



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 3818
Dato : 14/12-2010
Ark nr. : 1 av 9

Oppg. 1a

Hammer sin artikkel fra 1990 omtaler BPR Business Process Reengineering. Artikkelen har den fengende tittelen: "Don't automate, obliterate". Den adresserer problemer i nord-amerikanske selskaper på 1980 tallet, hvor selskapene hadde vokst og det var gjort lite eller ingen kontroll med prosessene underveis. Hammer mener at man kan ikke bare kaste IT på eksisterende prosesser, da de eksisterende prosessene ikke har blitt designet med tanke på støtte fra IT systemer, hvis de har blitt designet i det hele tatt. Ofte er det slik at prosesser bare har blitt til, og noe spores tilbake til et tid da bedriften var mindre og oppgavene ble gjort av én person. Denne tilde så behov for å delegerer oppgaver etterhvert som bedriften vokser. Så, etterhvert som disse oppgavene blir delegert videre, "blir det bare sårn". Og man merker ofte ikke at man har en veldig ineffektiv prosess. Av denne grunn, mener Hammer at man må begynne helt fra bunnen av, med en revolusjonær tilnærning, kaste alt og lage alle prosesser fra bunnen av, konseptet med BPR. I artikkelen beskriver han hvordan Ford og Mazda sine økonomiavdelinger hadde henholdsvis 400 og 5 ansatte. Ford hadde betydelig utdaterte prosesser og valgte å redesigne, fremfor å bare automatisere prosessene. Det var mye manuelle rutiner hvor kjøpsordre ble sendt mellom avdelinger, og måtte matches mot mottaksbrev fra andre avdelinger etc. Dette var klare til mye feilhåndtering.



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 3818
Dato : 14/12-2010
Ark nr. : 2 av 9

opp. la ferts

og veldig kostbart. De anskaffet nye IT systemer i tillegg til å endre rutinene, slik at innkjøper jobbet direkte i on-line databaser (manfraus), hvor på logistikk og andre avdelinger jobbet direkte mot PO i systemene, derav fjernes kilden til mange feilhendringer, samt fjernes mennesker fra prosessen, ved at ting automatiseres. Fordi kunne ved dette endringsprosedyret redusere antallet ansatte i økonomi med flere hundre, til bare noen få. Artikkelene tar og tar seg et annet eksempel hvor et forsikringselskap forbedrer sine rutiner ved godkjenning av forsikr. søknader hvor det var veldig tungvorne prosesser. En sak kunne være i systemet i Uhesvit, En undersøkte viste at en sak var i 91 skritt i systemet i over 20 dager, mens den ble bare aktivt jobbet på i 17 minutter. Ved å endre prosessene delegere beslutningsansvar og gode IT støttesystemer klarte dette firmaet å effektivisere sin prosess betydelig. De innførte case-managers som tok all beslutning basert på gode støttesystemer og prosesser. Gjennom disse eksemplene kommer fram til 7 prinsipper for reengineering.

Den første går på å fokusere på utfallet av prosesser, ikke på aktiviteter selv, slik at man får eliminert unødvendige oppgaver.

Den andre er at den som bruker output fra prosessen bør være den som styrer prosessen, slik elimineres unødvendig sendring fram og tilbake av info.

Den tredje går på å inkludere ^{informasjons-} prosessenheten i ekte aktiviteter for å produsere informasjon der. Gjerne flytte til andre avdelinger der det er hensiktsmessig



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 3818
Dato : 14/12-2010
Ark nr. : 3 av 9

Oppg. 1a forts:

Videre prinsipper er å linke sammen aktiviteter som går i parallell, ikke resultatet av aktivitetene. Det kan hende at aktiviteter kan flettes sammen til én aktivitet, og det er jo effektivisering. Beslutningsmyndighet bør og delegeres til lavere beslutningspunkter i prosessen, slik at flaskehalses på f.eks. mellomledelse ikke oppstår. Det er en lite effektiv prosess hvis alt skal godkennes opp i systemet. Informasjon bør også fages inn én gang bare, og så når videre som vanlig. Det vil si at man slipper å hente ut data fra ett system for å opprette de samme dataene i et annet. Dette krever at systemer integreres med hverandre.

Artikkelen

Oppg. 1b

Artikkelen er ganske gammel, selv om den inneholder fremdeles ganske mange relevante poeng på generelt basis. Verden er en annen enn for 20 år siden spesielt med tanke på globalisering og teknologi. Det er andre muligheter for problemløsning tilgjengelig gjennom nye global infrastruktur. Artikkelen har og fått en del kritikk som går på om den revolusjonære naturen til BPR er for drastisk. Bedrifter kan ikke bare sette hele sin virksomhet på hold for å redesigne den innefra, dette må ofte gjøres i iterasjoner, stegvis. Og andre forskere har kritisert Hamors artikkel og foreslår BPM (Business Process Management) som en bedre løsning (Grover, 1999). Dette er en mer evolusjonær tilnærning. Forskning viser at mye kan gjøres stegvis hvis man kontinuerlig fokuserer



Emnekode : IS-403
Kandidatnr. : 3818
Dato : 14/12-2010
Ark nr. : 4 av 9

Oppg 1b forts

på endringsledelse over tid. Prinsippene bak BPM er å oppnå raskere utførelse av prosesser, fjerne unødvendige ledd, redusere antallet tilbake-steg (loops) og redusere humans-in the loop for økt integritet. Artikkelene fokuserer lite på aktuelle ting som organisatorisk smidighet, som er veldig aktuelt idag og bedrifter idag må tilpasses enda større grad integrasjon på tvers av bedrifter. Idag er bedrifter direkte sydd sammen i et nettverk som inneholder både slutt kunder, leverandører, forhandlere og selgere. (Finco/Aronica 2009) beskriver hvordan utvikeligen har gått fra å interweave innad i bedriftens avdelinger via klient-tjenere teknologi. Til dagen verdi-nettverk som er globalt nett muligjort via tjenester som er web baserte etc. Bedriftene bygger bevisst en service oriented Architecture for å være så agile som mulig i dagens samfunn, og kunne gripe muligheter som dukker opp raskt. (Weill et al, 2004). Artikkelene til Haavens omtaler også amerikanske bedrifter og er ikke nødvendigvis direkte overførbare til norske forhold, slike Eikebrokk et al forteller i sin artikkel fra 2010. Den viser at kulturelle forskjeller eksisterer mellom, iallfall pensumlitteratur skrevet for amerikanske forhold, og praksis i norske bedrifter. En hoved forskjell på norske bedr. er at det er mer deltakelse på "gulvet" og engasjement i norske, enn i amerikanske bedrifter. Dette kan ha noe med generelle kulturelle forskjeller hvor vi i skandinavia har en flattere og struktur, og ansatte får i større grad lov å påvirke bedriften de jobber i.

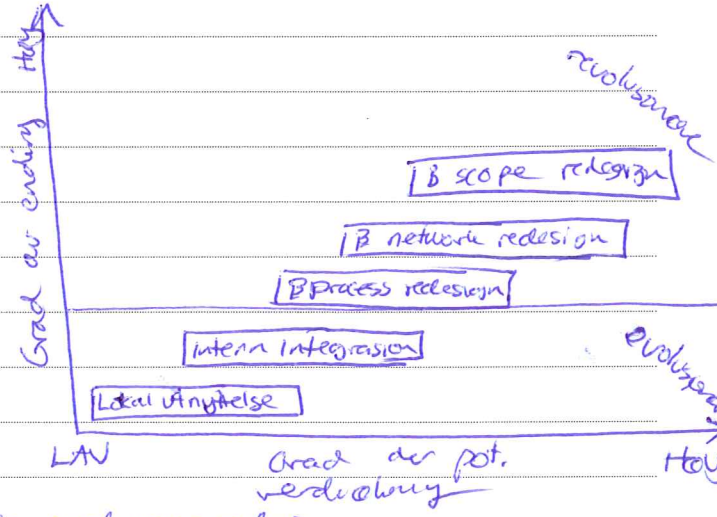


Emnekode : 15-403
 Kandidatnr. : 3818
 Dato : 14/12-2010
 Ark nr. : 5 av 9

Oppgave 2 a :

Alle bedrifter har idag forretningsprosesser, enten de er designet eller er implisitte. Bedrifter har ikke råd til å ha ueffektive prosesser, da det er hard konkurranse og man fort vil miste viktig marginer på gjeldende investering og forventninger fra kunder. Behovet for å være agile for å kunne snu seg fort og utnytte muligheter når de oppstår, er viktig for konkurranseevnen til en bedrift. IT er en viktig del av dette komplekse puslespillet. For å oppnå smidighet (agilitet) bør man tilskrive et så "moderat nivå" som mulig innen forretningsutvikling når modenheten øker, øker også verdien man kan ta ut av IT som utredningsmiddel. Kurslitteraturen viser en modell for dette.

Nederst vises en lokal utnyttelse av IT. F.eks. bare automatisering, ingen endringer i prosesser gjort. Intern integrasjon gjøres i andre nivåer hvor bedriften internt kobler f.eks. avdelinger og systemer sammen.



Begge disse er evolusjonære endringsgrader. De neste nivåene er revolusjonære og er drastiske endringer for bedriften, redesign av prosessene, vil si at man lager nye forretningsprosesser innad i bedriften, ved å redesigne nettverket rundt bedriften kan man hente ut enda flere verdier. Her blir gjerne kunder og leverandører integrert i prosessene. Oppe ved så store endringer vil det dukke opp nye muligheter, både forretningsmessig og for outsourcing f.eks.



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 2818
Dato : 14/12-2010
Ark nr. : 6 av 9

Oppg. 2a forts.

Griper man disse og endrer scope til sin egen bedrift er man på øverste nivå i denne modellen. Det finnes selvfølgelig også andre modeller for modenhet, men de oppnår i grunn og grunn det samme, nemlig det smidighet for organisasjonen.

Hammer gav. f.eks. ut en artikkel i 2007 som inneholder et godt verktøy for evaluering av prosesser i innad i en bedrift. Et rammeverk for en slags "selvdiggnose" for å finne ut hvor ligger vår bedrift på modenhetsskalaen. Dog kritisert for å være vel komplisert for enkelte bedrifter, Hammer presenterte et sett med 5 nivåer for prosessmodellen.

Design : Hvordan lages, utføres prosessen

Performers : De som er utførende i prosessen

Owner : viktig at den har en eier, for kontroll og ansvar

Infrastruktur : Hvilke systemer støtter opp rundt prosessen?

Metrikk : Er prosessen målt, slik at vi kan se om den fungerer.

Ved å fylle ut dette rammeverket kan man sette sin bedrift på en skala fra P0 (ingen målt modenhet) til P4 ("best i klassen"). Prosesser inkluderer kunder og leverandører typisk. Hammer gir og vilere og belyer ulikheten for modenhet på bedriftsnivået og har et rammeverk som beskriver "Enterprise capabilities". Dette vil si hvor moden er bedriften for endring og vil de ha mulighet til å slå rot i bedriften. Disse går på Leadership : Hvor endringene forankres i ledelsen? Dette er veldig viktig i alle endringsprosjekter. Hvordan users i involveres brukerne i endringsarbeidet? Teams : Brukes teams, grupper for å utføre arbeidet med



Emnekode : 15-403
Kandidatnr. : 3818
Dato : 14/12-2010
Ark nr. : 7 av 9

Oppg. 2a forts.

endringer? Det er det opprettet komiteer/styngsgrupper.
Governance: Er det styrings/forvaltningsopplegg på plass for å styre prosessene, f.eks. prosjektstyring. Disse tingene gir oversikt over viktige utfordringer når man skal utføre endringer i en bedrift. Og Hammer har en samme type skala for måleenhet på bedriften, E0-E4.

For å oppnå agilitet i dagens samfunn må man tilpasse seg dagens teknologiske verden. Fra år 2000 har det vært en dende trend av service orientert arkitektur, dette gjør kommunikasjon på tvers av bedrifter lettere, og internett har nå vært en sentral aktør i denne trenden. Vi ser at ved hjelp av BPM og SOA så kan deler av prosessene utføres automatisk via tjenester, altså ser vi at prosessene og SOA blir nært knyttet. Vi ser idag trender som bedrifter i stor grad følger og Aronca's artikkel fra 2009, fra Porters value chain (1985), til dagen mesh-nettverk (verdinettverk). Eksempel på dette kan være hvordan felles Amazon har inkludert leverandører og kunder som en del av sitt verdinett. Man handler på samme nettbutikk (e-markedplace) mens noen kommer fra en annen bedrift som selger sine produkter via Amazon sine tjenester. Til og med kunder kan selge sine egne produkter brukt igjen via det samme verdinettet. Fra norge er et ferskt eksempel satsingen på elektronisk fakturering. F.om, neste år må all fakturering av det offentlige skje via EDI. Dette er et godt eksempel på hvordan det offentlige vil bli knyttet dyrt, manuelle papirmøller og redesigner sine



Emnekode : 1S-403
 Kandidatnr. : 3818
 Dato : 14/12-2010
 Ark nr. : 8 av 9

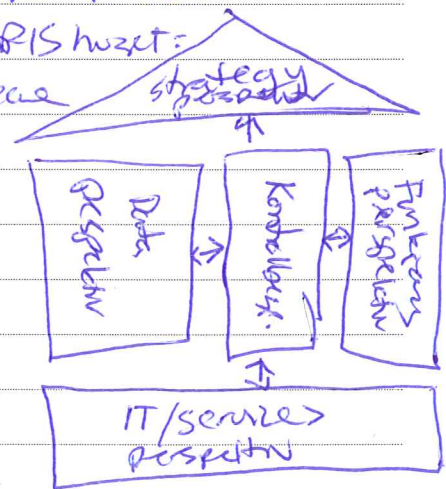
Oppg. 2a forts.:

prosesser ut mot sine leverandører. Dette har
 effekter også på f.eks. rørleggere som vil sende
 fakturaer til det offentlige. De må faktisk endre
 sine rutiner for fakturering, hvis de ikke allerede har
 mulighet for EDI. Dette er ikke nødvendigvis
 positivt oppfattet fra alle leverandører, da de ikke
 har kompetanse på EDI nødvendigvis. De kan f.eks.
 kjøpe fakturerings tjenester av tilbydere som gir dette
 som en online tjeneste (Software as a service)
 De slipper da å bygge kompetanse selv på området,
 men får likevel tilgang til verdinottaket.
 Men for større bedrifter kan det komme seg med in-house
 løsninger.

Viktig for bedrifter som har fokus på bedriftsledelse
 er å kontinuerlig fokusere på prosesser og hvordan
 de relaterer seg til både IT infrastruktur og orientering
 mot bedriftens strategi. Vi har i kurset snakket
 om virksomhetsarkitektur og ^{med} det menes at man ser
 på hele bedriften som et hus hvor alt er
 avhengig av hverandre (romene) **APIS huset:**

For å ikke løse manuelle rutiner av seg
 endingsledelsen og prosessdesign.

Bør bedrifter bruke verktøy når
 de modellerer sine prosesser,
 Gjøre modellverktøy som
 er tett knyttet opp mot IT syst.
 som fungerer i prosessene, på
 den måten vil man lett kunne



oppdatere eksisterende prosesser underveis
 og man ser avhengigheter til alt fra ressurser
 som personer (roller), til støttende IT systemer.

Oppg. 2a forts.:

Modellenes verktøy som ARIS eller Qualisoft, vil kunne hjelpe med alt dette. I korset har vi brukt ARIS kun som et tegneprogram. Men den virkelig store verdien kommer i at roller og personer som gjerne ligger i bedriftens directory services (LDAP f.eks) brukes direkte i modelleningen. På en gjesteforelesning så vi hvordan Qualisoft kunne brukes til å visualisere prosessen fra flere perspektiver og kontakter. En ansatt kunne f.eks. se hvordan sitt system pult alle prosesser han var med i og hvilke støtte-systemer (IT) som bygget opp rundt hver av delene i prosessen. Med en slik oversikt kan man lett se hvor han er i prosessgangen, hvordan han er avhengig av og f.eks. hvilke deler som må lages. Endre bedriftens prosessen er disse endringene synlig for alle som visuell.

Ikke alle bedrifter bruker nødvendigvis verktøy som ARIS eller Qualisoft. Noen tyr til merkelige tegneverktøy som PowerPoint eller papir. Men vedlikehold av slike manuelle dokumenter har en viss ulempe og man bør her, som i andre prosessforbedringer forøvrig også forsøke å effektivisere også delene, ved å bygge inn kontroll og fjerne menneskelig avhengighet etc. Hvis alt dette tar til ettertanke og man modellerer med tanke på smidighet og ny teknologi, så vil man kunne minimere de største risikoen til et forsvarlig nivå, selv i komplekse bedrifter.