.

"ETL" står for Extract, Transform og Load. Med dette menes det at informasjonen fra de respektive ES-modulene "extractes" fra systemet, "transformeres" over til standardisert informasjon (like felter, osv.), og "loades" over i datavarehuset. I forbindelse med dette finnes det tre typer "latency" bedriften bør være klar over, som påvirker hvor raskt bedriften kan ta en beslutning:

1. Data latency: hvor lang tid det tar å laste data over i datavarehuset (load)
2. Analysis latency: hvor lang tid beslutningsstøttesystemet (DSS) bruker på å analysere dataen
3. Decision latency: hvor lang tid mennesket som skal ta en beslutning bruker på å ta en beslutning etter dataanalysen er mottatt.

På bakgrunn av dette ser vi at infrastruktur står for to av tre typer "latency", og det er derfor viktig at bedriften har en god IT-infrastruktur for å kunne forbedre beslutningstaking i bedriften, samt hvor fort den gjøres.

IS-406, oppgave 5

Hvilke initiativer for kunnskapsledelse (KM) vil du anbefale at ledelsen implementerer?

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

For å oppnå en bedrift med god kommunikasjon på tvers av prosesser og funksjoner er det mange gode tiltak og initiativer som kan gjøres. Et av tiltakene kan være å innføre et Knowledge Management System (KMS) for god organisering av kunnskapen i bedriften.

Vi skiller hovedsakelig på to typer KMS:

1. KM 1.0, basert på en repository-modell
2. KM 2.0, basert på en nettverksmodell

Et KM 1.0 baserer seg på en top-down approach, hvor ofte ledelsen dokumenterer rutiner og annen viktig informasjon. Det som kjennetegner KM 1.0 er at det ofte er eksplisitt kunnskap som blir dokumentert, og at kunnskapsdelingen er sentralisert. Et eksempel kan være en "Wiki"-side som kun kan endres av forfatteren av rutinen. Dette fører til en mer "formell" kunnskapsdatabase, og begrenses ofte til implementasjon på et *Intranett* for å holde kunnskapen innenfor bedriftens fire vegger (eventuelt fem vegger, hvis det hos Pentagon).

Et KM 2.0 har en mer desentralisert modell, og baserer seg ofte på sosiale plattformer. Dette åpner for ytterligere kompetansedeling blant de ansatte ved at kunnskapsdelingen skjer både blant ledelse, men også de operasjonelt ansatte; en såkalt bottom-up approach. En negativ side med KM 2.0 er at dette kan føre til vranglære blant ansatte. Bedriftsprosesser er, i følge Melao og Pidd (2000), sosiale konstruksjoner. Med andre ord er en prosess mangefasettert, og dens utforming er derfor basert på øyet som ser, og hvilket fokus eller hvilken rolle personen innehar. En veldig positiv side med KM 2.0 er at det enklere åpner for deling av taus kunnskap; kunnskap som enkeltpersoner innehar, men som er vanskelig å dele. Dette kan blant annet fremkomme i bi-kommentarer som svar på spørsmål fra andre ansatte.

I og med at dette er i en produksjonsbedrift som brer seg over flere land, vil jeg anbefale ledelsen å implementere et KM 2.0 i bedriften. Et KM 2.0 vil bidra til å enkelt dele kommunikasjon på tvers av bedriftens mange avdelinger, hvor man kan dokumentere standardiserte rutiner, men også åpne for innspill fra de operasjonelle ansatte for hvordan ting er "på gulvet". Det er ikke alltid toppledelsen har innsikt i hvordan jobber faktisk utføres, og det er derfor viktig å justere dokumentasjon og rutiner etter hvordan prosesser er, eller justere prosesser etter hvordan rutineene egentlig bør være. Et KM 2.0 kan derfor bidra med å åpne for bedre Business Process Management (BPM) i bedriften, som vil si at en har en kontinuerlig oppfølging av prosesser og prosessenes ytelse. Det kommer frem i case teksten at bedriften har *liten forståelse for bedriften som helhet*. Det er derfor viktig at rutiner ikke kun blir dokumentert av ledelse (som ikke forstår

bedriften), men at også de ansatte, som faktisk vet hvordan operasjonell drift er, kan være med å forme bedriften og dens rutiner.

Et annet viktig initiativ i forbindelse med kunnskapsledelse er å skape en kultur for kunnskapsdeling. Pawlowski nevner i sin artikkel at ansatte ikke ønsker å dele på kunnskap, grunnet at de er redde for å enkelt kunne bli ersattet dersom deres implisitte kunnskap blir allmenviten. Det er derfor viktig å få frem at deling av kunnskap kan bidra med større forståelse av bedriften og dens kunder, som igjen kan øke bedriftens konkurransefortrinn, som i sum vil føre til en mer stabil arbeidsplass, og at den ansatte derfor kan være trygg på å beholde jobben. Et KM 2.0 vil også være med på å kunne bidra til bedre kunnskapsdelingskultur ved at de ansatte faktisk får innsyn i godene som kommer ut av å ha en åpen kunnskapsdatabase i bedriften. For å fremme kunnskapsdeling er det derfor viktig at toppladelsen går foran og sprer optimisme rundt kunnskapsdeling, i tillegg til å selv dele kunnskap innad i bedriften. Som en synergi vil det også skape en "affeksjonstillit" i bedriften, som vil si at de ansatte stoler på hverandre, og med dette får et nærmere forhold, som i sum vil føre til bedre kommunikasjon og kunnskapsdeling i bedriften.

Et KMS i sin helhet vil også kunne bidra til raskere opplæring av nyansatte, samt en støtte for ansatte i de jobbene de allerede utfører. Ved å åpne for kunnskapsdeling på tvers av bedriften vil de enkelte ansatte også kunne se hvor i bedriften de er, og hva de gjør for sluttproduktet som en helhet. De ansatte vil med dette se sin rolle og verdi i bedriften, som kan føre til at den enkelte ansatte tar større eierskap i jobben som utføres. Videre åpner det også innsyn i andre prosesser. Dersom det skulle være aktuelt å omstrukturere bedriftens struktur (som f.eks. ved implementasjon av ERP), vil ansatte ha en god forståelse av hvilket arbeid bedriften utfører, og med det enkelt kunne omplasseres. Varun Grover (1999) sier at det er viktig å ikke si opp ansatte, men heller omplassere de, i fare for å *"throw out the baby with the bath water"*. Med dette mener han at den enkelte persons implisitte kunnskap forsvinner med personen dersom personen blir sagt opp.
