

Kurskode/Fag : 15. 403
Kandidatnr. : 3412
Dato : 24/11-08
Ark nr. : 1 av 11

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave a) BPM: Business Process Management går ut på at man i starten går en oversikt over eksisterende prosesser og rutiner i en org, for så å tegne dem ned. Deretter går man gjennom prosessene for å se om det er noe man kan endre på for å gjøre prosessene mer effektive og levere bedre resultater. Deretter designer / modellerer man de nye prosessene, og etterhvert innfører dem i dele av organisasjonen. Til slutt blir de nye prosessene implementert, for så å starte helt på nytt igjen etter en stund. Man kan si at BPM er en evig rundgang, hvor målet er å tilpasse seg den fluktuende globaliseringen, endringer i markedet og omgivelsene i informasjonstiden. Vi kan si at ~~den~~ en org som utfører bra BPM er tilpassningsdyktig (agil). BPM er en måte å tenke virksomhetens utvikling hvor man ikke bare tenker på prosessen slik man gjorde ved BPR. Man tar også hensyn til miljøet, mennesker, organisasjonsstruktur og teknologi. Man kan si at SOA er en måte der man faktisk gjør noe for å utføre det man tenker i BPM.

Kurskode/Fag : 15-403
Kandidatnr. : 3412
Dato : 24/11-08
Ark nr. : 2 av 11

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppg 1B) Virksomhetsarkitektur går ut på å modellere arbeidslykten i en org. Gjør man ikke dette er det sannsynlig å utjære prosessendringer. Et kjent verktøy for dette er Aris. En god arkitektur åpner opp og gjør ting lettere. Man kan lettere se hvordan prosesser kan integreres med ~~andre~~ andre prosesser internt og eksternt.

Man kan tenke på Aris huset i ~~den~~ forbindelse med virksomhetsarkitektur, hvor man ser org. struktur på toppen, og andre ting som blir sjikt ~~inn~~ i prosessene, ved de rosa og grøne boksene.

Kurskode/Fag : 15-403
Kandidatnr. : 3712
Dato : 24/11-08
Ark nr. : 3 av 11

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppg 1c) SOA Service Orientated Architecture er en måte for bedrifter å bli agile. Et av de største problemene bedrifter har når det gjelder å bli god på BPS er integreringen av alle systemene de har. De har noen gamle og noen nye systemer, og det er ikke lett å få disse systemene til å snakke sammen. Derfor må man begynne å tenke SOA. SOA kan sammenlignes med et selvbegyggsett i Lego, hvor alle klossene har en standard løsning for hvordan de passer sammen. I IT verden er disse klossene forskjellige systemer i en bedrift, som fakturerings system, lønningssystem, handelssystem osv. SOA er en måte å standardisere disse systemene slik at de kan snakke sammen, og det har blitt meget populært å tenke SOA etter at internet kom. Man kan ved hjelp av internet ha en webservice som fungerer som et bindeledd mellom alle systemene. Omsom man vil sende informasjon fra et system til et annet kommer informasjonen inn til webservicen som så oversetter dataene til XML for så å sende det videre. Dette gjør at alle systemene kan snakke med hverandre via denne webservicen. Man kan sammenligne SOA med XHTML og CSS hvor man skilte innhold og utseende hver for seg. ERP og CRM systemer er en form for SOA systemer. Men det har blitt diskutert hvor gode disse er pga de store endringene som hele tiden skjer. Et eget utviklet system vil være mer agile. Venkatraman har laget et rammeverk hvor han beskriver hvordan man kan bli agile.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

IT har lenge vært en dominerende effekt når det gjelder å effektivisere prosesser (automatisering) men har nå utviklet seg til å bli en fundamental enabler (muliggjører) i bedrifter når det gjelder å skape og opprettholde fleksibilitet, innad i forretningsnettverket. Rammesøstrem har utviklet et Rammesøstrem som bryter ~~og~~ omstilling ved hjelp av IT ned i fem nivåer. Han anbefaler bedrifter å først finne ut hvilket nivå de er på som svarer bedriftens kostnader og streben for de fremtidige omstillingene, for så å prøve og komme seg opp på høyere nivå. Rammesøstrem er delt inn i to dimensjoner hvor den ene er graden av organisatorisk transformasjon, den andre rekkevidden av ITs potensielle effekter.

1. Localized Exploration: hvor man skal innføre IT for å eliminere manuelle arbeidsprosesser ved å innføre digitale systemer. f.eks erstatte penn og papir med word.

2. Internal Integration: går ut på integrere og få systemene til å snakke med hverandre, som gjør en prosess mer effektiv og man kan evt eliminere ledd i prosessen. Her kan vi tenke på CRM systemer og ERP systemer gjerne.

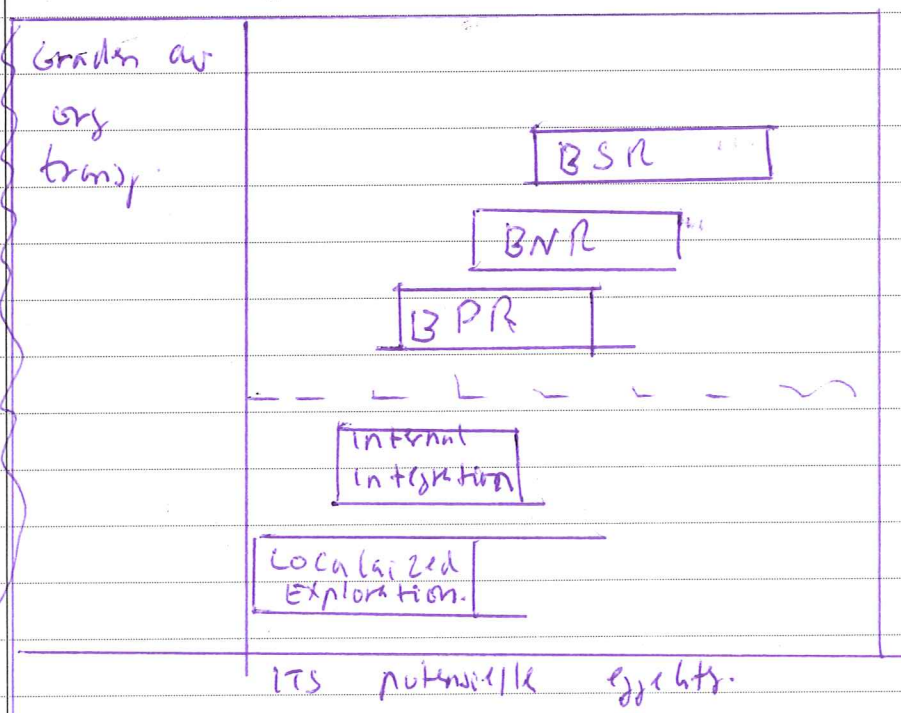
~~Men~~ disse to første nivåene krever ikke mye prosess-omdanning i forhold til de tre neste. men de alle fleste bedrifter i Norge har klart å komme seg ~~hit~~ hit.

3. ~~Business~~ Business Process Redesign: går ut på å bruke IT til ~~en~~ en start i å designe nye prosesser.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

4. Business network Redesign: går ut på å bruke IT til en stør i å designe nye prosesser hvor flere deltakere er involvert. Dette går på å integrere systemene sammen med kunder, leverandører, samarbeidspartnere, med flere. Ord alle deltakerne i en forettings-verdichjede.

5. Business Scope Redegeneration: Går på å sette eller nye forettingsdområder.



Her har jeg tegnet Venkatraman modell i all hast, som viser at jo større grad av org. transformasjon ~~er~~ så ~~er~~ jo mer potensielle større effekter av IT.

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

Oppg 2a) Høy grad av modenhet kan sammenlignes med høy grad av BPM. For at en bedrift skal ha høy grad av modenhet må den kjenne sitt ståsted. I følge Hammer er det vanskelig å gjøre endringer i et firma, men det er spesielt vanskelig når det innebærer prosessendringer, og prosessendringer dreier seg mer om enn å omlegge arbeidsprosesser, som hvem gjør hva, hvor, når og i hvilken rekkefølge. Ledere er ofte veldig usikre på hvor de skal begynne, hva skal endres og i hvor stort omfang. De oppdager at det er mange ting som må endres, og de blir usikre. Dette fører til mye frustrasjon og fortvilelse. Hammer mener at man må redefinere roller og ansvar i større trakk. Han mener at ledere må holde tilsyn med prosess i stedet for oppgaver, og heller aktivt utvile de ansatte i stedet for å overvåke dem. Informasjonssystemene må støtte prosesser mer på tvers i stedet for å bare støtte enkeltprosesser. Derfor har Hammer i 2007 kommet ut med en artikkel hvor han beskriver et rammeverk som skal hjelpe ledere i å få fremgang i deres prosessutvikling, og gi ledere bedre kunnskap om prosessbasert omforming. ~~Hammer~~ ~~det er~~ For å oppnå høy modenhet i virksomhetsutvikling må det i følge Hammer to viktige grupper til. Den første gruppen er de individuelle ~~prosjekt~~ prosessene som er prosess enablers (muliggjørere). Dette er enablers som sier noe om hvor bra en

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

process presteser over tid. Hammer definerer process
enablerene inn i gem områder.

Design: Det er viktig å designe prosessene bra
Ellers så vet ikke arbeiderne nøyaktig hva de
skal gjøre. Noen designer en prosess fra
ende til ende mens noen bare designer deler
av prosessen.

Performers: De ansatte som utfører prosessene må
ha en viss kunnskap om prosessene de utfører.

Owners: En prosess bør ha en prosessier som
holder tilsyn ved prosessen, og sørger for at
prosessen leverer bra resultater.

Infrastruktur: En prosess må ha et IT system
som er tilpasset prosessen. Har den ikke det
vil systemet bare være i veien, og hindre bra
ytelse.

Metrics: Dette går på målinger som virksomheten
bør utføre for å kontrollere om prosessen leverer
bra resultater.

Disse gem enablerene er helt sentrale når det
gjelder virksomhetsutvikling i følge Hammer.
Enablerene er også avhengig av hverandre, slik at
dersom en av dem ikke er på plass, så vil ikke
de andre heller fungere bra. Det varierer
altså i graden av styrke enablerene er på.
Derfor har Hammer laget en måte å måle

Kurskode/Fag : 15-403
Kandidatnr. : 3412
Dato : 27/11-08
Ark nr. : 8 av 11

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Styrkere på skalaen går fra P-1 til P-4 hvor P-1 er nederst og P-4 højest. I underdelene Hammer har utgjort har han gitt bedrifter fargekoder hvor grønn = i stor grad sant, gul = i noen grad sant, mens rød = i stor grad usant. Dersom bedriften er på P-2 når det gjelder infrastructure selter de P-1 og P-2 grønne mens P-3 og P-4 røde.

Men for at man i det hele tatt skal klare å oppnå disse målingene må organisasjonen være med på å tilby et miljø som gjør det mulig. Dette kaller Hammer for Enterprise Capabilities, og han deler dette inn i fire områder. Dette er den andre gruppen som må være med for å oppnå modenhet.

Leadership; Det er svært viktig at man har kompetansen i ryggen i et prosessendingsprosjekt. Et slikt prosjekt girer ~~et~~ ofte til stor mottagelse blandt de ansatte, og har man ikke ledelsen med seg da kan man glemme å gå til noe. Det er og viktig at ledelsen har en viss kompetanse innen prosessutvikling.

Culture; Bare de organisasjoner som verdsetter kundens viktighet, teamwork, personlig ansvar har mulighet å gjennomføre et endringsprosjekt. Det må være en vilje i organisasjonen.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Expertise: Det må være noen personer i bedriften som har stor kompetanse innen prosessendringer og prosessdesign. Dette kan og gjerne være eksterne konsulenter.

Governance: Bedrifter må ha en måte å styre prosessendringsprosjekt, ellers blir det fort kaos og mislykke.

Utenom disse gode capabilitiesene ikke er på plass er det umulig for enablersene å være på plass og man ser ikke nytten av prosessene. Så bedre capabilities girer til bedre enablers, som girer til bedre prosesser, som girer til et bedre økonomisk resultat.

Hammer mener at rammeverket er en effektiv måte å planlegge og evaluere prosessbaserte endringer.

Hammer kaller rammeverket for PEMM Process and Enterprise maturity modell og er en bra måte å finne ut av hvilket nivå man er på innen modenhet.

Man legger til at Enterprise capabilities blir målt i styrke på samme måte med farger og nivåer slik som enablersene. Her brukes en skala fra E1 til E4.

Hammer er Amerikansk og han har utgjort sine

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

forholdninger i USA. Derfor kan vi her i Norge kanskje ikke bruke rammeverket helt på samme måte. I ~~USA er en~~ Norge er en stor bedrift sammenlignet med USA gjerne en liten bedrift i størrelse. Her i Norge og Scandinavia generelt har vi og et mye mer avslappet forhold til Sjejen noe som er i sterk kontrast til USA. Derfor er det mange som mener at bedrifter i Scandinavia ~~er~~ er kommet lenger i virksomhetsutvikling enn i USA.

Oppg 2B) Føler seg har svart på deler av dette spm i oppg 2A. Men ved å jobbe med virksomhetsutvikling og BPM kan bedrifter:

- dhe produksjonen ved å automatisere,
- ~~Optimiser~~ ~~Prosesser~~
- Optimalisere produksjon
- Reduserte kostnader
- Kortere syklus tid, som fører til bedre fortjeneste.
- Konverterer papir basert arbeid til elektronisk digitalt arbeid, og kan føre til at man komplett kan eliminere ledet i prosessen
- Digitale systemer er smarte og oppdager derfor fejl.
- Innbygget kontroll slik at man unngår menneskelige fejl.
- Systemet gir hele tiden real time tilbake meld.
- Måler tid og kostnader slik at man hele

Denne kolonne er
 forbeholdt sensor.

Toden kan kontrollere og optimalisere prosesser.

Men et generelt høyt modenhetnivå gjør at en organisasjon i stor grad blir tilpassningsdyktig til endringer i markedet. dersom det kommer nye lover og regler er det lett å endre systemene. Man kan si man i stor grad er en agil organisasjon. I følge gartner group er ~~agil~~ man agil dersom man kan respondere kjapt og effektivt på endringer og høy usikkerhet. Videre kan man si at man jobber i stor grad integrerte prosesser med de andre deltakerne i verdikjeden som fører til at bestillinger, lagerbeholdning, salg, osv. gjør mye raskere. Et eksempel på en slik org. er Amazon.com som er meget agil og har ~~utviklet~~ et ~~agilt~~ enormt virksomhetsnettverk. Dette er et eksempel på at man utnytter innovasjon sammen med kundene. Man kan også utnytte innovasjon med eksterne aktører som leverandører og utnytte innovasjon innad i organisasjonen. Dette er de måter å være agil på.

I våre undersøkelser i bedrifter fant vi ut at de fleste hadde de var på et høyt nivå enn det de kanskje var, noe som sammenhenger med resultatene til Hammer. Vi sa at de fleste ikke hadde noe system på å måle gevinstene av prosessendringene noe som trakk ned. Men sjå for Hammers rammeverk kommer til å bli mye brukt fremover, slik som ISO rammeverket hans ble.