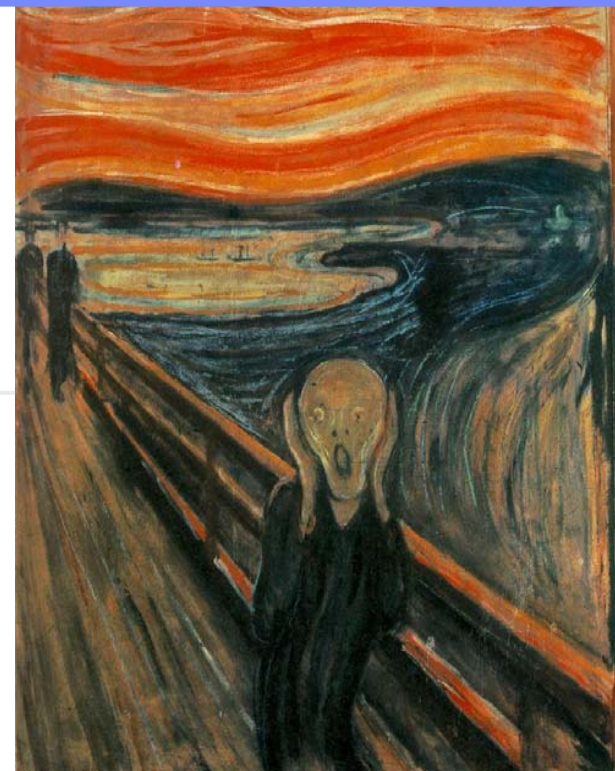


# elandet Norge midt i Europa

Trond Svenning

19. Oktober 2004



## Agenda

---

- elandet Norges utfordringer
- on demand business
- Komponentisering



- Norge var for få år siden et foregangsland innen elektronisk forretningsdrift og e-handel
- I de siste årene har vi falt dramatisk tilbake og er nå på en beskjeden 13. plass i verden
- Hvilken plass bør vi være på?
- Hvilken plass må vi være på?
- Hvilken plass ønsker du å være på?
  - Må du være der hele tiden?
- Hvordan skal vi komme dit?

# ICT diffusion to business: Review

## NORWAY

**Press conference  
Oslo, 14-09-2004**

**Graham Vickery, OECD**  
graham.vickery@oecd.org

## Policy context

- Policy aim at forefront of development of Information Society
- Industry sector and size composition, dispersed population
- Requires

● Challenge  
budget tar

● Ministry ha  
necessari

● Co-ordina

● Many mini

● Services r  
over-riding

●

## Strengths

- Market-led stance, cautious budget policy ⇨ stable p
- High ICT investment and use, broadband satisfactor
- use among world highest e.g. mobile phones, consu
- Engineering / technology tradition ⇨ offshore, mariti
- infrastructure; related ICT / software capabilities
- Clear policy co-ordination. Ministry actively leads ⇨
- plans, progress reports, evaluations

## Recommendations

Build on strengths in some areas of the economy:

- **Policy prioritisation** ⇨ clarify government role e.g. infrastructure and standards "public goods". Increase regional, municipal co-ordination
- **Regional experience** ⇨ leverage decentralised experimentation, spread policy experience, more systematic evaluation & learning
- **R&D** ⇨ foster business R&D; analyse impacts of tax credit
- **Venture capital** ⇨ strengthen supply
- **Education and training** ⇨ mechanisms for wider e-business skills; build business, other skills into technical courses

OECD ◀◀ 4 OCDE

## Weaknesses

- Policies constrained in market-led approach, budget framework
- Middle rank in broadband, e-business, extensive e-government
- Clear prioritisation difficult, dispersed discretionary spending ⇨ many ministries ICT-related agendas / funds, regional spending
- Industry applications trailing, e.g. e-business ⇨ policy initiatives lag
- Need firmer lead to build "public goods" (digital signatures, records) ⇨ major benefits in administration, healthcare, education, business
- Decentralised structure undermines network economies, e.g. 130

## Recommendations (continued)

- **Digital content** ⇨ public content more accessible, develop pricing and payment mechanisms
- **Digital signatures and records** ⇨ stronger role to increase public sector efficiency, enhance private use
- **Business integration and value chains** ⇨ greater consideration of organisational restructuring and integrating effects of ICTs
- **Programme reach** ⇨ upgrade market-led e-business programmes and low-cost easily accessible mechanisms that reach SMEs
- **Involving business** ⇨ involve consumer sector (distribution, retailing) in market-led programme design and delivery

OECD ◀◀ 5 OCDE



11. September

**SARS**

**Usikkerhet**

Politiske endringer

Virus

Prisfall

Kundelojalitet

Systemintegrasjon

Hardere konkurranse

Kompleksitet

**Oljepriser**



## Nye spilleregler

---

- Navigering (risikostyring) er viktigere enn en detaljert forretningsplanarbeide
  - "Ingen ting er sikkert, men alt er sannsynlig", vi står overfor "kaos"
  - Vi ser framtiden med dagens "briller"
- Fleksibel masseproduksjon
  - En til en produksjon og markedsføring (skreddersøm)
- Nettverk
  - Fra horisontal integrasjon til nettverk
- Nye forretningsmuligheter
  - Allianser - randsone
- Polarisering
- Nye eierformer eller -strukturer

## Megatrender

---

- IT teknologi blir en ”ukomplisert” nødvendighet
  - Informasjonsflyt er kritisk
- Gjennomsiktighet skaper et vedvarende prispress
- Bransjer restruktureres
- Differensiering skjer gjennom
  - Sterk kundeforståelse og –omsorg
  - Opplevelser og historier
  - Design
  - Nøytrale og verdi økende meglere
- Ledelse og styring skjer på ulike måter
  - Stor frihet i kompetansebedrifter
  - Produksjonsorientering
  - Systemeienskap går tilbake til ledelsen

## Fire suksesskriterier for norske bedrifter i den "nye" verden

---



### **Virksomhetene må *fokusere* på kjernevirksomhet**

Kjernevirksomheten må ha all oppmerksomhet. Norske bedrifter må bli flinkere til å integrerte partnere til å utføre arbeidsoppgaver som ikke ligger til den strategiske kjerne



### **De må kunne *respondere hurtigere* på endringer**

Intuitiv evne til å oppdage og reagere på uventede endringer og ny informasjon om kunder, konkurrenter, renter, valutakurser, terrortrusler, virus, spam, etc.



### **Norske bedrifter har for høye faste kostnader - de må bli *fleksible***

Balansen må lettes, faste kostnader må omgjøres til mere variable kostnadsstrukturer for å redusere risiko, styrke kostnadskontrollen og ha fleksibel produktivitet



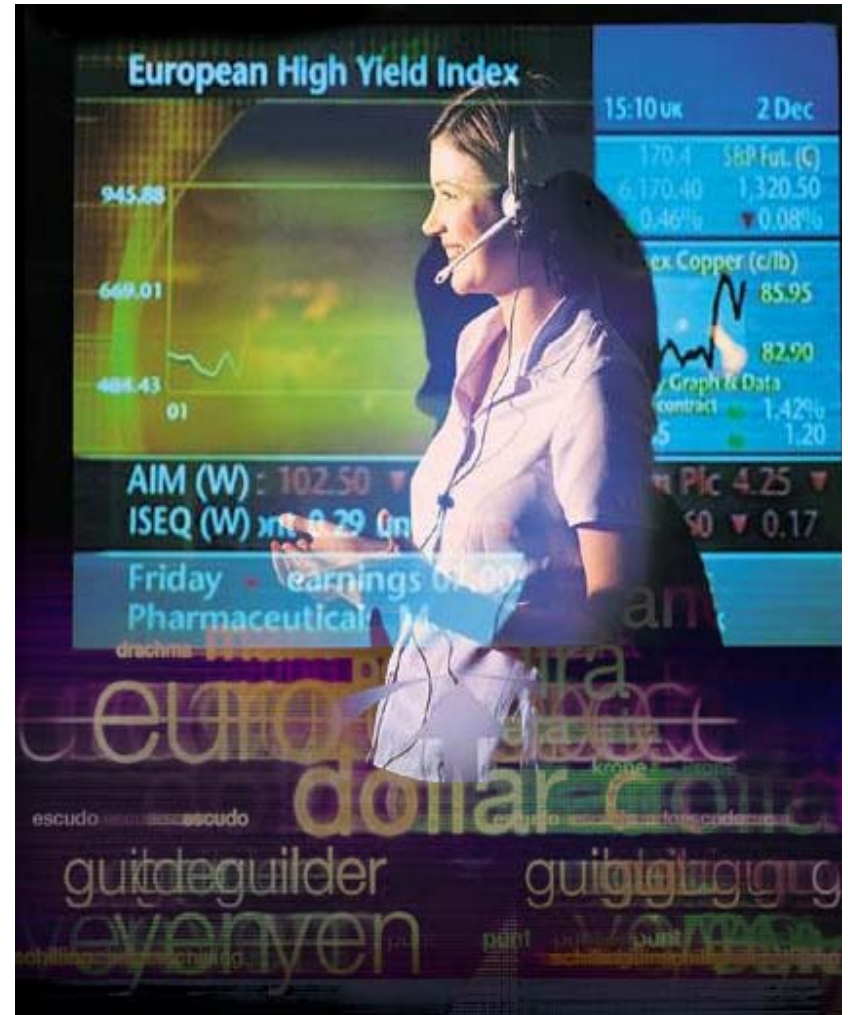
### **Bedriftene må bli mer *robuste***

Evnen til å håndtere endringer og trusler uten å redusere tilgjengelighet og sikkerhet er for svak. Den må styrkes slik at man alltid er tilgjengelig

## I en on demand virksomhet er ...

Forretningsprosessene **integrert** på tvers av bedriften med nøkkelpartnere, leverandører og kunder

Virksomheten kan reagere **hurtig** og **fleksibelt** på et hvert kundebehov, markedsmulighet eller ekstern trussel



# Real-Time Business Remains the Most Common Definition of e-business on demand

- Consistent with 2Q03, the most common definition for *e-business on demand* is *Real-Time Business*.
- Association with *e-commerce* (10% in 3Q03 vs. 15% in 2Q03) and *Ability to Better Serve Customers* (4% vs. 6%) both decreased since 2Q03.
- Association with *IT/Internet Technology*, however, increased since last quarter (9%, up from 5% in 2Q03).

**Gartner**

**Real Time Enterprise**

“IBM defines an ‘on demand business’ as an enterprise whose business processes can respond with speed to any customer demand, market opportunity or external threat... **This is what Gartner calls a “Real Time Enterprise.”**”

– Gartner Group, T. Bittman, M. Raskino, April 2, 2003



HP's **Adaptive Enterprise** strategy is helping the world's most demanding CIOs get more from IT.

--HP website



Q: What do you believe the term "e-business on demand" means? (coded verbatims)

Note: Other responses were mentioned less frequently than those chosen for this chart.  
>< represent a significant difference from the previous quarter (90% C.I.)

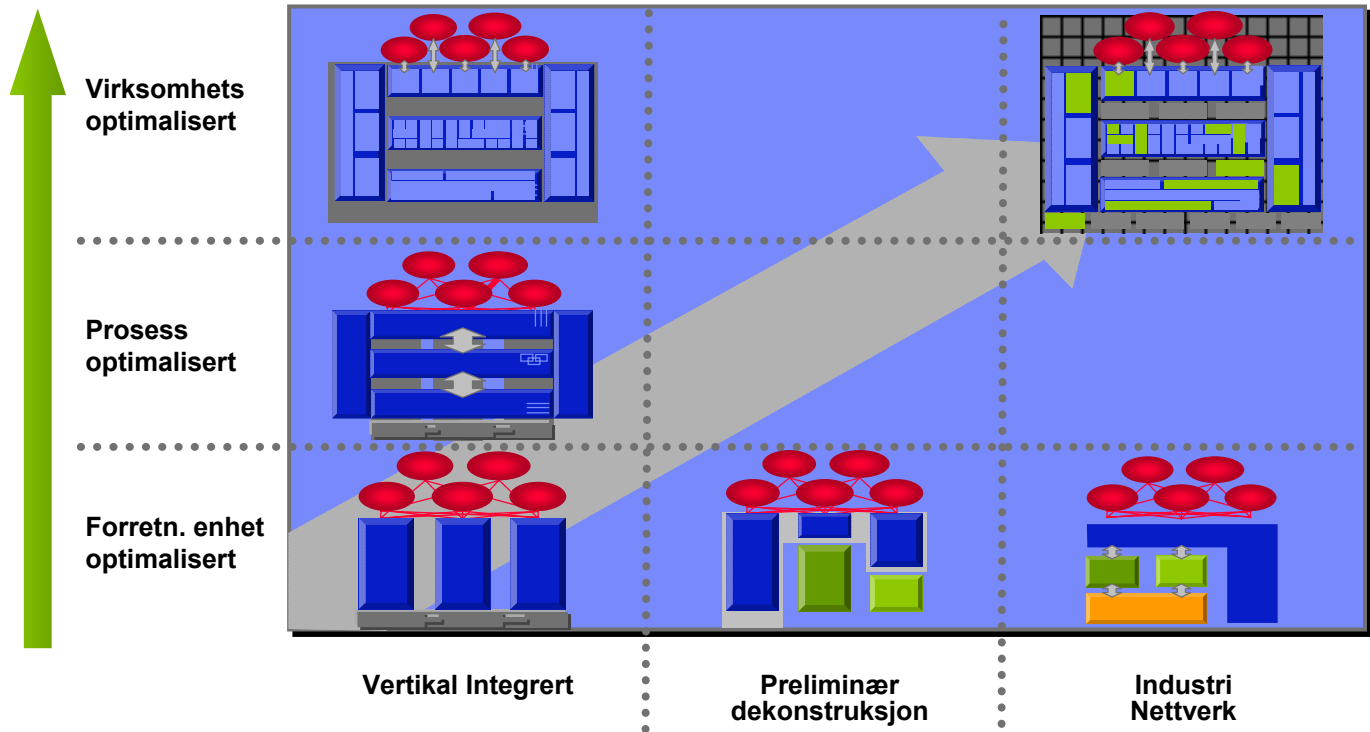
3Q02 4Q02 1Q03 2Q03 3Q03

# “Real Time Enterprise” eller forretningsdrift “i sanntid” krever store endringer i arkitektur

**On Demand Business Model**

## Virksomhetens rekonstruksjon

Virksomhetens rekonstruksjon bryter opp “silo” prosesser til kjernekomponenter som lettere kan bli delt og brukt av hele virksomheten



## Næringens dekonstruksjon

Næringens dekonstruksjon spesialiser virksomheten til å innta en eller flere bestemte roller i verdikjeden

# En komponentbasert forretningsmodell for en virksomhet er en logisk presentasjon, eller kart, som avdekker dens viktigste “byggeklosser” / elementer

*Example: Consumer Packaged Goods*

|           | Product Management                    | Customer Relationship           | Manufacturing                     | Supply Chain & Distribution     | Business Administration                  |
|-----------|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Strategy  | Category/Brand Strategy               | Customer Relationship Strategy  | Manufacturing Strategy            | Supply Chain Strategy           | Corporate Strategy                       |
|           | Category/Brand Planning               | Customer Relationship Planning  | Supplier Relationship Management  | Supply Chain Planning           | Corporate Planning                       |
| Tactics   | Brand P&L Management                  | Assessing Customer Satisfaction | Production and Materials Planning | Distribution Oversight          | Business Performance Management          |
|           | Matching Supply and Demand            | Customer Insights               | Manufacturing Oversight           |                                 | In-bound Logistics   Out-bound Logistics |
|           | Marketing Development & Effectiveness | Account Management              | Supplier Control                  | Legal and Regulatory Compliance |  |
|           | Product Ideation                      |                                 |                                   |                                 |  |
| Execution | Concept/Product Testing               | Value-Added Services            | Make Products                     | Distribution Center Operations  | Treasury and Risk Management             |
|           | Product Development                   | Customer Account Servicing      | Assemble/Pkg. Products            |                                 | Accounting and GL                        |
|           | Product Management                    | Retail Marketing Execution      | Plant Inventory Management        | Transportation Resources        | Indirect Procurement                     |
|           | Marketing Execution                   | In-store Inventory Mgmt         | Manufacturing Procurement         | En route Inventory Management   | Facilities and Equipment Management      |
|           | Consumer Service                      | Customer Directory              |                                   |                                 | HR Administration                        |
|           | Product Directory                     |                                 |                                   |                                 | IT Systems and Operations                |

# En forretningskomponent er en del av en virksomhet som har mulighet for å operere på egen hånd, f. eks. som et eget selskap eller som en del av et annet selskap

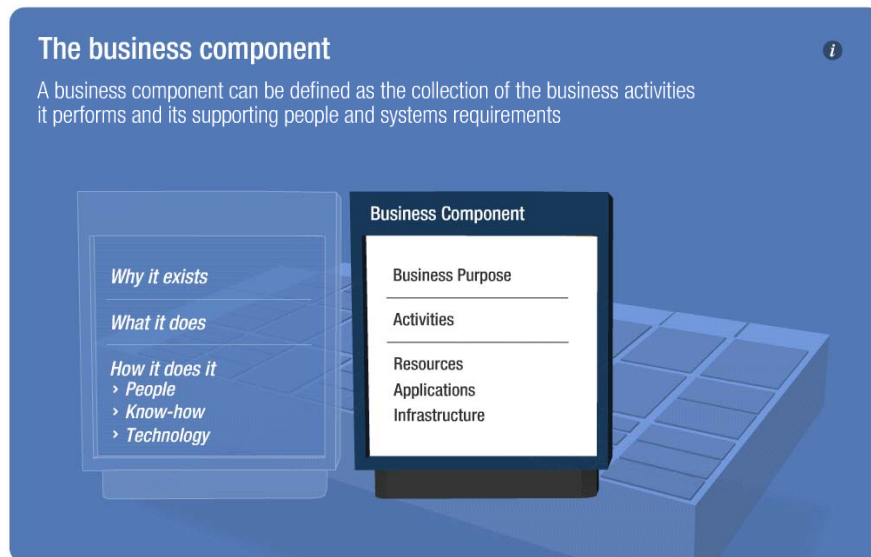


## En forretningskomponent

- Har klare definerte avgresninger som er definerte av tjenester den bruker som input og produsere som output
- Inneholder aktiviteter, men som en slags “black box’ slik at brukerne ikke kan se aktivitetene innefor komponenten
- Kan i stor grad klart separeres – viser en logisk oppdeling
- Kan ha attributter som kostnader, inntekter, grad av viktighet for virksomheten etc.
- Er i overensstemmelse med standard bruk av “systemkomponenter” og “software komponenter”

## Forretningsmessige aktiviteter

- Er varer eller tjenester som en forretningskomponent tilbyr til andre forretningskomponenter og/eller eksterne parter



## Virksomhetsmodellering: Fra muligheter til prioriteter

---

- 1 Start med å bryte virksomheten ned i enkeltkomponenter
- 2 Bestem så hva som er differensierende, og hva som kun er nødvendig
- 3 Analyser kostnader og kapitalbehov
- 4 Til slutt, prioriter dine endringsinitiativ

# Start med å bryte virksomheten ned i enkeltkomponenter

- 1
- 2
- 3
- 4

*Example: Consumer Packaged Goods*

|           | Product Management                    | Customer Relationship           | Manufacturing                     | Supply Chain & Distribution     | Business Administration             |
|-----------|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Strategy  | Category/Brand Strategy               | Customer Relationship Strategy  | Manufacturing Strategy            | Supply Chain Strategy           | Corporate Strategy                  |
|           | Category/Brand Planning               | Customer Relationship Planning  | Supplier Relationship Management  | Supply Chain Planning           | Corporate Planning                  |
| Tactics   | Brand P&L Management                  | Assessing Customer Satisfaction | Production and Materials Planning | Distribution Oversight          |                                     |
|           | Matching Supply and Demand            | Customer Insights               | Manufacturing Oversight           | In-bound Logistics              | Out-bound Logistics                 |
|           | Marketing Development & Effectiveness | Account Management              | Supplier Control                  |                                 |                                     |
|           | Product Ideation                      | Value-Added Services            | Make Products                     | Legal and Regulatory Compliance |                                     |
| Execution | Concept/Product Testing               | Customer Account Servicing      | Assemble/Pkg. Products            | Distribution Center Operations  |                                     |
|           | Product Development                   | Retail Marketing Execution      | Plant Inventory Management        | Transportation Resources        | Indirect Procurement                |
|           | Product Management                    | In-store Inventory Mgmt         | Manufacturing Procurement         | En route Inventory Management   | Facilities and Equipment Management |
|           | Marketing Execution                   | Customer Directory              |                                   |                                 | HR Administration                   |
|           | Consumer Service                      |                                 |                                   |                                 | IT Systems and Operations           |
|           | Product Directory                     |                                 |                                   |                                 | Treasury and Risk Management        |
|           |                                       |                                 |                                   |                                 | Accounting and GL                   |

# Bestem så hva som er differensierende, og hva som kun er nødvendig

1 2 3 4

*Example: Consumer Packaged Goods*

**Strategic View**

- Strategic differentiation
- Competitive parity
- Basic

|                  | Product Management                    | Customer Relationship           | Manufacturing                     | Supply Chain & Distribution    | Business Administration             |
|------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Strategy</b>  | Category/Brand Strategy               | Customer Relationship Strategy  | Manufacturing Strategy            | Supply Chain Strategy          | Corporate Strategy                  |
|                  | Category/Brand Planning               | Customer Relationship Planning  | Supplier Relationship Management  | Supply Chain Planning          | Corporate Planning                  |
| <b>Tactics</b>   | Brand P&L Management                  | Assessing Customer Satisfaction | Production and Materials Planning | Distribution Oversight         |                                     |
|                  | Matching Supply and Demand            | Customer Insights               | Manufacturing Oversight           | In-bound Logistics             | Out-bound Logistics                 |
|                  | Marketing Development & Effectiveness | Account Management              | Supplier Control                  |                                |                                     |
|                  | Product Ideation                      | Value-Added Services            | Make Products                     | Distribution Center Operations |                                     |
| <b>Execution</b> | Concept/Product Testing               | Customer Account Servicing      | Assemble/Pkg. Products            | Transportation Resources       | Treasury and Risk Management        |
|                  | Product Development                   | Retail Marketing Execution      | Plant Inventory Management        | En route Inventory Management  | Accounting and GL                   |
|                  | Product Management                    | In-store Inventory Mgmt         | Manufacturing Procurement         |                                | Indirect Procurement                |
|                  | Marketing Execution                   |                                 |                                   |                                | Facilities and Equipment Management |
|                  | Consumer Service                      |                                 |                                   |                                | HR Administration                   |
|                  | Product Directory                     | Customer Directory              |                                   |                                | IT Systems and Operations           |

# Analyser kostnader og kapitalbehov

1 2 3 4

*Example: Consumer Packaged Goods*

**Financial View**

- High Capital Area
- High Cost Area
- High Cost & Capital Area

|                  | Product Management                    | Customer Relationship           | Manufacturing                     | Supply Chain & Distribution              | Business Administration             |
|------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Strategy</b>  | Category/Brand Strategy               | Customer Relationship Strategy  | Manufacturing Strategy            | Supply Chain Strategy                    | Corporate Strategy                  |
|                  | Category/Brand Planning               | Customer Relationship Planning  | Supplier Relationship Management  | Supply Chain Planning                    | Corporate Planning                  |
| <b>Tactics</b>   | Brand P&L Management                  | Assessing Customer Satisfaction | Production and Materials Planning | Distribution Oversight                   | Business Performance Management     |
|                  | Matching Supply and Demand            | Customer Insights               | Manufacturing Oversight           | In-bound Logistics   Out-bound Logistics | External Market Analysis            |
|                  | Marketing Development & Effectiveness | Account Management              | Supplier Control                  |  | Organization and Process Design     |
|                  | Product Ideation                      |                                 |                                   |  | Legal and Regulatory Compliance     |
| <b>Execution</b> | Concept/Product Testing               | Value-Added Services            | Make Products                     | Distribution Center Operations           | Treasury and Risk Management        |
|                  | Product Development                   | Customer Account Servicing      | Assemble/Pkg. Products            |  | Accounting and GL                   |
|                  | Product Management                    | Retail Marketing Execution      | Plant Inventory Management        | Transportation Resources                 | Indirect Procurement                |
|                  | Marketing Execution                   | In-store Inventory Mgmt         | Manufacturing Procurement         | En route Inventory Management            | Facilities and Equipment Management |
|                  | Consumer Service                      | Customer Directory              |                                   |  | HR Administration                   |
|                  | Product Directory                     |                                 |                                   |  | IT Systems and Operations           |

# Til slutt, prioriter dine endringsinitiativ

1 2 3 4

*Example: Consumer Packaged Goods*

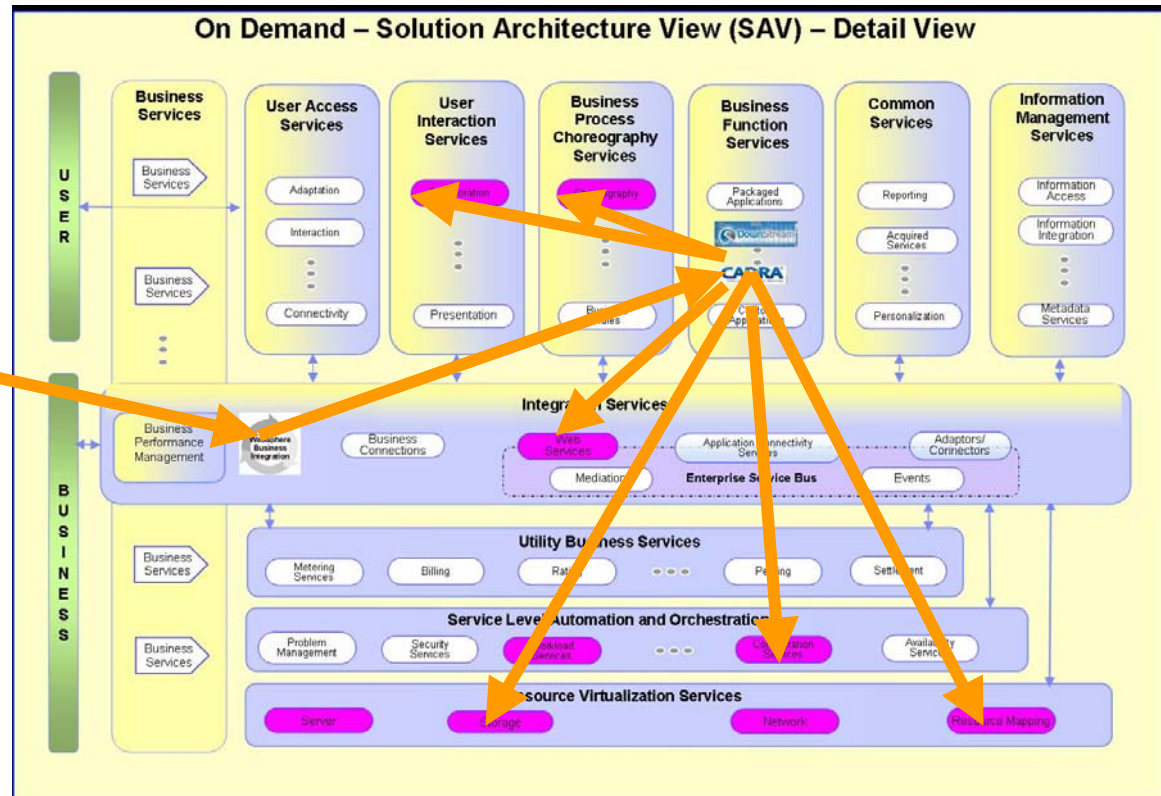
**Transformational View**

- Seek external provider/external utility
- Consolidate and/or create internal utility
- Integrate and redesign
- No action

|                  | Product Management                    | Customer Relationship           | Manufacturing                     | Supply Chain & Distribution         | Business Administration      |
|------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| <b>Strategy</b>  | Category/Brand Strategy               | Customer Relationship Strategy  | Manufacturing Strategy            | Supply Chain Strategy               | Corporate Strategy           |
|                  | Category/Brand Planning               | Customer Relationship Planning  | Supplier Relationship Management  | Supply Chain Planning               | Corporate Planning           |
| <b>Tactics</b>   | Brand P&L Management                  | Assessing Customer Satisfaction | Production and Materials Planning | Distribution Oversight              |                              |
|                  | Matching Supply and Demand            | Customer Insights               | Manufacturing Oversight           | In-bound Logistics                  | Out-bound Logistics          |
|                  | Marketing Development & Effectiveness | Account Management              | Supplier Control                  |                                     |                              |
|                  | Product Ideation                      | Value-Added Services            | Make Products                     | Distribution Center Operations      |                              |
| <b>Execution</b> | Concept/Product Testing               | Customer Account Servicing      | Assemble/Pkg. Products            | Transportation Resources            | Treasury and Risk Management |
|                  | Product Development                   | Retail Marketing Execution      | Plant Inventory Management        | En route Inventory Management       | Accounting and GL            |
|                  | Product Management                    | In-store Inventory Mgmt         | Manufacturing Procurement         |                                     | Indirect Procurement         |
|                  | Marketing Execution                   | Customer Directory              |                                   | Facilities and Equipment Management |                              |
|                  | Consumer Service                      |                                 |                                   | HR Administration                   |                              |
|                  | Product Directory                     |                                 |                                   | IT Systems and Operations           |                              |

# Koblet med tradisjonell Proses – Organisasjon og Teknologi design, gir komponentisering et langt mer fleksibelt og endringsmulig forretnings-system

|           | Consumer Relationship                    | Customer Relationship           | Manufacturing                     | Supply Chain & Distribution              | Business Administration             |
|-----------|--|---------------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------------------|
| Strategy  | Category/Brand Strategy                  | Customer Relationship Strategy  | Manufacturing Strategy            | Supply Chain Strategy                    | Corporate Strategy                  |
|           | Category/Brand Planning                  | Customer Relationship Planning  | Supplier Relationship Management  | Supply Chain Planning                    | Corporate Planning                  |
| Tactics   | Brand P&L Management                     | Assessing Customer Satisfaction | Production and Materials Planning | Distribution Oversight                   | Business Performance Management     |
|           | Matching Supply and Demand               | Customer Insights               | Manufacturing Oversight           | In-bound Logistics   Out-bound Logistics | External Market Analysis            |
| Execution | Marketing Development & Product Ideation | Account Management              | Supplier Control                  | In-bound Logistics   Out-bound Logistics | Organization and Process Design     |
|           | Product Development                      | Value-Added Services            | Assemble/Pkg. Products            | Manufacturing Operations                 | Legal and Regulatory Compliance     |
|           | Product Management                       | Customer Account Servicing      | Plant Inventory Management        | Transportation Resources                 | Treasury and Risk Management        |
|           | Marketing Execution                      | Retail Marketing Execution      | Plant Inventory Management        | Transportation Resources                 | Accounting and GL                   |
|           | Consumer Service                         | In-store Inventory Mgmt         | Manufacturing Procurement         | Enroute Inventory Management             | Facilities and Equipment Management |
|           | Product Directory                        | Customer Directory              | Manufacturing Procurement         | IT Systems and Operations                | HR Administration                   |



- Start with a “hot” component area – product ideation
- Define a model of the component to be transformed
- Understand the underlying applications infrastructure and how it needs to change
- Identify and design the required supporting infrastructure

## Så hvorfor dele opp en virksomhet i komponenter?

---

- Fordi “On Demand”, og de forretningsmessige kreftene bak dette stiller krav til at virksomhetene blir **mer fleksible** og kan **reagere hurtigere** – modulariteten bak forretningsmessige komponenter muliggjør dette
- Fordi en forretningsmessig komponentbasert modell tilrettelegger klar fokus på de **strategiske egenskapene** til virksomheten. Og ved å knytte forskjellige evalueringskriteria til komponentene – f.eks. kostnader, inntekter, strategisk tilpassing – kan man utarbeide klare, prioriterte forbedringsprosjekter/planer
- Fordi mange virksomheter allerede er i ferd med å gjøre dette selv og trenger en **analytisk** måte å gjøre dette på
- Fordi forretningsmessige komponenter ofte er **gjenbrukbare** på tvers av produkter eller forretningsområder, som gir muligheter for å **minske dupliseringer og lavere kostnader**

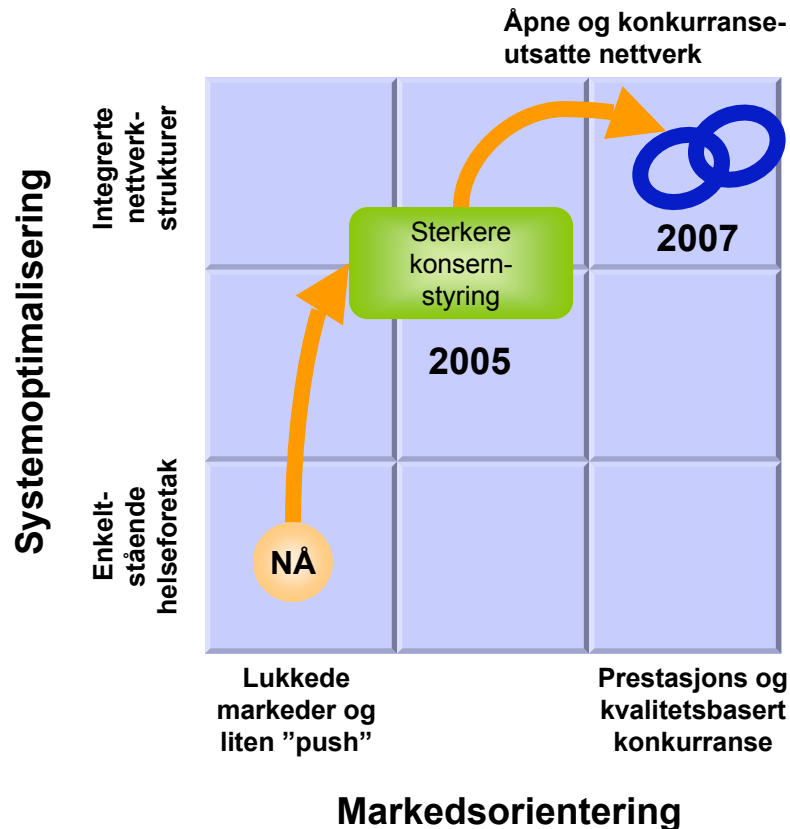


# Recommendations (continued)

- ***Digital content*** ↙ public content more accessible, develop pricing and payment mechanisms
- ***Digital signatures and records*** ↙ stronger role to increase public sector efficiency, enhance private use
- ***Business integration and value chains*** ↙ greater consideration of organisational restructuring and integrating effects of ICTs
- ***Programme reach*** ↙ upgrade market-led e-business programmes and low-cost easily accessible mechanisms that reach SMEs
- ***Involving business*** ↙ involve consumer sector (distribution, retailing) in market-led programme design and delivery

# Fremtidens helseforetak vil utvikle seg etter en komponentisert modell

## En utvikling av ferdigheter i to dimensjoner



### Fremtidens helseforetak

- vil være et nettverksbasert multi-institusjonelt system med tette elektroniske samarbeidsformer med eksterne helseleverandører og betydelig fokusert virksomhet.

- Steg 1 – Optimalisering av dagens nivå
- Steg 2 – Integrert multi-institusjonelt system

## Forsvarsminister Kristin Krohn Devold:

### *”Det Norske Forsvar må transformeres til et on demand forsvar”*

---

- Omleggingen i norsk Forsvar er trolig den mest omfattende i offentlig sektor, noensinne. Over 22000 mennesker jobber i Forsvaret. Det årlige budsjettet er på snart 30 milliarder kroner. Vi kutter personell med 5000 årsverk, vi kutter struktur og selger 2 millioner kvadratmeter bygningsmasse
- Historisk sett er de fleste land blitt sikret ved et såkalt ”hjemmefokusert” territorialforsvar. Så også for Norge.
- For det norske forsvaret var **Kosovo** en **”wake-up-call”**. Vi klarte ikke å stille med relevante bidrag før seint i operasjonen. **Våre styrker var rett og slett ikke flyttbare og fleksible nok**
- **11. september** var et dramatisk bevis på at verden har endret seg. Vi har ikke lenger full oversikt over hvem som truer oss, når og hvordan
- Asymmetrisk krigføring og terrorisme har gjort mye av vår tradisjonelle militærmakt irrelevant. Vi kan ikke bekjempe dette med statiske militære styrker, ensidig innrettet mot nasjonalt territorium
- Forsvaret må bli et **fleksibelt reaksjonsforsvar** – en verktøykasse, der vi på kort varsel kan plukke det vi trenger for å løse de oppgavene vi påtar oss
- Flere NATO-land spesialiserer seg på det de kan best, og vi får en **økt rolledeling** basert på **komparative fortrinn**. Enkelte militære kapasiteter kjøpes og **driftes i fellesskap** av alle NATO-landene eller av grupper av NATO-land, slik som våre AWAC’s overvåkningsfly
- Forsvaret snakker ikke lenger om modernisering ved å erstatte gamle stridsvogner med nye, men ved å kutte ut gamle militære enheter og skaper nye. Det som en gang var nyttig og nødvendig, er i dag feil bruk av ressurser.
- En forutsetning for å kunne **transformere forsvaret**, er innføring av et **nettverksbasert forsvar**. **Samvirke mellom alle enheter i et nettverksbasert forsvar**; fregatt, F-16, spesialstyrker, Orion overvåkingsfly, gir resultater – effekt - som er til dels dramatisk høyere, enn om enhetene opererte hver for seg

---

**Takk for oppmerksomheten!**