

Examensarbete nr 104/2004  
ISSN 1651-0100  
ISRN LUTVDG/TVTM2004/5104/SE

## **Verksamhetssystemet**

- Processkartläggning och strategiimplementering  
i mindre till medelstora företag

Carl-Fredrik Bredberg  
Anna Daun Wester  
Christina Hansson

Företagsekonomiska Institutionen  
Institutionen för Teknisk Logistik  
Lunds Universitet

Copyright © Carl-Fredrik Bredberg, Anna Daun Wester och Christina Hansson  
Lunds Universitet  
Företagsekonomiska Institutionen  
Institutionen för Teknisk Logistik  
Box 118  
SE-221 00 Lund  
Sverige

Examensarbete nr 104/2004  
ISSN 1651-0100  
ISRN LUTVDG/TVTM2004/5104/SE

KFS i Lund AB  
Lund 2004

*Verksamhetssystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---

## **Sammanfattning**

**Titel:** Verksamhetssystemet<sup>1</sup> - Processkartläggning och strategiimplementering i mindre till medelstora företag

**Författare:** Carl-Fredrik Bredberg  
Anna Daun Wester  
Christina Hansson

**Handledare:** Everth Larsson, Institutionen för Teknisk Logistik  
Carl-Henric Nilsson, Företagsekonomiska Institutionen

**Problemformulering:** Problemformuleringen är uppdelad i tre fokusområden som löper genom hela examensarbetet.

Fokusområde 1 – Utveckling av Verksamhetssystemet. För att säkerställa att alla i företaget arbetar på ett samordnat sätt och levererar med samma höga kvalitet, även om företaget expanderar ytterligare, vill företaget införa en ny form av struktur och styrning. Fallföretaget vill skapa ett interaktivt, webbaserat verktyg som baseras på företagets processer. Hur ska systemet byggas upp och utformas utifrån företagets processer?

Fokusområde 2 – Strategiimplementering med hjälp av Verksamhetssystemet. Kan kopplingarna mellan ledningsprocessen och övriga processer lyftas fram och underlätta implementering av strategi på en operativ nivå?

Fokusområde 3 – Effekter av Verksamhetssystemet. Vad kan effekterna bli av att utveckla och implementera Verksamhetssystemet? Kan Verksamhetssystemet underlätta Fallföretagets expansion?

**Syfte:** Huvudsyftet är att medverka i utvecklingen av Verksamhetssystemet baserat på Fallföretagets processer. Det första delsyftet innefattar att analysera och peka på hur Verksamhetssystemet bör byggas upp och utformas utifrån Fallföretagets processer. Vidare kommer hanteringen av utvecklingen och implementeringen av Verksamhetssystemet att diskuteras. Det andra delsyftet består av att visa hur Verksamhetssy-

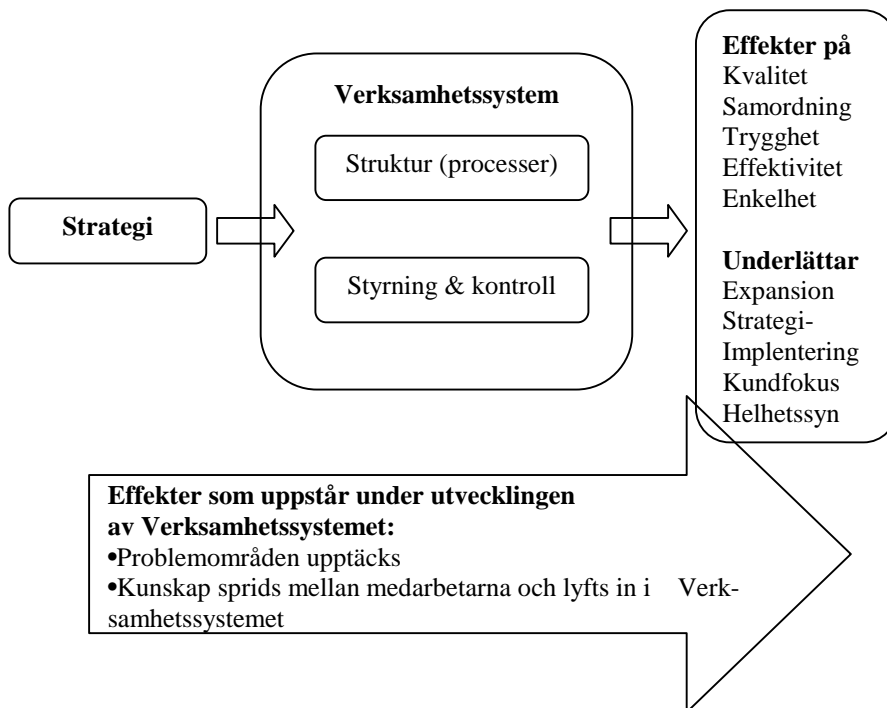
---

<sup>1</sup> Med ett Verksamhetssystem avses en visualisering och detaljerad beskrivning av företagets processer som ska vara tillgänglig på företagets intranät. Det ska finnas möjlighet att se processerna både på en övergripande nivå och på aktivitetsnivå med tillhörande arbetsbeskrivningar och dokument.

stemet kan underlätta implementering av strategi på operativ nivå med hjälp av kopplingar mellan ledningsprocessen och övriga processer. Det sista delsyftet är att utreda vilka effekter utvecklingen och implementeringen av Verksamhetssystemet genererar.

**Metod:** Examensarbetet tar sin utgångspunkt i systemsynsättet. Empiriskt material är till största del inhämtat med kvalitativa intervjuer och genom observationer. Det teoretiska ramverket grundas främst på strategi, struktur och styrning.

**Slutsatser:** Vi har tillsammans med Fallföretaget utvecklat Verksamhetssystemet som kan integrera strategi, struktur, styrning och kontroll, se figur nedan. Genom att sammanföra och anpassa dessa områden till varandra kan ett antal effekter på kvalitet, samordning, trygghet, effektivitet och enkelhet uppkomma. Samtidigt kan expansion, implementering av strategi, ökat kundfokus och möjlighet att få en helhetssyn underlättas. Även under utvecklingen genereras effekter; problemområden upptäcks och kunskap sprids mellan medarbetarna och lyfts in i systemet.



**Nyckelord:** Kund, Kvalitet, Mätssystem, Processer, Strategiimplementering, Struktur, Styrning, Verksamhetssystem

*Verksamhetssystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---

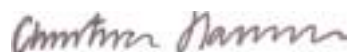

## **Förord**

I början av den regniga sommaren 2004 inledde vi äntligen vårt examensarbete. Under arbetets gång har vi fått möjlighet att besöka många exotiska platser i vårt avlånga land och träffat inspirerande människor. Vi vill tacka våra familjer som ställt upp med husrum i samband med resande och idédiskussioner under tuffa tider. Ibland har till och med vänskap och kärlek blivit bortprioriterat för vårt skrivande men vi hoppas att ni har förståelse.

En av de största lärdomar vi dragit under examensarbetet är att det finns ett stort gap mellan universitetets teori och företagens verklighet och att det finns mycket att uträtta i detta gap. Vår förhoppning är att examensarbetet ska fylla en del av gapet.

Vi vill avsluta med att tacka alla på Fallföretag som gett oss mycket värdefull kunskap om verkligheten som vi snart kastas ut i. Ett extra stort tack vill vi rikta till kvalitetsansvarig och ställföreträdande projektledare som alltid visat ett stort intresse för vårt examensarbete och hjälpt oss framåt genom givande diskussioner.Handledarna på universitetet, Everth Larsson och Carl-Henric Nilsson, förtjänar också ett stort tack för deras bidrag till arbetet även om de ibland gett oss huvudbry.

Lund, den 29 oktober 2004



*Verksamhetssystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>13</b>
1.1 BAKGRUND .....	13
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	14
1.2.1 Fokusområde 1 – Utveckling av Verksamhetssystemet.....	14
1.2.2 Fokusområde 2 – Strategimplementering med hjälp av Verksamhetssystemet.....	14
1.2.3 Fokusområde 3 – Effekter av Verksamhetssystemet .....	15
1.3 SYFTE.....	15
1.4 FOKUS OCH AVGRÄNSNINGAR .....	15
1.5 MÅLGRUPP.....	16
1.6 DISPOSITION.....	16
1.7 FALLFÖRETAGET, KONKURRENTERNA OCH BRANSCHEN .....	17
1.7.1 Beskrivning av Fallföretaget .....	17
1.7.2 Fallföretagets konkurrenter.....	18
1.7.3 Fallföretagets bransch.....	19
<b>2 METOD.....</b>	<b>21</b>
2.1 METODSYNSÄTT.....	21
2.2 PRAKTISKA ANGREPPSSÄTT.....	21
2.3 INSAMLING AV TEORI .....	22
2.4 INSAMLING AV EMPIRI.....	23
2.4.1 Tillvägagångssätt för informationsinsamling .....	23
2.4.2 Intervjuobjekt.....	25
2.4.3 Arbetsmetodik för processkartläggning .....	25
2.5 RELIABILITET OCH VALIDITET .....	26
2.6 KÄLLOR OCH KÄLLKRITIK.....	26
2.7 ANALYS AV INSAMLAD TEORI OCH EMPIRI .....	27
<b>3 TEORI.....</b>	<b>29</b>
3.1 FOKUSOMRÅDE 1 – UTVECKLING AV VERKSAMHETSSYSTEMET.....	29
3.1.1 Varför krävs förändringar? .....	29
3.1.2 Olika typer av förändring .....	30
3.1.3 Att genomföra en lyckad förändring.....	31
3.1.4 Vad är struktur?.....	32
3.1.5 Vad är processororientering? .....	34
3.1.6 Processkartläggning.....	35
3.1.7 Roller och team i en processororganisation .....	36
3.1.8 Informationsstöd och processororientering .....	37
3.2 FOKUSOMRÅDE 2 – STRATEGIMPLEMENTERING MED HJÄLP AV VERKSAMHETSSYSTEMET .....	38
3.2.1 Vad är strategi?.....	38
3.2.2 Strategi på olika nivåer i företag.....	39
3.2.3 Gapet mellan strategi och operativt arbete .....	40
3.2.4 Implementering av strategi.....	41
3.2.5 Vad är komplexitetsteori?.....	42

*Verksamhetssystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---

3.3 FOKUSOMRÅDE 3 – EFFEKTER AV VERKSAMHETSSYSTEMET .....	44
3.3.1 Styrning och kontroll .....	44
3.3.2 Styr- och kontrollsystem .....	44
3.3.3 Mätsystem .....	45
3.3.4 Mätning av kundnöjhet .....	46
3.3.5 Ekonomiska mätetal.....	46
3.3.6 Vad är kvalitet?.....	47
3.3.7 Kvalitetssystem .....	47
<b>4 EMPIRI.....</b>	<b>49</b>
4.1 FOKUSOMRÅDE 1 - UTVECKLING AV VERKSAMHETSSYSTEMET .....	49
4.1.1 Bakgrund till projektet.....	49
4.1.2 Projekt Verksamhetssystem initieras .....	51
4.1.3 Projektets målbild.....	52
4.1.4 Processkartläggning.....	52
4.1.5 Tids och resursåtgång.....	54
4.1.6 Fallföretagets kunder.....	55
4.1.7 Processkartor.....	56
4.1.8 Problemområden .....	61
4.2 FOKUSOMRÅDE 2 OCH FOKUSOMRÅDE 3.....	63
4.2.1 Strategi.....	63
4.2.2 Struktur .....	65
4.2.3 Styrning.....	68
<b>5 ANALYS .....</b>	<b>71</b>
5.1 FOKUSOMRÅDE 1 – UTVECKLING AV VERKSAMHETSSYSTEMET .....	71
5.1.1 Verksamhetssystemet bygger på processer.....	71
5.1.2 Processkartläggningen .....	72
5.1.3 Ansvarsfördelning.....	73
5.1.4 Hur Fallföretaget har förhållit sig till processorientering .....	73
5.1.5 Verksamhetssystemet är webbaserat och interaktivt.....	74
5.1.6 Ledningsprocessen innovera & utveckla .....	74
5.1.7 Implementeringen .....	76
5.1.8 Hur förändringen hanteras.....	76
5.1.9 Vidare arbete .....	79
5.2 FOKUSOMRÅDE 2 – STRATEGIIMPLEMENTERING MED HJÄLP AV VERKSAMHETSSYSTEMET .....	80
5.2.1 Komplexitet i Fallföretaget och Verksamhetssystemet .....	80
5.2.2 Kopplingar mellan processerna.....	81
5.2.3 Avståndet mellan visionen och det dagliga arbetet är oändligt stort .....	81
5.2.4 Vad är strategikopplingar?.....	82
5.2.5 Strategikopplingar i säljprocessen .....	84
5.2.6 Strategikopplingar i kompetenscentrat personal .....	86
5.2.7 Strategikopplingar i leveransprocessen.....	86
5.3 FOKUSOMRÅDE 3 – EFFEKTER AV VERKSAMHETSSYSTEMET .....	88
5.3.1 Verksamhetssystemet och dess kontext .....	88

*Verksamhetssystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---

5.3.2	Struktur, styrning och kontroll.....	89
5.3.3	Trygghet, effektivitet och enkelhet .....	90
5.3.4	Samordning och kvalitet .....	90
5.3.5	Problemområden upptäcks .....	91
5.3.6	Kunskap sprids mellan de anställda och lyfts in i Verksamhetssystemet.....	94
5.3.7	Mätning och mätsystem .....	95
5.3.8	Expansion underlättas .....	97
5.3.9	Är Verksamhetssystemet nödvändigt? Kan det skapa negativa effekter? .....	97
5.3.10	Fallföretaget får möjlighet ta hem fler kunduppdrag .....	98
<b>6</b>	<b>SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER .....</b>	<b>100</b>
6.1	SLUTSATSER.....	100
6.2	REKOMMENDATIONER TILL FALLFÖRETAGET .....	102
6.3	GENERALISERBARHET .....	104
6.4	VIDARE FORSKNING .....	104
<b>7</b>	<b>REFERENSER.....</b>	<b>105</b>
7.1	LITTERATUR.....	105
7.2	JOURNALER .....	106
7.3	INTERVJUER .....	107
7.4	ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	107
<b>APPENDIX A</b>	<b>KUNDFRÅGOR .....</b>	<b>108</b>
<b>APPENDIX B</b>	<b>FÖRBÄTTRING AV PROCESSER .....</b>	<b>109</b>
<b>APPENDIX C</b>	<b>ISO 9001 .....</b>	<b>111</b>
<b>APPENDIX D</b>	<b>FRÅGOR KOPPLAT TILL MÄTSYSTEMET .....</b>	<b>113</b>
<b>APPENDIX E</b>	<b>VERKSAMHETSSYSTEMETS CHECKLISTOR OCH KVALITETSDOKUMENT.....</b>	<b>114</b>
<b>APPENDIX F</b>	<b>STRATEGIKOPPLINGEN KUNDSTRATEGI .....</b>	<b>115</b>

*Verksamhetssystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---

## 1 Inledning

---

*I inledningskapitlet börjar vi med att presentera bakgrunden till examensarbetet för att läsaren ska få förståelse för problemformuleringen och syftet. Problemformuleringen delas in i tre fokusområden som utgör en röd tråd genom hela examensarbetet och ligger till grund för våra slutsatser och rekommendationer.*

---

### 1.1 Bakgrund

Dagens företag står inför utmaningen att effektivisera och förändra sin verksamhet för att möta den ökade konkurrensen. Företagens interna samspel är mer eller mindre kaotiska och strukturen ofta komplicerad. Det är därför viktigt att varje företag hittar sin unika och tydliga struktur att arbeta efter. Ett unikt så kallat "mönsterspråk" bör skapas för att medarbetarna ska arbeta samordnat och förstå varandra.<sup>2</sup>

Företag strävar ständigt efter att nå bättre resultat och bör därför jobba smartare istället för att "springa fortare".<sup>3</sup> Ett exempel på ett företag som vill arbeta smartare, effektivare och följa vägen till sina mål är Fallföretaget som vi har kommit i kontakt med. Fallföretaget är ett konsultföretag som grundades 1997. I dagsläget har företaget cirka 80 anställda och är indelat i fyra olika verksamhetsområden och sex kontor, varav fyra i södra och två i mellersta Sverige. Områdena och kontoren har vuxit fram och tillkommit vid olika tidpunkter.

Fallföretaget har under de senaste åren expanderat kraftigt vilket lett till att arbetsmetodiken och kundbemötandet på de olika kontoren skiljer sig åt. På grund av expansionen har samordningen i företaget blivit otillräcklig. Detta har lett till att flera på företaget, främst på ledningsnivå, men även andra, känner ett behov av en tydligare struktur och styrning. Fallföretaget vill öka sin effektivitet och samtidigt säkerställa en jämn och hög kvalitet i arbetet. Då olika arbetsformer har uppkommit inom företaget finns även ett behov av att hitta de former som fungerar enklast och mest effektivt.<sup>4</sup> En kartläggning av ett företags processer kan bidra till att enkla och effektiva arbetsformer upptäcks, dokumenteras och sprids till organisationens alla delar<sup>5</sup>.

Fallföretaget har nyligen satt upp strategiska mål som ska realiseras på tre år. Dessa gäller främst organisk expansion under bibehållen lönsamhet genom att öppna kontor på nya geografiska platser och möjligen starta nya verksamhetsområden. Företaget vill underlätta denna expansion, effektivisera rekryteringsprocessen och säkerställa att

---

<sup>2</sup> McMaster, D. (1996) s. 18

<sup>3</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 11-12

<sup>4</sup> Kvalitetsansvarig (2004-05-06)

<sup>5</sup> Rentzhog, O. (1998) s. 47

medarbetarna arbetar med hög kvalitet. Ljungberg & Larsson menar att en organisation utan kartlagda processer ofta arbetar utan någon god kvalitetssäkring<sup>6</sup>.

## 1.2 Problemformulering

I detta skede av Fallföretagets utveckling uppkommer nya utmaningar, möjligheter och behov som det inte har stått inför tidigare. För att kunna implementera strategin och hantera expansionen bör en verksamhetsutveckling ske. Att basera sin verksamhetsutveckling på processer och ett processbaserat synsätt har enligt Ljungberg & Larsson visat sig vara en framkomlig och lovande väg att följa<sup>7</sup>.

Fallföretaget bör både skapa ett unikt ”mönsterspråk” och en lämplig struktur för att kunna genomföra en verksamhetsutveckling och följa strategin. Därmed vill Fallföretaget utveckla en struktur som passar dess nya strategi. Mintzberg menar att struktur följer strategi, vilket stämmer väl överens med Fallföretagets utgångspunkt. När strategierna väl är nedskrivna kan de formuleras i delmål och därefter implementeras i organisationen.<sup>8</sup> Förutsättningarna som diskuterats ligger till grund för de tre nära sammankopplade fokusområden som problemformuleringen delas in i.

### 1.2.1 Fokusområde 1 – Utveckling av Verksamhetssystemet

För att säkerställa att alla i företaget arbetar på ett samordnat sätt och levererar med samma höga kvalitet, även om företaget expanderar ytterligare, vill företaget införa en ny form av struktur och styrning. Fallföretaget vill skapa ett interaktivt verktyg som baseras på företagets processer, vidare benämnt Verksamhetssystem<sup>9</sup>. Systemet ska finnas tillgängligt på deras webbaserade intranät. Hur ska Verksamhetssystemet byggas upp och utformas utifrån företagets processer? Hur genomförs den förändring som Fallföretaget går igenom i och med införandet av Verksamhetssystemet?

### 1.2.2 Fokusområde 2 – Strategiimplementering med hjälp av Verksamhetssystemet

Både Grant och Johnson & Scholes påpekar att en strategi endast är värdefull när den implementerats<sup>10</sup>, men hur kan det göras? Ett företags processer är beroende av varandra och har kopplingar mellan sig. Kan kopplingarna mellan ledningsprocessen och

---

<sup>6</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 49 f

<sup>7</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 12

<sup>8</sup> Mintzberg, H. (1994) s. 107 ff

<sup>9</sup> Med ett Verksamhetssystem avses en visualisering och detaljerad beskrivning av företagets processer som ska vara tillgänglig på företagets intranät. Det ska finnas möjlighet att se processerna både på en övergripande nivå och på aktivitetsnivå med tillhörande arbetsbeskrivningar och dokument.

<sup>10</sup> Johnson, G. & Scholes, K. (2002) s. 21, Grant, R. M. (2002) s. 12

övriga processer lyftas fram och underlätta implementering av strategi på en operativ nivå?

### **1.2.3 Fokusområde 3 – Effekter av Verksamhetssystemet**

Att utveckla och implementera Verksamhetssystemet kommer att kräva mycket resurser. Vad kan effekterna bli av att utveckla och implementera det? Kommer osynliga problemområden visualiseras när projektet genomförs och hur hanteras dessa? Kan Verksamhetssystemet underlätta Fallföretagets expansion i form av nyetableringar och nyanställningar? Kan det ske en förbättring av företagets arbetssätt i och med utvecklingen av systemet? Kan det säkerställa kvaliteten i arbetet och bidra till att alla medarbetare utför sitt arbete på ett samordnat sätt? Är Verksamhetssystemet nödvändigt, kan det medföra negativa effekter?

## **1.3 Syfte**

Examensarbetets syfte utgår från de tre fokusområdena som nämns i problemformuleringen.

Huvudsyftet är att medverka i utvecklingen av ett Verksamhetssystem baserat på Fallföretagets processer.

Det första delsyftet innefattar att analysera och peka på hur Verksamhetssystemet bör byggas upp och utformas utifrån Fallföretagets processer. Vidare kommer hanteringen av utvecklingen och implementeringen av Verksamhetssystemet att diskuteras.

Det andra delsyftet består av att visa hur Verksamhetssystemet kan underlätta implementering av strategi på operativ nivå med hjälp av kopplingar mellan ledningsprocessen och övriga processer.

Det sista delsyftet är att utreda vilka effekter utvecklingen och implementeringen av Verksamhetssystemet genererar.

## **1.4 Fokus och avgränsningar**

Vi fokuserar på att kartlägga och utveckla Fallföretagets huvudprocesser, sälja och leverera samt på kompetenscentret personal, eftersom Fallföretaget har valt att prioritera dessa. Därmed avgränsar vi oss mot övriga processer och kompetenscentren. En fullständig processanalys kommer inte att genomföras.

Vidare avgränsar vi oss mot att medverka i implementeringen av Verksamhetssystemet. Till detta hör att vi avgränsar oss mot att redovisa hur medarbetarna ska använda Verksamhetssystemet. Det innebär också att vi inte kommer att ta upp eventuella psykologiska effekter som kan uppstå vid organisationsförändringar.

En djupare analys av hur Fallföretagets matrisorganisation bör förändras, på grund av införandet av Verksamhetssystemet, avgränsar vi oss från att göra.

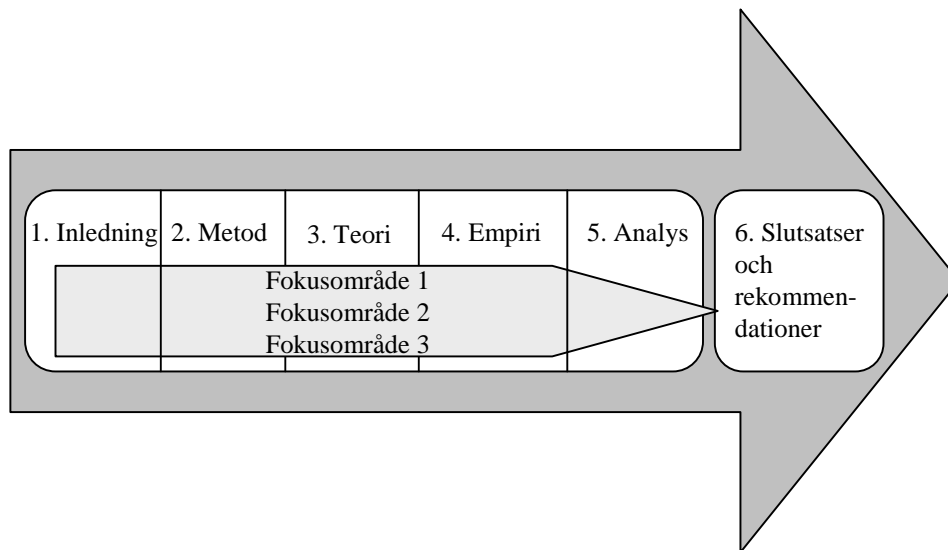
Vi fokuserar på implementering av strategi och inte på att analysera och utvärdera Fallföretagets nuvarande strategi.

På grund av sekretesskäl namnges inte intervjuobjekt och företag. Av samma skäl beskrivs inte verksamhetsområdena.

## 1.5 Målgrupp

Examensarbetet riktar sig främst till uppdragsgivarna, vilka är Technology Management på Lunds Universitet och Fallföretaget. Vi har utgått från att processtänkande och processkartläggning har varit ett nytt begrepp för Fallföretaget, vilket har lett till ett relativt ingående kapitel om dessa teorier. Utöver uppdragsgivarna är examensarbetet ämnat att bidra till nya tankar, slutsatser och rekommendationer till övriga studenter på Technology Management på Lunds Universitet, studenter på Ekonomihögskolan samt Lunds Tekniska Högskola.

## 1.6 Disposition



*Figur 1.1 Disposition över examensarbetet.*

### 1. Inledning

Det första kapitlet innehåller bakgrunden till examensarbetet följt av problemformulering och syfte. Problemformuleringen är uppdelad i tre fokusområden med stark



koppling sinsemellan. Det första kapitlet beskriver även examensarbetets avgränsningar. Slutligen beskrivs Fallföretaget och dess bransch övergripande.

## 2. Metod

Kapitel 2 beskriver vårt tillvägagångssätt och motiverar de val vi gjort. Vi diskuterar metoder för hur vi har samlat in teori och empiri, vilka angreppssätt vi valt och varför vi valt dem. Slutligen beskriver vi hur vi har valt att analysera inhämtat material.

## 3. Teori Fokusområde 1, 2 och 3

Det tredje kapitlet innehåller en teoretisk referensram. Teorierna som presenteras är förändringsteori, komplexitetsteori, strategiteori, strukturteori med fokus på processer och teorier om styrning, kvalitet och mätning. Dessa har valts för att besvara våra fokusområden med tillhörande syfte. För att tydliggöra kommer de att presenteras organiserade efter fokusområden.

## 4. Empiri Fokusområde 1, 2 och 3

I kapitel 4 har vi återigen utgått från fokusområdena. Empirins första del behandlar projekt Verksamhetssystem. I denna beskrivs tillvägagångssättet för processkartläggningen och ett par utvalda processkartor visas. Kartorna valdes på grund av att vi anser de vara representativa för hela systemet. Den övriga empirin är främst kopplad till både fokusområde 2 och 3 vilka består av Fallföretagets strategi, struktur och styrning.

## 5. Analys

Även analysen baseras på de tre fokusområdena som togs upp i problemformuleringen. Analysens första del behandlar hur Verksamhetssystemet har utvecklats, andra delen hur Verksamhetssystemet kan hjälpa till med strategiimplementering samt slutligen del tre där effekterna av Verksamhetssystemet diskuteras.

## 6. Slutsatser och rekommendationer

I slutsatser och rekommendationer presenteras de slutsatser som vi har kommit fram till utifrån analysens olika delar. Vi ger även rekommendationer på hur implementeringen kan ske för att Verksamhetssystemet ska kunna skapa de önskade effekterna. Vi presenterar även förslag på vidareforskning i denna del.

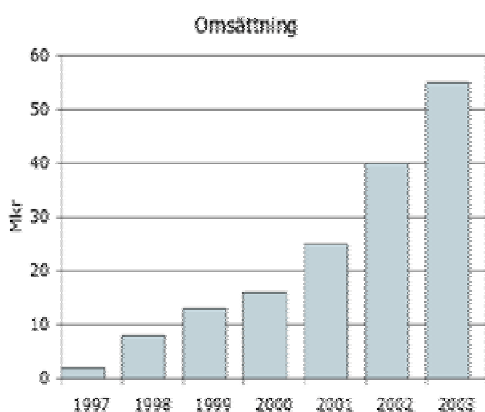
## **1.7 Fallföretaget, konkurrenterna och branschen**

### **1.7.1 Beskrivning av Fallföretaget**

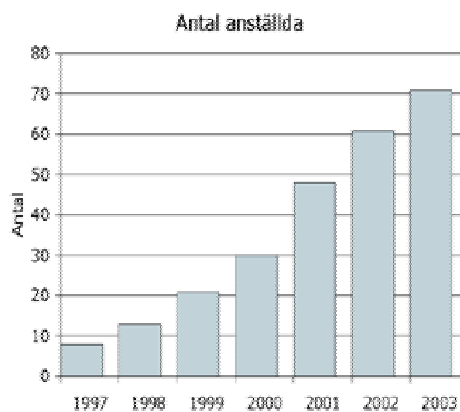
Fallföretaget grundades år 1997 av tre personer som tidigare arbetat inom samma företag. Företaget, som är ett konsultföretag, var då främst verksamt inom produktutveckling med kontor i två mindre städer i södra Sverige. År 1999 öppnades ytterligare

ett kontor, beläget i Stockholm. Verksamheten breddades och år 2000 bildades ett dotterbolag för ett nytt verksamhetsområde, dotterbolag B. Företaget växte ytterligare och öppnade ytterligare ett kontor i södra Sverige. År 2001 bildades ännu ett dotterbolag, dotterbolag C. Redan året efter öppnades ett nytt kontor, även denna gång i södra Sverige, och ett nytt dotterbolag bildades, dotterbolag D. År 2003 öppnades Fallföretagets för tillfället nyaste kontor. Företaget har under åren haft både större rikstäckande och mindre lokala kunder.<sup>11</sup>

Företaget har expanderat sedan starten och är idag ett snabbväxande konsultföretag med drygt 80 medarbetare. Figur 1.2 visar antalet anställda i företaget från starten 1997 till år 2003. Figur 1.3 visar hur omsättningen har ökat i samband med tillväxt av nya kontor och rekrytering av fler medarbetare.



Figur 1.1 Omsättning 1997-2003.<sup>12</sup>



Figur 1.2 Antal anställda år 1997-2003.<sup>13</sup>

### 1.7.2 Fallföretagets konkurrenter

Fallföretaget är mindre än de flesta av sina konkurrenter. Tre av de största konkurrenterna har runt 1000 anställda och finns på ett stort antal orter i Sverige. Två av dessa konkurrenter är även etablerade i utlandet. Det finns också mindre konkurrenter med ungefär lika många anställda och kontor som Fallföretaget. Konkurrenterna erbjuder snarlika tjänster. De flesta av konkurrenterna har under året annonserat om ett flertal nyanställningar.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Fallföretagets hemsida 2004-07-28

<sup>12</sup> Fallföretagets hemsida 2004-07-28

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Konkurrenternas hemsidor 2004-07-28

### **1.7.3 Fallföretagets bransch**

Fallföretaget verkar i en bransch där konsultaffärerna är hårt konkurrensutsatta och det är svårt att ta ut höga priser. Samtidigt är det svårt att differentiera företagets tjänster och affärsidéer.<sup>15</sup>

Det finns flera faktorer som kan driva en bransch. En konkurrent till Fallföretaget har tagit fram ett antal områden som de anser driver deras bransch. Konkurrenten menar att det finns trender i omvärlden som påverkar marknaden och som slutligen får konsekvenser för branschens verksamheter. Omvärldstrenderna som tas upp är ökad global konkurrens, snabb utveckling inom produktutveckling samt ett växande miljöfokus. Dessa trender påverkar marknaden och utlöser fusioner och förvärv, ökade kostnader, strängare lagkrav, högre konsumentkrav samt kortare produktlivscyklar. Detta ger ett antal konsekvenser för produktutveckling så som fokus på time-to-market, fler produktvarianter, mer helhetsåtaganden till konsulter, partnerskap och långsiktiga affärssamarbeten.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Samtal med kvalitetsansvarig

<sup>16</sup> En konkurrents hemsida 2004-08-17

*Verksamhetssystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---

## **2 Metod**

*Avsikten med metodkapitlet är att läsaren ska få förståelse för hur examensarbetets resultat har uppnåtts. Vi kommer att presentera vilka metoder vi använt samt motivera varför vi valt dessa och hur dessa val påverkat examensarbetets resultat.*

---

Vi som har skrivit detta examensarbete studerar Technology Management på Lunds Universitet. Utbildningen har haft stor inverkan på vårt ämnesval och på den teoretiska referensramen. Två av oss har bakgrund från Maskinteknik på Lunds Tekniska Högskola och en från Företagsekonomiska institutionen på Ekonomihögskolan i Lund. Vi anser att vi, med våra olika bakgrunder, har kompletterat varandra väl.

Examensarbetet är en del av ett projekt på Fallföretaget vars syfte är att utveckla ett Verksamhetssystem. Anledningen till att vi medverkat i projektet är att företaget ville få en mer teoretisk koppling och input till verksamhetsutvecklingsarbetet. Det kritiska tänkandet från utomstående personer, som inte var färgade av verksamheten sedan tidigare, ansågs också vara en tillgång.

### **2.1 Metodsynsätt**

Olika metodsynsätt kan ligga till grund för hur verkligheten uppfattas då den undersöks. I detta examensarbete har vi valt att utgå från systemsynsättet. Systemsynsättet bygger på att helheten inte är summan av delarna utan att delarna påverkar varandra och att det då uppkommer synergieffekter. Motsatsen till systemsynsättet är det analytiska synsättet som menar att helheten är summan av delarna. Det finns ytterligare ett synsätt; aktörsynsättet. Detta synsätt fokuserar på att förklara varför de olika delarna ser ut och handlar som de gör och intresserar sig inte direkt för summan av dem.<sup>17</sup> Anledningen till att vi har valt att utgå från systemsynsättet är att vi anser att alla olika delar vi har undersökt i vårt examensarbete påverkar varandra. Systemsynsättet borde därmed ge oss en bra utgångspunkt för analys och slutsatser.

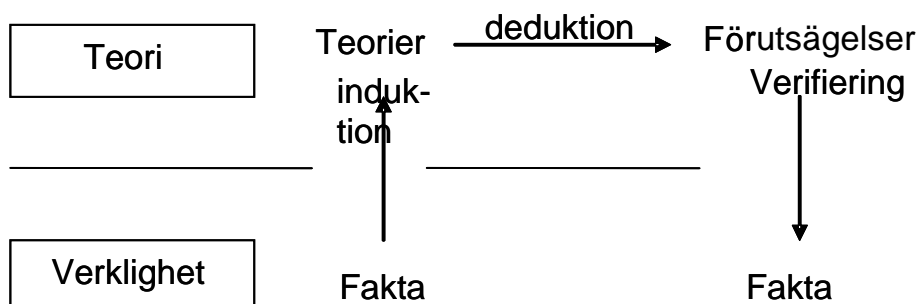
### **2.2 Praktiska angreppssätt**

Vi har valt att använda oss av olika praktiska angreppssätt eftersom vi har delat in problemformuleringen i olika fokusområden. Olika angreppssätt illustreras i figur 2.1. Under den horisontella linjen i figuren finns verkligheten som är fylld med fakta och ovanför linjen den teoretiska världen. Att gå ifrån fakta i verkligheten till en teori kallas induktion medan vägen från en generell teori som används för att förutse verkligheten kallas deduktion. Det sista steget innebär en verifiering av de förutsägelser som gjorts mot verkligheten.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Arbnor, I. & Bjerke, B. (1977) s. 2 ff

<sup>18</sup> Bjerke, B. (1981) s. 5



Figur 2.1 Olika angreppssätt för forskning.<sup>19</sup>

### Fokusområde 1

För att behandla frågorna i fokusområde 1 utgår vårt examensarbete till stor del ifrån teorier som appliceras på ett unikt fall och sedan verifieras med verkligheten, så kallade deduktion och verifiering<sup>20</sup>, se figur 2.1 ovan. Valet att till största del använda ett deduktivt angreppssätt för processkartläggningen var naturligt eftersom mycket teori finns inom området.

### Fokusområde 2

I detta fokusområde har vi använt oss av både deduktivt och induktivt angreppssätt. Vi har dels utgått från komplexitetsteori och teori om hur strategi implementeras samt applicerat detta på verkligheten. Vi har dock inte kunnat hitta teori som helt täcker vad vi behöver. Parallellt med detta har vi studerat Fallföretaget och kommit fram till ett resultat som vi inte funnit i den befintliga litteraturen.

### Fokusområde 3

Vi har inte funnit tillräckligt med teorier att utgå ifrån för att behandla frågorna i fokusområde 3. Därmed har vi använt ett både deduktivt och induktivt angreppssätt. Vi har hittat teorier rörande mätning och kvalitet och även en del teorier som behandlar effekter av processorientering och processkartläggning. Samtidigt har vi studerat verkligheten och dragit slutsatser.

## 2.3 Insamling av teori

För att besvara frågorna i fokusområdena har lämplig teori studerats. Till fokusområde 1 har vi studerat teori rörande förändring och struktur. Vad gäller struktur har vi främst studerat processteori. Till fokusområde 2 har vi studerat komplexitets- och strategiteori. Komplexitetsteori har vi valt eftersom den presenterar teorier som ligger närmre dagens verklighet och till skillnad från till exempel processteori betonar vik-

---

<sup>19</sup> Bjerke, B. (1981) s. 5

<sup>20</sup> Ibid.

ten av frihet och kaos. Slutligen, till fokusområde 3, har vi studerat teori som behandlar styrning, mätning och kvalitet. När vi har analyserat ett fokusområde har vi, då vi ansett det lämpligt, även använt teorier tillhörande de två övriga fokusområdena.

Teorierna som vi har använt oss av har tagits fram genom sökningar i databaserna Elin, Libris och Lovisa. De har varit publicerade i antingen bok- eller artikelform. Diskussion har förts med våra handledare om vilka författare som anses ha högt anseende och därmed vedertagna teorier. Vi har läst olika författares skrifter om de flesta teorierna för att ytterligare säkerställa tillförlitligheten. Artiklar har även inhämtats från kursen Strategi & Styrssystem samt Teknologi, Strategi och Struktur på Lunds Universitet. ISO 9001:2000 har studerats genom praktiskt orienterade skrifter och genom diskussion med en kvalitetskonsult.

## **2.4 Insamling av empiri**

För att besvara fokusområdena har vi samlat in relevant empiri. I fokusområde 1 har vi tillsammans med Fallföretaget genomfört en processkartläggning. I samband med denna har en stor del av informationsinsamlingen genomförts. Denna empiri ligger, tillsammans med kompletterande intervjuer, även till grund för fokusområde 2 och 3.

### **2.4.1 Tillvägagångssätt för informationsinsamling**

Det finns olika tillvägagångssätt för att införskaffa den information som ska ligga till grund för processkartan;<sup>21</sup>

- Walk through – innebär att en eller flera personer ansvarar för genomförandet av kartläggningen och intervjuar personer som utför processens olika aktiviteter.
- Virtuellt walk through – olika representanter för hela processen samlas och beskriver sin del. Skillnaden mot walk through är att fler ges möjlighet att förstå processen i sin helhet.
- Kartläggningsteam – Medlemmarna kartlägger gemensamt processen. Teamet får en ökad förståelse av hur processens olika delar samverkar och vad en process är.

Vi har bland annat använt en kombination av de tre metoderna ovan för att införskaffa empiri. Empiriinsamlingen har skett genom kvalitativa intervjuer, på möten, genom att vi gjort observationer under vår tid på Fallföretaget och på workshops. Med workshops avser vi observationer och gruppintervjuer. Den empirin som inte har källhänvisningar har samlats in genom egna observationer.

---

<sup>21</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 205

Vid kvalitativa intervjuer ska intervjuobjektets egna uppfattningar och åsikter synliggöras.<sup>22</sup> Skärvad och Lundahl menar att denna intervjuform är särskilt lämplig vid teoriutvecklande och explorativa undersökningar. Intervjufrågor följs upp med utvecklingsfrågor vilket, enligt Skärvad och Lundahl, ger utrymme för idéer eller tankar hos intervjuobjekten<sup>23</sup>. Något som i vårt fall har fördjupat intervjumaterialet.

Samtliga workshops har bestått av två eller flera personer från berörda verksamhetsområden. Enligt Holme och Solvang är det främst den sociala dimensionen som påverkar intervjuobjekten under möten och gruppintervjuer<sup>24</sup>. Vi har därför varit uppmärksamma på att intervjuobjekten kan ha påverkats av varandra och utvecklat likasinnade uppfattningar och åsikter.

Alla intervjuer, workshops och möten har genomförts med minst två av oss närvarande för att säkerställa objektiviteten. Stödanteckningar har förts löpande och allt har spelats in så att möjlighet funnits att säkerställa vad som sagts. Syftet med inspelningarna har även varit att ha möjlighet att ta del av materialet i efterhand om någon av oss inte har närvarat. All information har granskats och kontrollerats kritiskt. Vid intervjuerna har vi haft olika roller. En person har ansvarat för att samtliga frågeställningar blivit besvarade medan de övriga ställt fördjupande och utvecklande frågor. Eftersom intervjufrågorna inte är standardiserade har anteckningarna sammanställts i nära anslutning till att intervjuerna är avklarade i syfte att minimera risken för glömska och förvrängning av informationen. Denna metod är enligt Skärvad och Lundahl ett effektivt sätt att utnyttja forskarens insamlade material vid icke standardiserade intervjufrågor<sup>25</sup>.

Vi har insett vikten av att vara öppna i varje enskild intervju och skapa ett förtroende hos intervjuobjektet för att få största möjliga sanningsenliga informationsinsamling. Det är, enligt Skärvad och Lundahl, viktigt att markera att intervjuobjekten får ta ställning till känsliga frågor och välja om de vill besvara dessa<sup>26</sup>.

Under intervjuer, möten och workshops har vi samlat in primärdata, vilket enligt Lundahl & Skärvad betyder att forskaren själv inhämtar material. Sekundärdata, vilket betyder av andra insamlat material, har hittats på Fallföretagets intranät och webbsida samt från befintliga dokument, mallar och checklistor som användes på Fallföretaget.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> Holme, I. & Solvang, B. (1997) s. 100

<sup>23</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) s. 73

<sup>24</sup> Holme, I. & Solvang, B. (1997) s. 108

<sup>25</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) s. 78

<sup>26</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) s. 75

<sup>27</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) s. 59



## 2.4.2 Intervjuobjekt

Intervjuobjekten har främst valts ut genom att de var direkta intressenter i projektet. Enligt Skärvad & Lundahl är projektmedlemmar eller medarbetare i det område som utreds direkta intressenter i projektet<sup>28</sup>. De direkta intressenterna var främst nyckelpersoner i företaget, såsom regionchefer, platschefer och VD. Ytterligare intressenter var personer som arbetade i kundrelaterade projekt och de ansvariga för ekonomiavdelningen.

Vidare har de direkta intressenterna valts ut utifrån geografisk spridning samt koppling till respektive verksamhetsområde, se figur 2.2, för att vi skulle kunna analysera utifrån en så god helhetsbild av företaget som möjligt.

	Verksamhetsområde A	Verksamhetsområde B	Verksamhetsområde C	Verksamhetsområde D
Kontor 1	Ja (2 personer)	Nej	Ja	Nej
Kontor 2	Nej	Finns ej	Finns ej	Finns ej
Kontor 3	Ja	Finns ej	Finns ej	Nej
Kontor 4	Ja	Ja	Finns ej	Finns ej
Kontor 5	Ja	Finns ej	Ja	Ja
Kontor 6	Ja (3 personer)	Finns ej	Ja	Ja

Figur 2.2 Intervjuade objekt fördelade på kontor och verksamhetsområden.

Företagen bör styra sin verksamhet efter kundens behov och därför är det mycket viktigt att undersöka vem kunden är och hur de uppfattar företagets arbetsmetodik. Därför har telefonintervjuer med företagets kunder genomförts. Kunderna valde vi själva utifrån en lista som företagets säljare tagit fram. De kunder som plockats fram har vi förhållit oss kritiska emot då vissa kunder kan ha haft en speciell relation med Fallföretaget. Ett frågeformulär har utformats med hjälp av erfarna säljare på Fallföretaget och teorier från processböcker, se appendix A.

## 2.4.3 Arbetsmetodik för processkartläggning

Vi har valt att följa Ljungberg & Larssons förslag på arbetsmetodik för framtagande av processkartor:<sup>29</sup>

1. Definiera syftet med processen och dess start- och slutpunkt.
2. "Brainstorma" fram processens alla eventuella aktiviteter och skriv ned dem på Post-it lappar.
3. Arrangera aktiviteterna i rätt ordning.

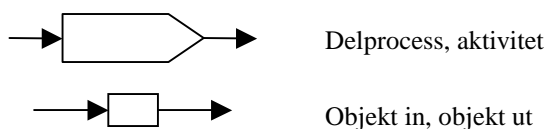
---

<sup>28</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) s. 75

<sup>29</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 207 f

4. Slå ihop och lägg till aktiviteter.
5. Definiera objekt in och objekt ut.
6. Se till att alla aktiviteter hänger ihop via objekten.
7. Kontrollera att aktiviteter ligger på en gemensam och "riktig" detaljeringsnivå och att de har ändamålsenliga namn.
8. Korrigera tills en tillfredsställande beskrivning av processen erhålls.

När processerna har definierats bör företaget skapa en gemensam syn på hur processkartorna ska ritas. Vi har valt att följa Ljungberg & Larssons princip för ritning av kartor, se figur 2.3 nedan. De kartor som visas i detta examensarbete är inte färdigställda och har därför rektanglar istället för pilar som delprocesser och aktiviteter.



Figur 2.3 Symboler för aktivitet/delprocess och objekt.<sup>30</sup>

## 2.5 Reliabilitet och validitet

Begreppet reliabilitet rör pålitligheten av insamlade data. Holme & Solvang menar att detta begrepp kommer till sin rätt när en kvantitativ studie genomförs. I kvalitativa studier, som de som vi har genomfört i examensarbetet, vill forskaren få en mer nyanserad bild av ett fenomen varför begreppet reliabilitet inte är tillämbart. Validitet handlar om att mäta rätt saker. Holme & Solvang menar att problemet med att få valid eller giltig information inte heller är något problem vid kvalitativa undersökningar. Svårigheten ligger istället i att forskaren kan påverka intervjuobjektet, vilket vi diskuterat tidigare.<sup>31</sup>

## 2.6 Källor och källkritik

Enligt Lundahl & Skärvad är det nödvändigt att finna källor som kan berätta vad som har hänt i verksamheten eller miljön runt om. Det är sedan med hjälp av dessa källor som forskaren kan sluta sig till vad som egentligen har hänt. Dessa källor ska forskaren kritiskt granska och utnyttja utifrån äkthet, relevans samt tillförlitlighet. Vi har valt att använda intervjuobjekt som har en stark koppling till verksamheten. Det är lätt att det sker förvrängningar och en försköning av verkligheten vid personliga intervjuer. Vi har främst använt oss av den källtyp som kallas kvarlevor under undersökningsförloppet. En kvarleva kräver en typ av slutledningsprincip, vilken forskaren kan dra

---

<sup>30</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 201

<sup>31</sup> Holme, B & Solvang, I. (1997) s. 94

slutsatser utifrån.<sup>32</sup> Vi har alltså använt oss av information som kommer från tidigare händelser och dragit slutsatser ifrån dessa.

I examensarbetet har även en del berättande källor använts. Dessa informerar om själva händelsen men står ofta utanför själva händelseförloppet. Sanningshalten beror, enligt Lundahl & Skärvad, på hur nära källan varit händelsen. Ju närmre desto större sannolikhet att källan avger en rättfärdig bild. Detta har tagits i beaktande vid intervjuer där medarbetarna har olika typ av relation till verksamheten. Vi har även beaktat att vissa intervjuobjekt kan vinkla intervjun på grund av att de har ett egenintresse av att berätta sin version och uppfattning om verksamheten. För att en så sanningsenlig bild som möjligt valde vi många olika intervjuobjekt. Enligt Lundahl & Skärvad är informationen mer sanningsenlig om fler partsinlagor kan ge en beskrivning.<sup>33</sup> Vi har dock valt att begränsa antalet källor. Detta beror främst på att fullständig information är svår att inhämta samt att osäkerheten ofta inte reduceras med överdrivet mycket information. För mycket information kan till och med skapa större osäkerhet.<sup>34</sup> Vi har alltså strävat efter att inte ha för få källor men heller inte för många.

## **2.7 Analys av insamlad teori och empiri**

I detta examensarbete ha vi valt att utgå från systemsynsättet, se kapitel 2.1 Därmed bygger vi vår analys utifrån detta synsätt. Vi har använt oss av en helhetssyn på det material som samlats in och har utgått från att föra en logisk diskussion kring materialet för att få fram en analys som ligger till grund för våra slutsatser.

Under processkartläggningen har en förbättrad version av processkartorna tagits fram. En viss analys av processerna har därmed genomförts genom en diskussion mellan deltagarna på möten och workshops. Analysen har således inte följt någon rekommenderad metod för analys av processer. Vi har därför valt att visa processkartorna som ett empiriskt material. Detta material ligger till grund för analys rörande strategimplementering och effekter av ett Verksamhetssystem.

---

<sup>32</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) s. 142 ff

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) s. 13 f

*Verksamhetsystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---

## **3 Teori**

*Teorierna som vi beskriver i detta kapitel är valda för att kunna användas som verktyg i vår analys. För att tydliggöra kopplingen mellan problemformulering, syfte, teori, empiri och analys presenteras teorierna efter vilket fokusområde de är tänkta att användas i. Första teoriavsnittet är kopplat till fokusområde 1 och behandlar förändringsteori och processteori. Dessa teorier kopplas till hur utvecklingen av Verksamhetssystemet har genomförts och förändringarna som har skett under arbetets gång. I avsnitt två diskuteras strategi- och komplexitetsteori som kan användas i företaget för att förstå hur kopplingarna mellan processerna fungerar. I det sista avsnittet, kopplat till fokusområde 3, beskrivs teorier om styrning, mätning och kvalitet. Detta ger en god grund för att analysera vilka effekter införandet och utvecklandet av ett Verksamhetssystem kan medföra.*

---

### **3.1 Fokusområde 1 – Utveckling av Verksamhetssystemet**

#### **3.1.1 Varför krävs förändringar?**

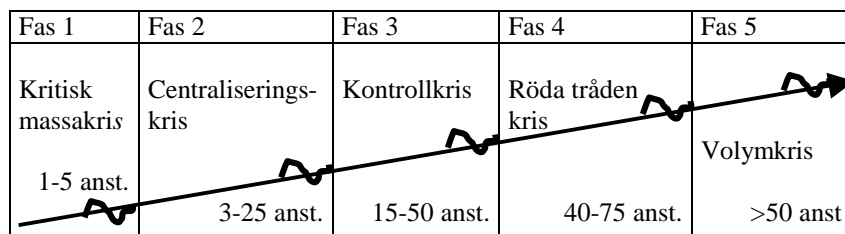
Allt fler organisationer drivs till att minska kostnader, förbättra kvaliteten på tjänster och service, skapa nya möjligheter för tillväxt samt öka produktiviteten. Marknaden kräver snabba och effektiva organisationer som kan hantera förändring.<sup>35</sup> De måste samtidigt undvika risker och fokusera på möjligheter<sup>36</sup>. Organisationer är komplexa system vilket, enligt Näslund, betyder att det inte finns någon enkel lösning till att förändra och förbättra. Därför är det mycket viktigt att förstå helhetsbilden, att se hur både den interna och externa miljön påverkar och påverkas av en förändring.<sup>37</sup> Ett företag som expanderar på en dynamisk marknad kan lätt hamna i kris och för att hantera denna krävs en förändring. De olika faserna i figur 3.1 visar vilken kris som kan uppstå beroende på organisationens storlek.

---

<sup>35</sup> Kotter, J. P. (1996) s. 15 f

<sup>36</sup> Kotter, J. P. (1996) s. 3

<sup>37</sup> Näslund, D. (1999) s. 196



Figur 3.1 Företag i tillväxtkris beroende på antal anställda.<sup>38</sup>

I *fas 1* kan företag ha svårt att tjäna pengar om de inte väljer att nischa sig. VD styr ofta med direktstyrning. *Fas 2* ställer nya krav på ledning och styrning. Engagemang-  
et bland medarbetarna bör bli större. *Fas 3* leder sedan in på indirekt styrning, där kontrollbehovet dock blir större. Företaget har troligtvis vuxit och erbjuder en hel produktportfölj av tjänster. Risken är att verksamheten börjar spreta. Under *fas 4* kan en "röda-tråden kris" uppstå. I denna kris ställs nya krav på verksamheten, koordineringen och kontrollsystemen. Dessutom ställs krav på att ledning och styrelse ska vara professionell. I *fas 5* ställs ytterligare krav på att delar av verksamheten bör avknoppas och renodlas.<sup>39</sup>

### 3.1.2 Olika typer av förändring

Precis som Kotter påpekar Johnson & Scholes att en av de viktigaste delarna i en förändring är att analysera vilken typ av förändring företaget står inför. Fyra typer av strategisk förändring kan identifieras:<sup>40</sup>

- Adaptation – kan anpassas till gällande paradigms och inträffar stegvis. Den vanligaste typen av förändring i organisationer.
- Reconstruction – sker snabbt och kan skapa omvälvning i organisationen, men förändrar inte paradigmet fundamentalt.
- Evolution – kräver ett paradigmskifte, men över en längre tid. Kan även innebära att strategin förändras efter omvärlden.
- Revolution – kräver snabb, stor förändring och paradigmskifte. Kraven kan vara höga i och med denna förändring. Sker oftast då företag vinstvarnar eller tappar mycket i försäljning.

Beroende på vilken förändringstyp som företaget står inför krävs sedan olika åtgärder, exempelvis vem som ska leda förändringen. Det kan vara strategiska ledare, mellan-

<sup>38</sup> Sandström, B. (2003) s. 25

<sup>39</sup> Sandström, B. (2003) s. 25 f

<sup>40</sup> Johnson, G. & Scholes, K. (2002) s. 536 f

chefer eller konsulter.<sup>41</sup> Kotter tar upp sex metoder för förändring. De olika metoderna för strategisk förändring påverkar olika delar av företaget, kräver olika kompetenser och har olika tidsramar. Metoderna är:<sup>42</sup>

- Reengineering – skapande av något helt nytt och förkasta allt gammalt
- Förvärv och sammanslagningar
- Omstrukturering
- Kvalitetsprogram
- Förändring i företagskulturen

Näslund menar att det finns olika nivåer av förändring om de ses ur ett hierarkiskt processperspektiv, se kapitel 3.2.3. Näslund definierar förändring som:<sup>43</sup>

- Strategisk förändring – ny process, eliminering av process  
Genom kontinuerlig sondering av den interna och externa miljön och av processerna kan det uppkomma ett behov av att lägga till eller ta bort processer i företaget.
- Taktisk förändring – förändring av process  
Alla processer bör direkt eller indirekt tillföra värde till kund. Det är därför viktigt att se vilken process som bör förändras eller var det grundläggande problemet finns.
- Operativ förändring – förändring inom en process  
Vid små förändringar i en aktivitet är det viktigt att ha helhetsbilden i åtanke. Det är de små och ständiga förbättringarna som krävs för att medarbetarna och organisationen ska utvecklas.

### **3.1.3 Att genomföra en lyckad förändring**

När identifieringen av förändringstyp och förändringsmetod är genomförd ska förändringsarbetet inledas. Resultatet av förändringen påverkas nämnvärt av de initiala förhållandena som den startar i. Både Näslund och Johnson & Scholes hävdar att förändringar alltid bör grundas på strategier, försöka förbättra operativt arbete och slutligen utvärderas genom mätning.<sup>44</sup> Det är av stor vikt att koppla samman det strategiska och det dagliga arbetet i organisationen under förändringen. Två viktiga delar för att genomföra ett lyckat förändringsarbete är enligt Kotter att förändringen ska vara kopplad till en flerstegsprocess som skapar kraft och motivation för att övervinna all

---

<sup>41</sup> Johnson, G. & Scholes, K. (2002) s. 535 ff

<sup>42</sup> Kotter, J.P. (1996) s. 19

<sup>43</sup> Näslund, D. (1999) s. 179 ff

<sup>44</sup> Näslund, D. (1999) s. 163 och Johnson G. & Scholes K. (2002) s. 536 f

tvivel. Förändringen ska även drivas av ett högkvalitativt ledarskap.<sup>45</sup> Kotter rekommenderar åtta steg för att genomföra en förändring:<sup>46</sup>

1. Establishing a sense of urgency
2. Creating the guiding coalition
3. Developing a vision and strategy
4. Communicating the change vision
5. Empowering broad-based action
6. Generating short-term wins
7. Consolidating gains and producing more change
8. Anchoring new approaches in the culture<sup>47</sup>

Kommunikation om förändringen bör ske dagligen.<sup>48</sup> Organisationen befinner sig långt ifrån ett jämviktsstillstånd under hela förändringsarbetet. Den måste tillåtas experimentera, göra fel och reflektera.<sup>49</sup>

En del av den förändring som Fallföretaget vill göra påverkar dess struktur, vilket leder oss in på följande teoriområde.

### **3.1.4 Vad är struktur?**

Företag befinner sig i en komplex värld där de skapar affärer med kunder, partners och leverantörer<sup>50</sup>. Dess kompetens måste ständigt förnyas och de operativa processerna kontinuerligt förbättras. Ökade kundkrav leder till att företag måste bli extremt kundorienterade för att lyckas slå sig fram på marknaden.<sup>51</sup> För att hantera sin situation måste företag vara designade för att skapa effektiva arbetsätt<sup>52</sup>. Enligt Hill & Jones innebär organisationsdesign att välja den kombination av organisationsstruktur, kontroll och styrning som låter ett företag följa sin strategi mest effektivt. Vidare ska organisationsstruktur, kontroll och styrning motivera de anställda och förse dem med incitament för att uppnå överlägsen inre effektivitet, kvalitet, innovation och kundkänslighet.<sup>53</sup>

---

<sup>45</sup> Kotter, J. P. (1996) s. 16 ff

<sup>46</sup> Kotter, J. P. (1996) s. 21

<sup>47</sup> Vi väljer att presentera Kotters åtta steg på originalspråk för att undvika förvrängning av budskapet.

<sup>48</sup> Johnson, G. & Scholes, K. (2002) s. 534

<sup>49</sup> Macintosh, R. & Maclean, D. (1999) s. 306

<sup>50</sup> Galbraith, J. R. (1995) s. 39

<sup>51</sup> Galbraith, J. R. (1995) s. 7

<sup>52</sup> Galbraith, J. R. (1995) s. 39

<sup>53</sup> Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2001) s. 383



Grant menar att den grundläggande lösningen till att organisera komplexa mänskliga organisationer är hierarki. I en hierarki finns det en överordnad enhet som koordinerar, kontrollerar och styr andra specialiserade enheter. De specialiserade enheterna är vanligtvis grupperade efter gemensamma arbetsuppgifter, produkter, geografi eller processer. Alternativen gällande gruppering av uppgifter och aktiviteter i specialiserade enheter ger en möjlighet att identifiera tre grundläggande organisationsformer; funktionell struktur, divisionsstruktur och matrisstruktur.<sup>54</sup> Rentzhog definierar en organisations struktur som de metoder, rutiner, system, regler, policys, forum etcetera, som finns i organisationen oberoende av dess individer.<sup>55</sup>

Enligt Macintosh & Maclean finns det en "deep structure", en djupare struktur i företaget, som tydligt kopplas till organisatoriska regler. Dessa regler ska sedan enkelt kommuniceras i organisationen. Reglerna kopplar samman organisationens struktur med affärslogiken i företaget.<sup>56</sup> Den djupa strukturen och reglerna speglar ofta hur arbetet fungerar i praktiken och vilken typ av människor som rekryteras till organisationen. Reglerna måste flyttas från den tysta till den kodifierade delen i företaget. Vidare består reglerna av primära regler, vad som ska bli gjort, och av sekundära regler som beskriver hur reglerna ska användas och uppdateras.<sup>57</sup>

Även om ett nätverk av regler formar vad som skapas i företaget, kan det inte kontrollera i detalj vad som utvecklas. Nätverket av regler säkerställer att ett mönster följs. En viss nivå av förutsägelse och kontroll kan utövas från formen av mönstret men reglerna kan inte kontrollera de viktiga detaljerna som uppkommer då mönster samverkar. Utövandet av specifik kontroll på en detaljerad nivå dödar de mönster som annars skulle samverka.<sup>58</sup>

Ett företags struktur ska tillåta energi och information att konvertera till något som skapar värde och samtidigt möjliggöra kreativitet och innovation.<sup>59</sup> Vidare menar Espejo att ett företags struktur påverkar interaktionen mellan människor och om denna leder till effektivitet, ökad flexibilitet och kapacitet.<sup>60</sup>

Enligt McMaster är det tydligt att företag inte bygger sin struktur för ständigt lärande.<sup>61</sup> En organisation utan ständigt lärande kan, enligt Rehndahl, ställa till problem eftersom det är kunskap som driver organisationer framåt. En parallell till

---

<sup>54</sup> Grant, R. M. (2002) s. 202 ff

<sup>55</sup> Rentzhog, O. (1998) s. 153

<sup>56</sup> Macintosh, R. & Maclean, D. (1999) s. 303

<sup>57</sup> Macintosh, R. & Maclean, D. (1999) s. 305

<sup>58</sup> McMaster, M. D. (1996) s. XX

<sup>59</sup> McMaster, M. D. (1996) s. XXIII

<sup>60</sup> Mitleton-Kelly, E. (2003) s. 53

<sup>61</sup> McMaster, M. D. (1996) s. 3 f

McMasters påstående om frånvaron av en lärande organisation kan dras till Rendahls resonemang om att bristen på kreativitet och flexibilitet i organisationer varit stor under det senaste årtiondet. Marknadens globalisering och snabbare produktutveckling ställer nya krav på organisationer. Organisationer bör:<sup>62</sup>

- Ta tillvara på olikheter
- Bygga kompetensallianser
- Tillåta en transparent organisation
- Skapa en kommunikationsplattform

Enligt Grant finns det en trend mot att företag designar sina strukturer närmare sina interna processer för att förbättra sin koordination.<sup>63</sup> Galbraith menar att processfokus kombineras bäst med en produkt eller marknadsstruktur där produkt, marknad eller geografiska enheter blir resultatcenter. Detta skapar en produktiv styrka. Aktiviteterna i dessa resultatcenter drivs sedan av processer.<sup>64</sup>

### **3.1.5 Vad är processororientering?**

För en processorganisation är processer den naturliga utgångspunkten för hur den egna verksamheten ses, utformas, leds, bedrivs och utvecklas.<sup>65</sup> Ljungberg och Larsson definierar process enligt följande:

*”En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera ”objekt in” till ”objekt ut”, från identifiering till tillfredsställelse av kundens behov.”*<sup>66</sup>

Egnell och Rentzhog tar upp liknande definitioner av en process.<sup>67</sup>

I en processororienterad organisation delas verksamheten in i hanterbara enheter som har sin utgångspunkt i processer. Processerna är avgränsade med en början och ett slut i kundbehov och kundtillfredsställelse. Den processororienterade organisationen har tagit fasta på att det är processerna som skapar lönsamhet och tillfredställer kunderna, inte den enskilda individen, avdelningen eller funktionen. Medarbetarnas kompetens tas bättre till vara vilket medför högre krav, mer ansvar men även mer stimulans och en bättre helhetssyn.<sup>68</sup> Att fokusera på processer innebär således att uppmärksamheten

---

<sup>62</sup> Rendahl J.E. 2004-10-14

<sup>63</sup> Grant, R. M. (2002) s. 522

<sup>64</sup> Galbraith, J. R. (1995) s. 37

<sup>65</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 89

<sup>66</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 192

<sup>67</sup> Se vidare Egnell, P-O. (1999) och Rentzhog, O. (1998)

<sup>68</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 27 f

förskjuts från färdiga resultat till de aktivitetskedjor som formar dem. Frågeställningen; "hur produceras resultat" får större vikt än frågeställningen; "vem gör vad".<sup>69</sup> Processer skapar en bild av hur organisationen fullföljer sina uppdrag och hur medarbetarnas arbete bidrar till detta. Resultatet är att organisationen får det enklare att uppnå en gemensam strävan mot övergripande visioner, strategier och mål.<sup>70</sup>

Egnell menar att det finns tre olika angreppssätt för att arbeta med processer. Den första är att processer följs för att hitta lösningen till eventuella problem. Den andra är att organisationens ledning genomför en kartläggning av processer för att kunna certifiera verksamheten enligt något kvalitets- eller miljöledningssystem. Den tredje utgångspunkten är att organisationens ledning vill förändra sättet att styra och leda verksamheten genom att införa en processorganisation.<sup>71</sup>

### **3.1.6 Processkartläggning**

Det första ett företag måste göra för att kunna kartlägga sina processer är att identifiera dem. En identifiering underlättas av att processerna kategoriseras. Tre olika processtyper presenteras av både Ljungberg & Larsson och Egnell:

- Huvudprocesser – Beskriver syftet med organisationen och uppfyller organisations övergripande affärsidé och ska stämma överens med organisationens övergripande strategier och visioner<sup>72</sup>. Huvudprocesser benämns även till exempel kärnprocesser och nyckelprocesser.
- Stödprocesser – Förser huvudprocesserna med nödvändigt stöd.
- Ledningsprocesser – Styr, koordinerar och följer upp verksamheten.<sup>73</sup>

Den översta nivån av en processkartläggning är en huvudprocesskarta som visar företagets viktigaste processer på en övergripande nivå. Denna bör kompletteras med en processbeskrivning som består av detaljerad information om respektive process, dess syfte, objekt in och ut<sup>74</sup>, kunder, informations- och resursbehov, mätpunkter etcetera.<sup>75</sup>

Det är viktigt att inse att det finns en risk i att definiera områden som inte lever upp till definitionen av en process som en process. Egnell pekar på att varken ekonomi, IT

---

<sup>69</sup> Rentzhog, O. (1998) s. 1

<sup>70</sup> Rentzhog, O. (1998) s. 18

<sup>71</sup> Egnell, P-O. (1999) s. 3

<sup>72</sup> Rentzhog, O. (1998) s. 39

<sup>73</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 184 och Egnell, P-O. (1999) s. 11

<sup>74</sup> Objekt in startar processen, objekt ut är resultatet av transformationen i processen.

<sup>75</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 199

eller personal är processer. De ska istället ses som viktiga stöd- eller expertfunktioner. På en lägre nivå innehåller dock Ekonomi, IT och Personal tydliga processer som exempelvis rekrytera personal och hantera fakturor.<sup>76</sup>

Genom att beskriva ett företags verksamhet med hjälp av processkartor ges en möjlighet att på ett enkelt sätt förklara hur organisationens olika delar är relaterade till varandra och hur de samverkar för att skapa värde för kunden.<sup>77</sup> Rentzhog menar att själva aktiviteten att identifiera och kartlägga processer ger en kunskap om verksamheten, om de kundvärden som skapas, samt om hur organisationens olika delar tillsammans löser huvuduppgifterna. Denna kunskap har ett värde i sig själv.<sup>78</sup>

Kartläggningen av processer innebär i sig inte några stora förbättringar av processen utan ger en grund för fortsatt utvecklingsarbete och underlättar bland annat mätning och kvalitetsuppföljning. Vidare möjliggör kartorna:<sup>79</sup>

- En gemensam syn på hur verksamheten i sin helhet fungerar
- Förståelse för vad som skapar värde för kunderna
- Förståelse för vad processsättet innebär för den egna organisationen
- Utveckling av processororienterade mätsystem
- Analys av processernas prestanda
- Förbättringar av processerna

Egnell pekar på att det finns en risk med att företagsledningar okritiskt ser processororientering som något som endast går ut på att kartlägga alla processer. Det är viktigt att komma ihåg att det är individer som koordineras för att utföra processerna.<sup>80</sup>

### **3.1.7 Roller och team i en processorganisation**

Ljungberg & Larsson definierar tre roller för en processorganisation; processägaren, resursägaren och teamledaren, se figur 3.2. Processägaren ska ansvara för att utveckla och styra processen i sin helhet. Enligt Rentzhog måste processägaren ansvara för att ständigt förbättra processen.<sup>81</sup> Resursägaren ska frigöra och utveckla den hjärnkraft som finns i organisationen, ta tillvara och ständigt utveckla kompetens för fortsatt konkurrenskraft och utveckling.<sup>82</sup> Teamledaren ska kombinera den av processägaren

---

<sup>76</sup> Egnell, P-O. (1999) s. 11 f

<sup>77</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 188

<sup>78</sup> Rentzhog, O. (1998) s. 46

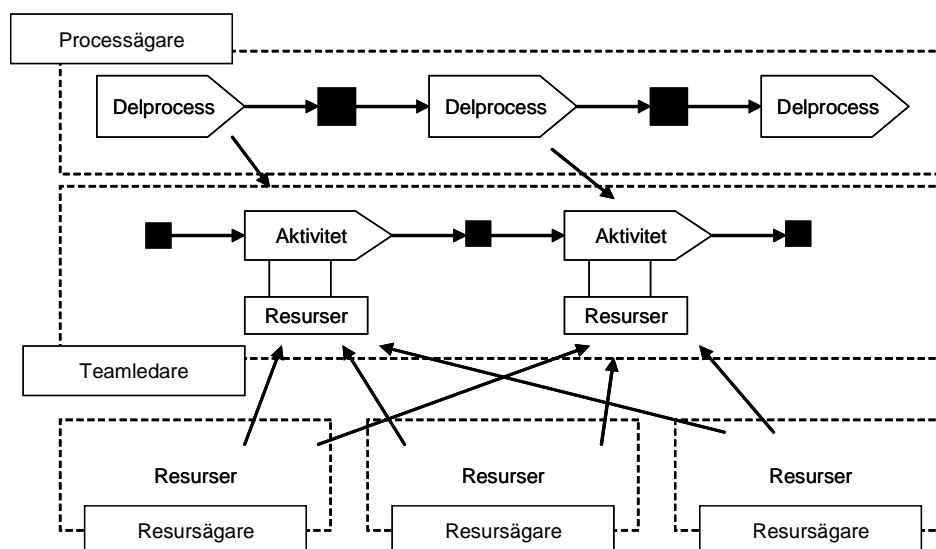
<sup>79</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 190

<sup>80</sup> Egnell, P-O. (1999) s. 21

<sup>81</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 132 och Rentzhog, O. (1998) s. 73 f

<sup>82</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 124

tillhandahållna processtrukturen och de av resursägarna tillhandahållna resurserna för att skapa processens resultat. Arbetet utförs i olika processteam som teamledaren ansvarar för.<sup>83</sup> Egnell och Rentzhog beskriver liknande rollfördelningar<sup>84</sup>.



Figur 3.2 Rollerna i en processorganisation.<sup>85</sup>

### 3.1.8 Informationsstöd och processorientering

I en team- och processorienterad verksamhet finns det ett behov av ett decentraliserat, verksamhetsnära informationsstöd.<sup>86</sup> IT-baserad information och kommunikation är en viktig del i förändringskrafterna för att processerna ska bedrivas effektivt och ständigt utvecklas.<sup>87</sup> Galbraith menar att en öppen databas med all information tillgänglig för alla medarbetare kan skapa en homogen och samstämmig förståelse för de arbetssätt och beslut som ska användas.<sup>88</sup> Precis som Galbraith menar Mintzberg att formella system, exempelvis databaser, troligtvis kan samla mycket hård information, men att det formella systemet sällan kan koppla samman, förstå och syntetisera informationen i de olika processerna<sup>89</sup>. Införandet av en gemensam databas behöver inte leda till förbättrad samverkan och kommunikation. Dock kan

<sup>83</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 163

<sup>84</sup> Se vidare Egnell, P-O. (1999) och Rentzhog, O. (1998)

<sup>85</sup> Ljungberg, A & Larsson, E. (2001) s. 94

<sup>86</sup> Bengtsson, L. Lind, J. & Samuelsson, S. (2000) s. 59

<sup>87</sup> Galbraith, J. R. (1995) s. 5

<sup>88</sup> Galbraith, J. R. (1995) s. 46 f

<sup>89</sup> Galbraith, J. R. (1995) s. 46 f och Mintzberg, H. (1994) s. 111

företagets strategi och syfte kommuniceras till medarbetarna genom IT, efter att de har delats upp i delmål och delområden, vilket kan leda till ökad koordination.<sup>90</sup>

## **3.2 Fokusområde 2 – Strategiimplementering med hjälp av Verksamhetssystemet**

### **3.2.1 Vad är strategi?**

Det finns många svar på frågan ”vad är strategi?”. Porter menar att strategi innebär att skapa anpassning mellan ett företags aktiviteter. Företag ska skapa en unik och värdefull position som involverar en annorlunda uppsättning aktiviteter. Dessutom handlar strategi om att välja vad som inte ska göras, så kallade trade-offs.<sup>91</sup> Galbraith för ett liknande resonemang om trade-offs och menar att strategi lyfter fram vilka aktiviteter som är prioriterade och nödvändiga, vilket avgör vilka trade-offs företaget måste göra för att skapa en effektiv organisation.<sup>92</sup>

Porter diskuterar även skillnaden mellan strategi och operativ effektivitet. Operativ effektivitet handlar om att utföra samma aktiviteter bättre än sina konkurrenter, att bättre använda sin inputs för att reducera defekter i produkter eller utveckla bättre produkter snabbare. Till skillnad från detta handlar strategisk positionering om att utföra annorlunda aktiviteter än sina konkurrenter eller att utföra liknande aktiviteter på annorlunda sätt. Porter menar att både strategi och operativ effektivitet är viktigt för överlägsna prestationer men att det inte räcker att ha operativ effektivitet för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar.<sup>93</sup> Även Karlöf påpekar vikten av att särskilja strategi från det operativa arbetet som ofta präglas av snabba beslut och kortsiktiga problem.

Grant menar att strategi är ett medel för att uppnå tre viktiga ledningssyften; beslutsstöd, process för koordination och kommunikation samt mål.<sup>94</sup> Vidare tar Grant, Johnson & Scholes och även Hill & Jones upp modeller som visar att ett företag ska sätta strategiska mål, genomföra interna och externa analyser, göra strategiska val och genomföra en effektiv implementering av strategierna. Dessa olika områden är alla beroende av varandra.<sup>95</sup>

---

<sup>90</sup> Galbraith, J. R. (1995) s. 52

<sup>91</sup> Porter, M. (1996)

<sup>92</sup> Galbraith, J. R. (1995) s. 12

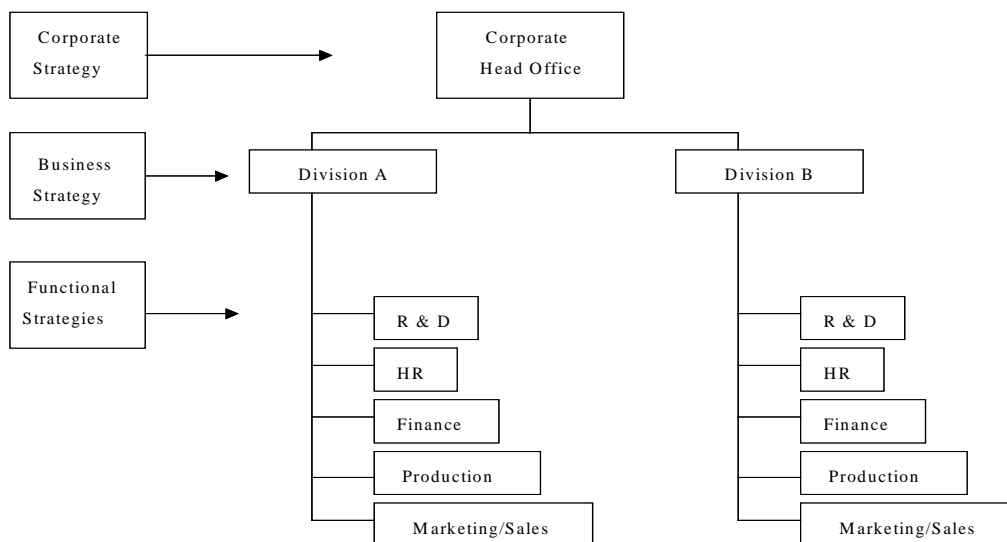
<sup>93</sup> Porter, M. (1996)

<sup>94</sup> Grant, R. M. (2002) s. 28 f

<sup>95</sup> Grant, R. M. (2002) s. 11, Johnson, G. & Scholes, K. (2002) s. 17 och Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2001) s. 6

### 3.2.2 Strategi på olika nivåer i företag

Enligt Grant kan strategi delas in i tre nivåer; portfölj-, affärs- och funktionell strategi, se figur 3.3. Portföljstrategin sätts på koncernnivå och behandlar frågor och beslut rörande vilken bransch företaget ska befinna sig i.<sup>96</sup> För att tydliggöra portföljstrategin används ofta en övergripande vision. Johnson & Scholes menar att en vision är ett önskat framtida tillstånd som organisationen strävar efter.<sup>97</sup> Affärsstrategin åstadkoms och implementeras i varje affärsenhet och rör hur företaget ska konkurrera inom en viss bransch eller marknad.<sup>98</sup> Affärsenhetsnivån definieras av affärsidéns grundtankar vilken främst anger vilka affärer företaget ska arbeta med. Enligt både Karlöf och Sandström ska det finnas en tydlig koppling mellan företagets affärsidé och vision.<sup>99</sup> Johnson & Scholes definierar affärsidé som företagets huvudsakliga syfte i linje med värderingar och förväntningar hos dess intressenter.<sup>100</sup> På den tredje nivån finns den funktionella strategin som innebär en utarbetning och implementering av affärsstrategin genom individuella funktioner som till exempel produktion, R&D och marknadsföring.<sup>101</sup>



Figur 3.3 Tre nivåer av strategi.<sup>102</sup>

<sup>96</sup> Grant, R. M. (2002) s. 23 f

<sup>97</sup> Johnson, G. & Scholes, K. (2002) s. 13

<sup>98</sup> Grant, R. M. (2002) s. 24

<sup>99</sup> Karlöf, B. (2002) s. 17

<sup>100</sup> Johnson, G. & Scholes, K. (2002) s. 13

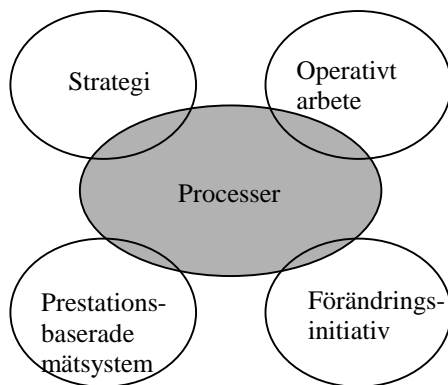
<sup>101</sup> Grant, R. M. (2002) s. 24

<sup>102</sup> Grant, R. M. (2002) s. 24

### 3.2.3 Gapet mellan strategi och operativt arbete

Näslund pekar på att det finns ett gap mellan strategi och operativt arbete i organisationer. För att överbrygga gapet mellan strategi och operativt arbete måste en organisation till att börja med ha en definierad strategi. Vidare räcker det inte att sätta upp strategiska mål, de måste även influera det operativa arbetet.<sup>103</sup>

Gapet mellan strategi och operativt arbete kan överbryggas genom att se på processer ur tre olika perspektiv; operativt, konceptuellt, och hierarkiskt.<sup>104</sup> Näslund har utvecklat ett konceptuellt system som kopplar samman områden rörande strategi, operativt arbete, förändringsinitiativ och prestationsbaserade mätsystem. Processer utgör den integrerande delen. Se figur 3.4 nedan.<sup>105</sup>



Figur 3.4 Näslunds konceptuella system.<sup>106</sup>

Det hierarkiska perspektivet på processer ger ett system där organisationen är beskriven med tre nivåer; strategisk, taktisk och operativt. Här används processer för att överbrygga gapet mellan strategi och operativt arbete. Se figur 3.5 nedan.

---

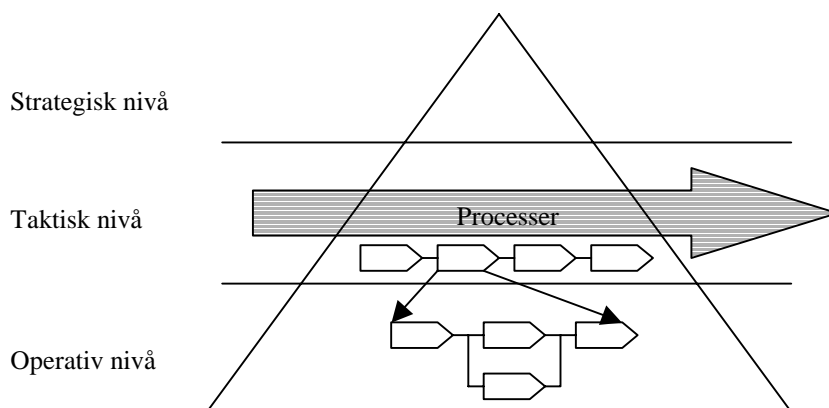
<sup>103</sup> Näslund, D. (1999) s. 154 ff

<sup>104</sup> Näslund, D. (1999) s. 1

<sup>105</sup> Näslund, D. (1999) s. 195

<sup>106</sup> Ibid.





Figur 3.5 Näslunds hierarkiska system.<sup>107</sup>

### 3.2.4 Implementering av strategi

När ett företag har valt ut en strategi för att nå sina mål måste den implementeras.<sup>108</sup> Både Grant och Johnson & Scholes påpekar att en strategi endast är värdefull när den implementeras.<sup>109</sup>

Hill & Jones bryter ner strategiimplementering i fyra komponenter:<sup>110</sup>

- Konstruera lämpliga organisationsstrukturer
- Konstruera styrnings- och kontrollsystem
- Anpassa strategi, struktur och styrning/kontroll till varandra
- Hantera konflikter och förändring

De fyra komponenterna stämmer väl överens med de tre områden som enligt Johnson & Scholes ligger till grund för att en strategi ska kunna implementeras på ett framgångsrikt sätt:<sup>111</sup>

- Struktur, processer<sup>112</sup> och hantering av relationer<sup>113</sup> måste stödja strategin
- Alla delar av organisationen måste stödja strategin i sitt dagliga arbete

---

<sup>107</sup> Ibid.

<sup>108</sup> Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2001) s. 10

<sup>109</sup> Johnson, G. & Scholes, K. (2002) s. 21 och Grant, R. M. (2002) s. 12

<sup>110</sup> Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2001) s. 10

<sup>111</sup> Johnson, G. & Scholes, K. (2002) s. 21

<sup>112</sup> Med processer avser Johnson & Scholes olika former av kontroll inom organisationer från direkt styrning och centraliserad planering till självkontroll.

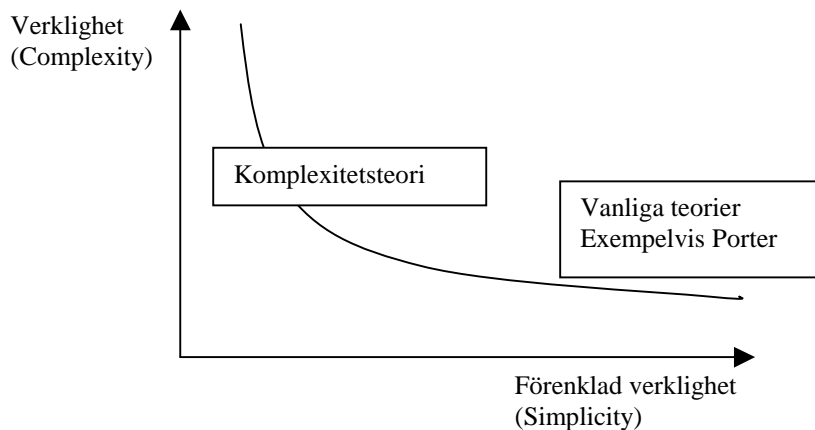
<sup>113</sup> Med relationer avser Johnson & Scholes den viktiga frågan rörande centraliserad eller decentraliserat strategiskt- och operativt beslutsfattande.

- Strategiska förändringar måste kunna hanteras och genomföras

Att implementera strategi är uppenbarligen svårt. För att skapa en större förståelse för hur ett företag och dess verklighet fungerar har vi därför valt att studera komplexitetsteori.

### 3.2.5 Vad är komplexitetsteori?

I detta examensarbete används, som nämnts ovan, komplexitetsteori som en kompletterande förklaringsmodell för att förstå verkligheten bättre. Figur 3.6 nedan visar att komplexitetsteorin försöker förklara fenomen med större anknytning till verklighetens komplexa värld än de vanliga teorierna från Porter et al som utgår från att företagets interna miljö och dess omvärld befinner sig i stabilitet och i jämvikt.<sup>114</sup> Genom att beakta komplexitetsteorin kan bland annat förändringar hanteras bättre.<sup>115</sup>



Figur 3.6 Komplexitetsteori och vanliga teorier.<sup>116</sup>

Huvudprinciper i komplexitetsteorin:

- Företag är komplexa adaptiva system som ska vara kapabla att lära och anpassa sig till sin omgivning.<sup>117</sup>
- Komplexa adaptiva system utsätter sig för stor risk när de befinner sig i ett jämviktstillstånd. Jämvikt är företags undergång.
- Komplexa adaptiva system kännetecknas av självorganisation och ständig utveckling. Dessa system utgår från att summan av helheten är skild från summan av delarna.<sup>118</sup>

---

<sup>114</sup> Nilsson, F. (2003) s. 5 ff

<sup>115</sup> Nilsson, F. (2003) s. 15 ff

<sup>116</sup> Nilsson, F. (2003) s. 5 ff

<sup>117</sup> McMaster, M. D. (1996) s. 18

- Komplexa adaptiva system styr mot "the edge of chaos" när de står inför en komplex uppgift. De fokuserar på frågor som instabilitet, samverkan och självorganisation.<sup>119</sup>
- Komplexa adaptiva system karakteriseras av svaga olinjära orsak- och verkanlänkar. Små, relativt isolerade händelser kan ge effekter som skapar stora förändringar. Alternativt kan stora förändringar ge små effekter.<sup>120</sup>

Basen för att ett företag ska lyckas i en snabb, föränderlig och högt konkurrensutsatt värld är den organisatoriska intelligensen. Med den menas kapaciteten som en hel organisation har för att samla information, uppfinna, generera kunskap och agera effektivt utifrån den kunskap som har genererats.<sup>121</sup> Vidare är företag skapade och sammansatta av människor och kan därför kallas komplexa intelligenta system. Det är främst genom intelligens som ett företag kan växa, ta till sig nyheter och överleva.<sup>122</sup>

Företag som lyckas utveckla en god kommunikationsförmåga, ha tillgång till rätt information, dela kunskap och har förmåga att använda informationsstöd i form av IT på rätt sätt kommer att ha ett maximalt överlevnadsvärde enligt McMaster. Företag som strävar efter alltför detaljerade visioner om framtiden kommer ha minimalt överlevnadsvärde.<sup>123</sup>

---

<sup>118</sup> Pascale, R. (1999) s. 84 och McMaster, M. D. (1996) s. 18

<sup>119</sup> Macintosh, R. & Maclean, D. (1999) s. 302

<sup>120</sup> Pascale, R. (1999) s. 84 och McMaster, M. D. (1996) s. 18

<sup>121</sup> McMaster, M. D. (1996) s. 3 f

<sup>122</sup> McMaster, M. D. (1996) s. 10

<sup>123</sup> McMaster, M. D. (1996) s. 105

### **3.3 Fokusområde 3 – Effekter av Verksamhetssystemet**

#### **3.3.1 Styrning och kontroll**

Tidigare i teorikapitlet har vi redogjort för strukturteori. En organisationsstruktur berättar vilka roller och uppgifter de anställda ska ha och hur dessa ska koordineras. En struktur får dock inte människor att bli motiverade att göra saker vilket betyder att det även behövs styrning och kontroll i ett företag. Strategisk styrning och kontroll har syftet att dels få människor motiverade att göra sitt jobb, dels att få fram information om vad företaget och de anställda presterar. Verksamhetsstyrning är enligt Hill & Jones en strategisk fråga där ledningen måste försäkra sig om att styrningen i de olika delarna i organisationen fungerar med hög effektivitet.<sup>124</sup>

Hill & Jones menar att: *”Struktur ger en organisation ett skelett medan styrning och kontroll ger den muskler, nerver och känslor som gör att chefer kan styra och kontrollera dess aktiviteter.”*<sup>125</sup>

Bengtsson, Lind & Samuelsson kompletterar detta och menar att styrning är: *”Alla medel som används i organisationen i syfte att få dess medarbetare att agera på ett sådant sätt att organisationen når sina mål.”*<sup>126</sup>

Styrning måste ske genom att ständigt sätta kunden i fokus. De som arbetar närmast kunden måste få vara med och påverka. Ledningen ska endast ge riktlinjer och verka för att skapa en optimal och skarp organisation som ständigt skapar nytta för kunden.<sup>127</sup>

#### **3.3.2 Styr- och kontrollsystem**

Bengtsson, Lind & Samuelsson tar upp fem styrmedel som utgör ett integrerat system som påverkas om ett styrmedel förändras. Det första styrmedlet gäller organisationens huvuduppgifter i form av visioner, affärsstrategier och strategier. Det andra fokuserar på de mänskliga och sociala aspekterna av organisationen vilka angriper kultur, värderingar och ledningsstil. Det tredje styrmedlet är organisationens hantering av kompetens. Till det fjärde styrmedlet hör belöningsystemet. Det sista styrmedlet är kopplat till prestationsmätning genom planerings- och uppföljningssystem.<sup>128</sup>

---

<sup>124</sup> Hill, C. & Jones, G. (2001) s. 420 ff

<sup>125</sup> Hill, C. & Jones, G. (2001) s. 420

<sup>126</sup> Bengtsson, L. Lind, J & Samuelsson, S. (2000) s. 5

<sup>127</sup> Rendahl J.E.. (2004-10-14) muntlig källa

<sup>128</sup> Bengtsson, L. Lind, J & Samuelsson, S. (2000) s. 5 ff

Tre saker är viktiga med ett styr- och kontrollsystem. Systemet ska vara tillräckligt flexibelt för att kunna tillåta chefer agera på oväntade händelser, ge rätt typ av information som ska komma fram snabbt eftersom beslut på gammal information riskerar att bli felaktiga.<sup>129</sup>

Strategiska styr- och kontrollsystem används av chefer och ledning för att veta i vilken riktning företaget är på väg. Hill & Jones menar att ett styr- och kontrollsystem ska ge svar på om ett företag arbetar effektivt, med hög kvalitet, tänker på innovationer och har hög kundkänslighet.<sup>130</sup> För att ett styr- och kontrollsystem ska fungera krävs information. Denna information går att få fram genom mätning vilket leder oss in på nästa teoriområde.

### **3.3.3 Mätssystem**

Ljungberg menar att en processororientering underlättas av att ett processororienterat mätsystem utvecklas.<sup>131</sup> Han föreslår följande definition av ett mätsystem:

*”Ett mätsystem är en samling av relaterade mätetal – beskrivna av regler och metoder för insamling, behandling, hur de ska presenteras och kommuniceras – detta i kombination återspeglar hur processen presterar och dess karaktär tillräckligt för att utgöra underlag för intelligenta analyser som, om nödvändigt, leder till handling”.*<sup>132</sup>

Näslund skriver: *”With performance measurements an organization can monitor the implementation of its strategy, its progress towards its vision and goals and determine how to improve upon them.”*<sup>133</sup>

När ett mätsystem utvecklas eller ändras påverkas arbetet och hur de anställda uppfattar sitt arbete i förhållande till företagets mål. En koppling mellan företagets resultat och individens prestation blir synligare än innan.<sup>134</sup> Mätetal relaterad till företagets strategi bidrar till att strategin blir en del av det dagliga arbetet. Vidare bör ett företags mål brytas ner så att deras relation till huvudprocesserna blir tydlig.<sup>135</sup>

Ljungberg poängterar att mätetalen bör väljas med omsorg. Mätetalen ska ge en helhet av processen och fokusera på hur processen presterar.<sup>136</sup> Näslund menar att det

---

<sup>129</sup> Hill, C. & Jones, G. (2001) s. 425 f

<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> Ljungberg, A. (2002) s. 255

<sup>132</sup> Ljungberg, A. (2002) s. 263

<sup>133</sup> Näslund, D. (1999) s. 197

<sup>134</sup> Ljungberg, A. (2002) s. 255

<sup>135</sup> Ljungberg, A. (2002) s. 264

<sup>136</sup> Ljungberg, A. (2002) s. 263

svåra inte är att ta fram information utan att ta fram rätt information. Han poängterar också att det är avgörande att behandla uppföljningen och feedbacken av mätningarna på ett korrekt sätt.<sup>137</sup>

Egnell menar att det ska finnas klart definierade styrningsmål, som benämns nyckelfaktorer, för att uppnå organisationens övergripande verksamhetsidé och vision. Nyckelfaktorerna bör bestå av ett antal parametrar som täcker in fem centrala perspektiv:<sup>138</sup>

- Kunden - hur uppfattas organisationen av sina kunder?
- Interna processer - hur kan processer och aktiviteter utvecklas och förbättras?
- Innovation och utveckling - hur kan organisationen skapa värde i framtiden?
- Medarbetare - hur utvecklas medarbetarnas kompetens?
- Finansiellt - hur uppfattas organisationen av sina ägare?

### **3.3.4 Mätning av kundnöjdhet**

Det kanske enskilt viktigaste att mäta är kundnöjdhet. Ljungberg menar att måttet kundnöjdhet aldrig kan nås genom att mäta processer eller dess output. Detta beror på att det kommer ut två saker ur en process; objekt ut och outcome. Objektet ut är det direkta resultatet på kort sikt. En kund kan ganska lätt bedöma om produkten/tjänsten blev levererad i tid, på rätt sätt, av rätt mängd och sort och om säljaren var trevlig. Outcome bedöms istället på lång sikt när processen upprepats några gånger. Kundnöjdhet är exempel på en outcome. Objekt ut kan till stor del mätas med tal medan outcome kräver intervjuer och enkäter.<sup>139</sup>

### **3.3.5 Ekonomiska mätetal**

Enligt Sandström är det viktigt att mäta vinst per kund och affärers lönsamhet. Försäljningen ska koncentreras till lönsamma kunder och Paretos lag, 80/20-regeln, brukar gälla. Den betyder att 80 % av vinsten kommer från 20 % av kunderna. Företag bör analysera vilka kunder som är olönsamma genom faktureringsunderlag. Exempel på mått är kapitalbindning, bruttovinst, omsättning och hur stor del av försäljningen som respektive kunde står för. Vidare bör kundnyttan bedömas utifrån hur funktionellt, tekniskt, ekonomiskt samt psykologiskt mervärde skapas av en viss kund till företaget.<sup>140</sup>

Det räcker emellertid inte att ha ordning på ekonomin i ett företag. Kvaliteten på ett företags produkter och tjänster måste också vara i enlighet med strategin för att lyckas på marknaden.

---

<sup>137</sup> Näslund D. (1999) s. 161 ff

<sup>138</sup> Egnell, P-O. (1999) s. 22 ff

<sup>139</sup> Ljungberg, A. (2002) s. 259

<sup>140</sup> Sandström, B. (2003) s. 117 ff

### **3.3.6 Vad är kvalitet?**

Det finns många olika definitioner på kvalitet och två ansatser är:

*”Kvaliteten på en produkt, vara eller tjänst, är dess förmåga att tillfredsställa eller helst överträffa kundernas behov och förväntningar.”<sup>141</sup>*

*”Kvalitet handlar om att tillfredsställa kundernas krav och förväntningar.”<sup>142</sup>*

Det är alltså ur kundens perspektiv som kvalitet ska ses och inte ur den som producerar eller tillhandahåller tjänsten.<sup>143</sup>

### **3.3.7 Kvalitetssystem**

Ett kvalitetssystem syftar till att säkerställa kvaliteten på ett företags produkter och/eller tjänster. Utvecklingen går mot tydligare riktlinjer och kvalitetssystem blir varje dag ett vanligare inslag i företag.<sup>144</sup>

I syftet med att ha ett kvalitetssystem innefattas ofta en ambition om att minska variationen i produkterna och tjänsterna. Kunden ska få det som den förväntar sig. En viktig faktor är att detta leder till minskade kostnader, både för kunden och för producenten, eftersom inga eller få produkter behöver kasseras eller arbetas om.<sup>145</sup> Persson & Rydell instämmer och menar att ett rätt utformat kvalitetssystem skapar förutsättningar för att få en jämn kvalitet på tjänsterna, att utnyttja resurserna effektivt, att få förtroende hos kunder och anställda och för att få en bra inre arbetsmiljö.<sup>146</sup> Kvalitetssystemet ska täcka alla aktiviteter från kundkontakt till utförd leverans och se till att det sker med rätt medel på ett planerat sätt. Om detta görs kan rätt kvalitet säkerställas. Det är viktigt att kvalitetsarbetet dokumenteras. Därför måste rätt papper sparas på rätt plats under rätt tid.<sup>147</sup>

Företag som är tjänsteorienterade, exempelvis konsultföretag, har ofta svårt att bevisa att de verkligen arbetar efter ett sätt som utlovas. Kunden kan inte bedöma om produkten är bra eller ej förrän den är levererad och presenterad utan måste lita på säljaren. En följd av detta är att allt fler företag väljer att certifiera sig efter ISO-standarder. Se vidare appendix C.<sup>148</sup>

---

<sup>141</sup> Sandström, M. (1997) s. 3

<sup>142</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 314

<sup>143</sup> Garvin, D.A. (1987) s. 101 ff

<sup>144</sup> Sandström, M. (1997) s. 6

<sup>145</sup> Ibid.

<sup>146</sup> Persson, T. & Rydell, C. (1997) s. 90 ff

<sup>147</sup> Sandström, M. (1997) s. 12 f

<sup>148</sup> Persson, T. & Rydell, C. (1997) s. 27 ff

En effekt av ett kvalitetsarbete kan vara att en kvalitetskultur växer fram i organisationen. Med detta menas att språkbruk, tankesätt och beteende är likriktat. Enhetligheten ska genomsyra kundrelationer och skapa ökat förtroende.<sup>149</sup>

Vid ett kvalitetsarbete bör företagsledningen utforma en kvalitetspolicy som ska avspegla företagets verksamhetsidé, affärsidé och vision. Kvalitetspolicyn bör vara kortfattad, överskådlig, meningsfull för verksamheten, långsiktig och föras ut i organisationen på ett auktoritärt vis. Policyn ska utvärderas och uppdateras kontinuerligt.<sup>150</sup>

Persson & Rydell påpekar vikten av att alla i en organisation är involverade i kvalitetsarbetet. I annat fall kan någon lätt känna sig åsidosatt och ignorera införda rutiner. Vidare anser de att ledning samt övrig personal måste inhämta kunskap om kvalitet och om hur ett kvalitetsarbete bör bedrivas innan det initieras.<sup>151</sup>

---

<sup>149</sup> Persson, T. & Rydell, C. (1997) s. 90 ff

<sup>150</sup> Persson, T. & Rydell, C. (1997) s. 42

<sup>151</sup> Ibid.



## 4 Empiri

---

*I kapitel 4 har vi delat in insamlad data efter de tre fokusområdena för att läsaren lättare ska kunna koppla ihop teoriavsnitt med empiriavsnitt och slutligen skapa en helhetsbild inför analyskapitlet. I fokusområde 1 har vi valt att behandla all data som rör Fallföretagets projekt Verksamhetssystem, kundernas åsikter, tillhörande processkartor och slutligen de identifierade problemområdena. För att vidare kunna ge en tydlig bild över Fallföretaget har vi valt att strukturera fokusområde 2 och 3 i tre delar, nämligen strategi, struktur och styrning. Fokusområde 2 och 3 i analysen basera nämligen främst på dessa tre delar.*

---

### 4.1 Fokusområde 1 - Utveckling av Verksamhetssystemet

#### 4.1.1 Bakgrund till projektet

Fallföretaget befinner sig i en expansiv fas och har nått en storlek som kräver en tydligare struktur och styrning. Fallföretaget vill fortsätta arbeta effektivt och ge kunderna ett enhetligt intryck. Alla medarbetare använder inte gemensamma arbetsmetoder och det är osäkert om alla medarbetare vet vad Fallföretagets vision och mål är. Fallföretagets grundare har vid flera tidpunkter under företagets sjuåriga historia känt att någon form av rutiner för företagets processer borde skrivas ned. Kundernas krav på ständig förbättring av kvalitet ökar och därmed ställs andra krav på Fallföretaget. Anledningarna till att förändringen inte har skett tidigare är att tid och resurser inte har funnits.

I och med de nya strategiska målen har denna åsikt ändrats och Fallföretaget har utsett en av grundarna till kvalitetsansvarig. Han har initierat projekt Verksamhetssystem och blev därmed projektledare. Kvalitetsansvarig har delat projektledarrollen med en person till på Fallföretaget. Vi utgör en resurs i detta projekt. Vissa perioder har vi fått rapportera till kvalitetsansvarig och ibland har den andra personen ansvarat. Rapportering och kommunikation till kartläggningsteam, processägarna och vad vi ska göra har varit lite otydligt i vissa situationer. Det råder inget tvivel om att projektet är stort för Fallföretaget och att det tar upp förhållandevis mycket tid och resurser, främst för nyckelpersoner i organisationen.<sup>152</sup>

När vi kom i kontakt med Fallföretaget första gången var idén att ett kvalitetssystem skulle utvecklas och implementeras. Kort därefter var det processorientering som gällde, då en av företagets styrelseledamöter med tidigare erfarenhet inom området föreslagit och förordat detta. En ytterligare anledning till fokuset på

---

<sup>152</sup> Samtal med kvalitetsansvarig

processororientering var att Fallföretaget möjligen önskar att ISO-certifiera verksamheten i framtiden. Vissa av deras kunder vill att deras leverantörer är ISO-certifierade. Tidigare har detta inte varit något större problem för företaget, men varefter företaget fått nya kunder inom bland annat läkemedels- och telekombranschen har kraven på redovisad säkerställd kvalitet ökat. Enligt standard ISO 9001:2000 består ett företag av ett antal processer i vilka kunden är ett centralt begrepp<sup>153</sup>. Det betyder att Fallföretaget bör definiera sina processer och ta lärdomar från processororienteringen om företaget vill vara redo för en certifiering. Benämningen på projektet har därefter pendlat mellan Verksamhetssystem, kvalitetssystem och processororientering för att slutligen fastställas till Verksamhetssystem. Målet är att systemet ska vara mer än ”bara” ett kvalitetssystem. Tanken har även varit att företaget ska processororienteras i och med projektets genomförande.<sup>154</sup>

Det har funnits flera anledningar till varför Fallföretaget bör utveckla Verksamhetssystemet. Dessa framkom vid marknadsområdesmötet i samband med projektets uppstart. Behoven var att strukturera och samordna verksamheten, skapa ökad effektivitet och visa enhetlighet mot kund.<sup>155</sup> Parallellt med detta har kvalitetstankarna funnits. Att säkerställa att företaget levererar med god kvalitet ses som en grundläggande anledning för att införa Verksamhetssystemet. Vidare har även behovet av att hantera expansionen på ett effektivt sätt uppkommit.<sup>156</sup>

Behoven ligger till grund för utvecklingen av Verksamhetssystemet och kan sammanfattas i tre områden. Det första rör en strukturering och samordning av verksamheten. För att skapa strukturering och samordning vill Fallföretaget få nedskrivna rutiner som samordnar företaget och skapar en gemensam plattform att arbeta utifrån. Enklare rutiner kan exempelvis vara att samma fakturamall används i hela företaget. Mer komplicerade rutiner kan vara att alla använder samma projekt- och produktutvecklingsmodell. Behovet av samordning ökar i takt med att Fallföretaget öppnar nya kontor. Redan idag finns en stor spridning i arbetssätt på de sex kontoren.

Det andra behovet pekar på hur Fallföretaget ska kunna säkerställa att leverans alltid sker med hög kvalitet. Idag är det upp till var och en av konsulterna att säkerställa kvaliteten, vilket innebär att kvaliteten inte säkerställs enligt en viss struktur eller rutin. Förtroendet för att konsulterna utför sitt arbete med hög kvalitet är dock stort från Fallföretaget, eftersom de anställer medarbetare med lång arbetslivserfarenhet. Kvalitetsuppföljning genom kundenkäter har använts men projektet rann ut i sanden och enkäterna fyllde ingen funktion. Det bör dock poängteras att säljarna för en tät

---

<sup>153</sup> Ljungberg, A. & Larsson E., (2001) s. 314

<sup>154</sup> Samtal med kvalitetsansvarig

<sup>155</sup> Marknadsområdesmöte (2004-05-02)

<sup>156</sup> Samtal med kvalitetsansvarig

dialog med kunderna vilket betytt att eventuella missnöjda kunder har kunnat upptäckas. Inga rutiner har använts för detta.

Det tredje behovet är att effektivisera expansionen. Så länge ett Verksamhetssystem inte har funnits har de nyanställda endast fått information från nuvarande anställda i muntlig form. Detta är särskilt problematiskt eftersom Fallföretaget nästan enbart består av konsulter. Dessa är sällan på kontoret och kan därmed inte delge information och kunskap. Idag finns en äldre version av personalhandbok på företagets intranät. Denna behandlar dock mest praktiska detaljer och vid intervjuer har det framkommit att intranätet inte är välbesökt. För att effektivisera expansionen ska Verksamhetssystemet även fungera som en plattform för nystartade kontor.<sup>157</sup>

#### **4.1.2 Projekt Verksamhetssystem initieras**

Projektet introducerades till samtliga nyckelpersoner<sup>158</sup> i företaget under en dags workshop. Under dagen presenterades projektets bakgrund. Därefter gavs en kort introduktion till processororientering av styrelseledamoten som hade tidigare erfarenheter inom området. Målbild och syfte med projektet diskuterades och fastställdes. Vidare togs ett första förslag fram till Fallföretagets huvudprocesskarta, se figur 4.2, och processägare utsågs till samtliga processer. Processägarna blev ansvariga för att kartlägga och utveckla processerna och dess mätetal. Slutligen diskuterades det framtida arbetet med projektet. Det fastställdes att en processkartläggning skulle genomföras under sommaren och hösten.<sup>159</sup> För de två huvudprocesserna, sälja och leverera, beslutades det att kartläggningsteam skulle sättas samman för respektive process. Kartläggningsteamens syfte var att ta fram ett genomarbetat förslag på hur respektive process borde se ut. Kartläggningsteamet kom att bestå av chefer på högsta nivå såväl som anställda från organisationens olika verksamhetsområden.<sup>160</sup>

För kompetenscentren; personal, IT och ekonomi/admin. som bestod av stödprocesser och resurser beslutades det att processkartläggningen skulle skötas av ett fåtal personer för att spara tid och resurser.<sup>161</sup> Arbetet med kompetenscentren leda och marknadsföra sköts upp till hösten då det inte fanns möjlighet att avsätta resurser för dessa center tidigare.<sup>162</sup> Vår roll i det fortsatta projektarbetet fastställdes till att hjälpa processägarna i deras arbete. Det betydde att medverka vid workshops, genomföra

---

<sup>157</sup> Marknadsområdesmöte (2004-05-02) och samtal med kvalitetsansvarig

<sup>158</sup> Nyckelpersoner innefattar VD, ställföreträdande projektledare, samtliga geografiskt ansvariga, verksamhetsområdesansvariga och inbjuden styrelseledamot.

<sup>159</sup> Marknadsområdesmöte (2004-05-02)

<sup>160</sup> Samtal med kvalitetsansvarig samt processägare

<sup>161</sup> Fallföretaget har benämnt de olika kompetenscentras processer, men i vårt examensarbete benämner vi det kompetenscentra i enlighet med teorierna.

<sup>162</sup> Samtal med kvalitetsansvarig samt processägare

individuella intervjuer med alla i kartläggningsteamerna, rita processkartorna i Microsoft Visio<sup>163</sup> och förändra kartorna efter att kritik inhämtats från dem involverade. I början av hösten initierade vi utvecklingen av kompetenscentren personal, IT och ekonomi/admin. samt ledningsprocesserna leda och marknadsföra.<sup>164</sup>

#### **4.1.3 Projektets målbild**

Enligt projektplanen för projekt Verksamhetssystem är målbilden att;

*”Projektet ska leda till framtagning och implementering av ett enkelt, interaktivt, intuitivt Verksamhetssystem.”*<sup>165</sup>

Redan i projektets initiering fanns en stark önskan eller snarare ett krav på att Verksamhetssystemet skulle visualiseras med hjälp av IT-stöd. Syftet med detta är dels den enkla distributionsmöjligheten och dels möjligheten att bygga in mycket funktionalitet. Fallföretaget vill till exempel att lämpliga mallar ska vara lättillgängliga genom att klicka i Verksamhetssystemet.<sup>166</sup> Vidare är målet att Verksamhetssystemet ska vara dynamiskt för att passa dagens och framtidens olika verksamhetsområden och geografiska områden. För att Verksamhetssystemet ska bli enkelt ska processerna och flödena illustreras grafiskt hellre än med tung textmassa.<sup>167</sup>

Målen med projektet är att skapa enkelhet, trygghet och ökat kundfokus i företaget. En effekt av målen är att effektivitet och kvalitet säkerställs.<sup>168</sup> Projektets slogan är *”högre effektivitet, enklare”*.<sup>169</sup>

#### **4.1.4 Processkartläggning**

Processägarna för huvudprocesserna initierade arbetet med processkartläggningen tillsammans med oss. En stor insamling av information inleddes. Information inhämtades under den ovan nämnda workshopen, under fem stycken mindre workshops, tre för processen sälja och två för leverera, med respektive kartläggningsteam och fjorton stycken personliga intervjuer, se figur 4.1. Utöver detta har information samlats in genom informella samtal, sökning på företagets intranät och jämförelse av olika dokument såsom offerter och brevmallar.

---

<sup>163</sup> Mjukvaruprogram med ritfunktioner.

<sup>164</sup> Samtal med kvalitetsansvarig samt processägare

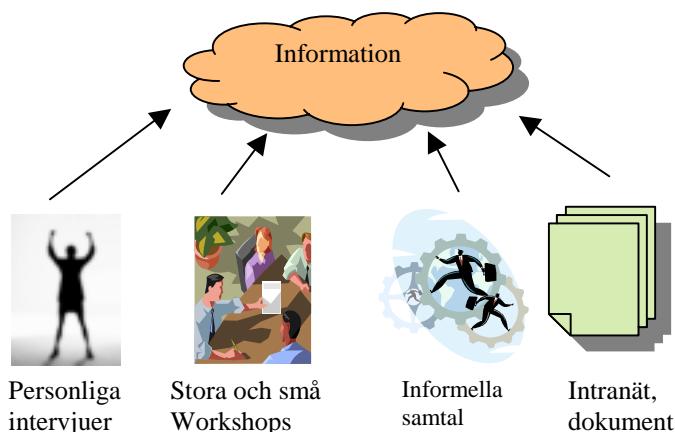
<sup>165</sup> Verksamhetssystem projektplan s. 5 ver. 03

<sup>166</sup> Marknadsområdesmöte (2004-05-02) och samtal med kvalitetsansvarig

<sup>167</sup> Verksamhetssystem projektplan s. 6 ver. 03

<sup>168</sup> Marknadsområdesmöte (2004-06-28)

<sup>169</sup> Verksamhetssystem projektplan s. 3 ver. 03



Figur 4.1 Visualiserar hur informationen till processkartläggningen har samlats in.

Arbetsgången för kartläggningen av processerna sälja och leverera genomfördes på workshops genom Post-it lappar, stora kartläggningar på blädderblock och kartor på white-board. Teammedlemmarna fick Post-it lappar för att skriva upp varje aktivitet de genomförde för att sälja eller leverera en tjänst. Därefter fick de sätta ihop dem till en hel process, antingen processen sälja eller leverera. Vi samlade ihop Post-it lapparna från de olika personerna och klistrade upp de individuella processerna ovanför varandra. Utifrån överblicken på hur de olika personerna arbetade individuellt kunde vi syntetisera och lyfta fram en best-practise process för processerna sälja och leverera. Vidare definierades processernas syfte och start- och slutpunkter gemensamt. Processerna ritades först i PowerPoint. Då en första version av processkartläggningen var klar, genomfördes ytterligare en större workshop med samma nyckelpersoner som i den första workshopen. Syftet med denna workshop var att stämma av vad som hänt och för att sprida och förankra arbetet ut i organisationen. Under dagen diskuterades främst processen sälja och hur arbetet med kundvården skulle utföras.<sup>170</sup> Leveransprocessen var inte tillräckligt klar för att presenteras då utan presenterades istället i augusti. Alla i kartläggningsteamet fick lämna sina synpunkter och frågor på vad som inte stämde överens med deras arbetssätt och hur de vill arbeta. Vi ritade kartorna i Microsoft Visio och la till objekt mellan aktiviteterna. Viss förvirring uppstod fortfarande om vad objekten fyllde för funktion. Vi påpekade att processteorierna hänvisar till dessa figurer. Aktiviteterna består av rutor för tillfället, men genom layoutavdelningen på Fallföretaget kommer dessa omvandlas till pilar för att stämma överens med processteorin.

För de olika kompetenscentren har ett annat tillvägagångssätt valts. Vi initierade de olika kompetenscentren genom att maila ut en punktlista på vad syftet med varje

---

<sup>170</sup> Marknadsområdesmöte (2004-06-28)

kompetenscenter var och vad varje processägare borde göra för att färdigställa centren. Processägaren för personal tog fram ett förslag på hur kompetenscentret, med tillhörande stödprocesser och aktiviteter, borde se ut. Detta förslag lades fram på ett möte med ett litet kartläggningsteam. Utifrån processkartan har sedan uppgifter delats ut och varje person har fått ansvara för att innehållet i mallar och dokument, som tillhör en viss aktivitet eller resurs, ska färdigställas. Detta är ännu inte klart. En övergripande mall på hur dokument ska utformas och som alla ska utgå ifrån, har tagits fram av kvalitetsansvarig.

Processägarna och projektledaren för projekt Verksamhetssystem har ansvar för att en implementering av Verksamhetssystemet genomförs. Implementeringen ska initieras genom att de inblandade i projektet ska diskutera och informera om arbetet på respektive kontors månadsmöten. Verksamhetssystemet skulle ha introducerats till samtliga anställda under en höstkonferens. Detta blev uppskjutet då projektets genomförande tagit längre tid än vad som från början planerades.

#### **4.1.5 Tids och resursåtgång**

Utvecklingen av Verksamhetssystemet är ett av två stora interna projekt som Fallföretaget genomför 2004. Naturligtvis är företaget angeläget om att minimera kostnaderna för dessa projekt men ändå avsätta tillräckligt med resurser för att nå ett tillfredställande resultat. Detta är förstås en mycket svår balansgång, eftersom företagets huvudprincip är att leverera vinstmarginal på minst 10 %.

Totalt har var och en i de olika kartläggningsteamerna dedikerat cirka 26 timmar för utveckling av Verksamhetssystemet.<sup>171</sup> Projektledaren och processägarna har utöver detta ägnat betydligt mer tid. Alla dessa timmar betyder inte intäktsbortfall men många gör det. Till detta kommer vår tid på cirka 400 timmar praktiskt arbete per person. Vi har lagt ned ytterligare cirka 400 timmar på arbetet för att söka litteratur, få en bra bild av Fallföretaget och därmed kunna svara på syftet i examensarbetet.

För att projektet ska kunna genomföras har det krävts att många resurser måste vara inblandade och involverade. Förändringen har krävt mer än vad många har haft tid med, vilket har resulterat i att vissa inte har kunnat närvara vid alla tillfällen. Det har även skett vissa förseningar vid framtagandet av mallar och dokument. Detta har lett till att hela utvecklingsprocessen av Verksamhetssystemet har försenats. Vissa teammedlemmar har varit delaktiga i båda processerna. Det har betytt att deras övriga arbetsuppgifter har åsidosatts. Vid andra workshoppen har några av teammedlemmarna därmed valt att enbart medverka vid en av de två processernas utveckling.

---

<sup>171</sup> Två stora workshops: 12 timmar. Två mindre workshops: 8 timmar. Personlig intervju: 2 timmar. Eget arbete: 2 timmar. Utöver detta tillkommer informella samtal på ca 2 timmar per person. Totalt: 26 timmar per person.

#### **4.1.6 Fallföretagets kunder**

Vi har ansett det lämpligt att genomföra en kundundersökning i samband med att företagets processer kartläggs och workshops genomförs. Säljare och kvalitetsansvarig har rekommenderat vilka kunder vi skulle ta kontakt med. Genom intervjuer med dessa kunder har vi fått fram en bild av hur kunderna uppfattar Fallföretaget. Vi har utgått från ett frågeformulär, se appendix A, och intervjuat kunderna per telefon. Det har varit några större och några mindre kunder. Intervjuobjekten har varit Fallföretagets kontaktpersoner. Fallföretagets kunder verkar i skilda branscher och har ofta olika krav. Vissa vill hyra en konsult under ett halvt till ett helt år. Andra kunder vill utveckla en ny produkt och beställer då helhetsåtagande där Fallföretaget ansvarar för projektledning och projektgenomförande. De olika verksamhetsområdena riktar in sig på olika tjänster som de erbjuder kunden. Kundernas åsikter om Fallföretaget kan bero på vilket verksamhetsområde de har anlitat konsulttjänster ifrån. Men kunden kan köpa tjänster som betyder att alla fyra verksamhetsområdena måste samverka. Detta är dock fortfarande ganska sällsynt.

Vi frågade kunderna om de vet var i Sverige Fallföretaget finns. Kunderna visste att företaget har kontor på flera ställen i södra Sverige och runt Stockholmsområdet. Däremot hade de mindre kunskap om vad de olika verksamhetsområdena heter och att Fallföretaget erbjuder helhetsåtaganden. Kunderna uppfattade företaget som professionellt, strukturerat och ledande inom flera av verksamhetsområdena. Kunderna väljer Fallföretaget före dess konkurrenter främst för att företaget erbjuder spetskompetens. Denna spetskompetens lever konsulter och projektledare ofta upp till i uppdragen hos kund, vilket leder till att kunderna anlitar dem igen. Därtill är uppdragen ofta mycket prisvärda. Vidare har de en bra dialog under uppdraget. I flertalet av uppdragen beställer kunden på personrelaterade grunder och inte företagsrelaterade.

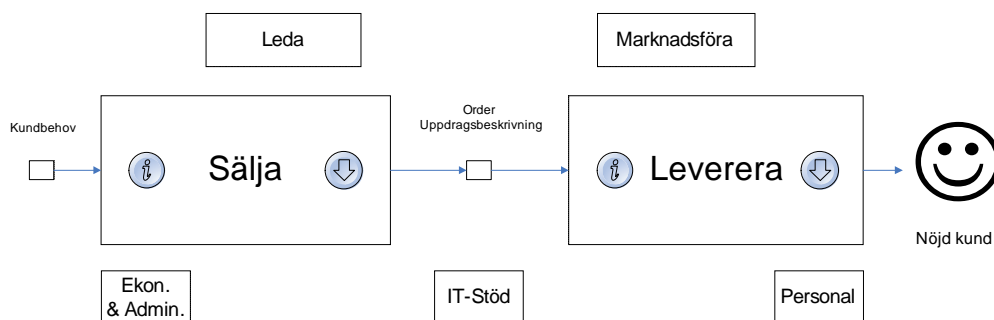
Det som kunderna främst har upplevt som negativt är att Fallföretaget inte alltid håller sin tid- och kostnadsram. Även om Fallföretaget kunnat förklara orsakerna, till exempel att de fått långsamma svar från leverantörer, är detta ointressant för kunden. Kunden vill bara att problemet ska lösas inom tids och kostnadsramen. Annars väljer de hellre en annan konsultfirma.

Kunderna anser att Fallföretaget kan förbättra sig genom att våga erbjuda helhetsuppdrag med fasta kostnadsramar. Det framgår ganska tydligt att Fallföretaget är ingenjörskivet, då de fokuserar mer på den tekniskt avancerade lösningen än den totala kostnaden på projektet och den slutgiltiga produktens kostnad. Kunderna önskar att Fallföretaget kalkylerar lönsamheten på produkten och projektet i större utsträckning än idag. De önskar även att Fallföretaget tar större ansvar då kunden inte behöver bekymra sig om tids och kostnadsramar.

Kunderna märker ibland att de får en nyanställd konsult från Fallföretaget som är mer trevande och okunnig om vad och hur problem ska lösas. De anser att nyanställda borde få en bättre introduktion på Fallföretaget innan de ger sig ut på uppdrag. Kunderna menar dock att Fallföretaget skapar en god relation, ger bra kundvård, är väl insatta i deras verksamhet och att administrationen i princip fungerar problemfritt.<sup>172</sup>

#### 4.1.7 Processkartor

##### Huvudprocesskarta



Figur 4.2 Fallföretagets huvudprocesskarta. Notera att denna inte är fullständig. Till exempel ska processerna, kompetenscentren och aktiviteterna som idag är rektanglar bli pilar. Utseendet ska även anpassas till Fallföretagets grafiska profil.

Huvudprocesskartan i figur 4.2 består av två eller tre nivåer beroende på process eller kompetenscenter. I varje aktivitet finns det en pil och ett ”i”, vilket är en informationsknapp. Pilen betyder att användaren kan klicka sig ned en nivå för att hitta en ny process eller aktivitet. Under informationsknappen finns det ett kvalitetsdokument som beskriver processen eller aktivitetens syfte, tillvägagångssätt, ansvarig, uppföljning och möjlig koppling till ISO 9001. I kvalitetsdokumentet finns även en checklista på de punkter som varje medarbetare måste gå igenom innan nästa aktivitet kan utföras och när dokumentet senast var uppdaterat. I kvalitetsdokumentet ska det även finnas länkar till färdiga mallar och dokument som tillhör aktiviteten.

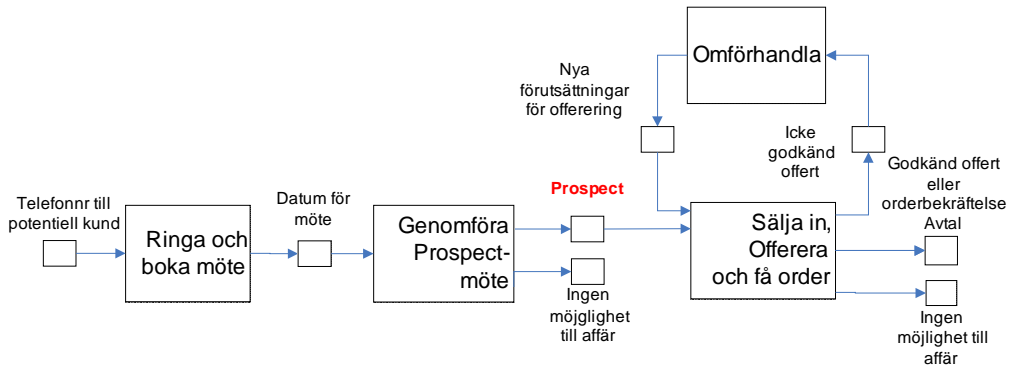
Huvudprocesserna är sälja och leverera, se figur 4.2. Processen sälja innehåller en undernivå, se figur 4.4, medan processen leverera har två undernivåer, se figur 4.5. Ledningsprocesserna är leda och marknadsföra. Dessa är ännu inte bearbetade men deras utformning har diskuterats. Kompetenscentren är ekonomi & admin., IT-stöd och personal. Det är endast kompetenscentret personal som är färdigt vid examensarbetets avslut.

---

<sup>172</sup> Intervju med Fallföretagets kunder i södra Sverige (2004-10-13)

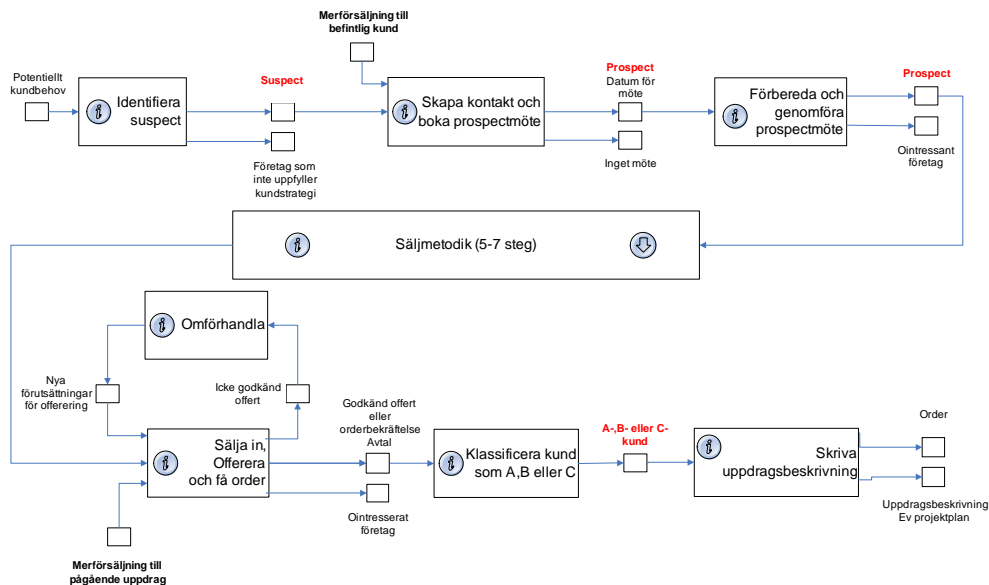


## Process Sälja nivå 2



Figur 4.3 Fallföretagets tidigare process sälja.

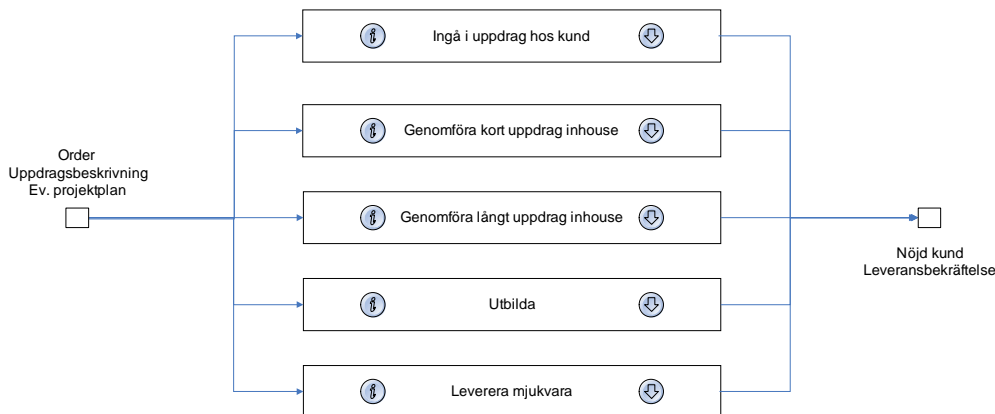
I figur 4.3 visas den första och enklaste processen sälja som kom fram i den första fasen av kartläggningen. Notera att denna karta inte fanns ritad utan det var på det sätt säljarna beskrev sitt arbete. Därefter har vi gjort en rekonstruktion i Microsoft Visio. Det fanns inga gemensamma mallar, dokument eller checklistor i detta skede. Efter bearbetning och omstrukturering tillsammans med teammedlemmarna utvecklades processkartan som följer i figur 4.4.



Figur 4.4 Fallföretagets nya process sälja.

Processen sälja, se figur 4.4, aktiveras av objektet potentiellt kundbehov och slutar med objekten order samt uppdragsbeskrivning/projektplan. I den första aktiviteten ingår att söka upp potentiella kunder på ett visst sätt. Boka möte följs av att genomföra prospectmöte. I säljmetod ingår 5-7 steg som ännu inte är färdiga. Dessa behandlar säljarbetet och ska säkerställa kvaliteten i arbetet. Processen avslutas med att den potentiella kunden offereras och klassificeras. Därefter måste ordern överlämnas till leveransprocessen vilket sker med stöd av uppdragsbeskrivning eller projektplan om ordern är av typen långt helhetsåtagande. Ett stort E i aktivitetsrutan för skriva uppdragsbeskrivning betyder att medarbetarna ska kontakta kompetenscentrat ekonomi & admin. Notera att det efter de flesta aktiviteter kommer ut objekt som inte leder vidare till någon aktivitet. Den informationen ska istället dokumenteras i Fallföretagets CRM-system<sup>173</sup>. Ytterligare ett objekt kommer in vid aktivitet två och vid aktivitet fem. Dessa objekt pekar på var medarbetarna ska gå in i processen om det sker merförsäljning. Under processen leverera kan merförsäljning bli aktuellt och då behöver inte hela processen sälja genomföras.

## Process Leverera nivå 2



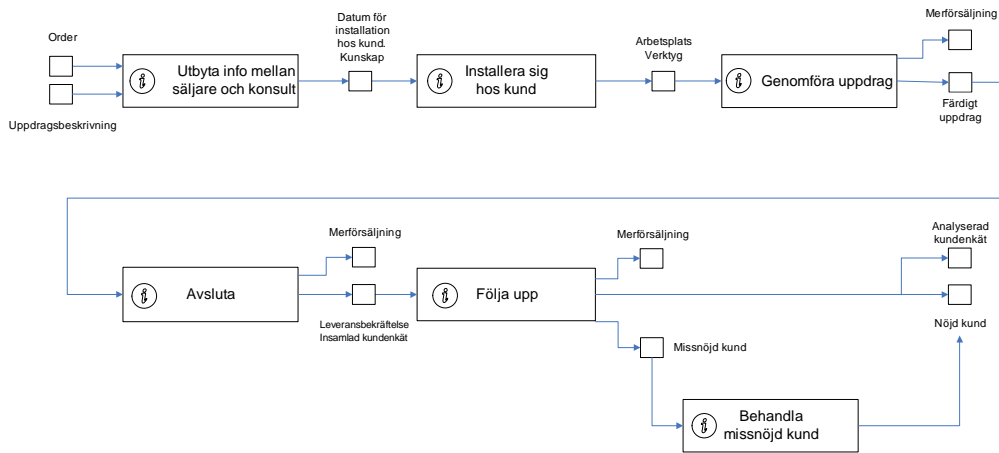
Figur 4.5 Fallföretagets process leverera.

Processen leverera aktiveras av objektet order, uppdragsbeskrivning/projektplan. Sedan illustreras fem olika leveransprocesser beroende på typ av order. Säljaren och den eventuella projektledaren bestämmer vilken typ av leverans som ska ske. Ut kommer objekten Nöjd kund och Leveransbekräftelse. Se delprocessen ingå i uppdrag hos kund i figur 4.6.

---

<sup>173</sup> Customer Relationship Management

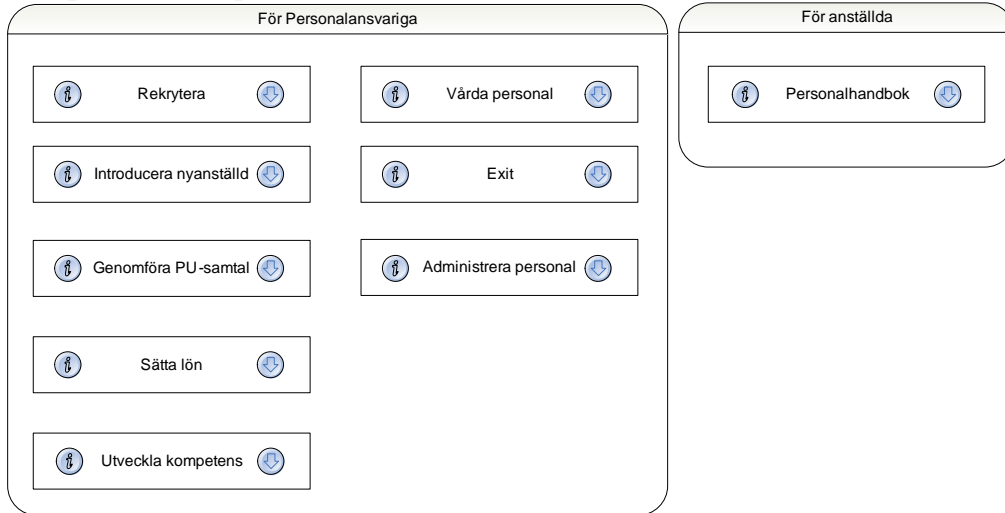
### Exempel på Leverera nivå 3; Ingå i uppdrag hos kund



Figur 4.6 Delprocessen Ingå i uppdrag hos kund.

Ingå i uppdrag hos kund inleds med objekten order och uppdragsbeskrivning som kommer från processen sälja. I första aktiviteten involveras konsulten/-erna i uppdraget, om de inte redan är uppdaterade. Därefter installerar konsulten/-erna sig hos kunden. I nästa skede genomförs uppdraget. Det går inte att specificera en process för att genomföra uppdrag eftersom kunden bestämmer hur processen ska se ut och den är olika för varje kund. Det finns dock vissa saker att tänka på vilka beskrivs i aktiviteten. Aktiviteten avsluta säkerställer att uppdraget lämnas över på ett professionellt sätt enligt en förutbestämd metod. Därefter kommer en viktig aktivitet som heter följa upp vilken innehåller en kundundersökning. Från detta ska kundnöjdhet analyseras. Om kunden är missnöjd kommer aktiviteten behandla missnöjd kund. Den ska förhoppningsvis mynna ut i en nöjd kund. Vad som exakt ska ingå i denna aktivitet bestäms från fall till fall. Ut ur processen kommer objekten analyserad kundenkät och nöjd kund. Lägga märke till de objekt som heter merförsäljning. Dessa påminner om möjligheten till merförsäljning och leder åter in till processen sälja.

### Kompetenscenter personal



Figur 4.7 Kompetenscenter personal.

Företagets kompetenscenter personal innehåller både processer och rutiner som hanterar resurserna. En del är endast avsedd för dem som har personalansvar och en del är till för de anställda. I personalhandboken ingår information som kommer från processerna som är till för personalansvariga. Namnen på processerna är mycket talande och vi beskriver därför bara de processer där namnet inte direkt avslöjar innehållet. Processen vårda personal innehåller tre olika områden; konferens, kontorsbundna aktiviteter som till exempel julfest och friskvård. Administrera personal behandlar bland annat rutiner för semester. Anledningen till att Fallföretaget har valt att ha två versioner av all information, en för personalansvariga och en för anställda, är att viss information bara är till för personalansvariga.

#### 4.1.8 Problemområden

Problemområden har identifierats under processkartläggningens gång, vilket har resulterat i nedanstående matris, se figur 4.8.

	Verksamhets- område A	Verksamhets- område B	Verksamhets- område C	Verksamhets- område D
<b>Strategi</b>	Säljer ej helheten i företaget till kund  Tar alla uppdrag de kommer över, lönsamma eller ej  Kategoriserar ej kunderna  Saknar strukturerad kundvård	Saknar strategiska samarbetsavtal med kunder    Saknar strukturerad kundvård	Saknar strategiska samarbetsavtal med kunder    Saknar strukturerad kundvård	Saknar strukturerad kundvård
<b>Struktur</b>	Saknar kompetensdatabas  Använder olika mallar och dokument  Saknar databas för gemensam lagring av dokument	Saknar kompetensdatabas  Konsult vill arbeta med säljare vid införsäljning  Saknar databas för gemensam lagring av dokument  Projektmodellerna är för komplex och i fel format	Saknar kompetensdatabas  Saknar integrerat arbete mellan kontor  Saknar överblick över kunder  Saknar dokumentmallar under leveranstid  Saknar kontinuerlig återkoppling för medarbetaren från företaget	Saknar checklista vid förberedelser  Saknar överblick på resurstillgång i företaget  Saknar leveransbekräftelsemall  Saknar kontinuerlig återkoppling för medarbetaren ifrån företaget

*Verksamhetsystemet*  
 - Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag

---

<b>Styrning</b>	Resurser utnyttjas ej optimalt  Ej gemensam prissättning  Saknar kvalitetsplan under leverans  Ingen tydlig mätning på projekten finns	Saknar tydlig ansvarsdelegering mellan säljare och projektledare till kund	Svårt att bestämma en kostnad på uppdraget	
-----------------	--	--	--	--

*Figur 4.8 Problem som har identifierats under intervjuerna och workshops i samband med processkartläggning*

## **4.2 Fokusområde 2 och Fokusområde 3**

I detta kapitel har vi valt att fokusera på tre delar, nämligen strategi, struktur och styrning. Vi anser att dessa tre delar ger en god grund för att förstå hur Fallföretagets strategi utarbetas och implementeras och hur medarbetarna arbetar för att uppnå målen. Vidare vill vi lyfta fram Fallföretagets organisationsstruktur med tillhörande verksamhetsområden eftersom dessa utgör en viktig del i utvecklingen av Verksamhetssystemet. Slutligen har vi valt att undersöka hur företaget styrs för att kunna lyfta fram incitament och mätområden som bör utvecklas för att Fallföretagets Verksamhetssystem ska användas och företagets mål uppnås.

### **4.2.1 Strategi**

#### **4.2.1.1 Vision**

Fallföretagets vision enligt affärsplanen år 2003 är att *"Fallföretaget skall vara Sveriges kompetensmässigt ledande och mest eftertraktade produktutvecklingsföretag."*<sup>174</sup>.

#### **4.2.1.2 Affärsidé**

Fallföretagets affärsidé är *"Bättre produkter. Snabbare."* Detta innebär att företaget ska kunna erbjuda spetskompetens inom produktutvecklingsområdet. Målsättningen är att kunna erbjuda utvecklingstjänster med helhetslösningar inom mekanikområdet. Det innebär att tjänsteutbudet ska innehålla allt från idé, industridesign, konstruktion till färdigt produktionsmaterial. Detta ska kunna levereras med färdig teknisk dokumentation.<sup>175</sup>

#### **4.2.1.3 Strategi och strategiimplementering**

Tidigare har strategiarbetet hos Fallföretaget varit relativt enkelt att sköta eftersom företaget varit litet. I och med att organisationen har växt har det börjat ske ett mer detaljerat arbete med strategi och strategiimplementering. Att det läggs mer fokus på detta beror även på att en extern styrelse har tillsatts. Den ställer krav på mer långsiktiga mål. Företaget har även anställt nya medarbetare som är vana vid att arbeta mot mål och att ha mer styrning. VD menar att de nya långsiktiga målen ska skapa stimulans hos företagets medarbetare.

Strategiarbetet inleds med att Fallföretagets styrelse sätter upp kortsiktiga och långsiktiga strategiska mål<sup>176</sup> för företaget som helhet. De uppsatta målen ska uppnås på tre år. När styrelsen har satt upp målen tar företagets styrgrupp över. I styrgruppen finns allt ekonomiskt ansvar och personalansvar samlat. Styrgruppen ska verkställa

---

<sup>174</sup> Kvalitetsansvarig 2004-07-07

<sup>175</sup> Fallföretagets hemsida 2004-08-13

<sup>176</sup> ingående förklaring av målen kommer vi inte göra på grund av sekretesskäl

styrelsens beslut och utvecklar därmed en plan för hur strategiimplementeringen ska ske. Detta sker genom att varje regionchef samt ansvarig för verksamhetsområde D tar fram ett förslag på hur respektive område ska uppnå de uppsatta målen. Målen ska således definieras per verksamhetsområde och region. För att skapa mer kortsiktiga mål bryts de treåriga målen ned årsvis bakåt. Under det närmsta året bryts målen även ner kvartalsvis.

Det är svårt att sätta generella mål för hela företaget eftersom de olika verksamhetsområdena befinner sig i olika stadier i livscykel. Målen definieras därmed efter hur långt verksamhetsområdet har kommit i livscykel. När ett förslag är framtaget diskuteras detta gemensamt i styrgruppen. Styrelsen fastställer strategierna efter att styrgruppen är nöjd med samtliga verksamhetsområdens och regioners planer. För att förankra de strategiska målen bland alla medarbetare kommuniceras dessa på en konferens där hela företaget är samlat. Målen kommuniceras även ut per e-mail och på kontorsmöten.

De mål som sätts är dynamiska. VD menar att målen måste revideras när vägkartan ändras. Fallföretaget kan förändra målen när ny information inhämtas om konkurrenter, företagets omvärld, ny teknikutveckling och om prisbilden har förändrats i branschen. Denna information ska verksamhetsområdescheferna kontinuerligt rapportera på marknadsområdesmötena. Varje kvartal sker en uppföljning med hjälp av mätning av målen där VD stämmer av med styrgruppen och målen revideras om det krävs.<sup>177</sup>

#### **4.2.1.4 Strategiska mål för expansion**

Företaget har strategiska mål som gäller expansion. Ett av målen är att omsättningen ska dubblas på tre år beräknat utifrån befintlig verksamhet. All expansion ska ske genom organisk tillväxt, där varje verksamhetsområde har definierat hur många nyanställningar de bör göra under året för att nå de uppsatta målen. Expansionen ska ske under bibehållen lönsamhet på 10 %.

Fallföretagets strategi för expansion är att inte ta in externt kapital utan bara expandera med egna medel. Strategin innebär även en prioritering av att vårda befintlig verksamhet och säkerställa att företaget växer långsamt.

Ytterligare ett strategiskt mål är att öppna kontor på nya orter i Sverige. Om rätt tillfälle dyker upp finns även ett intresse av att expandera utanför Sveriges gränser, detta är dock inget strategiskt mål. Vidare undersöks möjligheterna att starta nya verksamhetsområden. Inte heller detta är ett strategiskt mål.

---

<sup>177</sup> VD 2004-07-07



Enligt VD är målen rimliga men tuffa och högt satta. Lönsamhetsmålet är en utmaning eftersom det påverkas mycket av hur konjunkturen förändras.<sup>178</sup>

#### **4.2.1.5 Hantering av tillväxt och expansion**

Verksamhetssystemet ska underlätta expansionen och verka som ett hjälpmedel för nya medarbetare. Personer som idag får mycket frågor ska bli avlastade. VD pekar på vikten av att hålla ihop företaget även om det växer. Tidigare har det varit möjligt att åka runt och träffa medarbetare, men om företaget ska expandera kraftigt blir detta svårt att hinna med och det krävs något mer som kan skapa samhörighet i företagets alla olika delar. Verksamhetssystemet ska bli ett verktyg för att uppnå de strategiska målen gällande expansion.

För att underlätta expansionen implementerar företaget även ett CRM-system som ska vara kopplat till Verksamhetssystemet. CRM-systemet ska ge en överblick över företagets säljorganisation. De två systemen ska även bidra till att mycket information som just nu är individuell blir tillgänglig för alla på företaget. Det finns en förhoppning hos VD om att mätning ska kunna ske på ett enklare sätt genom att CRM-systemet börjar användas.<sup>179</sup>

## **4.2.2 Struktur**

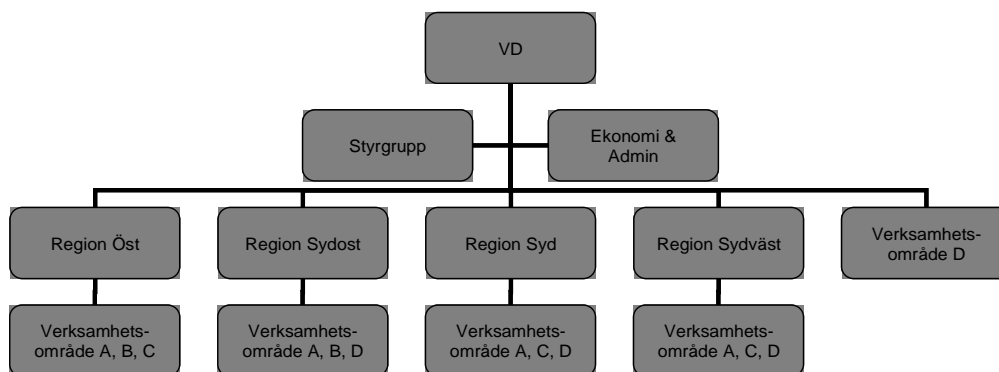
### **4.2.2.1 Organisationsstruktur**

Fallföretaget omvandlades år 2002 till en koncern som består av ett moderbolag med fyra helägda dotterbolag som är uppbyggda genom en matrisstruktur. Det finns en hierarki på en övergripande nivå för resultat-, personal-, och geografiskt ansvar. Dotterbolagen utgörs av fyra verksamhetsområden; A, B, C och D. Dessa finns spridda på fyra regionområden i Sverige, se figur 4.9. Totalt har Fallföretaget sex kontor. Styrelsen består av fyra personer inklusive en suppleant. Styrelseordförande är externt tillsatt. De övriga medlemmarna i styrelsen består av en extern medlem samt två aktieägare med stort mandat. Styrelsen har utvecklats till att bli professionell i samband med koncernomvandlingen. Den ska främst tillföra nätverkskompetens och behandla ägarrelaterade frågor och verka för ägarnas och företagets bästa. Under styrelsen sitter en operativ ledning. VD rapporterar direkt till styrelsen. Den operativa ledningen är uppdelad i två grupper, en styrgrupp samt en marknadsområdesgrupp. I styrgruppen är allt personalansvar och resultatansvar samlat. Den består av samtliga regionchefer samt ansvarig för verksamhetsområde D. I marknadsområdesgruppen sitter marknadsområdeschefer samt regionchefer. De behandlar, enligt VD, främst långsiktiga frågor, konkurrensbevakning samt delvis kompetensutveckling. Styrelsen lämnar överslagsberäkningar till styrgruppen som sedan behandlar dessa mer detaljerat.

---

<sup>178</sup> VD 2004-07-07

<sup>179</sup> VD 2004-07-07



Figur 4.9 Fallföretagets koncernstruktur. Regionerna samt verksamhetsområde D har resultatansvar.<sup>180</sup>

I varje region samt på varje kontor är målet att det ska finnas representanter från alla fyra verksamhetsområden. Fallföretaget vill kunna uppfylla visionen om att kunna erbjuda en helhetslösning och bred kompetens till kunderna. I dagsläget har inte alla kontor alla verksamhetsområden representerade. Dessutom är de verksamhetsområdena olika långt utvecklade och etablerade i sin livscykel. A är det största området med cirka 48 anställda, B har cirka 12 anställda och C cirka fem anställda. Verksamhetsområde D har runt 15 anställda.

Verksamhetsområde A säljer främst tjänster som rör produktutvecklingsfasen. Det betyder att medarbetarna ofta är ute i kundens dagliga verksamhet. Fallföretaget använder välkända produktutvecklingsmodeller och beräkningsmodeller. Dessa modeller önskar medarbetarna sammanställa för att kunna använda som grund vid införsäljning till kund, vilket kan visa att Fallföretaget arbetar efter högkvalitativa beräknings- och produktutvecklingsmodeller. Medarbetarna i A försöker samarbeta med verksamhetsområde C, men enligt dem är det svårt att sälja in hela konceptet till kund. Verksamhetsområde B sitter ofta kvar på Fallföretagets kontor när de utför uppdrag. De paketerar information i form av bruksanvisningar och webbrelaterade produkter. Medarbetarna i detta verksamhetsområde arbetar efter Fallföretagets projektmodell, som de anser vara för komplex. Verksamhetsområde B har under det senaste året fått många nya och stora uppdrag. Verksamhetsområde C verkar i en hård bransch eftersom de konkurrerar mot specialistföretag som enbart satsar på detta område. Det är svårt att få betalt för uppdragen som dessutom ofta är korta. Verksamhetsområde C sitter utspridda på de olika kontoren. De önskar större arbetsytor och tätare kontakt med och mer förståelse för deras verksamhetsområde,

---

<sup>180</sup> Fallföretagets hemsida 2004-07-28

både från de övriga verksamhetsområdena och från kunderna. Verksamhetsområde D särskiljer sig eftersom de har resultatansvar och säljer utbildningar.

#### **4.2.2.2 Arbetsmetod**

Fallföretaget verkar i en komplex miljö där de utför uppdrag i allt från globalt verkande börsnoterade företag till små lokala familjeföretag. Det krävs hög kompetens och erfarenhet i uppdragen. Kunden kan ställa höga krav eftersom de har många leverantörer att välja mellan. Det som driver Fallföretaget framåt är främst deras starka sälj- och kundfokusering. Fallföretagets sätt att arbeta mot kund kan skilja sig åt beroende på vem i organisationen som är projektledare och vilka som ingår i teamet. Vid ett nytt uppdrag undersöker projektledaren vilka som är lediga i företaget genom att maila till de övriga regionsansvariga. De har ingen övergripande databas där de kan se lediga resurser samt vilka kompetenser de olika resurserna har. De flesta medarbetarna använder sina egna arbetsmetoder, mallar och dokument utifrån vad de har fått med sig från tidigare arbetsgivare och utbildningar. Detta beror främst på att det inte finns en gemensam databas med gemensamma dokument och mallar som alla på företaget har tillgång till. Det som finns på intranätet är inte uppdaterat. Interna rapporter och överlämningar sker också på olika sätt vilket kan skapa förvirring både bland konsulterna och ut mot kund.

#### **4.2.2.3 Roller och team**

I och med att Fallföretaget erbjuder helhetslösningar arbetar de delvis i team med kunskaper från de olika verksamhetsområdena. I dagsläget utnyttjas det inte i den grad många önskar. C och A önskar bland annat ett närmre samarbete. De flesta verksamhetsområden har främst kunskap om sitt eget område och inte så mycket kunskap om de andra verksamhetsområdena. Teamen varierar beroende på vilket projekt Fallföretaget har sålt in. Vissa konsulter kan tidigare ha arbetat hos kunden och teammedlemmarna kan tidigare ha arbetat i gemensamma projekt, vilket underlättar starten på projektet. I de fall Fallföretaget får ett helhetsuppdrag tilldelas alltid en person projektledarrollen. Denna person håller kontakt med kunden och de konsulter som är involverade i projektet. I vissa fall är kommunikationen till kunden dubbel då både säljare och projektledare för en kontinuerlig dialog, vilket kan skapa förvirring för kunderna. Kunduppföljning, kundvård och kompetensutveckling är inte uppdelat på ansvarsområden idag. Det saknas även viss ansvarsfördelning för respektive kund. Det önskas en tydligare ansvarsfördelning på hur resultat ska följas upp samt hur det ska rapporteras. Om tydligare ansvarsområden fanns, anser Fallföretagets anställda att det skulle kunna underlätta kunduppföljning och kundvård och därmed öka kvaliteten i företaget.

#### **4.2.2.4 Kommunikation**

Kommunikationen i företaget sker främst informellt i och med att det är en relativt liten organisation. Cheferna delger ofta information genom att prata med

medarbetarna på kontoret. Dessutom är det enkelt och accepterat att få tag i medarbetare via mobiltelefonen. Mycket av kommunikationen sker även via mail där förfrågningar om kunskap och resurser ofta skickas ut som ett massmail. Veckovisa kontorsmöten sker för att rapportera projektstatus samt resursstatus.

Säljorganisationen har månadsmöten där de berättar om vilka projekt de arbetar med samt vilka kunder de bearbetar. Månadsmötena är ofta tidsödande och relativt ineffektiva. Vissa av medarbetarna önskar att det uppförs en tydligare agenda och tidsram för varje möte.

Ett annat forum för kommunikation och information är via Fallföretagets intranät, där de bland annat lägger upp information om kunder, personal och projekt. Deras vision och affärsidé står även nedskrivna på intranätet. Detta medel används sporadiskt, eftersom det inte är uppdaterat med de senaste nyheterna och rätt information. Information sprids även via Fallföretaget News, företagets informationstidning där de skriver om referensprojekt och kunder de har arbetat med. Denna delas ut till kunder och anställda. Ansvarig utgivare för tidningen är VD.

### **4.2.3 Styrning**

#### **4.2.3.1 Styrning och kontroll**

När Fallföretaget var mindre och inte hade en extern styrelse arbetade styrgruppen fram en affärsplan utifrån de mål som region- och verksamhetsområdesansvariga satt upp. Styrgruppen frågade vad regionchefernas mål var och hur mycket de trodde de skulle uppnå. Utifrån svaren sattes Fallföretagets mål för året. Efter koncernomvandlingen utgår styrgruppen från styrelsens förslag och utarbetar en affärsplan som diskuteras med respektive regionsansvarig. Dessa diskuterar i sin tur med sina närmsta medarbetare för att se om målen är rimliga. Fallföretaget styrs utifrån affärsplanen som är detaljerad och innehåller mycket mer än Fallföretagets strategier och mål. Detta innebär att ledningen enbart vill att vissa delar av affärsplanen ska vara tillgängliga för alla på företaget.<sup>181</sup>

På den operativa nivån styrs Fallföretaget genom att kontorscheferna har regelbundna kontorsmöten. Vid dessa tillfällen ska en del av affärsplanen förmedlas. Det finns ingen tydlig målstyrning utan styrgruppen litar på sina medarbetare och anser att de levererar vad de bör. Kvalitetsansvarig anser att det är bra att inte styra för mycket eftersom de anställda då lär sig ta ansvar, lär sig mer och vilket troligen leder till att de levererar ett högre resultat. Kvalitetsansvarig anser att Verksamhetssystemet kan komma att skapa en ökad kontroll.<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> kvalitetsansvarig 2004-10-06

<sup>182</sup> Ibid.

Samtliga i styrgruppen får enbart fast lön för att undvika suboptimering. Styr medarbetarna för mycket av provision kan det skapa irritation när möten drar ut på tiden och administrativa delar blir för omständiga. Det kan även framkalla för mycket fokus på enbart det egna området om provisionen är kopplad till respektives ansvarsområde. Konsulterna får en del fast lön och en del provision för att de ska göra ett tillfredsställande arbete. Den fasta delen är viktig eftersom konsulterna arbetar timbaserat och det kan bli förvrängningar i lönesättningen om ingen del är fast. Provisionen ska inte vara för hög eftersom det kan skada kundrelationer enligt Kvalitetsansvarig.<sup>183</sup>

#### **4.2.2.2 Kvalitet**

För att rekrytera rätt medarbetare är VD eller någon annan av grundarna nästan alltid med vid intervjuer för nyanställning. Detta är främst för att säkerställa kvaliteten på medarbetarnas personlighet och kompetens. Det finns en "kompetensmatrismall" som ska användas vid anställningsintervjuer, men används inte idag. Det finns en bonus till de anställda som rekommenderar någon som Fallföretaget sedan anställer. Detta är ett sätt att förenkla och förbättra rekryteringsprocessen, enligt Fallföretaget.<sup>184</sup>

#### **4.2.2.3 Mätning**

Affärsplanens mål följs upp kvartalsvis på varje styrgruppsmöte. De ekonomiska resultaten redovisas cirka en månad efter aktuell period. Uppföljning sker främst på antal anställningar och omsättningens storlek för respektive region samt verksamhetsområde. Fallföretaget har diffus kontroll på vilka uppdrag som är lönsamma och hur mycket vinst varje kund och uppdrag genererar till företaget. På styrgruppsmötena diskuterar styrgruppsmedlemmarna vad konferenserna och kick-offs har tillfört medarbetarna. Enligt VD bör strategiska kunder, antal kundbesök, in-house projekt samt viss kompetens på vissa regioner mätas. Det som även borde mätas, enligt VD och intervjuade personer, är kundnöjdhet och mått som kan kontrollera de strategiska målen.<sup>185</sup> Flera av medarbetarna anser att det inte finns tydligt definierade mätbara mål och att mätning och uppföljning sker mycket sporadiskt när ett projekt är avslutat.<sup>186</sup>

---

<sup>183</sup> kvalitetsansvarig 2004-10-06

<sup>184</sup> kvalitetsansvarig 2004-10-06 och VD 2004-08-10

<sup>185</sup> VD 2004-08-10

<sup>186</sup> Enskilda intervjuer med medarbetare

*Verksamhetsystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---

## 5 Analys

---

*I analysen behandlar vi de tre fokusområdena och syftet. Det första avsnittet fokuserar på Fallföretagets agerande under utvecklingen av Verksamhetssystemet. I avsnitt två behandlas kopplingar mellan processerna och hur implementeringen av strategi i det operativa arbete kan underlättas med hjälp av Verksamhetssystemet. Slutligen analyseras vilka effekter som kan uppkomma vid utvecklingen och implementeringen av Verksamhetssystemet i avsnitt tre. Kapitlets tre avsnitt fokuserar på olika områden men är tänkta att studeras tillsammans då helheten ger mer förståelse än delarna ger var för sig. För att underlätta för läsaren inleder vi varje kapitel med respektive problemformulering.*

---

Vi anser att Fallföretaget befinner sig i den fas som i teorin benämns ”röda tråden kris”. Företag erbjuder i denna fas ofta en hel produktportfölj av tjänster och det finns en risk att dess verksamhet börjar spreta. I denna fas präglas också företaget av indirekt styrning, ett ökat behov av kontroll och av att tillsätta en extern styrelse. Detta var Fallföretagets utgångsläge inför projekt Verksamhetssystemet.

### 5.1 Fokusområde 1 – Utveckling av Verksamhetssystemet

För att säkerställa att alla i företaget arbetar på ett samordnat sätt och levererar med samma höga kvalitet, även om företaget expanderar ytterligare, vill företaget införa en ny form av struktur och styrning. Fallföretaget vill skapa ett interaktivt verktyg som baseras på företagets processer, benämnt Verksamhetssystemet. Systemet ska finnas tillgängligt på deras webbaserade intranät. Hur ska Verksamhetssystemet byggas upp och utformas utifrån företagets processer? Hur genomförs den förändring som Fallföretaget går igenom i och med införandet av Verksamhetssystemet?

#### 5.1.1 Verksamhetssystemet bygger på processer

Vi anser att det finns många fördelar med att Verksamhetssystemet grundar sig på processer. Fokus på processer innebär ökat fokus på kund, att en helhetssyn av företaget kan skapas och att en klar bild av hur företaget fullföljer sina uppdrag och hur varje medarbetare bidrar till detta kan framställas. Sammantaget kan det bli enklare för organisationen att uppnå en gemensam strävan mot övergripande visioner, strategier och mål.

Fallföretaget vill tydliggöra sin struktur i form av rutiner och arbetsmetoder, vilket vi anser att Verksamhetssystemet åstadkommer. Men införandet av ett Verksamhetssystem påverkar också organisationsstrukturen. Inte minst med tanke på att Verksamhetssystemet är förknippat med vissa maktröler som krockar med

Fallföretagets matrisstruktur, vilket diskuteras vidare i 5.1.5. Processerna blir en tredje dimension av matrisstrukturen, som nu består av en produktdimension och en marknadsdimension, vilket ger en komplicerad och oklar organisationsstruktur. Galbraith menar att en produkt eller marknadsstruktur lämpar sig bäst att kombinera med ett processfokus. Vi tror därför att Fallföretaget bör låta processerna ersätta en dimension i sin nuvarande matrisstruktur.

### **5.1.2 Processkartläggningen**

Vid definierandet av företagets huvudprocesskarta fanns större delen av företagets regionchefer och verksamhetsområdesansvariga med. Därmed framkom information från företagets alla delar, samtidigt som samtliga fick känna sig delaktiga i arbetet. Vi anser dock att en dag är för kort tid för att definiera en huvudprocesskarta. Det hade varit lämpligt att lägga mer tid på att skapa en gemensam förståelse och syn på processer och processorientering innan företaget började definiera sina processer.

Arbetsmetodiken för kartläggningen och insamlingen av informationen som ska ligga till grund för processkartan har följt Ljungberg & Larssons teorier. Vi anser således att införskaffandet av information och framtagandet av processkartorna har skett på ett lämpligt sätt som är förankrat i teorin. Rekryteringen till kartläggningsteamet har dock frångått teorin. Även kartornas layout kommer att följa Ljungberg & Larssons rekommendationer när de är färdigställda. Aktiviteterna som idag är rektanglar kommer att ersättas med pilar.

Rekryteringen till kartläggningsteamet har i vissa fall inte varit helt lyckad eftersom vissa personer tillhört flera team vilket lett till att de inte haft tid att delta vid alla möten. Konsekvensen av detta är att alla verksamhetsområden inte varit representerade vid alla workshops, vilket leder till att information och arbetssätt från vissa verksamhetsområden inte fått lika stor del i processernas utvecklande. Processkartläggningen har till största delen involverat medarbetare från kontoren i södra delen av landet. Därför är det viktigt att arbetet även förankras på övriga kontor. De anställda får inte uppleva Verksamhetssystemet som något påtvingat från de andra kontoren eftersom det kan skapa en vi och dem känsla vilket är precis det Fallföretaget vill motverka med sitt arbete.

Vi har valt att inte visa detaljerad information om informations- och resursbehov, mätpunkter etcetera på processkartorna eftersom det hela tiden funnits en strävan efter att nå en enkelhet. Kartorna ska inte kännas betungande och vi tror därmed att endast den information som verkligen krävs ska visas på processkartan. Genom att bryta ner varje process till aktiviteter har det varit möjligt att skapa dokument med rutinbeskrivningar och checklistor, se vidare appendix E. Detta skapar ett Verksamhetssystem som både ger en helhetssyn på företaget och en tillräckligt detaljrik nivå för att underlätta det dagliga arbetet.



### **5.1.3 Ansvarsfördelning**

Vi tror att det kommer krävas en mycket tydlig ansvarsfördelning för uppdatering och utveckling av Verksamhetssystemet om det ska användas och överleva på sikt. Fallföretaget har utsett processägare men det finns en risk att dessa inte har uppfattat sina ansvarsområden på samma sätt. På uppstartsmötet för projekt Verksamhetssystem blev processägarna ansvariga för att kartlägga och utveckla processen och dess mätetal. Detta kan tolkas som arbetsuppgifter som avslutas när Verksamhetssystemet är färdigutvecklat. Vi anser att processägarna bör fortsätta ansvara för att processerna uppdateras och förändras. Kvalitetsansvarig bör fortsätta ha övergripande ansvar för Verksamhetssystemet. De ansvariga personerna kommer att ha en avgörande betydelse för hur systemet utvecklas. Därmed är det lämpligt att dessa har intresse och kunskap för fortsatt utveckling av systemet. Vidare är det mycket viktigt att de får tillräckligt med mandat att besluta om och genomföra förändringar.

Alla i företaget ska kunna påverka Verksamhetssystemets utveckling och därmed är det viktigt att kommunikationskanaler upprättas för att fånga in åsikter om förändring och förbättring. Slutligen måste de som får ansvaret för Verksamhetssystemet få tid och resurser avsatt för detta arbete annars kommer det inte prioriteras.

Fallföretaget planerar, som tidigare nämnts, behålla sin matrisstruktur där resultat- och personalansvar finns samlat och inte förändra sin ansvarsfördelning i och med implementeringen av Verksamhetssystemet. På grund av detta kommer processägarna få ett administrativt arbete utan någon egentlig makt att bestämma vilket vi tror kan hämma Verksamhetssystemets utveckling och implementering. Den ansvarsfördelning som Ljungberg & Larsson förespråkar för en processorganisation har uppenbara fördelar då det finns en tydlig skiljelinje mellan personal- och resultatansvar. Ansvarsfördelning och nya roller i processorganisationen är ett område som Fallföretaget bör diskutera vidare.

### **5.1.4 Hur Fallföretaget har förhållit sig till processorientering**

Fallföretaget blir inte automatiskt processorienterat för att det fokuserar på processer. Vi menar att det krävs ett digert arbete med att skapa förståelse för implementering av nya arbetssätt och tankar i organisationen. På den inledande workshopen för marknadsområdesgruppen togs processorientering upp och diskuterades mycket kort. Om Fallföretaget verkligen vill att projekt Verksamhetssystem ska leda till att organisationen blir processorienterad krävs mer tid och arbete.

Egnell har tre stycken angreppssätt för processorientering av vilka Fallföretagets sätt stämmer in i två. Fallföretaget har dels följt olika processer för att hitta lösningen till olika problem, till exempel med effektivitet, kvalitetssäkring och samordning. Dels

har Fallföretaget genomfört processkartläggningen för att i framtiden ha möjlighet att certifiera verksamheten enligt ISO-9001. Den tredje utgångspunkten är att förändra sättet att styra och leda verksamheten genom att införa en processorganisation vilket, som vi tidigare nämnt, inte skett.

Vi anser att Fallföretaget omedvetet valt angreppssätt som passar dess organisation väl. Företaget besitter inte stor kunskap om processororientering och har inte utbildat sin personal inom området vilket vi tror krävs om företaget verkligen ska bli processororienterat. Att genomföra en processkartläggning kräver inte lika stor kunskap men genererar inte heller samma effekter. Om en lyckad implementering sker kan de effekter som processkartläggningen genererar bana väg för en positiv inställning inför en processororientering.

För att processkartläggningen ska generera några effekter överhuvudtaget och påverka alla medarbetare krävs dock en väl genomförd implementering av Verksamhetssystemet, vilket diskuteras vidare i kapitel 5.1.7.

#### **5.1.5 Verksamhetssystemet är webbaserat och interaktivt**

Verksamhetssystemet är webbaserat och interaktivt vilket vi anser ger stora fördelar jämfört med om det enbart skulle finnas i pappersformat. Dels ger det en enkel distributionsmöjlighet och dels ger det en möjlighet att bygga in funktionalitet, så som länkar till dokument och kopplingar till andra system. Alla anställda nås av förändringar och uppdateringar i arbetssätt och mallar på samma gång. Vidare innebär ett webbaserat Verksamhetssystem en ypperlig möjlighet att skapa en ökad samordning mellan de olika kontoren då alla medarbetare på företaget möts av samma processer och information då de använder det, vilket de troligen gör oftare än om en pappersvariant skapats. Verksamhetssystemet kan således ses som en öppen databas med all information tillgänglig för alla medarbetare, vilket enligt teorin skapar en samordnad och samstämmig förståelse för de arbetssätt och beslut som ska användas. Det vill säga exakt det som Fallföretaget vill uppnå. Dock bör det påpekas att IT och databasen i sig själv inte kan skapa sammankopplade processer. När medarbetare har fått samma mål och syften i form av företagets strategi kan kommunikation genom IT leda till koordination. Detta är något vi återkommer till i fokusområde 2 där vi bland annat analyserar hur strategi kan implementeras på operativ nivå med hjälp av processer. En stor risk med projekt Verksamhetssystem är att intranätet inte används dagligen av alla medarbetare. Faran är att det skapas, läggs ut på intranätet och sedan varken används eller uppdateras.

#### **5.1.6 Ledningsprocessen innovera & utveckla**

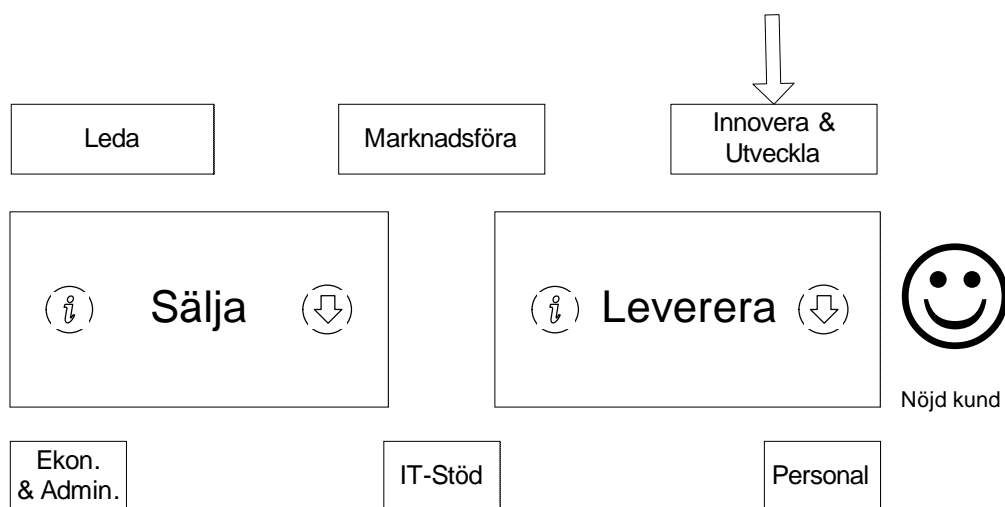
Under tiden som denna analys utvecklats har det uppkommit tankar om hur Fallföretaget kan upptäcka och ta tillvara på nya idéer och kundbehov. På inrådan av

vår handledare Everth Larsson har vi därför tagit del av en artikel med namnet Logistics Innovation: from best practise to next practise. I artikeln menar författarna att företag behöver processer som skapar en närhet till kunden och en förståelse för vad kunden värdesätter. Dessa processer behöver vidare en unik miljö att verka i för att fungera. Således krävs processer som skapar denna miljö. För att företagen verkligen ska förstå sina kunders behov krävs även att det är integrerat och för en intern diskussion om kundbehov. Dessa tre typer av processer samverkar och genererar nya idéer, kundrelationer, strategier och inkluderar ibland mer än två organisationer. Detta kallar författarna för supply chain learning. Slutligen kan logistikinnovationer ses som en förlängning av supply chain learning.<sup>187</sup> Vi tror att dessa tankar kan vara användbara även för Fallföretaget. Till viss del är processerna sälja och leverera inriktade på att skapa en närhet till kunden för att förstå dess behov. Den unika miljön som krävs för att detta ska fungera kan till exempel illustreras av de aktiviteter som kunderna blir inbjudna till under året. Den interna integrationen och diskussionen kan i Fallföretaget exemplifieras med de månadsvisa säljmötena.

Vi tror att Fallföretaget kan förbättra sin förmåga att fånga upp och tillfredsställa nya kundbehov. Det kan till exempel finnas en process som ger möjlighet att följa en struktur som underlättar arbetet med att förverkliga idéer. Denna process initieras då en idé uppkommer. Exempel på kundbehov och idéer är annorlunda paketering av tjänster och nya verksamhetsområden. Eftersom Fallföretaget verkar i en bransch där företagen erbjuder i princip samma produkter kan detta vara ett sätt för Fallföretaget att sticka ut. Att bättre ta tillvara nya idéer och förverkliga dessa kan på sikt ge konkurrensfördelar. Kan företaget visa sina kunder att de tar väl hand om nya tankar och behov hos kunderna visar detta på ett stort kundfokus. För att ta hand om idéerna och utveckling av processerna föreslår vi att ytterligare en ledningsprocess, innovera & utveckla, införs. Se figur 5.1 nedan. I och med att den finns med på huvudprocesskartan betonas betydelsen av processen.

---

<sup>187</sup> Flint, D. J. Gammelgard, B. Larsson, E. & Mentzer J. (2002) s. 5



Figur 5.1. Bild över huvudprocesskartan med ledningsprocessen innovera & utveckla.

### 5.1.7 Implementeringen

Processägarna och projektledaren för projekt Verksamhetssystem har ansvar för att implementeringen genomförs. Från början skulle implementeringen ha initierats genom att information skulle spridas av de inblandade i projektet. Dessa skulle diskutera och informera om arbetet på respektive kontors månadsmöten. Eftersom ingen uppföljning skett är det oklart om någon information nått ut i företaget. Projektledaren och processägarna bör skicka ut mail till lämpliga informationspridare med uppdaterad information om projektet.

Det är viktigt att skapa ett gränssnitt mellan säljprocessen och CRM-systemet. I princip alla dokument som krävs för att genomföra säljprocessen kommer att finnas i CRM-systemet. Därmed finns det en risk att säljprocessen blir ett "dammigt dokument" som inte används. Detta måste undvikas och energi måste läggas på att integrera de två systemet med lämpliga kopplingar.

Sammanfattningsvis menar vi att implementeringsarbetet absolut inte får förbises, tid och resurser måste läggas på detta. Annars finns en överhängande risk att Verksamhetssystemet aldrig kommer till användning.

### 5.1.8 Hur förändringen hanteras

För att uppnå målen med Verksamhetssystemet krävs förändring. Grunderna för förändring stämmer väl överens med de faktorer som tas upp i teorin. Vi anser att den typ av förändring som Fallföretaget går igenom är en adaptation eftersom företagets gällande paradigm inte kommer förändras och förändringen inträffar stegvis.

Metoden för strategisk förändring som Fallföretaget har använt är en typ av omstrukturering kombinerat med ett kvalitetsprogram. Vi anser att Fallföretaget har agerat lämpligt eftersom de påbörjat ett förändringsarbete som kan sägas ha sin grund i strategiska beslut med fokus på att förbättra operativt arbete. Dock tror vi inte att Fallföretaget har tänkt på möjligheten att utvärdera förändringsarbetet genom mätning, se vidare 5.3.7. Vi rekommenderar att utvärdering sker genom diskussion med både inblandade och de som inte varit delaktiga i projektet. På detta sätt kan Fallföretaget dra lärdomar av de förändringar som genomförts och ha nytta av detta i framtiden.

Vi anser att det finns ett antal faktorer som påverkar framgången hos Fallföretagets förändringsarbete. I enlighet med Kotter anser vi att förändringar ska drivas av ett högkvalitativt ledarskap. Vi har upplevt att förändringsarbetet påverkats av att projektledarskapet varit delat. Det delade ledarskapet har skapat förvirring rörande vem det egentligen är som har mandat att bestämma. Vidare tror vi det är viktigt att VD tydligt visar sitt engagemang för projektet. Annars kan detta sända ut signaler till övriga medarbetare om att projektet inte är prioriterat. Det är således av stor vikt att VD genomför de ansvarsområden han tilldelats, alternativt överlåter ansvaret på någon annan om tid och resurser inte finns. Annars kan saker bli hängande i luften vilket stannar upp projektet.

De inblandade kan uppleva att de lägger ner olika mycket engagemang på projektet. Processägarna har drivit arbetet med sina processer olika mycket, vilket har lett till att processerna kommit olika långt i sin utveckling. Detta visar på att det krävs ett tydligt ledarskap och väldefinierade ansvarsområden. Att försäljning har prioriterats framför projektet Verksamhetssystem är i många fall naturligt eftersom för få resurser har tillägnats projektet och försäljning är mer kritiskt. Resultatet är att projektet dragit ut på tiden.

Fallföretaget har omedvetet i stort sett följt Kotters åtta steg som ska bana väg för ett lyckat förändringsarbete. Steg ett är "establishing a sense of urgency", vilket Fallföretaget delvis lyckats med. I marknadsområdesgruppen har projektet och dess uppkomst diskuterats och en känsla av urgency har skapats. Dock måste denna hållas levande, något som inte skett i tillräcklig utsträckning. Det krävs en drivande person i projektet. Vidare måste alla medarbetare känna av denna känsla för att förändringsarbetet ska nå framgång. Fallföretaget har även delvis följt steg två "creating the guiding coalition". En "ledningsgrupp" med processägare och projektledare kan sägas ha skapats. Det är dessa personer som ska driva arbetet framåt. Vi anser att de måste bli än mer medvetna om att de har ett ansvar för arbetets framåtskridande. De kan inte vänta på direktiv från varandra utan måste själva vara drivande. Steg tre utgörs av "developing a vision and strategy". En tydlig målbild har skapats för projektet, men denna måste kontinuerligt diskuteras och eventuellt

förändras under arbetets gång. Målbilden finns i projektplanen för projekt Verksamhetssystem men troligt är att denna projektplan blivit ett dokument som varken används eller uppdateras kontinuerligt. Det hade varit lämpligt att kommunicera ut projektets målbild på annat sätt. Kotters fjärde steg "Communicating the change vision" berör just detta. Vi anser således att kommunikation av målbild och vision kan göras än tydligare och oftare. Detta kan till exempel ske genom att informationsmail skickas ut eller att posters med information sätts upp på de olika kontoren. Steg fem, "empowering broad-based action", har delvis börjat genomföras i och med att relativt många personer varit inblandade i kartläggningen av processerna. Desto fler måste dock bli inblandade i implementeringen av Verksamhetssystemet om det ska nå sitt syfte. De tre sista stegen, "Generating short-term wins", "Consolidating gains and producing more change" och "Anchoring new approaches in the culture" har ännu inte genomförts. De två första av dessa skulle kunna skapa ett större intresse för projekt Verksamhetssystem. Att visa på vinster med förändringsarbetet skapar ny motivation till att fortsätta förändra. Det sista steget bör genomföras omgående, det hänger nära samman med implementeringen av Verksamhetssystemet. Förändringen måste vara accepterad av alla medarbetare om effekter ska genereras. Konsekvensen av att ett förändringsarbetet inte genomförs väl kan vara att projektet inte kommer att uppfylla den målbild som var tänkt från början.

I framtiden kan Fallföretaget ta hjälp av Näslunds sätt att se på förändring i en processorganisation. En strategisk förändring innebär enligt detta synsätt att lägga till en ny process eller eliminera en process. Att genomföra en taktisk förändring innebär att förändra en process och en operativ förändring innebär en förändring inom en process. Här kan förslaget med processen innovera & utveckla ses som en strategisk förändring.

### **5.1.9 Vidare arbete**

Vi anser att Fallföretaget har ett antal uppgifter kvar att jobba med i projekt Verksamhetssystemet:

- Implementering måste initieras – för att arbetet med Verksamhetssystemet ska leda till en varaktig förändring krävs, som redan tidigare diskuterats, en väl genomförd implementering. Implementeringen är något som Fallföretaget omgående måste initiera.
- Verksamhetssystemet måste färdigställas, vissa processer är ej kartlagda och layouten är ej slutgiltigt fastställd – här är det viktigt att projektledaren driver projektet framåt och att de som tilldelats ansvar tar detta och levererar resultat. Incitament kan skapas för att driva arbetet framåt. Samtidigt anser vi att det behövs mer uppföljning i arbetet. Speciellt då det visar sig att deadlines inte hålls. Det krävs tydligare ledning.
- Beslut rörande vilka som ska vara fortsatt ansvariga för uppdatering och förändring av Verksamhetssystemet måste tas – det kan hända att de utsedda processägare anser att deras ansvar avslutas i och med att Verksamhetssystemet är färdigt. Detta var i princip vad som bestämdes på marknadsområdesmötet. Därmed måste antingen deras ansvar förlängas eller nya ansvariga utses. För att underlätta uppdatering och förändring är det av stor vikt att Verksamhetssystemet är enkelt att uppdatera och administrera samt att ansvariga för detta på ett tydligt sätt kommunicerar förändringarna till medarbetarna.
- Utveckling av mätsystem – i nuläget är processägarna ansvariga för att ta fram mätetal till processerna. Dock finns en risk att processägarna inte längre är medvetna om att de har detta ansvar. Ytterligare påminnelser kan komma att krävas från projektledarens sida. För att utveckla ett mätsystem krävs mer arbete än att bara ta fram mätetal. Detta kan komma att bli ett följdprojekt av projekt Verksamhetssystem. Se vidare under 5.3.7.
- Vidare förbättring av processerna – Verksamhetssystemet ska kontinuerligt förändras när behov finns som nämndes ovan. Dock kan det ibland finnas ett behov av att grundligt förbättra processerna. Då kan den teori rörande processförbättring som finns beskriven i appendix B vara till hjälp. I Verksamhetssystemet bör det klargöras när detta ska ske och vem som är ansvarig.

## **5.2 Fokusområde 2 – Strategiimplementering med hjälp av Verksamhetssystemet**

Både Grant och Johnson & Scholes påpekar att en strategi endast är värdefull när den implementerats, men hur kan det göras? Ett företags processer är beroende av varandra och har kopplingar mellan sig. Kan kopplingarna mellan ledningsprocessen och övriga processer lyftas fram och underlätta implementering av strategi på en operativ nivå?

### **5.2.1 Komplexitet i Fallföretaget och Verksamhetssystemet**

Fallföretaget befinner sig i en komplex omgivning vilket medför att den interna organisationen måste vara redo för förändringar bland annat utifrån hur kunderna ser ut och ändrar sina krav. Kunskap måste ständigt inhämtas inför nya förutsättningar. En konsekvens av detta är att Fallföretaget måste våga kombinera både interna och externa variationer, såsom olika typer av arbetssätt och olika typer av medarbetare. Medarbetarna kan med hjälp av Verksamhetssystemet bättre förstå helheten och se hur delarna påverkar varandra och hur kunden interagerar med företaget. Genom att de ser kopplingarna mellan processerna kan de enklare förbereda sig för förändringar och nya krav. Medarbetarna kan även hitta sin egen plats i Verksamhetssystemet och därmed sin roll i helheten.

Eftersom medarbetarna befinner sig i en ständigt förändrande omgivning måste kunskapsnivån hållas på en hög nivå. Företagets mål är att skapa ökad tillväxt vilket, enligt McMaster, kan ske genom intelligens i organisationen. Fallföretaget måste ha tillräckligt med intelligens för att fånga in signaler från omgivningen, till exempel genom marknadsanalyser, lyhördhet och konkurrentbevakning. Genom att förklara och analysera signalerna som fångas in och se hur strukturen och Verksamhetssystemets olika delar påverkas kan Fallföretaget agera och förändra Verksamhetssystemet. Att analysera signalerna ligger i dag på verksamhetsområdesansvariga, men sker sporadiskt och inte i den utsträckning det borde. Vi anser att Fallföretaget bör skapa aktiviteter i processen leda för hur de ska samla in omvärldens signaler och adaptera verksamheten efter dessa.

Enligt komplexitetsteorin är jämvikt företags undergång vilket betyder att Fallföretaget bör undvika att fastna i invanda arbetssätt och rutiner. Processer och arbetsmetodik måste ständigt utvecklas efter omgivningens krav. Vidare bör företaget bearbeta lärandet och sprida befintlig och nyinhämtad kunskap till alla sina delar. I dagsläget arbetar Fallföretaget i närheten av "edge of chaos" och utan en grundlig styrning. Medarbetarna samverkar för att lösa komplexa uppgifter, som till exempel helhetsprojekt eller projekt som kräver många olika kompetensområden. Detta skapar nya tankar och idéer samtidigt som medarbetarna omedvetet lär sig av varandra.



Risken med Verksamhetssystemet är att det kan hämma ett kaotiskt tillstånd eftersom det främjar arbete efter etablerade rutiner. Spontana och oförutsägbara idéer kan ha svårt att ta plats i organisationen, men detta tror vi delvis kan motverkas om ledningsprocessen innovera & utveckla införs, se kapitel 5.1.6.

### **5.2.2 Kopplingar mellan processerna**

I kapitel 5.1 diskuterades att medarbetarna ska ha möjlighet att påverka och förändra Verksamhetssystemet om de anser att det behövs. Vid dessa förändringstillfällen måste Fallföretaget vara observant på att komplexa system har svaga olinjära orsak och verkan länkar vilket kan innebära att en liten förändring i en process eller aktivitet kan skapa stor påverkan på andra delar i Verksamhetssystemet.

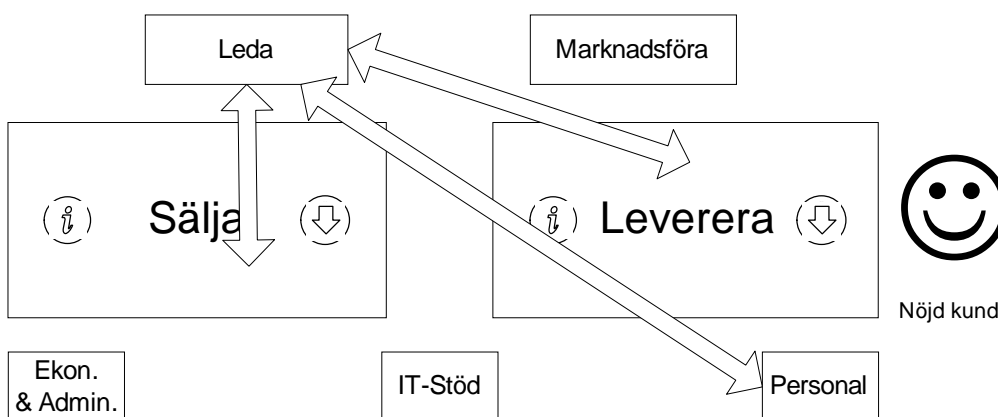
Genom att skapa en processkarta med de övergripande processerna och deras respektive aktiviteter visas tydliga kopplingar mellan processerna. Ett exempel är överlämnandet mellan sälj- och leveransprocessen som sker på ett definitivt sätt och med tydlig ansvarsfördelning. Om inte ledningsprocessen finns syns inte kopplingarna till övriga processer vilket kan få till följd att strategin varken implementeras och eller får tillräckligt utrymme i organisationen. Kompetenscentrat personal kan med sina kopplingar till övriga processer till exempel skapa en ökad kunskapsspridning i företaget. Sker ingen kompetensspridning eller strategiimplementering kan Fallföretaget få svårt att uppnå sin vision att bli det kompetensmässigt ledande produktutvecklingsföretaget.

Självklart finns det företag som inte använder sig av ett system liknande Verksamhetssystemet och ändå lyckas sammanföra de olika processerna och skapa kunskapsspridning och en lyckad överlämning mellan sälj- och leveransprocess. Vi tror dock att ett Verksamhetssystem lyfter fram de olika processerna på ett tydligare sätt och påvisar att det är många delar i helheten som påverkas av varandra. Troligtvis blir lättare att peka på var förändringar bör göras för att effektivisera och skapa ett större värde i det medarbetarna gör.

### **5.2.3 Avståndet mellan visionen och det dagliga arbetet är oändligt stort**

Mellan visionen ”*Fallföretaget skall vara Sveriges kompetensmässigt ledande och mest eftertraktade produktutvecklingsföretag*” och att försöka sälja programvara en tisdagsmorgon är det onekligen ett stort glapp. Processteorin lyfter fram betydelsen av att forma ett företags processer på ett sådant sätt att visionen och strategin efterlevs. Grant och Johnson & Scholes lyfter fram att den avgörande faktorn för strategi är att den faktiskt implementeras. Hill & Jones menar att strategi, struktur och styrning/kontroll ska anpassas till varandra. Hur ska detta göras i praktiken? Det är relativt enkelt att säga att ett företags processer ska stödja visionen eller att strategi och organisation ska anpassas efter varandra. Näslund påpekar att det finns ett gap

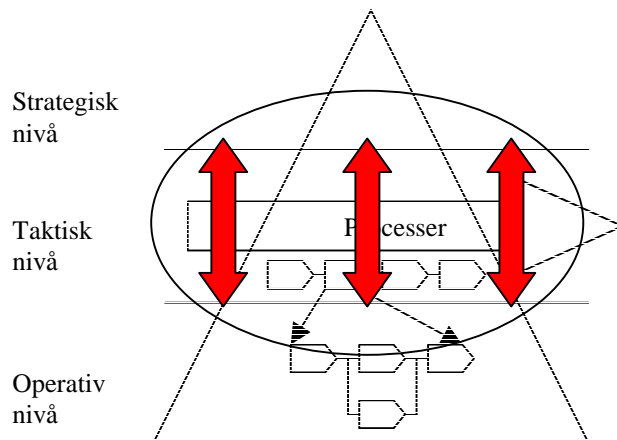
mellan strategi och ett företags operativa arbete och att detta kan överbryggas med hjälp av processer. Han presenterar en modell som kan användas för att överbrygga gapet som vi använt i vår analys, se vidare kapitel 5.2.4. Precis som Näslund anser vi att processer underlättar implementering av strategi i det operativa arbetet, se figur 5.2.



Figur 5.2 Huvudprocesskarta som illustrerar hur strategin ska stråla ut från ledningsprocessen till de andra processerna.

#### 5.2.4 Vad är strategikopplingar?

Pilarna i figur 5.2 ovan går mellan ledningsprocessen och de andra processerna. Informationen går därmed åt båda hållen precis som McMaster menar att den ska göra. Många i företaget ska vara involverade och kunna påverka de strategiska tankarna. Genom att sedan få ner strategin, som utformats efter att hänsyn tagits till de signaler som företaget samlat in från omgivningen, på en operativ nivå i det dagliga arbetet menar vi att det finns en möjlighet att styra sin framtid. Vi exemplifierar alltså det som Grant benämner funktionell strategi. Notera att strategikopplingarnas innehåll hör till kategorin strategi och utarbetas på strategisk och inte operativ nivå. Beslut som tas på operativ nivå präglas, enligt Karlöf, av kortsiktighet och snabbhet. Visst ska strategikopplingarna användas i de dagliga processerna men bara som riktlinjer och stöd. Grants teori säger bland annat att strategi kan ses som beslutsstöd eller en process för koordination och kommunikation vilket styrker resonemanget att strategikopplingarna tillhör strategi. Kopplingarna ska även ha en prioriterande funktion vilket är i Porters linje som menar att just prioritering är ett av strategiers huvudsyften. Vi anser att strategikopplingarna tillsammans med processerna befinner sig i Näslunds tactical level där de överbrygger gapet mellan strategi och operativt arbete, se figur 5.3.

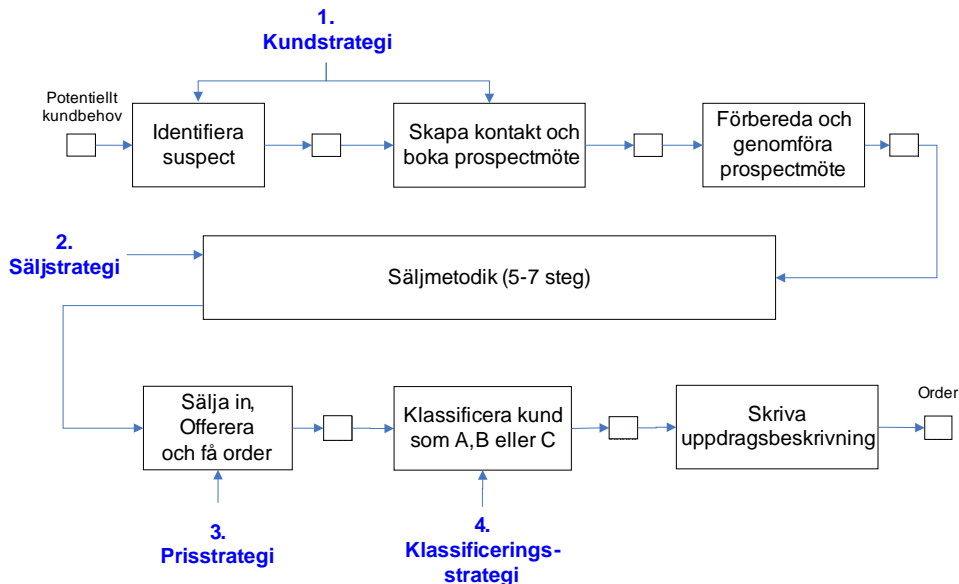


*Figur 5.3 Näslunds hierarkiska system med strategikopplingarna. Notera att pilarna är dubbelriktade för att markera att informationsflödet går uppifrån och ner men även nerifrån och upp.*

Hur har vi då valt de strategikopplingar vi gjort? Anledningen att ha en strategikoppling i en aktivitet är att aktiviteten påverkar företaget så mycket att den bör styras av den övergripande strategin. Strategikopplingarna har olika karaktär beroende på vilken process de är kopplade till. I säljprocessen används de där det finns ett behov av att ofta ändra styrparametrarna. Med ofta menar vi en gång till två gånger per år. I leveransprocessen används strategikopplingen främst i syfte att styra, mäta och kontrollera att kvaliteten överensstämmer med strategin. Kopplingarna i personalprocessen rör hur företagets resurser ska hanteras. Övriga processer är inte behandlade och saknar därför i dagsläget strategikopplingar.

Vi vill betona hur enkelt det är att uppdatera parametrarna i strategidokumenterna när de väl är bestämda av ledningsprocessen och sprida dessa i hela organisationen. Det ska inte ta mer än några sekunder för informationen att bli tillgänglig för alla anställda. Att de anställda har tillgång till informationen behöver inte betyda att de arbetar efter den.

## 5.2.5 Strategikopplingar i säljprocessen



Figur 5.4 Säljprocessen med strategikopplingar (Bygger på figur 4.4). Fyra kopplingar underlättar att strategin implementeras i det operativa arbetet. Notera att de delar som inte berörs av strategin, till exempel objekten, inte märkts ut för att strategikopplingarna ska bli tydligare.

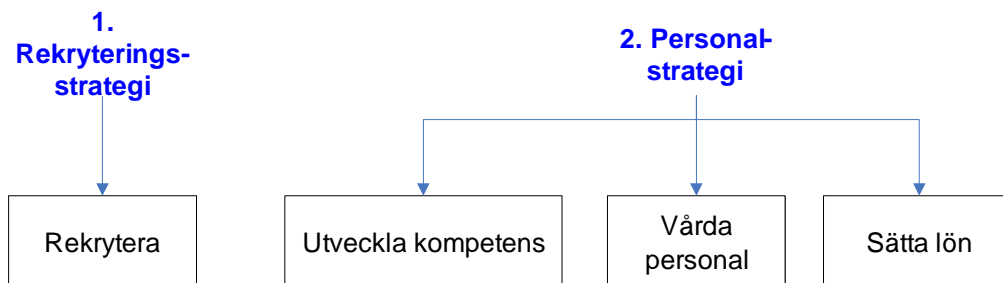
Den första strategikopplingen, kundstrategi, se figur 5.4, är ett styrdokument som används för att välja ut potentiella kunder. Det styr vilka kunder Fallföretaget ska ta kontakt med och hur tid ska prioriteras för förberedelser inför första kontakt. Om kunden anses strategiskt viktig enligt kundstrategin bör kanske flera säljare studera företaget för att öka chansen för affär. Detta kan medföra att andra potentiella kunder prioriteras bort, det vill säga en trade-off. Något som Galbraith och Porter menar är nödvändigt. Grant menar att portföljstrategin bland annat handlar om vilken bransch företaget ska befinna sig i. Genom att i kundstrategidokumentet ge riktlinjer för i vilka branscher kunderna ska befinna sig i kommer strategin in i det dagliga operativa arbetet. Parametrar som kan finnas med i dokumentet är; kundens omsättning, bransch, typ av produkter, antal anställda, geografiska spridning, vinst, tillväxthastighet och strategisk betydelse. Kunden kan till exempel ge Fallföretaget prestige eller helhetsåtagande för en sin produktutveckling. Dokumentet ska precis som alla andra dokument revideras varefter strategin på koncernnivå ändras. Säljarna som dagligen kommer att jobba i säljprocessen ska använda kundstrategin när de letar nya kunder. Vi inser dock att det kan ta lång tid innan Fallföretagets säljare använder sig av strategikopplingarna i säljprocessen eftersom de flesta är vana att arbeta på sitt eget sätt.

Säljstrategin, se figur 5.4, styr hur det egentliga säljarbetet ska utföras och därmed kvaliteten på detta. Ska kvalitet gå före kvantitet eller tvärtom. Styrparametrar kan till exempel vara; hur många timmar som ska läggas på att bearbeta och lära känna kunden och hur mycket tid som ska läggas på analyser. Att ändra parametrarna i denna strategi kan vara ett effektivt sätt att undersöka vilket arbetssätt som ger optimalt med försäljning. Det förutsätter att mätsystemet är utvecklat för att effekterna ska kunna fångas upp och bli synliga. Om enbart finansiella mått finns visar sig inte resultatet förrän långt senare. Exempelvis kan antalet ordrar per kundmöte mätas.

Prisstrategin, se figur 5.4, är den tredje strategikopplingen och behandlar priset på företagets tjänster och produkter. Kommunikationen mellan säljare och ledning är ett måste för att prisstrategin ska bli lyckad. I dagsläget finns det återkommande säljmöten där vi föreslår att prisnivån diskuteras varje gång. Notera att prisstrategin kan vara olika beroende på typ av kund, var i Sverige kunderna ligger, vilken bransch kunden är i, storlek på kund, kundens strategiska betydelse etcetera. Vidare kan anledningarna till att ändra priset vara många; efterfrågan och utbud ändras på lokala marknader på grund av nya aktörer och konkurrens eller beläggningsgraden på konsulterna skiftar. Därmed kan Fallföretaget behöva höja eller sänka priserna.

Idén med klassificeringsstrategin är samma som med kundstrategin; att Fallföretaget ska prioritera vissa kunder. Skillnaden är att kopplingarna kommer in i olika skeden i säljprocessen. Olika kunder genererar olika mycket vinst för Fallföretaget. Genom att ha en klassificeringsstrategi, se figur 5.4, underlättas att fokus finns på de viktigaste kunderna. Klassificeringen styr liksom kundstrategin hur företagets resurser ska användas. Skillnaden är att klassificeringsstrategin bygger på Fallföretagets faktiska lönsamhet på kunden och inte på kundens omsättning med mera. Tanken är att kunderna ska delas in i tre kategorier; A, B eller C beroende på till exempel vinst på kund, försäljningsvolym till kund och strategisk betydelse. Anledningen till att kunna ändra i klassificeringsstrategin är att marknadsläget kan ändras och att Fallföretaget då vill ha fler eller färre A, B eller C-kunder. Företaget vill kanske inte vara alltför beroende av ett fåtal A-kunder om tiderna är sämre och vice versa. En del kundaktiviteter kostar mycket pengar, till exempel specialseminarier, som naturligtvis ska riktas till de kunder som genererar mest vinst eller på annat sätt anses strategiskt viktiga. Alla kunder ska naturligtvis behandlas på bästa möjliga sätt. Klassificering styr inte personligt beteende mot kunden utan bara vilka aktiviteter som kunderna ska bjudas in på.

## 5.2.6 Strategikopplingar i kompetenscentrat personal



Figur 5.5 Delprocesser i kompetenscentrat personal som har tydliga strategikopplingar.

Processerna i figur 5.5 är riktade till dem som har personalansvar på Fallföretaget. Resurserna i ett konsultföretag består till väldigt stor del av de anställda varför styrningen av dessa är mycket betydelsefull. För att uppnå visionen måste företaget attrahera rätt medarbetare och behandla samt utveckla dessa på ett sätt som främjar målen. Både rekryterings- och personalstrategi kan enligt oss behöva ändras kontinuerligt och anpassas till förändringar på marknaden och omvärlden.

Strategikopplingen rekryteringsstrategi ska användas i rekryteringsprocessen och där utgöra ett viktigt inslag eftersom det ska styra vilken typ av medarbetare som ska rekryteras för närvarande. En del av dokumentet ska beskriva vilka mjuka värden som sökes, till exempel personlighet och livssyn, och den andra delen information av mer hård karaktär; kompetens, utbildning, erfarenhet, pågående uppdrag med flera. Det kostar mycket att rekrytera, inte minst vid felrekryteringar, varför ledningen bör se över rekryteringsstrategin ofta.

Från visionen att Fallföretaget ska bli ”Sveriges kompetensmässigt ledande och mest eftertraktade produktutvecklingsföretag” följer att företagets anställda ska vara de kompetensmässigt ledande vilket motiverar existensen av strategikopplingen personalstrategi, se figur 5.4. Fallföretaget behöver ha en uttänkt strategi för kompetensutveckling, personalvård och lönesättning. Effekten av att ändra policyn för löneökning eller för att utveckla kompetensen kan vara mycket stor i längden. Det går också att tänka sig att ledningen vill styra in företaget i ytterligare en bransch och därför behöver utveckla erforderlig kompetens.

## 5.2.7 Strategikopplingar i leveransprocessen

Strategikopplingar i leveransprocessen utgör en viktig länk då de säkerställer att leveranser till kund sker med önskad kvalitet. För att uppnå detta används styrning och mätning. Styrning sker genom att det finns aktivitetsbeskrivningar i leveransprocessen som medarbetarna ska följa. Mätning ska ske på processnivå men även genom att fråga kunden hur kvaliteten upplevs. Anledningen är att både objekt

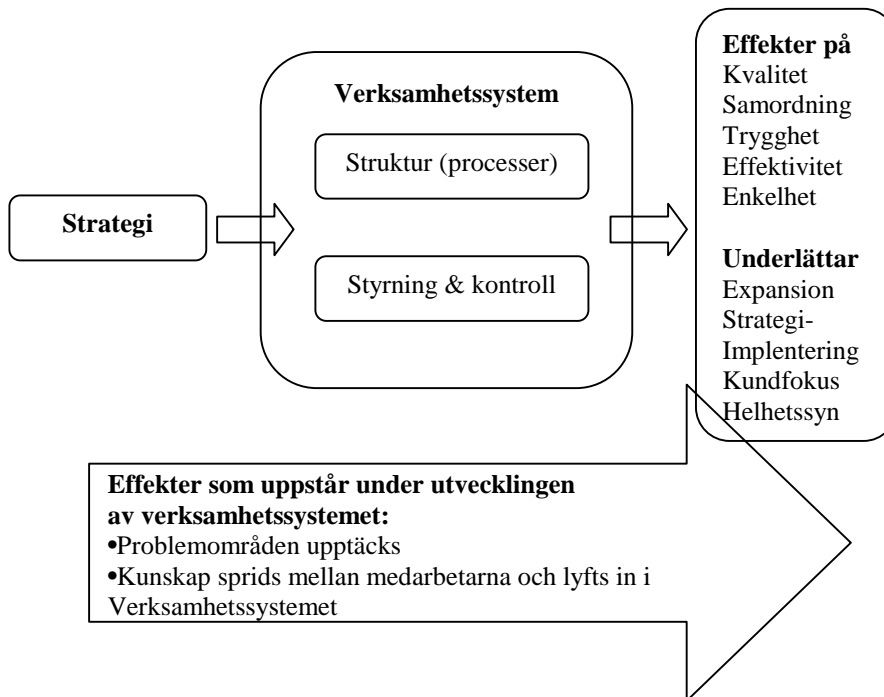
ut och outcome ska mätas. I övrigt behövs inga strategikopplingar i leveransprocessen. Om säljarna sålt rätt typ av uppdrag, till rätt kund och pris, och om rekryteringen i kompetenscentrat personal och kompetensutvecklingen har gått rätt till kommer med stor sannolikhet leveransen fungera tillfredsställande.

### 5.3 Fokusområde 3 – Effekter av Verksamhetssystemet

Att utveckla och implementera Verksamhetssystemet kommer att kräva mycket resurser. Vad kan effekterna bli av att utveckla och implementera det? Kommer osynliga problemområden visualiseras när projektet genomförs och hur hanteras dessa? Kan Verksamhetssystemet underlätta Fallföretagets expansion i form av nyetableringar och nyanställningar? Kan det ske en förbättring av företagets arbetsätt i och med utvecklingen av systemet? Kan det säkerställa kvaliteten i arbetet och bidra till att alla medarbetare utför sitt arbete på ett samordnat sätt? Är Verksamhetssystemet nödvändigt, kan det medföra negativa effekter?

#### 5.3.1 Verksamhetssystemet och dess kontext

I Verksamhetssystemet integreras strategi, struktur, styrning och kontroll, se figur 5.6. Genom att sammanföra och anpassa dessa områden till varandra kan ett antal effekter på kvalitet, samordning, trygghet, effektivitet och enkelhet uppkomma. Samtidigt kan expansion, implementering av strategi, ökat kundfokus och möjlighet att få en helhetssyn underlättas. Även under utvecklingen genereras effekter; problemområden upptäcks och kunskap sprids mellan medarbetarna och hamnar i systemet.



Figur 5.6. Verksamhetssystemet och dess kontext.



### **5.3.2 Struktur, styrning och kontroll**

Hill & Jones skriver: ”Struktur ger en organisation ett skelett medan styrning och kontroll ger den muskler, nerver och känslor som gör att chefer kan styra och kontrollera dess aktiviteter.”<sup>188</sup>

Vi menar att Verksamhetssystemet ger ett skelett, muskler, nerver och känslor som kan underlätta Fallföretagets väg till sin vision och sina mål. Verksamhetssystemet skapar och samordnar den djupare strukturen, som McMaster talar om, på ett effektivare sätt än tidigare genom att vissa organisatoriska regler följs. Verksamhetssystemet kan kodifiera det som inte funnits nedskrivet och därmed tidigare enbart utförts i den tysta delen av företaget. Kodifiering sker i processer, aktiviteter och objekt in och ut.

Genom att införa Verksamhetssystemet kan Fallföretagets styrgrupp enklare styra vilka aktiviteter som medarbetarna ska utföra och även hur de ska utföras. Hill & Jones menar att ledningen med hjälp av viss styrning kan få svar på om företaget arbetar effektivt, med hög kvalitet, öppnar upp för innovationer och har en hög kundkänslighet. Genom att integrera ett mätsystem i Verksamhetssystemet, vilket behandlas nedan i 5.3.7, tror vi att ledningen kan få svar på de saker som Hill & Jones diskuterar.

Bengtsson, Lind & Samuelsson pekar på styrning genom fem medel. Genom Verksamhetssystemet kan Fallföretaget kommunicera sin vision och sina strategier som tillsammans utgör det första styrmedlet. Det andra styrmedlet innefattar kultur, värderingar och ledningsstil vilket vi tror är svårt att förmedla genom Verksamhetssystemet eftersom det är problematiskt att fånga i skrift. Det tredje styrmedlet är organisationens hantering av kompetens, hur den struktureras och styrs. Att organisera och omvandla kunskap och intelligens på ett flexibelt vis, är enligt Rendahl och McMaster, viktigt för att organisationer ska drivas framåt. För att bevara kunskap och intelligens är det viktigt att företag bygger kompetensallianser, en kommunikationsplattform och skapar en transparent organisation. Verksamhetssystemet kan ge en grund till en kommunikationsplattform eftersom samma språk används om kunder, processer och aktiviteter. Vidare anser vi att Fallföretaget inte är tillräckligt transparent. Ledningen måste tillåta alla medarbetare att vara införstådda i vilka problem företaget har och vad det planerar inför framtiden. Om medarbetarna inte är medvetna om målen kan de inte sträva mot dem. Vi menar att Verksamhetssystemet kan underlätta för medarbetarna att se och sträva efter samma mål eftersom dessa kan förmedlas i processer och aktiviteter. Till det fjärde

---

<sup>188</sup> Hill, C. & Jones, G. (2001) s. 420

styrmedlet hör belöningsystem vilket redan idag delvis används i Fallföretaget. Vi anser att Fallföretaget bör utveckla belöningsystemet eftersom det kan driva medarbetarna till ett ännu bättre jobb. I Verksamhetssystemet kan det framgå hur belöningar hänger ihop med företagets processer. Det sista styrmedlet är kopplat till planerings- och uppföljningssystem, vilket vi menar att Fallföretaget måste fortsätta utveckla. I Verksamhetssystemet byggs aktiviteter in som hanterar planering och uppföljning vilka måste ses över kontinuerligt för att säkerställa att de genererar nytta.

### **5.3.3 Trygghet, effektivitet och enkelhet**

Verksamhetssystemet underlättar och tillåter medarbetarna att fokusera på rätt saker som tillför värde för kunden. Det blir enklare att hitta alla dokument och arbetsbeskrivningar som krävs för att utföra arbetet, vilket kan öka tryggheten bland medarbetarna.

Checklistor och dokument ska verka som stöd och påminnelser om hur Fallföretaget vill att alla ska arbeta. De får inte hämma kreativiteten hos medarbetarna utan ska istället skapa ökat utrymme för energi och informationsutbyte. Medarbetarna ska guidas och göra saker mer effektivt för att få mer tid över för nya uppdrag. Verksamhetssystemet blir ett hjälpmedel som kan underlätta allt från det dagliga till det långsiktiga arbetet.

Ett exempel på att Verksamhetssystemet skapar enkelhet i arbetet är förändringen av Fallföretagets projektmodell som tidigare enbart funnits presenterad i PowerPoint-format. Genom att överföra denna till Verksamhetssystemet och förenkla den kan alla medarbetare på ett enkelt sätt ta del av den.

### **5.3.4 Samordning och kvalitet**

Idag är samordningen mellan kontoren och de olika verksamhetsområdena i flera fall bristfällig. Vi menar att Verksamhetssystemet bidrar till en ökad samordning genom att medarbetarna följer samma processer och använder samma mallar och dokument. Verksamhetssystemet kan även underlätta för de anställda att få en ökad helhetssyn av Fallföretaget och inte bara sin egen region eller sitt eget verksamhetsområde. Både internt och externt blir det enklare att visa vad Fallföretaget står för och hur de arbetar efter samma metoder och tankesätt.

Fallföretaget vill säkerställa att leverans sker med samma höga kvalitet i alla projekt. Om Verksamhetssystemet används kan det leda till en jämn och hög kvalitet som tillfredsställer kundernas krav och förväntningar. En annan effekt är att kostnaderna kan minska både för kunderna och Fallföretaget eftersom tids- och kostnadsramarna enklare kan hållas om processerna följs. Verksamhetssystemet kan i detta fall anses verka som ett kvalitetssystem.

Enligt Persson & Rydell är det mycket viktigt att det växer fram en kvalitetskultur i företag. Med en kvalitetskultur menas att samma språkbruk, uppträdande, framträdande och tankesätt används. Detta kan även kopplas till det mönsterspråk McMaster förespråkar. Mönsterspråk hjälper företag att bli framgångsrika och att visa en helhetsbild mot kund. Vi menar att Verksamhetssystemet kan bidra till att det skapas en kvalitetskultur och ett mönsterspråk.

Teorin om kvalitetssystem pekar även på vikten av att dokumentera rätt papper på rätt plats i rätt tid. Samtliga projekthandlingar ska genom styrning från kompetenscentret IT dokumenteras vilket säkerställer ökad kvalitet. Till exempel kan en kund be om dokumentation om oklarheter uppstår under pågående eller efter avslutat projekt. Fallföretaget kan då enkelt plocka fram dokumentationen.

Vi tycker att företagsledningen bör utforma en kvalitetspolicy som ska ingå i Verksamhetssystemet. Kvalitetspolicy ska avspegla Fallföretagets verksamhetsidé, affärsidé och vision. En av de viktigaste aspekterna av kvalitetspolicy, som även gäller för hela Verksamhetssystemet, är utvärdering och uppdatering. Vi anser att försummande av uppföljning, uppdatering och utvärdering kan vara en av de största riskerna för att Verksamhetssystemet inte kommer att användas efter att det implementerats. Om Fallföretaget väljer att ISO-certifiera sig i framtiden kan revisionerna som då krävs tvinga företaget att använda och hålla systemet uppdaterat.

Persson & Rydell menar att alla medarbetare bör vara involverade under kvalitetssystemets utformning. Fallföretaget har kommunicerat till alla att det finns en kvalitetsansvarig, men de borde också informera att kvaliteten ska säkerställas genom Verksamhetssystemet.

### **5.3.5 Problemområden upptäcks**

I samband med intervjuer och workshops har ett antal problemområden identifierats. När vi som utomstående kom in i organisationen blev medarbetarna öppnare och ville delge sina tankar till förbättringar, utan att de själva behövde framstå som kritiska. I figur 5.7 beskriver vi problemområdena och möjliga lösningar på dessa. Problemområdena är främst på operativ nivå, men måste ibland lösas genom att strategier utformas och processer skapas. Problemområdena bör behandlas så fort som möjligt för att undvika att de följer med när Fallföretaget expanderar ytterligare.

Verksamhetssystemet

- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag

	<b>Verksamhets- område A</b>	<b>Verksamhets- område B</b>	<b>Verksamhets- område C</b>	<b>Verksamhets- område D</b>
<b>Strategi</b>	<p>Säljer ej helheten i företaget till kund - kan lösas med gemensamt säljmaterial och säljmetodik i Verksamhetssystemet</p> <p>Tar alla uppdrag de kommer över, lönsamma eller ej - kan lösas med kund- och prisstrategierna</p> <p>Kategoriserar ej kunderna - kan lösas med klassificeringsstrategin</p> <p>Saknar strukturerad kundvård - kan lösas genom att kundvård integreras i</p>	<p>Skapar ej strategiska samarbetsavtal med kunder - kan lösas med säljprocessen och strategikopplingarna</p> <p>Saknar strukturerad kundvård - kan lösas genom att kundvård integreras i Verksamhetssystemet</p>	<p>Skapar ej strategiska samarbetsavtal med kunder - kan lösas med säljprocessen och strategikopplingarna</p> <p>Säljmaterial bristfälligt - kan lösas med nytt material som sparas i säljprocessen</p> <p>Saknar strukturerad kundvård - kan lösas med att kundvård integreras i Verksamhetssystemet</p>	<p>Säljmaterial bristfälligt - kan lösas med nytt material som sparas i säljprocessen</p> <p>Saknar strukturerad kundvård - kan lösas med att kundvård integreras i Verksamhetssystemet</p>

*Verksamhetssystemet*  
 - Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag

	Verksamhetssystemet			
<b>Struktur</b>	<p><i>Saknar kompetensdatabas - inget som Verksamhetssystemet löser</i></p> <p>Använder olika mallar och dokument - kan lösas med Verksamhetssystemet</p> <p>Saknar databas för gemensam lagring av dokument - kan lösas genom IT-processen</p>	<p><i>Saknar kompetensdatabas - inget som Verksamhetssystemet löser</i></p> <p>Konsult vill arbeta med säljare vid införsäljning - kan lösas genom ökat samarbete och kan styras i säljprocessen</p> <p>Saknar databas för gemensam lagring av</p>	<p><i>Saknar kompetensdatabas - inget som Verksamhetssystemet löser</i></p> <p>Saknar samordnat arbete mellan kontoren - kan lösas med Verksamhetssystemet</p> <p><i>Saknar överblick över kunder - kan lösas med</i></p>	<p>Saknar checklista vid förberedelser - kan lösas med Verksamhetssystemets</p> <p><i>Saknar överblick på resurstillgång i företaget - kan lösas med en "resursbank"<sup>189</sup></i></p> <p>Saknar leveransbekräftelse - kan lösas med leveransprocessen</p>

<sup>189</sup> Med resursbank menar vi ett verktyg som ger en överblick av hur företagets personella resurser används. Det kan till exempel vara en slags planeringskalender som visar vilka uppdrag Fallföretagets konsulter är inbokade på.

*Verksamhetssystemet*  
- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag

		<p>dokument - kan lösas med IT-processen</p> <p>Projektmodellen är för komplex och i fel format - kan lösas med leveransprocessen</p>	<p><i>CRM-systemet</i></p> <p>Saknar dokumentmallar under leverans - kan lösas med leveransprocessen</p> <p>Medarbetarna saknar kontinuerlig återkoppling - kan lösas med kompetenscentrat personal och leveransprocessen</p>	<p>Medarbetarna saknar kontinuerlig återkoppling - kan lösas med kompetenscentrat personal och leveransprocessen</p>
<b>Styrning</b>	<p><i>Resurser utnyttjas ej optimalt</i> - kan lösas med ökad kommunikation och "resursbank"</p> <p>Ej gemensam prissättning - kan lösas med prisstrategin</p> <p>Saknar kvalitetsplan under leverans - kan lösas med leveransprocessen</p> <p><i>Ingen tydlig mätning på projekten finns</i> - kan lösas om ett mätsystem utvecklas</p>	<p>Saknar tydligt kundansvar mellan säljare och projektledare - kan lösas med CRM- och Verksamhetssystemet</p>	<p>Svårt att bestämma pris på uppdraget - kan lösas med prisstrategin</p>	

Figur 5.6. Möjliga lösningar på identifierade problem. Notera att de problem som står i kursiv stil inte kan lösas med Verksamhetssystemet.

### 5.3.6 Kunskap sprids mellan de anställda och lyfts in i Verksamhetssystemet

I Verksamhetssystemet har viss kunskap från medarbetarna fångats i form av nedskrivna arbetsmetoder. Om systemet uppdateras som det är tänkt finns en fortsatt möjlighet att ta till vara på kunskap och erfarenhet från medarbetarna. Däremot kan inte specialistkunskap och tyst kunskap fångas in i Verksamhetssystemet. Däremot

kan en del av denna svårkodifierade information spridas genom att ha gemensamma seminarier för medarbetarna. En kompetensdatabas som visar vilka kompetenser som medarbetarna besitter underlättar att hitta den kompetens som eftersöks.

Processkartläggningen har lett till att information spridits i organisationen och att medarbetare från olika kontor och verksamhetsområden fått möjlighet att utbyta tankar och åsikter. Hela processkartläggningen har ökat de medverkandes lärande och förståelse. Ett exempel är den kunskapspridning som ägt rum under kartläggningen av säljprocessen. Från början ansåg inte vissa av säljarna att delar av säljprocessen skulle kunna utvecklas och skrivas ned i aktiviteter. Tre månader senare har kartläggningsteamet till och med utvecklat "Säljmetodik" som kan ge säljarna möjlighet att sälja på ett effektivt och professionellt sätt.

Styrgrupps-, marknadsområdes-, och säljmöten är ytterligare tillfällen då mötesdeltagarna kan sprida kunskap och dela erfarenheter. Vi tror att Fallföretaget kan sprida mer kunskap om mötena genomförs mer strukturerat och har en punkt på agendan som handlar om att dela med sig av sina senaste lärdomar. En tydligare struktur med ordförande och förutbestämd agenda kan också öka effektiviteten på mötena.

### **5.3.7 Mätning och mätsystem**

Enligt teorin kan mätsystem vara ett kraftfullt verktyg för att uppnå ett företags affärsidé och vision eftersom det kan möjliggöra styrning och kontroll. Idag mäter Fallföretaget i princip bara finansiell status och saknar därmed ett riktigt mätsystem. Vi tycker att det bör utvecklas och integreras med Verksamhetssystemet.

En av de viktigaste aspekterna med ett mätsystem är att informationen som genereras följs upp. Vi tycker därför att Fallföretaget bör ha bestämda uppföljningsmöten för att problem och förbättringsmöjligheter inte ska förbises. Om detta sker och kommuniceras i organisationen kan även kunderna känns sig tryggare eftersom de vet att deras åsikter behandlas.

I teorin om mätning tas begreppet nyckelfaktor upp och fem områden som är viktiga att mäta nämns; kunden, interna processer, innovation och utveckling, medarbetare samt finansiell status. Vidare ska nyckelfaktorerna vara klart definierade, kopplade till strategin, ha mål och kopplade till processerna. Det är även viktigt att Fallföretagets och medarbetarnas resultat kopplas samman. Genom att medarbetarna tydligare kan se sina prestationer skapas en ökad medvetenhet om vad och varför de gör som de gör.

Mätetalen som ska tas fram måste vara detaljerade och tydligt specificerade för att göra någon nytta. Skalor måste anges noggrant för att i möjligaste mån eliminera personliga tolkningar.

I huvudprocessen leverera bör Fallföretaget bland annat mäta kundnöjdhet. Då kundnöjdhet är en outcome krävs intervjuer och enkäter istället för mätetal. Fallföretaget har idag en kundenkät som inte används. Om medarbetarna använder sig av Verksamhetssystemet finns en aktivitet, följa upp, som innebär utskick av kundenkät där kundens åsikter behandlas, se Appendix A för lämpliga frågor.

Verksamhetssystemet underlättar mätning av Fallföretagets interna processer eftersom dessa finns kartlagda i systemet. Ett exempel är huvudprocessen sälja där Fallföretaget kan mäta relationen mellan antal ordrar och genomförda prospectmöten. Genom att mäta detta kan, som tidigare nämnts, de effektiva säljmetoderna som skapar flest ordrar hittas. Vad det gäller leveransprocessen bör Fallföretaget fråga sig vad de kunde gjort bättre under leverans och mäta om projektet har resulterat i ökad kunskap för företaget.

Vi anser att Fallföretaget bör ta fram mätetal för processen innovera & utveckla. Här kan exempelvis relationen mellan föreslagna idéer och de idéer som realiserats och skapat värde mätas. Detta förutsätter givetvis att Fallföretaget väljer att utveckla denna process vilket vi rekommenderar.

Fallföretaget bör även mäta medarbetarnas nöjdhet och kompetensutveckling. Detta tror vi kan skapa både ett attraktivare företag och nöjdare medarbetare med högre kompetens. Mätetalen kan kopplas till leveransprocessen och diskuteras i utvecklingssamtalen i kompetenscentrat personal. Se vidare appendix D för frågeunderlag.



Ovan nämndes att Fallföretaget mäter finansiella mått kontinuerligt, dock anser vi att de bör skapa ytterligare mätetal som berör företagets finansiella status. Till exempel bör de tydligare mäta hur mycket vinst varje projekt/kund genererat. Vi har tidigare diskuterat betydelsen av att välja rätt kunder. Lönsamma och framgångsrika kunder ger även utveckling till Fallföretaget.

### **5.3.8 Expansion underlättas**

Vår förhoppning är att Verksamhetssystemet kan användas som en plattform för nya kontor. Vidare tror vi att Verksamhetssystemet kan underlätta företagets expansion genom en mer strukturerad rekrytering och en effektivare startsträcka för nyanställda. Processerna i Verksamhetssystemet visar hur Fallföretaget vill att försäljning, leverans och rapportering till administrationsavdelningen ska utföras. Därmed behöver inte övriga medarbetare lägga lika mycket tid på att hjälpa nyanställda med enkla saker. Vidare kan de nyanställda bli medvetna om Fallföretagets strategi och hur den påverkar de olika processerna och aktiviteterna. Om en nyanställd direkt skickas ut till kund blir förmodligen Verksamhetssystemet ett mycket viktigt verktyg för att nå information och dessutom något som hjälper den anställde att känna en samhörighet med Fallföretaget.

### **5.3.9 Är Verksamhetssystemet nödvändigt? Kan det skapa negativa effekter?**

Om Verksamhetssystemet inte utvecklats hade företaget förmodligen fortfarande expanderat och jobbat i samma spår som tidigare. Med tanke på detta är det viktigt att ställa sig frågan; tillför Verksamhetssystemet någonting? Vi anser att Verksamhetssystemet kan ge den tydliga struktur och styrning som många av Fallföretagets anställda efterfrågar och därmed tillföra värde. Det är också lättare att se, rätta till och ändra processerna än om ingenting hade varit visualiserat. Vi menar vidare att värdet av Verksamhetssystemet växer i takt med Fallföretagets expansion eftersom komplexiteten i företaget ökar med dess storlek. Det är omöjligt att säga ifall nyttan av Verksamhetssystemet överstiger kostnaden för dess utveckling. Men vi, liksom kvalitetsansvarig, tror det eftersom Verksamhetssystemet dessutom gett många positiva effekter utöver att bidra med en tydligare struktur och styrning, se figur 5.6.

Det finns dock en risk att Verksamhetssystemet skapar oönskade negativa effekter; kreativiteten kan bli hämmad, innovationsförmågan minskas och vissa medarbetare kan känna sig för hårt kontrollerade. Att införa ett Verksamhetssystem som förändrar företaget kan också medföra psykologiska effekter. Genom att vara medveten om att dessa effekter kan uppstå finns det förutsättningar för att i bästa fall undvika och annars behandla dessa. Vi tror att effekterna kan motverkas genom att Verksamhetssystemet hela tiden tillåts förändras och förbättras. Vidare tror vi att

kreativitet kan ökas genom att det finns en plattform som styr de enkla reglerna i företaget, vilka är att alla håller sig till samma dokument, använder samma mallar och har tillgång till likadant presentationsmaterial. Detta kan skapa förutsättningar för att undvika suboptimering och dubbelarbete. Rutiner måste finnas för att lägga upp nya och viktiga dokument. Finns det en grundläggande plattform i form av ett verksamhetssystem kan en ökad kreativitet i företaget skapas genom att mer tid finns till att utveckla än att uppfinna samma saker igen. Trots detta kommer troligtvis vissa anställda att se Verksamhetssystemet som ett hinder i arbetet istället för ett stöd. Kontrollen får inte bli för detaljerad eftersom den då kan förstöra de mönster som ska samverka och skapa nya förutsättningar och idéer. En följd av detta kan vara att vissa medarbetare inte vill arbeta på Fallföretaget eftersom det förändras och är på väg bort ifrån det lilla företaget med informell styrning där varje medarbetare får stort utrymme att styra sitt arbete. Lika sannolikt är att Fallföretaget kan attrahera nya medarbetare som anser att det är positivt att företaget har en tydlig struktur och styrning. I detta examensarbete väljer vi dock att inte gå djupare än vi hittills gjort i de psykologiska aspekterna.

### **5.3.10 Fallföretaget får möjlighet ta hem fler kunduppdrag**

Om Verksamhetssystemet får de effekter vi förutspår kan det ge nöjdare kunder som återkommer. Kunderna kan i sin tur agera marknadsförare för Fallföretaget. Det kan vara svårt för kunden att på förhand veta om ett projekt är prisvärt eftersom Fallföretaget säljer tjänster. Genom att Fallföretaget kan visa upp en dokumenterad arbetsgång med ett kvalitetstänkande kan kunderna få ökat förtroende för Fallföretaget och dess tjänster. Kunderna är relativt nöjda med Fallföretagets tjänster, se kundintervjuer kapitel 4.1.6, vilket tyder på att Fallföretaget främst känner behovet av tydligare struktur och styrning internt. Vi anser att detta pekar på att Fallföretaget redan nu har ett stort kund- och säljfokus.

Använder medarbetarna Verksamhetssystemet tror vi att kunderna kan komma att märka skillnad i uppdragen genom:

- att Fallföretaget ger tydligare besked om sina arbetsmetoder innan projektet startar
- att nyanställda har en bättre helhetsbild över Fallföretaget och vet vem de ska rapportera till och hur Fallföretaget genomför uppdrag
- att Fallföretaget bättre håller tid- och kostnadsramar
- att Fallföretaget genomför en mer strukturerad kundvård som ger mervärde både till kunden och Fallföretaget i form av exempelvis ökat kunskapsutbyte, erfarenheter och nya samarbetsmöjligheter

*Verksamhetssystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---

## 6 Slutsats och rekommendationer

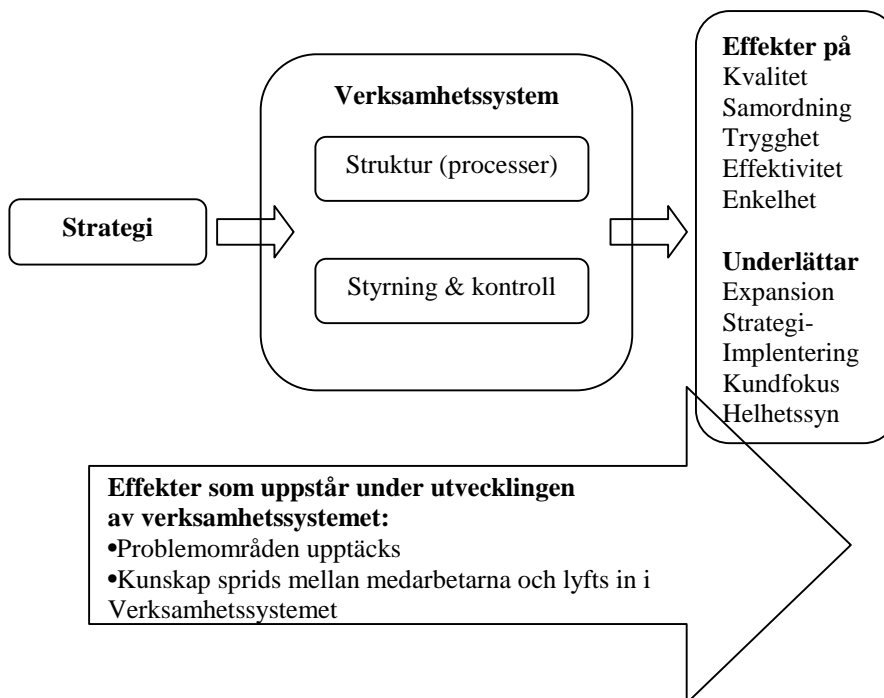
---

Huvudsyftet med examensarbetet var att medverka i utvecklingen av ett Verksamhetssystem baserat på Fallföretagets processer. Under utvecklingen har en processkartläggning av verksamheten genomförts och problemområden identifierats. Teorierna och empirin har syntetiserats till analys inom tre fokusområden; utveckling av Verksamhetssystemet, implementering av strategier och slutligen vilka effekter Verksamhetssystemet ger. I slutsatsen besvarar vi syftet och ger rekommendationer för hur Fallföretaget bör gå vidare med implementeringen av systemet.

---

### 6.1 Slutsatser

Vi har tillsammans med Fallföretaget utvecklat Verksamhetssystemet som kan integrera strategi, struktur, styrning och kontroll, se figur 6.1. Genom att sammanföra och anpassa dessa områden till varandra kan ett antal effekter på kvalitet, samordning, trygghet, effektivitet och enkelhet uppkomma. Samtidigt kan expansion, implementering av strategi, ökat kundfokus och möjlighet att få en helhetssyn underlättas. Även under utvecklingen genereras effekter; problemområden upptäcks och kunskap sprids mellan medarbetarna och lyfts in i systemet.

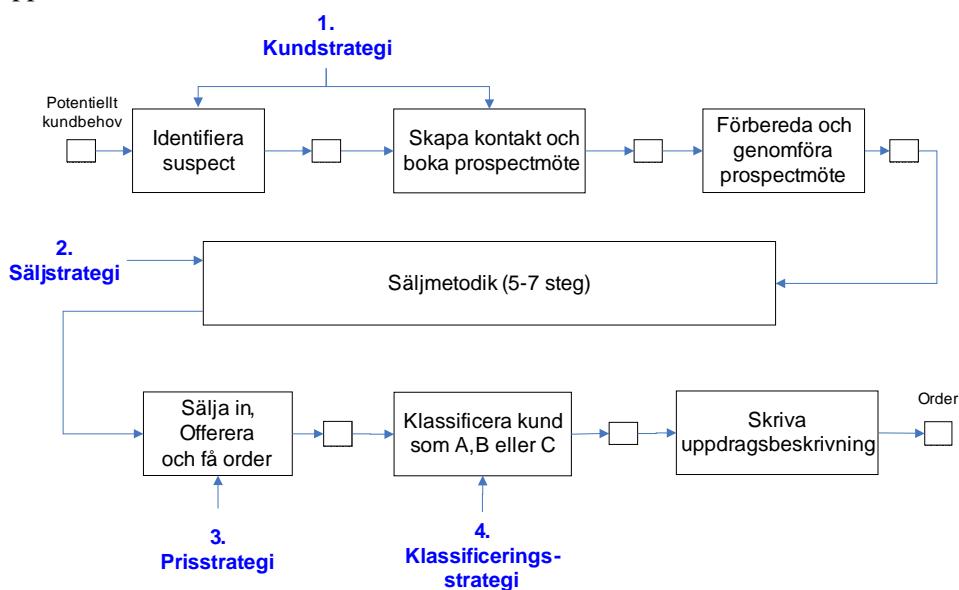


Figur 6.1 Verksamhetssystemet och dess kontext

Verksamhetssystemet är webbaserat och består av tre nivåer. Genom att vi har brutit ner varje process till aktiviteter har det varit möjligt att skapa dokument med rutinbeskrivningar och checklistor. Därmed har vi kunnat skapa ett Verksamhetssystem som både ger en helhetssyn på företaget och en tillräckligt detaljrik nivå för att underlätta det dagliga arbetet. Verksamhetssystemet är webbaserat och interaktivt, vilket skapar enklare uppdaterings- och distributionsmöjligheter samt förutsättning för att bygga in funktionalitet, så som länkar till dokument och kopplingar till andra system.

Fallföretaget vill nå sina strategiska mål och måste därför implementera sin strategi. För att underlätta implementeringen anser vi att Fallföretaget bör införa strategikopplingar. En strategikoppling är en länk som befinner sig på taktisk nivå och överbrygger gapet mellan strategi och operativt arbete. Kopplingarna utarbetas på strategisk nivå och används som stöd och riktlinjer i det dagliga arbetet.

Nedan har vi valt att presentera säljprocesskartan som ligger en nivå under huvudprocesskartan. Kartan vi väljer att visa i figur 6.2 lyfter fram de strategikopplingar som Fallföretaget bör utarbeta, se förslag på kundstrategi i appendix F.



Figur 6.2 Säljprocessen med strategikopplingar (Bygger på figur 4.4). Fyra kopplingar underlättar att strategin implementeras i det operativa arbetet. Notera att de delar som inte berörs av strategin, till exempel objekten, inte märkts ut för att strategikopplingarna ska bli tydligare.

Vi menar att värdet av Verksamhetssystemet växer i takt med Fallföretagets expansion eftersom komplexiteten i företaget ökar med dess storlek. Om inte projekt Verksamhetssystem hade initierats hade troligtvis Fallföretaget fortsatt växa med de problem som nu är på väg att åtgärdas. Det är omöjligt att säga ifall nyttan av Verksamhetssystemet överstiger kostnaden för dess utveckling. Vi, liksom kvalitetsansvarig, tror dock det eftersom Verksamhetssystemet gett många positiva effekter utöver att bidra med en tydligare struktur och styrning.

Trots alla positiva effekter finns det risk att Verksamhetssystemet skapar negativa effekter; kreativiteten kan bli hämmande, innovationsförmågan minskas och vissa medarbetare kan känna sig för hårt kontrollerade. Vi tror att detta kan motverkas genom att Verksamhetssystemet hela tiden tillåts förändras och förbättras.

Om Verksamhetssystemet får de effekter vi förutspår kan det ge nöjdare kunder som återkommer. Kunderna kan i sin tur agera marknadsförare för Fallföretaget. Det kan vara svårt för kunden att på förhand veta om ett projekt är prisvärt eftersom Fallföretaget säljer tjänster. Genom att företaget kan visa upp en dokumenterad arbetsgång med ett kvalitetstänkande kan kunderna få ökat förtroende för Fallföretaget och dess tjänster.

Vi vill göra läsaren uppmärksam på att implementeringen av Verksamhetssystemet absolut inte får förbises, tid och resurser måste läggas på detta. Annars finns en överhängande risk att Verksamhetssystemet aldrig kommer användas. Nedan ger vi rekommendationer för detta.

## **6.2 Rekommendationer till Fallföretaget**

I dagsläget är Verksamhetssystemet inte i bruk och ett antal åtgärder måste genomföras:

- Implementeringen måste omgående planeras och påbörjas:
  - Utbilda samtliga medarbetare hur Verksamhetssystemet är tänkt att fungera, till exempel på en konferens.
  - Kvalitetsansvarig och processägarna, vilka även innefattar VD, bör utbildas i processteori.
  - Stimulera intresset för Verksamhetssystemet genom att införa små bonusar för medarbetare som ger värdefulla förbättringsförslag.
  - Låt processägarnas ansvarsroll innefatta mer än bara administrativt arbete.
  - Marknadsför Verksamhetssystemet ut mot kunderna för att involvera dessa i verksamhetsutveckling.
- Verksamhetssystemet måste färdigställas, vissa processer är ej kartlagda och

*Verksamhetssystemet*

*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---

layouten är ej slutgiltigt fastställd. Det behövs en "eldsjäl" som driver arbetet framåt.

- Beslut om vilka som ska vara fortsatt ansvariga för uppdatering och förändring av Verksamhetssystemet måste tas.
- Utveckling av mätsystem.
- Vidare förbättring av processerna.

När Verksamhetssystemet väl är implementerat måste Fallföretaget få sina anställda att använda det. Systemet handlar om struktur, styrning och kontroll, kombinerat med namnet Verksamhetssystem låter det knappast lockande för de anställda. För att få de anställda att använda systemet anser vi att uppmaning bör kombineras med lockbete. Våra förslag är därför:

- Verksamhetssystemets huvudprocesskarta bör finnas på intranätets första sida.
- Nyhetslista och företagskalendarium bör visas på Verksamhetssystemets första sida.
- Det ska finnas möjlighet att se vilka som är "online" i systemet och kunna chatta med dessa för att utbyta kunskap på ett snabbt och enkelt sätt. Om en medarbetarna kan se att flera andra använder systemet tror vi att även denna vill det.
- Viss information som medarbetarna vill eller måste ha bör presenteras i systemet för att ytterligare säkerställa att det används, till exempel information om företagets nästa konferens i Alperna.

### **6.3 Generaliserbarhet**

Vi tror att företag med liknande förutsättningar och problem som Fallföretaget kan ha användning för ett verktyg liknande Verksamhetssystemet. Företag skiljer sig åt men det gör även Fallföretagets kontor och verksamhetsområden. Trots detta menar vi att systemet kommer kunna användas i hela Fallföretaget. Detta indikerar att Verksamhetssystemet kan vara generaliserbart och användas på andra företag. Liksom de teorier vi studerat anser vi att företag bör arbeta mer aktivt med att implementera sin strategi på en operativ nivå. Detta tyder på att ett Verksamhetssystem med strategikopplingar kan vara användbart för andra företag.

### **6.4 Vidare forskning**

Vidare forskning rekommenderar vi inom följande områden:

- Mätsystem
- Strategiimplementering på operativ nivå
- Organisationsstruktur och ansvarsfördelning i samband med processorientering
- Kopplingen mellan processorientering och konsultföretag



## 7 Referenser

### 7.1 Litteratur

- Arbnor, I. & Bjerke, B (1977) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur Lund.
- Bengtsson, L. Lind, J & Samuelsson, S. (2000) *Styrning av team och processer*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan. (EFI)
- Egnell, P-O. (1999) *Processer och processororientering*. Centrum för kvalitetsutveckling. Luleå.
- Galbraith, J. R. (1995) *Designing Organizations – an executive briefing on strategy, structur and process*. Jossey-Bass Inc., Publisher.
- Grant, R. M. (2002) *Contemporary Strategy Analysis*. Fourth Edition. Blackwell Publishing.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2001) *Strategic Management*. Fifth edition. Houghton Mifflin Company.
- Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy*. Sixth edition. Prentice Hall.
- Karlöf, B. (2002) *Strategins processer och verktyg*. Stockholm: Ekerlid.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press. USA
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur. Lund.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur. Lund.
- McMaster, D. (1996) *The Intelligence Advantage Organizing for complexity*. Knowledge Based Development Ltd. USA.
- Mitleton-Kelly, E. (Espejo R.) (2003) *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations*. London School of Economics. Elsevier Science Ltd. UK.

Nilsson, F. (2003), *A Complex Adaptive Systems Approach on Logistics - Implications from adopting a complexity perspective*, KFS AB

Näslund, D. (1999) *Towards Bridging the Gap Between Strategy and Operations – a process based framework*. KFS AB.

Persson, T & Rydell, C. (1997) *Kvalitetssystem i tjänsteföretag. Från förberedelse till ISO 9000-certifikat*. Borås: SIFU, 1997

Rentzhog, O. (1998) *Processorientering – En grund för morgondagens organisationer. Studentlitteratur*. Lund.

Sandström, B. (2003) *Tillväxt och lönsamhet: verktyg för affärsutvecklare i mindre och medelstora företag*. Lidingö: Industrilitteratur i samarbete med Forum för affärsutveckling.

Sandström, M. (1997) *Vad är ett kvalitetssystem och hur kan man införa det?* Centrum för kvalitetsutveckling. Luleå.

## **7.2 Journaler**

Bjerke, Björn. (1981) *Nr 8 Some comments on methodology in management research*, Lunds Universitet.

Flint, D. J. Gammelgard, B. Larsson, E. & Mentzer J. (April 2002) *Logistics Innovation: From best practise to next practise*, Logistics Innovation Research Team

Garvin D. A, (November – December 1987), *Competing on the eight dimension of Quality*, Harvard Business Review

Ljungberg, A. (2002) *Process measurement*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

Macintosh, R. & Maclean, D. (1999) *Conditioned Emergence: a dissipative structures approach to transformation*, Strategic Management Journal, John Wiley & Sons Ltd.

Mintzberg H., (January - February 1994) *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review

Pascale, R. T. (Spring 1999) *Surfing on the edge of chaos*. Sloan Management Review.

Porter, M. (1996-11-01) *What is Strategy?* Harvard Business Review, (HBR).

SS-ISO 9001 i populärform; SIFU AB.

### **7.3 Intervjuer**

Kvalitetsansvarig

VD

Processägare

Regionansvariga

Verksamhetsområdesansvariga

Samtliga medlemmar i kartläggningsteam

Informella samtal med många anställda

### **7.4 Elektroniska källor**

Fallföretagets hemsida

Fyra konkurrenters hemsidor

## **Appendix A Kundfrågor**

1. Vet ni vilka verksamhetsområden Fallföretaget har? Vet ni var Fallföretaget finns i Sverige?
2. Vilken/Vilka tjänster köper ni från Fallföretaget?
3. Vilken profil har ni uppfattat att Fallföretaget vill ha?
4. Lever Fallföretaget upp till denna?
5. Hur väl tycker Ni att Fallföretaget känner till Ert företag och Era behov?
6. Varför anlitar ni Fallföretaget?
7. Hur nöjd är ni som kund (1-5)?
- 7b. Kommentar?
8. Hur bra är Fallföretagets kundvård (1-5)?
- 8b. Kommentar?
9. Vad kan förbättras i hanteringen kring de uppdrag som Fallföretaget utför åt Er? (Detta kan till exempel röra försäljning, uppstart, genomförande, avslut och uppföljning av uppdrag.)
10. Uppfattar ni Fallföretaget som ett strukturerat företag?
11. Hur fungerar det administrativa mellan er och Fallföretaget. T ex när konsulten kom första gången, fakturering, rapportering av arbete mm.

## **Appendix B Förbättring av processer**

Att förbättra en process innebär att den existerande processens möjligheter till förbättring analyseras och att lämpliga justeringar genomförs.<sup>190</sup> Om en process ska analyseras utifrån hur bra den fungerar måste ett antal områden som beskriver dess förmåga identifieras. Rentzhog nämner följande fyra kriterier;<sup>191</sup>

- Ändamålsenlighet – hur väl uppfyller processen sitt syfte?
- Effektivitet – processens förmåga att vara ändamålsenlig med så lite resursförbrukning som möjligt
- Anpassningsbarhet – hur väl processen rättar sig efter förändringar i förutsättningarna så att den förblir ändamålsenlig och effektiv
- Flexibilitet - processens förmåga att hantera speciella behov och situationer

För att en gedigen analys för att kunna förbättra en process ska kunna genomföras krävs det enligt Ljungberg & Larsson att visst material finns tillgängligt och bearbetat såsom;<sup>192</sup>

Processspecifikation som kan betyda övergripande beskrivning av syfte, objekt in, objekt ut, effekter, kunder och leverantörer.

Processrevision vilket består av en övergripande beskrivning av processmiljön<sup>193</sup>.

Kund och intressentbeskrivning vilket beskriver kundens krav och identifikation av deras behov.

Processkarta vilken visar en detaljerad processkarta samt delprocesserna

Slutligen bör mätvärden för processens prestationer och viktigaste egenskaper vara identifierade.

Ljungberg & Larsson tar upp ett antal olika metoder för processanalys, däribland värdeanalys, PDCA-analys och analys med hjälp av processkarta. I värdeanalysen klassificeras varje aktivitet eller delprocess till en av tre olika kategorier;<sup>194</sup>

Värdeadderande aktiviteter – bidrar på ett direkt sätt till att lösa kundens problem. Kunden är beredd att betala för dessa aktiviteter. Dessa bör utvecklas.

Icke värdeadderande aktiviteter – skapar inte direkt värde för kunden, men bidrar till att verksamheten eller delprocessen fungerar. Dessa bör minimeras.

Spill – aktiviteter som är ointressanta för både kunden, organisationen och andra intressenter. Dessa bör elimineras.

---

<sup>190</sup> Rentzhog, O. (1998) s. 110

<sup>191</sup> Rentzhog, O. (1998) s. 119 f

<sup>192</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 278

<sup>193</sup> För vidare läsning om processrevision se Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 274

<sup>194</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 279

PDCA-analysen är tänkt att analysera karaktären på en process olika delprocesser och aktiviteter. En väl utvecklad process bör innehålla delar från alla fyra kategorier. Det vill säga att aktiviteter inte bara bör utföras D-utförande (do), utan även planeras P-planerande (plan), utvärderas C-utvärderande (check), och vid behov korrigeras A-korrigerande (act).<sup>195</sup>

Slutligen kan en processkarta tjäna som utgångspunkt för analys. Processkartan verkar främst för att identifiera och analysera upplevda problem. Dessutom kan även processens struktur analyseras med hjälp av en processkarta. Detta kan leda till att verksamheten finner smidiga lösningar på överlämningar mellan processer vilket kan minimera de fördröjningar och risker som överlämningar utgör.<sup>196</sup>

---

<sup>195</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 281

<sup>196</sup> Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) s. 283

## **Appendix C ISO 9001**

ISO har uppkommit genom att kunder började kräva att få utvärdera leverantörens kvalitetssystem. Marknaden utvecklades därefter för renodlade utvärderingsföretag, så kallade tredjepartscertifierare. 1997 fanns det i Sverige nio certifieringsföretag godkända av SWEDAC, Styrelsen för Acreditering och Teknisk Kontroll.<sup>197</sup> Certifieringsföretag gör revisioner som syftar till att bedöma om företagets kvalitetssystem säkerställer, av företaget bestämd kvalitetsnivå; kvalitetssystemets effektivitet, skapa underlag för förbättringar; undersöka om myndighetskrav uppnås. Det finns standarder för kvalitet. ISO 9001 är en generell standard som används i hela världen.<sup>198</sup> Genom att använda denna så vet väldigt många företag hur produkten eller tjänsten skapas och levereras vilket av många är ett krav. Vi nöjer oss med att beskriva att det finns etablerade standarder och beskriver övergripande vad som krävs.

### **Företagsledningens ansvar**

Enligt SIFU AB är det företagsledningens ansvar att kvalitetsarbetet genomförs på ett målmedvetet sätt och genom aktiva insatser. Varje organisatorisk enhet ska ansvara för kvaliteten i sitt arbete, antingen det levereras internt eller externt. För de anställda ska befogenheter och ansvar vara fastställt i verksamheten. VD har det yttersta ansvaret för kvaliteten men kan delegera kvalitetsansvaret till en nära medarbetare. Det är viktigt att kvalitetsarbetet uppdateras och hålls effektivt. Företagsledningen ska revidera dokument samt verifiera att kvaliteten håller måtten.

### **Kontraktsgenomgång**

För att kunna genomföra alla aktiviteter krävs kontraktsdokument där kontinuerlig granskning och uppföljning sker samt ytterligare revideringar tillåter rätt kvalitet på leverans till kund. Det är alltid mycket viktigt att fastställa att företaget klarar av jobbet innan de skriver på avtal genom att undersöka de specifikationer och krav som har satts upp utifrån kundens behov.

### **Dokumentskrivning**

Då företaget har mål, instruktioner samt anvisningar är det mycket enklare och effektivare att styra organisationen. För att det ska uppfylla rätt kvalitet är det viktigt att dokumenten ständigt uppdateras och är aktuella. Rätt information ska finnas hos rätt person vid rätt tillfälle. För att detta ska genomföras krävs att kvalitetsdokumenten granskas och godkänts enligt rutiner före att de delges alla. Det kvalitetsstyrande dokumentet måste finnas tillgängligt, där de väsentliga aktiviteterna finns tillgängliga. De dokument som är överflödiga ska det finnas rutiner för att ta bort. All dokumentation ska vara tydlig och förklarande.<sup>199</sup>

---

<sup>197</sup> Sandström, M. (1997) s. 19

<sup>198</sup> Sandström, M. (1997) s. 18

*Verksamhetsystemet*  
*- Processkartläggning och strategimplementering i mindre till medelstora företag*

---



## **Appendix D Frågor kopplat till mätsystemet**

Vi tror att följande frågor kan vara lämpliga att ha med under en intervju eller på en enkät;

- Hur nöjd var kunden med projektet?
- Hur nöjd var kunden med konsulterna?
- I vilken grad uppfylldes tids och kostnadsramarna?
- Anser kunden att Fallföretaget kan förbättras? På vilket sätt?
- Vad genererade projektet i för kunden i form av merförsäljning, ökad kunskap eller ökad produktion?
- I vilken grad är kunden intresserad av att anlita Fallföretaget igen?

För att mäta medarbetarnas nöjdhet och kompetensutveckling kan Fallföretaget grunda sina mätetalen på följande frågor;

- Vad fungerar bra/mindre bra i de team och projekt du arbetar?
- Hur trivs du med de kunder du utför dina uppdrag hos?
- Hur vill du att Fallföretaget ska hjälpa dig att utvecklas?

## **Appendix E Verksamhetssystemets checklistor och kvalitetsdokument**

Kvalitetsdokumenten, checklistorna och strategikopplingarna ligger på den lägsta nivån i Verksamhetssystemet. De ska underlätta implementering av strategi och kvalitetssäkra medarbetarnas arbete. Det finns en checklista och ett kvalitetsdokument till de flesta processer och aktiviteter i hela verksamhetssystemet. Nedan visar vi ett exempel på en checklista, ett kvalitetsdokument och en strategikoppling för aktiviteten identifiera suspects. Notera att denna aktivitet även har koppling till CRM-systemet. Kvalitetsdokumentet är en utökad beskrivning av checklistan och ses som en förberedelse inför en ISO-certifiering men även för nyanställda och de som behöver mer information om aktivitetens utförande.

### **Checklista**

#### **Måsten**

Läs Fallföretagets kundstrategi – *vilket är en strategikoppling se appendix F*

Dela rykten och kontakter genom att föra in det i CRM

Sätt upp en tidsplan för när kontakt ska ske i CRM

#### **Tips**

Använd tidningar, rykten, kontakter, Internet eller förteckningar i CRM för att identifiera kunder.

### **Kvalitetsdokument**

#### **Aktivitet: Identifiera suspect**

**Syfte:** Syftet med aktiviteten är att skapa en förteckning över företag som stämmer överens med Fallföretagets kundstrategier. Utifrån denna förteckning ska aktiviteten ”Skapa kontakt och boka suspectmöte” kunna genomföras.

**Instruktion:** Företag som inte uppfyller kundstrategin ska föras in i CRM tillsammans med en motivering om varför de inte passar in. För in om de kontaktas vid ett senare tillfälle.

**Ansvar:** Fallföretagets säljare har ansvar för att aktiviteten genomförs.

**Mätning:** Aktiviteten mäts inte.

**Referens till ISO:** För framtida certifiering.

**Ändringar:** Vad som ändrats, av vem och när.

## **Appendix F Strategikopplingen kundstrategi**

Strategikopplingen kundstrategi är ett dokument som kan hittas i säljprocessen och används i aktiviteten identifiera suspects. Det kan behövas en strategikoppling för varje verksamhetsområde.

### **Kundstrategi**

**Fallföretagets strategiska mål:** Mål för hela Fallföretaget och när det ska uppnås.

**Fallföretagets kvartalsmål:** Delmål för innevarande kvartal.

**Syfte:** Styr vilka kunder Fallföretaget ska ta kontakt med och hur tid ska prioriteras för förberedelser inför första kontakt.

**Strategi:** Riktlinjerna i strategin är att Fallföretaget ska fokusera på kunder som:

- befinner sig i bransch x
- kan ge Fallföretaget helhetsåtagande
- har minst x kronor i omsättning
- har minst x % i vinst

**Ändring:** Vad som ändrats, av vem och när.