



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, Høst 2011

Prosesseierrollen i et alliansesamarbeid

*En kvalitativ studie av prosesseierrollen i
Sparebank1 Telemark*

Morten Brugård

Veileder: Torstein Nesheim

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne oppgaven har som mål å studere og beskrive prosesseierrollen i et alliansesamarbeid. Studien er utført som en kvalitativ studie av Sparebank1 Telemarks som er en del av Sparebank1 Alliansen. Innsikten er oppnådd ved å intervju alle prosesseierne i organisasjonen. Utredningen beskriver prosessarbeidet i alliansen og organiseringen av dette, organiseringen av prosesseierrollen i Sparebank1 Telemark og en analyse av hvilken myndighet, innflytelse og hvilket ansvaret som følger med rollen. Studien beskriver også fordeler og ulemper ved prosesseierrollen slik den er utformet i alliansesamarbeidet i dag.

Denne utredningen er den eneste av sitt slag som ser på prosesseierrollen i et alliansesamarbeid som også er et prosessamarbeid.

Forord

Denne utredningen er det avsluttende arbeidet på det 5-årige masterstudiet innen Strategi og Ledelse på Norges Handelshøyskole i Bergen. Oppgaven er skrevet på oppdrag fra Senter for Næringslivsforskning AS (SNF AS) ved seniorforsker Torstein Nesheim.

Utredningen er en kvalitativ studie av prosesseierrollen i Sparebank1 Telemark. Studien er utført gjennom intervjuer med prosesseierne og Banksjef HR i Sparebank1 Telemark. Derfor ønsker jeg å takke Morten Gundersen, Frede Christensen, Roar Traaen, Heidi Christensen og Roar Ødegaarden for gode og lærerike intervjuer. Jeg vil også takke banksjef Per Halvorsen som var behjelpelig med tilrettelegging av intervjuene. Uten deres hjelp og den åpenheten jeg har opplevd under arbeidet med oppgaven, hadde jeg ikke fått denne innsikten i prosessarbeid og prosesseierskap i en organisasjon, og ikke vært i stand til å skrive denne utredningen.

Jeg vil også takke Torstein Nesheim for å ha kommet med konstruktive innspill og tilbakemeldinger i starten av mitt arbeide. Til slutt vil jeg takke min mor, Hilde Brugård, for god hjelp med innspill underveis og korrekturlesning av det ferdige arbeidet.

Ulefoss, desember 2011

Morten Brugård

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
FIGURLISTE	7
1. INNLEDNING	8
1.1 INTRODUKSJON	8
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	9
1.3 AVGRENSNINGER	10
1.4 OPPBYGNING.....	10
2. TEORI	11
2.1 INTRODUKSJON TIL PROSESSER	11
2.2 DEFINISJONER	12
2.2.1 <i>Prosesser</i>	12
2.2.2 <i>Det prosessbaserte perspektivet</i>	13
2.2.3 <i>Prosesseierrollen</i>	15
2.2.4 <i>Prosessforbedring</i>	15
2.2.5 <i>Allianser</i>	16
3. METODE	18
3.1 HVA ER METODE?.....	18
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	18
3.3 FORSKNINGSSTRATEGI.....	19
3.4 DATA	20
3.4.1 <i>Primærdata</i>	20
3.5 DATAINNSAMLING	21

3.5.1	<i>Intervju</i>	21
3.6	VALIDITET OG PÅLITELIGHET	22
3.6.1	<i>Validitet</i>	22
3.6.2	<i>Pålitelighet</i>	23
4.	PRESENTASJON OG ANALYSE	24
4.1	OM SPAREBANK1 ALLIANSEN	24
4.2	OM SPAREBANK1 TELEMARK.....	25
4.3	PROSESSORIENTERINGEN I ALLIANSESAMARBEIDET	28
4.3.1	30
4.3.2	<i>Beste prosessmottak</i>	30
4.3.3	<i>Mottaksprosessen</i>	32
4.3.4	<i>Beste leveranseinnhold</i>	37
4.3.5	<i>Alliansens forventninger fra rollene i banken</i>	41
4.4	PROSESSORIENTERING I SPAREBANK1 TELEMARK	43
4.4.1	<i>Utvelgelse av prosesseier</i>	44
4.4.2	<i>Forankring</i>	46
4.4.3	<i>Prosessforbedring</i>	47
4.5	ANALYSE AV PROSESSEIERROLLEN I SPAREBANK1 TELEMARK.....	49
4.5.1	<i>Organisering</i>	49
4.5.2	<i>Myndighet</i>	50
4.5.3	<i>Innflytelse</i>	51
4.5.4	<i>Ansvar</i>	52
4.5.5	<i>Fordeler</i>	52
4.5.6	<i>Ulemper</i>	53

5. OPPSUMMERING	55
5.1.1 <i>Begrensninger</i>	55
5.1.2 <i>Videre forskning</i>	55
6. LITTERATURLISTE	57
7. VEDLEGG	61

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart for Sparebank1 Telemark	26
Figur 2: Resultat etter skatt for Sparebank1 Telemark i mill.	28
Figur 3: Prosessflyt fra Sparebank1 Telemark inn til alliansen	28
Figur 4: Kontrakt av 5.9.11 for SamSpars Prosesseier.....	29
Figur 5: Illustrasjon av prosessarbeidet i alliansen	31
Figur 6: Organisasjonskart for Sparebank1 Telemark med prosesseiere	43
Figur 7: Mal for prosessforbedring i Sparebank1 Telemark	47

1. Innledning

1.1 Introduksjon

”Fremtidens vinnere er de virksomhetene som raskest klarer å respondere på markedets svingninger, og se mulighetene som skapes i skiftende omgivelser. Evne til innovasjon og synliggjøring av sluttkundens behov gjennom verdikjeder blir en avgjørende konkurransefaktor” (PwC Norge).

Alle organisasjoner har en organisasjonsstruktur. Organisasjonsstrukturen er et sosialt system som er bevisst konstruert for å nå bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2005). En kan si at organisasjonsstrukturen et redskap for å realisere de mål organisasjonen har. I dette ligger det at i tillegg til å dekke behovene for bedriftens interessenter, skal organisasjonsformen også dekke behovene for bedriftens ansatte. Derfor er organisasjonsstrukturen et strategisk viktig verktøy.

Det prosessbaserte perspektivet har siden tidlig på 90-tallet fått sitt inntog i organisasjonsstrukturen. Perspektivet fokuserer på at verdiskapningen skjer i sekvensielle arbeidsprosesser, ofte på tvers av avdelinger og fagfelt (Hammer & Champy, 1993). Sentralt i dette tankesettet står spørsmålet om hvordan disse prosessene skal ledes.

For å kunne skape en prosessorientert organisasjon må organisasjonen ha prosesseiere som er ansvarlige for planlegging og kontrollfunksjon gjennom ledelse av gitte prosesser i organisasjonen (Nesheim, 2011). Hvordan dette ansvaret for planlegging og kontroll kan gjennomføres, avhenger av hvordan prosesseieren plasseres i den eksisterende organisasjonen og hvilke myndighet vedkommende får som følge av rollen.

Min første teoretiske introduksjon for prosessorientering og prosesseierrollen fikk jeg av professor Dr. Robert Brown i en forelesning ved St. Petersburg Grad School of Management. Dr. Brown gikk i dybden på hva han mente var et av de mest oversette problemene innen organisasjonsstruktur, nemlig ”the white spots” som kan oppstå mellom forskjellige fagområder og avdelinger i dagens organisasjoner.

Jeg har arbeidet i Sparebank1 Telemark og Sparebank1 Skadeforsikring som begge er en del av et alliansesamarbeid, og jeg har sett prosesseierrollen utført i praksis i dette samarbeidet. For meg var dette en spennende vinkling på tematikken omkring prosesser og

prosesseierrollen. Derfor ønsket jeg å se nærmere på hvordan et slikt samarbeid om prosesser foregår og hvordan dette påvirker prosesseierrollen.

1.2 Forskningsspørsmål

I denne utredningen ønsker jeg å belyse prosesseierrollen gjennom å se på hvordan prosesseierrollen utspiller seg i et prosessorientert alliansesamarbeid. Prosesseierrollen er et relativt nytt og lite utforsket område i litteraturen, og om rollen i et alliansesamarbeid er det ingen litteratur.

Jeg vil se på hvordan prosessene som går på tvers av fagfelt og avdeling blir effektivisert, standardisert eller kundeorientert gjennom prosesseierrollen og hvordan alliansesamarbeidet forenkler eller vanskeliggjør dette arbeidet.

Prosesseierrollen i et alliansesamarbeid er noe helt nytt. Derfor er det spennende å se hvilken plass rollen får og hvordan den møter organisasjonen som helhet.

Mitt forskningsspørsmål vil være som følger:

Hvordan er prosesseierrollen i et alliansesamarbeid organisert og hvilken myndighet, innflytelse og ansvar innebærer rollen?

For å besvare dette spørsmålet best mulig har jeg valgt å gå dypere inn i en organisasjon jeg kjenner godt fra før, Sparebank1 Telemark. Den normative teorien som finnes, beskriver i stor grad større selskap. Jeg tror at ved å gå inn i en smalere del av alliansesamarbeidet vil jeg få en ny type innsikt. Det er mitt håp at jeg ved å kjenne både alliansekulturen og kulturen i Sparebank1 Telemark, har et fortrinn til å finne både styrker og svakheter ved denne typen organisering.

For å best mulig svare på forskningsspørsmålet har jeg sett nøye på rammeverket alliansen legger på bankene i sitt prosessarbeid og hvordan dette arbeidet foregår. Gjennom dette håper jeg å bedre kunne forstå prosessorganisasjonen innad i Sparebank1 Telemark, og slik kunne klargjøre prosesseiers rolle i organisasjonen med tanke på innflytelse, myndighet og ansvar.

1.3 Avgrensninger

Jeg har valgt å kun se på Sparebank1 Telemark innenfor Sparebank1 Alliansen. Dette vil selvfølgelig føre til at utvalget av prosesseiere er begrenset. På den annen side vil dette gi meg muligheten til å gå virkelig i dybden i det gitte utvalget i en organisasjon og en allianse jeg kjenner godt fra tidligere.

Oppgaven er også begrenset tidsmessig og omfangsmessig av de forutsetningene som ligger for en masterutredning. Derfor vil oppgaven være et tverrsnitt i tiden og ikke ta hensyn til forandringer over tid.

1.4 Oppbygning

Jeg vil først innlede og gi en aktualisering av temaet. Deretter vil jeg presentere teorien omkring prosessorientering, prosesseierrollen og de tankene omkring prosesser som dette bærer med seg. Deretter vil jeg presentere og begrunne de forskningsmetoder og -valg jeg har gjort i utredningen. Videre vil jeg presentere Sparebank1 Alliansen og det rammeverket som legges for prosessarbeid i alliansen, før jeg ser på prosessorienteringen i Sparebank1 Telemark og prosesseiers rolle i banken. Avslutningsvis vil jeg oppsummere hva jeg har funnet i studien.

2. Teori

For å kunne skape forståelse omkring temaet prosesseierrollen, er det viktig å forstå sentrale begreper og teorier omkring prosesser og prosesseierrollen. I denne delen vil jeg forsøke å skape en forståelse for de sentrale tanker og definisjoner, og det øvrige rammeverket som er viktig for oppgaven.

2.1 Introduksjon til prosesser

Prosessperspektivet har sitt utspring fra tidlig på 80-tallet da Michael Porter introduserte verdens mest brukte modeller for å foreta analyser av konkurranse på bransjenivå (Barney, 1997). Porters modeller tar utgangspunkt i hvor konkurransefortrinn kan skapes. Porter gir oss at det er fem konkurransekrefter som bestemmer trusselnivået i en bransje. Disse fem er risiko for at potensielle nykommere etablerer seg i bransjen, rivalisering mellom eksisterende bedrifter, trussel fra substituttprodukter, leverandørers forhandlingsmakt og kjøperes forhandlingsmakt (Porter, *Competitive Strategy*, 1980).

Videre i sitt arbeid omkring konkurransefortrinn fokuserte Porter på verdikjeden. Porter delte verdiskapningsprosessen inn i fem primære aktiviteter – fra anskaffelse via bearbeiding til levering, formidling og service med kundestøtte. En analyse av verdiskapningsprosessen i en organisasjon gjøres i den hensikt å identifisere og videreutvikle egenskaper som kan gi foretaket konkurransefortrinn (Porter, *Competitive Advantage*, 1985). Verdikjedeanalysen fokuserer på at verdien skapes i prosesser innad i organisasjonen. Den skapte verdien kommer som følge av samhandling på tvers av fagfelt og organisatoriske avdelinger. Porters arbeid med verdikjedeanalysen er en viktig brikke for fremveksten av prosessorientert tankegang.

En naturlig situasjon å forestille seg som en verdikjede, er en kunde som kjøper en vare. Varen blir markedsført og blir solgt av en representant. Varen kan da ha vært gjennom flere prosesser på sin vei. Ser vi for oss eksempelvis en golfkølle, er denne et resultat av forskning, produksjon av selve køllehodet, produksjon av skaftet, sammensetning av disse og spesialtilpasning til kunden ved salg. Det vil også være aktuelt med kundeoppfølging etter salget. Som vi ser er køllen innom flere funksjoner og avdelinger. Den er et resultat av

de prosesser som skal til for å lage de forskjellige delene, samtidig som helheten er en prosess i seg selv (Hammer & Champy, 1993).

Som følge av fokuset på konkurransefortrinn og verdikjedeanalyse vil det være naturlig å se på organisasjonen. Organisasjonen er bevisst konstruert for å nå bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Det vil da være naturlig å se på hvordan prosesser krysser faglige og organisatoriske grenser. Det er gjennom dette prosessorienterte synet en ser behovet for en prosesseier som følger, overvåker, leder og forbedrer prosessen for å øke verdiskapningen som skjer som følge av prosessen.

2.2 Definisjoner

2.2.1 Prosesser

En prosess er et strukturert, målbart sett av aktiviteter designet for å produsere et gitt resultat for en bruker, kunde eller marked. Dette legger sterke føringer på hvordan det arbeides i organisasjonen. En prosess er således en spesifikk rekke arbeidsaktiviteter i tid og rom. Det trengs en start og en slutt, og klart definerte innsatsfaktorer og resultat, samt en strukturert arbeidsrekke. (Davenport T., 1993).

Davenport's definisjon gir visse karakteristikkene en prosess må inneha. En prosess må ha klart definerte grenser: Den må ha tilførsel av innsatsfaktorer som gir et resultat, og bestå av mindre underprosesser. Disse må være strukturert i tid og rom. Det må også skje en verdiskapning i prosessen som en kunde eller bruker mottar.

En prosess kan også ses på som et sett av aktiviteter som trenger tilførsel av en eller flere innsatsfaktorer og skaper et resultat som er av verdi for kunden (Hammer & Champy, 1993). Hammer og Champy (1993) sin definisjon utelater tid og rom, men anses likevel som en avlegger fra Davenport's definisjon. Dog noe forenklet.

En nyere definisjon av en prosess, er en serie av steg designet for å produsere et produkt eller en tjeneste. De fleste prosesser spenner over "de hvite feltene" mellom boksene i et organisasjonskart. Noen prosesser resulterer i produkter eller tjenester som blir mottatt av organisasjonens eksterne kunder. Dette kalles primærprosesser. Andre prosesser produserer produkter som er usynlige for den eksterne kunden, men er essensielt for effektiv drift. Dette er sekundærprosesser (Rummler & Brache, 1995).

Vi ser at Rummler og Brache (1995) sin klassifisering av prosesser som primære og sekundære bygger videre på Porter sin verdikjede og anvendelse av primære og sekundære aktiviteter (Porter, Competitive Advantage, 1985).

2.2.2 Det prosessbaserte perspektivet

Det prosessbaserte perspektivet er basert på antagelser i litteraturen som antyder at et prosessperspektiv kan bidra til forbedrede prestasjoner og bedre resultat (Walton, 1986) (Porter, Competitive Advantage, 1985) (Hammer & Champy, 1993) (Davenport & Short, 1990) (Hammer M., 1996) (Hammer M., 1999).

McCormack (2000) gjennomførte en empirisk studie for å se på sammenhengen mellom en prosessorientering og forbedret drift og resultat. Studien viser at prosessorientering er viktig for å redusere konflikter og bidrar til bedre kontaktflater innenfor organisasjonen. Videre viser studien at bedrifter med sterk prosessorientering kan vise til betydelig forbedret resultat. Studien understreker også at sterk prosessorientering bidrar til et mer positivt organisasjonsklima gjennom den forbedrede kommunikasjonen og mindre konflikter som følge av dette. Kolbacher (2009) hevder at prosessorientering i en organisasjon fører til høyere kundetilfredshet, bedre kvalitet på levert produkt, kortere leveringstid og raskere time-to-market. Videre finner Vera & Kuntz (2007), i en studie av Tysk sykehussektor, at prosessorientering har en positiv effekt på organisasjonens effektivitet.

Det meste av dagens litteratur omkring prosessorientering og det prosessorienterte perspektivet er normativt og mangler empirisk fokus. På tross av dette har det i løpet av årene blitt presentert mange modeller som fokuserer på at organisasjoners konkurransekraft og resultat kan forbedres gjennom prosessorientering av organisasjonen. Spanyi (2007) understreker at denne forbedringen skjer gjennom innovasjon og frigjøring av kapasitet, på grunn av økt kommunikasjon.

Fokus på prosesser og prosessorientering har siden 90-tallet ført til flere rapporter om selskaper som med suksess har hatt en prosessorientering. Texas Instruments, Progressive Insurance og American Standard har alle rapportert om forbedrede resultat og konkurransedyktighet (Hammer M., 1996).

Proessororientering og dets forhold til forbedret samhandling på tvers av fagfelt og avdelinger, ble introdusert i teorien av Michael Porter. Han presenterte konseptet om samarbeid på tvers av sektorer, fagfelt og avdelinger langs verdikjeden innad i organisasjoner som en stor utfordring (Porter, *Competitive Advantage*, 1985). Deming (1993) bidro også til økt proessororientering gjennom sitt arbeid med prosessdiagrammer, Flow Charts, som enkelt viser forbindelsene innad i organisasjonen fra leverandør til kunde som en prosess som kan måles og forbedres, lik alle andre prosesser (Walton, 1986). Davenport og Short (1990) beskriver proessororientering som en nøkkelkomponent hva angår prosessforbedring. Med andre ord tar Davenport og Short utgangspunkt i at det alltid har forkommet forsøk på prosessforbedring, men at dette blir enklere og mer forståelig for de involverte når en har en forståelse for konseptene som ligger bak en slik tankegang.

Michael Hammer presenterte også konseptet om proessororientering som en essensiell ingrediens for å kunne drive vellykket med kontinuerlig prosessforbedring. Hammer skapte uttrykket prosessforbedring for å beskrive utviklingen av kundefokusert, strategisk prosessbasert forretningsutvikling i organisasjonen som åpnet for reevaluering av eldre antagelser, og samtidig nytte informasjonsteknologi som en nøkkelkomponent i arbeidet med kontinuerlig forbedrede prosesser (Hammer & Champy, 1993). Hammer presenterer prosessforbedring som en strategi for å overvinne problematiske tomrom mellom avdelinger eller fagfelt som kan ha svært negative effekter for konkurransekraften og resultatene i organisasjonen. Hammer trekker frem Hallmark og Wall-mart organisasjoner som har klart omstillingen til proessororientering og de positive effektene det fører til. Mens IBM og General Motors blir trukket frem som organisasjoner som ikke har klart denne omstillingen (Hammer & Champy, 1993).

Bedriftskulturen spiller en viktig rolle for bedrifter som har klart omstillingen til proessororientert struktur godt. En proessororientert bedriftskultur er en kultur som er tverrfaglig på tvers av avdelinger, den er kundefokusert og innebærer en forståelse for prosessenkning. Dette kan utvides til Davenports definisjon av proessororientering som han hevder inneholder elementer av organisasjonsstruktur, prosessfokus, målbarhet, prosesseierskap og kundefokus (Davenport T., 1993). Davenport (1993) understreker viktigheten av å forplikte seg til kontinuerlige prosessforbedringer som kommer kunden direkte til nytte, og systemer for informasjon om prosessene som viktige kriterier for en vellykket bedriftskultur med tanke på proessororientering.

For å oppsummere omkring det prosessbaserte perspektivet, er en av hovedtankene bak dette å rette fokus mot hvordan medarbeidere fra ulike enheter samarbeider om felles oppgaver (Iden, 2005).

2.2.3 Prosesseierrollen

Jeg har i de to foregående avsnittene beskrevet hva prosesser og prosessorientering er. Gjennom disse definisjonene er det klart at prosessene som går på tvers av avdelinger og fagfelt, samtidig som de spenner over ”de hvite feltene” mellom boksene i et organisasjonskart (Rummler & Brache, 1995) må styres.

En prosesseier er ansvarlig for planlegging og kontroll av gitte arbeidsprosesser i en organisasjon (Nesheim, 2011). Grunnleggende beslutninger omkring prosesseierrollen og ansvaret som hviler på hver enkelt prosesseier, og hvem som best ivaretar disse rollene, er nøkkelen til å bygge en sterk prosessorientering som bidrar til kontinuerlig prosessforbedring (Booz Allen Hamilton, 2004).

Videre argumenterer Booz Allen Hamilton (2004) for at klart definerte prosesseierroller bidrar positivt til styringen av organisasjonen. Ikke bare bidrar prosesseierne til bedre fremtidige beslutninger, men de bidrar også til å avdekke ulemper som forekommer i organisasjonen allerede. I mange organisasjoner har innføringen av prosesseiere bidratt til mer effektiv beslutningstaking på tvers av avdelinger og fagfelt, gjennom mindre byråkrati (Booz Allen Hamilton, 2004). Dette skjer som følge av at prosesseiere som regel har anledning til å tillate avvik fra standard prosess ved å godta en lokal tilpasning av prosessen (Hammer M., 1999), samtidig som en beste prosess vokser frem som følge av mange input gjennom læring. Prosesseiere er ofte ledere med annet ansvar i linjen eller for et produktområde (Davenport T., 1993).

2.2.4 Prosessforbedring

Taylor (1911) beskrev tidlig hvordan bedriftsledere brukte prosessforbedring som metode for å finne den beste prosessen for å utføre en oppgave, og hvordan disse prosessene ble kontinuerlig forbedret for å øke produktiviteten. Men det var Henri Fayol (1987) som konseptualiserte prosessforbedring og begrepet om å optimalisere fordelene fra alle

tilgjengelige ressurser. Selv om teknologien har utviklet seg er konseptet det samme i dag. Det forgår en kontinuerlig prosess for å finne en beste måte å utføre enhver oppgave eller prosess.

Lazear og Gibbs (2009) beskriver enhver beslutning som en prosess. Denne beslutningsprosessen inneholder 4 steg (Fama & Jensen, 1983):

1. Initiere
2. Ratifisere
3. Implementere
4. Overvåke

Det er en gjentakelse av denne beslutningsprosessen som alltid søker å føre oss nærmere en beste praksis og som er kjernen i prosessforbedring (Business Process Reengineering). Hammer og Champy (1993) definerer denne typen prosessforbedring som en fundamental form for nytenkning og radikalt redesign av prosesser for å oppnå forbedring men hensyn på kostnader, kvalitet, service og hastighet. Davenport (1993) på sin side definerer prosessforbedring som en forståelse av nye arbeidsmetoder, prosessdesign og implementeringen av endringene i form av teknologi, mennesker og organisatorisk perspektiv.

2.2.5 Allianser

Fordi alliansetype vil være en viktig brikke i det strategiske perspektiver og organiseringen av en organisasjon inn mot alliansen, velger jeg å kort greie ut om allianser for lettere å kunne forklare Sparebank1 Telemarks og Sparebank1 Gruppens samarbeid og samhandling i de senere avsnitt.

De fleste sparebanker er i dag en del av en allianse, eller har tidligere vært det. Siden midten av 90-tallet har allianseorganiseringen blitt valgt for å oppnå bedre resultater (Forsbak, 2004). Alliansestrukturen kan ta flere former. De forskjellige formene kan vurderes med hensyn på løshet. Løshet omhandler hvor forpliktende og omfattende alliansene er for alliansepartene, og hvilke mekanismer som bidrar til styring og utvikling av alliansene (Meyer & Lien, 1999).

Ifølge Meyer og Lien (1999) er det viktig skille mellom faste og løse allianser. Skillet går ved om alliansesamarbeidet styres gjennom løse kontrakter eller kontrakter med strenge forpliktelser. En allianse kan betegnes som sterk om den innebærer en sterk eksponering av felles merkevarer, gjennom felles produkselskaper, direkte mot kunden. Dette skjer gjennom relasjonsspesifikke investeringer, klart definerte regelforhold og forpliktende kontrakter (Meyer & Lien, 1999). Svake allianser på sin side baseres løsere med et samarbeid hvor det er mer snakk om leveranser av standardiserte produkter og innkjøpssamarbeid (Meyer & Lien, 1999). Som over nevnt, er allianse i sparebanksektoren forskjellig med tanke på hvor tette og hvor forpliktende de er med hensyn på blant annet felles bruk av felles merkevarenavn i produkt distribusjonen. Et slikt skille kan ses i forhold til et skille mellom klassiske langtidskontrakter i formelle relasjoner, og mer relasjonsbaserte kontrakter i normbaserte relasjoner, som brukes i styringen av strategiske allianser (Haugland, 1994). Det er da nærliggende å tro at en sterkere allianse i større grad er preget av relasjoner. Styringen av en allianse får betydning for hva som naturlig skal inngå i samarbeidet, og hvilke potensielle gevinster det er rimelig å hente ut av en samarbeidsrelasjon.

3. Metode

3.1 Hva er metode?

Metode er et redskap eller en prosedyre som kan brukes slik at en oppnår ny innsikt (Holme & Solvang, 1996). Alt som bidrar til økt innsikt i forskningsspørsmålet blir ansett som metode. Utgangspunktet for valg av metode bør være forskningsspørsmålet. Dette for at all data som samles inn bidrar til å svare på dette spørsmålet (Falkenberg, 1985). I det følgende vil jeg presentere metoden jeg har benyttet for best å svare på mitt forskningsspørsmål.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overliggende strategi og vil variere i forhold til forskerens underliggende synspunkter. Forskningsdesign er organisering av forskningsaktiviteten, inkludert innsamling av data, og hvordan dette fører oss nærmere svaret på forskningsspørsmålet (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008). Forskningsdesignet skal også svare på hvilke utfordringer forskeren kan møte og hvordan en planlegger å møte disse. Disse valgene vil være avgjørende for validiteten og holdbarheten på forskningen. Saunders (2007) hevder at en forsker alltid skal ha et legitimt grunnlag for alle forskningsdesignvalg og at dette skal kunne grunngis i forskningsspørsmålet. Valget av forskningsdesign vil avhenge av hvor mye informasjon man har omkring emnet og hvilke ambisjoner man har når det gjelder å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

Da jeg skulle bestemme meg for forskningsdesign i denne utredningen, måtte jeg vite hva jeg trengte av informasjon for å svare på forskningsspørsmålet mitt.

Når en velger forskningsdesign er det to hovedretninger en kan velge blant; kvalitative og kvantitative (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). Gjennom kvantitativ forskning er fokuset målbare enheter og tall. Denne forskningen innebærer ofte spørreskjemaer og eksperimenter som brukes til å generaliserer en liten gruppe opp mot en større populasjon. Kritikken mot kvantitativt forskning er at denne typen forskningsdesign ikke graver dypt nok inn i fenomener til å forstå hvorfor fenomenet oppstår. Kvalitativt forskningsdesign graver dypere inn i fenomener og man undersøker hvilken mening hendelser og erfaringer har for de som opplever dem. Kvalitativ metode brukes ofte til å undersøke sosiale prosesser og

sosialt samspill. De tre vanligste typene av kvalitativ forskning er observasjon, intervju eller diskursanalyse. Det finnes også et tredje alternativ hva angår valg av metode. Saunders (2007) sier at bruk av flere metoder for innsamling og analyse av data er blitt vanligere innen økonomisk administrative fag. Denne eklektiske tilnæringsmåten har to viktige fordeler; For det første krever forskjellige spørsmål forskjellige metoder. For det andre gir dette muligheten for at svaret finnes ved at man tilnærmer seg spørsmålets svar fra flere forskjellige retninger. For eksempel kan en spørreundersøkelse og strukturerte intervjuer utfylle hverandre.

Forskningsdesignet jeg har valgt er en eklektisk tilnærming hvor jeg svarer på spørsmålet ved hjelp av interne styringsdokumenter underbygget av strukturerte intervjuer. Fordi målet med oppgaven min er å klargjøre prosesseiers rolle i et alliansesamarbeid, vil en slik sammenføring av to kvalitative metoder gi et godt svar.

3.3 Forskningsstrategi

Det finnes tre forskjellige forskningsstrategier; eksplorativ (utforskende), deskriptiv (beskrivende) og forklarende (Hellevik, 2002). Deskriptiv tilnærming blir hovedsakelig brukt om forskeren ønsker å vise fakta om, eller karakterisere et fenomen. Eksplorativ tilnærming brukes når forskeren vet lite om fenomenet. Mens en forklarende tilnærming brukes for å vise årsakssammenhenger og hva som påvirker disse sammenhengene.

Deskriptiv metode kan brukes for både kvantitativ og kvalitativ forskning. Vanligvis brukes kvalitativ metode i utforskende fase for å identifisere viktige faktorer (Nyeng, 2004). De identifiserte faktorene kan således brukes i senere kvantitative studier som søker å forklare faktorene. Flere typer datainnsamling og analyser brukes simultant eller suksessivt, men aldri kombinert. Det betyr at kvalitative data blir analysert kvalitativt og at kvantitative data blir analysert kvantitativt (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

For å beskrive prosesseierrollen i et alliansesamarbeid vil min forskningsstrategi være en kombinasjon av eksplorativ og deskriptiv tilnærming. En eksplorativ tilnærming betyr at man skal finne ut hva som faktisk skjer. Mens en deskriptiv tilnærming tar høyde for å gi en nøyaktig beskrivelse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). I denne utredningen prøver jeg å kombinere de to tilnærmingstypene for å gi et mest mulig komplett bilde av hvordan prosesseierrollen i et alliansesamarbeid fungerer.

Når en arbeider med forskningsstrategi må man ta i betraktning hvordan og hvorfor man som forsker leser litteratur. Noen ganger leses litteratur for å identifisere teorier som kan bli testet ved hjelp av innsamlede data. Dette er deduktiv metode (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). En annen innfallsvinkel er å se på innsamlede data og relatere dem til teorien. Dette kalles induktiv metode.

I denne utredningen vil jeg benytte induktiv metode. Det vil si at jeg tar innsamlede kvalitative data og ser dem i sammenheng med litteraturen.

3.4 Data

For valg av forskningsdesign og forskningsstrategi er det viktig om man velger å benytte seg primær- eller sekundærdata for best å svare på forskningsspørsmålet. Primærdata vil si data som er innsamlet spesifikt for den gitte forskningen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Mens sekundærdata er både allerede innhentede rådata og allerede bearbejdede data. Fordelen med sekundærdata er at det er tid- og kostnadseffektivt (Ghauri & Grønhaug, 2005). En følge av dette er at arbeid med sekundærdata gir tid og mulighet for bearbejding av større datasett.

3.4.1 Primærdata

Høyere kvalitet på data gir bedre holdbarhet i argumenter. Det finnes flere måter å samle data på. Det kan skje gjennom observasjon, intervjuer eller gjennom spørreskjemaer. Den største fordelen med å innhente egne primærdata er forskerens kontroll over strukturen på innhenting og de innhentede data (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008). Men ved å hente egne data finnes det også fallgruver. Forskerens viktigste oppgaver er å designe innhenting av data slik at dataene er representative og presise (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008). Hvor representative dataene er vil avhenge av samsvaret mellom konklusjonene som kan trekkes ut fra dataene og realitetene i utvalget dataene er hentet fra. Presisjon handler om hvordan troverdigheten minsker etter størrelsen på utvalget (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

I denne oppgaven vil jeg fokusere på primærdata, i form av utførte intervjuer, i tillegg til de deskriptive malene, i form av interne styringsdokumenter for prosesseierrollen i alliansesamarbeidet.

3.5 Datainnsamling

Datainnsamlingen foretatt i denne utredningen er i hovedsak i form av intervjuer med prosesseierne i organisasjonen, intervjuer med ledelsen og interne styringsdokumenter.

Når en søker en dypere forståelse av folks atferd, motiver og personlighet, ønsker man en konversasjon der intervjuer oppmuntrer undersøkelsesobjektet til å formulere i egne ord erfaringer, følelser og holdninger som er relevante for problemstillingen (Kvale, 1997).

3.5.1 Intervju

Et intervju kan være ustrukturert dvs. som en liste over de emnene vi ønsker å dekke. Eller den kan være halvstrukturert, der emnene settes opp i en bestemt rekkefølge med utarbeidede spørsmål under hvert emne som eventuelt følges opp med utdypende spørsmål (Kvale, 1997).

I denne utredningen ønsket jeg å lede intervjuet gjennom en halvstrukturert form. Disse uformelle/ustrukturerte intervjuene gjennomføres som en kombinasjon av samtaleintervju og dybdeintervju. Samtaleintervjuet er et informant- eller respondentintervju som ligger nært opp til hverdagssamtalen (Kvale, 1997). Intervjuet forgår muntlig og intervjuer styrer samtalen så lite som mulig. Dybdeintervjuet gir oss en dypere forståelse av intervjuobjektets atferd, motiver og personlighet. Noe som innebærer en konversasjon der intervjuer oppmuntrer undersøkelsesobjektet til å formulere i egne ord erfaringer, følelser og holdninger som er relevante for forskningsspørsmålet (Kvale, 1997).

Intervjuene er altså uformelle, de er ikke standardiserte med på forhånd fastlagte spørsmål eller svaralternativ, som i en spørreundersøkelse. Spørsmålene følger ofte av samtalens gang, men vi benytter gjerne en intervjuguide, som gir generelle retningslinjer for gjennomføringen og styringen av samtalene. Den største fordelen med halvstrukturerte intervjuer er derfor at intervjuobjektet ikke blir tvunget inn i en bestemt måte å tenke på, men kan uttrykke og utdype sine meninger og tanker mye mer fritt (Kvale, 1997).

I gjennomføringen av intervjuene med prosesseierne var jeg nøye med at jeg hadde god forhåndskunnskap og kjennskap til hva jeg ville ha svar på. Jeg gjennomførte intervjuene med båndopptager og transkriberte intervjuene kort tid etterpå. Under intervjuene lå fokus på å innhente beskrivelser av rolleeiernes egne oppfatninger og deres beskrivelser av sin egen

hverdag og deres forhold til den. Jeg konsentrerte meg også om å innhente kvalitativ kunnskap. Jeg var forsiktig med å ikke forsøke å kvantifisere informasjonen, selv om det alltid ligger et rom for tolkninger og ulike meninger i det som blir sagt. Jeg hadde fokus på beskrivelser av spesifikke situasjoner og hendelsesforløp, heller enn generelle meninger. Jeg jobbet også gjennom hele intervjurunden med å beholde en bevisst naivitet og vise åpenhet for nye og uventede fenomener, for å unngå ferdigoppsatte kategorier og tolkningsskjemaer. Det var også viktig å ha fokus på tvetydighet hos intervjuobjektene fordi dette kan tyde på motsetninger innenfor intervjuobjektene hverdag og holdninger.

”Et vellykket intervju kan være en verdifull og berikende opplevelse for intervjupersonen, som kan få ny innsikt i sin egen livssituasjon (Kvale, 1997)”.

Sitatet over brukte jeg som en mal gjennom alle intervjuene. Jeg tror dette var lettere for meg siden jeg kjenner organisasjonen godt fra innsiden og er kjent med alle objektene jeg intervjuet. Derfor tror jeg også at jeg fikk ekstra innsikt i deres livsverden.

3.6 Validitet og pålitelighet

Denne utredningen har som mål å beskrive og analysere prosesseierrollen i et alliansesamarbeid. Påliteligheten og validiteten av arbeidet er uttrykk som brukes om kvaliteten på kvantitativ forskning (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004). For å oppnå høy troverdighet omkring konklusjonen i et forskningsarbeid, er det viktig å vise at forskningen ble designet og gjennomført på en måte som best mulig belyser og beskriver forskningsspørsmålet. Derfor er det viktig å være seg bevisst problemer og uklarheter innenfor det valgte forskningsdesignet og forskningsstrukturen. Det er tolkningen av dataene som valideres, ikke selve målemetodene eller testene (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004)

3.6.1 Validitet

Validitet uttrykker i hvilken grad de verktøy vi bruker er tilpasset og måler hva vi søker å måle. Indre validitet brukes om muligheten et forsøk eller en studie gir til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen. Ytre validitet henspiller på at resultatene fra en studie av et begrenset omfang (f.eks. et utvalg mennesker) kan gjøres allment gjeldende (f.eks. for en hel befolkning) (Braut, 2011).

Ved innsamling av primærdata er det mange måter å sikre validiteten av dataene. Validiteten vil avhenge av hvordan data samles inn og hvor god innsamlingsprosessen er. Dataene jeg vil benytte i denne utredningen er primærdata og jeg har derfor kontroll over validiteten. Jeg vil søke å hente inn dataene på en god måte som samsvarer med hva jeg har presentert i avsnittet over.

3.6.2 Pålitelighet

Pålitelighet viser til hvordan datainnsamlingen og analysen av disse vil være konsistente om en lignende studie hadde vært utført under lignende forhold av andre, og om analysen av dataene er transparent (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Saunders, Lewis, & Thornhill (2009) påpeker fire trusler mot pålitelighet en må være oppmerksom på; deltagerfeil, deltagerbias, observatørfeil og observatørbias. Risikoen for lav pålitelighet kan minimeres ved godt strukturerte intervju.

Pålitelige data kan antas å være objektive om andre som utfører lik analyse vil oppleve likt resultat. Jeg tror at mine intervjuer og strukturen på disse bidrar til god pålitelighet i oppgaven.

4. Presentasjon og Analyse

4.1 Om Sparebank1 Alliansen

Sparebank1 Alliansen består av 18 sparebanker, to heleide forretningsbanker og Sparebank1 Gruppen AS med datterselskaper. Alliansen er samlet sett nest største tilbyder av finansielle produkter og tjenester i det norske markedet. Bankene i Sparebank1 Alliansen distribuerer Sparebank1 Gruppens produkter, og samarbeider på sentrale områder som merkevare, arbeidsprosesser, kompetanse- bygging, IT-drift, systemutvikling og innkjøp. (Årsrapport 2010, Sparebank1 Gruppen)

Produktselskapene, etablert under Sparebank 1 Gruppen AS, og alliansebankene har utviklet en felles teknologiplattform. Erfaringsutveksling og overføring av kompetanse innenfor alliansen, basert på beste praksis, er et viktig element for å utvikle alliansen videre (Årsrapport 2010, Sparebank1 Gruppen). I forhold til Meyer og Liens (1999) fremstilling av strategiske utviklingsbaner vil Sparebank1 Gruppen klassifiseres som en sterk allianse. Dette fordi Sparebank1 satser på oppbygging av en sentral og felles Sparebank1 merkevare, og knytter bankene tett til seg i sine distribusjonssystemer. Dette underbygges av alliansens egne uttalelse om sitt eget formål:

Gjennom Sparebank1 Gruppen skal vi drive og utvikle finanskonsernet med produksjon og leveranse av konkurransedyktige produkter og tjenester for distribusjon gjennom alliansebankene og øvrige banker, som har distribusjonsavtale med selskap i SpareBank1 Gruppen, og LO (Årsrapport 2010, Sparebank1 Gruppen).

Gjennom Alliansesamarbeidet Sparebank1 skal vi drive og utvikle alliansesamarbeidet med felles forvaltning, utvikling og gjennomføring av aktiviteter som gir stordrifts- og kompetansefordeler (Årsrapport 2010, Sparebank1 Gruppen).

I dette tette alliansesamarbeidet har Sparebank1 Gruppen administrativt ansvar for samarbeidsprosessene i Sparebank1 Alliansen, der teknologi, merkevare, kompetanse, felles prosesser/utnyttelse av beste praksis og innkjøp står sentralt. Alliansen driver også utviklingsarbeid. Det opereres med følgende forretnings- og stabsområder, reflektert i konsernledelsen i selskapet (Sparebank1 - Om oss):

-
- Sparing
 - Skadeforsikring
 - Betaling, teknologi og e-handel
 - Markedskommunikasjon
 - Finans og økonomi
 - Strategi
 - Informasjon
 - Alliansesamarbeidet
 - Inkasso og factoring

Sparebank1 Alliansen forvaltet ved utgangen av 2010 til sammen ca. 665 mrd. kroner, mot ca. 616 mrd. kroner i 2009. Sparebank1 bankene har 352 egne kontorer. Sparebank1 Gruppens produkter distribueres gjennom 378 distribusjonskontorer over hele landet. Alliansesamarbeidet Sparebank1 DA utgjør den administrative overbygningen for alliansesamarbeidet. Selskapet ivaretar finansiering av og eierskap til applikasjoner, konsepter, kontrakter og merkevare på vegne av deltagerne i alliansesamarbeidet. Selskapet eies av Sparebank1 SR-Bank (17,74 %), Sparebank1 SMN (17,74 %), Sparebank1 Nord-Norge (17,74 %), Samarbeidende Sparebanker Utvikling DA (17,74 %), Sparebanken Hedmark (11,3 %), Sparebank1 Gruppen AS (10,0 %) og Bank 1 Oslo AS (7,74 %) (Årsrapport 2010, Sparebank1 Gruppen).

4.2 Om Sparebank1 Telemark

Sparebank1 Telemark er en videreføring av de to sammenslåtte bankene (2008) Sparebanken Grenland og Gjerpen og Solum Sparebank (Årsrapport 2010, Sparebank1 Telemark). De to bankene var før sammenslåingen tilnærmet likeverdige størrelse og soliditet, og utfylte hverandre geografisk.

Sparebank1 Telemark er medlem i Sparebank1 Alliansen og medeier i Sparebank1 Gruppen gjennom Samarbeidende Sparebanker (SamSpar) (Sparebank1 Telemark).

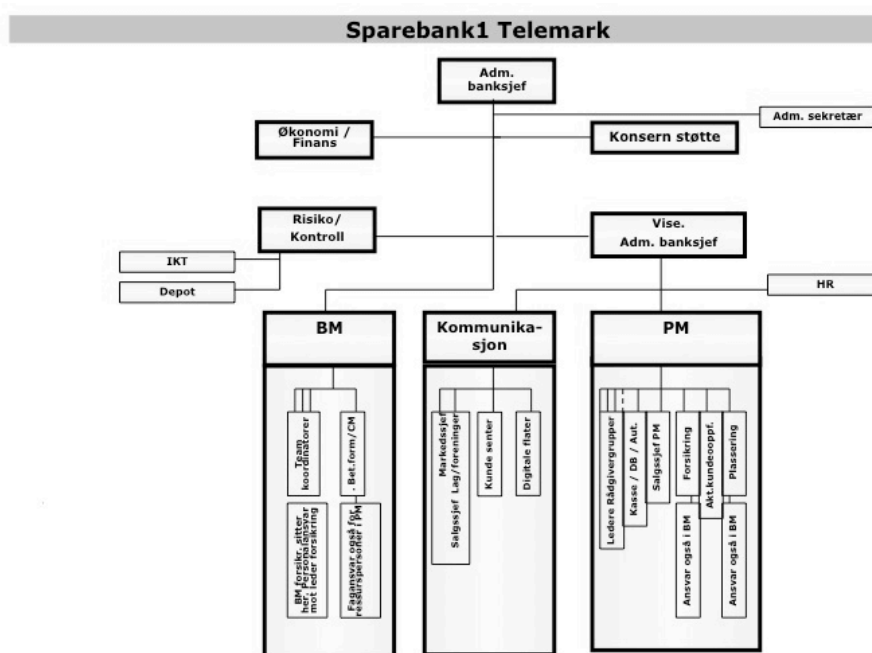
Forvaltningskapitalen i 2010 var på 15,8 milliarder kroner og banken hadde 162 ansatte (154,3 årsverk) mot 156 ansatte (147,4 årsverk) i 2009. De ansatte er fordelt på 7 kontorer; 2 i Porsgrunn, to i Skien i tillegg til filialer i Bø, Notodden og Bamble (Årsrapport 2010, Sparebank1 Telemark).

“Styret i Sparebank1 Telemark har bevisst satset på å styrke bankens profil som en selvstendig regional bank, samtidig som banken skal kunne tilby sine kunder et komplett spekter av finansielle tjenester. Det løser vi gjennom samarbeidet i Sparebank1 Alliansen.”
 –Per Halvorsen, Adm. banksjef

Administrerende direktør Per Halvorsen understreker i sitatet over hvorfor det er viktig for en mindre sparebank som Sparebank1 Telemark å være en del av en tett allianse. Videre sier Halvorsen at strategien for de neste årene er basert på forventningen om en ytterligere skjerpet konkurransesituasjon, både i det nasjonale og i de regionale finansmarkedene. En slik utvikling krever et sterkere samarbeid for å ta ut ytterligere fordeler mht. lavere kostnader, økt kompetanse og økt kvalitet i kundebeetjeningen. Ambisjonsnivået for alliansesamarbeidet er i så måte høyere enn noen gang før (Årsrapport 2010, Sparebank1 Telemark).

Organisasjon

Etter fusjonen i 2008 ledes personkundefunksjonen fra Skien, mens bedriftskundefunksjonen ledes fra Porsgrunn, hvor også stabsfunksjonene og bankens ledelse holder til. Som beskrevet i organisasjonskartet under er banken organisert i 3 hovedlinjefunksjoner; Bedriftsmarked, Privatmarked og Kommunikasjon. Ved siden av disse linjene ser vi støttefunksjonene.



Figur 1: Organisasjonskart for Sparebank1 Telemark

Bedriftsavdelingen arbeider mot bedrifter i Telemark fra sitt kontor i Porsgrunn. I dag er det 11 ansatte i denne avdelingen.

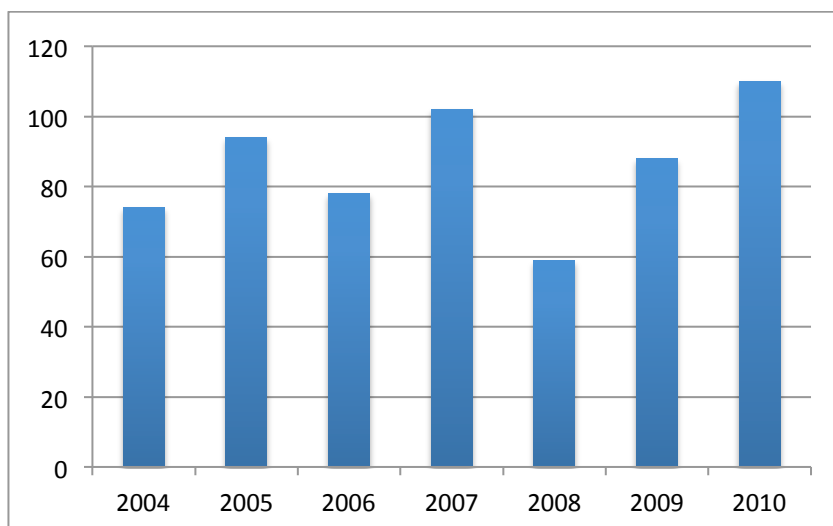
Kommunikasjonsavdelingen har sitt daglige virke i Skien og har 4 ansatte. Disse arbeider med både markedsføring, sponsorater og lignende.

Privatmarkedet blir betjent av en stab på 105 personer. Disse kundekonsulentene er spredd ut over hele bankens virkeområde og er den største avdelingen i både antall årsverk og spredning av ansatte.

Den øvrige ledelse og støttefunksjoner arbeider fra Skien og Porsgrunn og teller 42 ansatte innenfor administrasjon, depotavdeling, IKT, konsernstøtte, økonomiavdeling, HR og risiko/kontrollavdelingen.

Utvikling i Sparebank1 Telemark

Av figuren under, som viser resultatet for Sparebank1 Telemark etter skatt, ser vi at banken er inne i en positiv utvikling. Vi ser at resultatet i 2008 er lavt som følge av fusjonen, og derfor er lavere enn det sammenlagte resultatet for de selvstendige bankene året før. Dette kommer som en følge av uroligheter i markedet omkring 2008 samtidig som at en fusjon er ressurskrevende. Men det viktigste vi kan lese av denne grafen er at etter fusjonen i 2008 med et kontinuerlig fokus på prosessorientering og prosessforbedring, er utviklingen positiv. For 2011 ser vi at trenden fortsetter og at resultatet så langt overstiger 2010 med om lag 7% (Delårsrapport Sparebank1 Telemark 3. kvartal 2011). Oppsummert er banken inne i en god utvikling og utnytter sine ressurser godt i et urolig marked.



Figur 2: Resultat etter skatt for Sparebank1 Telemark i mill.

4.3 Proessorienteringen i alliansesamarbeidet

For best å beskrive prosessorienteringen i Sparebank1 Telemark velger jeg å presentere banken sitt prosessarbeid gjennom de referanserammene som legges for prosesser av alliansebankene i Sparebank1 Alliansen.

Sparebank1 Telemark er som nevnt tidligere en del av SamSpar. SamSpars arena for prosessarbeid er Styringsgruppe Salg og Marked (SMS). SMS representerer SamSpar i Alliansemøtene hvor også Sparebank1 SMN, Sparebank1 Nord-Norge og Sparebank1 SR-Bank er representert. Det er alliansemøtet som er prosessansvarlig i alliansens oppdragsgiver. Dette gir en ”tjenestevei” for prosessarbeid som vist i figuren under:



Figur 3: Prosessflyt fra Sparebank1 Telemark inn til alliansen

I kontrakten under beskrives mandatet som gis prosesseier i SamSpar. I dette mandatet ser en tydelig hvordan bankene gjennom sin prosesseier i SMS søker å påvirke alliansearenaen, som igjen gjør vedtak for arbeid med prosessen i alliansen og hvordan prosesskoordinator og prosesseier i SamSpar arbeider sammen for å fremme de enkelte bankers forslag til beste praksis, simultant med forankring av vedtatte prosesser i SamSpar. Prosesseier i SMS ansettes for et år av gangen og er derfor den reelle prosesseier, mens prosesskoordinator sørger for kontinuitet i arbeidet og sørger for at prosesseiers tid i rollen blir utnyttet best mulig til SamSpars beste. En slik løsning er valg for å fremme innovasjon og bevare erfaring.

1. MANDAT

Prosesseier i SamSpar er SamSpars representant i alliansens prosesssteam plassering og fra 01.09.09 leder av alliansens prosesssteam plassering.

Styringsgruppe Marked og Salg (SMS) besluttet følgende mandat for prosesssteamene i møte 19.06.07:

1. Prioritere prosesser i et kunde- og rådgiverperspektiv, og de viktigste prosessene er der kunden er i direkte kontakt med banken.
2. Identifisere og utvikle beste prosess, implementere beste praksis, samt vedlikeholde leverte prosesser.
3. Utvikle og implementere gode benchmarkstrukturer som hjelper bankene til å identifisere og ta i bruk beste praksis.
4. Bidra til (initiere) produkt- og konseptutvikling.
5. Være aktive pådrivere for kompetanseutvikling og ha faglig ansvar for innhold i læringsmoduler (grensesnitt mot KFL).
6. Beskrive og spesifisere funksjonelle krav til støtteverktøy, og være referansegruppe for systemeiere.
7. Overlevere prosesser til implementeringsansvarlige i bankene.

SamSpars prosesseier skal primært ivareta SamSpar sine interesser i henhold til gjeldende mandat på prosessarenaen. Arbeidet gjøres i samarbeid med SamSpars fast engasjerte prosesskoordinator, som primært skal jobbe med forankring/implementering i SamSpar bankene.

Prosesseier og koordinator skal sammen arrangere samlinger for prosessansvarlige i SamSparbankene. Samlingene skal baseres på styrets mandat for prosesssteamene i SamSpar.

Styret beslutter retningslinjer for slike møter.

Figur 4: Kontrakt av 5.9.11 for SamSpars Prosesseier

4.3.1

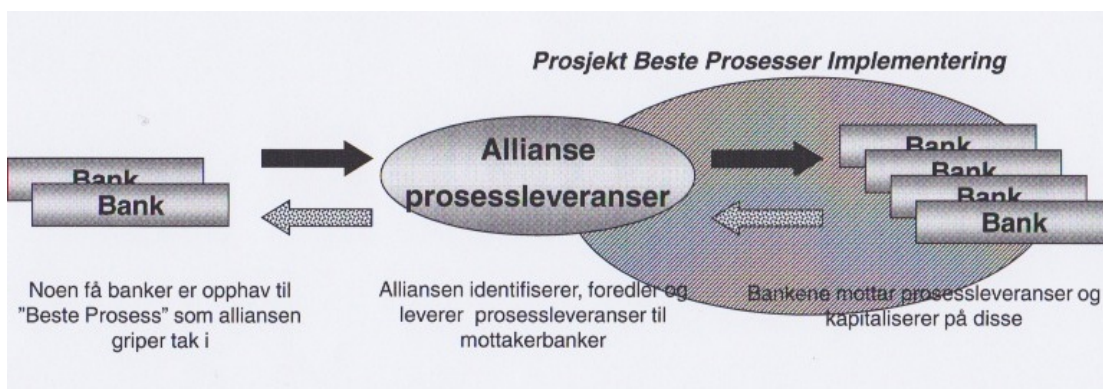
4.3.2 Beste prosessmottak

Gjennom kartleggingen av implementering av prosessleveranser og etableringen av et Beste prosess, mottak, legger Sparebank1 Alliansen en ramme for hvordan bankene i alliansen kan arbeide i et prosessorientert samarbeid. Arbeidet med å kartlegge hvordan ”kjøp” og ”salg” av prosessleveranser mellom bankene og alliansesamarbeidet startet i begynnelsen av 2007. Målet med kartleggingen var å beskrive hvordan man best kan identifisere, organisere og implementere gode og effektive prosesser. En av prosesseierne beskriver rutinene for prosessleveranser slik;

”Gode rutiner for prosessleveranser styrker og utvikler banken og skaper konkurransefortrinn”

Ved kartleggingsarbeidet ble det tatt utgangspunkt i at den vellykkede prosessorienteringen som har funnet sted i Sparebank1 SMN er kopierbar. I kartleggingsarbeidet har representanter for de samarbeidende bankene, prosessansvarlige i produktselskapene og konsulenter fra Timebox Innovasjonsrådgivere samarbeidet om å komme frem til et felles rammeverk som kan bidra til å lette arbeidet for prosesseierne i de ulike bankene, samt å åpne for økt flyt av kunnskap om gode prosesser mellom de ulike samarbeidende bankene. Med et redskap for mottak av Beste prosess sikrer alliansen at det er et kontinuerlig arbeid innad i alliansen mot en beste praksis. Gjennom etableringen av Beste prosessmottak, sikrer bankene at gode prosesser finner veien inn i alliansen og videre ut igjen til de samarbeidende bankene.

I alliansen letes det kontinuerlig etter en beste praksis blant samarbeidsbankene. Dette arbeidet ledes av en prosessansvarlig i alliansen som har ansvar for prosessleveranser til bankene. I bankene er prosesseierne ansvarlige for mottak av prosessleveranser og ansvarlige for en implementering om leveransen blir vedtatt i banken. Figuren under illustrerer hvordan dette arbeidet forgår kontinuerlig.



Figur 5: Illustrasjon av prosessarbeidet i alliansen

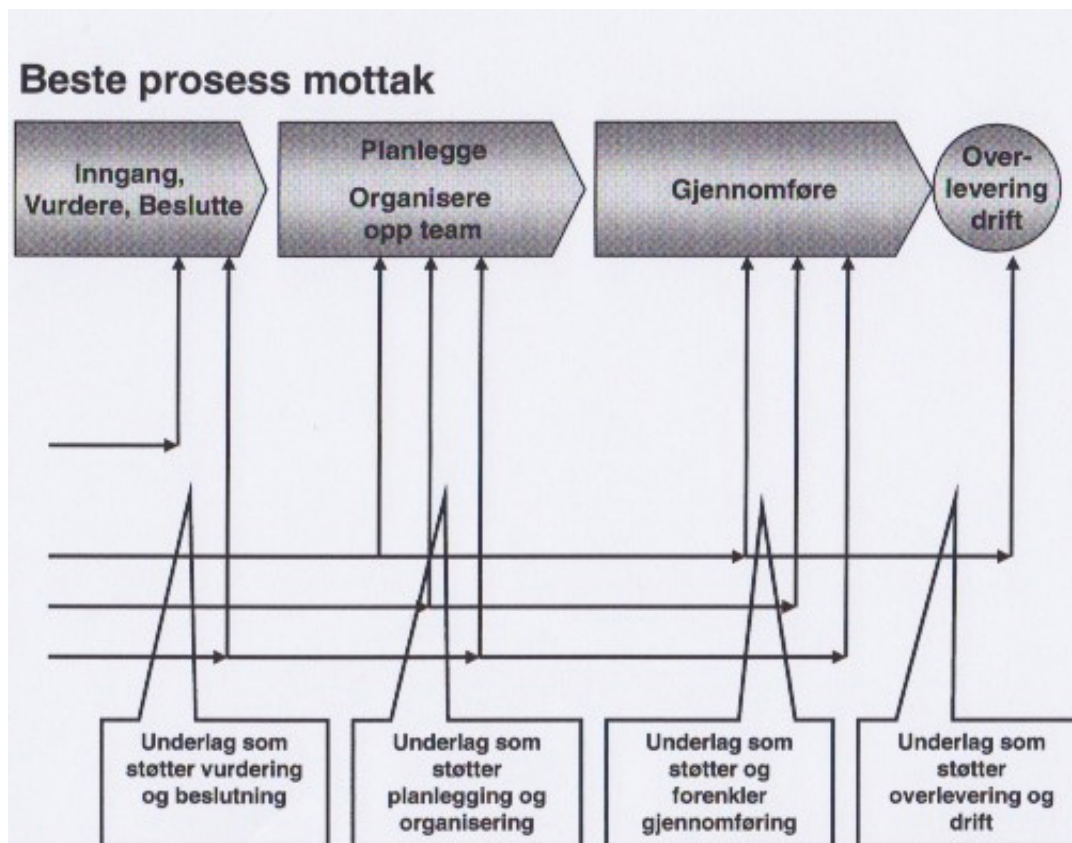
Jeg vil nå bruke litt tid på å beskrive og tydeliggjøre rollene til prosessansvarlige i alliansen og prosesseiere i bankene for å bedre belyse hvilken rolle prosesseierne i Sparebank1 Telemark har, sett i lys av alliansen.

Prosessansvarlig i alliansen har ansvar for all foredling, alle leveranser og alle prioriteringer av prosjekter. Prosessansvarlig er også ansvarlig for kontakt med bankenes prosesseiere og påse at det innad i alliansen strebes etter en beste prosess.

Prosesseiere i bankene er en del av et sentralt organ for prosessorientering og prosessforbedring. I dette organet fattes beslutninger om prosessutvikling, foredling, spredning og implementering. Prosesseiere sitter ofte også i bankens ledergruppe og er ansvarlige for den lokale implementeringen av prosesser som det sentrale organet har godkjent og som prosesseieren har valgt å implementere. Prosesseierne setter også opp implementeringsteam, styrer og coacher disse i forhold til fremdrift og resultatoppnåelse i forbindelse med implementeringen. De lokale prosesseierne er de viktigste brikkene i alliansens mål for prosessorientering.

4.3.3 Mottaksprosessen

I det følgende vil jeg beskrive mottaksprosessen for prosesser overlevert fra alliansen. Denne prosessen illustreres også av figuren under.



Mottaksprosessen har tre faser, hvor hver fase har tydelige krav til både bank og allianse. Hver av fasene i prosessen beskrives ved hjelp av fem ulike elementer; formål, ansvar, input, output og aktiviteter. Disse fem elementene utgjør sammen beskrivelsen av Beste prosess mottak, for hver av de tre fasene. Det første elementet, formål, er ikke en konkret del av prosessen, men er nødvendig for å skape en god forståelse for den gitte fasen. De neste fire elementene er konkrete og praktiske krav til Beste prosessmottak.

Formål forklarer hva fasen skal gjøre og hvorfor det skal gjøres slik. Ansvar beskriver hvem som har ansvaret for at fasen gjør det den skal gjøre, både fra bankens og alliansens side. Input sier noe om hva som skal leveres inn i fasen for at fasen skal fungere. Mens output på den annen side beskriver hva fasen skal levere fra seg når den har gjort jobben sin.

Aktiviteter beskriver hvilke aktiviteter fasen må inneholde for at den skal fungere. Jeg vil i det videre gå dypere i disse fasene.

Fase 1, Inngang – Vurdering – Beslutning

Formål

Banken skal gjøres kjent med tjenesten, og kontrollere om tjenesten har det innhold og den struktur som er foreskrevet. Banken skal på grunnlag av innholdet i informasjonspakken som følger leveransen, samt egen input, kunne gjøre en god vurdering av kost-nytte knyttet til å implementere leveransen. Hovedoppgavene er å sikre kvalitet på beslutningsunderlag og beslutningsprosess, sørge for innsalg til bankene, samt sørge for god intern forankring. Bankene skal aktivt ta stilling til om de ønsker å implementere tjenesten eller ikke i form av en formell beslutning.

Ansvar

Alliansen: Prosessansvarlig i alliansen har ansvaret for at leveransen med sin informasjonspakke blir tilgjengelige og presenteres for bankene.

Bankene: Prosesseier i bankene har ansvaret for at pakken mottas og presenteres til banken og for at nødvendige vurderinger foretas. Prosesseier har også ansvar for at en beslutning om implementering, eller ikke, fattes og at beslutningen meddeles prosessansvarlig i alliansen.

Input

Innholdet i informasjonspakken som følger leveransen og et presentasjonsmøte hvor prosessansvarlig i alliansen presenterer leveransen. Denne presentasjonen vil være som innsalg og forankring å regne. I en stor prosessorientert allianse vil det være naturlig at mange av disse møtene og presentasjonene foretas over telefon eller som en videokonferanse.

Output

I dette elementet skal beslutning, med underlag presenteres. Beslutningen skal alltid bestå av selve beslutningen og begrunnelsen for denne. Videre skal beslutningen inneholde planer for fremdrift og bankens ambisjoner. Som følge av beslutninger tegnes også en leveransekontrakt med prosessansvarlig i alliansen. Denne leveransekontrakten forplikter både banken som kjøper og alliansen som leverandør.

Aktiviteter

Prosesseier er ansvarlig for gjennomgang av informasjonspakken og kan innhente vurderinger fra andre i prosessorganisasjonen ved gjennomgang om nødvendig. Prosesseiers vurdering beror på input i alliansens forslag til leveranse som er materiellet i form av beskrivelse, kost-nytte modell, bankens egen erfaring og innspill fra prosessansvarlig i alliansen eller andre banker. Innenfor aktiviteter skal også en formell beslutning fra banken ligge. Prosesseier i banken beslutter hvilken bankintern beslutningsprosess som skal gjøres. Beslutningen må inneholde en avgjørelse om gjennomfør eller ikke, samt en grov fremdriftsplan med hovedroller og sentrale ressursallokeringer avklart.

Linje eller prosjekt?

I første fase skal det også besluttes om prosessen skal foregå som en linjeimplementering eller en prosjektimplementering. Linjemodellen bygger på de faste rollene i banken og bruker ressurspersoner med et definert ansvar for gjennomføringen. Ved en prosjektimplementering etableres det en midlertidig organisasjon som leverer et prosjekt innenfor en tidsramme for så å oppløses. Hvilken av disse tilnæringsmåtene som velges vil være en viktig del av den bankinterne beslutningen.

Fase 2, Planlegge – Organisere opp team

Formål

Banken skal gjennomføre den nødvendige planleggingen og implementeringen av leveransen. Banken skal sette opp gjennomføringsteamet og peke ut en operativ

gjennomføringsleder som skal stå for den operative gjennomføringen av implementeringen av den aktuelle leveransen. Ofte vil dette ikke være prosesseier. Dette for å bedre prosessforståelse i hele organisasjonen, samt avlaste prosesseier.

Ansvar

Prosesseier er ansvarlig for planlegging og organisering selv om dette kan delegeres til gjennomføringsleder. Gjennomføringsleder og prosesseier står fritt til å trekke in flere ressurspersoner i planleggingen. I denne planleggingsfasen vil også prosessansvarlig i alliansen være involvert om ønskelig.

Input

Her beskrives beslutningen, inkludert beslutningsgrunnlag og innstillingen til beslutningen. Leveransekontrakten og valg av gjennomføringsleder skal også klargjøres under dette elementet sammen med erfaringer fra pilotbank eller andre banker, maler, verktøy og sjekklister.

Output

I denne fasen må output inneholde en detaljplan for gjennomføring, inkludert aktiviteter og milepæler med ansvarsfordeling og tidsplan. Organisering av gjennomføringsteam, ressursestimater og incentivordninger må også avklares. Delplaner for spesifikke områder og styringsmodell må også være med. Output er i hovedsak satt opp av mottakerbanken, men leveransen fra alliansen inneholder maler og forslag til planverktøy, etc.

Aktiviteter

Banken etablerer organisasjon for gjennomføringen og setter opp en detaljert prosjektplan. Dette arbeidet klassifiseres som et forprosjekt bemannet med få ressurser. Deltagere i arbeidet vil være gjennomføringsleder, ofte i samarbeid med prosesseier, og andre ressurspersoner banken har valgt å involvere i prosjektet. Gjennomføringslederen får beslutning om planer og organisering fra prosesseier, og forankrer disse i organisasjonen.

Om planleggingen

I alliansen er det alltid et fokus på at det skal tillates å bruke ressurser på planleggingsfasen fordi god planlegging sparer desto større ressurser under selve gjennomføringen. Det er også

viktig å anerkjenne planleggingsfasen som bred for å best mulig forankre fremtidige endringer i organisasjonen. Alle involverte parter må få anledning til å komme med innspill og være informert om hva som vil komme til å skje. Det understrekes også at det fokuseres på en god og ukomplisert styringsstruktur. Det er viktig med en godt kommunisert plan som passer med bankens øvrige aktiviteter og forpliktelser. Ledelsen i banken understreker at dette er viktig fordi:

”Det vil alltid være en draging mot en byråkratisering av prosesseierrollen”

Prosesseiere vil alltid ha stor interesse av at leveransen i banken lykkes, og vil alltid ønske å få gjort en så god jobb som mulig for å maksimere sannsynligheten for suksess for banken. Derfor vil det være nyttig å gjøre bruk av andres erfaringer. Det være seg prosessorganisasjonen i alliansen eller andre banker som allerede har implementert prosessen. Men det er altså viktig at arbeidet ikke byråkratiseres eller vanskeliggjøres ved for tunge rammer for arbeidet.

Fase 3, Gjennomføre, Overlevere

Formål

Sørge for en god og effektiv gjennomføring av implementeringsarbeidet i henhold til planen. Videre er formålet å styre gjennomføringen på en god måte gjennom tydelig overlevering av ansvar og arbeid fra gjennomføringsteam til linjen når implementeringen er ferdig.

Ansvar

Prosesseier er ansvarlig for denne fasen og følger gjennomføringsløpet som ansvarlig for arbeidet. Gjennomføringslederen, med støtte fra prosesseier, delegerer ansvar for de enkelte delene av gjennomføringsplanen til medarbeidere i banken som definert i planen. Gjennomføringsteamet rapporterer til gjennomføringsleder og prosesseier. Prosesseier sitter også med et særlig ansvar for koordinering av kontakt mellom linje og prosjekt.

Input

Inneholder gjennomføringsplan med delplaner og organisering med ressursestimater etc. Her inkluderes også leveranseinnholdet fra alliansen og leveransekontrakten mellom bank og allianse.

Output

Det endelig outputtet er ferdig leveranse satt i drift, sammen med en intern overføringskontrakt mellom prosjektleder eller prosessansvarlig og linjen.

Aktiviteter

Prosjektet etableres som linje eller prosjektgjennomføring, jamfør beslutning i fase 2. Gjennomføringsteamet bemannes og følger fremdriftsplan frem til og med overlevering til linjen for ordinær drift.

Om gjennomføringen

Det er viktig at prosesseier er tydelig på sitt ansvar for gjennomføringen, inkludert det delegerte ansvaret. Prosesseier er ansvarlig for helheten, mens gjennomføringsleder er ansvarlig for detaljene underveis i gjennomføringen. Prosesseier er også ansvarlig for forankring og løpende kommunikasjon under gjennomføringen. Til sist er det viktig at det er en tydelig overføring som avslutter gjennomføringsprosjektet. Avslutningen av prosjektet fører til endring av ansvarsforhold som må tydeliggjøres, ved siden av at gjennomføringsteamets arbeid opphører.

4.3.4 Beste leveranseinnhold

For å best nyttiggjøre seg av en prosessorientering, har Sparebank1 Alliansen jobbet med å avdekke svakheter knyttet til hvordan alliansen leverer og “selger” prosessleveransene til de mottagende bankene, og eventuelle forhold og svakheter i forhold til prosessleveransenes innhold. Gjennom dette arbeidet søkes det;

”Å sette bankene, og alliansen som helhet, i stand til å mer effektivt og suksessfullt gjennomføre implementering av, og kapitalisere på nye leveranser i den enkelte bank”.

Arbeidet med kartlegging og innspill til Beste leveranseinnhold startet våren 2007 og er referanserammen for det arbeidet som til enhver tid pågår for å forbedre mulighetene for implementering av det som til enhver tid anses som beste prosess i hver enkelt bank.

Kartleggingen tok utgangspunkt i idedugnader med Sparebank1 SMN som er langt fremme på prosessorientering innen alliansesamarbeidet. Resultatene fra disse tidlige idedugnadene ble tatt med til produktselskapene som leverer produkter og står for leveranser av beste praksis til alliansebankene. Videre arbeidet arbeidsgruppen sammen med produktselskaper og banker med hovedfokus på selve innholdet i leveransene. Dette arbeidet ble gjennomført av Timebox Innovasjonsrådgivere som også tiller egne, tidligere erfaringer og kunnskap om prosessarbeid, vekt under kartleggingen.

I kartleggingsarbeidet ble det klart at en rutine for Beste leveranseinnhold må forholde seg til tre ulike målgrupper. Erfaringsmessig er det fordelaktig med en leveranse-pakke, hvor ulike deler er relevant for forskjellige målgrupper. Prosesseier i mottakende bank vurderer hvilken informasjon som skal tilflyte hvilke målgruppe innad i egen organisasjon.

Det tre hovedmålgruppene en leveranse skal fokusere på er;

- Bankens ledelse og prosesseier
- Ledere
- Brukere

Her understrekes det at eksempelvis informasjonen som skal tilflyte ledergruppen bør inneholde i korte trekk hva leveransen går ut på, samt utgangspunktet for kost-nytte vurderingen. Ledere innenfor det aktuelle fagfeltet vil ha nytte av kjerneinnholdet, komplementært innhold og implementeringsrelatert innhold i tillegg til innspill og forslag omkring gjennomføringen av selve implementeringen. Videre viser kartleggingen viktigheten av at informasjonen som tilflyter brukerne er god. Brukere må i tillegg til selve implementeringen forstå hensikten med leveransen og den økte verdiskapningen som er ønsket som følge av leveransen om implementeringen skal fungere best mulig. Roar Ødegaarden, Banksjef HR, Sparebank1 Telemark, understreker at ofte gis det for lite informasjon til brukerne, men at;

”Store deler av leveransen er relevant for brukerne”.

Beste leveranseinnhold består av 8 elementer, der hvert element er en mal for sitt innhold. Malen er ment å hjelpe prosessansvarlig i alliansesamarbeidet til å fylle inn egnet innhold i forhold til leveransens art og størrelse. Omfanget på innholdet vil naturlig variere. Malen hjelper også prosesseierne i mottagerbankene til å plukke ut hvilken informasjon som er hensiktsmessig i ulike situasjoner, tid, og bruk. Men det understrekes at samlet sett vil prosesseier ha god nytte av å kjenne alle elementene i leveransen. Fordi forskjellige deler av malen er tiltenkt forskjellige målgrupper, lages punktene hver for seg og er ikke ment lest i sammenheng.

Sammendrag

Sammendraget skal belyse sammenhengen som leveransen skal virke i og beskrive hensikten med leveransen. Den skal også kort og konsist beskrive leveransen. Et godt sammendrag må også inneholde en beskrivelse av leveransens verdiskapingspotensial og beskrive hva implementering og drift vil kreve av banken. Et godt sammendrag skal vekke interesse, engasjement og nysgjerrighet. Dette er viktig da prosesseierne i mottagerbankene står fritt til å velge om leveransen skal implementeres.

Kjerneinnhold

Kjerneinnholdet beskriver hva leveransen er og hvordan den fungerer i forhold til bankens eksisterende tjenestemiks, og hvordan den samspiller med bankens eksisterende prosesser og funksjoner. Det er også viktig at alliansens planer for videre arbeid med den aktuelle prosessen, om prosessen erstatter allerede eksisterende prosesser og om leveransen er en del av et system av kommende, fremtidige leveranser. En beskrivelse av leveransens skaper merverdi for banken og hvilke innsatsfaktorer leveranser krever vil utdypes som en del av kjerneinnholdet. Om leveransen er et resultat av et Beste prosessmottak, vil en beskrivelse av det aktuelle caset være naturlig. Det må også klargjøres interne og eksterne konsekvenser ved å avslå leveransen.

Komplementært innhold

Her vil mål og ambisjoner for leveransen beskrives sammen med konsept for opplæring og kompetansestøtte. Det vil også være fokus på intern og ekstern markedsføring. Det vil også

være aktuelt med forslag på hvordan prosessen overleveres mellom forskjellige linjer i banken.

Implementeringsrelatert innhold

Her vil en implementeringsplan med innspill og grovskisser basert på tidligere gjennomført implementering i enten pilot- eller opphavsbank, være vesentlig for prosesseier for å kunne bygge sin detaljerte implementeringsplan for den aktuelle banken. Det vil også være rom for problemstillinger som prosesseier bør ha spesielt fokus på, og hvilke roller og funksjoner som bør involveres. Det oppfordres også til forslag til spesielt gode implementeringstiltak.

Presentasjoner

De presentasjonene som legges ved leveransen er beregnet for internmarkedsføring i banken. Ved internmarkedsføring av en leveranse vektlegges verdien av en situasjonsbeskrivelse pr nå og hvordan det aktuelle behovet er løst i dag. En må også beskrive konsekvenser ved implementering og unnlatelse av dette, og hvilke gevinster det vil gi. Hvilke innsatsfaktorer og forventet fremdriftsplan, samt en oversikt over kritiske suksessfaktorer vektlegges. En god internmarkedsføring og presentasjon som treffer, appellerer og motiverer er et viktig hjelpemiddel for prosesseier for å skape forventning og bygge entusiasme omkring implementeringen av den nye leverte prosessen.

Erfaringer fra andre banker

Erfaring fra andre banker hjelper for å lette innkjøringsperioden med en ny prosess. Det bør da fokuseres på erfaringer med leveransen i drift knyttet til driftstekniske forhold, driftsprosess og ressursforbruk. Erfaringer om hvordan kunder og markeder har mottatt leveransen og erfaringen banker har gjort i kundegrensesnittet. En god hjelp vil også være informasjon om hvordan en har gjennomført opplæring og coaching av brukere, og hvilke erfaringer og prioriteringer en har gjort. Det understrekes at alle erfaringer som kan være nyttige bør inkluderes under dette punktet.

Tidligere arenaer og referanser

Mottakers implementering og driftssetting av prosessen vil alltid føre med seg spørsmål og behov for diskusjon med andre som har møtt problemstillingene før. Det er begrenset hvor mye av dette som kan dokumenteres i leveransens foregående innholdsdel, ”Erfaringer fra

andre banker”. Leveransen bør derfor inneholde mekanismer for deling av erfaringer og diskusjoner. Erfaringene og diskusjonen bør være synlige for alle brukere, ikke bare prosesseier. Dette for å bedre forståelse og lette implementering. I Sparebank1 Alliansen er dette blant annet løst gjennom et wiki-system hvor alle brukere kan komme med innspill, erfaringer og tips vedrørende leveransen.

Dokumentoversikt, Innholdsfortegnelse

Dokumentoversikten har som mål å gjøre det lett å finne frem i de ulike delene av leveransen, ”pakken”. Det er viktig å forstå at dokumentoversikten ikke selv inneholder dokumentene, men viser med lenker til hvor i pakken de forskjellige delene finnes.

Gjennom Beste prosessleveranse skal prosesseiere og bankenes ledelse lett kunne orientere seg i nye og gjeldene prosesser, samtidig som ledere og brukere kan få den informasjonen om prosessen som er viktig for dem. Dette bidrar til en viktig referanseramme for prosessorientering i allianse organisasjonen og i alliansebankene.

4.3.5 Alliansens forventninger fra rollene i banken

Det er viktig for alliansen at prosessperspektivet forstås i alle alliansebankene. Derfor legger alliansen noen klare forventninger til prosesseier og gjennomføringsledere for å klargjøre hvor ansvaret ligger til enhver tid, samtidig som en slik ramme skaper en atmosfære for godt prosessarbeid innad i alliansen og mellom de samarbeidende bankene, i tillegg til innad i hver bank.

Prosesseier

Prosesseieren har det totale ansvaret for gjennomføringen av implementeringen i banken, og må rapportere og følge opp gjennom gjennomføringsleder og gjennomføringsteam. Det åpnes imidlertid for at prosesseier i banken kan opprette en styringsgruppe for å lette arbeidsbelastningen for seg selv. Alliansen opptrer med følgende oppgaver de forventer gjennomført av prosesseier:

- Fastsette mål for implementeringen
- Fastsette overordnede planer
- Foreta overordnede prioriteringer som angår innsatser, ressurser og resultater

- Sørge for forankring av implementeringen
- Følge opp implementeringen regelmessig i forhold til fremdrift, milepæler, delresultater, avvik, osv.

Gjennomføringsleder

Gjennomføringslederen står for den daglige ledelsen og oppfølgingen av implementeringsarbeidet i samsvar med de mål og planer som er gitt i leveransen. Alliansen legger i sine rammer opp til at gjennomføringsleder skal:

- Sikre fremdrift og resultater
- Sikre ressurstilgang
- Sikre effektiv ressursutnyttelse
- Koordinere mellom delprosjekter og arbeidsgrupper innenfor prosessimplementeringen
- Følge opp det løpende arbeidet
- Rapportere til prosesseier og forberede saker som skal opp til behandling av prosesseier.

Gjennomføringsteam

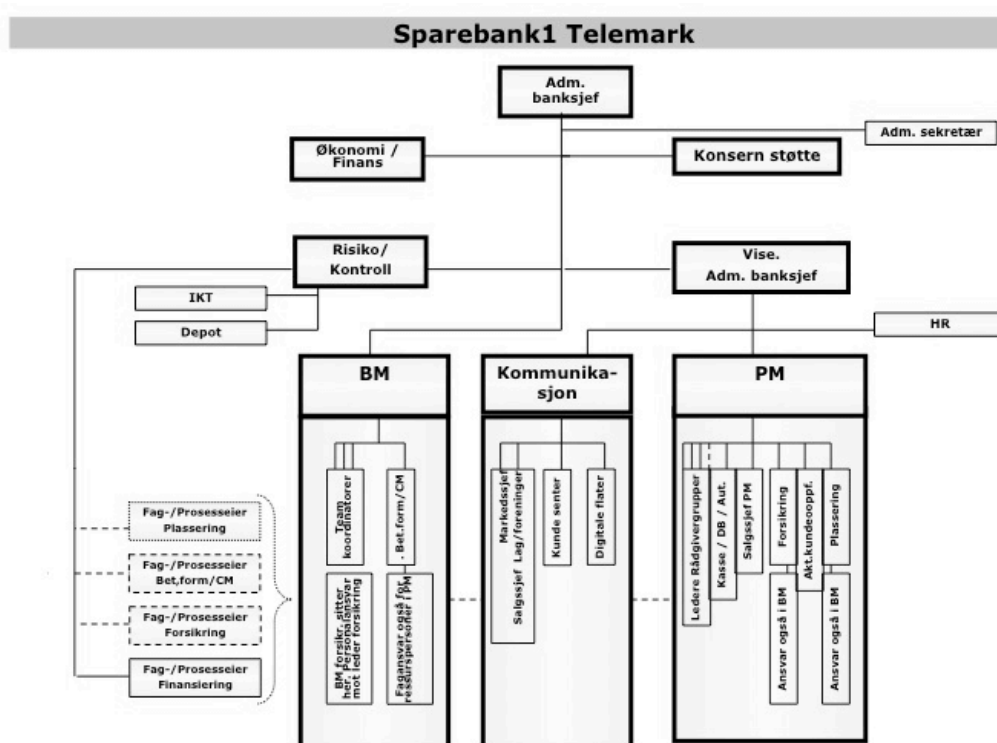
Det er prosesseier som setter opp gjennomføringsteamet som vurderer konkrete tilbud fra alliansen. Prosesseier skal under arbeidet med sammensetningen av gjennomføringsteamet påse at det er med ressurser både fra linje og forretningsområde for å involvere begge rapporteringslinjene. Hovedoppgaven til gjennomføringsteamet er å sikre kvalitet i beslutningsgrunnlaget og beslutningsprosessen, samt sikre god intern forankring for så å vurdere om prosessen skal implementeres eller ikke.

4.4 Proessorientering i Sparebank1 Telemark

Jeg har allerede beskrevet og illustrert hvordan Sparebank1 Telemark er organisert. Legger vi prosessorienteringen til organisasjonskartet, ser vi at Sparebank1 Telemark har identifisert sine 4 viktigste prosesser. Disse er som vist i organisasjonskartet:

- Plassering
- Betalingsformidling
- Forsikring
- Finansiering

Hver av disse prosessene har en egen prosesseier som arbeider på tvers av hovedlinjene og avdelingene. Det arbeides kontinuerlig med forankring av prosesser internt i organisasjonen samtidig som det letes etter beste praksis i alliansen og innad i banken. Dette fokuset på kjerneprosesser bidrar til et fokus på kundens møte med banken og hvordan banken oppleves for kunden. Prosesseierne bidrar også i stor grad til at informasjon om prosesser spres i en stor geografisk organisasjon.



Figur 6: Organisasjonskart for Sparebank1 Telemark med prosesseiere

Ingen av prosesseierne i Sparebank1 Telemark har en fast stilling som prosesseier. Det er også et strekt ønske om at prosesseiere ikke skal være fagansvarlige, da fagansvaret ofte overskygger nytenkningen som kreves i prosessforbedringsarbeidet. Dette er et bevisst valg for å øke innovasjonen ifølge ledelsen:

”Vi har et sterkt fokus på at prosesseierrollen er nettopp en rolle og ikke en stilling”

Tidligere har vi benyttet de faste rammene i alliansen for å beskrive prosessarbeidet. Ser vi på rollebeskrivelsen for eksempelvis prosesseier for betalingsformidling ser den slik ut:

Prosesseieren skal bidra til at forretningsområdet betalingsformidling utvikler seg i henhold til Sparebank1 Telemarks mål og strategier, herunder aktivt bidra til å utvikle beste kundeprosesser. Vi ønsker at prosesseieren skal samarbeide med annen ressursperson i banken som skal avlaste og evt. inneha delansvar innen fagområdet. Det tas forbehold om evt. endringer og justeringer underveis. Endelig stillingsbrøk er ikke avklart.

Sentrale arbeidsoppgaver/ansvar vil være:

- *Prosesser knyttet til innenlands og utenlands betaling*
- *Blankettbaserte og elektroniske betalingsordninger*
- *Prosessansvar gjelder både PM og BM*
- *Samarbeide med prosesseiere i SamSpar/SMS/Alliansen*
- *Ha regelmessige møter i linjen*

4.4.1 Utvelgelse av prosesseier

Ved utnevning av ny prosesseier utlyses stillingen internt samtidig som det letes etter den perfekte kandidaten. I Sparebank1 Telemark letes det etter personer med de egenskapene som er listet under, som ledelsen ser på som viktige for å lykkes som en god prosesseier.

- Troverdige med god og bred forankring
- Forretningsmessig med evne til å se butikken og styre i forhold til det
- Respekterende både i forhold til team og omverden

-
- Beslutningsdyktig i forhold til å ta en reel beslutning
 - Tilgjengelig i forhold til team og omverden
 - Handlingsorientert med motiverende selgeregenskaper
 - Inspirerende og motiverende i forhold til å skape tro og pågangsvilje
 - Engasjert
 - Tydelig og sikker
 - Kommunikativ og lyttende
 - Kreativ, med evner til å se nye løsninger

Det er også krav om kompetanse til en prosesseier i Sparebank1 Telemark;

- Har kunnskap om og behersker prosjektledelse som fag
- Kjenner godt banken, bankfaget og de hovedprosesser som organisasjonen leverer
- Håndterer de formelle og uformelle mekanismer som gjelder i virksomheten

Både egenskapene og kompetansen som det letes etter er kvaliteter dagens 4 prosesseiere innehar. Men de har alle sine styrker og svakheter. Forskjellige styrker fører til at man ser prosesser med forskjellige øyne, noe som igjen fører til at man tenker på nye måter å gjennomføre en prosess på.

I tillegg til å bruke prosesseiere for å sikre gode og godt forankrede prosesser er det viktig for Sparebank1 Telemark å bruke prosesseierrollen i HR øyemed. Roar Ødegaarden, Banksjef HR, forklarer at:

”For en liten bank, som vår, vil vi med dyktige og kvalifiserte ansatte se at de ønsker seg utfordringer større enn hva vi kan tilby. Da er det nyttig å benytte fellesarenaen som et utløp for selvrealisering for den ansatte”

Her belyses et perspektiv ikke omtalt i litteraturen. Sparebank1 Telemark benytter altså prosesseierrollen for å mette utviklingssultne ansatte. En slik ordning sikrer motiverte prosesseiere som får jobbe inn mot SMS og alliansearenaen på en måte som kan gi personlig utvikling og erfaring utover selve prosessen. Erfaringen tas med tilbake inn i organisasjonen når rollen utløper for den gitte ansatte. Dette motiverer også andre ansatte til yte ekstra innsats i sitt daglige virke for om mulig kunne bli valgt til fremtidige prosesseiere.

De to viktigste oppgavene for en prosesseier i Sparebank1 Telemark er intern forankring av nye og gamle prosesser, samt kontinuerlig prosessforbedring. I de følgende vil jeg derfor gå inn på hvordan det arbeides på disse områdene i banken.

4.4.2 Forankring

I Sparebank1 Telemark er det en forståelse for at forankring bygges gjennom kommunikasjon. Om de ansatte som er berørt av en prosess har like god forståelse som beslutningstakerne, om hvorfor akkurat dette er beste praksis nå, vil prosessen ha god forankring i organisasjonen. Nettopp derfor er det et sterkt fokus på kommunikasjon blant prosesseierne.

Flere av prosesseierne er opptatt av at informasjonen de sender ut er enhetlig og dekker over de tomrommene som kunne oppstått om informasjonen kom fra flere forskjellige fagansvarlige. For å skape så helhetlig og tilpasset informasjon som mulig arbeides det mye med god kommunikasjon. Dette arbeidet deles ofte opp i tre deler for å lette arbeidet.

Først fokuseres det på markedet for informasjonen. Hvem trenger informasjonen? Det er viktige å vurdere hvem som blir påvirket og hvordan. Det er ønskelig at alle berørte i organisasjonen vet mest mulig. Men mye av prosesseiers ansvar er å begrense informasjonen for å gjøre den tilgjengelig for dem den er viktigst for. Flere av prosesseierne sier at store mengder informasjon er et problem. Om informasjon er for stor, leses den ikke. På den annen side gir mangel på informasjon frustrasjon hos de berørte. Det er derfor viktig å sile informasjonen, gjøre den kortfattet og konsis, og lede den dit den bør komme frem.

Innholdet i informasjonen er også viktig. Her må det fokuseres på visjonen for endringen, bakgrunnen og forbedringsmål. Om bakgrunnen for endringen og målet med endringen ikke når brukerne av prosessen vil den bli dårlig forankret selv om intensjonen er god. Derfor er det viktig å beskrive planene, prosessen, fremdriften og både eksisterende og forventede problemer på en åpen og ærlig måte.

Det er også viktig å søke hensiktsmessige format for kommunikasjon. Prosesseierne er enige om at det bør fokuseres på et enkelt, konsistent, entusiastisk og ærlig budskap. Selvfølgelig er det ikke alle prosesser det er like lett å kommunisere, men dette er et mål for en beste kommunikasjonsprosess. Det er ofte også viktig å involvere ledere der det er særlig

selvstendige avdelinger som skal pålegges en ny prosess, for å sikre at disse ikke forsetter med gammel prosess da de til tider operer autonomt.

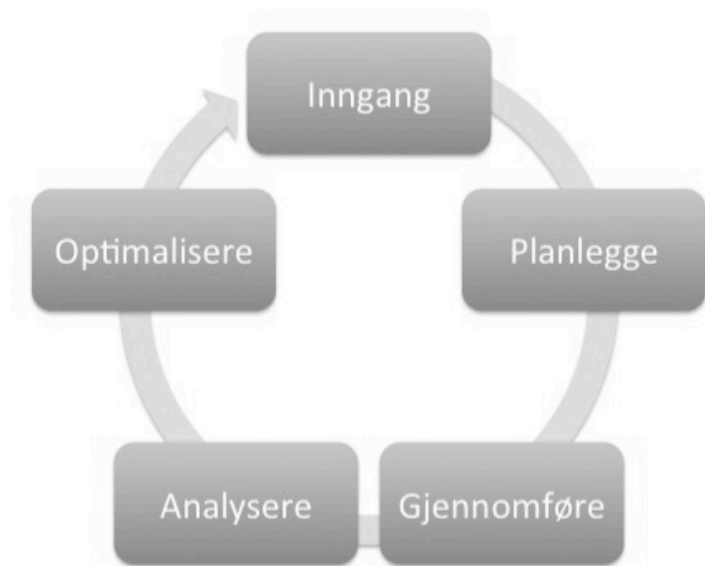
En regel for god informasjon til hovedbrukere av en ny prosess er 7x7 regelen en prosesseier trekker frem:

”Berørte medarbeidere bør høre budskapet minst 7 ganger på 7 forskjellige måter”

4.4.3 Prosessforbedring

”Prosessforbedring er det det handler om”

Slik understreker en av prosesseierne oppgavene sine. Med andre ord legges det ned mye innsats på dette området. Tidligere har vi sett på hvordan banken mottar leveranser med prosesser som kommer fra alliansen. På den annen side arbeides det kontinuerlig med prosessforbedring innad i en evig søken etter beste praksis. I Sparebank1 Telemark jobber man med prosessforbedring etter malen i figuren under.



Figur 7: Mal for prosessforbedring i Sparebank1 Telemark

Inngangen til en prosessforbedring skjer enten ved initiativ fra prosesseier som ser forbedringspotensialer, forslag fra brukere eller ved innspill fra administrasjonen. Ved inngang i et prosessforbedringsprosjekt går prosesseier inn og henter innspill og erfaringer

fra brukere av den aktuelle prosessen. Dette er et kartleggingsarbeid som gjør planleggingsjobben lettere samtidig som prosesseier har mulighet til å stoppe prosjektet tidlig om det finnes få eller ingen synlige fordeler som overveier som vesentlige i samråd med brukerne.

Hovedfokuset ved inngang til et nytt prosjekt er ifølge flere prosesseiere en god kost/nytte vurdering. Denne vurderingen utføres i stor grad på lik måte av de fleste prosesseierne da dette er en del av opplæringen.

Kostnadssiden er i hovedsak delt opp i tre kategorier. Det første en ser på er kostnadene ved permanent drift om prosessen blir implementert. Det neste er kostnadene knyttet til en implementering, der det er fokus på kartlegging av årsverk knyttet til gjennomføringsteam og de årsverk som hentes fra linjen i form av opplæring, etc. Det tredje er kostnad knyttet til den prosessen som velges bort. Dette kan være både i form av kostnader knyttet til avvikling eller investeringer som er ikke refunderbare. Alle disse kostnadene legges inn i kalkylen på kostnadssiden.

Nytten er de målbare gevinstene en implementering vil føre med seg. Dette gjelder både kortsiktige og langsiktige gevinster, så vel som harde og myke gevinster. Ofte vil et fokus på harde verdier overskygge de myke, noe en prosesseier understreker som en utfordring, da det er lettere å tallfeste harde verdier. Det er også viktig med en analyse av effekten implementeringen vil ha i markedet samt effekten implementeringen vil ha på posisjon, omdømme, konkurrentadferd etc. En prosesseier trekker frem Sparebank1 Mobilbank som et eksempel på en implementering som både gir harde og myke verdier, samtidig som man opplever en positiv endring av kundenes holdning til banken som innovativ og enkel.

Til slutt i en utredningen hvor kost og nytte veies mot hverandre, vil risiko komme inn i bildet. Det er snakk om operativ risiko, markedsrisiko, implementeringsrisiko og risiko for feil ved andre aspekter av analysen.

4.5 Analyse av prosesseierrollen i Sparebank1 Telemark

I denne oppgaven har jeg belyst hvordan prosessarbeidet innad i Sparebank1 Telemark foregår og hvilke rammer alliansen legger på prosesseierrollen. I det følgende vil jeg analysere selve prosesseierrollen med hensyn på forskningsspørsmålet mitt.

4.5.1 Organisering

Jeg har allerede i utredningen gått inn på hvordan prosesseierrollen er organisert i alliansen med forbindelser innad i SamSpar og videre til alliansemøtet og prosessansvarlig i alliansen. Dette er i tråd med hva Hernaus (2006) beskriver som en god prosessorganisasjon, hvor kjerneprosesser er identifisert og ledet av prosesseiere, som har støtte i gode fagmiljøer som i dette tilfellet er SMS og Alliansemøtet. I det neste vil jeg fokusere på hvordan rollen er organisert innad i Sparebank1 Telemark.

I Sparebank1 Telemark er de 4 prosesseierrollene organisert slik at de ligger som et ekstra lag i organisasjonen som spenner over alle de 3 hovedlinjene, bedriftsmarked, privatmarked og kommunikasjon. Ved en slik organisering fyller prosesseierne de "hvite feltene" mellom hovedlinjene i tråd med hva prosesseiere skal gjøre.

Som nevnt tidligere er ikke prosesseierrollen en stilling, men en rolle. Alle som besitter prosesseierroller har derfor også andre roller og stillinger i organisasjonen. Stillingsbrøkene for prosesseierne varierer mellom 50-80%. Alle prosesseiere sitter i minimum 50% prosesseierrolle kombinert med annet arbeid. Flere av prosesseierne har sitt andre virke i stillinger hvor de er brukere av de prosessene de eier og sitter i direkte kundekontakt med.

Akkurat dette punktet trakk flere prosesseiere frem som noe de opplevde som viktig for å gjøre en god jobb i prosesseierstillingen. Nettopp fordi en da "vet hvor skoen trykker i hverdagen" for brukerne av de prosessene en er eier av.

Et annet organisasjonsmessig viktig punkt er i følge Roar Ødegaarden, Banksjef HR, å skille mellom prosesseierrollen og fagansvarligrollen. Slik er det fordi det:

"Erfaringsmessig er dette ikke ønskelig å kombinere, fordi fagansvaret da ofte ender opp med å overskygge prosesseierrollen".

Dette løses ved at prosesseierne har prosessfaglig støtte i SMS og i de allierte bankene, mens den faglige støtten kommer fra månedlige fagmøter hvor representanter for brukerne i banken og fagansvarlige kommer med direkte innspill. Slike møter søkes det å holdes fysisk for å skape tetthet i organisasjonen, og unngå misforståelser. Dette også for å skape god forankring for beslutningene som senere skal tas.

Flere av prosesseierne opplever at rollen vokser i et høyt tempo på grunn av et høyere tempo i utrulling av nye produkter og tjenester. Av dette følger at det blir stadig mindre tid til intern prosessforbedring, men mer implementering av leveranser fra alliansesamarbeidet. En slik økning i arbeidsoppgaver for prosesseierne taler også for en bredere utnyttelse av gjennomføringsledere og team, enn hva som er vanlig i Sparebank1 Telemark i dag.

Tidligere hadde Sparebank1 Telemark også en rolle som ble kalt ”Prosesseier Kunderelasjonssamarbeid”. Dette var en rolle som skulle operere mellom de forskjellige prosesser og linjer. Det var med andre ord en rolle som skulle samle alle linjer og prosesser for å holde et best mulig kundefokus. Denne stillingen er i dag avviklet fordi de siste innehaverne av stillingen har opplevd liten mestringsfølelse, samt at resultatene har uteblitt.

4.5.2 Myndighet

Prosesseierne er gitt i form av rollen, og det er avgjørende hvor vidt og hvor langt denne myndigheten strekker seg.

I Sparebank1 Telemark har man et sterkt fokus på at prosesseierne skal ha størst mulig myndighet. Dette fordi økt myndighet fører til økt eierskapsfølelse. Og som en av prosesseierne så fint formulerte det:

”Eierskap er nøkkelen til suksess”

Dette sterkt følte eierskapet åpnes det for ved å gi prosesseierne stor myndighet til å endre prosesser, implementere prosesser og å gi enkelte prosesser en lokal tilpasning der det vurderes nødvendig. Prosesseier står også fritt til å velge å ikke implementere leveranser fra prosessansvarlig i alliansen, om prosessen ikke har en positiv kost/nytte vurdering i egen organisasjon. Det skal allikevel understrekes at dette ikke skjer ofte fordi de leveranser som

kommer fra prosessansvarlig i alliansen som oftest er godt forankret i alliansebankene gjennom det arbeidet som er lagt ned i banken, SMS og alliansemøtet på forhånd.

Prosesseiers myndighet er spesielt viktig i bankvirksomhet fordi det påhviler organisasjonen strenge krav fra myndighetene. Et eksempel på dette er prosesseiers evige rivning mellom bankens beste og kundens beste. Med dette mener jeg at banken på sin side har forpliktelser i forhold til lovverk og alliansen på den ene side, mens kunderådgivere som sitter i første rekke mot kundene ønsker seg mer frihet. Her har prosesseierne myndigheten til å direkte pålegge kunderådgivere prosesser, men en kan også i henhold til myndighet la kunderådgiver ta beslutningen på egenhånd. Dette er et grep som brukes for å delegere ansvar til eksempelvis kunderådgiver for således å vise at med ansvar følger det forpliktelser. Disse forpliktelsene føles tyngre om en selv sitter med det fulle og hele ansvar.

4.5.3 Innflytelse

Innflytelse i organisasjonen opplever alle prosesseierne som lite problematisk. Dette mener de i hovedsak skyldes at Sparebank1 Telemark er en liten organisasjon hvor alle kjenner hverandre, samtidig som kriteriene for utvelgelse av prosesseiere gir strenge krav til ansettelse av prosesseiere som allerede har troverdighet og bred forankring innenfor organisasjonen.

Prosesseierrollen i små organisasjoner, med tanke på innflytelse, er viktig gjennom arbeidet med forankring for kommende implementeringer, etc. En av prosesseierne opplevde nettopp innflytelse i form av forankring som sin viktigste oppgave. Hun opplevde det som problematisk å ikke ha tilstrekkelig tid til alltid å gjøre forankringsarbeidet godt nok.

I tillegg eksisterer det ulike kulturer innad i organisasjonen som kommer til syne ved at noen brukerne av prosessene går frem på det de opplever som beste måte, mens andre krever svært detaljrik styring av prosesser.

4.5.4 Ansvar

Prosesseierne i Sparebank1 Telemark har det totale ansvaret for de prosessene de eier. Alle opplever dette som betryggende og riktig. Nettopp dette ansvaret gjør at hensyn til sikkerhet og risiko er fundamentert hos brukerne av prosessene som har en prosesseier de vet er ansvarlig, og som de svikter om de skulle ta en snarvei for å spre tid, tilfredsstille en kunde, etc.

En av prosesseierne som tidligere har vært prosesseier i en større organisasjon ordla seg slik;

”Sparebank1 Telemark er en liten nok organisasjon til at alt ansvar kan ligge på en person”

4.5.5 Fordeler

Det er flere fordeler prosesseierne i Sparebank1 Telemark opplever med nåværende situasjon.

Forankring

Implementeringer av nye prosesser og endringer av gamle prosesser oppleves som godt forankret i Sparebank1 Telemark. Dette skyldes både arbeidet med forankring og den organisasjonsstrukturen som er valgt innenfor alliansen. Ved å ha en ”tjenestevei” for prosesser, som beskrevet tidligere, hvor alle prosesseiere føler de blir hørt, er viktig. Dette både fordi prosessen forankres bedre hos prosesseier gjennom opplevd påvirkning og innflytelse, og at organisasjonen opplever å bli hørt.

Nær kunde

Flere av prosesseierne opplever også fordelen av å sitte i direkte kundekontakt. Som jeg har beskrevet tidligere, bidrar dette til forståelse for brukerne av prosessen og egen kunnskap om ”hvor skoen trykker”. En av prosesseierne understreker at for å virkelig forstå kundene må en møte dem der de er;

”Man kan ikke sitte i Oslo å bestemme hvordan kundene i Skien er. Man må kjenne sine kunder for å kunne gi dem en best mulig opplevelse. Det er nettopp dette kundefokuset som er prosesseiers oppgave”.

For å ha en slik forståelse for kundene, og muligheten til å være i direkte kontakt med dem, er det viktig at prosesseierrollen ikke blir for stor. Gjennom den organiseringen som er i dag finnes det mange prosesseiere i Sparebank1 Alliansen som hver dag kommer med innspill inn i alliansen. Å være så nære sine egne kunder beskriver flere som viktig.

Læring i alliansen

At alliansen er stor og at det finnes mange prosesseiere i allianseorganisasjonen gjør at kunnskap kan deles og fordeler og ulemper kan læres heller enn erfares. En prosesseier uttrykker;

”Alle trenger ikke å gjøre den samme feilen. Vi kan heller lære av hverandres feil”

Denne kunnskapsdelingen i alliansen opplever alle prosesseierne som svært viktig. I intervjuene trakk alle frem hvor mye nytte og læring som skjer som følge av samarbeid med andre prosesseiere og arbeid inn mot alliansesamarbeidet.

Selvutvikling

Flere av prosesseierne og administrasjonen understreker hvor utviklende og kompetansebyggende prosesssamarbeid og prosesseierrollen kan være for innehaveren. Dette både i form av læring omkring de vanlige arbeidsoppgaver, men også opplevelsen av å arbeide i en større organisasjon, selv om en bare er ansatt i en liten bank med 156 ansatte.

4.5.6 Ulemper

På samme vis som det finnes fordeler med dagens ordning, finnes det også ulemper.

Time-to-market

Alle prosesseierne trakk frem time-to-market som den største ulempen med en så stor prosessorganisasjon som i dag. Fra en feil eller forbedringsmulighet identifiseres i en av alliansebankene, kan det ta lang tid. Først må prosesseier ta det opp i neste SMS. SMS må så igjen ta problemet eller muligheten på alliansemøtet, som så gir ordre til prosessansvarlig i alliansen. Prosessansvarlig i alliansen arbeider så igjennom problemet eller muligheten, og sender ut leveransen til bankene. Nettopp denne tungroddheten opplevdes av flere som svært hemmende. Tungroddheten kan ifølge en prosesseier føre til at en liten positiv endring i en prosess kan ta flere uker, noe som ofte stopper fremdriften i en god prosessendring.

Denne tregheten er en naturlig følge av at alle involverte parter i prosessen skal ha mulighet til å komme med innspill på endringen. Vi ser da at time-to-market og forankring må veies mot hverandre.

Prosesspakker

En av prosesseierne trakk frem at det kan være vanskelig å skape god forankring og entusiasme omkring en prosess som vedkommende selv ikke har tro på at er bedre enn den nåværende. Denne situasjonen kan oppstå om det presenteres en flerdelt prosesspakker hvor en forplikter seg til å implementere hele pakkelsen og ikke bare deler. Det kan da være deler av pakkelsen en opplever som god, mens andre deler er ufordelaktige. Prosesseier har rett til å takke nei til en prosessleveranse, og det gjøres, om kost/nytte vurderingen ikke gir grunnlag for beslutning om implementering. Men om den totale kost/nyttens på pakken overstiger nåværende situasjon, kan prosesseier bli tvunget til å implementere en del-prosesser som ikke har tro på. Dette oppleves som et problem, da brukerne ofte ikke følger ny prosess fordi de merker hvor ufordelaktig den er for akkurat dem.

Skaper en dårligere prosess

Med så sterk eierskap og stor myndighet som prosesseierne i Sparebank1 Telemark har, vil de fra tid til annen implementere prosesser som er dårligere enn den nåværende prosessen. Dette følger naturlig av den friheten som prosesseierne har. Denne dårligere prosessen vil selvfølgelig raskt ses på med nye øyne og rettes opp, da prosessforbedring er kontinuerlig. En av prosesseierne oppsummerte fint at;

”Prosessarbeid er evig endring”

5. Oppsummering

Målet med denne oppgaven var å beskrive hvordan prosesseierrollen var organisert i et alliansesamarbeid og hvilken myndighet, innflytelse og ansvar rollen innebar. Dette ble gjort gjennom en kvalitativ studie av Sparebank1 Telemark.

Studien har belyst hvordan prosesssamarbeidet i alliansen er organisert og hvordan Sparebank1 Telemarks prosesseiere samhandler med Styringsgruppe Salg og Marked, alliansemøter og prosessansvarlig i alliansen. Gjennom beskrivelsen av dette arbeidet har prosesseierrollen blitt indirekte beskrevet med de forventninger og plikter prosesssamarbeidet legger på prosesseieren.

Oppgaven har også belyst prosesseiers innflytelse i organisasjonen, hvilken myndighet prosesseierne har, hvilket ansvar en prosesseier har for sine prosesser og hvordan prosesseierrollen bidrar til å fjerne ”de hvite feltene” fra organisasjonskartet.

Avslutningsvis peker oppgaven også på fordeler og ulemper ved dagens organisering av prosesssamarbeid og prosesseierrollen.

5.1.1 Begrensninger

Denne studien og intervjuene er gjennomført over en begrenset tidsperiode. Tidspunktet for når intervjuer blir gjort, og informasjon hentet inn vil alltid kunne påvirke resultatet. Under gjennomføringen av denne studien ser jeg at tre år etter fusjonen er det fortsatt uenigheter om hvordan prosessarbeid best utføres. Før fusjonen hadde den ene organisasjonen et sterkt fokus på frihet og personlig ansvar, mens den andre organisasjonen hadde mer detaljorienterte prosesseiere. Dette påvirker hvordan brukere av prosessen forventer eksempelvis lokal tilpasning eller rigide regler, noe som igjen påvirker prosesseierne.

5.1.2 Videre forskning

Det finnes lite litteratur om hvordan prosesseierrollen faktisk utøves i praksis. Jeg mener det ville vært svært interessant å se på hvordan rollen arter seg i forskjellige organisasjoner, og

hva som er argumentene bak de ulike valgene som er tatt med tanke på prosesseierrollen i disse organisasjonene. Jeg tenker da spesielt på hvordan organisasjonen er bygget rundt prosesseierne og hvilken myndighet, innflytelse og ansvar prosesseierne har.

Jeg synes også det er spennende at flere prosesseiere og administrasjonen i Sparebank1 Telemark trekker frem HR-perspektivet som en viktig del av prosesseierrollen. Dette er et helt nytt perspektiv på denne rollen, og kanskje et resultat av at Sparebank1 Telemark er en liten organisasjon og derfor har begrensede karrieremuligheter utover prosesseierarbeidet inn mot alliansen.

6. Litteraturliste

Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining Competitive Advantage*. New Jersey, USA: Prentice Hall.

Booz Allen Hamilton. (2004). *Process Ownership: The Overlooked Driver of Sustained BPR Success*. www.booz.com.

Braut, G. (2011). *validitet (SML-artikkel)*. Retrieved 10 19, 2011 from Store Norske Leksikon: http://snl.no/.sml_artikkel/validitet

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2008). *Management research*. (3rd, Ed.) London: Sage.

Davenport, T. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.

Davenport, T., & Short, J. (1990). *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign* (Vol. 31). New York: Sloan Management Review.

Delårsrapport Sparebank1 Telemark 3. kvartal 2011. (n.d.). Retrieved 12 02, 2011 from <http://ub-telemark.no/bilder/3kvartal2011.pdf>

Deming, W. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Fayol, H. (1987). *General and Industrial Managemnt* (Henri Fayol's Classic Revised by Irwin Gray ed.). Belmont: Davis S. Lake Publishers.

Falkenberg, J. (1985). *Kvalitative metoder i økonomisk-administrativ forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* (26), 301-325.

Forsbak, E. (2004). *Sparebankenes nyere historie*. Oslo: Sparebankforeningen.

Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies; A practical guide* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall.

Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Iden, J. (2005). *Prosessutvikling. Håndbok i modellering og analyse av prosesser*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Haugland, S. (1994). *Strategiske allianser: En empirisk studie av nasjonale og internasjonale samarbeidsrelasjoner*. Bergen : SNF-rapport 15/94.

Hammer , M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, USA: Harper Business.

Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Lives*. New York: Harper Business.

Hammer, M. (1999). *How Process Enterprises Really Work*. New York: Harvard Business Review.

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7th ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Hernaus, T. (2006). *Process-based Organizational Model: Theoretical Review and Model. Paper N. 08-06. Faculty of Economics and Business* .

Holme, I., & Solvang, B. (1996). *Metodevalg og Metodebruk*. Oslo, Norge: Tano Forlag.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer* (2. Utgave ed.). Oslo: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitative forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kohlbacher, M. (2009). *The Effects of Process Orientation on Customer Satisfaction, Product Quality and Time-Based Performance*. Washington DC: 29th International Conference of the Strategic Management Society.

Lazear, E., & Gibbs, M. (2009). *Personnel Economics in Practice* (2nd Edition ed.). Hoboken: John Wiley and Sons.

Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.

Nesheim, T. (2011). *Blancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization* (Vol. 18(2)). Bergen: Knowledge and Process Management.

McCormack, K. (2000, April). *BPR Online Learning Center*. Retrieved Oktober 12, 2011 from The Development of a Measure of Business Process Orientation and the Relationship to Organizational Performance: <http://www.prosci.com/mccormack.htm>

Meyer, C., & Lien, L. (1999). *Strukturendringer i finansnæringen: Ekspansjon, konsolidering og disintegrasjon*. Bergen: SNF-rapport, 17/99.

PwC Norge. (n.d.). *Prosessforbedring/LEAN*. Retrieved 11 21, 2011 from PwC Norge: <http://www.pwc.no/no/tjenester/consulting/operations/prosessforbedring-lean.jhtml>

Palmberg, K. (2010). *Experiences of implementing process management: A multiple-case study* (Vol. 16 (1)). Business Process Management Journal.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advatage*. New York, USA: Free Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, USA: Free Press.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5th, Ed.) Surrey: Finacial Times Press.

Spanyi, A. (2007). *More for Less: The Power of Process Management*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.

Sparebank1 - Om oss. (n.d.). *Om oss - Sosialt pressesenter*. Retrieved 09 12, 2011 from Sparebank1: <http://pressesenter.sparebank1.no/om-sparebank1/>

Sparebank1 Telemark. (n.d.). *Sparebank1 Telemark*. Retrieved 10 01, 2011 from Om Sparebank1 Telemark: https://www2.sparebank1.no/portal/2619/3_privat?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=page_privat_innhold&pId=1233149070388&_nfls=false

Rummler, G., & Brache, A. (1995). *Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Brothers.

Walton, M. (1986). *The Deming Management Method*. New York: Perigee Books.

Vera, A., & Kuntz, L. (2007). Process-based organization design and hospital efficiency. *Health Care Management Review* , 55-65.

vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2010). *Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. Berlin: Springer.

Årsrapport 2010, Sparebank1 Gruppen.

Årsrapport 2010, Sparebank1 Telemark.

7. Vedlegg

Intervjuguide

Halvstrukturert kvalitativt intervju

Intervjuobjekter: 4 prosesseiere i Sparebank1 Telemark

Gjennomsnittlig lengde på intervjuene: 45 minutter

Innledende spørsmål:

1. Hvilken prosess er du eier av og hvor lenge har du hatt rollen/stillingen?
2. Er dette en fulltidsstilling eller har du en stilling ved siden av rollen?
3. Forholder du deg til en stillingsbeskrivelse av rollen?
4. Berører prosessen du eier flere avdelinger og fagfelt?

Dybdespørsmål:

1. Hvorfor mener du banken benytter seg av prosesseiere?
2. Hva mener du er den største fordelen med prosesseierrollen slik den benyttes i dag?
3. Er det noe som ikke er optimalt med dagens organisering?
4. Hvordan arbeider du med prosessforbedring?
5. Hvilken innflytelse har du i saker som angår ”dine” prosesser?
6. Hvilken myndighet har du innad i organisasjonen?
7. Er det noe jeg ikke har spurt deg om du mener det er viktig å få frem, evt. noe du vil utdype?

Intervjuguide 2

Halvstrukturert kvalitativt intervju

Intervjuobjekter: Roar Ødegaarden, Banksjef HR Sparebank1 Telemark

Lengde på intervjuet: 70 minutter

Innledende spørsmål:

1. Hvorfor har Sparebank1 Telemark valgt å arbeide innenfor et prosessorientert perspektiv?
2. Hvilke erfaringer har dere med dette?

Dybdespørsmål:

1. Hvordan organiseres prosesseierrollen i Sparebank1 Telemark?
2. Hvordan utnevnes prosesseiere?
3. Hvilke fordeler ser du på som viktige ved bruk av prosesseiere?
4. Hvilke ulemper opplever du som viktige ved bruk av prosesseiere?
5. Er det noe jeg ikke har spurt deg om du mener det er viktig å få frem, evt. noe du vil utdype?