

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppg 1a,

a) BPM (Business Process Management) er tilrettelegging for, og styring av, de prosesser som støtter opp om bedriftens strategiske mål og visjoner. En prosess er en samling aktiviteter som går fra et punkt til et annet og som har et eller annet utfallsmål. Å kunne styre disse prosessene er viktig for å kunne nå de målene bedriften har satt seg. Man må kunne måle utfallet av en prosess for å kunne vite hvor stor virkning den har. Man må kunne følge med i prosessens aktiviteter, hva den krever av ressurser, hvordan den påvirker andre prosesser, hvordan den er bygget opp og hva som er konsekvensene hvis man endrer på noe. Business Process Management er også change management for prosessen, og man må derfor vite hvordan og når den bør endres. Som leder må man være villig til å endre både på arbeidsoppgaver og ansvarsområder for å kunne dirigere prosesser på en god og hensiktsmessig måte.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

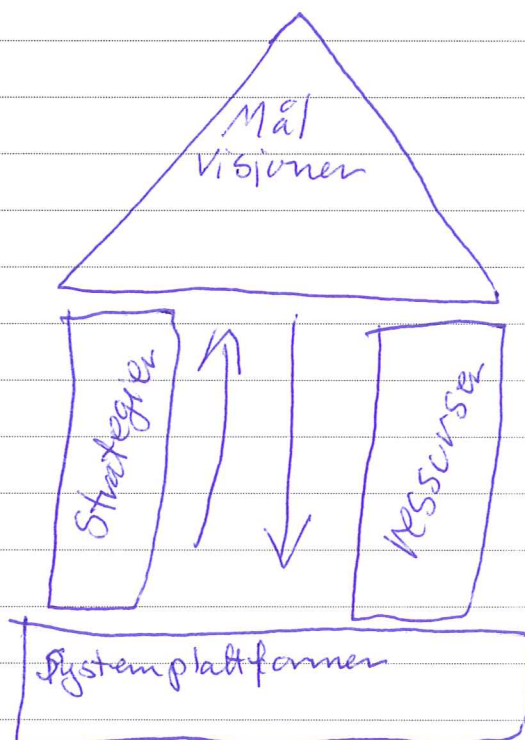
Oppg 7b;

Virkingsmønstersarkitektur er hvordan systemer, nettverk, ressurser av alle typer og mål er satt sammen.

Hvis man endrer på noe, kan det ha konsekvenser for noe annet. Hvis man endrer på noe grunnleggende vil det få konsekvenser for hele virksomheten.

Vi har brukt forskjellige hus-modeller i forelesningene for å beskrive dette, med utgangspunkt i ARIS-huset.

Husene ser noe slik ut:



For å være ærlig husker jeg ikke innholdet av modellene så godt, men jeg husker godt prinsippet. Alt henger sammen, en endring av mål vil endre strategien. Det vil igjen ha innvirkning på hva slags ressurser man har behov for.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppg 1b forts

og hvordan ressursene brukes.

Endrer man systemplattform vil det i en IT-verden endre en del på hvordan man gjennomfører prosessene, det vil det også gjøre hvis man bytter ut et system med et annet.

Poenget er at man må ha et helhetlig syn på dette også. Hva slags arkitektur man velger har betydning i hele virksomheten.

Vanligvis "velger" man ikke arkitektur fra dag 1, det er noe som kommer til underes.

Når det gjelder informasjonssystemer kan disse fra gammelt av vært mange in-house utviklede systemer som har vært skreddersydd til den enkelte bedrift.

Nå prøver man og standardisere på det meste, slik at egne interne systemer snakker sammen, og også kan kommunisere med eksterne systemer.

Problemet kan være at man har et så vel fungerende skreddersydd system, som egentlig ikke kan kommunisere med noen av standardsystemene.

Hva gjør man da? Man bruker SOA

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppg 1c

SOA (Software Oriented Architecture) brukes som "lim" for å få forskjellige typer systemer til å kommunisere.

Sammen med BPR (og ^m) brukes SOA ofte mot web services.

Her kan mange tilbydere f. eks gi tilbud til samme kunde.

La meg gi et eksempel :

Dyreparken har en web-side hvor man kan bestille overnatting på hotell /kytter og få kjøpt inngangsbilletter og Sabeltannbilletter i samme pakke.

Kunden opplever det som at de bestiller alt på ett sted og fra samme tilbyder.

Riktignok bestiller de alt ^{via} fra ett sted, men tilbydere er mange. Hotellene i kv. sand kytter seg til systemet for å oppgi ledig kapasitet. Sabeltannbillettene og inngangsbillettene kommer fra et annet system.

Alle de forskjellige hotell-tilbydere og billett-tilbydere, kan ha forskjellige grunnsystemer, men SOA gjør det mulig og "oversette" data-formatene og presentene dem enhetlig for kunden.

Business prosessene må da være klare på forhånd så systemene vet hva som går av "svar" til hvilket system. Og det ordnes av SOA. Som en slags koplingspunkter mellom legoblosser.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppgave 2.a)

Modenhet i forbindelse med virksomhetsprosesser betyr i hvilken grad virksomheten er i stand til å tilpasse seg eksterne og interne påvirkninger. Hvis f. eks markedet endrer seg må bedriften kunne raskt endre seg også, for å møte de nye kravene.

Det er forsket mye på dette feltet de siste årene og ellersom man innså at mange bedrifter brukte mye penger på IT-investeringer uten at det fikk noen innvirkning på produktiviteten. Eller, man kunne i alle fall ikke påvise at disse IT-investeringene hadde en slik påvirkning. King (2002) forklarer at det er viktig at man ser helheten i bedriften, at IT-investeringen man gjør kanskje ikke har en direkte påvirkning på sluttresultatet, men at det er en av mange faktorer som muliggjør økt vekst.

Hammer (1997) slo i bordet med riktigheten av business prosesser, og hvordan man ikke skulle legge IT på toppen av eksisterende prosesser men starte på nytt og utvikle IT i samsvar med og som støtte til de business prosessene som ville støtte de strategiske målene.

Mange bedrifter syntes det ville koste for mye å skulle starte fra bunnen av, og Hammer fikk en del kritikk som gikk på at det er kultur for å gjøre ting stegvis i de fleste organisasjoner.

I 2007 kom Hammer med sin modenhetsmodell hvor han har tatt hensyn til denne kritikken.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppg 2a fortsetter.

Her har han samlet ~~de~~ to grupper av faktorer/forhold som er viktige for å oppnå høyere modenhet i virksomhetsutvikling

De to gruppene er:

5 enableere: (individuelle prosesser som viser hvor godt en prosess fungerer over tid)

Design: Dyp forståelse for hvordan prosessen skal fungere

Performers: De som skal utføre prosessen må ha kunnskap om den og evne til å utføre den

Owner: Prosessen må ha en eier som er ansvarlig for resultatet

Infrastructure: Det må finnes ledelses- og informasjonssystemer som støtter opp om prosessen

Metrics: Målinger som kan klare å måle prosessens ytelse

Disse enableerne er gjensidig avhengig av hverandre.

4 capabilities: (Virksomhets egenskaper)

Leadership: Ledelsen må støtte og forstå prosessutvikling.

Culture: Det må være kultur for å ha kundefokus, og kultur for å ta personlig ansvar og vilje til å ta initiativ til endringsprosesser

Expertise: Man må ha evner og kunnskap på prosess område

Governance: Det må finnes mekanismer som gjør det mulig å ha styring på prosessene

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppgda fortsetter

Hammer har satt opp en matrise med disse enablerne og capability'ene hvor han har delt opp modenhet i forskjellige nivåer.

Prosessmodenheten er klassifisert fra

P-0 uberegnelig

P-1 stabil

P-2 Leverer gode resultater

P-3 Optimal

P-4 Best i klassen, strekker seg bakover til leverandøren og fremover til kunden.

Proessen har "frigjort" seg kan man si.

Slik har han også delt inn modenheten til virksomheten fra E1-E4.

Matrisen kan så brukes av den enkelte org. til å finne ut hvilket nivå de ligger på nå, og hvilket nivå som er ønskelig.

Hammer får kritikk av Power (2007) på særlig 3 områder

- Matrisen er for kompleks for det vanlige "business audience".
- Det er ikke påvist noen sammenheng mellom grad av modenhet og grad av performance
- Den har ikke tatt høyde for kritiske suksessfaktorer som for eksempel strategisk tilpasning. (alignement)

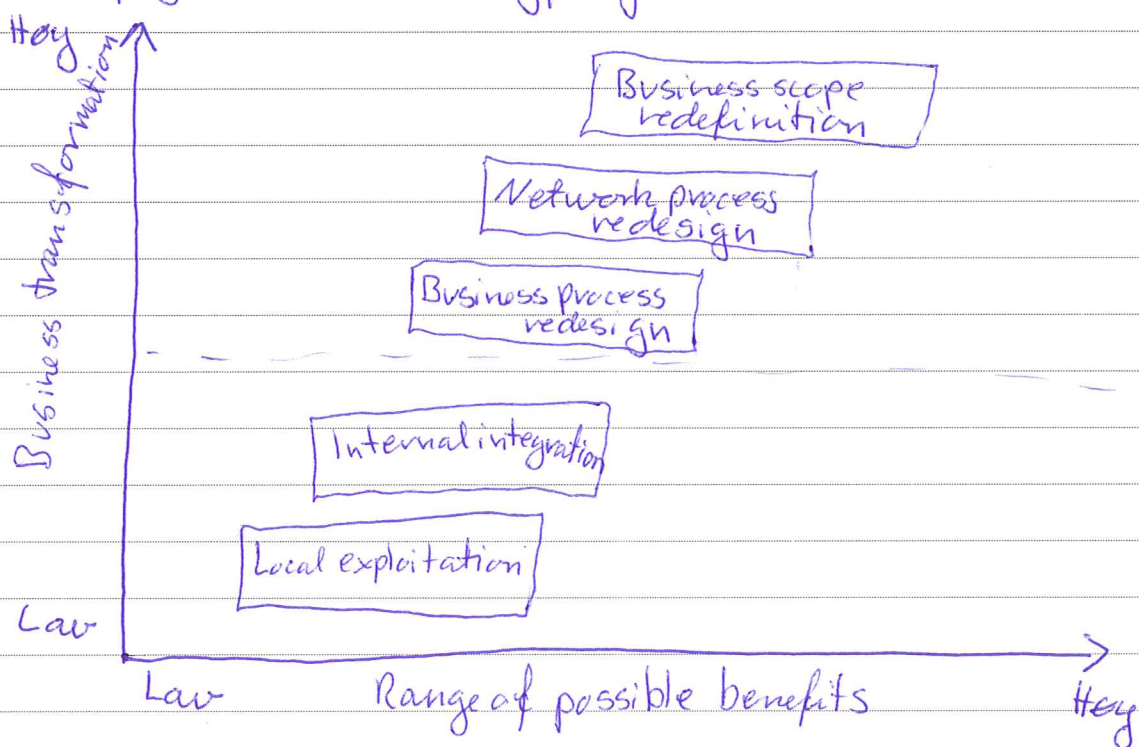
Dog konkluderer Power med at disse problemene kan overkommes ved at den enkelte bedrift tilpasser matrisen til eget behov, slik mange

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppg 2a fortsetter

av de bedriftene som hjalp til med å utvikle matrisen gjorde.

Venkatraman (1994) har en annen modell som jeg skal prøve å gjengi her:



Local exploitation dreier seg om kun å løse operasjonelle problemer med IT. Internal integration betyr at man får de interne systemene til å snakke med hverandre.

På disse to nivåene kreves liten eller ingen endring av prosessene.

Business process redesign betyr at man endrer business prosesser og IT systemene på en slik måte at de støtter og trekker positive vekster på hverandre. Network process redesign betyr

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppg 2afarts

at man ser på eksterne interresenter også, og trekker inn f. eks leverandereens nettverk eller/og kundens nettverk, eller andre som har noe å bidra med

Interne transaksjoner bruker standard EDI protokolle f. eks ANSI X12 - standarden.

Når man så skal gjøre transaksjoner på tvers av organisasjoner må man være enige om hvilke standarder som skal brukes. (Inventory movement)

Slike transaksjoner kan dreie seg om flyselskap som legger ut ledig kapasitet til agenten sin. Agenten får kapasitet fra mange selskap og han viser dette samlet til kunden.

Andre agenter får et annet resultat fra de samme selskapene fordi han har andre bevegninger for hva han skal selge. (Andre destinasjoner f. eks)

Man kan også se for seg mer ustrukturert interaksjon hvor man bruker multimedia som lyd og bilde. Det kan f. eks være medisinerer som sitter plassert geografisk forskjellig, men ser på, og diskutere, den samme pasienten via multimedia.

Teknologien og standardene har kommet så langt at på dette nivået henger de fleste med. Utfordringene ligger på arbeidsprosessene og den strategiske og taktiske planleggingen.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppg 2a forts

Amir og Zott har en annen innfallsvinkel:

Novelty-Nyheter: nye produkter, nye marked osv

Efficiency
- kjøpt nettverk
- kjøpe systemer
- osv

Value

Lock-in (binding - man lager strategiske avtaler som er gjensidig avhengighet) skapende

Complementarities

Ting som sammen gir større verdi, enn totalt hver for seg.

De sier at det er disse 4 faktorene som skaper verdien. Disse 4 faktorene er altså suksessmålene.

Eikebrokk & Olsen (2007) har prøvd å finne hva slags kompetanse som gir positiv innvirkning på de 4 suksessmålene til Amir og Zott.

De fant at kunnskap om konseptet ebusiness hadde signifikant positiv virkning på alle målene unntagen novelty.

Kunnskap om IT-business process integration hadde signifikant positiv virkning på alle 4 mål.

System og Infrastruktur hadde signifikant positiv virkning på alle mål unntagen Efficiency. (Noe som kanskje kan forklares med at teknologien har kommet så langt, noe som selv Venkatraman påpekte i 1994.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppg 2a Forts

Det som er litt interessant med Eikebrøkked Olsen sin artikkel, synes jeg, er at de ikke finner noen signifikant påvirkning av suksessmålene når det gjelder faktorer som ledelse og strategisk planlegging.

Dette stemmer overens med hva Grover (1999) finner i en undersøkelse hvor man først undersøker en del bedrifter i forhold til problemer med prosessimplementering og redesign, og et par år etter på validerer de samme problemstillingene igjen.

Man deler problemene inn i 2 grupper:

~~De problemene som var~~

1. De faktorene man antok var kritiske i forhold til å nå målene, men som ikke var det allikevel

2. De faktorene man antok at ikke var kritiske, men som viste seg å være det.

I den første gruppa ligger IT-ledelse og strategisk planlegging, akkurat som hos Eikebrøkked Olsen

(De som viste seg å være kritiske var Human resources, process delineation, tactical planning og en ting til. ☹️)

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppg 2 a) forts.

Jeg har i det foregående tatt utgangspunkt i litteraturen for å vise hvilke forhold som er viktige for å oppnå høyere modenhet i en bedrift.

Med bakgrunn i egne erfaringer, og her legger jeg til grunn 1 mellomstor og 1 stor bedrift etter norske forhold, vil jeg nok si at jeg opplever de ressursene menneskene i bedriften har som den aller viktigste faktoren for suksess.

Selv når teknologien svikter, den som er opplest og vedtatt at er på plass, så er menneskelig kreativitet på plass og ting blir gjort på en måte som allikevel støtter bedriftens mål.

Jeg tror det viktigste er at man klarer å kommunisere målene ut i bedriften slik at alle forstår dem. Så vil jeg ansvarliggjøre de som bruker prosessen, de skal selv fortelle og planlegge hvordan prosessen skal utføres for å få best mulig resultat.

Ledelsen må fastsette de store mål og visjoner, sørge for trygge arbeidsplasser, ikke i form av at de er der for det styres i stor grad av markedet, men at de sosiale tingene er på plass så folk tør å utnytte det de har av egne ressurser, og så hvis det betyr å feile i blant. Jeg er ikke sikker på at alle trenger ekstra belønning (slik det nevnes i litteraturen) for å ha et incenti- for å yte ekstra. For mange er det å lykkes tilfredsstillende nok.

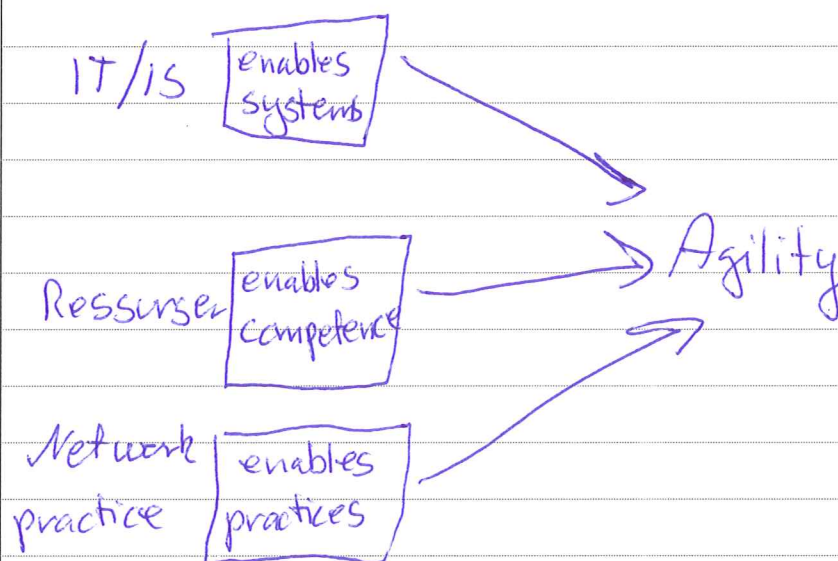
Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppg 2b,

Ved høyere nivå av modenhet oppnås en smidighet (agility) som er nødvendig for raskt å kunne tilpasse seg de krav som kommer utenfra. Det kan være markedskrav som nye eller endrede produkter, nye måter samfunnet rundt vil ha gjort tingene på, krav fra kunder, offentlige reguleringer osv.

Konkurransen er stor og det gjelder å snu seg fort. Hvis modenheten i bedriften er høy kan man raskt tilpasse seg og svare på slike krav, ved å endre på prosesser, samarbeids partnere, teknologi eller sågar scopet til virksomheten.

Hva som påvirker agility er i en modell fremstilt slik:

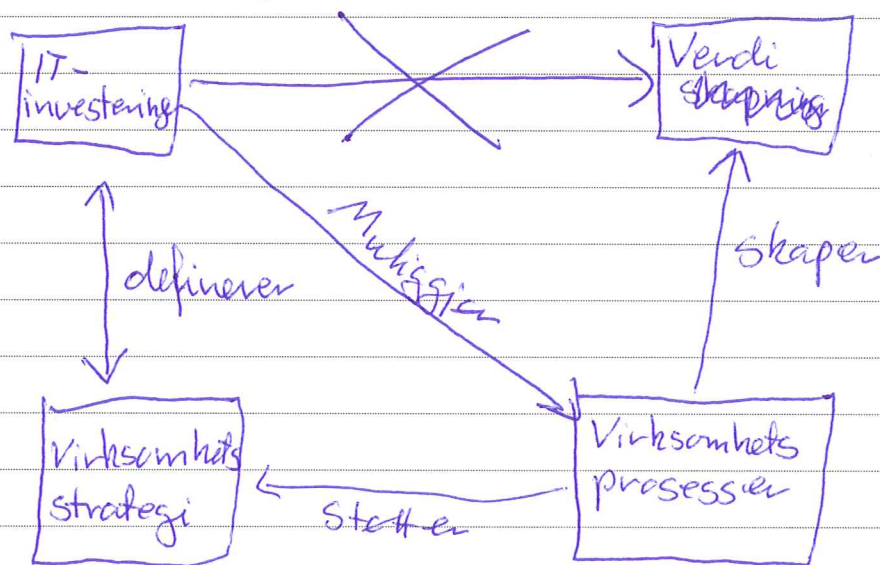


Og disse faktorene har jo nettopp sammenheng med modenhet.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppg 2b yfarts.

For å vise hvordan IT-investeringer påvirker verdiskapningen har vi denne modellen:



Vi ser at IT-investeringer ikke direkte gir direkte verdier men gjennom å muliggjøre virksomhetsprosesser som støtter virksomhetsstrategien så skaper disse prosessene verdi.

Ved høyere nivå av modenhet har bedriften også forstått dette og kan bruke brefter på å se helheten, årsak og virkning på en enda bedre måte, som gjør bedriften mer agil, og dermed igen kan tilpasse seg de påvirkninger og endringsønsker som kommer.