

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

OPPGAVE 1a

Ordet "agility" betyr å ha evnen til å omstille seg. I IS-sammenheng betyr det ofte at en har evnen til å ta i bruk nye arbeidsmetoder for å angripe markedet, eller gjøre driften mer effektiv. Å ta i bruk ny teknologi for å få dette til er nevnt som et alternativ.

Hvordan folk gjør arbeidsoppgavene på en arbeidsplass er ofte tilfeldig, da rutine ofte oppstår pga. den personen som gjør arbeidet akkurat nå, har visse kvalifikasjoner. Når neste person overtar blir han løst opp av forrige osv. Slike oppstår mer eller mindre tilfeldige arbeidsrutiner, som fungerer bra, fordi ingen vet om eller har prøvd noe annet.

"agility" handler om å bryte disse "tilfeldige" rutinene ned i mindre og enklere prosesser. ~~Det er ikke en selvstendig avkompet~~
til en

I tillegg organiserer en disse "rutinene" i prosesser, som gjerne går på tvers av avdelinger. Disse prosessene har en eier, en ansvarlig som ikke nødvendigvis er sjefen på en av delingene.

Moderne kommunikasjon og IS-systemer gjør at det blir enklere å erstatte/kjøpe inn deler av

Kurskode/Fag : IS-403
Kandidatnr. : 4510
Dato : 11.12.07
Ark nr. : 2 av 11

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Prosessene fra andre avdelinger, søster selskap eller partnere. Dette gjør at en kan konsentrere seg om «core-business» eller fokus oppgavene. Eksempler på slik tjeneste-shopping er kredittsjekk, Lagerhold, fakturering, frakt, kundeanalyse. Når selskapet kan konsentrere seg om core-business, og har prosessstyrt produksjon vil de kunne konsentrere seg om å drive lønnsomt, og se seg om etter nye forretningsområder.

En kan oppsummere «agility» med at det er evnen til å kunne inngå samarbeid med andre selskaper som utfyller en selv. Det går igjen som en rød tråd i forskningsliteraturen på område. I tillegg at IT kan være et verktøy for å få til dette samarbeidet.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppgave 1 b

Firmer kan forbedre sin arve til å omstille seg ved å:

- inngå partnerkap/samarbeid
- Innføre prosesser på tvers av avdelinger
- Standardisere disse prosessene (SOA, web-services)

SOA Service Oriented Architecture har den filosofien at alle prosesser deles opp/organiseres som serviser, som kan bygges oppå hverandre som byggeklosser. De er ikke hierarkiske, slik som klassene i objektorientert programmering, og de opererer med meldinger, istedet for ^{web}prosedyrekall. SOA blir ofte ~~betydning~~ forstått som ^{web}webservices er en måte å gjøre SOA på, og etter Internets intro/commercialisering i 1995 har slike tjenester virkelig kommet til sin rett. Webservices har 3 deler

- Service provider
- Service requester
- Service directory

Service provider lager webservicen og kan gjøre den tilgjengelig for «verden» ved å tilby den gjennom et serviceformidler hus som kalles service directory. Det kan selvfølgelig avtals å levere en tjeneste direkte til en klient, men det er ofte mer lønnsomt å nå et større bruder marked via service meglere.

Kurskode/Fag : 15403
 Kandidatnr. : 436
 Dato : 11.12.07
 Ark nr. : 4 av 11

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

Web services har ofte et felles språk. Det opereres med 4-5 store standarder der SOAP og XML er to av dem. XML er videreutvikling av HTML, og har sin force på Internett. Men en kan godt lage en webservice med SOAP som body og HTTP som adresseringsheader. Fordelen med dette er at Webservicene kan "spille" bedre sammen med sikkerhetsverktøy som brannmur og spiondetektorer.

Det er ikke uvanlig å ha mange forskjellige leverandører av web services. Det gjør at en kan bruke "best practice" og en er sikrere på at ikke er 100% avhengig av en leverandør. En kan også dele opp en oppgave mot to leverandører/services for å sikre at andre ikke har fullstendig innsikt i kommersielle prosesser.

Det er uvanlig å overvåke/måle ytelsen når en har prosesser på tvers og tvers mot mange tilbydere/partnere. Det er derfor viktig å ha måle verktøy a.la balansert målstyring for å følge med på fremdrift.

Først når en har kontroll på ytelsen kan en gå videre å se på nye forretningsmuligheter og skalere driften.

Noen ganger fører ^{endringer} lover og regler til at en må omstille seg raskt. Det er alltid en fare forbundet med det. I slike prosesser er det ekstremt viktig å involvere de ansatte, da det skaper mye turbulens, og en risikere å miste

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

OPPGAVE 2

Da Hammer i 1990 innførte sitt BPR, Business Process Reengineering hadde han fokus på at alle gamle prosesser måtte kastes, og nye, og destreme, varianter måtte lages. Innføring av IT-systemer ble brukt som en "fremmer" av denne revolusjonen. Senere på 90-tallet ble det skrevet mye om at IT ikke var løsningen på alt, og at BPR faktisk var en katastrofe for mange bedrifter. Det ble lagt fram forskning som viste at 70% av BPR prosjektene feilet. I tillegg viste forskning at innføring av IT i seg selv ikke ga resultater på bunnlinjen. Noen mente faktisk at en ikke var avhengig av IT i det hele tatt for å lykkes, men at det var oppbygging av menneskelig kompetanse som ga resultater. Igjen ble det påpekt at BPR ofte førte til usikkerhet i organisasjonen, som førte til at de med ny og høy kompetanse forsvant til konkurrerende virksomhet.

Efterhvert fant man ut at det var ikke enten eller her. Ja en skal i noen tilfeller reorganisere og en skal ha fokus på kompetanseheving. For å få dette til må en sørge for at en gjør det til riktig tid, og at organisasjonen er klar. Det var nå tiden for å måle hvor

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

klar, eller mellom virksomheten var til disse endringene. Hammer tok konsekvensen av 17 år med forskning på hans teorier om BPE og lagde i 2007 en modenhetsmodell der han tok for seg noen prosessfremmere og forretningsmuligheter. Han ba bedriftene måle hvor langt det var kommet (hvor modne de var) innen en del kritiske områder, og ga dem fargekoder grønn, gul og rød, der grønn var moden/klar og rød ikke begynt. Gul indikerte at bedriften var kommet i gang med arbeidet, men at de ikke var i mål enda.

Hvert punkt hadde 4 nivåer, der bedriften måtte ha grønt lys på f.eks nivå 1 før de kunne gå videre til nivå 2. På det høyeste nivået ble det satt strengest krav.

De områdene Hammer målte var viktigst var.

- Design - Hvor godt har bedriften bestrevert prosessens sine
- Performers - Hvilke kompetanse/fermer sitter deltakerene i prosessen med
- Owner - Har prosessene tydelige eiere, som sørger for at fremdrift blir fulgt, og kvalitet oppnås.
- Infrastructure - Er infrastruktur på plass til støtte for gjennomføring

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

- Måling av ytelse - Måler enn hvor langt en har kommet i prosessen, og om en oppnår Østede resultat.

Disse punktene viser bedriftens muligheter

- ledelse - Har prosessarbeidet nødvendig forankring i ledelsen

- organisasjon - Har prosessarbeidet nødvendig støtte i organisasjonen

- kultur - Er det kultur for å ta litt d. innen kompetanseheving, endringer

- Endringsevne - Har bedriften evne til å endre seg, og omstille seg til nye måter å arbeide på.

Jeg har vært med på å intervjue en del bedrifter som står midt oppi arbeidet med prosessendringer. Jeg vil prøve å beskrive noen av de fremmere og hemmere som kom fram da. Hverten endringstatter, endringene eller infrastruktur kom klart fram i intervjuene, og det virket som om disse var vanskelig å møte. Jeg vil derfor konsentrere meg om de andre punktene.

Kurskode/Fag: 15-403
Kandidatnr. : 4510
Dato : 11.12.02
Ark nr. : 8 av 11

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Design: God betjenbarhet er viktig i en endrings-
prosess. Det skaper trygghet at prosessen
kan visualiseres, og at den vitker
gjennom arbeidet. Det er også et
godt grunnlag for å forbedre og
videreutvikle prosessene ved at de
gjøres tilgjengelig for hele bedriften

Personers: For å utføre et arbeid kreves det ofte
kompetanse. Mangel på kompetanse vil
føre til at arbeidet går sårere feiler
oftere, og i ytterste konsekvens blir
umulig å gjennomføre. Endringer i
prosessen fører ofte til at det settes
krav om bredere kompetanse enn den
konkrete oppgaven som "alltid har blitt
gjort", og det vil ofte være viktig med
en kombinasjon av nyutdannede
"ingeniører" og erfarne spesialister
på bedriftens kjerneprosesser

Eiere: For at prosessendringer skal kunne
gjennomføres må hver prosess ha
en eier. Han skal være delaktig/aktiv
i innføring og være den som sørger
for at prosessen gjennomføres slik
den er designet.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

De to neste punkter viste seg i vår undersøkelse å være de mest kritiske fremmerne og hammerne. Uten både støtte i organisasjonen og forankring i ledelsen virket det meget vanskelig å få gjennomført prosessendringer.

Organisasjon: Vi så eksempler i vår undersøkelse på at endringene var initiativt "Top-down", der noen i ledelsen hadde tatt initiativet til å endre driften. Dette hadde de gjort uten å konsultere med de ansatte. Målet i disse tilfellene var ofte bedre effektivitet og bedre resultat på bunnelinjen. De ansatte hører dette og tenker: Her skal det sparkes folk og vi som blir igjen må jobbe dobbelt så mye, og med ting vi ikke ønsker å jobbe med. På grunn av dette er det meget viktig å involvere representanter fra de ansatte, og gjøre noen som de andre hører på. I mange bedrifter blir fagpersoner involvert på et tidlig tidspunkt. Det gjør at de ansatte blir med å bestemme, og en tar bort "opposisjonen". Hvis de ansatte ikke fulgte prosessbestemte var det vanskelig, om ikke umulig, å oppnå ønskede resultater.

Kurskode/Fag : 15-403
Kandidatnr. : 4510
Dato : 11.12.07
Ark nr. : 10 av 11

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Ledelse: I vår undersøkelse så vi også flere eksempler på at endringsprosessene var initiert "down-up". I de tilfellene var det gjerne mellomledere, som hadde gått på kurs, eller aller helst kom fra andre organisasjoner, der en hadde vært gjennom prosessen. I disse tilfellene var utgangspunktet at det skulle forenkle arbeidssoppgavene og strømlinjeformne driften. Her var toppledelsen av den gamle sekte og hadde ikke tro på at de ville se resultater på bunnlinsen. Det var tross alt en del utgifter med ombygging. Ledelsen kunne "sabotere" ombyggingen ved å f.eks ikke legge til rette for nødvendig kursing og opplering. I tillegg kunne de argumentere med at det var for dyrt å investere i nytt IT-utstyr og systemer til å støtte ombyggingen.

Måling/utførelse: Overraskende nok var det mange i vår undersøkelse som ikke mente resultatet av endringsprosessene. Det sier seg selv at det blir vanskelig å overvinne motstand hos ledelse eller organisasjon hvis en ikke kan dokumentere fordelene som er skapt.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Et eksempel på dette er Norges Automobilforbund som hadde som motivasjon før innføring av prosess endringer at de skulle levere raskere og billigere kundeservice. Her hadde de liten støtte i ledelsen i starten, men ved å innføre balansert målstyring og kontinuerlig mølinger av alle prosesser blante de å "omvende" ledelsen til å ha tro på de nye endringene.

Det er viktig å påpeke at Hammers modenhetsmodell kan er en av mange modenhetsmodellene, men at denne passer meget godt for bedrifter med IS. Hammer har de siste 12 år vært en kenta på området prosessendring, og mye av litteraturen på området har gått ut på å vurdere Hammers artikkel om BPR fra 1990. Kanstjo denne modenhetsmodellen fra 2007 kan bli like viktig for forretningsutviklingen de neste årene. Uansett dukker det hele tiden opp nye "Buzz word" og det skapes stadig nye moter. Jeg tror likevel at modenhet i prosessarbeid kommer til å bli viktig i mange år fordi det samler veldig forking på et bredt område.