

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 1

a) ~~BPM~~ BPM - Business Process Management
Dette handler om en ~~å~~ kunne
identifisere bedriftens prosesser, utvikle
og redesigne dem, vurdere sette dem
i funksjon og evaluere og redesigne
igjen.

En virksomhet består gjerne av mange
forskjellige prosesser. Måter å gjøre
en spesiell oppgave og ~~te~~ disse
henger sammen for å skape den
fulle verdien internt i en bedrift.
Disse prosessene er det viktig å
ha et forhold til slik at man til
enkelt tid har muligheten til å
gjøre endringer for å gjøre utslag
på bunntingen.

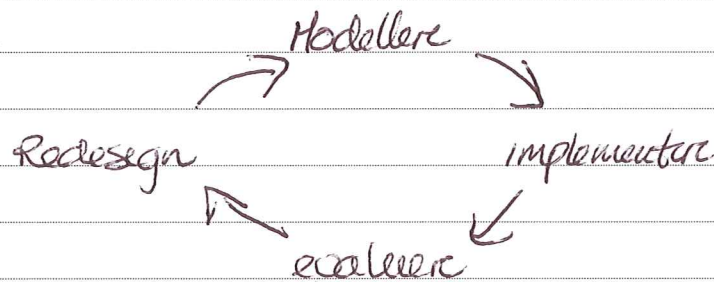
Prosesser som er ineffektive kan
redesignes eller ~~etter~~ ^{fernes}. Prosesser som
gjør det samme som andre prosesser
kan fjernes slik at man hindrer
dupliserte arbeidsoppgaver

Det blir i flere artikler trukket frem
at dette ikke er en engangs
arbeidsinnsats og at BPM er
en kontinuerlig jobb som det
er viktig å være på vakt for.
Det hjelper organisasjonen å

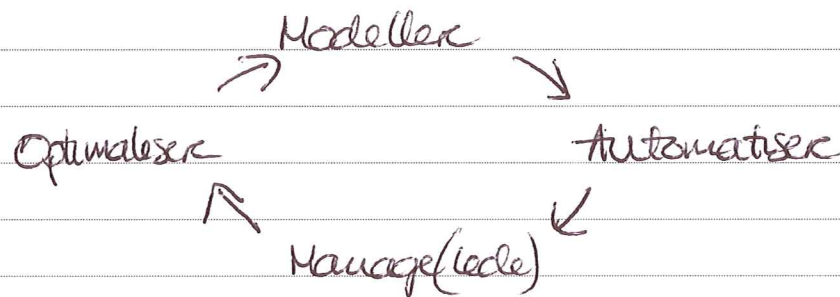
Denne kolonne er forbeholdt sensor.

til å være snudig både i forhold til markedet men også i forhold til konkurrenter.

Man kan se BPM som en løp (loop)



Denne loopen kan også sees på som



Det er viktig at ledelsen i bedriften har forståelse for viktigheten av BPM og hvor forbedningspotensialet for dette ligger. Dette er ofte noe som gjøres på utsiden av de ordinære arbeidsoppgavene i en bedrift og mange bedrifter opplyser at uten støtte i ledelsen er det vanskelig å få satt av ressurser, tid og penger, for å utføre dette arbeidet.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

BPM gjør det mulig for bedriftene å se hvordan IS kan utnyttas for å gjøre prosessene enklere og bedre. Man ser for eksempel hvilke prosesser som kan automatiseres og hvilke som er overflødig og kan elimineres. Man har lagt merke til at det kan oppstå motstand hos ansatte ved slikt arbeid. ~~Man~~ Ansatte kan ~~ikke~~ være redd for jobben sin og ikke ønske å gjennomføre dette. Det er viktig ved slikt arbeid at de ansatte involveres og informeres av uttøringen rundt dette arbeidet.

De tiltakene som ligger til hjelp i dette arbeidet har ikke blitt opplyst at utøver utøveren som fremmer eller hemmer i dette arbeidet. Det er noe som erider og som utøver slik det skal.

Man må være klar over at det er mennesker man har med å gjøre og at disse stimuleres forskjellig. Noen har endringsvilling og må derfor taes hensyn til i starten. En organisasjon som er vendt med endringer vil ikke være så vanskelig å drive BPM hos.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 1 c)

SOA - Service Oriented Architecture

Dette er en arbeidsmåte som stiller prosesser i en bedrift som er forandningsbare og de som ikke er det.

Kjerneprosessene i en bedrift endres sjelden drastisk og dermed kan disse legges i en SOA løsning. SOA bygger på webservices der det stiller mellom innhold og presentasjon slik som med HTML/CSS

Kjerneprosessene ligger latent i et datasystem og accesseres gjennom for eksempel en web browser. Avhengig av hvilke/men som spør om informasjon fra disse kerneprosessene, presenteres det forskjellig.

Dette fordi regnskap og produksjon kanskje trenger informasjon fra det samme stedet, men de trenger den samme informasjonen presentert på forskjellig måte. SOA gjør dette.

Sett i sammenheng med BPR - Business Process Reengineering - tar SOA seg av den tekniske delen av dette, mens BPM tar seg av

Kurskode/Fag : 15 403
Kandidatnr. : 3409
Dato : 24. 11. 08
Ark nr. : 5 av 13

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

den organisatoriske delen.
~~Sammen skaper dette~~
Sammen kan disse skape en
agil, smidig, bedrift/organisasjon
som er kapabel til å gjøre de
endringene innad som det
kreves i dagens stiftede marked.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 2

~~1~~ a)

Hammer (2007) presenterer i sin artikkel en modenhetsmodell for å kunne måle en bedrifts modenhet. Med dette ser man bedriftens evne til å gjøre prosessendringsprosjekter. Denne modellen kalles PEMM-Process Enterprise Maturity Model.

Hammer skiller her mellom modenhet hos bedriften som helhet og modenhet i en prosess. Disse er igjen delt inn i forskjellige nivåer process enablers i fire nivåer P1-P4 og Enterprise capabilities E1-E4.

Process enablers kan også sees å ha et 0-nivå, ~~sett~~ på dette nivået er det ikke noe som uttes og man kan si at det ikke er målbart på noen måte.

Gjennom denne modellen sier hammer at man setter søkelys på de deler av bedriften som gjør at man kan øke sin egen modenhet.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Hammer legger også vekt på at man må øke modenheten i bedriften som helhet, ledelse, kultur, styresett, for man kan øke modenheten ~~til~~ de enkelte prosessene.

Hammer sier også at for at en bedrift skal kunne øke sin egen modenhet må alle ~~7~~ de 13 sjekkpunktene på ligge på samme nivå, alle på E1 og deretter på P1, for man kan jobbe med økt modenhet.

Hammer legger også vekt på at de bedriftene som man har undersøkt ligger gjennom denne modellen på et lavt modenhetsnivå enn de selv trodde på forhånd.

Både gjennom hammer og de bedrifter som er gjennom kurset har snakket med er det noe forhold som det legges vekt på i forhold til å øke sin bedrifts modenhet.

Det trekkes fram at støtte i ledelsen er viktig fordi ledelsen er de som i stor grad kan være i gang-gekkere. Hvis man ikke har en ledelse med god forståelse for

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

prosesser og hvordan disse virker er det heller ikke lett å kunne gjøre noe konstruktivt med moderniteten. Det pekes også på at de ansatte må ha forståelse for hvordan prosesser jobber, både den enkelte prosess og hvordan alle prosessene er knyttet til hverandre i en helhet.

Etter dette et av petter også på at medføring av de ansatte er med på å øke moderniteten i en bedrift. I denne sammenheng sier også bærntzen at det er viktig at den enkelte har forståelse for sin egen del av prosessene og at det på den måten blir mer synlig at man er en del av en større helhet.

Sammen med petter også på at en må skape en kultur for endring i bedriften for å øke moderniteten. En bedrift som er vant med å jobbe i team og som gjør endringer lett i sitt daglige virke vil også ha en større modernitet for å lyktes med prosessforbedringsprosjekter.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Bedrifter pøter også på at kompetanse er viktig for å øke modenheten og å gjøre bedriften klar for endringer. I dette legger de ofte prosessforståelse og kunnskap om hvordan utføre prosessforbedringsprosjektet.

Denne kompetansen er det mange som henter fra eksterne konsulenter og den er ikke grunn at de selv ikke innehar denne kompetansen. Man får på denne måten belyst hvordan man kan utnytte prosessforbedringsprosjektet best mulig.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 2 b)

Ved høyere modenhet kan en organisasjon ~~opp~~ ^{være} bedre rustet til å førtå prosessforbedringer innad i egen bedrift. Dette styres ofte av marked og konkurranseforhold. Man skaper høyre/storre forståelse for hvordan prosessene ikke bare jobber enkeltvis men også hvordan de jobber sammen og hvordan de påvirker hele bedriften og omgivelsene til bedriften.

Idagens marked som er skiftende og konkurranseforholdene kan endre seg nesten fra dag til dag er det viktig å være forberedt på å måtte gjøre endringer fort og kunne tilpasse seg den nye hverdagen. Man kan også oppna å ha en mer dynamisk organisasjon som har forståelse langt ut over den enkelte arbeidsoppgave.

Bedrifter er har snakkert med har påpekt at de ved å øke modenheten har oppnaed en mer strømlinjeformet organisasjon som jobber bedre sammen som en enhet. "Silos" har blitt

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

borte og de ser at de er mer
like enn de trodde på forhånd.
Det har skapt forståelse for
hvordan hele bedriften jobber og
for hvordan de kan gjøre ting
bedre.

Det er viktig å legge merke til
at Hammer påpeker at selv om
modellen hans følger at dette
ikke er en fasit til suksess.
Men han påpeker at det åpner
øynene til en organisasjon og
at det er bedre å vite hvor
man står enn å famle i mørket

Porter (2007) kritiserer Hammers
modell og ser han er skeptisk
til hvordan Hammer sier alle
bedrifter må ~~ha~~ ~~alle~~ samme
nivå på alle de forskjellige
variablene. Han mener at dette
ikke nødvendigvis kan stemme for
alle ~~de~~ bedrifter da enhver bedrift
er unik. Men han sier at Hammers
modell er god, den må bare tilpasses
en enkelt bedrift.

Spesielt til små og mellomstore bedrifter
der Hammers modell kan virke stor og
uoversiktlig.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 1 b)

Virksomhetsarkitektur

Man ser at virksomheter i dag ikke arbeider på samme måte som for noen år tilbake. Verden har blitt mindre og organisasjoner har gjerne avdelinger ikke bare flere steder innad i et land men også flere steder i verden. Dette skaper både muligheter og vanskeligheter for bedriftene. Man legger merke til at de nye globaliseringen kan skape saker som jobber enkeltvis, men at disse forskjellige avdelingene egentlig jobber på samme måte. Det er viktig å sette søkelys på at prosesser som er litt forskjellige steder kan samhandles og koordineres.

Og at man bygger opp en IS-struktur som bygger oppunder disse utfordringene. Felles systemer og felles måte å jobbe på gjør at kunnskapen i en bedrift er lett overførbar og man er ikke så avhengig av enkelt personer og fyrtårn som tidligere. Arbeidsoppgaver blir

Kurskode/Fag : IS 403
Kandidatnr. : 3409
Dato : 24.11.08
Ark nr. : 13 av 13

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

mer forutsigbare selv om opplysningene
blir mer komplette og konkurransesituasjonen
blir ~~mer~~ hardere.

Å skape en virksomhetsarkitektur
som gir større åpenhet blir mer
og mer viktig i en situasjon ~~der~~
som blir mer komplett.

Globaliseringen gjør også at
kunder ikke er som før lenge.
Man har kunder fra hele verden og
kundene har større valgmuligheter
Virksomheter som klarer å løse
disse utfordringene og være fornt med
virksomhetsendringer vil kunne
ha konkurransefortrinn her.