



## Oppgave 1

a) I artikkelen "Reengineering work - don't automate, obliterate" peker Hammer informasjonsteknologien (IT) sin rolle som muliggjør for å forbedre forretningsprosesser radikalt. Artikkelen kan ansees som et paradigmeskifte for prosessdesigning, og det pekes på flere bedrifter som har fått store gevinster gjennom slik radikal endring, kalt Business Process Reengineering (BPR).  
Meldessensen i artikkelen, er at effektivitet og store gevinster kun skjer ved å designe nye prosesser, ~~ikke~~ ~~det~~ fremfor å forsøke å automatisere dagens prosesser. Årsaken ligger i at det ligger for mange utfordringer (constraints) i dagens prosesser, som ikke vil gi maksimalt utnyttelse. Med andre ord; ikke automatiser, men kast ~~det~~ (obliterate) dagens måte å jobbe på.

i artikkelen fremstiller Hammer 7 <sup>Prinsipper</sup> regler for BPR. Disse er:

1. Ikke organiser rundt arbeid, men rundt produkt (outcome)  
Prosesser blir mest effektive når man fokuserer rundt resultatet, fremfor å fremholde fokus på de separate forretningsområdene.
2. La de som skal bruke produktet gjennomføre prosessen  
Ved å gjøre dette, vil man sikre at kvaliteten og gjennomføringen gjøres effektivt og bra.
3. Berik (empower) de som utfører prosessen med informasjon om prosessen.  
Ved å berike utførelsen med mer informasjon og kunnskap om prosessen og dens status, vil disse være i stand til å følge med, se helheten og kunne være kreative/innovative mtp. forbedringer.



Emnekode : 15-403  
Kandidatnr. : 3824  
Dato : 14.12.10  
Ark nr. : 2 av 12

### Oppgave 1 (forts)

4. Gi de som utfører prosessen beslutningsmyndighet,  
Ved å gi beslutningsmyndighet til utførerne, vil det oppnås mer effektive prosesser, og høyere moral.
5. Behandle desentraliserte ressurser som de var sentraliserte  
Teknologien muliggjør dette, og burde fasilitetere nye org. strukturer.
6. Link parallelle aktiviteter fremfor å integrere resultatet av prosessene  
Dette gjør prosessene mer effektive
7. Fang informasjon én gang, og ved kilden  
Dette er mer effektivt og mindre kilde til feil.

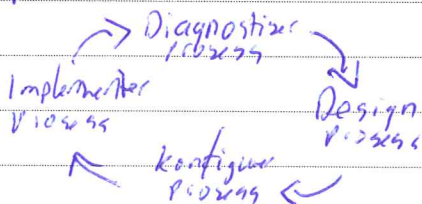


Oppgave 1

b) Måe av innholdet i artikkelen er fremdeles gjeldende i dag. Eksempelvis gir de nevnte prinsippene for BPR en god pekepinn på hvordan prosesser kan endres, hvis radikal endring skal gjennomføres.

Men - hovedbudskapet i artikkelen - "slipp alt du har i dag, og begynn på nytt", har vært svært kontroversiell og utfordret i årene etter. Eksempelvis gjennomførte Grover (1999) en studie der han ønsket å se nærmere på hvorfor noen BPR-prosjekter var vellykkede, mens flesteparten ble regnet som mislykkede. Blandt flere funn i denne 2-delte undersøkelsen, var endringsledelse og kontinuerlig ledelse/styring av prosessen fremhevet som avgjørende viktige for vellykkede reengineering-prosjekter. Spesielt det siste kriteriet, kontinuerlig ledelse/styring av prosessen, var fraværende i Hamms tanke for endringer. Hamms mente at endringen skulle være radikal, og ble ofte en en-gangs-øvelse. Grover mente at resultatene viste at man nå gikk inn i en mer temporent fase, og over i det han kalte "Business process change management", hvor endringsledelse og fokus på forbedringer var sentralt.

Dette båret veien for Business process management, hvor kontinuerlig forbedring, er viktig. Modellen under fra van der Aalst viser BMP:



/.



Emnekode : 15-403  
Kandidatnr. : 3824  
Dato : 14.12.10  
Ark nr. : 4 av 12

### Oppgave f b) (b.t.s)

Videre er det slik at den radikale naturen av Hammers hovedbudskap passer dårlig inn i den norske bedriftskulturen, hvor brukemedvirkning, menneskelige behov og interesser, er en selvfølge å ivareta. I den et al viste i sitt studie at det finnes en del grunnleggende forskjeller i kultur mellom skandinavisk og amerikansk (USA) bedriftskultur innen faktorer som avstand til makt (powerdistance), maskulinitetsgrad, grad av involvering, (Hotkeds) osv, som tilsier at Hammers hovedbudskap om radikal endring, passer spesielt dårlig for Norske bedrifter i dag.

Det kan også legges til at Hammer, i den senere tid, også har moderert seg noe, og snakker nå om stegvise/evolusjonære endringer som på sikt kan medføre radikale endringer.

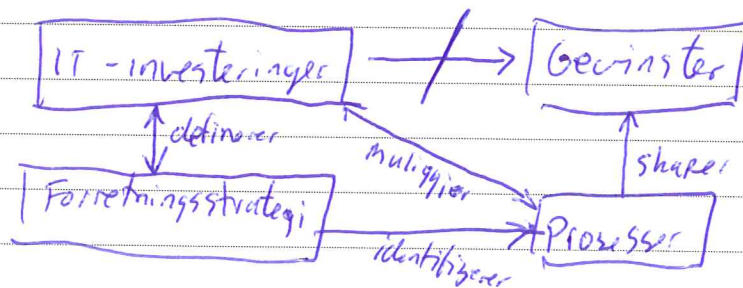


## Oppgave 2.

I denne oppgaven vil jeg peke på en del (men ikke uttømmende) sentrale utfordringer og redegjør for disse.

### ① Teknologiinvestering; hva er hensikten?

Som flere forfattere peker på, (King; Grover; Broekjes), er det ingen sammenheng mellom grad av investering i IT og direkte gevinst. Modellen under fra forelesningene viser dette:



Modellen viser at forretningsstrategi og prosesser er nøkkelen for at IT-investeringer kan gi gevinster. Dette er viktig for bedriften å vite for å lykkes.

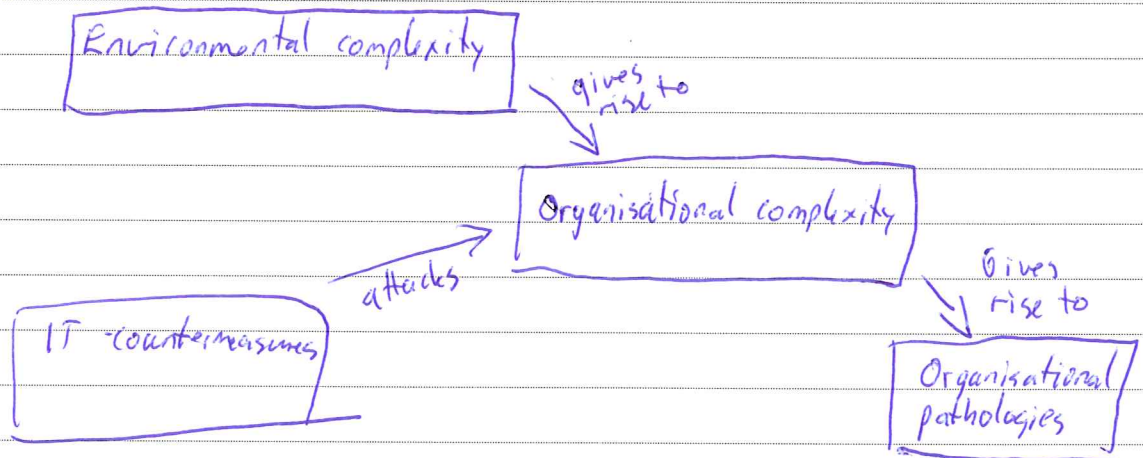
### ② Strategi - hva er målsetningen?

En av utfordringene som bedriften vil oppleve er det ikke er mulig å oppnå suksess uten å vite hva kriteriene (målene) for suksess er. Det er svært viktig å eksplisitt definere en forretningsstrategi og en IT-strategi. ~~Her~~ Hvilken av disse strategiene som skal legge føring, og effekten av dette, kan identifiseres gjennom Venkatramans rammeverk for Business/IT-alignmentmodell.



③ Hva er IT sin rolle i endringen?

En sentral utfordring er å plassere IT sin rolle i det overordnede bildet. En vinkel her er å se på IT som et motiltak mot organisatorisk kompleksitet (Keen) som modellen under viser:



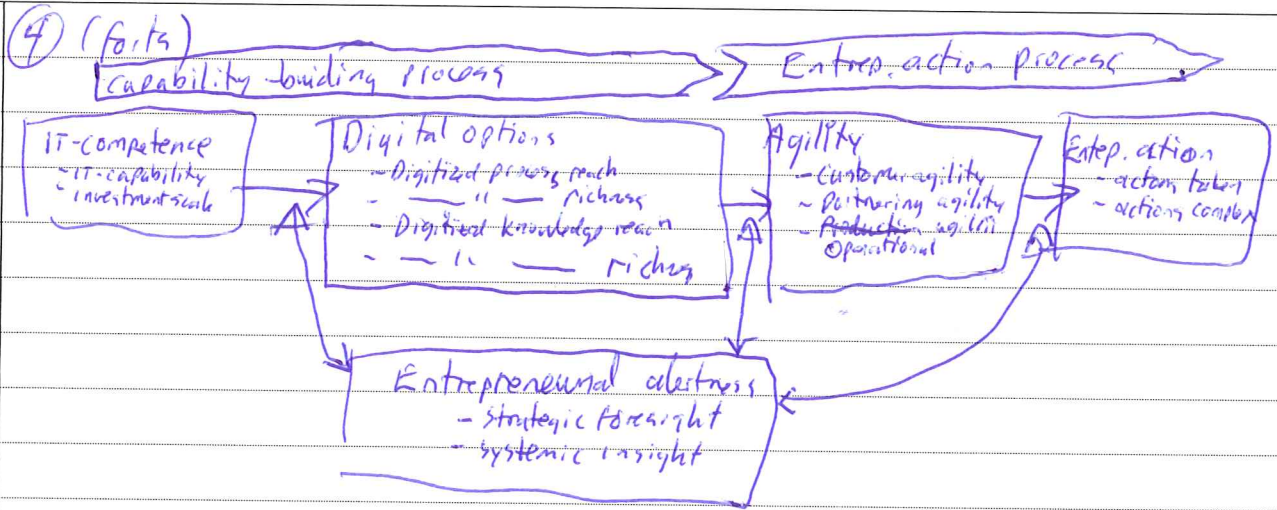
Utfordringen ligger i at organisatoriske patologier (problemdomener) skapes ut fra den organisatoriske kompleksiteten, som videre der ved miljø/ytre-kompleksitet. Man kan si at smidigheten i organisasjonen eroderer ved større kompleksitet (Keen). Her kan IT bringe med seg muligheter for å forenkle organisasjonens kompleksitet, og videre gjøre den smidigere.

④ Er du hvordan bli strategisk smidig?

Som forlengelse av punkt 4, er det en utfordring for bedriften å utvikle seg mot en mer smidig organisasjon. Sambamurthy peker på to prosesser her som gir bedriften større mulighet for å kunne utføre handlinger/tiltak for å posisjonere seg i markedet:

Capability-building process - Bygg utvikling av kunnskap og digitale valgmuligheter (digital options)

Entrepreneurial-action process - utvikle smidighet og gjennomføringssevne.



Modellen (Sambamurthy) viser smidigheten(e) bygges gjennom digitale valg og evener til forutsi markedet og innsikt i systemene. Av smidighet, deles dette i 3; kunde (evnen til å høre på kunden, og la denne delta i utviklingen), partnering (evnen til å inkludere partnere og dele informasjon) og, operasjonell (prosessenes evner til tilpassning/justering)

⑤ Hvordan investere?

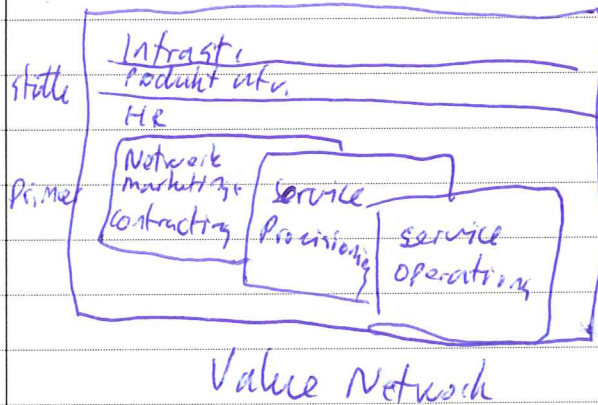
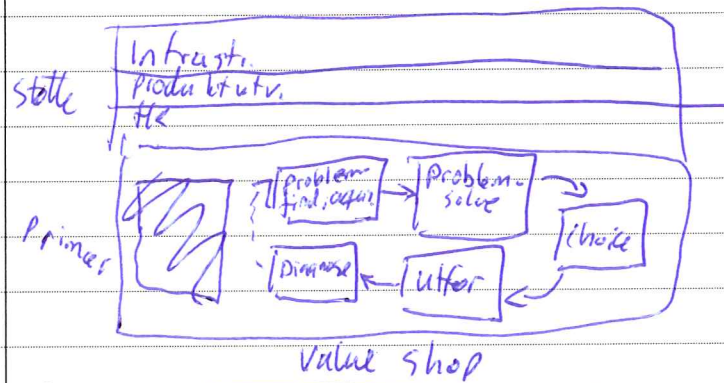
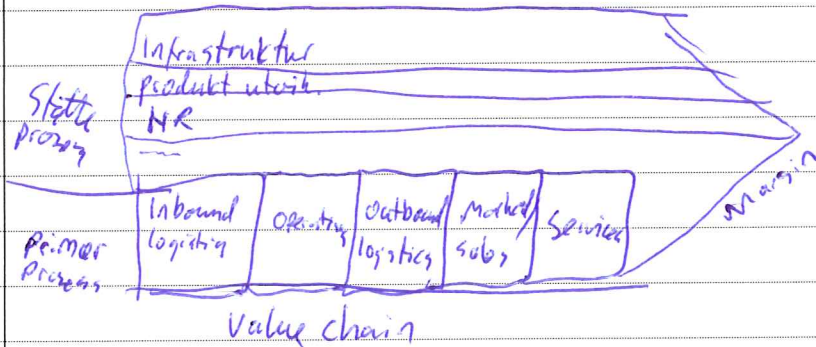
En sentral utfordring er å beslutte ~~hvor~~ ~~hva~~ IT-investeringen skal fokusere på. Her hjelper Weill også med å definere IT-arkitektur som et ~~sett av~~ ~~sett~~ /kluster av 10 services som IT ~~skal~~ leverer. Weill peker på at det er viktig å identifisere hvilke av disse clusterne som samsvarer med målsetningen (strategien), og at de som klarer å i IT-arkitekturen ut fra hvilke services som gir den riktige smidigheten, er de som vil oppnå suksess.

For bedriften er dette en viktig utfordring, da ~~dette~~ feil her kan medføre enten under eller overinvesteringer.



5) Hvordan skapes verdi?

Før bedriften som ønsker økt konkurransevorne, er det ~~en~~ en utfordring knyttet til verdiskapning. Det er viktig å identifisere hvilke prosesser som gir verdi, og hvilke som er støtteprosesser. Rammeverket til Stabell kan her hjelpe, og dele mellom Valuechain, Value Shop og Value Network:







Emnekode : 15-403  
 Kandidatnr. : 3924  
 Dato : 14.12.10  
 Ark nr. : 9 av 12

⑥ Hvilke risiko finnes, hvordan redusere?

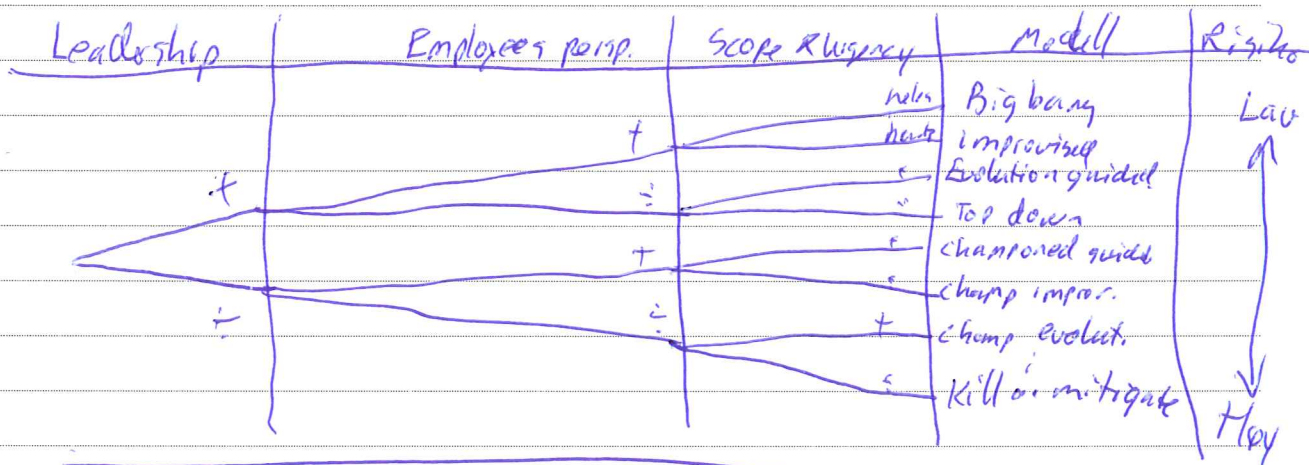
En stor utfordring i slike prosjekter er risiko forbundet med endringer, og hvordan disse håndteres med.

Gibson har utviklet et rammeverk for ① Måle risiko for prosjektet, ② Redusere (mitigerte) risiko, og ③ Vise hvilken prosjektmodell som best ivaretar og reduserer risiko under prosjektet. Modellen består av risiko innen 3 områder, og det finnes parametre (spørsmål) for å tallfeste disse:

Leadership - evnen til å lede, formell/uformell makt osv.  
 Employees perspective - Vil ansatte ta imot endringer / sabotere / følge ordre osv?

Project & scope urgency - er omfang for stort, tidsramme ok osv.

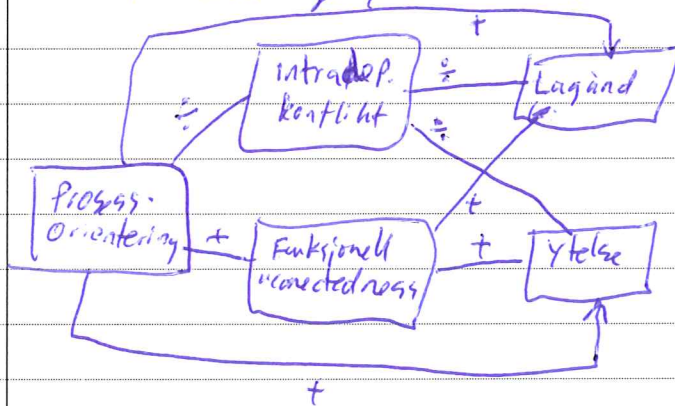
Modellen under viser hvordan dette kan egjes, og hvilke prosjektmetoder som kan passe: (Gibson).





⑦ Hvordan bli prosessorientert?

For høyere ytelse i bedriften, viser Andersens undersøkelse at bedriften må bli mer prosessorientert. Her pekes det på at modellering av prosesser gir godt grunnlag. En av de største utfordringene er å den usikre starten ved å definere opp på dagens prosesser og målbildet. Andersen konkluderer med at bruk av standardiserte prosesser (industri-spesifikke - som ebs. ITIL) ~~gør~~ kan gi en kick-start mot prosessorientering. By prosessorientering gir økt ytelse, økt lagånd (employee spirit), bedre tilknytning mellom forretningsområder, og mindre konflikter mellom avdelinger, slik modellen til Andersen under viser:





Emnekode : 15-403  
Kandidatnr. : 3824  
Dato : 14.12.10  
Ark nr. : 11 av 12

## ⑧ Hvor skal vi begynne endringene?

En av utfordringene rundt endring, er hvor man skal begynne, rekkefølge, sammenhengene i prosesser, incentiver ved endring, stabilitet i prosesser, skal det etableres på nye steder (Greenfield vs. Brownfield), kreves endringer i mentale modeller osv. Alle disse spørrene kan man søke etter i Brynjolfssons "Matrix of Change". Denne modellen gjennomgår 4 steg:

- ① Definere alle nåværende hoved- og subprosesser og de ønskede hoved- og subprosesser
- ② Finn alle sammenhenger i hvilke prosesser som forstøker, og hvilke som ødeligger/konkurrerer med hverandre.
- ③ Finn sammenhengene mellom dagens og de ønskede prosesser.
- ④ Survey stakeholders - undersøke verdien av dagens og de nye prosessene ut fra de ulike aktørene i bedriften, ansatte osv.



Emnekode : 15-403  
Kandidatnr. : 3824  
Dato : 14.12.10  
Ark nr. : 12 av 12

① Hvordan sikre prosessene/endingene blir varige?

En av utfordringene knytter seg til om bedriften klarer å bruke de nye prosessene og om disse stadig blir utviklet og forbedret. Her peker både van der Aalst og Utterhus på at det er viktig å styre prosessene ved eierskap på tvers av forretningsområder, og at det er kulten for målig av prosessenes ytelse mtp. forbedringer fremover.