

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

1a) Hva menes med agility i informasjonssystemer?

Agility er, kort foralt, smidighet. Evnen til å raskt reagere hurtig og være på nye behov og krav i markedet, eller lovreguleringer fra det offentlige. Agility er en nødvendighet i dagens konkurransemarked. Akademikere som Keen og Hammer peker på globalisering, nye markedskrav om hurtig levering, og overgangen til informasjonssamfunnet som sentrale elementer i dagens næringsliv. I en verden der "alle" er tilgjengelig, løst, og rammeorganisasjon gjerne opererer i flere tidzoner, er det sentralt at organisasjonen har agility og endringskompetanse.

Man kan dele agility inn i flere ulike områder. For at organisasjonen skal være agile må man ha avdelinger som er klare til å ta på seg nye oppgaver, mennesker med endringskompetanse og generelt god kompetanse på "sine" områder. Man må ha systemer som lar seg tilpasse, og viktigst av alt; En organisasjonskultur som ser behovet for å være i konstant endringsmodus.

Venkstraman inkluderer i sine 5-trinn i IT-utvikling.

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

Første trinn er å ha i bruk IT i betydelig utstrekning. De aller fleste bedrifter i den vestlige verden er i gang med dette. Under dette punktet ligger det å digitalisere ~~alle~~ manuelle tjenester. Bruke word i stedet for blyant. Regnskaps- og fakturasystemer, grafiske programvare osv.

Neste trinn er å få de ulike systemene til å matche sammen. Nettverk, databaser (eller for bedriften) og trekkstasjonsforholdelser som CRM og ERP kommer inn her. Det er fortsatt mange bedrifter som enda ikke har kommet hit, selv om dette er første trinn på veien til en agile organisasjon.

Tredje trinn er å innføre prosessautomatisering. I fjerde trinn ser man utenfor sin egen bedrift. Man implementerer kobler sammen egen og andres verdikjeder så man har et nettverk av kunder, leverandører, produsenter og markedsplannere. I et slikt nettverk er det langt enklere å møte skiftende markedskrav, og å følge Just in Time (JIT)-prinsippet som sier man ikke skal brenne inne med store lager enn man må ha (sif. Dell, som bygger PC'er først etter de har fått bestilling).

Femte og siste trinn går på å rope nye forretningsområder. Kombinasjonen IT, prosess og strategi kan endre hele organisasjonens struktur. Amazon.com begynte som en nettbutikk for bøker,

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

men trakkert være sin posisjon som markedsleder og innovative strategiske tankegang er Amazon idag en markedsplans for det meste. Med sin "Kindle" e-bokleser ligger Amazon an til å bli ledende også i det voksende markedet for e-bøker (enkelte frykter til og med at Amazon skal få for stor makt, men det diskuteres hvor til andre foransvarer.). Den ultimate agile organisasjonen

7 B Hvordan utvikle agility?

Venkabraman og andre definerer den agile organisasjonen, og beskriver ulike utviklingsstrim. Vi er til å bli en agile organisasjon kan beskrives i den enkle ligningen "SOA + BPM = agility".

SOA kan sammenlignes med et reløysgjersett i LEGO. Med et spann LEGOkluser kan man, fordi kluserne har en standard for hvordan de passer sammen, bygge hva som helst, bare man har de rette kluserne. I IS er "kluserne" ulike systemer (regnskap, lønn, faktura, kunde-databaser), og web services standarden som lar kluserne matche sammen. Kost forbalt sender klienten (typisk en nettløser) en forespørsel til en web service, som henter ut aktuelle data, oversetter dataene til XML, og leverer dem til klienten. På denne måten kan man la ulike systemer matche sammen.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

relv om de i utgangspunktet ikke er
kompatible. Prinsippet minner veldig om
W3C's mål for XHTML og CSS, nemlig å
skille presentasjon fra innhold. Innholdet
(dataene) er det samme, men med web services
som mellomledet kan det presenteres på
utallige måter. SOA/web services er viktig
for agile organisasjoner nettopp pga.
denne fleksibiliteten.

Prosesshåndtering (BPM, business process
management) kan beskrives på følgende
måte: Først kartlegger man eksisterende
prosener, begreper dem ned og gjør gjennom dem
for å se etter endringer/forbedringsmuligheter.
Deretter tar man i bruk de redesignede
prosenerne, evaluerer dem, og til slutt
innfører man eventuelle endringer. BPM
er en kontinuerlig prosess, i.e. dette
gjentas om og om igjen. Slike blir organ-
isasjonen i stand til å være på endringer
og nye krav.

Når man innfører BPM er det mange
bivoks man må ta hensyn til. Melao og
Picel gir oss et teoretisk/~~teoretisk~~
filosofisk bakgrunne, hvor de deler synet
på prosess inn i fire deler. I den ene
enden av skalaen finner vi de som ser
prosess som en videreføring av Taylorismen,
hvor "menneskelige maskiner" utfører høye

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

planlagte oppgaver. I motsetning ender
 finner vi ~~det~~ holistiske/human-
 istiske synet, som ser prosesser som en
 aktivitet utarbeidet av, og utført av
 mennesker, med at det innføres. Hvis
 man er klar over ~~hva~~ hva man
 selv tenker om prosesser er det også lettere
 å lykkes med innføringen i egen organisasjon.
 Ulite kulturer leverer kanskje ulike til-
 næringer, og Melao & Pidd kan hjelpe oss
 til å forstå dette.

Gibson viser oss tre trinn man bør tenke
 på i prosessinnføring: For å unngå
 problemer må man først kartlegge potensielle
 risikomoment (u på ansattes, leders syn),
 komme med tilbak for å være på risikoen,
 og tilpasse lederskilen for å ~~manøvrere~~
 avelsensere problemene. Gibson fokuserer
 kun på ledersens tilbak. Andre peker
 på selve prosessutviklingen (Brynjolfsson
 et al) eller på hvordan man kan best kan
 gjennomføre et ~~system~~ systemutviklings-
 prosjekt. Felles for de fleste er at de
 peker på viktigheten av lederforankring,
 støtte i organisasjonen og i se prosess
 i sammenheng med bedriftens strategi.

Vi har nå sett hvordan SOA har seg av de
 tekniske, og BPM de organisatoriske kravene
 til en agile organisasjon. Betrak rammen
 gir de et godt grunnlag for å ^{og møte nye} ~~manøvrere~~ ^{endringer i} ~~manøvrere~~

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

Oppgave 2, Hjemmere og Gjennere

For å lykkes i utviklingsprosjekter, enten det gjelder prosessinnføring eller systemutvikling, er det viktig at organisasjonen har et vist modenhetsnivå. Det finnes en rekke ulike modeller, fra Capabilities Maturity Model (CMM), som kan på midten av 90-tallet og var en enkel stigenmodell, til Hammers Process Enterprise Maturity Model (PEMM) som kan rener i år.

Når vi snakker om modenhet kan vi identifisere en rekke hemmere / barrierer og gjennere, som kan h.h.v. stoppe og drive et prosjekt framover. Hammer oppsummerer mange av hemmeme i sin nye artikkel "7 deadly sins". De fleste handler om hvordan man måler. Man kan risikere å bruke feil måleindikatorer, og få feil verdier på dette. Ulike intervensjoner kan ha interesse av å måle bare "sins" ting, de indikatorene man allerede vet man er gode på og ignorere ~~resten~~ ting man er mer usikre på. For å motvirke slike målefeil kan man hente inn eksternt hjelp, som kvalitets-ritere og ser at det man måler er det som er interenaut / viktig å se på.

Mange organisasjoner gjør dessverre feil også på dette punktet. Man ser også at ulike intervensjoner kan hjelpe motarbeider hele prosjektet, fordi de ikke

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

er interenent, held for hva prosjektet vil
 avsløre, eller rett og slett held for jobben sin.

Hammer's PEMM deler modenhet inn i
 prosess og virksomhets (enterprise) områder.
 Hvert område har en 4-trinns skala, som
 viser ulike grader av modenhet (P1-P4, E1-E4).
 For at en bedrift skal kunne innføre
 avanserte prosener på 3. nivå må hvert
 punkt i skalaen være på samme nivå.
 Ulike punkter under prosessfremmere er bl.a.
 prosessdesign, hvor godt man designer
 prosenene, og kompetansenivå, hvor dyktige
 og hvor mange dyktige folk man har til å
 designe prosener. Virksomhetsfremmere går
 på mer organisatoriske ting. Har man
 innført prosessiere for hver prosen?
 Har ledere den nødvendige kompetansen
 for å styre et prosessprosjekt? Har
 prosjektet støtte fra ledelsen på toppen?
 Et det innført egne styringsgrupper/-organer
 for å holde prosjektet på rett kurs?
 Det er totalt 5 prosessfremmere og 4
 virksomhetsfremmere, hver med sine
 spørsmål for å se hvilken kategori bedriften
 er i. Poenget med PEMM er at det skal
 være enkelt, så bedriften kan gjøre jobben
 selv.

For norske forhold kan PEMM vise seg å være
 for omfattende pga. størrelsen på norske
 bedrifter. Elementer kan allikevel brukes, selv
 om det kanskje må noe tilpassning til.

Kurskode/Fag: 19407
 Kandidatnr.: 41505
 Dato: 11.12.2007
 Ark nr.: 8 av 8

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Eikebrokk og Olsen har gjort en pilotstudie av hva som gir suksess i prosersarbeid. De fant en rekke årsaker, men hovedfunnet i undersøkelsen var at høy grad av prosersmodenhet / godt modelleringsarbeid og prosjekter med høyere arbeidsstyring. Prosersmodenhet påvirker altså bunnting direkte.

En annen studie av Eikebrokk et al er på kompetansefaktorer i E-busnien for SMB, i forhold til Amit & Zohb fire veddi-dimensjoner (lock-in, novelty, complemen-tarities, efficiency), og her fant de at god prosershåndtering var et suksess-kriterium, sammen med strategi og systemer / infrastruktur. Igjen ser vi at gode ~~pro~~ prosertubiner / modenhet er viktig for suksess (og agility...).

... og der var ekramentiden ute...
(Sveip, mapp, muske)