

Større udbytte af it gennem procesfokus



Når virksomheder anskaffer nye it-løsninger sker det ud fra et ønske om bl.a. at effektivisere virksomhedens processer – levere hurtigere eller bedre til kunderne med færre ressourcer. Når resultatet alligevel ofte er skuffende kan det skyldes, at it-løsningerne ofte implementeres ud fra et funktionelt perspektiv på organisationen – det er de enkelte funktioner, virksomheden effektiviserer. Men det store potentiale ligger ofte i at effektivisere det, der sker mellem funktionerne – og altså effektivisere og optimere den samlede forretningsproces ud fra en helheds- og resultatbetragtning, fx ved at minimere ansvarsskift og sammenlægge funktioner. Ved at it-understøtte etablerede funktioner og processer ud fra et funktionsperspektiv opnår virksomhederne blot at understøtte processer der typisk ikke er ret effektive i forvejen – eller populært sagt "at sætte strøm til papiret".

De fleste virksomheder har oplevet, at organisationen til trods for investeringer i it-understøttelse af opgaver, ikke har opnået den forventede effektivitetsforøgelse. Til trods for, at den enkelte medarbejder har fået it-understøttet arbejdsopgaver, der før var manuelle, og dermed opnået en forøget effektivitet, synes den samlede effektivitet ikke at stige væsentligt. Ud fra et funktionelt organisationsperspektiv effektiviseres de enkelte funktioner – men ikke processerne – og det er her, potentialet ligger.

For at opnå et større udbytte af it-investeringerne skal organisationen i højere grad forstå at tænke procesorienteret og udvikle en procesorienteret organisation og kultur. Mange større organisationer har allerede bevæget sig langt i denne retning, men det er en organisatorisk udvikling, der tager mange år. I en procesorienteret organisation er fokus på, hvordan de forskellige funktioner bidrager til at løse den opgave, den pågældende proces skal løse. Derigennem sættes fokus på hvordan samspillet og snitfladerne mellem processens funktioner og aktiviteter tilrettelægges. Dette procesorienterede syn bør lægges til grund, når der arbejdes med it-understøttelse.

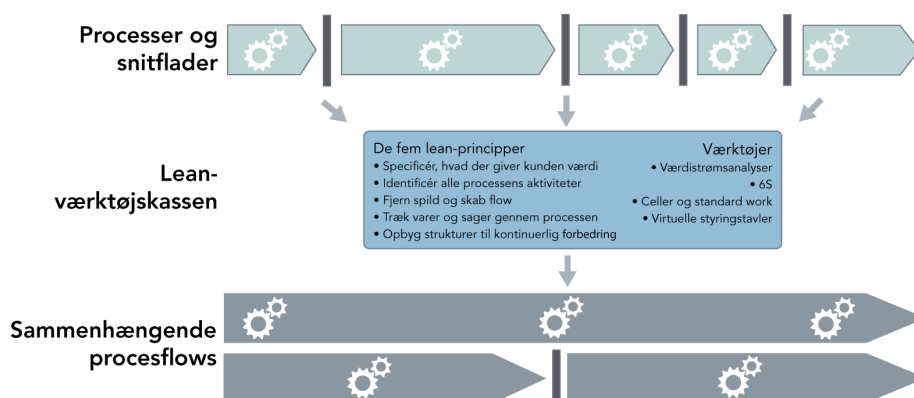
Procesorienteret vs. funktionsorienteret fokus

		Individ	
		Procesfokus	Funktionsfokus
Organisation og kultur	Procesfokus	<ul style="list-style-type: none">• Fokus på samspillet mellem processens aktiviteter, udvikling af effektive processer og overblik• Incitamentsstrukturer støtter udvikling af processers resultater• Fokus på udvikling af kompetencer, der støtter processens resultater	<ul style="list-style-type: none">• Fokuseret på egen opgave, funktion og faglighed• Organisationens strukturer støtter tværgående processer og overblik – og ikke den funktionelle afgrænsede rolle• Individet er uforstående overfor organisationens behov for fx dokumentation og tværgående vidensdeling
	Funktionsfokus	<ul style="list-style-type: none">• Individet er fokuseret på at udvikle processer og skabe tværgående overblik, mens organisationen understøtter et funktionelt overblik• Organisationen udvikler kompetencer og strukturer der fastholder fokus på funktioner	<ul style="list-style-type: none">• Funktionsopdelte og lange, ofte ineffektive arbejdsprocesser. Meget svag tværgående gennemsigtighed og overblik• Fokus på udvikling af afgrænsede specialistfunktioner inden for hvert organisatorisk område, mindre fokus på udvikling af tværgående kompetencer og overblik

Transformation fra funktionsorientering til procesorientering er langvarig og tager flere år. Et fælles sprog og metodik kan implementeres ved at anvende Lean-tænkningen, der indeholder en række principper og begreber, der bidrager til at forstå processer og til at erkende behovet for en transformation. Ved at tænke Lean bliver det helt tydeligt, at potentialet bl.a. ligger i færre og mere standardiserede opgaver, færre ansvarsskift og nye organisationsformer.

Gennem Lean-tænkning bliver den enkelte sat i stand til at forstå og se, at vedkommende er en del af en proces og dermed fokusere på andet end den rent faglige opgaveløsning – fx på overdragelser og dokumentation som facilliterer den videre proces. Dermed skabes basis for at organisere og it-understøtte mere effektive processer. Det er altså en fordel at omorganisere og forenkle opgaveløsningen og skabe færre aktiviteter, inden processen it-understøttes – det er et trin på vejen til at tænke procesorienteret.

Fra enkeltprocesser og snitflader til sammenhængende procesflows



Når organisationen begynder at tænke procesorienteret og it understøtte forretningsprocesser, der er gennemtænkte og effektive, opstår behovet for at synliggøre, hvordan og hvor godt processen leverer det ønskede resultat. Men langt de fleste it-systemer understøtter primært den funktionelle tænkning – fx ved at synliggøre individuelle indbakker, opgavebakker, ordrebakker m.m. på funktions- eller aktivitetsniveau. It-løsninger skjuler ofte ineffektive processer ved at støtte det funktionelle perspektiv – ved fx at skjule ineffektive overdragelser eller at opgaver ligger for længe hvert under hver aktivitet i processen. Procesorientering kræver at hele processen er synlig og it-løsninger skal synliggøre hvordan processen arbejder og hvor ophobninger og problemer findes, så ledelsen kan gribe ind. Workflows kan være én måde at synliggøre processerne på. Når virksomheder udformer kravspecifikationer til nye it-løsninger er det derfor centralt, at procesorienteringen er afspejlet i den måde kravene stilles. Vægten skal ligges på mål, workflow, processer og arkitektur frem for på funktionelle krav. Det vil sige processtyring af aktiviteter, der indrammer funktionelle krav med en konkret brugssituation, og arkitekturkrav til proceshåndtering og integration med andre systemer, interne såvel som eksterne.

Vær opmærksom på, om organisationen og kulturen er procesorienteret. Facilitér, at medarbejderne trænes i at anskue tingene i et procesperspektiv. Benyt Lean som redskab. Undgå at it-understøtte funktioner, aktiviteter og processer uden at de sammenhængende procesflows er gennemtænkt og dokumenteret.

IT i praksis® dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*® bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*® omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*® har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management og DANSK IT.