

AOS 234

VERDIKJEDEKONSEPTET

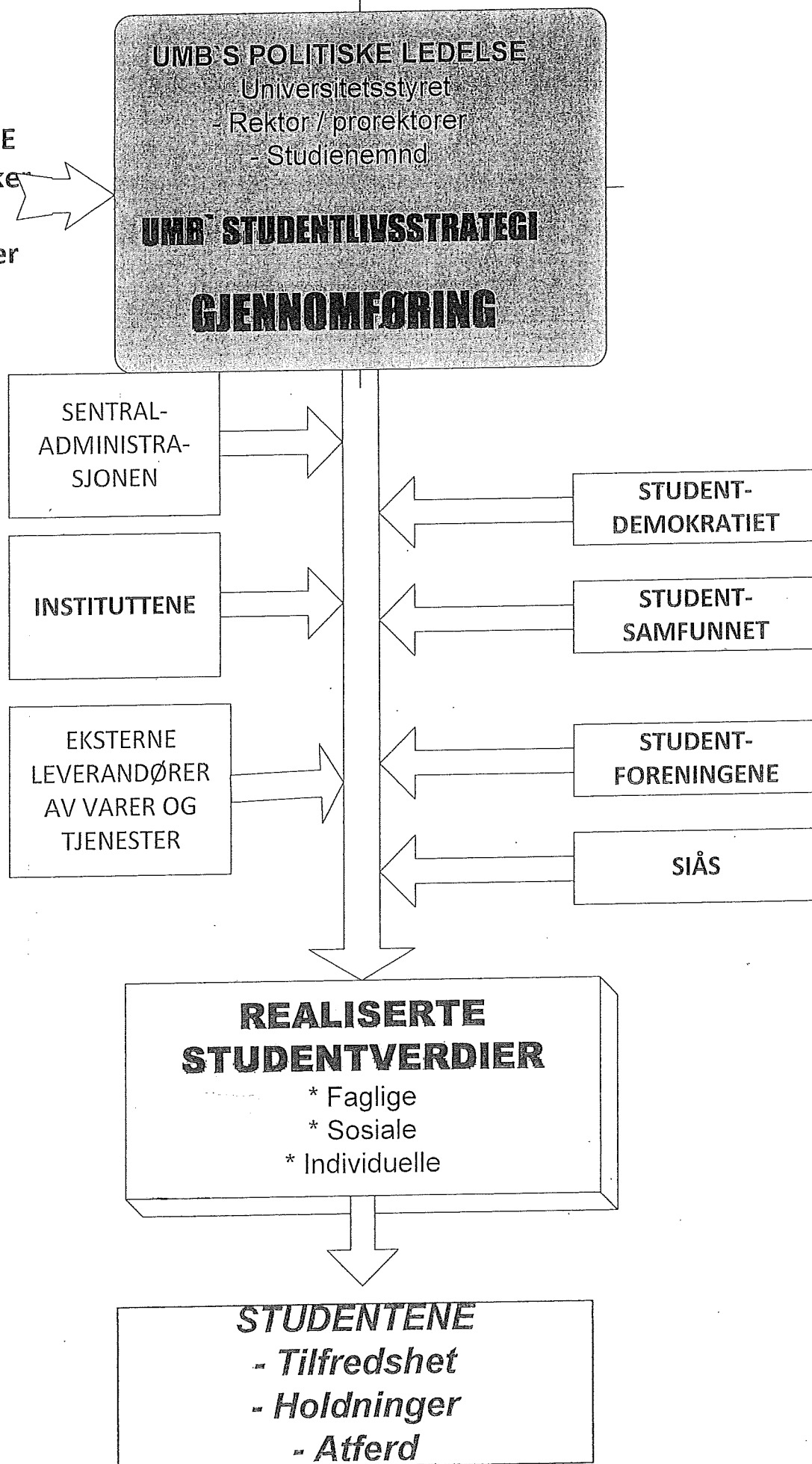
(Plansjekopier)

av

Per Ove Røkholt

UMB's STUDENTVERDIPRODUKSJON

STUDENTENE
Behov / ønske
Krav /
forventninger



STUDENTLIVSSTRATEGIEN

SOM VERDIKJEDEPRODUKSJON

- UMB har det formelle ansvaret for, i samarbeid med SIÅS, å sikre studentenes velferd og "livskvalitet" (Universitetsloven)
- Studentene har en rekke behov og ønsker som de søker å tilfredsstille gjennom sitt studieopphold ved UMB. De "etterspør" et komplekst sett av faglige, sosiale, økonomiske og psykologiske verdier
- UMBs produksjon av "studentverdier" kan betraktes som en verdikjede, der en rekke forskjellige aktører bidrar til sluttproduktet gjennom sine aktiviteter
- Mange av aktivitetene berører flere ulike behov

Effektiv produksjon av de studentverdiene UMB prioriterer (og dermed implementeringen av UMBs studentlivstrategi) avhenger av effektiviteten i verdikjeden.

Men da må UMB:

- Som utgangspunkt ha rimelig klar studie- og studentlivsstrategi
- Prioritere mellom aktiviteter og tiltak

- Velge hvilke aktiviteter som skal utføres av UMB selv (utvikle egenkompetanse), og hvilke aktiviteter andre aktører skal utføre ("outsourcing")
- Sørge for en noenlunde klar rolle- og oppgavefordeling
- Utvikle tillit og felles strategiforståelse i verdikjeden
- Organisere (prioritere, samordne og styre) aktivitetene i hele verdikjeden, bl.a. gjennom å etablere organisatoriske samordnings- og kontrollmekanismer i forhold til de andre bidragsyterne (for eksempel SIÅS, instituttene, Studenttinget, Samfunnstyret, Uke-styret, Ås kommune osv osv)

Eks.:

* SAMARBEIDSAUTALEN MED SIÅS

x FORHOLDET TIL STUDENTSAMFUNNET
- Disponering av SAMFUNNET

INTENSJONSAVTALEN MELLOM NLH OG SIÅS (Vedtatt av HS i 1994)

"Samarbeidet mellom de to partene har som siktemål å skape et helhetlig læringsmiljø gjennom en optimal tilrettelegging og kobling av høgskolens faglig-pedagogiske virksomhet og samskipnadens sosiale/velferdsmessige tilbud til studentene.

Gjennom dette skal partene arbeide for at NLH framstår som et attraktivt og konkurransedyktig lærested, og NLH-studentene sikres et best mulig livs- og læringsmiljø"

- * UMB sa opp avtalen i 2008
- * Uenighet bl.a. om "FRISTASJON" (Økonomi)
- * ————— SiÅs rolle ved universitet
- * NY AVTALE i 2012 (Krankel i 4 år!!)

SAMARBEIDSAVTALE 2012

§1 Lovgrunnlag

Universitetet for miljø og biovitenskap (UMB) har hjemmel i Lov om univ høyskoler av 1. april 2005 nr. 15.

Studentsamskipnaden i Ås (SiÅs) har hjemmel i Lov om Studentsamskipnaden av Desember 2007 nr 116.

§2 Overordnet ansvar

UMB har det overordnede ansvar for studentenes læringsmiljø, og skal i samarbeid med SiÅs legge forholdene til rette for et godt studiemiljø og arbeide for å studentvelferden i Ås.

§3 Avtalens formål

Samarbeidet mellom de to parter har som siktemål å skape et helhetlig læringsmiljø gjennom en optimal tilrettelegging og kobling av universitetets faglig-pedagogiske virksomhet og samskipnadens sosiale/velferdsmessige tilbud til studentene.

Gjennom samarbeidet skal partene arbeide for at UMB framstår som et attraktivt konkurransedyktig lærested, og at UMB-studentene sikres et best mulig livsløp i læringsmiljøet.

Verdikjede

Fra Wikipedia, den frie encyklopedi

Verdikjede (også kjent som **Porters verdikjede** eller **verdikjeden**) er et begrep innenfor forretningsstrategi som brukes for å kartlegge strategiske aktiviteter i en bedrift. Begrepet kan med hell brukes om andre organisasjoner, både ideelle og politiske, men verdikjeden ble i utgangspunktet beregnet på bedrifter som skapte produkter og tjenester til kunder med profitt som mål. Verdikjeden ble først fremstilt av Michael Porter i 1985, i hans bok "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", som et analyseverktøy for å kartlegge årsakene til en bedrifts konkurransefortrinn. Modellen har siden blitt forbedret og endret til å kunne brukes på andre områder som for eksempel kostnadsanalyse.

Innhold

- 1 Filosofi
- 2 Modellen
 - 2.1 Primæraktiviteter
 - 2.2 Sekundæraktiviteter
 - 2.3 Underordnede aktiviteter
 - 2.4 Koblinger
- 3 Praktisk bruk
- 4 Alternativ bruk
 - 4.1 Kostnadsanalyse
- 5 Kritikk
- 6 Referanser

Filosofi

Porter mente at en bedrifts verdikjede var en del av et større verdisystem^[1], hvor også bedriftens kunder og leverandører hadde sine egne verdikjeder. Selv om en bedrift har mer kontroll over sine egne aktiviteter så vil også verdikjedene til de andre aktørene i verdisystemet ha en innvirkning på bedriftens verdiskapning. Leverandøren produserer kanskje produkter som er av lavere kvalitet, men til en pris tilsvarende et høykvalitetsprodukt. Dette fører til at bedriftens sluttprodukt muligens blir av lavere kvalitet fordi råvarematerialet er av dårligere kvalitet, men da til en lavere pris for sluttkunden. En annen effekt av dette blir at leverandøren tar en større del av verdisystemets marginer som ellers kanskje hadde blitt fordelt på de andre aktørene.

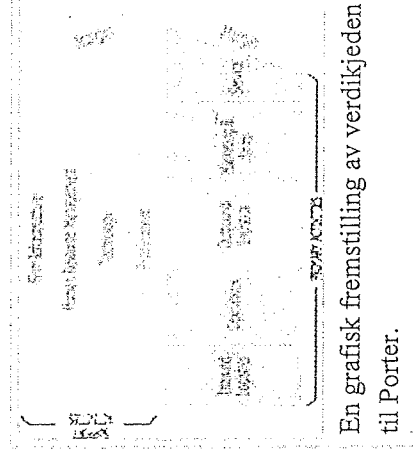
Modellen

Porters verdikjede deler bedriften i to typer aktiviteter; primæraktiviteter og sekundæraktiviteter (også kjent som verdiaktiviteter). Da disse to aktivitetsgruppene skal representere bedriftens kostnader så er også margin lagt inn som et tredje punkt. Margin er den fortenesten bedriften har når kostnader er trukket fra. Aktivitetene som nevnes under kan også bli sport til egne avdelinger, som markedsføringsavdeling eller HRM avdeling, derfor kan ordet aktivitet og avdeling bli brukt om hverandre i litteraturen. Et annet viktig aspekt ved denne analysen er koblinger mellom aktivitetene innad i verdikjeden og med andre aktører i verdisystemet (leverandører og kunder).

Primæraktiviteter

Primæraktiviteter (eller primærprosesser) er aktiviteter som tar direkte del av verdiskapningen. Michael Porters generiske modell inneholdt fem overordnede aktiviteter som igjen kunne deles inn i bedriftsspesifikke aktiviteter^[2].

1. Inngående logistikk: Aktiviteter som går på råvarehåndtering og lagring, lagerstyring og returnering av varer.
2. Prosessering: Aktiviteter som transformerer råvarene om til sluttproduktet som er klar til levering.
3. Utgående logistikk: Aktiviteter som sørger for å ta vare på sluttproduktene til de er levert hos kunde.
4. Markedsføring og salg: Aktiviteter som sørger for blant annet markedsføring, prising og kanalrelasjoner.
5. Service: Aktiviteter som skal ivareta og/eller forbedre et produkt enten i form av installasjon hos kunde eller reparere et produkt som ikke fungerer slik det skulle. Dette er aktiviteter som blir foretatt etter salg har blitt gjennomført og blir derfor også kalt ettersalgsaktiviteter.



Sekundæraktiviteter

Sekundæraktiviteter (eller sekundærprosesser) er aktiviteter som har som hovedformål å understøtte primæraktivitetene i deres arbeid. Porters generiske verdikjede har fire sekundæraktiviteter^[3]:

1. **Innkjøp:** Denne aktiviteten tar for seg alle støtteaktiviteter tilknyttet de primæraktivitetene som foretar innkjøp regelmessig eller uregelmessig. Aktivitetene under inngående logistikk for eksempel tar seg av kjøpene knyttet til råvarene, men innkjøpsavdelingen kan hjelpe til med å sørge for rutiner og tilrettelegging for kjøpene. Også primæraktivitetene hvor innkjøp ikke er en fast del av aktiviteten, men kan være nødvendig (for eksempel utskifting av gammelt utstyr), så vil innkjøpsavdelingen kunne bistå med assistanse med tanke på evaluering av alternativer.
2. **Teknologiutvikling:** Denne aktiviteten skal sørge for å utvikle bedriften videre ved hjelp av blant annet rutineimplementering. Ofte er denne aktiviteten delt inn i mindre enheter basert på hva bedriften produserer.
3. **HRM:** Denne aktiviteten tar for seg alle personalaktiviteter fra ansettelse til utvikling og lønn.
4. **Infrastruktur:** Denne aktiviteten tar for seg blant annet ledelsesaktiviteter, økonomianalyseaktiviteter og juridiske aktiviteter.

Underordnede aktiviteter

Under verdiaktivitetene (primær- og sekundæraktivitetene) finner vi flere underordnede aktiviteter, men disse er ofte bedriftsspesifikke. Michael Porter mente uansett at alle disse aktivitetene kunne plasseres i tre kategorier:

- **Direkte:** Aktiviteter som er direkte involvert i verdiskapningen.
- **Indirekte:** Aktiviteter som ikke direkte skaper verdiskapning, men som sørger for at aktiviteter som har direkte tilknytning får gjort jobben sin.
- **Kvalitetssikring:** Sørger for at aktivitetene gjør jobben på en tilfredsstillende og helhetlig måte. Disse aktivitetene har stor tilknytning til andre tilsvarende aktiviteter i andre verdiskapende aktiviteter i og med at mengden kvalitetssikring i begynnelsen av verdiskapningen vil avgjøre hvor mye kvalitetssikring som trengs senere i verdiskapningen. Denne aktiviteten har avhenger også av de indirekte og direkte aktivitetene da graden av kvalitetssikring avhenger av hvor gode disse aktivitetene er.

Koblinger

Til tross for at aktivitetene må kartlegges og analyseres individuelt så er koblinger mellom aktivitetene i verdikjeden og koblinger utenfor verdikjeden hensiktsmessig å analysere da mange av disse aktivitetene kan være forholdsvis like og mulige sammenslåinger og oppdelinger kan være hensiktsmessige. Koblingene deles inn i interne og eksterne koblinger.

Interne koblinger i verdikjeden kan føre til konkurransefortrinn på to måter; optimalisering og koordinering av aktiviteter.^[4] Samhandling mellom aktivitetene er viktig for å unngå at arbeid utføres dobbelt eller overlapper som følge av dårlig koordinering mellom aktivitetene.

Eksterne koblinger (også kjent som vertikale koblinger) tar for seg koblinger som aktiviteter som med andre utenfor bedriftens verdikjede. Eksterne koblinger kan komme i to varianter; vertikal integrasjon og outsourcing.

Vertikal integrasjon er integrering av primæraktiviteter i forskjellige verdikjeder. Dette kan være en kunde som tar seg av en arbeidsoppgave som de før fikk en leverandør til å utføre eller en leverandør som ønsker å utføre en oppgave som før var gjort av en kunde. Her fjernes ledd fra godets verdisystem.

Outsourcing skjer ved å gi fra seg en del av bedriftens aktiviteter (sekundæraktiviteter) til andre som har denne aktiviteten som hovedtjeneste. Et eksempel er å overlate IT avdelingen som skal understøtte verdikjeden i produksjon av godet. Dette endrer ikke godets verdisystem, men skaper et helt nytt verdisystem.

Praktisk bruk

For å finne årsakene til en bedrifts konkurransefortrinn er det viktig at alle aktiviteter kartlegges. I tillegg må aktivitetene kunne isoleres og separeres, noe som vil si at en definert aktivitet kun gjør den jobben den skal gjøre og ikke inkluderer arbeidsoppgaver som tilhører andre aktiviteter. Hvis en aktivitet inkluderer arbeidsoppgaver den ikke har ansvar for blir det vanskelig å måle denne aktiviteten rettfærdig da den kan bli ansvarliggjort for en annen aktivitets ansvar. Dette går også andre veier - det er viktig at arbeid ikke utelates fra en aktivitetsbeskrivelse. For å kartlegge aktivitetene satte Porter opp tre punkter som ville hjelpe ved å isolere aktivitetene:

- Aktivitetene må ha forskjellig økonomier.
- Aktiviteten må ha en potensiell stor effekt på differensiering.
- Aktiviteten må representere en stor andel av kostnadene, eventuelt en økende kostnadspost.

Alternativ bruk

Verdikjeden ble i første omgang brukt som et analyseverktøy for bedriftsledere for å optimalisere driftén. Modellen er senere blitt tatt i bruk i flere områder innenfor bedriftsstyring.

Kostnadsanalyse

Aktivitetsbasert kostnadsanalyse er en metode for å analysere kostnader som tar utgangspunkt i aktiviteter slik verdikjeden er satt opp. Dette i motsetning til tradisjonell kostnadsanalyse som legger sammen direkte kostnader og indirekte kostnader til en tilleggsats.

Strategisk kostnadsanalyse er en annen metode for å analysere kostnader i bedriften, men denne metoden er mest brukt for å optimalisere driften ved å se på ressursanvendelse og ikke til bruk for å beregne kostnadene direkte.

Kritikk

Selv om verdikjeden har oppnådd stor respekt ikke bare i akademiske sirkler, men også i praksis, så er den også blitt kritisert for å være altfor rettet mot ordinære produksjonsbedrifter med råvarer som går igjennom flere aktiviteter for å foredles til en sluttvare. I mange servicebedrifter blir det vanskelig å gjennomføre en slik analyse da disse ikke har en vare som kjøpes inn for å foredles, men for eksempel står overfor et problem som må løses. Et eksempel kan være forsikringsindustrien som ikke kjøper inn råvarer som foredles, men heller er en tjeneste som kunder ikke nødvendigvis benytter seg av/får levert.

Referanser

- ¹ ^ Michael Porter (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s. 34. uten stedsangivelse.
- ² ^ Michael Porter (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s. 39-40). uten stedsangivelse.
- ³ ^ Michael Porter (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s. 40-43). uten stedsangivelse.
- ⁴ ^ Michael Porter (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, s. 48). uten stedsangivelse.

Hentet fra «<http://no.wikipedia.org/w/index.php?title=Verdikjede&oldid=11180173>»

Kategorier: Forretningsstrategi | Markedsføring | Handel | Bedriftsøkonomi

Navigasjonsmeny

- Denne siden ble sist endret 22. sep 2012 kl. 22:55.
- Innholdet er tilgjengelig under Creative Commons-lisensen Navngivelse-Del på samme vilkår, men ytterligere betingelser kan gjelde. Se bruksvilkårene for detaljer.