



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Institutionen för företagsekonomi

Ekonomihögskolan

Processbegreppet i teori och praktik

Kandidatuppsats, FEK 582

Författare: Markus Thulin
Johan Lundin
Carl-Benedikt Frey

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Förord

Denna kandidatuppsats ingår som en avslutning på vår ekonomutbildning inom Strategic Management vid Ekonomihögskolan under Lunds universitet. Kandidatuppsatsen har utförts vid institutionen företagsekonomi.

Vi vill härmed framföra ett varmt tack till vår handledare Per-Hugo Skärvad som möjliggjort detta arbete och stöttat oss under arbetets gång. Per-Hugo även bidragit med många kloka idéer och tips på litteratur. Kontinuerlig feedback under några hektiska veckor har hjälpt oss slutföra detta arbete.

Vidare vill författarna framföra ett stort tack till alla er som låtit sig intervjuas för att möjliggöra vår studie. Vi tackar framför allt Andreas Ryding och Ola Månsson på Tetra Pak, Alexandra Malmquist på Gambro Renal Products, Anders Gårlin på IKEA of Sweden, Anders Ljungberg på Trivector LogiQ och Leif Nyström på CANEA Consulting Group. Tack för all information och att ni tog tid till våra frågor.

Lund, 16 januari 2005

Johan Lundin

Markus Thulin

Carl Benedikt Frey

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Processorganisation i teori och praktik

Seminariedatum: 11 januari, 2006

Ämne/kurs: FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

Författare: Carl Benedikt Frey, Johan Lundin och Markus Thulin

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Nyckelord: organisation, process, processorientering, processorganisation

Syfte: Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera processbegreppens utveckling och dess praktiska användning idag.

Metod: Studiens angreppssätt är hermeneutiskt och systemteoretiskt abduktivt och dess metod kvalitativ. Det bör förtydligas att den historiska utvecklingen är ett första empiriskt kapitel vilket följs av en teoretisk referensram. Ytterligare ett empiriskt kapitel följer sedan som beskriver den praktiska användningen av processbegreppet. Detta visar även på vandrigen mellan teori och empiri.

För den historiska utvecklingen har sekundärdata insamlats genom huvudsakligen artiklar och böcker. Datainsamlingen till den praktiska tillämpningen är insamlad via intervjuer hos sex företag varav tre är konsulter.

Teoretiska perspektiv: En teoretisk referensram ligger dispositionsmässigt mellan två empiriska kapitel. Referensramen beskriver processsynsätt, funktions- resp. processorganisation och en processorganisations delar. Teoriavsnittet avslutas med att beskriva hur en implementering kan genomföras.

Den teoretiska referensramen fungerar som en kronologisk följd efter den historiska utvecklingen som beskrivits i det föregående kapitlet. Anledningen till detta är att den historiska utvecklingen har föregått dagens teorier.

Empiri: Som nämnts har uppsatsen två empirikapitel: *Historisk utveckling* samt *Processbegreppet i praktiken*. För det sistnämndas syfte har följande tre konsulter kontaktats som mer eller mindre processorienterar sina kunder: *Accenture*, *Trivector Logiq* samt *CANEA*. Ytterligare tre företag har undersökts som alla har påbörjat en processorientering, nämligen: *Tetra Pak*, *IKEA* samt *Gambro*.

Resultat: Studiens resultat utgörs av en tolkande sammanfattning av den analys som sammanvävt och jämfört uppsatsen empiri och teori. Första delen beskriver vilka viktiga händelser och tider som påverkat processbegreppet och skapat vad det är idag. Viktiga skolor är TQM, Kaizen, TBM, ABM och BPR.

Den andra delen sammanfattar de viktigaste slutsatserna från de intervjuer som genomförts och jämförts med den teoretiska referensramen. Det kan konstateras att många företag anser sig vara mer processorienterade än vad de egentligen är och att konsulternas tillsammans med Tetra Paks uppfattning stämmer väl överens med teorin i ämnet. Att processorientera är viktigt men processorganisation bör inte vara ett självändamål för de flesta organisationer.

Abstract

Title: Process concept, in theory and practice

Seminar date: 11th January, 2006

Course: FEK 582 Bachelor thesis, 10 credits

Authors: Carl Benedikt Frey, Johan Lundin and Markus Thulin

Advisor: Per-Hugo Skärvad

Keywords: organization, process, process orientation, process organization

Purpose: The purpose of this paper is to describe and analyze the process concept's historical development and its current practical use.

Methodology: The approach of this study is hermeneutical and system theoretical abductive. The method of this study is qualitative. One should clarify that the study's approach is motivated by the shift from theory to empirical findings and back.

The first empirical chapter is based on secondary data which is gathered from either articles or books. The second empirical chapter is based on primary data which is gathered from interviews with six companies.

Theoretical perspectives: The theoretical reference describes the process view, process orientation and process organization. The chapter ends with a description of how an implementation of a process organization can be done.

Empirical foundation: This paper has two empirical chapters describing the *process concepts historical development* and *the practical use of the process concept today*. For the latter six consulting firms has been interview, these were: *Accenture*, *Trivector LogiQ* and *CANEA Consulting Group*. Furthermore three companies which all in some way have begun a process orientation were examined, namely: *Tetra Pak*, *IKEA of Sweden* and *Gambro*.

Conclusions: The study's conclusion constitutes of an interpretive summary of the analysis which compared theory and empirical findings. In the conclusions, the authors identify a couple of important management schools which influenced and made the process concept to what it is today. The important schools are Total Quality Management, Kaizen, Time-Based Management, Activity Based Management and Business Process Reengineering.

The conclusions from the process concept in practice are that many companies consider themselves to be more process orientated than they really are and that companies in many cases use the process concept's theories. Another conclusion is that process orientation is important but it shouldn't be a goal for all companies.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Aktörer inom processbaserad verksamhetsutveckling	4
1.3. Problematisering	4
1.4. Syfte	5
1.5. Målgrupp	5
1.6. Definitioner.....	5
1.7. Disposition	6
2. METODIK.....	7
2.1. Introduktion samt val av undersökningsobjekt	7
2.2. Vetenskapligt förhållningssätt	7
2.2.1. Positivismen.....	8
2.2.2. Systemteorin	8
2.2.3. Hermeneutik.....	8
2.2.4. Uppsatsens förhållningssätt.....	9
2.3. Ansats.....	9
2.3.1. Uppsatsens ansats	10
2.4. Ambitionsnivå.....	11
2.4.1. Uppsatsens ambitionsnivå.....	11
2.5. Metodval	11
2.5.1. Kvalitativa och kvantitativa studier – ord eller siffror.....	12
2.5.2. Extensivt och intensivt	12
2.5.3. Samband och triangulering.....	13
2.5.4. Uppsatsens metodval	13
2.6. Datainsamling.....	13
2.6.1. Uppsatsens data.....	14
2.7. Tillvägagångssätt	14
2.7.1. Litteraturstudier	16
2.7.2. Intervjuer	16
2.8. Trovärdighet.....	17
2.8.1. Validitet	17
2.8.2. Reliabilitet	17
2.8.3. Trovärdighet och kritik för uppsatsen	17
3. PROCESSBEGREPPETS UTVECKLING	19
3.1. Tillverkningsprocessen	19
3.1.1. Synålsprocessen.....	19
3.1.2. Scientific Management	20
3.2. Processer för kvalitetssäkring	20
3.2.1. Kaizen	21
3.2.2. Total Quality Management.....	23
3.3. Time-Based Management	24
3.4. Business Process Reengineering	25
3.4.1. Strategiska aspekter	26
3.4.2. Ledarskapets betydelse.....	27
3.4.3. Förändringsproblematik	28
3.4.4. Kvalitet och reengineering	29
3.5. Activity-Based Management	30
3.6. Processen i fokus.....	31

3.6.1.	Varför processsätt.....	32
4.	TEORETISK REFERENSRAM	34
4.1.	Processsättet.....	34
4.1.1.	Olika processer i en organisation	35
4.1.2.	Strategi och processer	36
4.2.	Processorganisation	37
4.2.1.	Traditionella organisationsformer	37
4.2.2.	Processorientering	38
4.2.3.	Processorganisation ur ett konceptuellt perspektiv	39
4.3.	Processers beståndsdelar	42
4.3.1.	Process och delprocess	42
4.3.2.	Processens komponenter	42
4.4.	Processorganisationens ledarskap och styrning	43
4.4.1.	Process-, resursägare och kompetenscentra samt team och teamledare	44
4.4.2.	Mätning	46
4.4.3.	Processanalys	48
4.5.	Implementering av processorientering	49
4.5.1.	Arbetsmetodik	49
4.5.2.	Vad krävs för framgång	52
4.6.	Resultat av gjorda implementeringar	52
5.	PROCESSBEGREPPET I PRAKTIKEN	53
5.1.	Processbegreppets användare	53
5.2.	Konsulterna	53
5.2.1.	Accenture	54
5.2.2.	Trivector LogiQ	54
5.2.3.	CANEA Consulting Group	56
5.3.	Företagen	59
5.3.1.	Tetra Pak	59
5.3.2.	IKEA	64
5.3.3.	Gambro	66
6.	ANALYS	68
6.1.	Processbegreppets utveckling	68
6.1.1.	Vad har drivit utvecklingen?	68
6.1.2.	Influenser och brytpunkter	69
6.2.	Processbegreppet i praktiken	70
6.2.1.	Varför	70
6.2.2.	Vad	71
6.2.3.	Hur	73
6.3.	Processbegreppets framtid	74
7.	SLUTSATSER	76
7.1.	Processbegreppets utveckling	76
7.2.	Processbegreppet i praktiken	77
7.3.	Processbegreppets framtid	78
7.4.	Fortsatta undersökningar	78
8.	REFERENSER	80
BILAGA A – FRÅGOR TILL KONSULTEN X		83
BILAGA B – FRÅGOR TILL FÖRETAGET Y		86

1. Inledning

Inledningskapitlet beskriver bakgrunden till denna uppsats, varför en historisk beskrivning av processbegreppet är intressant samt vilka problemställningar som undersökts. Vidare presenteras uppsatsens syfte, målgrupp samt disposition.

1.1. Bakgrund

”Somewhere out there is a bullet with your company’s name on it. That bullet may be a company that’s eager to exploit a disruptive technology; it may be an impending shift in customer preferences, a demographic change, a lifestyle trend or a regulatory upheaval that will render your strategy obsolete. You can’t doge these bullets; you’re going to have to shot first. You’re going to have to out innovate the innovators.”¹

Genom historien har innovationer ständigt kastat om förhållanden och skapat nya förutsättningar, men aldrig förr har världen förändrats så snabbt som den gör idag.²

Enligt Gary Hamel står vi inför en ny tidsålder där själva begreppet förändring har förändrats. Med detta menar han att vi inte längre lever i en linjär värld, utan i en värld där det krävs ickelinjära idéer för att överleva. Organisationer måste ständigt förnya sig själva och den industri de tävlar i, men för att förnya sig måste först de gamla strukturerna rivas. Omvärldsförändringar ställer nya krav på organisationer, utmaningen för organisationen är därför att anpassa sig till de förhållanden som råder och identifiera nya trender.³

James D. Thompson hävdade redan på 1960-talet att organisationer måste anpassa sin struktur till de förhållanden som råder, vilket skapar skifte av fokus. För att analysera organisationer och deras utveckling är det sålunda lämpligt att ge en överblick av vad som har hänt och vad som händer i vår omgivning.⁴

Organisationsteorin började ta sin form i början av 1900-talet, till stor del inspirerad av Frederick W. Taylors ”Scientific Management”. Nya produktionsmöjligheter bidrog till en mer etablerad storindustri och i takt med att denna växte blev styr- och samordningsproblemen allt större. Detta skapade ett växande intresse för de grundläggande principerna som låg bakom utformandet av organisationsstrukturer. Organisationer sågs som effektiva maskiner där den anställde fungerade som en kugge som kunde manipuleras i

¹ Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution*, s. 11

² Ibid, s. 5 ff

³ Ibid, s. 7 ff

⁴ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 254

önskvärd riktning. Organisationer var designade för styr- och samordning, inte för att reagera snabbt.⁵

Sedan dess har det emellertid hänt en del. Omvärlden blev inte bara mer komplex utan även mer turbulent. Under de decennier som följde efter det andra världskriget nådde tillväxttakten i världsekonomin rekordhöjder. Modernare infrastruktur samt innovationer i form av el- och förbränningsmotorn var nyckelfaktorer som i hög grad bidrog till att möjliggöra en internationell marknadsintegration.⁶

I början av 1960-talet började organisationer i allt större utsträckning betraktas som ”öppna system” där hänsynen till omvärlden var ett måste, inte bara för att leda marknaden utan för att överleva.⁷ Mellan 1960 och 1973 låg genomsnittlig världsproduktionstillväxt per capita på dryga tre procent årligen. Den fortsatta tillväxten kom att bli mer beroende av ny teknik än på uppdämda möjligheter, något som gjorde att produktivitet blev viktigare. Samtidigt hade de fallande transportkostnaderna bidragit till en ökad konkurrensintensitet genom en rörligare marknad. Pressade priser sänkte vinstmarginaler, vilket gjorde att företagen var tvungna att öka sina försäljningsvolymerna för att möta lönsamhetskrav. Trots idoga försök att öka försäljningsvolymerna föll lönsamheten i industriländerna under 1960-talet.⁸

Efter 1973 förändrades emellertid förutsättningarna för den ekonomiska utvecklingen i många avseenden runt om i världen. Stater fick ta på sig ett större finansiellt ansvar genom subventioner till utsatta branscher, vilket bidrog till ett ökat skuldtryck. Detta ledde till en akut skuldskris under 1980-talet där statens maktposition försvagades markant. På så vis öppnades dörrar för en friare marknadsekonomi samt en tilltagande marknadsintegration. En annan bidragande faktor var elektronikens stora genombrott som möjliggjorde nya innovationer.⁹ De tidigare till synes stabila omvärldsförhållandena var över och långsiktig planering fick ses som ett historiskt fenomen. Organisationers beroende av omvärlden blev tydligare, vilket krävde mer flexibilitet.¹⁰

Under 1980-talet följde ett antal genombrott i form av persondatorer samt tillhörande programvaror där Microsoft och IBM fick ledande roller. Utvecklingen av telekommunikationen, framförallt inom mobiltelefonisegmentet bidrog till både ökad rörlighet och integration. Genom att integrera dessa system började en ny infrastruktur växa fram under 1990-talet. Internet bidrog till ett ökat informationsflöde och gav nya kommunikationsmöjligheter. Detta bidrog till transaktionskostnaderna sjönk drastiskt vilket öppnade dörren för nya affärsmöjligheter och gav tydliga uppsving för nyföretagandet.¹¹

Även om globaliseringen öppnar nya dörrar ställer den samtidigt nya krav. Gamla tunga industriregioner i Europa och USA fick se sig hamna i ekonomiska svackor till följd av att utvecklingen i omvärlden delvis försumrades. Ett undantag var Ruhrområdet i västra Tyskland som följde trenden att bli mer kunskapsorienterade i sin produktion. De tidigt industrialiserade västerländska länderna satsade även de senare på mer kunskapsinriktade

⁵ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 254

⁶ Cameron, R. (1997). *Världens ekonomiska historia. Från urtid till nutid*, s. 499 ff

⁷ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 24

⁸ Cameron, R. (1997). *Världens ekonomiska historia. Från urtid till nutid*, s. 503 ff

⁹ Ibid, s. 499 ff

¹⁰ Willoch, B-E. (1994). *Business Process Reengineering*, s. 9

¹¹ Cameron, R. (1997). *Världens ekonomiska historia. Från urtid till nutid*, s. 510 f

verksamheter och tjänster, mycket av tillverkningsindustrin flyttade till de nya industriländerna.¹²

När konkurrens tilltar blir det viktigare att differentiera, men också svårare. I en tid där produkten blir mer och mer homogen tvingas företag att differentiera sig på andra sätt. Genom att förändra sina processer, med andra ord på det sätt sker och ting blir gjorda, kan ett företag skilja sig ifrån mängden och på så sätt differentiera sig.¹³ Ett sådant förfarande kan göra att organisationen får ett ökat kundfokus och ett helhetsperspektiv.¹⁴

En man som ansåg att processerna skulle hamna i fokus var Michael Hammer. Michael Hammer identifierar i sitt öppningsföredrag på Hammer Forum i Boston 1990 ett antal svagheter med den hierarkiska, funktionsindelade organisationen som gör att denna inte är anpassad för de konkurrensutsatta förhållanden som globaliseringen medför:¹⁵

- Kunden saknas på organisationsschemat. Ökad konkurrens ger kunden mer makt. En utgångspunkt i kundens behov förefaller sålunda naturlig och kunden bör ha en plats i organisationsschemat.
- Då funktionerna inom en organisation endast svarar för sin egen prestation kan endast en person högt upp i hierarkin överblicka denna och skapa sig en helhetssyn av organisationens arbete. Det är emellertid omöjligt för toppledare i stora företag att känna till detaljerna i företagets processer då dessa tenderar att vara ytterst komplexa.
- Om ett problem uppstår för en kund så har han få att vända sig till som dessutom inte har tillräckliga befogenheter. Detta beror bland annat på att få medarbetare inom organisationen har befogenhet att tillgodose kunden.
- Fokus ligger primärt på chefer, inte kunder. För den anställda blir det ofta viktigare att tillgodose sin chef än den kund de anställda egentligen är till för att tillfredställa. Detta beror på att chefen är den som bestämmer de anställdas framtida karriärer och på att belönings- och bestraffningssystem är vertikalt riktade.

Processsynsättet har utvecklats som ett sätt att motverka hierarkiska strukturer och för att möta omvärldens nya krav, vilket beskrivs i nedanstående citat.

”Kundernas behov måste aktivt mötas på ett affärsmässigt sätt; arbeta med rätt saker utgående från verksamhetens huvudprocess, skapa ordning och rätt kvalitet med tydliga mål och beslut; mer för pengarna samt samarbeta och undvik dubbelarbete.”¹⁶

Även om processbegreppet kanske inte längre används i samma utsträckning som under 90-talet är det ändå mer aktuellt än någonsin och värt att undersöka närmare.¹⁷

¹² Cameron, R. (1997). *Världens ekonomiska historia. Från urtid till nutid*, s. 510 ff

¹³ Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*, s. 370

¹⁴ <http://www.process.nu/default.aspx?ID=11>, *Varför processer?* 2005-11-06

¹⁵ Willoch, B-E. (1994). *Business Process Reengineering*, s. 11 f

¹⁶ Norman, P.E. (2005). *Skygglappar och bortkastat kapital kan stå företaget dyrt*, 2005-11-25

¹⁷ Ljungberg, A., VD Trivector LogiQ, 2005-12-02

1.2. Aktörer inom processbaserad verksamhetsutveckling

Inom processbaserad verksamhetsutveckling identifierar författarna tre huvudsakliga aktörer, vilka ses nedan:

- Akademiker
- Konsulter
- Processororienterade företag

Aktören konsulter syftar på de konsultbyråer som bedriver verksamhet med inriktning mot processororientering och processutveckling. Akademikerna är en aktör bestående av forskare och lärare som tillsammans både förmedlar och utvecklar kunskapen kring processer. Den sista och kanske mest intressanta aktören består av de företag som väljer att göra någon typ av processororientering och som dessutom aktivt väljer att arbeta med och utveckla sina processer.

Tillsammans bildar dessa aktörer ett system som har påverkat och påverkar utvecklingen av processbegreppets definition och innebörd. Hur detta system har påverkat är troligen inte en självklar logik, men med all säkerhet finns det spår och skiften som kan ge ledtrådar om hur utvecklingen fortskridit. Det ska tilläggas att detta system bygger på författarnas egen erfarenhet och vetenskap.

1.3. Problematisering

Nya tider ger nya möjligheter, men ställer även nya krav. Differentiering blir svårare på en global marknad. Genom att differentiera sig genom sina processer finns fortfarande en möjlighet att vara unik.¹⁸ Konsumenter blir bättre informerade och ställer högre krav. Konsumenten ser inte längre bara till kärnprodukten utan mer till helheten. Det talas om helheten av en kvalitativ upplevelse och därför är det viktigt att företaget kan se denna helhet.¹⁹

Gamla strukturer kan ofta sätta käppar i hjulet för radikala förändringar. Det ligger en utmaning i att bryta ner dessa strukturer för att möjliggöra bättre kommunikation och högre flexibilitet. Kreativitet inom organisationer måste frigöras vilket kan underlättas genom att öka kommunikationsmöjligheterna.²⁰ Alla innovatörer måste ha tillgång till varandra. I den klassiska hierarkiska strukturen kan idéer bara skickas uppåt i organisationens och det räcker med ett nej på en av nivåerna för att döda idéen.²¹ I en processororienterad organisation uppstår det inte problem av sådan karaktär eftersom det finns ett horisontellt synsätt istället för ett vertikalt.²²

För att förstå processbegreppets innebörd och inflytande är det viktigt att förstå var processbegreppet kommer ifrån. Genom att gå bakom processbegreppets ridåer vill författarna bidra till att öka förståelsen och reda ut en del av begreppen. Samtidigt vill författarna ge en bild av vad processbegreppet står för idag. Med hjälp av röster ifrån aktörer inom

¹⁸ <http://www.process.nu/default.aspx?ID=11>, *Varför Processer?* 2005-11-06

¹⁹ Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 61 ff

²⁰ Ibid, s. 70

²¹ Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution*, s. 265 f

²² Rentzhog, O. (1998). *Processororientering*, s 17 f

processbaserad verksamhetsutveckling vill författarna ge en nulägesbeskrivning av processbegreppet. Slutligen vill författarna försöka sig på att se in i framtiden med hjälp av tolkningar och analyser av insamlad data. Detta resulterar i en problemformulering som lyder enligt nedan:

Hur har processbegreppet vuxit fram och utvecklats, vad står det för idag samt var är det på väg?

1.4. Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för processbegreppet samt att redogöra för begreppets närliggande släktingar. Detta skall åstadkommas med hjälp av en historisk analys av begreppets härkomst och utveckling.

Uppsatsen syftar även till att redogöra för hur några organisaionter i dagsläget förhåller sig till och eventuellt arbetar med processbaserad verksamhetsutveckling. Med hjälp av en sådan redogörelse tillsammans med en bred teoretisk bas syftar uppsatsen till att vara framåtseende. I uppsatsen redogörs det för i vilken riktning som processbegreppet tar sin troliga utveckling.

1.5. Målgrupp

Denna uppsats är främst riktad till två olika målgrupper. Dels är den riktad till studerande på universitet och högskolor runt om i landet. Dels är den riktad till en målgrupp bestående av konsulter, akademiker och processorienterade företag som är i kontakt och arbetar med processbaserad verksamhetsutveckling.

1.6. Definitioner

<i>Process</i>	En process är något som skall tillfredställa ett behov, i detta fall är det ett kundbehov som skall resultera i en kundtillfredsställelse. Processen sätter igång ett antal aktiviteter för att uppnå detta mål. Verksamhetens struktur kan sålunda utformas efter dess processer.
<i>Processorganisation</i>	En organisation där såväl arbetet som tankesättet sker horisontellt. Alla delaktiga måste tänka och agera i form av processer.
<i>Paradigmskifte</i>	Ett paradigmskifte är en genomgripande förändring av de grundläggande antaganden som finns inom ett visst vetenskapligt ämne.
<i>Processorientering</i>	Processorientering syftar till att skapa ett processinriktat paradigmskifte dvs. att få människor att tänka och agera mer i form av processer. Vägen till processorientering ligger sålunda såväl i människors tankesätt som i organisatoriska strukturer och strävar sålunda efter att bli en komplett processorganisation.
<i>Processutveckling</i>	Processutveckling syftar endast till utvecklandet av en specifik process.

1.7. Disposition

Inledningskapitlet i denna uppsats ger en bakgrund till valet av undersökningsområde, vilka problem som varit författarnas utgångspunkt för problemformuleringen samt undersökningens syfte, mål och målgrupp.

Metodkapitlet beskriver hur författarna rent vetenskapligt gått till väga i undersökningen och vilka ansatser och val som har gjorts, samt en motivering av dessa val. Kritik mot undersökningen och valda metoder förs fram och tillvägagångssätt beskrivs.

Författarna har sedan valt att göra en kronologisk beskrivning av processbegreppet i tre kapitel:

- *Processbegreppets utveckling* handlar om hur begrepp och processsätt växt fram under historiens gång. Informationen är empiriskt insamlad från i huvudsak artiklar, tidsskrifter samt facklitterära källor. Författarna försöker visa på vändningar och viktiga epoker som skapat dagens processsätt.
- Den *Teoretiska referensramen* är en form av teoretisk nulägesbeskrivning för begreppen. Här beskrivs vad en processorganisation är i jämförelse med en funktionsorienterad sådan samt dess ingående beståndsdelar, ledarskap och hur en implementering skulle kunna gå till. Kapitlet utgör teori för analysen och utgör till viss del aktören akademikers syn och beskrivning av processbegreppen.
- *Processbegreppet i praktiken* är som namnet antyder ett empiriskt kapitel som tar upp organisationers användning av processorientering i verkligheten. Författarna beskriver de empiriska data som samlats in från de konsultföretag som implementerar processorientering samt ett antal fallorganisationer. Dessa är således de två övriga aktörerna som beskrivits tidigare. Kapitlet ställer frågorna *vad, hur och varför* för respektive respondent för att få en naturlig följd av den teoretiska referensramen.

I *analysen* utgår författarna från den problemformulering som ställts. Kapitlet knyter ihop den teori som beskrivs i nuläget med den empirin i den historiska tillbakablicken samt den praktiska tillämpningen. Analysen har tre delar, *Processbegreppets utveckling*, *Processbegreppet i praktiken* och *Processbegreppets framtid*.

Slutsatserna belyser de förändringar som skett i processsättet samt processorganisationens förmåga att bemöta de krav som globaliseringen ställer utifrån författarnas egna reflektioner. Slutsatserna är som brukligt något av en sammanfattning av analysens viktigaste poänger.

2. Metodik

Detta kapitel beskriver de ansatser och metoder på vilka uppsatsen baseras. Kapitlet beskriver även vilka data som kommer att samlas in och bearbetas. Dessutom beskrivs de gjorda valens eventuella styrkor och svagheter samt kritik. Slutligen beskrivs uppsatsens tillvägagångssätt och dess arbetsgång.

2.1. Introduktion samt val av undersökningsobjekt

Med utgångspunkt i den problemformulering som är satt för denna uppsats har två typer av undersökningar valts. Dels en grundlig genomgång av processbegreppets historiska utveckling samt en studie av hur företag arbetar med processer i realiteten. För den senare undersökningen har framförallt två typer av organisationer studerats, nämligen konsultföretag som hjälper andra med att förändra sin organisation via processorientering, samt företag som i själva verket har påbörjat denna förändring. Konsultföretagen består huvudsakligen av Trivector som är baserade i Lund och CANEA i Göteborg. Företagen ifråga är de enda i sin klass i Sverige, de har nämligen som affärsidé att processutveckla och processorientera andra organisationer.²³ Till viss del har även Accenture studerats för att jämföra med ett vanligt konsultföretag. Företag som kontaktats och som till olika grad påbörjat en processorientering består av Tetra Pak, IKEA samt Gambro. Valen av respondenter beror inte på att de processorienterat eller ej, utan författarna har kontaktat stora företag där de haft tidigare kontakter som möjliggjort en intervju med rätt personer.

Med utgångspunkt från dessa respondenter samt den valda problemformuleringen har vetenskapliga förhållningssätt, metoder, ansatser studerats och val gjorts. Detta har mynnat ut i det tillvägagångssätt som även beskrivs.

2.2. Vetenskapligt förhållningssätt

Inom vetenskapen finns det tre huvudsakliga förhållningssätt för att bedriva forskning: *positivism*, *systemteori* och *hermeneutik*.²⁴ Dessa tre förhållningssätt har alla sitt ursprung ifrån filosofiska diskussioner. Avsnitt nedan ger en kort beskrivning av de tre förhållningssätten, vilket följs av uppsatsen val.

²³ Ljungberg, A., VD Trivector LogiQ, 2005-12-02

²⁴ Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, s. 37

2.2.1. Positivismen

Positivismen grundar sig i naturvetenskapen. Positivismen bygger på att det som kan prövas empiriskt också tillhör vetenskapen, och vice versa. Som exempel på ickevetenskap har vi känslor och värderingar eller religiösa och politiska uttalanden. Med andra ord, det som inte är vetenskaplig kunskap, ska heller inte betraktas som kunskap. Uppfattningar och bedömningar ska kunna ersättas med mätningar. Begrepp som reliabilitet och validitet, vilka förklaras nedan, väger tungt i positivismen. Forskaren ska vara helt objektiv och inte påverkas av utomvetenskapliga värderingar. Förklaringar ska anges som orsaks-verkan-samband, som exempel kan vi ta ämnet medicin. Inom ämnet medicin ska strävan till en förklaring gå via biologin.²⁵ Anhängare av positivismen använder helst kvantitativa metoder och objektivt anskaffad rådata i form av observationer.²⁶ Förhållningssättet förknippas också oftast med deduktiva ansatser och det ska finnas distans till undersökningen för att minimera personlig påverkan.²⁷ Kritik mot positivismen är att människan ses som ett objekt samt att viss forskning utesluts, som exempel har vi forskning kring känslor, upplevelser och kulturer.²⁸

2.2.2. Systemteorin

Systemteorin bygger på att saker och ting hänger samman, som exempel kan ekologiska samband nämnas där flera djur tillsammans bildar ett system. Detta kan jämföras med traditionell forskningsmetodik som bygger på att studera delkomponenterna i ett system utan att se till sambandet mellan dem. Till viss del uppkom systemteorin som ett svar på positivismen. Systemtänkandet är ett sätt att förstå system som växelverkar och förändras, där flera ingående komponenter påverkar varandra. Det är viktigt att se gränsen mellan systemet och dess omgivning, flödet emellan dessa studeras nämligen i systemteorin. Mycket inom systemteorin är gemensamt med positivismen: rationalism, mätbarhet och jämförbarhet. Skillnaden står i att orsak-verkan-samband ersätts med växelverkan mellan faktorer och kontroll. Då orsaks-verkan-sambanden blir alltför komplexa är systemteorin mer användbar än positivismen. Systemteorin används därför ofta när organisationers processer och förlopp studeras.²⁹

2.2.3. Hermeneutik

Hermeneutik är i grunden tolkningslära och är positivismens motpol. En av ursprungsteorierna utgick från tolkning av bibeltexter. Teorin handlar i huvudsak om att förstå och tolka innebörden i dess vidaste mening, som exempel har vi konst eller djupare förståelse för människans livssituation. Inom områden som psykologi finns det intresse för hermeneutik eftersom sådana områden utesluts ur andra vetenskapliga förhållningssätt. Hermeneutik anses som ett komplement till den positivistiska forskningen. Dess synsätt antar att forskaren har en förförståelse för det som studeras. Detta betyder att studierna växelvis ser till de ingående

²⁵ Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, s. 27

²⁶ <http://infovoice.se/fou/>, *Forskningsmetodik – Kvantitativa (statistiska) och kvalitativa ansatser*, 2005-10-26

²⁷ Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* s. 38

²⁸ Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, s. 28

²⁹ *Ibid*, s. 28 ff

komponenterna och växelvis ser till helheten. I likhet med systemteorin sätter hermeneutiken vikt på att studera flödet mellan systemet och omgivningen.³⁰

I motsats till positivismen används oftast kvalitativa undersökningsmetoder baserade på induktiva ansatser inom hermeneutiken. Det bör alltså råda en närhet till det som undersöks. Förhållningssättet styrs av undersökarens värderingar och intressen vilket innebär ett antagande om att det inte finns några generella lagar.³¹

2.2.4. Uppsatsens förhållningssätt

Denna uppsats baseras i huvudsak på systemteoretiska tankar. Detta beror på att begrepp såsom strategi, organisation och ledarskap består av många delar och där processsynsättet är ett begrepp som sammanbinder dessa. Eftersom delarna starkt påverkar varandra är det lämpligt med ett systemteoretiskt förhållningssätt. Vidare beskriver processer en kedja av aktiviteter där en enskild aktivitet inte kan studeras helt fristående från övriga varför valt förhållningssätt är lämpligt. Processsynsättets utveckling och hur det ser ut idag består av flera aktörer vilket kan liknas vid ett system, för analysen av aktörerna idag har de påverkat synsättet vilket gör att ett systemsynsätt är lämpligt.

Författarna har ställt höga krav på reliabilitet och validitet, vilket har lett till att det ständigt funnits positivistiska tankar i bakgrunden. Förhållningssättet kräver emellertid att författarna saknar förutfattade meningar om det studerade ämnet vilket inte är fallet. Författarna präglas av deras akademiska bakgrund, som innehållit studier inom det undersökta ämnet.

Vid intervjuer och tillbakablicken på den historiska utvecklingen har ett i huvudsak hermeneutiskt förhållningssätt använts. Detta förklaras av att författarnas subjektivitet kommer att spela in. Svaren vid intervjuerna tolkas subjektivt. Vidare används genomgående kvalitativ information vilket är vanligt inom ett hermeneutiskt förhållningssätt.

Sammanfattningsvis menar författarna inte med ovanstående förklaring att ta det bästa av tre världar. Påverkan av processsynsättet kan beskrivas som ett system och dess historiska utveckling är framför allt en fråga om tolkning, dock ställer författarna krav på reliabilitet och validitet. Eftersom uppsatsens analys består av en historik del och en från nuläget och framåt kan författarna förhålla sig till den historiska delen mer hermeneutiskt medan till nuläget mer systemteoretiskt.

2.3. Ansats

Det finns två huvudsakliga strategier för att samla in data om verkligheten: *deduktiv* eller *induktiv*. Vid deduktion utgår forskaren från teorin och försöker finna information i empirin som styrker denna teori. Anhängare till strategin menar att det är bättre att först skaffa sig kunskaper och förväntningar för att sedan se om empirin överensstämmer. Nackdelar med denna strategi är att den kan leda till att forskaren enbart letar efter information som stödjer forskarens förväntningar. Med förväntningar som utgångspunkt föreligger det en risk att

³⁰ Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, s. 33

³¹ Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* s. 38

viktig information kan förbises.³² En utveckling av strategin kallas *hypotetiskt deduktiv* och den bygger på att tidigare forskning används för att skapa en hypotes, vilken sedan testas på insamlad data.³³

Motsats till deduktiv ansats kallas *induktiv*. Induktiv innebär att forskaren, utan förväntningar, samlar in empiri för att sedan systematisera denna och skapa sig en uppfattning om verkligheten. I korta drag kan en induktiv ansats förklaras med att forskaren går ifrån empiri till teori. Tanken bakom induktiv ansats är att en forskare ska kunna söka och samla in information utan att vara styrd av tidigare erfarenheter. Kritiker till ansatsen anser att det inte går att observera verkligheten med ett helt öppet sinne.³⁴ Att vara helt förutsättningslös anses omöjligt.³⁵

Det finns ytterligare en strategi som kallas *abduktion*. Abduktion är en kombination av induktion och deduktion och innebär att forskaren vandrar mellan teori och empiri.³⁶ Genom abduktion kan forskare använda fördelar från båda strategierna, till exempel genom att börja en studie induktivt, med öppna ögon, för att samla in all information utan förutfattade meningar. I nästa skede kan forskaren ta hjälp av teori och deduktivt fördjupa sina insamlade data.

2.3.1. Uppsatsens ansats

Inledningsvis utgår uppsatsen från ett induktivt angreppssätt. Med öppna ögon har en insamling av information gjorts för att beskriva utvecklingen av processsynsättet utan att styras av en viss teori eller visst tankesätt. Dessutom är den teoretiska grunden inom det studerade området till viss del utforskat vilket gör det väldigt svårt att arbeta deduktivt. Med den frågeställning som föreligger om historisk utveckling faller det sig även naturligt att i möjligaste mån börja studien med öppna ögon utan förutfattade meningar. Som framförts ovan finns dock vissa begränsningar för att göra en helt och hållet induktiv studie. Författarna är präglade av tidigare erfarenheter och studier, vilka företagits inom undersökningens område. Många undersökningar som är empiriska, i likhet med denna, utgår från empirin och försöker finna teorier, begrepp och modeller som är lämpliga.³⁷ Detta innebär att arbetet sker induktivt.

Ett val har dock gjorts att försöka samla in information om den historiska utvecklingen induktivt för att sedan studera den teori som finns om ämnet fram till denna uppsats start. På så sätt skapas en bild eller teoretisk referensram om ämnet. Med detta i bagaget har studien fortsatt genom att undersöka ett antal organisationer för att se hur de verkligen arbetar i jämförelse med den studerade teorin. Dessa val innebär att undersökningen tar ett avstamp och övergår till att bli deduktiv i sin ansats.

I det som beskrivits ovan används ett angreppssätt som vandrar mellan teori och empiri. Utifrån egna idéer och andras teorier löses de problem som uppstår, således en form av

³² Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* s. 42 ff

³³ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik*, s. 51

³⁴ Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* s. 42 ff

³⁵ Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, s. 47

³⁶ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik*, s. 35 f

³⁷ Rienecker, L. & Stray J. P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*, s. 160

abduktion. Med abduktion har författarna möjlighet att dra fördel av både den induktiva och deduktiva ansatsen. Under arbetets gång har först enkla och öppna frågor ställts med induktiv inställning. Med hjälp av detta angreppssätt kan egna idéer utvecklas. Utifrån de egna idéerna kan deduktiv inställning antas och arbetat kan fortsätta med djupare frågor för att få mer information. Med ny kunskap och ett abduktivt angreppssätt kan författarna blicka tillbaka för att fördjupa sig.

2.4. Ambitionsnivå

I en uppsats är det viktigt att redan från början bestämma sig för en ambitionsnivå vilket präglar djupet på arbetet. Nedan kan vi se de fyra olika nivåer som en studie kan uppnå:³⁸

- *Explorativa studier* innebär att förklara ett problems vad, när och hur. Detta innebär i korta drag att en kartläggning av ett problem utförs. Det kan till exempel vara en organisations problemområden som kartläggs för framtida undersökningar.
- *Beskrivande (deskriptiva) studier* har för avsikt att bestämma forskningsobjektets egenskaper. Detta innebär att insamlingen och systematiseringen av data bestäms av på förhand valda variabler.
- *Förklarande studier* tar upp orsak-verkan-samband. Studien förklarar varför saker sker och varför de ser ut som de gör.
- *Normativa studier* ska resultera i handlingsförslag eller bildning av nya normer. Problemformuleringar som ställer frågan hur syftar ofta till att nå denna nivå. Normativa studier försöker ofta lösa ett problem med flera förslag och svar. Förslagens konsekvenser bör också redovisas. Dessutom ska de gånger då forskaren själv tar ställning redovisas eftersom det kan påverka resultaten.

2.4.1. Uppsatsens ambitionsnivå

Uppsatsen har för avsikt att nå någonstans mellan den andra och tredje nivån, dvs. mellan att beskriva till att förklarar varför saker sker och varför de ser ut som de gör. Studien ska undersöka (explorativt) och beskriva (deskriptivt) hur processsättets utveckling sett ut, samt ser ut idag. Dessutom ska studien till viss del förklara varför det ser ut som det gör idag. Målet för studien är att ge en bild över hur processsättet har utvecklats till vad det står för idag och för hur bilden tillämpas av företag i vår omgivning.

Den bild som ges sätter dock inga normer för hur alla företag bör handla i allmänhet. Därför kan studien inte kallas normativ. Däremot är detta en beskrivande studie som vill visa på hur processsättet används i företagsvärlden.

2.5. Metodval

Vid en undersökning väljs en metod för att gå tillväga, vid valet av metod finns det flera dimensioner att tänka på. Skillnad görs på både kvalitativa och kvantitativa metoder samt

³⁸ Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, s. 46

extensiva och intensiva. I detta avsnitt förklaras först metoderna varefter uppsatsens metod presenteras.

2.5.1. Kvalitativa och kvantitativa studier – ord eller siffror

Vid insamling av data skiljs det på *kvalitativ* och *kvantitativ* data, ord eller siffror. Den kvantitativa metoden bygger på att den sociala verkligheten kan mätas med metoder och instrument som ger information i siffror. Denna information kan sedan analyseras och bearbetas med statistiska metoder. En klassisk metod för att samla in kvantitativ data är ett frågeformulär med givna svarsalternativ. Förutsättningen är att populationen som undersöks kan pressa in sin uppfattning av verkligheten inom de givna svarsalternativen, vilket ofta kan vara svårt. Ett frågeformulär kräver alltså att undersökaren har förkunskaper inom det ämne hon ska undersöka. Kritik mot denna metod är bland annat att den endast mäter undersökarens förståelse av något visst. Undersökaren skriver både frågor och svarsalternativ.³⁹

Kvalitativa undersökningar är de kvantitativas motsats. För dessa undersökningar ligger strävan i att studera människors tolkning av den sociala verkligheten, genom att studera *vad de säger och vad de gör*⁴⁰. De som undersöks ska få svara med egna ord och inte genom fördefinierade svarsalternativ. Observationer genom fältarbete och öppna intervjuer är vanliga metoder för att samla in *kvalitativ* data. Dessa metoder är mer flexibla.

Vilket sorts information som samlas in och på det sätt undersökningen genomförs beror på situationen. Ibland är det bättre med kvalitativa undersökningar och ibland med kvantitativa. Det går inte säga att den ena är generellt bättre än den andra. För att kompensera de båda metodernas brister och utnyttja deras respektive styrkor finns det en kombination som kallas *metodtriangulering*. Detta innebär att först samla in en sorts data och sedan använda denna för att samla in andra sorters data.⁴¹

2.5.2. Extensivt och intensivt

Det skiljs också på *extensiva* och *intensiva* undersökningar, extensiva är breda medan intensiva är djupa. Vid extensiva studier undersöks många enheter, t.ex. en stor population och endast ett fåtal variabler mäts för varje enhet. Vid intensiva studier gäller motsatsen, ett fåtal enheter mäts på ett flertal variabler. Med andra ord, intensiva studier ger djup förståelse och extensiva studier ger generaliserande resultat. Idealet är både bredd och djup, detta kan dock ta stora resurser i anspråk och därför måste ett val ofta göras.

Utformningstriangulering innebär att först göra en *intensiv* studie och sedan använda detta resultat för att göra en *extensiv* studie, eller vice versa. Med denna metod närmas idealet om både bredd och djup. Exempel på utformningstriangulering är att först göra djupintervjuer (intensivt) och därefter använda resultatet för att göra en större enkätundersökning. På detta sätt kan undersökaren försöka nå både bredd och djup.⁴²

³⁹ Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* s. 39

⁴⁰ Ibid, s. 39

⁴¹ Ibid, s. 151

⁴² Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* s. 106

2.5.3. Samband och triangulering

Det finns samband mellan intensiva och kvalitativa undersökningar, precis som det finns samband mellan extensiva och kvantitativa undersökningar. Till exempel har vi djupintervjuer som görs för att samla in kvalitativ data. Detta är en typiskt intensiv undersökning. Ett annat exempel är en enkätundersökning på en stor population. Detta är en kvantitativ metod samtidigt som den är extensiv.

Det går även att kombinera *metod-* och *utformningstriangulering*. Detta kan innebära att först göra en undersökning som är kvalitativ och intensiv. I nästa steg görs en undersökning som baseras på resultaten ifrån den första. Denna ska vara kvantitativ och extensiv. Fördelen med detta är att undersökaren kan nå både djup och bredd på ett effektivt sätt samtidigt som fördelarna med både kvalitativa och kvantitativa metoder uppnås.

2.5.4. Uppsatsens metodval

För att få svar på uppställda frågor och problemformulering arbetar denna uppsats nästan uteslutande med kvalitativa metoder. Dels innehåller undersökningen en omfattande kartläggning av vad som skrivits och publicerats kring processsynsättet och dels ett antal intervjuer.

Kartläggningen består av skrivet material under framför allt det senaste århundradet. Detta skrivna material är enbart kvalitativt. Eftersom alla dessa källor studerats med samma fråga och mål är undersökningen extensiv.

Med den information författarna har tillskansat sig i undersökningens första extensiva fas har en bred kunskap skapats om processsynsättet, dess utveckling samt teori i dagsläget. För att få ut så mycket som möjligt av de intervjuer som senare företogs föregick kartläggningen intervjuerna. Detta innebar att intervjuunderlagen kunde baseras på den utveckling och teori som tagits fram och studerats. Intervjuerna genomfördes sedan kvalitativa, öppna och djupa och var således intensiva. Denna intensiva företagsundersökning som följde var således en form av medveten utformningstriangulering för att maximera nyttan av intervjuerna och den information författarna kunde få ut. Tyvärr har författarna inte haft tillgång till att göra observationer som ytterliggare kvalitativt material för att styrka de svar som framkommit via intervjuer.

En historisk beskrivning anser författarna vara relativt generell medan för få företag har studerats för att kunna generalisera de resultat som framkommit om olika organisationers arbetssätt med processer och processorientering.

2.6. Datainsamling

Förutom att data kan vara kvalitativ eller kvantitativ delas den även in i *primärdata* eller *sekundärdata*. Primärdata betyder att informationen samlats in för första gången. Med andra ord, ingen har samlat in den tidigare och insamlingen görs för studiens syfte. Undersökaren går direkt till den primära informationskällan och insamlingen är styrd av studiens

problemställning och syfte. Primärdata samlas oftast in genom intervjuer, observationer och enkäter.⁴³

Sekundärdata karakteriseras av att någon annan samlat in informationen tidigare, i något annat syfte. Exempel på detta är tidigare framforskade teorier, beskrivande texter, insamlad statistik etc.⁴⁴

Primär- och sekundärdata kan vara både kvalitativ och kvantitativ. Oftast används både primär- och sekundärdata i en undersökning.⁴⁵

2.6.1. Uppsatsens data

Som beskrivits i föregående avsnitt användes kvalitativa metoder i denna undersökning, vilket givit kvalitativ data. Tillsammans med dimensionerna primär- respektive sekundärdata bildas en uppdelningen i två olika sorters data:

Primär och kvalitativ - Består av den data som samlats in genom intervjuer.

Sekundär och kvalitativ - Består av den data som samlats in ifrån skrivet och publicerat material kring processsynsättet.

Hur dessa data har samlats in beskrivs närmare under avsnittet tillvägagångssätt.

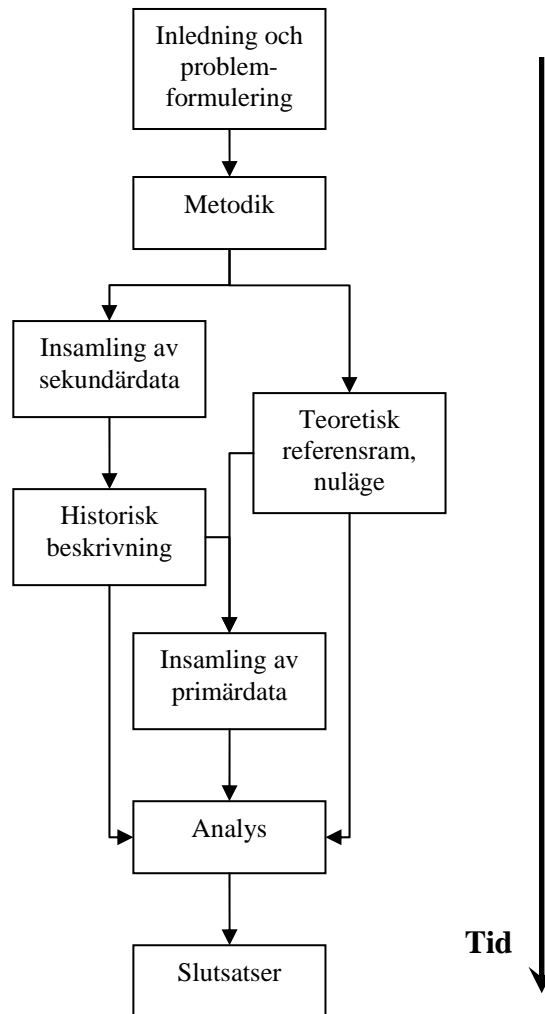
2.7. Tillvägagångssätt

Detta avsnitt avser att förklara hur författarna har arbetat sig från problemformulering till slutsatser. Inledningsvis förklaras den arbetsmodell som arbetet har följt och som lade grunden för en tidplan.

⁴³ Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* s. 57

⁴⁴ *Ibid*, s. 57

⁴⁵ *Ibid*, s. 57



Figur 2.1 Uppsatsens arbetsmodell

Uppsatsen började med en fastställning av uppgiftsbeskrivningen och utifrån den utarbetades en första problemformulering. Därefter formulerades uppsatsens syfte och mål. Sedan följde metodstudier, vilka mynnade ut i en planering och ett tillvägagångssätt för uppsatsen. Detta resulterade i den arbetsmodell som visas i Figur 2.1.

Först skapades en bild av den historiska utvecklingen, en empirisk studie av processbegreppets utveckling. Denna studie fokuserade på händelser i historien som har förändrat och skapat dagens syn på processbegreppen. Bilden har sedan fördjupats och utvecklats mot processsynsättet för att sammanställas i en form av teoretisk referensram över de teorier som härskar i nuläget. Valet av teorier i referensramen gjordes som en kondens studerad litteratur. Dessa delvis parallella trådar skapade förutsättningar för en bra insamling av primärdata via intervjuer över hur tillämpningen ser ut i realiteten. På detta sätt visar tillvägagångssättet hur arbetet har skett som en vandring mellan empiri och teori, således abduktivt. Som visas i arbetsmodellen ovan bygger sedan analysen på dessa två empiriska samt en teoretisk del. Slutsatser har sedan dragits utifrån analysen.

Efter att arbetsmodellen utarbetats gjordes även en tidsplan för uppsatsen. Denna utformades som ett arbetsschema och ses i Figur 2.2.

Tidsplanering för uppsatsen

Arbetsvecka	1	2	3	4	5	6	7	8	-	9	10
Kalendervecka	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2
Inledning											
Metodik											
Litteraturstudier											
- Artiklar											
- Böcker											
- Elektroniska publikationer											
Intervjuer, primärdata											
- Utformning av intervjuer											
- Insamling av primärdata											
Analys											
Slutsatser											
Slutputs och presentation											

Figur 2.2 Tidsplanering för uppsatsen

2.7.1. Litteraturstudier

De litteraturstudier som företagits är som bekant sekundärdata och består av huvudsakligen tre delar: artiklar, böcker samt elektroniska publikationer. Artiklar och elektroniska publikationer har studerats för att nå de senaste rönen om området samt aktualisera ämnet. Flera artikelserier har skrivits om det studerade ämnet under de senaste decennierna. Böcker har studerats för att finna den historiska utvecklingen samt fastställa den teoretiska referensram som härskar i dagsläget. Författarna har tillsammans med handledaren resonerat sig fram till lämplig litteratur. Författarna har i huvudsak letat information via Lunds Universitets bibliotek samt dess tjänster för artikelsök.

En nackdel med sekundärdata är att den kan ha skrivits i ett annat syfte och kan vara modifierad för att passa detta syfte. Med ett kritiskt förhållningssätt har författarna studerat flera källor och försökt skapa sig en objektiv bild.

På grund av att problem dykt upp efter hand har behovet av att studera mer litteratur ständigt funnits.

2.7.2. Intervjuer

Genom att studera sekundärdata har författarna kunnat skapa sig en bra helhetsbild för att sedan utforma och genomföra intervjuer. Nackdelen mot detta deduktiva arbetssätt är att undersökaren präglas av de erfarenheter och studier som företagits. Författarna anser dock att denna helhetsbild och grundteori inom ämnet är en förutsättning för att kunna maximera nyttan av intervjuerna. Intervjuunderlagen redovisas i bilaga A för konsulter och bilaga B för företagen.

De intervjuer som gjorts är djupintervjuer (intensiva) med målet att trots våra förkunskaper inte styra respondenten att svara i en viss riktning utan vara ett stöd för intervjuunderlag, förståelse samt följdfrågor vid intervjutillfället. De respondenter som använts har alla intervjuats en gång, blandat mellan telefonintervjuer och personliga möten. Telefonintervjuer beror på geografiska avstånd eller avsaknad av besöksmöjlighet. Som förberedelser har ett grundligt intervjuunderlag utarbetats och sänts ut till respondenter för förberedelse samt för att få samma struktur och frågor till de olika respondenterna.

2.8. Trovärdighet

Avsnittet beskriver först ämnena validitet och reliabilitet. Därefter tas uppsatsens syn på dessa områden upp. För uppsatsen beskrivs även dess trovärdighet och den kritik som kan ställas mot den undersökning och analys som gjorts.

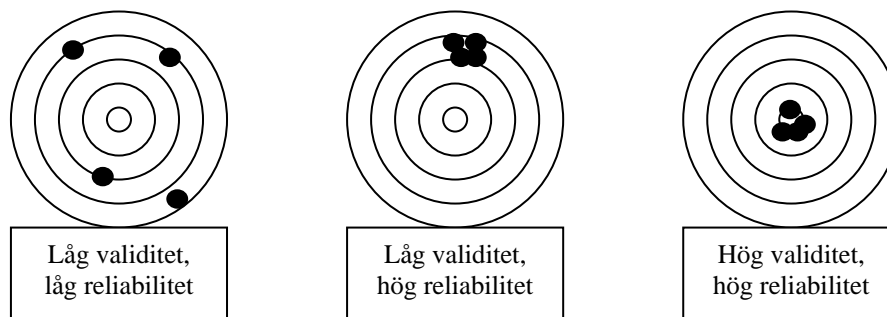
2.8.1. Validitet

Med validitet menas en undersöknings förmåga att mäta precist, ändamålsenligt och undvika systematiska fel.⁴⁶ Se Figur 2.3 nedan. Detta försvaras då personer är undersökningsobjekt. Risken finns att intervjuaren eller omgivningen påverkar intervjuobjektet, s.k. intervju effekt.⁴⁷ Denna effekt ska minimeras.

Det görs skillnad på en undersöknings inre och yttre validitet. Inre validitet kan exempelvis vara att ställa rätt frågor till rätt person, att ta med ett tillräckligt antal indikatorer för att täcka in en fråga och att använda rätt mätinstrument. Yttre validitet är undersökningens förankring i en vidare ram, främst i vilken utsträckning det går att generalisera studiens resultat.⁴⁸

2.8.2. Reliabilitet

Reliabilitet står för hur pålitlig en undersökning är. Begreppet reliabilitet kan förklaras med att två oberoende undersökningar ska ge samma resultat då samma metoder används och då populationen är oförändrad.⁴⁹ Mätinstrumentet ska inte ge några slumpmässiga fel, se Figur 2.3 Vid intervjuer beror tillförlitligheten till stor del på intervjuaren eftersom han tolkar de svar han får. Ett sätt att säkerställa reliabiliteten vid intervjuer är att använda sig av standardiserade intervjumetoder.



Figur 2.3 Illustration av validitet och reliabilitet 50

2.8.3. Trovärdighet och kritik för uppsatsen

Den insamlade informationen anses vara korrekt då endast intervjuer företagits om rätt person har varit tillgänglig. Dessutom anses informationen vara relevant för ämnet ifråga.

⁴⁶ Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, s. 61 f

⁴⁷ Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* s. 162

⁴⁸ *Ibid*, s. 21 f

⁴⁹ *Ibid*, s. 22

⁵⁰ Björklund, M. & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken*, s. 60

Tillsammans utgör dessa båda faktorer en god inre validitet. Det har även tagits i beaktande att intervjuare och intervjuobjekt kan färgas av situationen. En nackdel med att föra telefonintervjuer är att undersökaren inte kan se respondenten och avgöra hur dennes kroppsspråk och agerande ser ut på ställda frågor.

En yttre validitet, generaliserbarhet, är svår att nå. En viss grad försöker uppnås men författarna inser att en vidare förankring av resultaten är svåra att göra då undersökningen anses vara alltför intensiv i dess senare skede vid underökning av organisationer.

Hög reliabilitet har eftersträvats genom att använda standardiserade intervjuer, låta minst två författare delta vid varje intervju samt nedteckna och diskutera direkt de svar som erhållits. Initialt gjordes ett grundligt intervjuunderlag som använts för ett flertal intervjuer. Underlaget har dock genomgått förändringar. Dels har underlaget anpassats efter vem som intervjuades och dels har frågorna utvecklats i takt med att nya svar söktes. Författarna har försökt hålla en viss distans till de undersökta organisationerna för att inte färgas av deras förutfattade åsikter och tankar om undersökningens resultat.

De sekundära källornas giltighet, främst litteratur och teorier, har kontrollerats utifrån författarnas erkännande samt tidningars status i samhället.

En svaghet är att en stor del av den teori som gäller i nuläget baserar sig på främst en bok, kompletterat med ett flertal andra. Dock bör det tilläggas att denna teori är framtagen ur flera andra källor och författarna har velat använda sig av de senaste teorierna som finns inom det undersökta området. Vidare är en av författarna till denna bok även en av respondenterna på ett av de intervjuade företagen.

3. Processbegreppets utveckling

Detta kapitel består av empiriskt material som beskriver processbegreppets framväxt och dess utveckling till idag. Beskrivningen behandlar en rad olika influenser och trender som påverkat och format processbegreppet till vad det står för idag. Beskrivningen är kronologisk i den mån det är möjligt.

3.1. Tillverkningsprocessen

En av de första dokumenterade processerna kan härledas från tillverkningen av den berömda purpurfärgen som dateras tillbaka till feniciernas tid omkring 3000 f. Kr.⁵¹ Sedan dess har processbegreppet emellertid utvecklats. Adam Smith var den förste som ändrade processbegreppets riktning vilket gav världen en annan syn på processer i tillverkning.

3.1.1. Synålsprocessen

Adam Smith undersökte en synålsfabrik där varje anställd utförde så mycket som 18 specifika produktionsuppgifter vilket gav en genomsnittlig daglig produktionskapacitet på uppåt femhundra nålar per anställd. I ett experiment gick fabriksledningen med på att låta sina anställda specialisera sig på varsitt produktionsmoment. Istället för att låta de anställda göra sitt arbete var för sig placerades de i ett ”löpande band” som i slutändan gav en färdig synål.⁵²

Effekten av specialiseringen av arbetsmoment var minst sagt häpnadsväckande. Allt eftersom de anställda blev bättre på sitt respektive arbetsmoment ökades produktiviteten med hela tio gånger.⁵³

Arvet efter Smiths ”Specialisation of Labour” var organisationer som hade fler likheter med Egyptens pyramider än med den organisationsstruktur dagens processgurus eftersträvar. Det gav dock processtänkandet en mening, en första förståelse för tillverkningsprocessen som sådan. Genom att lägga fokus på produktionens olika aktiviteter kunde en process från input till output urskiljas.⁵⁴

I början av 1900-talet utvecklade Henry Ford tankarna kring specialisering genom att dela upp arbetet i mindre moment som ständigt upprepades. Ford kallade detta för löpande bandets princip. Med tiden blev amerikanska organisationer väldigt duktiga på specialisering av arbetsmoment i produktionen.⁵⁵

⁵¹ Cameron, R. (1997). *Världens ekonomiska historia. Från urtid till nutid*, s. 48

⁵² Willoch, B-E. (1994). *Business Process Reengineering*, s. 5

⁵³ Ibid, s. 5

⁵⁴ Ibid, s. 5 f

⁵⁵ Champy, J. & Hammer, M. (1994). *Reengineering the Corporation.*, s. 20 ff

3.1.2. Scientific Management

Scientific Management var en organisationsteori som växte fram som en ingenjörskonst på initiativ av Frederick Winslow Taylor. Därav att Scientific Management ibland kallas taylorismen. Denna teori byggde på några principiella antaganden som kan ses nedan:⁵⁶

- Individens som designat processen är inte den som står för själva genomförandet.
- Det finns ett bästa sätt att utforma varje process.
- Det finns ett behov av att kunna mäta och sålunda kontrollera både produktivitet och effektivitet.
- Det behövs standardiserade rutiner för dem som arbetar ”på golvet”.
- Arbete utförs mest effektivt specialiserat.

Under andra världskriget vidgades Scientific Management till ett ”systemtänkande”. Denna vidgning skedde för att möjliggöra beskrivandet av komplexa flöden. Genom den tilltagande komplexiteten blev forskning om operationella rutiner i allra högsta grad ett aktuellt ämne. När datorn fick sitt genombrott i affärsvärlden under 1950-talet löste den en del av de operationella forskningsproblem som fanns och bidrog i stor utsträckning till att designa arbetsprocesser. Under taylorismens epok var processsynsättet emellertid analytiskt och mekaniskt.⁵⁷

3.2. Processer för kvalitetssäkring

Redan på 1930-talet belystes de humana aspekterna av produktion av Walter Andrew Shewhart. Han ansåg att ingenjören skulle fokusera på att översätta kundens önskemål till fysiska produkter i syfte att skapa kundtillfredsställelse.⁵⁸ Detta beskrevs som ett kundinriktat kvalitetsynsätt av tämligen modern karaktär. Även om detta inte var Shewharts huvudsakliga fokus skilde sig detta synsätt märkbart från det mekaniska/analytiska som annars präglade industrin.⁵⁹

Shewhart blev känd för sitt ”styrdiagram” som var ett viktigt verktyg inom statistisk processtyrning. Syftet med detta verktyg var att genom ett antal stickprov tagna från processen kunna beräkna en form av kvalitetsindikator som kunde förutse processens utfall. Detta gav möjlighet till att kontrollera och att förmedla nivån på kvaliteten.⁶⁰

William Edwards Deming och Joseph Moses Juran, som båda delvis varit verksamma under Shewharts tid, fortsatte att med eftertryck betona det statistiska synsättet i sitt arbete. Båda var mycket aktiva med att visa vikten av kvalitetsutvecklingen för företagsledning.⁶¹

Deming var tidig med att betona ledningens roll för att åstadkomma hållbara förbättringar genom sin berömda 14-punktslista. Med denna lista sammanfattande han de aspekter han ansåg vara viktiga för en långvarig förändring.⁶²

⁵⁶ Davenport, T. H. (1993). *Process innovation*, s. 315

⁵⁷ Ibid, s. 315

⁵⁸ Shewhart, W. A. (1931). *Economic Control of quality of manufactured product*, s. 54

⁵⁹ Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet - från behov till användning*, s. 78

⁶⁰ Ibid, s. 238

⁶¹ Ibid, s. 79 f

1. Skapa ett klimat för långsiktiga beslut och ständig förbättring.
2. Övergå till det nya kvalitetstänkandet.
3. Sluta försöka kontrollera in kvalitet.
4. Minska antalet leverantörer och värdera dem inte enbart efter pris.
5. Förbättra ständigt varje process.
6. Ge alla möjligheter att utvecklas i sitt arbete.
7. Betona ledarskap.
8. Fördriv rädslan.
9. Riv ner barriärer mellan avdelningar.
10. Sluta med slogans. Vidta åtgärder istället.
11. Avskaffa ackord.
12. Ta bort hinder för yrkesstoltheten.
13. Uppmuntra till utbildning och vidareutveckling.
14. Vidta åtgärder för att få igång förändringsprocessen.

Deming menade att nyckeln till långsiktig hållbar förbättring ligger i att skapa ett klimat för långsiktiga beslut och kontinuerlig förbättring i syfte att uppnå det övergripande målet, nämligen att övergå till kvalitetstänkande. Strategin för att komma dit var att arbeta med de 14 följande punkterna i hans lista. Budskapet var att gå från kontroll och övervakning till ledning som stimulerar och sätter fokus på processerna och de som arbetar med dessa. En ledare skall inte bara utvecklas personligen utan även ge andra möjlighet att utvecklas enligt Deming. För att någon form av förändring skall vara möjlig måste ledarens rädsla för att göra fel minimeras.⁶³

Både Deming och Juran bidrog i stor utsträckning till utvecklingen inom kvalitetsområdet, inte minst i Japan. Demings arbete bidrog till bildandet av JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers).

3.2.1. Kaizen

*“If a man has not been seen for three days, his friends should take a good look at him to see what changes have befallen him.”*⁶⁴

Ovanstående är ett gammalt japanskt ordspråk som verkligen poängterar hur starkt ingrott ständiga förbättringar är i den japanska mentaliteten. Om en person har varit borta i tre dagar så måste förändringar märkas när denne återvänder eftersom japanerna anser att personer ständigt utvecklas och förändras. Kaizen är byggt på denna japanska mentalitet.⁶⁵

Själva konceptet med kaizen är synnerligen simpelt. ”Kai” betyder förändring och ”zen” betyder bra.⁶⁶ Kaizens ungefärliga innebörd blir sålunda: ”förändring till det bättre”. Själva konceptet handlar om ständiga kontinuerlig förbättringar. Filosofin strävar efter att vi ständigt förbättrar våra liv både på det sociala och på det rent yrkesmässiga planet. Kaizen är ett

⁶² Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet - från behov till användning*, s. 81

⁶³ Ibid, s. 376 ff

⁶⁴ Imai, M. (1986). *Kaizen. The Key to Japan's competitive success*, s. 5

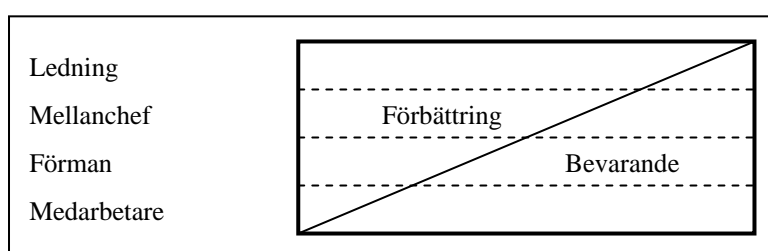
⁶⁵ Ibid, s. 5

⁶⁶ Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet - från behov till användning*, s. 44

samlingsbegrepp för den utveckling som har skett inom det japanska kvalitetstänkandet under en längre period.⁶⁷

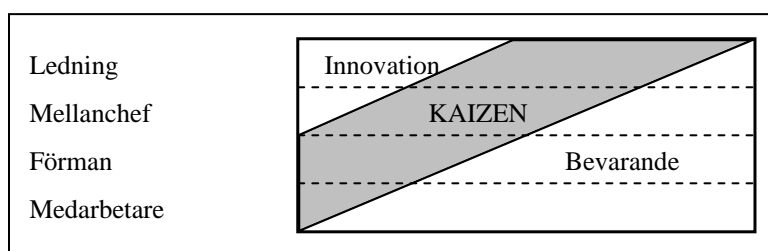
Ledarskap är något som betonas starkt inom kaizen. Den processorienterade ledarskapsrollen bygger till viss del på att hjälpa och stimulera anställda till ständiga förbättringar. Kaizen förespråkar ett långsiktigt perspektiv som kräver förändring av organisatoriskt beteende. Till detta krävs disciplin, tidsledarskap, utveckling av färdigheter, delaktighet, moral och kommunikation, vilket brukar kallas för processkriteriet. Ledningen måste agera funktionsövergripande vilket syftar till att möjliggöra koordination av aktiviteter mellan olika avdelningar.⁶⁸

Den ledarskapsroll som förespråkas inom kaizen kan delas in i två komponenter: förbättring och bevarande. Förbättringsarbetet sker främst högre upp i den hierarkiska strukturen medan bevarandet huvudsakligen sker på de lägre nivåerna vilket illustreras i Figur 3.1. Med bevarande avses bevarandet av t.ex. teknologiska, ledande och operativa standarder medan förbättring innebär att sätta dessa standarder på en högre nivå då nya finns tillgängliga.⁶⁹



Figur 3.1 Kaizenledning⁷⁰

Förändringsstrategin kan delas in i innovation och kaizen, se Figur 3.2.



Figur 3.2 Två förbättringsstrategier⁷¹

Kaizen är en ständigt pågående process medan en innovation är en förbättring av betydligt mer drastisk karaktär, vilket kan inträffa vid stora investeringar i ny teknologi eller utrustning. Innovationsbeslut tas ofta på de allra högsta nivåerna inom hierarkin.⁷²

Kaizen innefattar ett processorienterat synsätt i utvecklingen av nya strategier som ser till att den kontinuerliga förbättringsprocessen fortgår och flödar genom organisationens alla led.

⁶⁷ Imai, M. (1986). *Kaizen. The Key to Japan's competitive success*, s. 3 f

⁶⁸ Ibid, s. 21

⁶⁹ Ibid, s. 5 f

⁷⁰ Ibid, s. 5

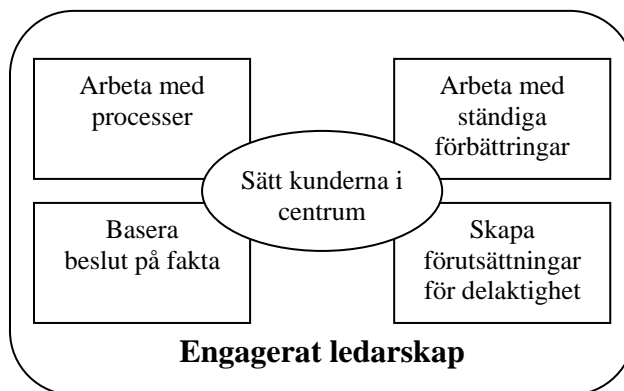
⁷¹ Ibid, s. 7

⁷² Ibid, s. 6 ff

Budskapet med Kaizen är att inte en dag får rinna iväg utan att någon form av förbättring gjorts. Allt annat ses som bortkastad tid.⁷³

3.2.2. Total Quality Management

I litteraturen finns det en hel flora av kvalitetsbegrepp. Flera av dessa begrepp är samlade under något som kallas Total Quality Management (TQM).⁷⁴ I Figur 3.3 ses de hörnstenar som TQM vilar på.



Figur 3.3 Hörnstenarna i TQM-filosofin⁷⁵

Tanken bakom TQM är att kunden skall sättas i centrum och kvaliteten skall styras efter dennes behov. Kundtillfredsställelse blir sålunda organisationens övergripande mål. Därmed är det inte sagt att det räcker att förstå kundens uttalade behov, även de outtalade måste tillgodoses. Med kund avses inte bara den specifika slutkonsumenten utan alla som organisationen avser att skapa värde till, såväl internt som externt.⁷⁶

Att ständigt arbeta med förbättringar är en viktig del av TQM-filosofin. Med detta menas att det traditionella antagandet om en optimal förbättringsnivå inte existerar. Istället krävs det att en mentalitet skapas med övertygelsen att det ständigt finns möjlighet till förbättring.⁷⁷

För att TQM-filosofin skall kunna realiseras är det viktigt att alla inom organisationens led skall vara delaktiga för att en helhetssyn av organisationen skapas. Målet är att varje enskild aktivitet såväl som varje enskild individ ständigt skall sätta kunden i fokus i sitt arbete och låta kunden vara den som i slutänden utvärderar dennes arbete. Arbetet görs för kunden, inte för arbetsgivaren.⁷⁸

⁷³ Imai, M. (1986). *Kaizen. The Key to Japan's competitive success*, s. 17 ff

⁷⁴ Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet - från behov till användning*, s. 94

⁷⁵ Ibid, s. 36

⁷⁶ Ibid, s. 35 ff

⁷⁷ Ibid, s. 36 ff

⁷⁸ Ibid, s. 37 ff

3.3. Time-Based Management

”To become a time-based company, management has to learn to think as an integrated system, a linked chain of operations and decision points that continuously deliver what the customer values most.”⁷⁹

Ovanstående citat illustrerar tanken bakom Time-Based Management (TBM). TBM introducerades av George Stalk och Thomas M. Hout 1990 och var ett sätt att organisera sig för att korta ner leddiderna i produktionen.⁸⁰

För att förstå skillnaden mellan en tidsbaserad och en traditionell organisation måste först två frågor besvaras: Vad vill kunden ha? Vilken process inom organisationen förser kunden med detta?⁸¹

Svaren på dessa frågor är vad som formar organisationens arbetssätt och dess handlingsprinciper. En organisation kan endast bli tidsbaserad genom att sätta det som skapar värde för kunden i fokus och bygga organisationen kring detta. Till skillnad från den traditionella organisationen där förbättringar sker funktionsvis, ser den tidsbaserade organisationen, ett ständigt pågående flöde av arbete. Arbetet delas inte in i avdelningar utan ses snarare som en process.⁸²

Organisationer som signifikant reducerat sin innovationstid har helt andra förutsättningar konkurrensmässigt. Genom att förkorta innovationstiderna krävs inte samma form av radikala förbättringar som för övriga organisationer. Snabb stegvis förändring ses som den rätta vägen. En snabb innovatör involverar alla avdelningar respektive funktioner i innovationsprocessen vilket också skyndar på förloppet. Detta görs genom att organisera sig efter produktivitet, vilket är synonymt med att minska leddiden i produktionen, något som japanerna visat sig vara bra på. Nyckeln till detta ligger i följande faktorer:⁸³

- Produktionsserier
- Produktionsorganisation
- Tidsplanering

Traditionella organisationer har länge försökt sänka kostnader genom massproduktion. Flexibla tillverkningsindustrier försöker istället minska *produktionsserierna* för att matcha produktionen med efterfrågan och minska behovet av långsiktig planering. Mindre produktionsserier innebär att produktionen sker mer kontinuerligt, något som gör att organisationen kan ställa om efter efterfrågeförändringar på betydligt kortare tid.⁸⁴

Produktionsstrukturens utformning måste utgå från det som produceras. Genom att organisera sig efter produkter sammanförs de ingående komponenterna och minimerar således tiden för hanteringen respektive förflyttandet av dessa komponenter. En produktorienterad struktur skyndar på flödet genom produktionsprocessen.⁸⁵

⁷⁹ Hout, T. M. & Stalk G. (1990). *Redesign Your Organization For Time-Based Management*, s. 4

⁸⁰ Ibid, s. 4 ff

⁸¹ Ibid, s. 5

⁸² Ibid, s. 5 f

⁸³ Hout, T. M. & Stalk G. (1990). *Competing against time*, s. 19

⁸⁴ Ibid, s. 20

⁸⁵ Ibid, s. 20

Traditionella organisationer sköter oftast sin *tidsplanering* centralt, istället för att lägga denna på lokalnivå vilket ökar flexibiliteten. Genom att kontrollen sköts ”på golvet” kan beslutshastigheten öka då inga godkännanden från högre nivåer krävs.⁸⁶

3.4. Business Process Reengineering

*“It is time to stop paving the cow paths. Instead of embedding outdated processes in silicon and software, we should obliterate them and start over. We should 'reengineer' our businesses: use the power of modern information technology to radically redesign our business processes in order to achieve dramatic improvements in their performance.”*⁸⁷

En del hävdar att Michael Hammer myntade begreppet ”reengineering” år 1990.⁸⁸ Andra hävdar att reengineering har sitt ursprung i näringslivet.⁸⁹ Tanken bakom begreppet var att istället för att stegvis kartlägga och förbättra processerna i verksamheten bryta ner dem fullständigt och bygga upp den ifrån grunden. Syftet var att åstadkomma radikala förbättringar vilket kräver radikalt tänkande och radikala åtgärder.⁹⁰ Reengineering innefattar mycket av de egenskaper som kännetecknar stora innovatörer. En stark vilja att förändra, en stor del individualism, mycket självtillit och en hel del risktagande.⁹¹

Hammer beskrev processbegreppet som ett antal sammanlänkade aktiviteter som tillsammans skapade något som var av värde för konsumenten. Ofta är en stor del av arbetet bara till för att tillfredsställa interna krav från den egna organisationen, vilket bör elimineras. För att detta skall gå att realisera måste funktionstänkandet försvinna, till förmån för processtänkandet. Enligt Hammer och Champy innefattar definitionen av reengineering fyra nyckelbegrepp:⁹²

- Fundamental
- Radikal
- Dramatisk
- Process

Med *fundamental* menade Hammer och Champy att företagsledningen måste ställa sig de mest elementära frågorna kring organisationen och dess arbetssätt. Varför gör vi det vi gör och varför gör vi det på detta sätt? Fundamentalt tänkande skapar ett antal implicita regler för organisationens tillvägagångssätt d.v.s. för hur arbetet utförs inom organisationen, något som sedan styr organisationens sätt att arbeta.

Termen *radikal* kommer från latinets ”radix” som betyder rot. En radikal förändring angriper principiellt roten till problemet, inga ytliga lösningar accepteras. Detta innebär att alla befintliga strukturer måste sättas åt sidan och att organisationen måste byggas upp på nytt från grunden.

⁸⁶ Hout, T. M. & Stalk G. (1990). *Competing against time*, s. 20

⁸⁷ Hammer, M. (1990). *Reengineering work: Don't automate, obliterate*, s. 104 ff

⁸⁸ Willoch, B-E. (1994). *Business Process Reengineering*, s. 18

⁸⁹ Davenport, T. H. et al (2003). *What's the Big Idea*, s. 162

⁹⁰ Hammer, M. (1990). *Reengineering work: Don't automate, obliterate*, s. 104 ff

⁹¹ Champy, J. & Hammer, M. (1994). *Reengineering the Corporation*, s. 10

⁹² Champy, J. & Hammer, M. (1994). *Reengineering the Corporation*, s. 40 ff

Dramatisk syftar till att marginella förbättringar inte accepteras som en lyckad förändring. Reengineering ger bara dramatiska förbättringar.

Med begreppet *process* är syftet att framhäva vikten av att tänka och arbeta i form av processer. Processen definieras som ett antal inputs som genom ett antal aktiviteter skapar outputs till värde för kunden. Processerna skapar en helhetssyn av vad som verkligen utförs i en organisation och gör det lättare att identifiera roten till problemet. Processen är dock inte det centrala och viktigaste inom reengineering.

Thomas H. Davenport använde reengineeringbegreppet till att utveckla något han kallade ”processinnovation”. Medan reengineering främst fokuserar på att designa processer handlar processinnovation även om att utveckla nya arbetssätt och implementera dessa förändringar i såväl teknologiska som mänskliga eller organisatoriska dimensioner. Enligt Davenport har ett processsynsätt fokus på att förbättra sättet att arbeta. Ett processsynsätt ger automatiskt ett kundsynsätt genom att fokus läggs på det horisontella flödet där kunden är slutstation. Det är sålunda viktigt att fokusera mätningen på kundtillfredsställelse eftersom detta blir resultatet av processen.⁹³

3.4.1. Strategiska aspekter

Enligt Hammer och Champy tvingar strategiska aspekter fram reengineering.⁹⁴

- Kunderna tar över
- Konkurrensen hårdnar
- Förändringen kommer ske konstant

David A. Garvin intervjuade 1995 ett antal högt positionerade personer inom näringslivet om deras motiv för processimplementering. Det visade sig att både en förändrad kundprofil och ökad konkurrens var viktiga motiv, vilket bekräftade att Hammer och Champys tankar stämde.⁹⁵

Hammer följde upp de strategiska aspekterna med ett antal strategier som borde ingå i arbete med processer:⁹⁶

- Intensifiering
- Breddning
- Fördjupning
- Omvandling
- Innovation
- Diversifiering

Med *intensifiering* syftade Hammer på vikten av att fastställa och förbättra de processer som är av störst betydelse för organisationen vid en given tidpunkt, med rådande förhållanden.

Breddning handlade om att bygga ut befintliga processer. Genom att utveckla dessa så att de når ut till nya kunder kan helt nya marknader exploateras. Förutom att förbättra den

⁹³ Davenport, T. H. (1993). *Process innovation*, s. 5

⁹⁴ Champy, J. & Hammer, M. (1994). *Reengineering the Corporation*, s. 28 ff

⁹⁵ Garvin, D. A. (1995). *Leveraging Processes for Strategic Advantage*, 76 ff

⁹⁶ Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering*, s. 179

marknadsposition organisationen etablerat kan denna även vidga sina vyer med hjälp av processer.

Fördjupning ger organisationen möjlighet att erbjuda sina kunder ökat värde genom att förlänga processens räckvidd. Detta görs bäst genom att riva de murar som omger organisationen så att processen kan integreras med kunden.

Omvandling innefattar en del av reengineeringens radikala element. Omvandling förändrar tidigare interna processer till faktureringsbara tjänster vilket ger ytterligare inkomster. Det finns dock en risk att organisationen säljer ut sina "kronjuveler". Det kan därför anses vara olämpligt att sälja ut dessa interna processer till eventuella konkurrenter.

Med *innovation* menades vikten av att hitta nya sätt för att tillämpa redan befintlig processkompetens på nya produkter d.v.s. spridning av befintligt kunnande. Med *diversifiering* menades skapandet och sammansättningen av nya processer till nya produkter.

3.4.2. Ledarskapets betydelse

Även om radikalt tänkande kan låta inspirerande och övertygande i en allt mer konkurrensutsatt värld medför det även stora risker. Många av de reengineeringprojekt som gjorts har visat sig bli stora besvikelser. Reengineeringgurun James Champy uppskattar andelen misslyckanden till mellan 50 och 70 procent.⁹⁷

Hammer och Champy presenterade en lista med orsaker till implementeringsmisslyckanden. Gemensamt för punkterna i listan var företagsledningens roll i ett sådant skede. Champy menade att förklaringen ligger i att företagsledningar antingen inte orkar genomföra förändringar snabbt nog eller antingen i att de inte vågar släppa taget när omdaning genomförts.⁹⁸

Synen på ledarskap i organisationer har också förändrats och det talas om att det krävs en övergång från chef till ledare. Distinktionen dessa emellan visas i Tabell 3.1.

Chefen	Ledaren
Chefen driver på sina anställda.	Ledaren inspirerar dem.
Chefen förlitar sig på makt.	Ledaren förlitar sig på god vilja.
Chefen väcker fruktan.	Ledaren utstrålar kärlek
Chefen säger "jag".	Ledaren säger "vi".
Chefen visar vem som gör fel.	Ledaren visar vad som är fel.
Chefen vet hur allt skall göras.	Ledaren vet att göra det.
Chefen kräver respekt.	Ledaren vinner respekt

Tabell 3.1 Jämförelse mellan chef och ledare⁹⁹

En chef är en person som koordinerar arbete och bestämmer vad som skall göras medan en ledare utarbetar nya sätt att angripa problem i samarbete med sina medarbetare. En ledare stimulerar sin personal och skapar möjligheter genom att delegera ansvar och befogenheter.

⁹⁷ Ahlbom, H. (1994). *Ledarskap: Re-engineera gurun*

⁹⁸ Champy, J. & Hammer, M. (1994). *Reengineering the Corporation*, s. 202 ff

⁹⁹ Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet - från behov till användning*, s. 373

Ledaren ger endast färdriktningen och skapar sålunda en känsla av delaktighet i organisationen.¹⁰⁰

3.4.3. Förändringsproblematik

När organisationsstrukturer förändras måste även sättet att leda organisationen förändras. För att ett reengineeringförsök skall lyckas krävs det att ledare förändrar sitt sätt att agera. Detta kan liknas vid en kommunistregims försök att introducera fri företagsamhet men att fortfarande kontrollera ekonomin och försöka bibehålla makten. Det kanske fungerar ett tag men det kommer aldrig att hålla på längre sikt. Om ledarskapet inte förändras kommer förändringen heller inte att bli långvarig.¹⁰¹

John P. Kotter gjorde en lista på de vanligaste implementeringsmissstagen, som kan ses nedan:¹⁰²

- Att inte skapa känsla av angelägenhet.
- Att inte skapa en tillräckligt kraftfull vägledande koalition.
- Bristande vision.
- För dålig kommunikation av visionen.
- Att inte ta bort existerande hinder för den nya visionen.
- Att inte systematiskt planera och skapa kortsiktiga vinster.
- Att förklara segern för tidigt.
- Att inte förankra förändringar i organisationens kultur.

Att skapa en känsla av angelägenhet syftade enligt Kotter på att kommunicera den nya informationen brett och dramatiskt. Utan motivation kommer anställda inte att hjälpa till och förändringen kommer inte att få något fotfäste. Här har ledningen ett övergripande ansvar. Nämligen att bilda en stark koalition som ger det fotfäste som krävs. Förändringar som saknar stöd kommer inte att lyckas.¹⁰³

I några av de mest lyckosamma implementeringar finns det stöd från både nyckelkunder och fackföreningsledare. Det är viktigt att skapa sig en bredd i information, expertis, rykte och relationer för att lyckas med en förändring. Koalitionen måste visa en tydlig bild av framtiden som är lätt att kommunicera till såväl kunder som aktieägare. Visionen skall klargöra de riktlinjer som organisationen behöver följa. I misslyckade implementeringar har det ofta ingått ett dussintals direktiv, planer och program men sällan någon vision.¹⁰⁴ Kotter uttrycker sin tumregel för en bra vision enligt följande:

”If you can’t communicate the vision to someone in five minutes or less and get a reaction that signifies both understanding and interest, you are not done with this phase of the transformation process.”¹⁰⁵

¹⁰⁰ Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet - från behov till användning*, s. 372 f

¹⁰¹ Champy, J. (1995). *Reengineering Management*, s. 5

¹⁰² Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation efforts fail*, s. 59 ff

¹⁰³ Ibid, s. 59 ff

¹⁰⁴ Ibid, s. 59 ff

¹⁰⁵ Ibid, s. 59 ff

I nästa skede måste visionen kommuniceras genom organisationens samtliga led och nivåer. Anställda måste bli villiga att göra kortsiktiga uppoffringar för att uppnå den långsiktiga visionen. För att uppnå denna måste eventuellt existerande hinder rivas. Ibland beror hindret på organisationsstrukturer och ibland är det bara något som finns i de anställdas huvud.¹⁰⁶

En del företagsledare antar att en funktionsindeldad organisation kan bli processororienterad genom att förändra organisationsstrukturen på papperet. Faktum är att strukturen oftast finns kvar i tanken hos många av medarbetarna. Svårigheten med att bryta den funktionsindelade organisationens inre strukturer underskattas ofta och vikten av att förändra organisationens kultur förbises. Det krävs en kultur av kollektivt ansvar.¹⁰⁷

Ibland måste anställda välja mellan den nya visionen och sitt eget intresse på grund av belöningsystemens utformning. Ett vanligt fel som görs är att de idéer som visionen strävar efter inte belönas. Likaså måste personer som utgör ett hinder för förändringen i fråga konfronteras eller förflyttas.¹⁰⁸

Det är viktigt med kortsiktiga delmål för att inte tappa fokus. Medarbetare kan inte gå hur länge som helst utan att se att de kommer någon vart. Då och då måste det finnas en anledning att fira. Utan kortsiktiga mål är det lätt hänt att människor ger upp eller rent av blir en motståndare till förändringen. Det är dock viktigt att poängtera att kortsiktiga mål inte är det samma som att hoppas på kortsiktiga vinster. Det förstnämnda är aktivt medan det senare är passivt. Kortsiktiga mål sätter aktiv press på förändring.¹⁰⁹

Faran med kortsiktiga mål är att organisationen riskerar att ta ut segern i förväg. Detta kan leda till att starka traditionella krafter, som är mot förändringen, tar över. Istället för att förklara seger bör ledningen använda den trovärdighet som skapats genom de kortsiktiga resultaten till att övertyga organisationen om att det finns kapacitet till hantering av även större problem.¹¹⁰

Det sista steget är att få förändringen att bli en del av organisationskulturen. Något som är ett måste för att en förändring skall bli långvarig. För att uppnå detta måste ledningen visa medarbetarna nya sätt att agera och ge dem nya attityder. Kulturella aspekter har visat sig ha stor inverkan på hur organisationer presterar.¹¹¹

3.4.4. Kvalitet och reengineering

Thomas H. Davenport sammanfattade skillnaderna mellan vad han kallade för innovation och förbättring. Hans sammanfattning innefattade samma element som TQM och BPR, se Tabell 3.2.

¹⁰⁶ Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation efforts fail*, s. 59 ff

¹⁰⁷ Majchrzak, A. & Qainwei, W. (1996). *Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations*, s. 92 ff

¹⁰⁸ Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation efforts fail*, s. 59 ff

¹⁰⁹ Ibid, s. 59 ff

¹¹⁰ Ibid, s. 59 ff

¹¹¹ Ibid, s. 59 ff

	TQM	BPR
<i>Förändringsgrad</i>	Ökande	Radikal
<i>Startposition</i>	Existerande process	Blankt papper
<i>Antal förändringar</i>	En gång/fortgående	En gångs företeelse
<i>Förändringstid</i>	Kort	Lång
<i>Delaktighet</i>	Nerifrån och upp	Uppifrån och ner
<i>Omfattning</i>	Funktionsinriktad	Funktionsöverskridande
<i>Risk</i>	Måttlig	Hög
<i>Primär möjliggörare</i>	"Statistical Control"	IT
<i>Förändringstyp</i>	Kulturell	Kulturell/Strukturell

Tabell 3.2 Jämförelse av TQM och BPR ¹¹²

Den största skillnaden mellan TQM och BPR är att TQM-förändringar görs främst av interna skäl, medan reengineeringförsök oftast kommer som en konsekvens av omvärldsförändringar.¹¹³ Vissa menar att TQM och BPR kompletterar varandra och att de tillsammans kan göra företag till vinnare.

3.5. Activity-Based Management

Activity-Based Costing (ABC) togs fram under 1980-talet som ett svar på de ökade kraven på information i kalkylerna. ABC-kalkylen möjliggör att indirekta kostnader kan härledas till aktiviteter och processer för att sedan föras vidare till produkter och tjänster. Systemet ger en tydligare bild av vad olika aktiviteter verkligen kostar.¹¹⁴

Genom att organisationer får en klarare bild av sin kostnadsstruktur kan en handlingsplan utvecklas för att ta till vara på den information som ABC-kalkylen ger. Denna handlingsplan kallas Activity-Based Management (ABM). Med hjälp av ABM ska organisationer kunna prestera lika mycket fast förbruka färre resurser.¹¹⁵

ABM kan delas in i två komplementära komponenter: operationell och strategisk ABM. Operationell ABM handlar om att göra saker på rätt sätt, d.v.s. öka effektiviteten, sänka kostnaderna och maximera utnyttjandet av organisationens tillgångar. Strategisk ABM handlar i sin tur om att göra rätt saker, d.v.s. öka avkastningen samtidigt som aktiviteternas effektivitet förblir konstant. ABC-kalkylen gör det möjligt att se vilka produkter som är mest lönsamma eftersom modellen kan härleda organisationens samtliga kostnader. För att dra full nytta av ABC-kalkylen bör strategisk och operationell ABM kombineras.¹¹⁶

En ABC-analys ger de organisatoriska mönster som råder med avseende på hur organisationen fördelar sina utgifter på ovanstående fyra kategorier. ABC ger organisationen möjlighet att identifiera de aktiviteter och processer som sköts ineffektivt eller dåligt. Genom

¹¹² Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation*, s. 14

¹¹³ Macdonald, J. (1995). *Together BPR and TQM are winners*, s. 24

¹¹⁴ Cooper, R. & Kaplan R. (1998). *Cost & Effect*, s. 3

¹¹⁵ Ibid, s. 4

¹¹⁶ Ibid, s. 4 ff

att modellen antar ett tvärfunktionellt perspektiv är det möjligt att se att överlämningar sker funktionerna emellan.¹¹⁷

ABC kan identifiera möjligheterna till processförbättring genom att avgöra vilka aktiviteter som skapar värde för kunden. Organisationen skiljer sålunda på värdeskapande och icke-värdeskapande aktiviteter med hänseende på kunden. Genom att summera dessa är det enkelt att se hur mycket av organisationens resurser som läggs på icke-värdeskapande aktiviteter.¹¹⁸

Genom att introducera ett processsynsätt kan organisationen inrikta sig på att mäta det som driver processen. Genom att identifiera de faktorer som driver processen är det lättare för de anställda att förstå sambanden mellan olika mått de kan influera för att uppnå organisationens övergripande mål som lägre kostnader och förbättrad kvalitet.¹¹⁹

Genom att fokusera ABC-systemet på processdrivare och ständig förbättring blir processer en synnerligen viktig del av ABM och kan bidra till processförbättringar.¹²⁰

3.6. Processen i fokus

*”Jag har nu kommit att inse att jag hade fel, att reengineeringens radikala aspekt visserligen är viktig och spännande men inte den som gör reengineering så speciell. Nyckelordet i definitionen är process: en fullständig kedja av aktiviteter som skapar värde för kunden.”*¹²¹

Av de nyckelord Hammer tidigare nämnt hade han senare bara fokus på ett, nämligen process. Ord som dramatisk, radikal och fundamental fick en lägre framtoning. Reengineering är ett begrepp som nedtonats genom åren, något som Michael Hammer beskylls för. En del hävdar att Hammer orsakat slutet på reengineeringbegreppet genom sin radikala retorik.¹²²

Detta förstod emellertid också Hammer och förklarade därför sig med att han helt glömt bort att reengineering också handlar om förändring som påverkar människor. En aspekt som Hammer inte tänkte på tidigare.¹²³ Hammer beskrev sitt nya synsätt enligt nedan:

*”...I no longer view radical as the core of my definition, or as the first word of the reengineering lexicon. Now my pride of place belongs to the mild unassuming word process.”*¹²⁴

Processen är enligt Hammer ett abstrakt mål att sätta kunden i centrum där själva processen är den praktiska handling som krävs för att detta skall uppnås. Utan processer skulle organisationen bli en spiral av kaos och konflikter. Världen idag drivs av kunden vilket gör

¹¹⁷ Cooper, R. & Kaplan R. (1998). *Cost & Effect*, s. 141

¹¹⁸ Ibid, s. 141

¹¹⁹ Ibid, s. 152 ff

¹²⁰ Ibid, s. 155

¹²¹ Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering*, s. 8

¹²² Davenport, T. H. et al (2003). *What's the Big Idea*, s. 167

¹²³ White, J. B. (1996). *Re-engineering Gurus Take Steps to Remodel Their Stalling Vehicles*, 1996-11-26

¹²⁴ Hammer, M. (2001). *The Agenda*, s. 52

det naturligt att sätta denne i fokus. Kunderna är inte intresserade av aktiviteter som inte skapar direkt värde för denne, såsom budgetering, belöning och organisering.¹²⁵

Enligt Hammer består en process av en grupp aktiviteter. Han menar att det inte finns någon enskild aktivitet som kan leverera resultat till slutkund. Värde skapas genom en enhetlig process där alla uppgifter sammankommer på ett systematiskt sätt och har ett klart syfte. Aktiviteterna i en process är vare sig slumpmässigt ordnade eller specifik för ändamålet i fråga. De är relaterade och organiserade till varandra. Processen inkluderar inga utomstående irrelevanta aktiviteter med hänseende på kundvärde.¹²⁶

Processens alla aktiviteter måste arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. De personer som står för utförandet av processens olika steg måste samlas kring detta gemensamma syfte istället för att fokusera på enskilda isolerade uppgifter. Processerna finns för att skapa resultat, d.v.s. något som kunder upplever som värdefullt.¹²⁷ För att detta skall kunna realiseras måste följande krav vara uppfyllda:¹²⁸

- Lojaliteten till processerna är lika stor som till funktionerna.
- Anställda internaliserar processbaserade mål.
- Anställda förstår hur processen opererar.
- Anställda känner till kundernas krav och strävar efter att tillgodose dessa.
- Anställda hjälper till med att leda varandra istället för att orsaka konflikter.
- Processerna mäts objektivt med jämna mellanrum.

3.6.1. Varför processsätt

Det finns flera anledningar till varför processer har fått ökat inflytande och fler och fler börjar använda sig av ett processsätt. Rentzhog (1998) tar upp bl.a. ökad kundfokusering på grund av ökad konkurrens och menar att trycket idag ökar från alla kunder. Därmed gäller det att hela organisationen är kundorienterad, vilket en processorganisation manar till att vara. Ledande företag har insett att det inte räcker med en enda funktion eller avdelning som vänder sig mot kunderna utan alla inom en organisation måste se som sin huvudsakliga uppgift att i slutändan tillfredsställa de externa kundernas behov. En konsekvens av att medarbetare inte tänker på kunder i första hand utan snarare på nivån uppåt i hierarkin kan vara förödande för ett företag. Figur 3.4 åskådliggör hur medarbetare fokuserar på kunden i första hand i en processororienterad organisation jämfört med den övre bilden på en traditionell organisation där fokus för medarbetarna riktas uppåt i hierarkin på närmaste chef.¹²⁹

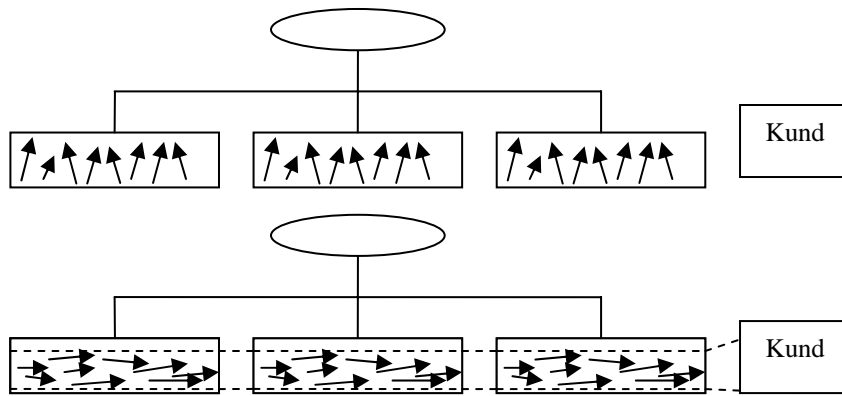
¹²⁵ Hammer, M. (2001). *The Agenda*, s. 52 f

¹²⁶ Ibid, s. 53 f

¹²⁷ Ibid, s. 54

¹²⁸ Ibid, s. 62

¹²⁹ Rentzhog, O. (1998). *Processorientering*, s 16 ff



Figur 3.4 Kundens betydelse i traditionell organisation kontra processorienterad sådan ¹³⁰

Vidare undviks den suboptimering som ofta förekommer inom många företags avdelningar då de tävlar mot varandra och inte med varandra.

En annan viktig aspekt att ta hänsyn till är den föränderliga värld som företag lever i. Följande citat från Lewis Carrolls bok Alice i underlandet gäller i högsta grad idag:

”In order to stand still, you have to run very fast”

Tekniska innovationer och konkurrens från hela världen sätter press på företagen. Med en processorienterad organisation är det lättare att förändra och att hänga med i utvecklingen, om inte leda den. För 100 år sedan var en funktionsorganisation bra anpassad till den tidens omvärld. Detta gäller inte längre. Svårpassade och trögrörliga företag tappar i den globala konkurrensen. Även IT-teknologin öppnar dörrar som tyvärr stängs med ålderdomliga organisationer för de ser inte möjligheterna. Ett exempel är affärssystem som flera företag har lagt ner enorma summor på men med en funktionsorganisation kan de inte dra fördel av de möjligheter som affärssystemet ger dem utan processorientering. ¹³¹ Att bryta ned strategierna som företagsledningen satt är oerhört viktigt, detta förenklas med en processorientering eftersom alla kan se vad de tillför för att föra organisationen framåt.

Att differentiera sig från sina konkurrenter kan också ske genom att processorientera sig. Detta för att få unika kompetenser och skapa konkurrensfördelar som ingen annan besitter. ¹³²

¹³⁰ Rentzhog, O. (1998). *Processorientering*, s 17 f

¹³¹ Ibid, s 16 ff

¹³² Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*, s. 370

4. Teoretisk referensram

Detta kapitel beskriver de teorier och modeller som ligger till grund för hur arbetet med processer ser ut idag. Kapitlet är en grund för att analysera det insamlade empiriska materialet. Avsikten är att ge en teoretisk förståelse för hur en processorganisation ser ut och hur processsynsättet genomsyrar en sådan organisation.

4.1. Processynsättet

Alla företag har arbetsflöden eller processer som skär genom ett företags funktioner, dock vet inte alla företag om hur deras processer ser ut. Ett processynsätt innebär ett helt annat sätt att se på företagets verksamhet. Istället för att se en organisation som uppbyggd av funktioner kan den ses som uppbyggd av värdeadderande processer med fokus på kundens behov och önskemål samt hur dessa ska uppfyllas.¹³³

Det finns delade uppfattningar om vad en process är, en vanlig beskrivning som tar fasta på dess helhetssyn lyder som följer:

”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.”¹³⁴

Förklaringen visar på vikten av att se helheten från behov till tillfredsställelse samt att kunden är i fokus i en process. Just helhetssyn och kundtillfredsställelse är grundtanken inom processynsättet. Företag har som uppgift att serva det behov som kunder har. Olika företag definierar sina processer olika, dessa definitioner är oerhört viktiga eftersom det kommer att prägla deras arbete och syn på processer.¹³⁵

Processer finns och har alltid funnits överallt, dock ser sällan någon hur de fungerar eller arbetar för att förbättra dem. I bästa fall innebär en förbättring inom en avdelning att slutresultatet på något sätt också förbättras, vilket inte alltid är fallet.¹³⁶

Allt företag ska sträva efter är att tillfredsställa kundens behov. I ett processperspektiv går allt ut på att göra kunden nöjd och detta innebär att varje process, även om den endast är intern, har en kund och dess behov som ska tillfredsställas. Det är en ständig interaktion mellan

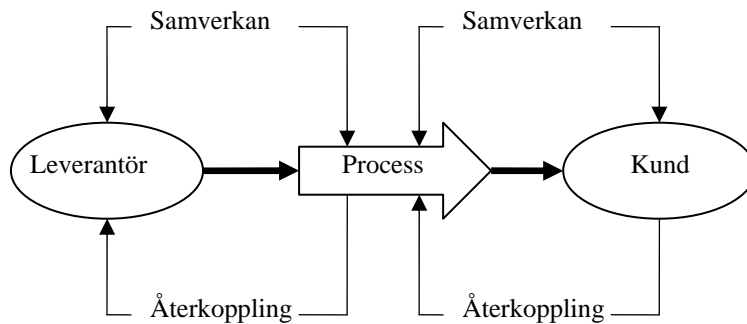
¹³³ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 10 ff

¹³⁴ Ibid, s. 44

¹³⁵ Ljungberg, A., VD Trivector LogiQ, 2005-12-02

¹³⁶ Ljungberg, A. (1998). *Measurement Systems and Process Orientation*, s. 67 ff

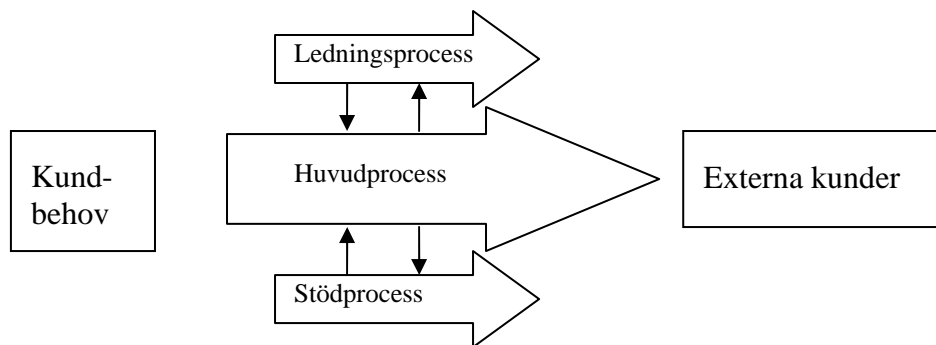
leverantör, process och kund. Kund/leverantörsmodellen i Figur 4.1 nedan är en enkel bild av hur en process kan beskrivas.¹³⁷



Figur 4.1 Kund/Leverantörsmodellen¹³⁸

4.1.1. Olika processer i en organisation

Denna uppsats fokuserar på de affärsprocesser som finns i organisationer. Dessa kan delas in i tre olika typer: *Huvudprocess*, *stödprocess* samt *ledningsprocess*. Se Figur 4.2.



Figur 4.2 Interaktion mellan olika typer av processer¹³⁹

Huvudprocess

Huvudprocesser, eller kärnprocesser som de även ofta kallas, är de processer som ett företag grundar sin verksamhet på och det är dessa som realiserar affärsidén. Det är även dessa som ska tillgodose de externa kundernas behov.¹⁴⁰ Ljungberg & Larsson (2001) tar fram flera beskrivningar på vad huvudprocesser är eftersom de är svårdefinierade:¹⁴¹

- De processer vars aktiviteter förädlar varor och tjänster till en extern kund.
- Processer som realiserar affärs-/verksamhetsidén.
- Processer som tillsammans bildar ett system som utgör grunden för verksamheten. Em en tas bort faller verksamheten.
- Processer av speciell betydelse för verksamheten.

¹³⁷ Rentzhog, O. (1998). *Processorientering*, s. 97

¹³⁸ Ibid, s. 97

¹³⁹ Bergman B. & Klefsjö B. (2001). *Kvalitet – från behov till användning*, s. 41

¹⁴⁰ Rentzhog, O. (1998). *Processorientering*, s. 53 ff

¹⁴¹ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 82 ff

Beskrivningarna innebär att det till viss del är en subjektiv uppgift att bestämma ett företags huvudprocesser. Huvudprocesser är inte en funktion utan tvärfunktionella, de kräver kompetens från flera olika områden. Huvudprocessen går inte ut på att lösa ett visst problem inom ett visst område även om sådana finns. Ett företag kan ha ett stort problem, men det behöver inte vara en huvudprocess för det. Exempel på huvudprocesser kan vara: Utveckla produkter, skapa affärer, skapa efterfrågan etc.¹⁴²

Stödprocess

De processer som har till uppgift att tillhandahålla resurser till de operativa processerna kallas stödprocesser, till skillnad från huvudprocesser har de interna kunder. Exempel på dessa processer kan vara faktureringsprocess eller anställningsprocess.¹⁴³ Stödprocesserna är inte till för att uppfylla affärsidén utan ge stöd åt huvudprocesserna. En stödprocess kan ha en avgörande roll för att en huvudprocess ska fungera, t.ex. underhållsprocessen i ett tillverkande företag. Det som är stödprocess i ett företag kan vara huvudprocess i ett annat. Det är viktigt att skilja på stöd- och huvudprocesser och att medarbetare inom en stödprocess vet vad resultatet leder till och hur det hänger ihop med huvudprocesserna och affärsidén.¹⁴⁴

Ledningsprocess

Ledningsprocesserna förmedlar strategier och visioner samt styr och koordinerar huvud- och stödprocesser. Vid processorientering är ledningens huvuduppgifter att fastställa vägen, visa denna väg, skapa rätt förutsättningar samt att följa upp och korrigera. Dessa uppgifter beskrivs som ledningsprocesser.¹⁴⁵

4.1.2. Strategi och processer

Alla beslut som påverkar strategier påverkar direkt och indirekt även processer och deras uppbyggnad, därför är väldefinierade strategier än mer viktigt för företag som processorienterar. För att fullt ut ta tillvara på organisationen och processernas möjligheter måste strategierna brytas ner till nåbara operationella mål. Detta ignoreras av flera organisationer.¹⁴⁶ Görs inte detta är det naturligtvis mycket svårt att tillsammans nå de övergripande målen. Genom att införa en processtrategi kan företag identifiera möjliga och föredragna kunder och fokusera på att tillfredsställa deras behov, till exempel genom att ta fram kritiska framgångsfaktorer¹⁴⁷ .¹⁴⁸

¹⁴² Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 82 ff

¹⁴³ Bergman B. & Klefsjö B. (2001). *Kvalitet – från behov till användning*, s. 41

¹⁴⁴ Rentzhog, O. (1998). *Processorientering*, s. 32 f

¹⁴⁵ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 186 f

¹⁴⁶ Barney, J. B., fritt från föreläsning feb. 2005

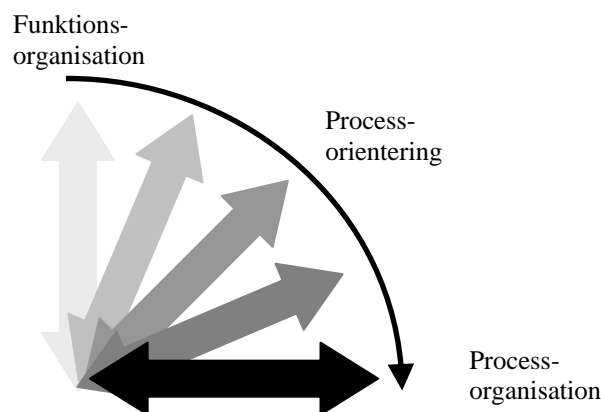
¹⁴⁷ *Kritiska Framgångsfaktorer* är de faktorer i en makroomgivning som bestämmer möjligheter till överlevnad och tillväxt (Grant, R. M. (2002), *Contemporary strategy analysis*, s. 95 ff)

¹⁴⁸ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 25, 65, 310

4.2. Processorganisation

Detta avsnitt syftar till att ge en bild över processorganisationens, även kallad den processorienterade organisationen, olika delar och vilka aktörer som verkar i denna. Inledningsvis presenteras traditionella organisationsformer följt av processorientering och processorganisationen. Avslutningsvis presenteras skillnader mellan funktions- och processorganisationen.

I Figur 4.3 nedan visas förändringen från funktionsorganisation till en processorganisation. Detta kallas processorientering och kan ske till olika grad. En organisation är inte tvingad att direkt gå från traditionella funktioner till enbart processer vilket är svårt för flera organisationer. Utvecklingen sker stegvis och olika organisationer kan nå olika långt på skalan. De flesta organisationer är i huvudsak fortfarande funktionsorganisationer men ett flertal arbetar på att bli mer och mer processorienterade. Endast ett fåtal, om ens några, anses vara renodlade processorganisationer. Förändringen häremellan anses vara så kraftig så den utgör ett paradigmskifte.¹⁴⁹



Figur 4.3 Processorientering är anpassning från en funktionsorganisation till en processorganisation¹⁵⁰

4.2.1. Traditionella organisationsformer

I den värld vi verkar i idag är det oftare naturligt att organisera verksamheter enligt de traditioner vi har med oss i bagaget än att organisera processorienterat. Vilka traditioner bär vi då med oss? Jo, det som ligger oss varmast åt hjärtat är specialiserade arbetsuppgifter. Det finns en allmän uppfattning om att arbete blir mer effektivt utfört ju mer fragmenterat och specialiserat det är till sin uppdelning. Emellertid är detta inte alltid sanningen.¹⁵¹

Själva idén med organisationer är att människor tillsammans kan uppnå bättre resultat och högre effektivitet än om de arbetar individuellt. De flesta av oss är med om detta varje dag utan att tänka på det: vi spelar en fotbollsmatch eller löser en uppgift tillsammans med andra kolleger eller studentkamrater. För att arbete inom organisationen ska bli effektivt fördelas det

¹⁴⁹ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 88 f

¹⁵⁰ Ibid, s. 88, modifierad

¹⁵¹ Ibid, s. 67 ff

och medarbetare specialiserar sig oftast på ett fåtal, ofta enkla, uppgifter.¹⁵² Denna specialisering var grunden till de organisationsformer som grundades under förra sekelskiftet, de klassiska organisationsformerna. Eftersom dessa tankesätt grundade sig på att finna ”den bästa organisationen” som passar alla omgivningar oavsett i vilket sammanhang det var, är det förståeligt varför tankesätten ifrågasätts på många håll idag.¹⁵³

De tankegångar som de traditionella organisationsformerna fokuserar på är främst arbetsuppdelning och specialisering. I nedanstående punktlista ser vi de antagande som lett fram till dagens funktionsorienterade och hierarkiska organisationer:¹⁵⁴

- Specialiserade arbetsuppgifter
- Opersonliga relationer
- Regelstyrning av arbetet
- Hierarkisk ordning
- Befordran efter teknisk kompetens

I de traditionella organisationsformerna är därför arbetet uppdelat i specialiserade avdelningar som sköter sin del av verksamheten. Mellan varje avdelning sker det överlämningar för att en uppgift skall bli slutförd.

Några klassiska organisationsformer som växt fram ur utvecklingen och som är uppbyggda på detta sätt är funktionsorganisationen, divisionsorganisationen och matrisorganisationen. Samtliga av dessa tre karakteriseras av att vara funktionsorienterade med specialiserade arbetsuppgifter och hierarkiskt ordnade. Det finns tydliga problem med att organisera sin verksamhet på detta sätt. Ett av dem, kanske det viktigaste, är att verksamheten får problem med så kallade funktionsbaserade silos. Detta innebär att det inte finns någon förståelse mellan silosen och därför tenderar funktionscheferna att endast fokusera på den egna avdelningen. Resultatet kan bli att produktutvecklingen frågar sig varför produktionen inte kan producera vad de konstruerar. Vidare undrar produktionen varför säljarna inte kan sälja det som produceras och säljarna är oförstående till varför ingen producerar det som kunderna vill ha. Kommunikation och arbete över mellan funktionerna är minimal och problemen kvarstår. Med ett processororienterat synsätt hjälps alla åt och gränserna mellan funktionerna eller silosen försvinner.¹⁵⁵

4.2.2. Processororientering

Processororientering är ett begrepp som avser en förändring från ett funktionsparadigm till ett processparadigm. I paradigmet innefattas synen på organisationsformen, system och strukturer såväl som attityder, värderingar och organisationskultur. Alla faktorer ses med olika ögon beroende på paradigm och det är därför viktigt att en förändringsprocess innefattar alla delar. Allt som handlar om att förändra sin organisation från en renodlad funktionsorganisation till en form av processorganisation kallas processororientering. I

¹⁵² Skärvad, P-H. & Bruzelius L.H. (2000). *Integrerad organisationslära*, s. 15 f

¹⁵³ Ibid, s. 22 ff

¹⁵⁴ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 67 ff

¹⁵⁵ Ibid, s. 75 f

huvudsak innebär att processorientera att förändra kulturen och grundsynen i en organisation, från funktioner till processer.¹⁵⁶ Se även Figur 4.3.

Efter en processorientering blir det ohållbart att leva kvar i en gammal organisationsform och därför växer en ny form fram, processorganisationen. Hur själva implementeringen av processorientering går till beskrivs utförligt senare i avsnitt 4.4.

4.2.3. Processorganisation ur ett konceptuellt perspektiv

Processorganisationen kan ses ur ett konceptuellt perspektiv som består av fem stycken huvuddelar, vilka beskrivs mer utförligt nedan:¹⁵⁷

- Synen på verksamheten
- Verksamhetens utformning
- Verksamhetens ledning
- Verksamhetens bedrivande
- Utvecklingen av verksamheten

Processorganisation bygger på det *synsätt* som beskrivits tidigare, nämligen processsynsättet. Detta är en helt annan syn på organisationen och dess medarbetare, men även på dess omgivning. Den viktigaste delen av synsättet är att verksamheten ses som ett system av värdeadderande processer som ser till att tillfredsställa ett kundbehov. I en processorganisation vet varje medarbetare på vilket sett han eller hon tillför värde till slutkunden genom processen han eller hon arbetar i. En klassisk liknelse är med två stenhuggare där den ena hugger för att stenen ska bli fyrkantig medan den andre svarar att han är med och bygger en katedral på frågan vad de gör¹⁵⁸. Det är i en processorganisation viktigt att skapa katedralbyggare istället för stenhuggare av medarbetarna. En katedralbyggare ser till slutmålet medan stenhuggaren bara är medveten om att han ska hugga sten, inte vad stenen ska användas till.

Processorganisationens *utformning* tar sin utgångspunkt i verksamhetens processer. Det är viktigt att inse att de funktioner som tidigare utgjorde organisationen inte finns kvar i sin gamla form. De har utvecklats till resurs- och kompetenscentra som har till uppgift att tillhandahålla just resurser och kompetens till verksamhetens processer.

Ledningen i en processorganisation karakteriseras av det så kallade moderna ledarskapet. Detta bygger till stor del på att ledaren fungerar som en typ av coach och att empowerment¹⁵⁹ tillämpas i så stor utsträckning som möjligt. Ledningen av processorganisationen involverar såväl utvecklingen av processerna som utvecklingen av medarbetarna samt ledning av det operativa arbetet inom funktionen och tillhörande del av processen.

Bedrivandet i processorganisationen vad gäller arbete och ledning utgår också ifrån processerna. Processerna ligger till grund för hur ansvaret, befogenheterna och

¹⁵⁶ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 88 f

¹⁵⁷ Ibid, s. 89 ff

¹⁵⁸ Carlzon, J. (1987). *Riv pyramiderna!* s. 220

¹⁵⁹ Empowerment är ett ledarskapsbegrepp som i princip innebär att beslutsfattandet och befogenheterna läggs på den nivå där de påverkar och uppkommer. Det innebär även att befogenheter överensstämmer med ansvar, att förmågor finns för ta tillvara på befogenheter och att lust finns för att ta tillvara på befogenheter.

resursallokeringen fördelas. Ett viktigt inslag i bedrivandet av verksamheten är teambaserade lösningar för det operativa arbetet. Sådana lösningar innebär att arbetet kan skötas gränsöverskridande med en helhetssyn.

Utvecklingen av verksamheten i en processorganisation sker med både kort- och långsiktigt perspektiv för att skapa harmoni mellan delarna i organisationen, både mellan processer och övriga system och strukturer inom organisationen.

Ny sorts hierarki

De senaste två decennierna har många organisationer plattats till vilket har fått många konsekvenser. En del har gått lite väl långt efter det att Jan Carlzon förespråkade en rivning av pyramiderna i sin bok 1987. Processorientering ser också till att platta till en organisation men det finns här ett mellanting mellan traditionella hierarkiska organisationer och helt platta sådana. Konsensus är att inte överdriva utan att en viss form av hierarki är nödvändig. Det måste finnas ledare i en organisation.¹⁶⁰

Vid implementering finns det många potentiella grunder till konflikter. Eventuellt blivande sådana bör diskuteras igenom innan implementering påbörjas och så långt som möjligt lösas. Exempel på konflikter är:¹⁶¹

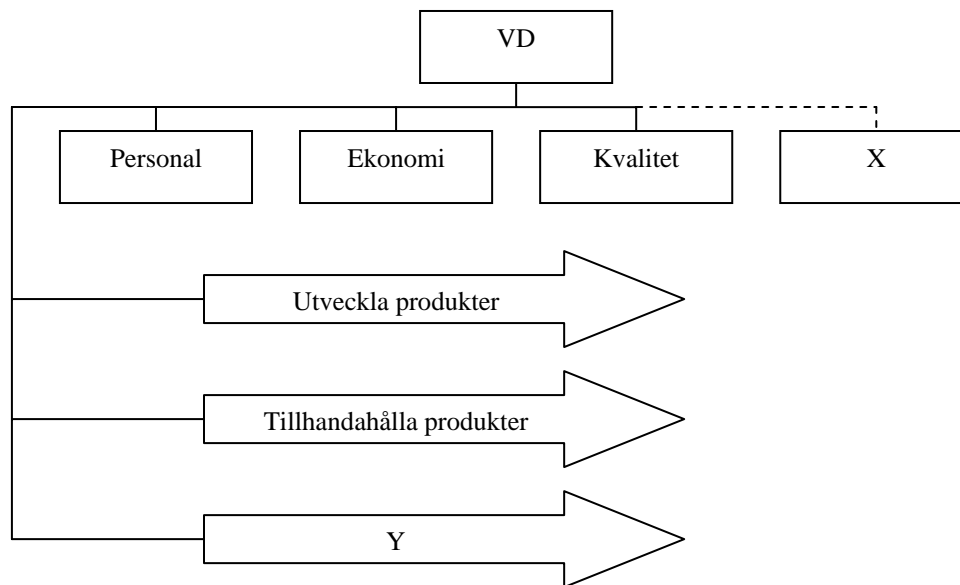
- Hur ska maktfördelning ske?
- Är organisationen chefslös?
- Vad gör de gamla cheferna och vem har ekonomiskt ansvar?
- Hur blir lönesättning och kompetensutveckling, hur ser de nya karriärvägarna ut?
- Är organisationen mogen och hur ska själva förändringsarbetet gå till?

En bild har tagits fram av hur det kan se ut i en processorienterad organisation. Som synes i Figur 4.4 finns det stödjande funktionell expertis som hjälper teamen i processerna. Den teambaserade strukturen är grunden i tankesättet. Lärandet samlas, systematiseras och används i expertfunktionerna.¹⁶²

¹⁶⁰ Ohlsson Ö. & Rombach B. (1998). *Res pyramiderna*, s. 83 ff

¹⁶¹ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 181 ff

¹⁶² Ibid, s. 98 f



Figur 4.4 Supportfunktioners roll i en horisontell team-baserad struktur ¹⁶³

Jämförelse mellan funktions- och processorganisation

Omvandlingen från funktions- till processorganisation ändrar arbetssätt och grundsyn. Att acceptera processerna innebär även att acceptera att visst arbete utförs på fel sätt, att det är direkt skadligt eller onödigt. Som vi kan se Tabell 4.1 nedan är skillnaderna stora mellan organisationerna.

Traditionellt fokus för organisationen	Fokus för processorienterade organisationer
Anställda är problemet	Processen är problemet
Anställda	Människor
Uträta mitt arbete	Hjälptill för att få saker gjorda
Förstå mitt arbete	Veta hur arbete stödjer den totala processen
Mäta individer	Mäta processer
Förändra personer	Förändra processer
Kan alltid hitta en bättre anställd	Kan alltid förbättra processer
Motivera personer	Ta bort hinder
Kontrollera	Utveckla den anställde
Lita inte på någon	Vi är alla i samma båt
Vem gjorde misstaget?	Vad tillät misstaget att inträffa?
Rätta till misstaget	Minska variationerna
Toppstyrd	Kundstyrd

Tabell 4.1 Skillnad i synsätt mellan funktions- och processtänkande ¹⁶⁴

¹⁶³ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 99

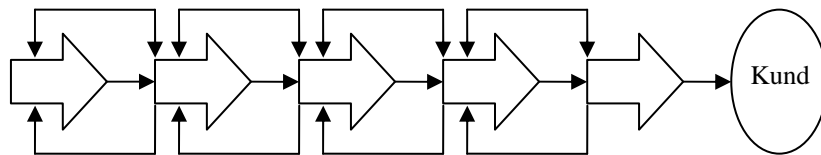
¹⁶⁴ Harrington, J. H. (1996). *Business process improvement*, s. 35

4.3. Processers beståndsdelar

För att förklara en process närmare delas den upp i olika delar. Dessa delar beskriver hur en process fungerar samt vad som avses med olika komponenter och beståndsdelar i en process. Avsnittet ska öka förståelsen över vad en process består av rent praktiskt.

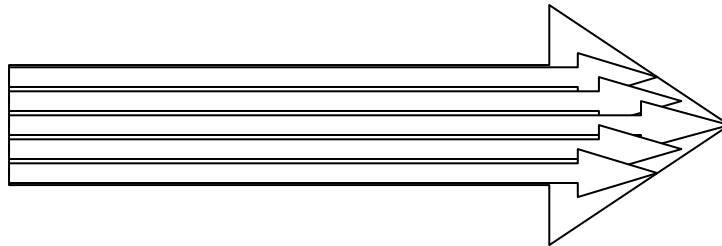
4.3.1. Process och delprocess

En process består av flera delprocesser. Delprocesserna bildar tillsammans en kedja av interna kund-leverantörsrelationer som leder till slutkunderna. Varje delprocess behov eller initiering är tidigare relations eller delprocess resultat.¹⁶⁵



Figur 4.5 Delprocesser bildar tillsammans en process som tillfredsställer kunden¹⁶⁶

Det är viktigt att inte delprocesserna får egna ägare som avgränsar sig mot de andra eftersom risken för att funktionerna ska bestå då ökar markant. En delprocessägare kan vara en tidigare funktionschef och de medarbetare som numera befinner sig inom delprocessen är de som tidigare var inom funktionen. Förändringen innebär sannlikt endast en namnändring i detta fall. En processdelning ska ske horisontellt för att undvika problemet. Se Figur 4.6 nedan.¹⁶⁷



Figur 4.6 Horisontell ansvarsfördelning är bättre än vertikal sådan¹⁶⁸

4.3.2. Processens komponenter

En process definieras som bestående av fem komponenter:

- Objekt in
- Aktivitet
- Resurser
- Information
- Objekt ut

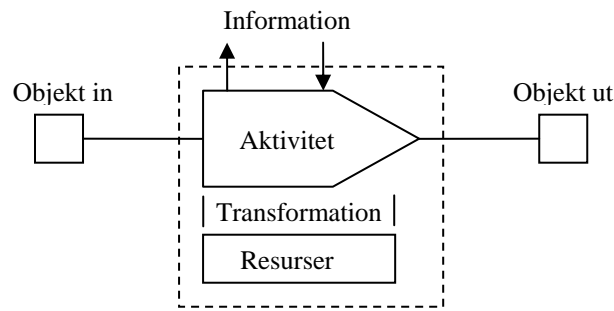
¹⁶⁵ Rentzhog, O. (1998). *Processorientering*, s. 89

¹⁶⁶ Ibid, s. 89

¹⁶⁷ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 145 f

¹⁶⁸ Ibid, s. 146

Dessa delar bygger upp vad som kan jämföras med en delprocess enligt Figur 4.5. En delprocess komponenter visas i Figur 4.7.



Figur 4.7 Processens komponenter ¹⁶⁹

Objekt in och ut

Det skiljs på objekt in och objekt ut i en process. Objekt in är det som initierar en process och ska omvandlas till resultatet. Det kan exempelvis vara en idé, ett problem, råmaterial, uppgifter eller ett uttalat behov. Utan något objekt in initieras aldrig processen. Det som sedan blir resultatet kallas objekt ut och är det som ska tillfredsställa behovet, såsom fysiska produkter, service, information eller ett beslut etc. Objektet ut är ofta en kombination av dessa.¹⁷⁰

Aktivitet och resurs

Vid en aktivitet används resurserna för att transformera objekt in till objekt ut. Transformeringsprocessen kan också innebära att information eller andra resurser adderas och bildar objekt ut. En resurs kan vara en medarbetare, en maskin eller något annat som används för att objektet in ska transformeras till objektet ut.¹⁷¹

Information

Det som i Figur 4.7 avser information är det som styr och stödjer processen. Både objekten in och ut samt resurser kan också utgöras av information, detta är dock information som förbrukas, förädlas eller sänds vidare.¹⁷²

4.4. Processorganisationens ledarskap och styrning

Ledarskap och styrning beskriver skillnader mot främst hur en funktionsorganisation leds och styrs. Först behandlas de nya begreppen processägare och resursägare samt ett team och dess ledare. Avsnittet följs av mätning inom en processorganisation samt processanalys som ett sätt att utveckla organisationen.

¹⁶⁹ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 194

¹⁷⁰ Rentzhog, O. (1998). *Processorientering*, s. 97 f

¹⁷¹ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 195

¹⁷² Ibid, s. 195 f

4.4.1. Process-, resursägare och kompetenscentra samt team och teamledare

Teambaserat arbete

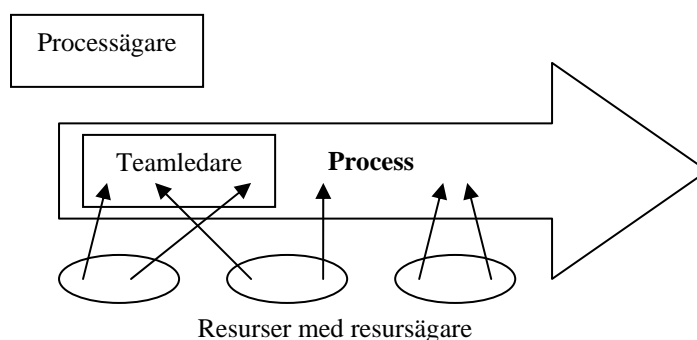
I en processorganisation sker arbetet inte längre individuellt utan i team. Ett team definieras som en grupp av människor som engagerat och integrerat arbetar tillsammans mot samma gemensamma och väldefinierade mål. Tanken är att teamet tillsammans ska sprida kompetens och engagera medarbetarna till att skapa nya idéer och lösa svåra problem individerna inte kan lösa på egen hand. Förutom de enkla enmansprocesser som finns får individerna i teamet ansvar för att tillsammans utföra ett större antal aktiviteter. Tanken är att medarbetarna ska hjälpa varandra och veta vad de andra kan och gör, till viss del önskas generaliserade specialister.¹⁷³

Leda processorganisationen

Innan de nya rollerna i en processorganisation förklaras närmare beskrivs grundbultarna i processorganisationens ledarskap nedan:¹⁷⁴

- Positiv människosyn.
- Ledarskap handlar om att skapa engagemang.
- Ledarens syfte är att underlätta ett ständigt lärande.
- Det är individerna i organisationen som skapar verksamhetens resultat.
- Att leda horisontella organisationer innebär en fokusering på kommunikation och relationer mellan människor.
- Lämpliga individer kan inte prestera ett gott resultat i dåliga processer.

I en funktionsorganisation finns vanligtvis en funktions- eller avdelningschef som ansvarar för och leder funktionen. I en processorganisation är chefens roller uppdelade på tre olika personer, nämligen *processägare*, *resursägare* samt *teamledare*. Processägaren har ansvar för att tillhandahålla processen och teamledaren leder teamet genom den. Därmed arbetar dessa över flera tidigare funktionsgränser. Däremot kan resursägaren ha sina resurser i flera olika processer, vilket ofta är fallet.¹⁷⁵



Figur 4.8 Roller i en processorganisation¹⁷⁶

¹⁷³ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 91 f

¹⁷⁴ Ibid, s. 127 f

¹⁷⁵ Ibid, s. 92 ff

¹⁷⁶ Ljungberg, A., fritt från föreläsning, sep. 2005

Processägaren är ansvarig för hela processen och ska även utveckla den. Det är ytterst viktigt att denna person har en helhetssyn för att se vilka följder och förbättringar enskilda förändringar får för slutresultatet. Processägaren bör vara analytiskt lagt och vara expert på processer. Vid tillsättning av processägare är det en fördel om det är en person med medarbetarnas förtroende och som anses duktig eftersom detta visar medarbetarna att processorienteringen är viktig. Det kan inte krävas att denna person även ska ha kompetens om, samt ledning och utveckling av, de enskilda resurserna varför resursägare behövs till detta. Processägaren tillhandahåller processen och resursägaren resurserna.¹⁷⁷ Processägaren har vidare till uppgift att skapa en ändamålsenlig, effektiv och flexibel process samt undvika suboptimeringar. Ändamålsenlighet innebär att identifiera kunderna och deras behov samt att finna ett sätt att tillfredsställa detta behov. Vidare måste effektiviteten ökas genom analys, omstrukturering och mätning följt av ständiga förbättringar. Flexibilitet krävs i den mån kundbehovet förändras eller för att processen ska kunna tillfredsställa flera olika behov i slutändan.¹⁷⁸

Resursägaren är inte bunden till en viss process utan dess resurser kan behövas i olika processer. Dennes ansvar innebär att tillhandahålla och utveckla resurserna som kan vara människor, maskiner, utrustning, informationssystem eller andra nödvändigheter. Den ska se till att individer inom ett visst kompetensområde har en uppgift i en eller flera processer och dessutom delta i att lösa verksamhetens problem med knapphändiga resurser. Det är även resursägaren som anställer personal vilket kräver en god personkännedom. En teamledare köper in de resurser han behöver av resursägare.¹⁷⁹

De medarbetare som en resursägare har till sitt förfogande består ofta av kvarlevor från en funktion eller avdelning efter att det operationella arbetet ”försvunnit” till en process. Dessa medarbetare och den kompetens de besitter bildar tillsammans ett *kompetenscenter*. Det innebär att en medarbetare kan dela med sig av sin kompetens till dem som arbetar inom samma områden och besitter liknande kompetens. Det fysiska arbetet som en person gör sker i en process medan utbildning och utbyte av erfarenheter sker inom kompetenscentret som inte är fysisk plats utan snarare en virtuell samlingspunkt. Från en gammal funktionsorganisation kan personal som tidigare fanns inom konstruktion eller försäljning i en processorganisation istället utgöra ett kompetenscenter. Kompetenscentret kan ses som en kunskapspool eller talangbank varifrån personal hyrs ut till olika processer.¹⁸⁰

Teamledaren ska se till att leda den operativa personalen och lösa en viss uppgift eller tillfredsställa ett behov som uppstått. Dennes team arbetar inom en viss specifik process och har till sitt förfogande ett visst mått resurser som hyrts ut av resursägare. Teamledaren är även den naturliga länken mellan kunder och ledning inom företaget och kallas ofta arbetsledare. Det är sålunda teamledarens uppgift att förmedla till medarbetarna de mål och visioner som ledningen satt upp för processens resultat och utveckling. Teamledaren ska också bryta ner de övergripande processmålen och strategierna till team- och individnivå. Att utveckling teamet samt skapa förutsättningar för att lyckas är också en teamledares uppgifter.¹⁸¹

¹⁷⁷ Hammer, M. & Stanton S. *How Process Enterprises Really Work*, s. 2

¹⁷⁸ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 128 ff

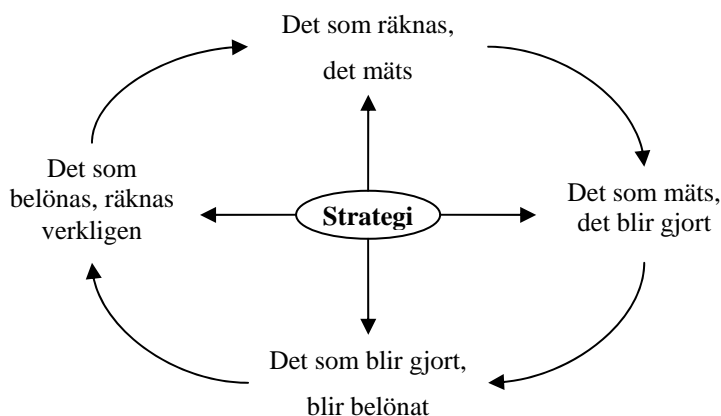
¹⁷⁹ Ibid, s. 94 f

¹⁸⁰ Ibid, s. 162 f

¹⁸¹ Ibid, s. 95

4.4.2. Mätning

Mätning anses ofta oerhört viktigt. Som visas i Figur 4.9 tenderar människor göra det som mäts för att bli belönade. Detta innebär att mätning direkt eller indirekt också har en styrande effekt. Detta är oftast meningen med mätningen, förutsatt att rätt saker mäts samt på rätt sätt. Viss mätning är lagstadgad för den ekonomiska redovisningen. Utan mätning är det svårt att veta var på vägen företaget befinner sig och än svårare är det att veta vartåt vägen leder. Det viktigaste med mätning är att det är underlag för en handling eller en åtgärd.¹⁸²



Figur 4.9 Strategi och mätsystem enligt Craig Schneir¹⁸³

Mätning ska:¹⁸⁴

- Ge svar på var vi är vart vi är på väg
- Ge beredskap för handling
- Möjliggöra jämförelser
- Leda till styrning genom fokusering
- Identifiera problem
- Tydliggöra samband mellan insats och resultat
- Motivera uppgifter och ger motiv till förändring
- Ge klara budskap till leverantörer och underlättar inköpsbeslut
- Är nödvändigt för ständiga förbättringar

Det är inte svårt att se potentialen med att mäta, det är centralt för ledning och utveckling av organisationer. Det är dock ofta svårt att mäta korrekt. En grundläggande devis är att syftet med mätning inte är att skapa diagram, utan att ge kunskap om det som mäts.

Problem med traditionella mått

Traditionella mått är alltför *finansierat fokuserade*. Detta beror till stor del på att mätning ofta är ett krav från intressenter samt att verksamheter ofta är skapade för att tjäna pengar, eller minimera förbrukningen av dem. Problemet är dock att ett ekonomiskt långsiktigt resultat är förskjutet långt i tiden från de handlingar och beslut som leder till resultaten. Sparmål kan de flesta klara av, dock sker det oftast på bekostnad av en annan avdelning som får ökade

¹⁸² Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 215 ff

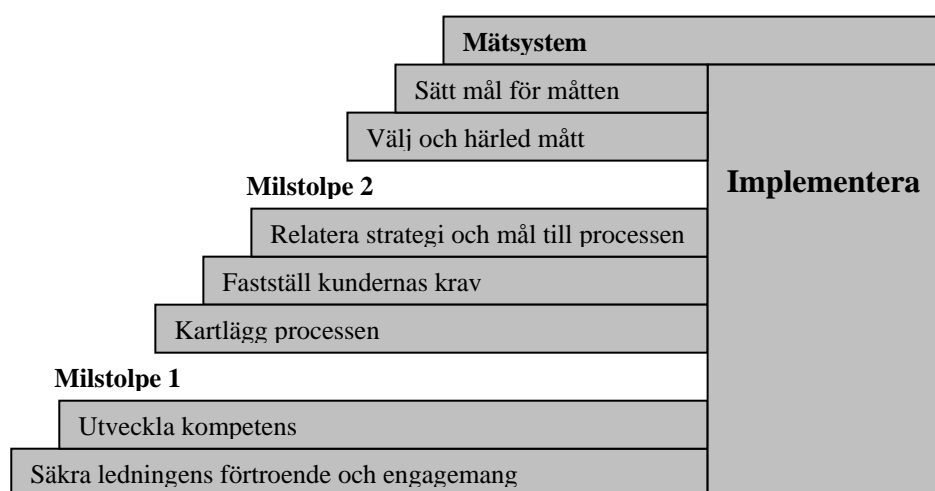
¹⁸³ Anthony R.N. & Govindarajan V. (2000). *Management Control Systems*, s. 442

¹⁸⁴ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 215 ff

kostnader och totalkostnaden behöver inte alls minska. Måtten är helt enkelt för *funktionsorienterade* och därmed suboptimerande. Traditionella mått är *historiska* och ger *för lite information om framtiden*. Detta beror på att det som mäts redan är gjort och mätobjektet endast kan påverkas ”under nästa gång”. Genom att ta reda på vilka faktorer som kommer att skapa framgång samt mäta dessa kan rätt förutsättningar skapas. Mått är även ofta *strukturerade efter den egna organisationens behov* och inte efter kundbehov. Detta innebär att medarbetare hellre fokuserar på budgetar och interna planer än att göra allt för att tillfredsställa kunden. Vidare fokuserar traditionella mått *på input istället för output*, det ses oftare till vilka resurser som används istället för vilket resultat som skapas. Ovanstående felaktigheter resulterar ofta i att *uppmuntra fel beteenden och handlingar*.¹⁸⁵

Utveckling av mätsystem

För utveckling av mätsystem för processer har en modell bestående av åtta steg tagits fram, vilken visas i Figur 4.10.



Figur 4.10 Modell för utveckling av mätsystem¹⁸⁶

Stegen överlappar delvis varandra men alla är viktiga för mätsystemets framgång. *Säkrande av ledningens engagemang* är nästan självklart men ändå ett viktigt påpekande. Att *utveckla kompetens* innebär grundläggande kunskaper om processer, kvalitet, mätprinciper etc. och gemensamma värderingar om dessa ämnen måste diskuteras fram i gruppen som ska använda mätsystemet så att alla är överens. Efter dessa steg nås första milstolpen och det är viktigt att tänka efter om rätt förutsättningar verkligen har skapats för en lyckad implementering.¹⁸⁷

Nästa steg innebär en noggrann *kartläggning av processen* som tydliggör alla processens delar. Därefter studeras och *fastställs kundernas krav* och *strategi och mått relateras till processen*. Det är viktigt att organisationens strategi och mål förs ner till operativ nivå och genom mätningssystem finns en bra möjlighet till detta. Måttens styrande effekt måste vara på rätt håll, mot visioner och mål samt stämma överens med den övergripande strategin. Ett svårt, men viktigt, problem är att bryta ned strategier så deras relation till processerna

¹⁸⁵ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 218 ff

¹⁸⁶ Ibid, s. 249

¹⁸⁷ Ibid, s. 249 f

tydliggörs. Efter dessa steg nås milstolpe två där det gäller att tänka efter om all indata finns till hands.¹⁸⁸

Efter säkerställning om alla indata görs *val och härledning av mått* som är kärnan i utvecklingen av mätsystemet. Detta görs företrädesvis med hjälp av en justegsmodell.¹⁸⁹

- *Sammanställ krav* – Från alla intressenter och eliminera dubletter.
- *Relatera krav till rätt komponent* – Kravet kan relateras till antingen objekt in, aktivitet/process, objekt ut, effekt, resurser eller effektivitet.
- *Identifiera eventuella indirekta krav* – Ett direkt krav på objekt ut kan ge indirekta krav på andra komponenter. Det är ofta mer fördelaktigt att mäta indirekta krav eftersom dessa föregår direkta.
- *Uttryck krav på intern effektivitet som en relation* – Mät både prestation och resursåtgången och beräkna kvoten.
- *Uttryck krav i mätbara termer* – översätt t.ex. god flexibilitet och hög kvalitet till mätbara termer.
- *Fastställ korrelerade egenskaper för indirekt mätbara krav* – Vissa krav kan vara mycket svåra att mäta, men med hjälp av att finna samvarierande egenskaper kan enklare mätobjekt finnas.
- *Bestäm mått och måttyp*

Efter att *val och härledning av mått* genomförts avslutas utvecklingen av mätsystemet med att *sätta mål för måtten*.

Belöning ska ske utifrån teamets framgångar och hur väl de når processens mål.¹⁹⁰

4.4.3. Processanalys

Efter att kartläggningen med organisationens processer är gjord påbörjas arbetet med att förstå varför processen ser ut som den gör. Detta görs för att finna förbättringsmöjligheter, till vilket det finns ett antal metoder, bl.a.: *ABC-analys*, *Värdeanalys*, *Flaskhalsanalys*, *PDCA-analys*, *Tidsanalys*.

ABC-analys av aktiviteter innebär att hänföra kostnader till olika aktiviteter som driver kostnader. Genom att identifiera de aktiviteter som förbrukar mest resurser kan fokus sättas på att förbättra dessa aktiviteter för att erhålla minsta möjliga resursåtgång.¹⁹¹

Värdeanalys går ut på att klassificera alla aktiviteter inom en viss process i tre klasser i syfte att se hur mycket värde de adderar till kunden. De tre klasserna är:

- Värdeadderande
- Icke värdeadderande
- Spill

Värdeadderande aktiviteter tillför värde till kunden och bidrar till att lösa problem, dessa aktiviteter ska utvecklas. Icke värdeadderande aktiviteter skapar inget värde för kunden men

¹⁸⁸ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 250 f

¹⁸⁹ Ibid, s. 250 ff

¹⁹⁰ Hammer, M. & Stanton S. *How Process Enterprises Really Work*, s. 8

¹⁹¹ Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation*, s. 142 ff

är nödvändiga för verksamheten eller för att en viss process ska lösa uppgiften den är satt till. Dessa aktiviteter är lim mellan de värdeadderande aktiviteterna. Det kan röra sig om att skapa värde för en viktig intressent annan än kunden. Exempel kan vara att lagra, flytta, hantera eller kontrollera. Dessa aktiviteter ska minimeras. Aktiviteter som klassificeras som spill tillför inte något värde och ska avvecklas.¹⁹²

Flaskhalsanalys används vid förbättringsarbete för att upptäcka begränsningar i en given process. Processens flöde kan aldrig vara starkare än dess svagaste länk. Flaskhalsar kan bestå av en begränsad kapacitet, en hög tidsåtgång e.d. Denna begränsning kan hindra aktiviteter både före och efter den trånga sektorn från att användas fullt ut.¹⁹³

Vid *PDCA-analys* (*Plan, Do, Check, Act*) planeras (*Plan*) förbättringen i ett inledande stadium för att få största möjliga effekt. Därefter genomförs den föreslagna förbättringen (*Do*). Resultatet följs upp (*Check*) och utvärderas varefter eventuella justeringar och kompletterande lösningar görs (*Act*).¹⁹⁴

Tidsanalys undersöker olika aktiviteter med hänsyn till tidsåtgång och utförs ofta med hjälp av ett ordinärt tidtagarur. Analysen kan vara användbar för att se relationer i tid mellan exempelvis värdeadderande och icke värdeadderande aktiviteter. Tillämpningen är stor eftersom stora fördelar kan fås genom att korta ledtiderna i processer och att kunna svara snabbt på en kunds behov.¹⁹⁵ Detta kallas även ledtidanalys.

4.5. Implementering av processororientering

Vid implementering av processer och processororientering hos företag finns det ett antal olika vägar att gå. Författarna har valt att beskriva den arbetsmetodik som Ljungberg & Larsson använder. Ett kort avslutande stycke tar upp vad som krävs vid processororientering.

4.5.1. Arbetsmetodik

Arbetsordningen för att processororientera en organisation beskrivs genom tre steg:¹⁹⁶

Steg 1 – Första steget involverar att förmedla processsynsättet samt att säkerställa synsättets anamning (att orientera medarbetarna i processer).

Steg 2 – Nästa steg är mindre krävande och innebär att ta fram ett är-läge genom att kartlägga verksamhetens processer. En kartläggning av en verksamhets processer syftar i viss mån till att rita ett nytt organisationsschema och i en viss mån att förmedla för organisationen vilket arbete som egentligen bedrivs.

Steg 3 – Det sista och det kanske svåraste steget är att utveckla processerna och förändra organisationen. Att utveckla processerna innebär att förändra dem till det bättre för att helheten skall bli bättre. Att förändra organisationen är desto svårare. Detta innebär ofta att helt och hållet ändra om strukturer och ansvarsområden eftersom en

¹⁹² Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s 279 f

¹⁹³ Ibid, s 280

¹⁹⁴ Ibid, s 281 f

¹⁹⁵ Ibid, s 283 ff

¹⁹⁶ Larsson, E., Docent Teknisk Logistik LTH, 2005-12-02

processororienterad organisation skiljer sig väldigt ifrån en funktionsorienterad sådan. Vid detta steg ta först ett börläge fram vart organisationen vill befinna sig varefter skillnaden mot ärläget beskrivs utförligt.

Själva kartläggningen av processerna och organisationen är väldigt viktigt och beskrivs i följande stycken. Att utveckla och analysera processerna har beskrivits under 4.4.3 Processanalys.

Kartläggning

En arbetsmetodik innebär att identifiera och kartlägga processerna som finns i organisationen. En kartläggning är viktig eftersom processer är lättast att förmedla via ritade kartor. Dessutom är kartläggningen ett viktigt första steg för att förstå hur organisationen verkligen fungerar. Tillväxt har ökat komplexitet som tillsammans med en funktionsorienterad indelning har lett till att väldigt få individer inom organisationer har full kontroll över hur processerna ser ut i organisationen. Väldigt få kan se helheten och kartläggningen är ett första steg till att åskådliggöra detta. Medarbetare i hela organisationen kan sedan se i kartläggningen var de befinner sig och vad samt på vilket sätt de tillför kunden värde. Processkartor är således viktiga och möjliggör:¹⁹⁷

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

Kartläggningens betydelse gör att den bör genomföras som ett första steg.

Vid ritning är det bra att använda ett fåtal enkla symboler och kopplingar samt använda enkla och talande namn för varje process och dess delar. För att alla ska kunna läsa och förstå huvudprocesskarta görs den på ett relativt överskådligt. Dessutom kompletteras den med ett antal processspecifikationer och –beskrivningar, en för varje process, för att möjliggöra djupare analys. Respektive processkarta beskriver därmed vad som startar processen, vilka aktiviteter som utförs och objekt ut som skapas samt hur objekten kopplar ihop aktiviteterna till det nätverk som bygger upp processen. Processkartan tar ingen hänsyn till den traditionella organisationen, det viktiga är *vad* som görs och inte *var* det görs.

Det finns sedan fyra grundläggande tillvägagångssätt för kartläggningen:¹⁹⁸

- Walk through
- Virtuellt walk through
- Kartläggningsteam
- Processdesign

Walk through innebär att ett antal personer bokstavligen går genom processen, intervjuar medarbetare på vägen och ritar sedan upp aktiviteterna som utförs samt övriga komponenter.

¹⁹⁷ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s 188 ff

¹⁹⁸ Ibid, s 204 ff

Metoden går snabbt och det krävs ingen vidare utbildning i kartläggningsmetodik. Dock är det endast ett fåtal som skapar och präglar kartan.

Vid *Virtuell walk through* samlas representanter för hela processen och var och en beskriver sin del. En kartläggningsansvarig leder mötet och ställer frågor. Fördelen jämfört ovan är att fler blir delaktiga.

Att använda ett *kartläggningsteam* är kanske den vanligaste tekniken med fördelen att de engagerar många inom organisationen och tar in många synpunkter. En stor fördel med metoden är medlemmarnas ökade förståelse för processerna inom organisationen. Nackdelen är stor resurs- och tidsåtgång.

Processdesign innebär som namnet antyder att skapa en bild av en process lite efter hur den förmodas se ut. Förekommer vid mindre processer och t.ex. projektprocesser.

Ett arbetssätt att arbeta ifrån kan beskrivas genom följande åtta steg:¹⁹⁹

- Definiera syftet med processen och dess start- och slutpunkt
- ”Brainstorma” fram processens alla eventuella aktiviteter
- Arrangera aktiviteterna i rätt ordning
- Slå ihop och lägg till aktiviteter, som är lika e.d.
- Definiera objekt in och objekt ut till varje aktivitet
- Se till att alla aktiviteterna hänger ihop via objekten
- Kontrollera att alla aktiviteter har samma detaljeringsnivå samt har korrekta namn
- Korrigera tills en tillfredsställande beskrivning av processen skapats

Viktigt med tidiga framgångar

Vid implementering är det ytterst viktigt att tidigt visa på framgångar istället för att direkt omvända hela organisationen. Sker inte detta ifrågasätts förändringen starkt och medarbetare vänder ofta ryggen och blir motståndare istället. Ledningen ska också vara beredd på att omplacera eller ta ut människor ur organisationen som tydligt motarbetar införandet av processororientering.²⁰⁰

Standardisering eller differentiering

En strategisk fråga vid implementering av processer är om de ska vara standardiserade eller diversifierade. Båda varianterna har sina respektive för- och nackdelar. Michael Hammer jämför denna fråga med traditionella organisationers fråga om centralisering eller ej. Standardisering möjliggör lägre overhead-kostnader eftersom dessa processer kräver enklare träning och utbildning. Vidare presenteras ett ansikte utåt mot alla kunder vilket förenklar kommunikation och minimerar transaktionskostnader. Till sist, något motsägelsefullt, kan standardisering även öka flexibiliteten. Då alla processer är uppbyggda på samma sätt kan medarbetare enkelt förflyttas mellan olika processer. Differentiering däremot har den stora fördelen av att kunna serva olika kunder på olika sätt. Sammanfattningsvis gäller det att standardisera så långt det är möjligt utan att minska möjligheten att möta kunders individuella behov.²⁰¹

¹⁹⁹ Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 206 ff

²⁰⁰ Hammer, M. & Stanton S. *How Process Enterprises Really Work*, s. 8

²⁰¹ Ibid, s. 6 f

4.5.2. Vad krävs för framgång

För att framgångsrikt processorientera sin verksamhet krävs betydande insatser, vilka ska vara koordinerade av en ledning som är engagerad, uthållig och kompetent. Ledningen agerar utifrån gemensamma och långsiktigt hållbara värderingar som grundar sig på ett processparadigm. Ljungberg och Larsson menar att det krävs ett paradigmskifte för organisationen och dess kultur. Nyckelord för genomförandet är: *Förståelse, kommunikation* och *delaktighet*, men också *makt* och *ledning*. Det är ytterst viktigt att undvika underskattning och tro att förändringen är enkel.²⁰²

4.6. Resultat av gjorda implementeringar

Det processorienterade synsättet att se på en organisation har inte slagit igenom på bred front ännu. Många organisationer har integrerat deras huvudprocesser, kombinerat relaterade aktiviteter och tagit bort de som inte adderar värde. Dock har endast ett fåtal fundamentalt förändrat sättet de organiserar och styr sina verksamheter på. Makten är fortfarande hos funktions- och avdelningschefer. Kombinationen av integrerade processer och oförändrad maktkoncentration ger stor dissonans hos företagen. De horisontella processerna drar åt ett håll medan den traditionella, vertikala, åt ett annat och resultatet blir därefter.²⁰³

Ett fåtal företag har på senare år satt av några av sina bästa ledare som processägare och gett dem full makt vilket givit resultat. Företagen har ändrat sina mätsystem från enhetsmål till fördel för processmål och ger belöningar baserat på processens resultat. Den största förändringen består i att förändra företagskulturen och ta bort den gamla rådande hierarkin.²⁰⁴

²⁰² Ljungberg, A. & Larsson E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, s. 323 f

²⁰³ Hammer, M. & Stanton S. *How Process Enterprises Really Work*, s. 1 ff

²⁰⁴ Ibid, s. 1 ff

5. Processbegreppet i praktiken

Detta kapitel beskriver de två aktörer som har något i sin verksamhet knutet till processbegreppet. De två aktörerna är konsulter, som använder processbegreppet som ett verktyg, och de företag som på ett eller annat sätt kommit i kontakt med processbegreppet. Författarna har undersökt tre konsulter och tre företag och samtligas bild av processer, processororientering och processorganisation ges i detta kapitel.

5.1. Processbegreppets användare

Utifrån den bild av processbegreppet som föregående kapitel har givit oss har undersökningen tagit sig vidare till brukarna av teorierna. Som tidigare beskrivits finns det ett antal aktörer som aktivt använder processbegreppet, ibland utan att vara medvetna om det²⁰⁵. Författarna har identifierat två aktörer förutom den akademiska världen som verkar och nyttjar processbegreppet i viss utsträckning. Deras bild och synsätt beskrivs i detta kapitel.

Beskrivningen utgår till viss del från teorins uppbyggnad för att få struktur och följd. Inom varje aktör har ett antal respondenter kontaktats. De olika respondenterna är beskrivna var för sig. Beskrivningen av varje respondent är sedan i sin tur uppdelad i tre delar:

- *Varför*, tar upp anledningarna till att respondenten processorienterar.
- *Vad*, inleder med respondentens syn på själva processbegreppet och processorientering varefter synen på processorganisationen samt dess delar beskrivs.
- *Hur*, tar upp hur en implementering och en förändring går till och innefattar bland annat arbetsmetodik.

De konsulter som kontaktats består av Accenture, Trivector LogiQ och CANEA. De respondenter som utgör aktören företag utgörs av Tetra Pak, IKEA och Gambro. Det är viktigt att poängtera att företagen inte valts med anledning av att de påbörjat någon form av processorientering.

5.2. Konsulterna

Konsulternas bild av processbegreppet är mångfacetterat. I detta avsnitt presenteras de bilder som samlats in. De bilder som visar sig är något skilda och därför presenteras de var för sig. I avsnittet beskrivs Accentures, Trivector LogiQs och CANEAs bild av processbegreppen. Det intervjuunderlag som använts redovisas i bilaga A.

²⁰⁵ Ljungberg, A., VD Trivector LogiQ, 2005-12-02

5.2.1. Accenture

Accenture ser det som en självklarhet att använda ett processsynsätt för att se på en verksamhet. Processens aktiviteter är det medarbetarna verkligen utför i verksamheten och utan processen kan inget bli gjort. Accenture arbetar inte uttalat med att processorientera organisationer, utan mer med att utveckla processer för att nå de mål som deras kunder har. Deras kunder anses inte överlag vara så pass insatta att de själva ber om en processorientering. Att processkartlägga organisationen är viktigt i varje enskilt fall.²⁰⁶

5.2.2. Trivector LogiQ

Trivector LogiQ (nedan Trivector), med Lund som hemort, är ett litet konsultföretag som arbetar uteslutande med processer. Företaget säljer två typer av tjänster: *Processutveckling* samt *processorientering*. Processutveckling innebär att Trivector hjälper organisationer med att utveckla och förbättra enskilda processer. Processorientera innebär att utveckla och förändra organisationen mot en processorganisation för att nå mål som bättre lönsamhet, lägre kostnader, lägre genomloppstider etc. Affärsidén är att föreslå förändringar som grundar sig på processbaserad verksamhetsutveckling. Största delen av Trivectors kunder känner till begreppen kring processer och gör därför ofta en direkt förfrågan efter processorientering eller processutveckling.²⁰⁷

Varför

För Trivector är processer nödvändiga och naturliga. Det finns inte något företag som inte har processer. Det är snarare så att de inte tänker på det och därmed inte arbetar för att förbättra dem, men processerna finns likväl där. Med ett processsynsätt rivs funktionsgränserna och därmed minskas suboptimeringen. Dessutom blir medarbetare mer kundfokuserade och får en ökad helhetssyn då de vet sin plats i processen.²⁰⁸

Konkurrensen om kunder som just efterfrågar processorientering har minskat något på senare tid och därför anses processhypen ha lagt sig. Trots detta är processer mer aktuella än någonsin, om än i annan form. Det är viktigt att poängtera att det är processerna som skapar värde för organisationens kunder. Trivectors VD anser att många i dagsläget tar processer för givet och att begreppet som sådant har svalnat men att det fortfarande inbegrips i managementfloran.²⁰⁹

Vad

För Trivector innebär processer och processsynsätt framförallt *helhetssyn* och *kundfokus*. Helhetssyn innebär även att bryta ned strategier och mål till individ- och teamnivå. Vid implementering av Trivector läggs mycket möda på att få en gemensam bild av processer eftersom det krävs för att en implementering ska fungera.²¹⁰

²⁰⁶ Andersson, T., Manager Accenture, 2005-12-12

²⁰⁷ Ljungberg, A., VD Trivector LogiQ, 2005-12-02

²⁰⁸ Ibid

²⁰⁹ Ibid

²¹⁰ Ibid

Enligt Trivector bör alla ta del av tankesätten och implementera en kultur som tänker i termer av processer istället för funktioner. Effekten av detta blir att medarbetarna tänker med större helhetssyn och mer kundfokus. Olika organisationer attraheras av olika delar inom processororientering: att utveckla en viss process, t.ex. orderprocessen, att arbeta i team etc. Olika företag passar olika för processororientering och alla företag tjänar inte på att vara renodlade processorganisationer. I allmänhet tror organisationer att de är mer processororienterade än vad de egentligen är, eller åtminstone vad de anses vara av Trivector.²¹¹

En del av Trivectors kunder råds att inte processororientera sig. Detta beror ofta på att tidpunkten är olämplig eller att organisationen inte är mogen, det skulle krävas för mycket jobb. I dessa fall blir rekommendationen ofta att vänta tills en processororientering kan vara aktuell. Misslyckade implementeringar beror ofta på att seger utropas för tidigt innan det fastslagna synsättet accepterats av alla.²¹²

Organisationer bör satsa kraft på att utveckla en organisations huvudprocesser, vilket enligt Trivector är de processer som realiserar affärsidén. Övriga processer bör förenklas och deras resursförbrukning bör minimeras. Den strategiska kopplingen till processer finns i huvudprocesskartan, Trivector menar att Huvudprocesskartan är jämförbar med ett företags strategi.²¹³

Hur

Vid en processororientering går Trivector igenom tre steg:²¹⁴

Steg 1 – Först analyseras nuläget genom att problem och möjligheter tas fram. Grad av processororientering bestäms samt vartåt organisationen strävar.

Steg 2 – Nästa steg är att utifrån organisationsschemat arbeta fram en huvudprocesskarta och utifrån denna rita ett nytt organisationsschema. Vid en processkartläggning diskuterar konsulterna med flertalet av organisationens medarbetare för att få en helhetssyn. De kontaktar även kunder och leverantörer samt observerar det arbete som utförs. Det är oerhört viktigt att identifiera huvudprocesserna och vara överens om dem. Till skillnad från organisationsstrukturen som är påtvingad har processerna växt fram.

Steg 3 – Efter att alla gap mellan är- och börläge identifierats och rangordnats sätts förbättringsåtgärder in.

Det är viktigt med snabba framgångar för att inte medarbetare ska nedslås. Efterhand ska ledarskapet förändras och en kultur av processsynsätt införas, vilket kräver tålamod och tid. Efterhand utvecklas även mått och mätsystem för de framtagna processerna. Måtten fokuserar på helheten istället för som tidigare enskilda delar. Det är viktigt att uppmuntra de beteenden som eftersträvas genom korrekta incitament och belöna de som uppnår mål.²¹⁵

²¹¹ Ljungberg, A., VD Trivector LogiQ, 2005-12-02

²¹² Ibid

²¹³ Ibid

²¹⁴ Ibid

²¹⁵ Ibid

Konsulternas viktigaste fas är analysen av organisationen eftersom ingen kan analysera sig själv. Implementeringen måste organisationen själva ta hand om, med konsulternas stöd.²¹⁶

5.2.3. CANEA Consulting Group

CANEA är ett relativt litet Göteborgsbaserat konsultföretag med drygt 20 anställda som säljer konsulttjänster inom bland annat *Strategi, Organisation & Ledarskap* och *Processförbättring*. CANEAs affärsidé är att inom dessa kompetensområden hjälpa uppdragsgivare att nå sina mål och visioner.²¹⁷ Författarna har närmare undersökt hur arbetet utförs inom processförbättring. CANEA har främst utfört processförbättring för organisationer som kan klassas som större inom branscherna fordonstillverkning, telekom, papper och massa.²¹⁸

Varför

En av de stora anledningarna till att processorientera sig är att ta bort eventuella suboptimeringar. En annan anledning är att öka kundorienteringen. Att arbeta i processer är en stor del av kvalitetscertifieringen ISO9000.²¹⁹

För vissa organisationer är anledningen till att processorientera sig ett nytt affärssystem och ibland vice versa. Det kan kommenteras att införande av affärssystem måste föregås av processkartläggning annars blir det inte lyckat. I vissa fall innebär en processorientering att organisationen satsar på IT-stöd för att underlätta styrningen av processer.²²⁰

Under ett uppdrag analyseras alltid nuläget först, detta visar om en processorientering är den korrekta åtgärden eller inte. Det kan vara andra åtgärder som bör vidtagas först. Att processorientera är inte det enda som kan eller alltid bör vidtagas då ett företag behöver hjälp.²²¹

Vad

Enligt CANEA är det processerna som utför arbetet, förbättras inte dessa nås inte framgång. Processorientering är ett sätt att tänka och orientera sig i processer. Processorientering som innebär att förändra kulturen och de grundläggande tankegångarna mot processer är ett första steg, vilket följs av processledning som innebär att kartlägga och leda processerna på ett lämpligt sätt. I detta steg utnämns processägare och andra nya roller och processutveckling tar vid Samtidigt som detta förändras pågår en kontinuerlig processorientering bland medarbetarna för att ändra tankesätt och kultur. Processer innebär att tänka på kunden i första hand och att få en helhetssyn på verksamheten.²²²

CANEA anser att organisationer kan befinna sig varsomhelst på skalan från renodlad funktionsorganisation till renodlad processorganisation. Det är viktigt att klart tydliggöra var organisationen vill vara och arbeta målinriktat mot detta. Generellt går ingen organisation

²¹⁶ Ljungberg, A., VD Trivector LogiQ, 2005-12-02

²¹⁷ www.canea.se, CANEA Consulting Group, 2005-12-05

²¹⁸ Nyström, L., Senior Consultant CANEA, 2005-12-28

²¹⁹ Ibid

²²⁰ Ibid

²²¹ Ibid

²²² Ibid

över till en renodlad processorganisation. Det vanligaste är att organisationer kartlägger sina processer och tillsätter processägare. För många är detta endast en titel utan egentligt ansvar och arbetsuppgift. Processägarens roll skiljer sig åt beroende på vilket ansvar den får. Om företaget bibehåller resultatansvar i linjen istället för i processerna blir linjecheferna ofta processägarna.

Ett fåtal organisationer ger processägarna resultatansvar. Ska processägarna ha resultatansvar bör de sitta i ledningen för att få den makt och pondus som krävs för att kunna styra och ansvara för processerna. Det är dock viktigt att känna till arbetssätten och inte sitta för långt ifrån de medarbetare som utför arbetet i processerna. Ett alternativ för stora globala företag kan vara att införa en eller två hierarkiska nivåer inom processen.²²³

I svenska företag är det vanligt att ge processägarrollen till en linjechef och därmed till stor del behålla den befintliga organisationsstrukturen. Linjen är då starkare än processen. Bristen med detta är att fördelarna med processledning aldrig nås fullt ut, framförallt tappas helhetssyn och internt kundfokus. En viss effektivisering kan ändå nås.²²⁴

Processmål och mätning av processmål är mycket viktigt för processens framgång, eftersom det som blir mätt är även det som blir gjort. Mäts inte processen finns det heller inte någon möjlighet till utveckling och optimering. Processmål tas fram utifrån organisationens övergripande mål. Målsättningen ska göras utifrån processer och inte utifrån funktioner för att undvika suboptimering.²²⁵

I en uttalad processorganisation ska processansvaret ligga hos processägaren, som också ska ha ett horisontellt resultatansvar för processen. Till detta tillkommer ytterliggare två roller, nämligen resurs- och affärsägare. Det är viktigt att noggrant tydliggöra vem som ansvarar för vad. Affärsägaren ansvarar för slutresultatet av en viss affär eller produkt och resursägarna ansvarar för utnyttjandet av resurser. Det är lämpligt att affärsägarna blir de som sedan tidigare var affärsområdeschefer. Vid övergång till en processorganisation krävs stödjande internredovisningssystem, ABC-kalkylering etc.²²⁶

Hur

CANEAs uppdrag följer ofta följande fyra steg:²²⁷

Steg 1 – Göra behovsanalys, genomförs innan några beslut fattas. Det kanske inte är processorientering som är den korrekta åtgärden.

Steg 2 – Se till att vissa nödvändigheter finns på plats såsom affärsidé, vision och strategi samt att Kritiska Framgångsfaktorer (KFF) är definierade. Ofta tas KFF fram tillsammans med kunden under så kallade workshops.

Steg 3 – Skapa en huvudprocesskarta utifrån insamlad information kring processernas aktiviteter.

Steg 4 – Arbeta med processutveckling.

²²³ Nyström, L., Senior Consultant CANEA, 2005-12-28

²²⁴ Ibid

²²⁵ Ibid

²²⁶ Ibid

²²⁷ Ibid

När processkartan är färdigställd beskrivs situationen utifrån ett nuläge. Därefter utvecklas ett bör-läge som beskriver vart företaget vill komma och därmed vad som måste åtgärdas. För att veta vart organisationen ska gå, måste skillnaderna mellan nu- och bör-läge klargöras. Arbetssätt definieras och ständiga förbättringar fastställs, annars fungerar det inte efter ett par år.²²⁸

Under implementeringen är det viktigt att medarbetare på flera nivåer är involverade för att förankra tankegångarna. Konsulterna fungerar som ett stöd och kommer med verktyg samt idéer. Skulle konsulterna göra förändringsarbetet själva skulle viljan hos klientens medarbetare snabbt försvinna efter att konsultuppdraget är slutfört. Det är en förutsättning att ledningen i organisationen är villig att satsa och skapa rätt förutsättningar. För att få med medarbetarna finns det många olika tillvägagångssätt: utbildningar, workshops, grupparbeten etc. Redan under kartläggningen ökas sam- och helhetssyn avsevärt samtidigt som problem och skilda åsikter synliggörs. Att snabbt nå framgångar anses viktigt för hela processorienteringen för att behålla viljan att förändra.²²⁹

Vid anpassning av ett ledningssystem hos en klient använder CANEA sig av en viss arbetsgång (jfr. stegen ovan). Denna innehåller en workshop för ledningen, vilken inleder arbetet med processorienteringen. Workshopen arrangeras fyra veckor efter den inledande intervjun. Följande steg genomförs:²³⁰

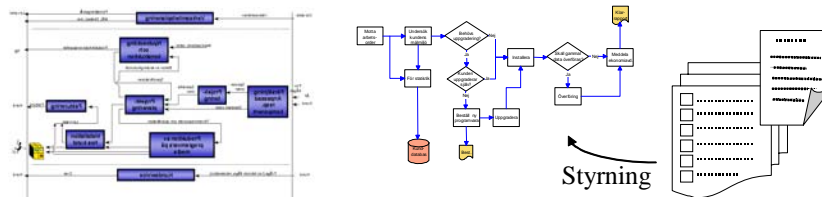
- Intervju med VD – skaffar information om företaget, dess affärsidé etc.
- Förbered enkät – utifrån intervjun samt annan information utformar CANEA en enkät för 10-15 nyckelpersoner hos kunden ifråga.
- Besöker företaget, intervjuar – intervjuar nyckelpersoner och diskuterar frågor efter enkäten. Samlar information samt observerar attityder, förutsättningar och arbetssätt.
- Intervjua eventuellt kunder – tar fram behov och krav
- Förberedelse av workshop – planerar workshopen utifrån den information som samlats in och skapar en hypotes om företagets framgångsfaktorer etc.
- Workshop – innefattar utbildning och grupparbeten. Inslagen anpassas till kundens specifika affärsprocesser, förutsättningar och problem. Workshopen ligger som grund för fortsatt arbete med ledningssystemet. Workshopen omfattar två dagar och innehåller tre steg, vilket även kan ses i Figur 5.1.
 - Kundens kritiska framgångsfaktorer tas fram och definieras.
 - Processorientering och Processledning presenteras. Grupparbete och diskussion identifierar kundens huvudprocesser. Mål för processerna bestäms gemensamt utifrån de övergripande målen.
 - Sista delen belyser hur nya ISO 9000 samverkar med förbättringsarbete och processtänkande. Handlingsalternativ och fortsatta förbättringar diskuteras fram.

²²⁸ Nyström, L., Senior Consultant CANEA, 2005-12-28

²²⁹ Ibid

²³⁰ CANEA, *Ledningsworkshop*

Kritiska framgångsfaktorer



Vad skall vi vara bra på?



Vilka är våra processer?



Jordnära koppling till verksamheten?



Hur ska vi arbeta?

Figur 5.1 Tyngdpunkten i workshopen är CANEA:s synsätt på hur framgångsfaktorer, processer och verksamhetssystem hänger samman²³¹

Ett problem som uppdagas vid processororientering är att inte alla vill förändra, vilket ofta beror på att medarbetare funnit en bekväm plats i den traditionella strukturen. Deras revir och status hotas av en förändring. Det finns också specialister inom ett visst område som kan känna sig hotade, men deras djupa kompetens är naturligtvis lika viktig även i processen.²³²

5.3. Företagen

Företag har olika bilder av processbegreppet och olika inställningar till processororientering. Detta avsnitt presenterar Tetra Paks, IKEAs och Gambros olika bilder och inställningar. En av företagens gemensamma nämnare är att de till olika grad har förändrat och påbörjat en processororientering av sina organisationer. Det intervjuunderlag som använts för samtliga företag redovisas i bilaga B.

5.3.1. Tetra Pak

Tetra Pak är ett svenskt industriföretag med över 300 bolag inom koncernen som tillverkar förpackningar och maskiner för behandling av mat, främst dryckprodukter. Författarna har fördjupat sig i affärsområdet Processing Components som bygger maskiner för homogenisering, pastörisering och separation av dryckprodukter, samt huvudprocessen Supplier Management Process.

Varför

Idén med att införa ett processsynsätt på Tetra Pak tog sin början som ett lokalt initiativ på ett marknadsbolag i USA för 4-5 år sedan. Detta gjordes i samråd och med hjälp av Michael Hammer. Utfallet av detta initiativ var att koncernledningen i Sverige beslutade att processororientera organisationens bolag för att bli mer effektiva, fokuserade, slagkraftiga samt kundorienterade.²³³ Tanken var att de som arbetade ute i organisationen skulle få förenklade

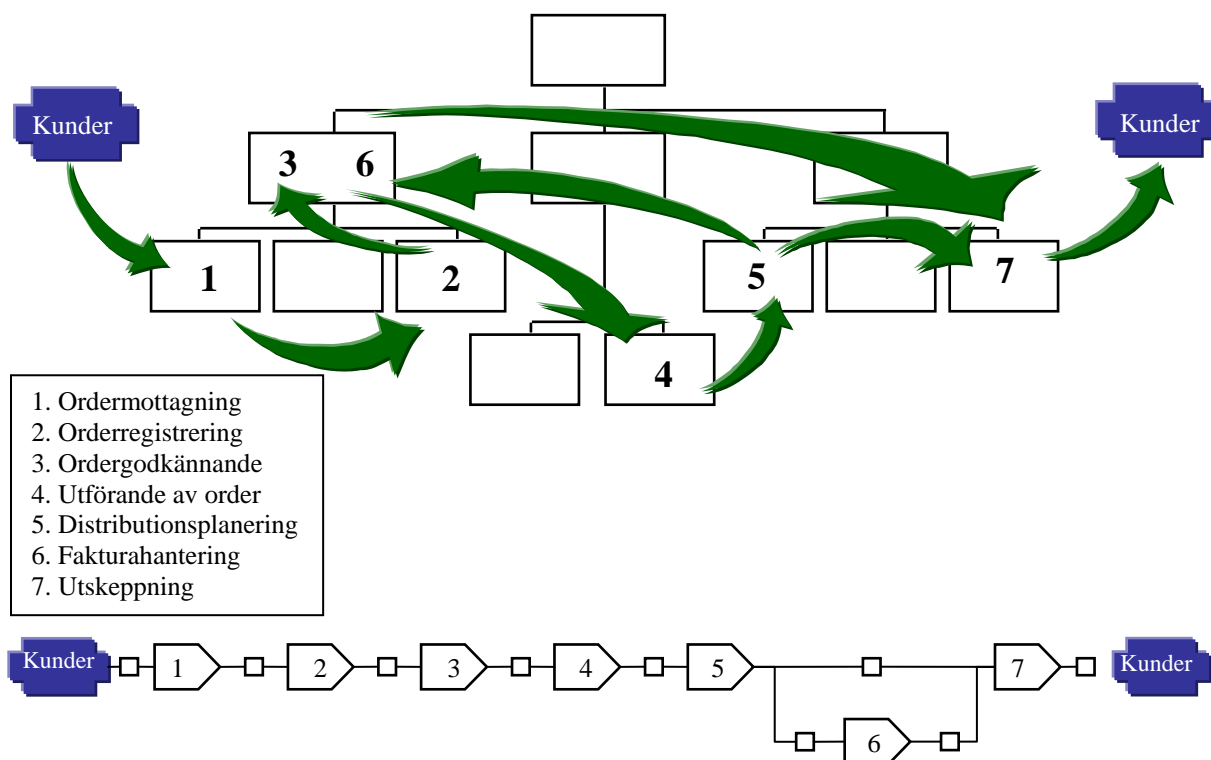
²³¹ CANEA, *Ledningsworkshop*

²³² Nyström, L., Senior Consultant CANEA, 2005-12-28

²³³ Månsson, O., Global Process Driver Tetra Pak, 2005-12-21

arbetsuppgifter, genom att processerna standardiseras, samt att de skulle få en högre arbetsmedvetenhet.²³⁴

Förändringen av organisationen och beslutet att processorientera verksamheten berodde inte på en ekonomisk kris, men målet var att det skulle leda till bättre lönsamhet.²³⁵ Figur 5.2 tydliggör behovet av att se att flödet från behov till tillfredsställelse skär igenom en mängd olika avdelningar, vilket visar på anledningen till förändringen.



Figur 5.2 Det egentliga flödet flyter genom en process som alltid finns närvarande²³⁶

Efter att ledningsbeslutet om en förändring togs, skapades en styrgrupp om åtta medarbetare som åkte över till Michael Hammer i Boston, USA, för att förvärva kunskap inom ämnet. Därefter blev dessa personer huvudprocessägare och ansvarar idag för Tetra Paks processer. De beslutade att Tetra Paks 250 mellanchefer skulle gå samma kurser under 2003-2004. Eftersom utbildningen utförts under Michael Hammers ledning är Tetra Paks synsätt och metodiker starkt påverkade av Hammers.²³⁷

Vad

För Tetra Pak innebär begreppet processorientering helhetssyn, kommunikation över funktionsgränserna samt förändring genom att ta bort hierarkiska nivåer och ändra ledningen.²³⁸ Definitionen av en process lyder som följer:

²³⁴ Ryding, A., Sourcing Manager Tetra Pak, 2005-12-20

²³⁵ Månsson, O., Global Process Driver Tetra Pak, 2005-12-21

²³⁶ Tetra Pak, *Process Orientation Introduction 1.0*, fritt översatt

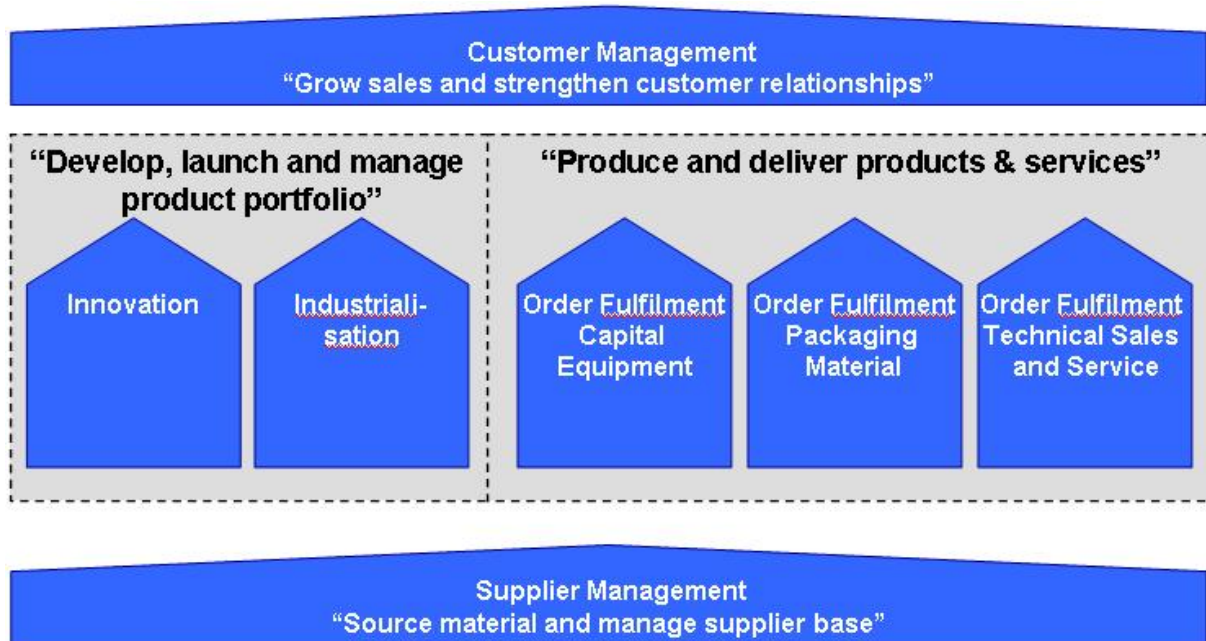
²³⁷ Månsson, O., Global Process Driver Tetra Pak, 2005-12-21

²³⁸ Ibid

”En organiserad grupp av relaterade uppgifter som tillsammans skapar kundvärde.”²³⁹

Förutom denna definition beskriver Tetra Pak processer med tre karaktäristika: *End-to-End*, *prestanda* samt *ständiga förbättringar*. Kundorientering är också starkt förknippat med processer.

Tetra Pak har ritat upp sina processer med utgångspunkt från sju huvudprocesser där två av dem är övergripande för att hjälpa de andra fem, se Figur 5.3. Denna bild har varit väldigt viktig för att förmedla en gemensam syn på processerna.



Figur 5.3 Tetra Paks huvudprocesser²⁴⁰

Varje huvudprocess har en huvudprocessägare som ansvarar för processen. Uppgiften är att tillhandahålla processen och skapa rätt förutsättningar för att arbetet ska fungera som önskat. Kartan i Figur 5.3 beskrivs som nivå 0 i processhierarkin hos Tetra Pak. I Tetra Paks processhierarki finns det sju nivåer, med nivå 0 inräknat. Nedan ses de olika undernivåerna specificerade.²⁴¹

Nivå 1 – Var och en av de sju globala processerna, t.ex. Supplier Management Process.

Nivå 2 – De globala huvudprocesserna bryts ned till subprocesser, t.ex. sourcing.

Nivå 3 – Beskriver själva subprocessens delar i de aktiviteter som finns inom denna, t.ex. gathering of information.

Nivå 4 – Beskriver uppgifter inom aktiviteten.

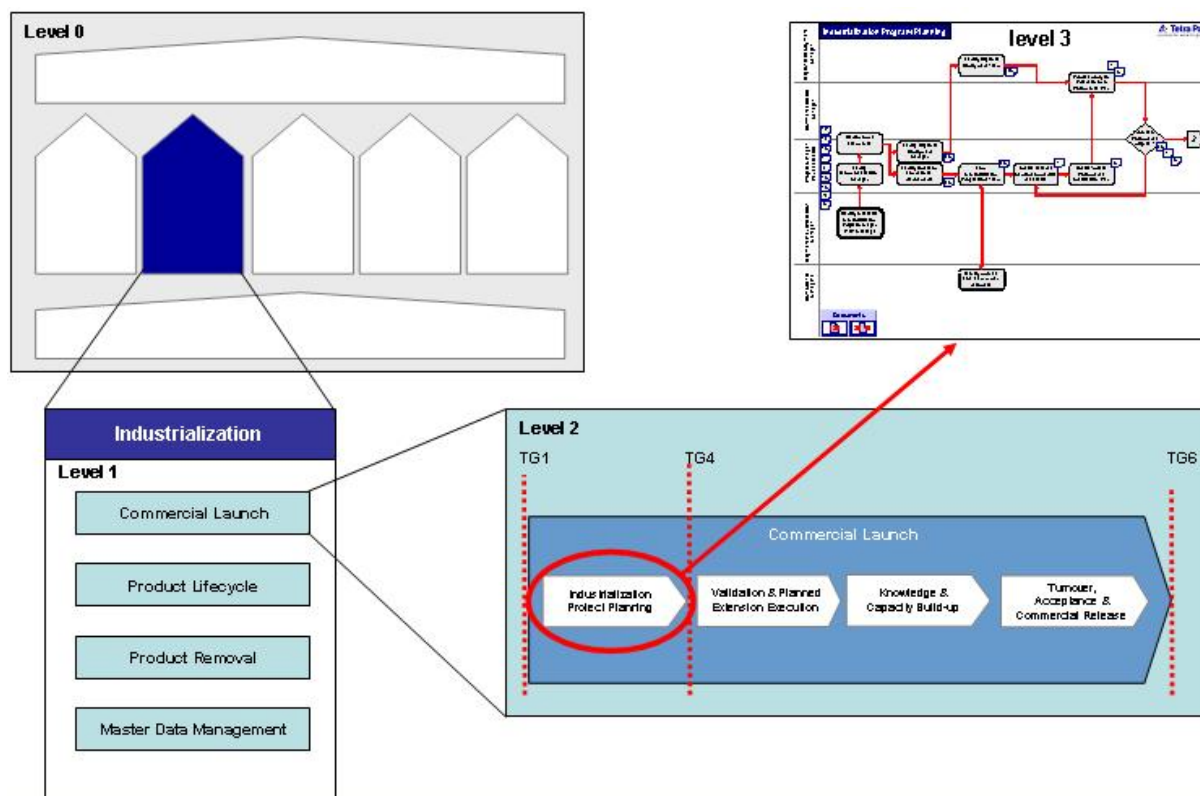
Nivå 5 – Innehåller mallar och procedurer

²³⁹ Tetra Pak, *Process Orientation Introduction 1.0*, fritt översatt

²⁴⁰ Tetra Pak, *Process Orientation Introduction 1.0*

²⁴¹ Ryding, A., Sourcing Manager Tetra Pak, 2005-12-20

Nivå 6 – Arbetsinstruktioner, detaljerad information om hur varje uppgift ska utföras, t.ex. hur information ska matas in i affärssystemet.



Figur 5.4 Visualisering av hur nivå 0-3 bryts ned inom huvudprocessen *Industrialization*²⁴²

De sju huvudprocesserna definieras ned till nivå 3 på global nivå och meningen är att de ska se likadan ut över hela världen. Figur 5.4 exemplifierar hur detta kan se ut i huvudprocessen *Industrialization*. Processernas beskrivning ökar i detaljrikedom på nivåerna 4-6., vilka beskrivs på regional eller lokal nivå. Anledningen till att en del av processbeskrivningen utförs lokalt beror på att exempelvis legala krav kan skilja sig något. En effekt av processkartläggningen är att medarbetarna ständigt vet var i processen de befinner sig och att de vet vad som förväntas av dem. Den medföljande processorienteringen har inneburit att tvärfunktionellt arbete blivit mer naturligt och att det förekommer oftare. Dock finns det idag inga uttalade team som arbetar genom processerna.²⁴³

De olika huvudprocesserna har kommit olika långt i sin implementering, målet är att vid utgången av 2005 ha nått ungefär 60% av implementeringen. Redan idag kan Tetra Pak visa på en del stora framgångar. Bland annat har Tetra Pak Argentina minskat ledtiden i försörjningskedjan med 60% och lagernivåerna med 45% samtidigt som prognosfelen har minskats med 25% och korrekta orderrader ökat med 48%.²⁴⁴

Tetra Pak definierar tre sorters processer:²⁴⁵

²⁴² Tetra Pak, *Process Orientation Introduction 1.0*

²⁴³ Ryding, A., Sourcing Manager Tetra Pak, 2005-12-20

²⁴⁴ Tetra Pak, *Process Orientation Introduction 1.0*

²⁴⁵ Ibid

- *Huvudprocesser* – processer som förvandlar inputs till outputs med mer värde för den externa kunden.
- *Möjliggörande processer* – processer som stöder en eller flera andra, ofta genom att tillföra indirekta input
- *Styrprocesser* – processer som styr eller justerar andra processer

I december 2005 beslutade Tetra Pak att genomföra processororienteringen fullt ut och att de dessutom skall övergå till en processorganisation. Organisationsschemat kommer därmed ändras helt och hållet. De produktdivisioner Tetra Pak använder sig av idag kommer att ersättas med tre huvudspår: *Kund*, *Utveckling* samt *Supply Chain*. Det sistnämnda spåret består i dagsläget av ett flertal decentraliserade produktionsenheter som står inför en konsolidering och en centralisering. För koncernledningen innebär det att de ska följa längs med processerna till skillnad från att sitta överst i en funktionshierarki. Funktionscheferna ska med tiden avvecklas.²⁴⁶

För styrningen av processerna ska interna mål utvecklas. Flödet i processerna ska följas och mål ska sättas därefter. Redan idag mäts processen till viss del, vilket är av vikt för att få önskade effekter. Att mäta funktionsorienterat och att arbeta processororienterat anses omöjligt. Enhetliga mål och styrsystem ska också arbetas fram, vilket innebär att alla i processen arbetar mot samma mål. För de som tidigare varit mellanchefer innebär förändringen att de frångår resurs- och processansvar och istället blir teamledare som leder arbetet genom processen. Med andra ord ska de se till att leverera de leverabler som mäts. Resursägare skall utses och större fokus skall sättas på ständiga förbättringar. Ett gemensamt och enhetligt Balanced ScoreCard som utgår från processerna skall utvecklas.²⁴⁷

På en skala från funktionsorganisation till processorganisation anser Tetra Pak sig själva fortfarande ligga relativt nära funktionsorganisationen, men processororienteringen är igång för fullt mot en processorganisation.²⁴⁸

Hur

Vid processororienteringen använde sig Tetra Pak av Michael Hammers metodik, vilken de har utvecklat till följande punkter:²⁴⁹

- Processdesign:
 - Mobilisering – få med företagsledningen och skapa medvetenhet i organisationens övre hierarkiska skikt.
 - Analys – var stod Tetra Pak samt var vill de gå?
 - Design – utveckla rätt processer genom workshops där alla Global Process Drivers leder arbetet för sin process. Det har ständigt funnits ett kärnteam som varit ansvariga. Fasen avslutas med piloter som testat designen.
- Implementera – Ska genomföras som ett Change Management där stort fokus ligger på att förankra tankegångar och arbetssätt lokalt. Innehåller förberedelse och planering, analys, anpassning och verkställande.
- Ständiga förbättringar – Innebörden av detta steg är under utveckling för tillfället.

²⁴⁶ Månsson, O., Global Process Driver Tetra Pak, 2005-12-21

²⁴⁷ Ibid

²⁴⁸ Ryding, A., Sourcing Manager Tetra Pak, 2005-12-20

²⁴⁹ Månsson, O., Global Process Driver Tetra Pak, 2005-12-21

Tetra Pak har identifierat tre steg för deras framtida utveckling som organisation.²⁵⁰

Steg 1 – Ta fram processer, börja förändra ”tänket” och kulturen inom organisationen (processororientera).

Steg 2 – Implementera den nu beslutade processorganisationen.

Steg 3 – Göra processer till en naturlig del av det dagliga arbetet och allt medarbetarna gör. Att tala i termer av processer ska vara naturligt. Detta kan liknas vid en fullständig processororientering av all personal.

Vid implementeringen har workshops använts med medarbetare från olika delar av världen. Dessa har tillsammans med huvudprocessägaren som facilitator utvecklat processernas delar och kartlagt dem. Tetra Paks workshops började med en tom whiteboardtavla där deltagarna fick brainstorma fram vad de ansåg vara processens delar. Flera grupper arbetade parallellt, deras resultat jämfördes och tillsammans enades de om en gemensam bild av processen. Det visade sig att deltagarna hade olika bilder av processen.²⁵¹

För att vidare utvärdera sina processer använder Tetra Pak PDCA-analys och arbetet sker utefter beskrivningen i kvalitetscertifieringen ISO 9001:2000.²⁵²

Tetra Pak har upplevt problem med att vissa medarbetare, t.ex. konstruktörer, känt sig hämmade eller hotade av processororienteringen. Trots att syftet med processer är att förenkla och frigöra potential genom att standardisera och ta bort upprepande moment, med andra ord ”hjulet ska inte behöva uppfinnas igen”. En del mellanchefer känner sig hotade av processororienteringen. De anser att de fräntas ansvar och sätter sig därför emot en förändring. Ett av de större problemen med att få en förändring till stånd är Tetra Paks väldigt decentraliserade organisationsstruktur.²⁵³ För att förändra kulturen hos medarbetare längre ned i den traditionella hierarkin är det viktigt för Tetra Pak att kunna visa på tidiga framgångar för att medarbetarna inte ska tappa modet.²⁵⁴

5.3.2. IKEA

Ingvar Kamprads 60 år gamla imperium, IKEA, säljer idag heminredning i ett 30-tal länder och har över 50 000 anställda.²⁵⁵ Undersökningsobjektet har varit IKEAs svenska försäljningsbolag IKEA of Sweden, nedan kallat IKEA för enkelhets skull.

Varför

Kring millennieskiftet började IKEA med att undersöka vilka förbättringar processororientering kunde ge dem. Det ansågs då att processororientering kunde riva funktionsgränserna och minska suboptimering. 2001 gjorde IKEA, tillsammans med Intentia, ett avstamp mot processororientering. Det första riktiga steget togs dock först 2002 när Andres Dahlvig tillträdde som ny koncernchef. Han satte upp en tioårsplan som kallades ”Ten jobs in ten years”. Ett av

²⁵⁰ Månsson, O., Global Process Driver Tetra Pak, 2005-12-21

²⁵¹ Ryding, A., Sourcing Manager Tetra Pak, 2005-12-20

²⁵² Ibid

²⁵³ Månsson, O., Global Process Driver Tetra Pak, 2005-12-21

²⁵⁴ Ryding, A., Sourcing Manager Tetra Pak, 2005-12-20

²⁵⁵ http://www.ikea.com/ms/sv_SE_IKEA_Tidsaxel_hela_historien, 2005-12-15

de så kallade jobben var att skapa ett enat IKEA och bryta ned funktionsgränserna. Tanken var att mer fokus skulle riktas mot kunderna och deras behov.²⁵⁶

Vad

För IKEA innebär processsättet att tänka i termer av helhet och kundfokus samt att arbeta mer resurssnålt genom standardisering av arbetssätt. Processorientering för IKEA innebär att tänka i termer av kundupplevd kvalitet och att sätta målsättning därefter.²⁵⁷

IKEA tog fram tre huvudprocesser, vilka utgår från externa kundbehov. Dessa är: *Skapa sortiment*, *Försörjning* samt *kommunikation och försäljning*. Skapa sortiment innebär i huvudsak att finna nya kundbehov och utveckla produkter som kan tillfredsställa dessa. Försörjning behandlar hela försörjningskedjan, vilket innebär produktens väg från underleverantörers råmaterialutvinning till kundens hem. Kommunikation och försäljning kan huvudsakligen liknas vid det som traditionellt kallas marknadsföring. Det är först 2005 som dessa processer är officiella och därför har IKEA satt upp strategier och mål för dem.²⁵⁸

IKEA har utsett processägare för samtliga huvudprocesser. De nya processägarnas ursprungliga funktionsansvar finns dock fortfarande kvar och arbetet utförs därmed till stor del fortfarande funktionellt. Resultatansvaret har bibehållits i de traditionella affärsområdena trots processorientering. För ledningen av IKEA innebär förändringen att ta bort mellancheferna. Sedan Anders Dahlvig blev koncernchef har det tvärfunktionella samarbetet ökat, vilket skapat mer helhetssyn och suboptimering minskar.²⁵⁹

IKEA har delat in processernas detaljeringsgrad i olika nivåer. På den globala nivån 0 finns de tre huvudprocesserna samt några stödprocesser som t.ex. IT-stöd. På nivå 1 bryts dessa ner till olika kärnprocesser och på nivå 2 beskrivs kärnprocesserna utifrån deras ingående aktiviteter.²⁶⁰

På skalan mellan funktionsorganisation och processororganisation anser IKEA att de befinner sig någonstans mittemellan de båda extremlägena.²⁶¹

Hur

IKEAs ledning använde andra företags processkartläggningar för att hitta sina egna. Utifrån dessa utarbetades detaljerna tillsammans med medarbetare ute i organisationen. Samtidigt som processkartläggningen pågick anställdes en ny VD på ett av varuhusen. Han hade ett förflutet som Accenturekonsult och var därför bekant med processkartläggningsmetodiken. Därför satte han igång med att kartlägga varuhusets processer och kunde på detta sätt visa hur kraftfullt verktyget var. Detta spädde på intresset för processkartläggning och satsningen fick mer tyngd. Att själve Ingvar Kamprad också anser att processorientering är något positivt påverkar i rätt riktning. Kamprad sätter fokus på ordet tillsammans som är en viktig del i ett processtänkande.²⁶²

²⁵⁶ Gärllin, A., Business Steering Manager IKEA of Sweden, 2005-12-27

²⁵⁷ Ibid

²⁵⁸ Ibid

²⁵⁹ Ibid

²⁶⁰ Ibid

²⁶¹ Ibid

²⁶² Ibid

Enligt IKEA är svårigheten med att genomföra en processororientering att få ut budskapet och skapa en enhetlig bild av organisationen. Detta beror till stor del på att organisationen är stor och decentraliserad.²⁶³

För att analysera processerna och ta fram Best-Practice använder IKEA sig av intern benchmarking. IKEA är måna om att bibehålla språket, kulturen och värderingarna enligt tradition. De är konservativa och vill helst inte använda externa konsulter eftersom de eventuellt skulle kunna influera och påverka åt ett önskat håll.²⁶⁴

5.3.3. Gambro

Gambro är verksamt inom medicinsk teknologi och är världsledande inom njursjukvård. Gambro tillverkar bland annat dialysutrustning och har cirka 11 000 anställda som är fördelade på ett 40-tal länder. Gambros största affärsområde Renal Products tillverkar och utvecklar utrustning för dialyser, affärsområdet står för knappt 80 % av Gambros totala omsättning.²⁶⁵ Författarna har fokuserat på Gambro Renal Products, vilket fortsättningsvis benämns GRP.

Varför

Bakgrunden till GRPs processororientering är något oklar. Under slutet av 90-talet var processbegreppet mode, vilket även Gambro tog till sig. En förändring av GRPs försörjningskedja påbörjades 1998. Detta gjordes under ett längre program som utvecklats tillsammans med Accenture. Resultatet av detta program var att GRP fick en processororienterad försörjningskedja, men en organisationsgenomgripande processororientering uteblev. Idag finns det ett ledningsbeslut som innebär att GRP skall genomgå en processororientering, vilket till viss del beror på implementeringen av affärssystemet SAP R3. Processarbetet drivs idag av ett litet antal engagerade medarbetare som arbetar på en avdelning för processutveckling.²⁶⁶

Vad

För GRP är processer ett sätt att öka helhetssynen och uppnå sin vision. Kundfokus ses inte som ett begrepp specifikt kopplat med processororientering. Processororientering ses idag som ett sätt att minska kostnaderna och därigenom tjäna mer pengar. Vid en processkartläggning visualiseras det sätt arbetet utförs på, vilket hjälper till att belysa problem och möjligheter.²⁶⁷

GRP har fyra funktioner; *global supply*, *operations*, *sales* samt *marketing*. Dessa styrs oberoende och fungerar som företag i företaget. Till stor del utförs arbetet i GRP fortfarande funktionsorienterat. Detta gör att medarbetarna inte har någon gemensam målsättning. Mätning och utvärdering sker fortfarande funktionsorienterat och därmed styrs inte organisationen processororienterat. GRP har utvecklat något som kan liknas vid ett balanserat styrkort. Dock är kraven dess på användning otydliga och därmed sporadiska.

²⁶³ Gärllin, A., Business Steering Manager IKEA of Sweden, 2005-12-27

²⁶⁴ Ibid

²⁶⁵ www.gambro.se, Vad är Gambro? 2005-12-13

²⁶⁶ Malmquist, A., Project Manager - Integrerad Supply Chain Gambro Renal Products, 2005-12-27

²⁶⁷ Ibid

För GRP är processägare är endast en titel och innebär inte några egentliga befogenheter eller ansvar. Tanken är att få en mer centraliserad styrning med hjälp av processer för att kunna undvika dubbelarbete.²⁶⁸

GRPs processer finns idag beskrivna på en övergripande nivå. Beskrivningen i detalj utförs huvudsakligen lokalt, vilket beror på att de inte vill driva någon standardisering. GRP har identifierat fem huvudprocesser:²⁶⁹

- Produkttillgänglighet
- Orderprocess
- Försäljning och skapa affärer
- Utveckling av produkter
- Eftermarknadsservice

Kvalitetschefen är ansvarig för huvudprocesskartan samt alla huvudprocesserna. Detta är ett stort ansvar och uppfattas på gränsen till orimligt. *Utveckling av produkter* är den mest kartlagda processen vilket beror på att produktutvecklarna anammat det processororienterade arbetssättet.²⁷⁰

Delar av GRPs ledning anser att organisationen är fullt processororienterad. Denna bild stämmer inte överens med dem som arbetar med processutveckling inom organisationen. De hävdar att organisationen fortfarande är relativt funktionsorienterad. Arbetet med processororienteringen fortlöper trots att det stöd och de resurser som behövs inte finns tillgängliga. Detta har gjort och gör att organisationen faller tillbaka mot ett funktionsorienterat synsätt. Problemet anses bero på att ledningen inte satsar tillräckligt och på att processororienteringen inte är fullständigt förankrad. En bidragande faktor är att kulturen inte har förändrats, vilket innebär att budskapet inte når ut till alla medarbetare. Respondenten anser att det inte fungerar att vara lite funktionsorienterad och lite processororienterad eftersom det är två olika paradigmer, med två olika synsätt. Alla företag behöver använda sig av processororientering, dock faller det sig mer naturligt i mindre företag eftersom de per automatik ser helheten och flödet.²⁷¹

Hur

GRPs arbete med processororientering består av att upptäcka problem och därefter kartlägga processen för att möjliggöra en analys. Analysen består av att de försöker hitta ett börläge och utifrån det beslutar de vilka åtgärder som skall vidtas. Med andra ord använder GRP processer för att lösa olika typer av problem. Metodik är en form av PDCA-analys.

I början av 2005 bildades en grupp av internkonsulter som idag uteslutande sysslar med processutveckling. GRP har vid ett flertal tillfällen tagit hjälp av Trivector för processutveckling och processororientering och Trivector har även utvecklat av GRPs huvudprocesskarta.²⁷²

²⁶⁸ Malmquist, A., Project Manager - Integrerad Supply Chain Gambro Renal Products, 2005-12-27

²⁶⁹ Ibid

²⁷⁰ Ibid

²⁷¹ Ibid

²⁷² Ibid

6. Analys

Analyskapitlet fokuserar på de tre delarna "Processbegreppets utveckling", "Processbegreppet i praktiken" samt "Processbegreppets framtid". Analysen sammanflätar den empiri som beskrivits under den historiska utvecklingen samt den praktiska tillämpningen idag med de processteorier som gäller. Eftersom denna uppsats huvudsakligen är deskriptiv analyseras empiriskt material och jämförs i den grad det är möjligt med rådande teori.

6.1. Processbegreppets utveckling

Hur processbegreppet har utvecklats genom historien beskrivs i detta avsnitt. Viktiga skeden, händelser, begrepp och förklaringar beskrivs. Dessa relateras till den teori som gäller idag. Utvecklingen åskådliggörs i en starkt förenklad tidslinje som presenteras i Tabell 6.1.

6.1.1. Vad har drivit utvecklingen?

Processbegreppet definieras olika och innefattar olika delar för olika personer. Begreppet tillskrivs många olika anfadrar, men det är svårt att entydigt peka på någon ansvarig. Det verkar snarare vara något som växt fram genom en iterativ process som malt fram och tillbaka. Viktigt att komma ihåg är att det har varit flera personer involverade i denna process och alla har på något sätt bidragit till utvecklingen.

Det går dock att urskilja ett antal större bidrag som påverkat processbegreppets utveckling mer än andra. De bidrag som framförallt bör nämnas är TQM, ABM, Kaizen, TBM och BPR. Dessa skolor har flera gemensamma nämnare och en av dem som bör betonas är synen på organisationens verksamhet. De ser alla till helheten och samtidigt till vad som utgör helheten, nämligen aktiviteterna. Skolorna förespråkar att aktiviteterna identifieras för att göra det synligt vad organisationen egentligen gör för något, vilket i sin tur ofta har syftat till att höja effektivitet eller förbättra produktivitet. Skolorna har även gemensamt att de på något sätt behandlar processbegreppet, om än indirekt.

Författarna har identifierat ett antal drivkrafter som påverkat synen på processen. Drivkrafterna har en sak gemensamt och det är deras strävan att komma tillrätta med de problem som upplevs stora för stunden. I slutändan handlar det dock om att tjäna mer pengar och bli mer konkurrenskraftig, något som även flera av respondenterna påpekat. Det är viktigt att betona att förändringar görs med en bakomliggande tanke att saker och ting skall bli till det bättre.

Den första drivkraften som författarna identifierat är kravet på ökad produktivitet. Under en period aktualiserades problemet med produktivitet och strävan efter att öka sin sådan hade under denna period högsta prioritet.

När produktiviteten hade ökat så pass mycket att det inte längre var något uppenbart problem ändrades fokus till nästa drivkraft som författarna valt att kalla problemet med kvalitet.

Produktionsfunktionen tog mindre och mindre anspråk av resurser vilket var till glädje för verksamheten. Kravet på högre kvalitet aktualiserades allt mer och företagen började rikta om sin strävan till att förbättra denna. De som framförallt led av kvalitetsproblem var de japanska bolagen. De var även de som först tog sig till de nya tankarna kring kvalitet och blev sedermera världsledande inom kvalitet med hjälp av Kaizen och TQM.

I takt med att kvaliteten säkrades med hjälp av olika metoder flyttades fokus vidare till ledtider. Företag insåg att ett viktigt konkurrensmedel var ledtider. Det talades om ledtider i produktionen, distributionen och även innovationen under TBM-eran. Kravet på kortare ledtider drev företag arbeta aktivt med att reducera sina ledtider. Vikten av att kartlägga verksamhetens aktiviteter (ABC samt ABM) och processer ökade som en effekt av detta.

Fokus på att kartlägga och beskriva processer blev till sist ett krav i sig efter det att BPR haft sitt intåg. Tidigare hade processen varit underordnad ett annat syfte och med andra ord enbart fungerat som ett verktyg. Att själva processen i sig skulle bli av vikt kan kanske tyckas onaturligt och för många är processen bara ett verktyg för att få någonting gjort. En del ser dock förbi detta och menar att processen på något sätt är det som underordnar det andra. Vid en kartläggning av processen blottas organisationens övriga problem.

6.1.2. Influenser och brytpunkter

Om vi ser till utvecklingen av processbegreppet går det att tyda ett antal influenser och brytpunkter som format begreppet till vad det står för idag. I detta avsnitt har innehållet från Kapitel 3 sammanfattats till en tidslinje som beskriver processbegreppets historiska utveckling.

Processbegreppet tar sin allra första början i Adam Smiths tankar. Han tog ett av de första dokumenterade stegen till att börja organisera verksamheten efter processen. Smith såg styrkan i att specialisera arbetsmomenten i produktionen för att uppnå en högre produktivitet.

Nästa viktiga influens var Fords löpande band och läran om Scientific Management. Ford var en praktiker som revolutionerade produktionen av bilar genom att använda sig av specialiserade arbetsmoment. Det som framförallt gjorde Fords produktion lyckad var att han utformade den efter hur bilen skulle monteras och att han standardiserade utformningen av bilen. På detta sätt ökade han produktiviteten som ingen trodde var möjligt. Under tiden som Ford verkade gjorde Taylor vetenskapliga försök för att ta fram produktivitetshöjande åtgärder för producerande verksamheter. Taylor manade fram ett budskap som döpts till Scientific Management. En viktig del av detta budskap var att arbetsmomenten i produktionsprocessen skulle specialiseras.

Processbegreppet tog sedan en utveckling åt ett annat håll. Produktiviteten var inte längre i fokus utan kvaliteten var mycket mer angelägen. Med hjälp av processer lyckades företag säkerställa kvalitetsnivåer, med andra ord att de kunde tillhandahålla en given kvalitet genom upprepade processer. Efter att en jämn kvalitetsnivå kunde tillhandhållas kom kraven flygande om högre nivåer. Som svar på detta föddes ett begrepp som hette kaizen. Kaizen betyder i sin ordalydelse ständig förbättring. Syftet med kaizen var att ständigt förbättra kvaliteten och nivåer i produktionen. Detta var något som kom från Japan under 1980-talet. I början av 1990-talet samlades den vedertagna begreppsfloran inom kvalitetstänkandet under ett enda begrepp, nämligen TQM. TQM symboliserade flera års intensivt kvalitetsfokus.

TBM var en modefluga under början av 1990-talet som satte tiden i centrum. Ledtidanalyser på organisationens processer var en kraftfull metod för att komma tillrätta med långa ledtider.

Tankegångarna bakom ledtidanalyser har bidragit till den typ av processanalyser som används vid en processkartläggning.

Vi tar oss vidare i tiden från processanalyser till processutveckling. I tankegångarna kring processer för kvalitetssäkring förespråkades de så kallade ständiga förbättringarna. Men i takt med att allt fler processer automatiserades visade det sig att de helt plötsligt blev väldigt svårföränderliga. Det räckte fungerade inte riktigt att göra små förbättringar eftersom en automatiserad process blev mer eller mindre låst. För att komma till bukt med det här förespråkade en del så kallade radikala förändringar. Vilket betydde att allt det gamla skulle bort och att processen skulle byggas upp ifrån grunden utan någon barlast. Detta tänkande kallades BPR. BPR syftade inte enbart till att förändra processen utan även till att höja effektiviteten och produktiviteten.

Det visade sig emellertid att det radikala tänkandet ofta misslyckades i praktiken och de lovade effekterna uteblev. Detta fick många att tänka om, vilket resulterade i att det konstaterades att fel begåtts. Det viktigaste var inte längre att tänka radikalt utan att tänka i termer av processer. De tidigare bortglömda mer humana aspekterna släpades fram i ljuset. Det var viktigare att se till processens användare och att de insåg vikten av att ha en helhetssyn och ett kundfokus.

1750	1950	1980-tal	1985→	1990→	1996→	2006?
Specialisering av arbetsmoment	Processer för kvalitetssäkring	TQM Kaizen	TBM ABM	BPR	Beyond BPR Processen i fokus	

Tabell 6.1 Viktiga influenser och bidrag till utvecklingen av processbegreppet

6.2. Processbegreppet i praktiken

Detta avsnitt syftar till att beskriva hur organisationer arbetar med implementering av processer samt processorienterar sig. En jämförelse görs mellan den *teoretiska referensramen* samt de fallorganisationer som studerats. Strukturen i avsnittet bygger på i huvudsak det empiriska kapitlet *Processbegreppet i praktiken* och därigenom indirekt den teoretiska referensramen. Skillnader och likheter mellan de olika aktörerna samt jämförelser med den teoretiska referensramen görs.

Överlag kan konstateras att Trivectors bild av processbegreppen och hur det används och implementeras stämmer väl överens med den teori som presenterats tidigare. Detta är naturligtvis inget anmärkningsvärt eftersom respondenten har skrivit en av böckerna som författarna byggt sin teoretiska referensram på.

De undersökta organisationerna delas huvudsakligen in i två grupper som nedan benämns ”konsulterna” och ”företagen”.

6.2.1. Varför

Som läsaren antagligen märkt vid det här laget finns det flera anledningar till att processorientera sin verksamhet. Dock är ofta målen olika. Anledningar som författarna stött på stämmer till stor del överens med det som beskrivits under den historiska utvecklingen och den teoretiska referensramen. Anledningar till att se på processer och processorientera sammanfattas i följande punkter:

- Allt som görs i en verksamhet är processer (Accenture, Trivector, CANEA)
- För att få en gemensam bild av verksamheten, öka helhetssyn (Alla)
- Det är en del av kvalitetscertifieringen ISO 9000 (CANEA)
- Undvika suboptimeringar och riva funktionsgränserna (Alla)
- Införande av affärssystem kräver en processkartläggning (CANEA, GRP)
- Bli effektivare, mer fokuserade och förenkla arbetsuppgifter (Tetra Pak)
- Kundfokus (Alla utom Gambro)
- Förbättra lönsamhet eller nå andra mål (Alla)

Det kan konstateras att det slutgiltiga målet med att processororientera är att nå högre lönsamhet och tjäna pengar. Att processororientera ses i vissa fall som en nödvändighet och i ibland som ett sätt att lösa problem. De största fördelarna som direkt märkts hos de undersökta företagen är den helhetssyn som skapas. Medarbetare blir medvetna om sin plats i processen och blir därmed per definition mer kundorienterade. För Gambro innebär processororientering inte att öka kundfokuseringen som de andra respondenterna anser. Att kundfokusera är ett måste anser de och utan detta går du under, oavsett om du ser på processer eller ej.

6.2.2. Vad

Processsätt

Processsättet beskrivs olika beroende på vem som svarar, så är fallet även för våra respondenter. Helhetssyn och kundfokus är genomgripande för alla respondenter på ett eller annat sätt, vilket är precis vad teorin och den historiska utvecklingen säger. Konsulterna har alla uppfattningen att processer är ytterst viktigt och allt arbete sker i dessa. Accenture som inte enbart sysslar med processer kartlägger alltid en kunds processer vid starten av ett uppdrag. Något som författarna fastnat för är CANEAs sätt att se på processororientering, nämligen ordets egentliga betydelse, ett sätt att tänka och orientera sig i processer. Ständiga förbättringar nämns också ofta i samband med processororientering, framför allt av konsulterna och Tetra Pak, som är det företag vars uppfattning är närmast konsulternas. Tetra Pak och konsulterna är således de som bäst stämmer överens med teorins definition och beskrivning av processer och processororientering.

Vad det gäller standardisering är det något som författarna inte hittar närmare teori om. Att standardisera är dock starkt förknippat med processororientering hos Tetra Pak och IKEA. Här ses det som ett sätt att förenkla arbetet och skapa likartade arbetsuppgifter över hela organisationen. För Gambros del är målet inte att standardisera då förutsättningarna anses vara väldigt olika mellan olika regioner.

Teorins definition om en process som uppstår på grund av ett kundbehov och tillfredsställer detsamma, vilket innebär överskridande av funktionsgränserna, är alla respondenter överens om.

Funktions- eller processorganisation

Avsnittet behandlar huruvida de undersökta företagen samt konsultföretagens klienter anses vara mer eller mindre processororienterade, vilka skillnader det innebär och varför organisationer valt den ena eller andra formen.

Enligt konsulterna tror flera kunder att de är mera processororienterade än vad de är enligt konsulternas uppfattning. Vad gäller företagen anser författarna att detta till viss del stämmer in på IKEAs och GRPs ledning. Följden kan bli att ledningen tror att rätt förutsättningar finns och att arbetet är färdigt. En vanlig fälla är att ropa ut segern för tidigt. Tetra Pak förefaller ha

bra kontroll över sin situation och har insett svårigheterna med att förändra organisationen, det görs inte över en natt. Efter att studerat fallet GRP anser författarna att en ordentlig framgång inte kan nås om ledningen inte inser vikten av processororienteringen och satsar vad som krävs för att skapa rätt förutsättningar.

Åsikterna är delade om det är möjligt eller ej för en organisation att vara ett mellanting av funktions- och processorganisation. Här väljer författarna att tro på CANEAs åsikt som förefaller vettig. De ansåg nämligen att det inte är något problem att vara var som helst på skalan. Det viktigaste är att ta ett beslut om vilken position organisationen ska ha och arbeta målmedvetet mot detta. För många företag passar det att endast göra en processkartläggning och införa rollerna processägare etc. Att flytta resultatansvaret till processen behöver inte vara det bästa alternativet.

Av de studerade företagen har Tetra Pak kommit längst i processororienteringen. Alla processerna är kartlagda och flertalet även på en hög detaljnivå. Tetra Pak har även tagit ett beslut om att övergå till en renodlad processorganisation. Detta innebär att resursägare kommer att införas och att resultatansvaret ska flyttas över till processen, något som exempelvis CANEA anser vara det viktigaste för en organisation som tar steget fullt ut. Resursägare är annars något som införs sällan eftersom få företag strävar så långt.

För mätning av organisationer är alla respondenter enligt överens om att det som mäts, det görs. Resultatet av detta, vilket alla respondenter tillsammans med den studerade teorin också poängterar, är att mätningen måste utföras på processen för att åstadkomma bättre resultat i processerna. Detta är naturligtvis förknippat med var ansvaret ligger. Mål ska brytas ned från de övergripande via processens delar och inte funktionerna för att undvika suboptimering. Viss mätning försiggår inom undersökningsföretagen men denna är ej systematisk och under utveckling. Styrningen förändras endast i de företag som infört processägare och ger dem ansvar, oftast ligger ansvaret kvar linjen, vilket fallet är för exempelvis GRP.

Sammanfattningsvis har undersökningen visat att IKEA och GRP är exempel på organisationer som kommit en liten bit mot en processororientering, men där det finns risk att ledningen överskattar deras prestationer. Detta stämmer väl med både teorin och vad konsulterna anser om flera kunder till dem. För Tetra Paks del har de kommit längre och förefaller ha bättre kontroll över sin processororientering och vartåt de strävar. Att göra de förändringar de tänker göra framöver stämmer även detta in med teorin och konsulternas tankar om en processorganisation. Det kan också konstateras att eftersom den teoretiska referensramen använder teori som är 3-4 år gammal har både konsulterna och företagen utvecklat arbetssätt och ett nyanserat sätt att se på processer och rollerna inom processorganisationen. Intressant är CANEAs koppling mellan Processer och Kritiska Framgångsfaktorer och deras koppling till verksamheten samt hur arbetet därmed ska utföras. Vidare har Trivector och CANEA utvecklat sättet att se på styrning, ledning samt rollerna i en processorganisation sedan den senaste teorin inom ämnet publicerats.

Processers delar

Definitioner av de delar som en processorganisation består av är samma för respondenterna som i teorin. En process delas upp i aktiviteter hos alla företagen och på ett eller annat sätt används huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser i likhet med teorins beskrivningar. En intressant iakttagelse är att Tetra Pak, som fått sin inspiration från Michael Hammer, har definierat dessa tre processtyper precis som Ljungberg & Larsson gjort i *Processbaserad verksamhetsutveckling*.

Tetra Pak har valt att beskriva sina processer i sju nivåer. De första fyra är övergripande och ska gälla för koncernen över hela världen. De tre mest detaljerade nivåerna beskrivs på lokal nivå. Anledningen till detta är att skapa så enhetliga och standardiserade processer och arbetssätt som möjligt i hela organisationen. Vissa krav kan dock göra att det inte är möjligt att detaljbeskriva på de lägsta nivåerna. Detta är i stark kontrast till GRP som inte har som mål att standardisera. De väljer därmed att endast definiera globala processer på en övergripande lite mer abstrakt nivå. Anledningen till detta är att arbetet anses väldigt olika på i olika regioner och att det därmed inte är fördelaktigt att försöka definiera processerna längre ner på en global nivå. GRP ser större nytta i att centralisera styrningen, något som Tetra Pak ser som en viss följd av att standardisera. Författarna anser att Tetra Paks synsätt förefaller fördelaktigt men det återstår att se vad som är bäst.

6.2.3. Hur

Paralleller dras mellan hur teorin beskriver implementering av de olika delarna i en processorganisation och hur det går till i realiteten hos de organisationer som studerats av författarna. Fokus läggs på de delar som diskuterats i den teoretiska referensramen.

Vid en förändring av en organisation mot att tänka i processer och ändra strukturen är det lämpligt att följa CANEAs tankar. Först *processorientera*, vilket för dem innebär att orientera sig i processer. Detta följs av *processledning* vilket innebär att förändra ledning och styrning av organisationen, att tillsätta roller, förändra ansvar etc. samt utveckla processerna. Under hela tiden sker processorienteringen kontinuerligt.

De steg som presenterats både i teorin och i empirins undersökningsobjekt är till stor del samma. Först analyseras nuläget och ett börläge tas fram, det vill säga var organisationen vill vara. Detta följs av en kartläggning av processerna med fokus på huvudprocesserna. Vid kartläggningen används olika tekniker, jämförelser kan göras med teorins *kartläggninsteam* och *virtuell walk through*. Åtgärder bestäms sedan för att utveckla processerna mot börläget. Vid processanalys använder överlag alla respondenter sig av den PDCA-analys som presenterats i teorin. Praktiskt är workshops en vanlig arbetsform för att diskutera fram lösningar och beskriva exempelvis processer. Tetra Pak och CANEA använder även ISO9000 för att beskriva hur arbetet ska genomföras med processorienteringen.

Även om Accenture inte uttalat arbetar med processorientering har två av de undersökta företagen, IKEA och GRP, påbörjat sin processorientering med hjälp av Accenture på ett eller annat sätt. Detta visar att processorientering är ett kraftfullt verktyg.

Det största problemet som uppkommer är personer inom den processorienterande organisationen som inte vill förändra på grund av att de hittat en angenäm plats som de inte vill ge upp. Ofta är dessa personer mellanchefer där förändringar tar bort ansvar och förändrar deras givna plats i hierarkin. Det kan också kommenteras att konsulterna tillsammans med teorin är överens om att stödet och viljan att processorientera måste finnas hos ledningen i organisationen, annars är den dömd att misslyckas.

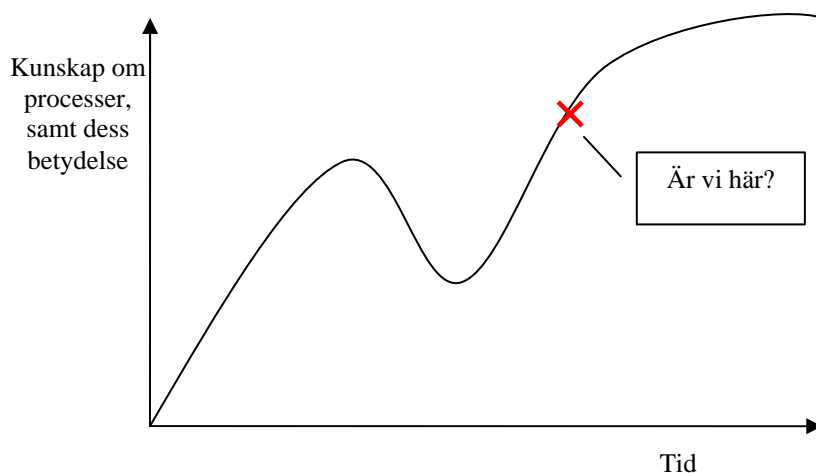
6.3. Processbegreppets framtid

”Hypen är död, men processer är mer aktuellt än någonsin.”²⁷³

”Allt handlar om processer, det går inte att skapa något utan en process.”²⁷⁴

Var är processbegreppet på väg? Under det senaste halvsekle har det uppkommit en väldig flora med organisationsbegrepp som florerat ett tag och sedan försvunnit ut i managementdjungeln. Så kallade modeord kommer och går, medan vissa består.

Författarna har fått uppfattningen att för knappt ett tiotal år sedan var processorientering på mångas läppar efter Michael Hammers tal om *obliterate* och *reengineering* samtidigt som Davenport förespråkade mer processhantering. Detta fick till följd att flera konsultföretag såg som uppgift att processorientera andra organisationer. Till viss del föreföll det vara viktigare att införa just processer istället för att söka ett fastlagt mål om förbättring. Trivector, som har som affärsidé att processorientera och processutveckla andra organisationer märkte av en väldig konkurrens inom sitt kärnområde. De senaste åren har dock denna konkurrens svalnat något, vilket kan bero på att modeordet processorientering har fallit något i glömska. En del konsultföretag har på senare år funnit en ny hype att följa och inriktar sig inte på processorientering mer. Författarna anser att utvecklingen kan se ut ungefär som i Figur 6.1 och ställer frågan om nuläget är vid det röda krysset.



Figur 6.1 Processsynsättets utveckling över tiden

Att processbegreppet har svalnat något förefaller rimligt. Dock tror författarna att begreppet har fått en större betydelse i den mening att många tar det för givet. Begreppet var tidigare ett modeord men har accepterats och spelar idag en viktig roll. De flesta personer som författarna talat med har svårt att förklara begreppen på ett enkelt sätt men kan inte se sin verksamhet, eller andras, utan processer. Som med så många andra begrepp har det efter sin hype fått en stagnerad betydelse medan dess innebörd har fått desto större betydelse.

²⁷³ Ljungberg, A., VD Trivector LogiQ, 2005-12-02

²⁷⁴ Andersson, T., Manager Accenture, 2005-12-12

Framtidstankar

Framtiden för processbegreppet är oviss. Det finns ingen entydig klar bild över framtiden men författarna vill trots detta försöka sig på att skärskåda och ge några tankar kring processbegreppets framtid.

Något som redan idag är verklighet med som troligen kommer att vidareutvecklas är processens gränser. Vi ser redan idag att processens gränser tänjs allt mer. Det som händer i dagsläget är att de funktionella gränserna i organisation är på väg att brytas ned, de inre murarna är på väg att falla. Utvecklingen går mot så kallade End-to-End processer där organisationens arbete både börjar och slutar med kunden.

Nästa steg är att de organisatoriska gränserna får mindre och mindre betydelse. Processerna kommer att inte bara skära tvärfunktionellt utan även tvärorganisatoriskt. Redan idag syns indikationer som tyder på denna utveckling, såsom en ökande outsourcing och en större vikt av Supply Chain Management. Vikten av att kunna hantera och organisera transaktionen mellan organisationer ökar i takt med att företag outsourcar. När organisationen blir smalare och mer fokuserad på sin kärnverksamhet ökar beroendeförhållandet till andra organisatoriska enheter. Det kommer att bli viktigare att se organisationernas aktiviteter som en del i en större tvärorganisatorisk process.

En annan trolig utvecklingstrend är standardiseringen av processer. Med detta menas att författarna anar en framtid där processer går att köpa på burk. Organisationer kommer att använda sig av likadana processer som de köpt av någon processtillverkare. Tanken på att det går att sälja ett strukturkapital i form av en process är inte särskilt långsökt. Om vi tänker oss en orderprocess som innefattar att ta emot en order, exekvera den och sedan leverera det efterfrågade. Detta är troligen inte företagets mest kritiska process utan snarare en stödprocess som bara finns där. Istället för att lägga tid på att utveckla denna typ av processer kunde det vara bättre att köpa den av någon som utvecklat en väl fungerande sådan. Det kan mycket väl tänkas att de finns färdiga att använda direkt ifrån affärssystemet och att de bara är att anpassa sin verksamhet efter dessa rutiner.

7. Slutsatser

Detta kapitel presenterar de slutsatser som dragits ifrån analysen. Slutsatserna är uppdelade i två delar där den första delen baseras på processbegreppets historiska utveckling och den andra delen på processbegreppet i praktiken.

7.1. Processbegreppets utveckling

Författarnas slutsatser kring processbegreppets utveckling är att den influerats av ett flertal närliggande och angränsande begrepp. En del av begreppen har till och med varit synonymt med processer under en längre tid. Detta avsnitt ska svara på frågan om var processbegreppet har varit.

Slutsatsen är att processer varit en underliggande nämnare i en del managementskolor genom tiderna. Därför har de även varit med och påverkat utvecklingen av processbegreppet. I Figur 7.1 ses en illustration över vilka steg utvecklingen tagit.

1750	1950	1980-tal	1985→	1990→	1996→	2006?
Specialisering av arbetsmoment	Processer för kvalitetssäkring	TQM Kaizen	TBM ABM	BPR	Beyond BPR Processen i fokus	

Figur 7.1 Viktiga influenser och bidrag till utvecklingen av processbegreppet

Utvecklingen av processbegreppet började med att tillverkningen av en produkt beskrevs som ett antal aktiviteter, vilka tillsammans utgjorde en process. Med hjälp av att beskriva tillverkningen som en process lyckades många effektivisera och höja produktiviteten. Detta bidrog till att den tillverkande delen av företag minskade på sikt.

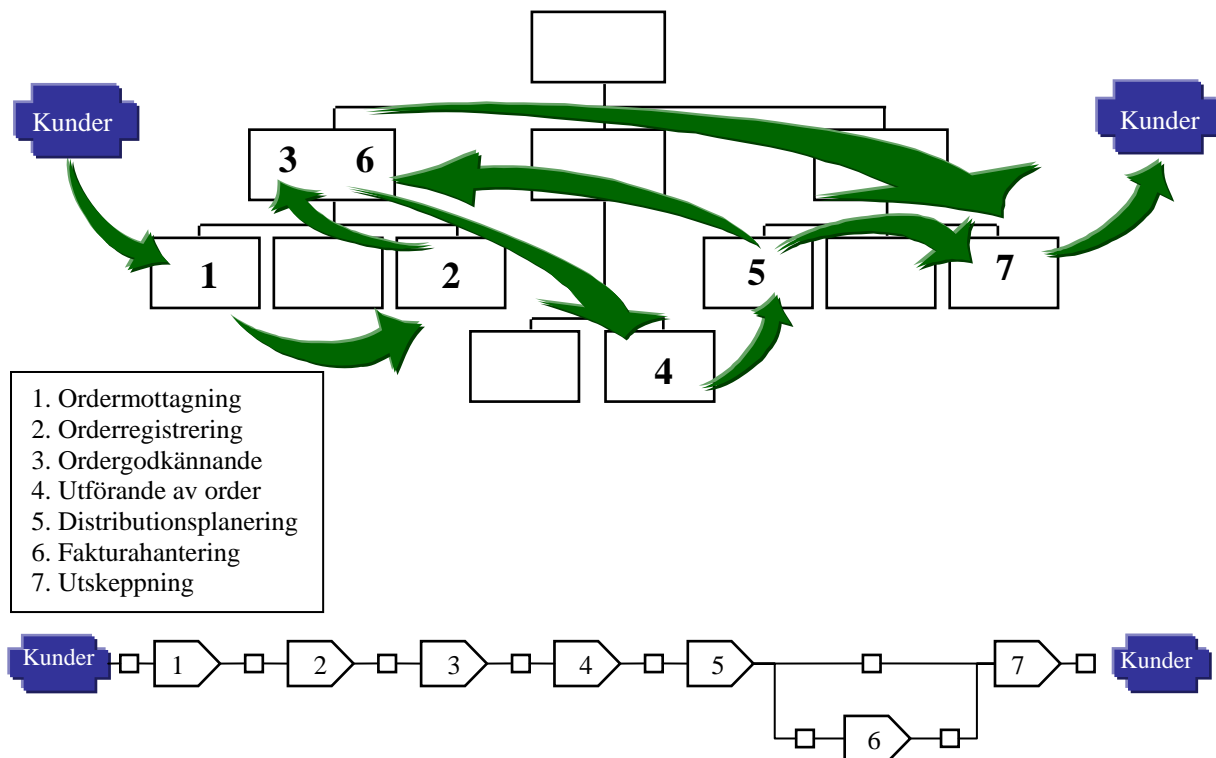
Flertalet företag stod nu med produktiva produktionsapparater vilket gjorde att konkurrensen dem emellan var tuff. Ifrån Japan kom ett tryck från stora produktionsvolymerna som ökade på konkurrenstrycket. Det visade sig emellertid att japanerna hade svårt att konkurrera i övriga världen. Detta berodde troligen på att japanska produkter var av låg kvalitet. Därför anammade japanerna ett kvalitetstänkande som genomsyrat deras organisationer sedan dess. Med hjälp av processer lyckades japanerna säkra kvaliteten i deras produktion och därigenom öka sin konkurrenskraft på den internationella marknaden.

Ur det processtänkande som japanernas kvalitetsprocesser medförde växte det plötsligt fram ett flertal managementskolor som gick att förkorta på tre bokstäver. Det dessa skolor hade gemensamt var att de såg företagets verksamhet som en process uppbyggt av aktiviteter. Att flera skolor använde samma tankesätt i grunden bidrog till att ge processbegreppet en mångfacetterad betydelse. En del förstod kopplingen mellan skolorna och kunde på detta sätt verkligen arbeta tvärfunktionellt. Om ekonomen sätter sig tillsammans med ingenjören ser de snart att ABC-kalkylen har stora likheter med processerna i ISO9000-certifieringen.

Det finns en del som tagit steget längre. De har nämligen satt processen i fokus. De har sett att ekonomerna och ingenjörerna egentligen talat om samma sak, men använt olika etiketter.

7.2. Processbegreppet i praktiken

Författarna ämnar inte att i slutsatserna gräva djupare i detaljer om processer och processbegrepp utan kan konstatera att de studerade företagen och konsulterna i stora drag har samma uppfattning om processer, dess betydelse och definitioner som författarnas studerade teori. Detta är svaret på frågan om var processbegreppet befinner sig. Ord som starkt förknippas med processer idag är: *helhetssyn*, *kundfokus*, *tvärfunktionellt arbete* och *riva funktionsgränserna*. Vad processer egentligen är visas enkelt med en bild från Tetra Pak, se Figur 5.2. Denna bild anses gälla för alla respondenterna och inte enbart för Tetra Pak.



Figur 7.2 Det egentliga flödet flyter genom en process som alltid finns närvarande²⁷⁵

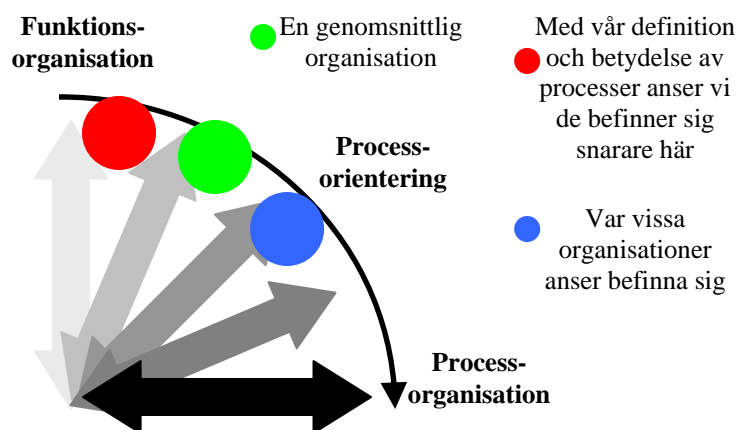
Den undersökning som genomförts visar att processorientering är viktigt och författarna anser att alla företagsledningar bör se över verksamhetens processer. Att tänka i processer är viktigt eftersom det är i processen som resultaten skapas. Ordet processorientering betyder för författarna att orientera sig i processer och det är precis det allt handlar om. Frågan är sedan om alla organisationer passar som processorganisationer, är detta framtidens organisation? – Nej det tror vi inte. Alla organisationer befinner sig i en unik situation och ska handla utefter denna. Men att göra en processkartläggning och orientera sig i organisationens processer är väsentligt för framgång. Att definiera sina processer och sedan processutveckla dessa för att nå vissa mål, t.ex. att minska ledtider kan räcka för många organisationer.

Var befinner sig då företag idag, är de funktionsorganisationer eller processorganisationer? – Författarnas uppfattning är att de flesta organisationer fortfarande är väldigt nära den traditionella funktionsorganisationen. En del har börjat processorientera och lämnat den renodlade funktionsorganisationen men det är inte många som kan kalla sig

²⁷⁵ Tetra Pak, *Process Orientation Introduction 1.0*, fritt översatt

processorganisation. Ett företag som kommit en bit med sin processorientering är Tetra Pak, de strävar mot en processorganisation men betonar själva att mycket arbete återstår att göra innan målet nås.

Författarna anser vidare att vissa organisationer anser att de befinner sig närmare en processorganisation än vad de egentligen gör. Detta beror antagligen på två huvudsakliga orsaker. Dels är uppfattningen om en processorganisation olika, dels underskattar vissa organisationer arbetet som krävs att förändra hela verksamheten till att tänka eller orientera sig i processer. Vad författarna menar visas med en enkel bild i Figur 7.3. Bilden visar skillnaden mellan var flera organisationer anser sig vara jämfört vad författarna anser och dessutom var författarna tror den genomsnittliga organisationen befinner sig som påbörjat en processorientering.



Figur 7.3 Skillnad mellan var organisationer befinner sig

De praktiska erfarenheterna visar också att det tar väldigt lång tid att förändra en organisation mot att tänka och orientera sig i processer. Detta beror på att funktionsorganisationen är djupt rotad hos många människor. Det krävs mycket tålamod och dessutom, som vid andra förändringar, att ledningen satsar och skapar rätt förutsättningar, något som är ytterst viktigt för en lyckad processorientering.

7.3. Processbegreppets framtid

Detta avsnitt ska svara på frågan om vart processbegreppet är på väg. Författarna har konstaterat att processbegreppet i dagsläget är aktuellt i allra högsta grad och att det inte finns något som pekar på att det framöver inte skulle fortsätta vara aktuellt.

Författarna ser framförallt två stycken utvecklingsspår för processbegreppet som står för dörren. Det ena spåret är att processen blir större än organisationen och att arbete i framtiden kommer att utföras tvärorganisatoriskt. Det andra spåret är att processerna kommer att bli mer liknande varandra. Troligen kommer vi att se standardiserade processer som säljs på burk.

7.4. Fortsatta undersökningar

Författarna anser att en tillräcklig historisk kartläggning är genomförd i denna uppsats. Dock kan alltid fler företag och organisationer undersökas, t.ex. mindre företag eller sådana som är uttalade motståndare till processorientering.

Vidare vore det intressant att undersöka i vilken utsträckning företag arbetar tvärorganisatoriskt och i så fall hur detta kan jämföras med det som vi idag kallar processer.

8. Referenser

Skriftlig referens

- Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay (2000). *Management Control Systems*. McGraw-Hill, Irwin
- Bergman, Bo & Klefsjö Bengt (2001). *Kvalitet – från behov till användning*. Studentlitteratur, Lund
- Björklund, Marie & Paulsson, Ulf (2003). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur, Lund
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund
- Cameron, Rondo (1997). *Världens ekonomiska historia. Från urtid till nutid*. Studentlitteratur, Lund
- Carlzon, Jan (1987). *Riv pyramiderna!* Bonnier, Stockholm
- Champy, James & Hammer, Michael (1994). *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperCollins Publishers Inc., New York
- Champy, James (1995). *Reengineering Management: the Mandate for New Leadership*. HarperBusiness, USA
- Cooper, Robin & Kaplan, Robert S. (1997). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. McGraw-Hill, Boston, Massachusetts
- Davenport, Thomas H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School, Boston, Massachusetts
- Davenport, Thomas H., Prusak, Laurence & Wilson, Jim (2003) *What's the Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best Management Thinking*. Harvard Business School, Boston, Massachusetts
- Grant, Robert M. (2002). *Contemporary strategy analysis*. Fourth edition, Blackwell, Massachusetts, USA
- Hamel, Gary (2002) *Leading the Revolution*. Harvard Business School, New York
- Hammer, Michael (1996). *Beyond Reengineering*. HarperCollins Publishers Inc., New York
- Hammer, Michael (2001). *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*. Three Rivers Press, New York
- Harrington, James H. (1996). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. McGraw-Hill, New York
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund

- Imai, Masaaki (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill, New York
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund
- Ljungberg, Anders & Larsson, Everth (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund
- Ljungberg, Anders (1998). *Measurement Systems and Process Orientation*. Studentlitteratur, Lund
- Ohlsson, Östen & Rombach, Björn (1998). *Res pyramiderna: om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Svenska Förlaget, Stockholm
- Rentzhog, Olof (1998). *Processorientering*. Studentlitteratur, Lund
- Rienecker, Lotte & Stray Jörgensen, Peter (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Första upplagan, Wallin & Dalholm Boktryckeri AB, Lund
- Shewhart, Walter A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. D. Van Nostrand Company Inc., New York
- Skärvad, Per-Hugo & Bruzelius Lars H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund
- Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund
- Willoch, Björn-Erik (1994). *Business Process Reengineering: En praktisk introduktion och vägledning*. Docendo. Läromedel AB, Stockholm

Artiklar

- Ahlbom, Helen. *Ledarskap: Re-engineera gurun*. 1994-11-21, Veckans affärer
- Garvin, David A. *Leveraging Processes for Strategic Advantage*. September 1996, Harvard Business Review Article
- Hammer, Michael & Stanton, Steve. *How Process Enterprises Really Work*. November 1999, Harvard Business Review Article
- Hammer, Michael. *Reengineering work: Don't automate, obliterate*. Juli-Augusti 1990, Harvard Business Review Article
- Hout, Thomas M. & Stalk, George. *Competing against time: How time-based strategies give technological innovators the competitive edge*. Mars-April 1990, Research Technology Management Article
- Hout, Thomas M. & Stalk, George. *Redesign Your Organization For Time-Based Management*. Januari-Februari 1990, Planning Review Article
- Kotter, John P. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Mars 1995, Harvard Business Review Article
- Macdonald, John. *Together TQM and BPR are winners*. 1995:3, The TQM Magazine Article
- Majchrzak, Ann & Qainwei, Wang. *Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations*. September 1996, Harvard Business Review Article

Norman, Per Erik. *Skyggglappar och bortkastat kapital kan stå företaget dyrt*. 2005-11-25, Computer Sweden

White, Joseph B. *Re-engineering Gurus Take Steps to Remodel Their Stalling Vehicles*. 1996-11-26, Wall Street Journal Article

Muntliga referenser – intervjuer

Andersson, Torbjörn, Manager Accenture, 2005-12-12

Gårlin, Anders, Business Steering Manager IKEA of Sweden, 2005-12-27

Larsson, Everth, Docent Teknisk Logistik LTH, 2005-12-02

Ljungberg, Anders, VD Trivector LogiQ, 2005-12-02

Malmquist, Alexandra, Project Manager - Integrerad Supply Chain Gambro Renal Products, 2005-12-27

Månsson, Ola, Global Process Driver Tetra Pak, 2005-12-21

Nyström, Leif, Senior Consultant CANEA, 2005-12-28

Ryding, Andreas, Sourcing Manager Tetra Pak, 2005-12-20

Elektroniska källor

<http://infovoice.se/fou/>, *Forskningsmetodik – Kvantitativa (statistiska) och kvalitativa ansatser*, 2005-10-26

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/timeline/full_story.html, *IKEA, tidsaxel – hela historien*, 2005-12-15

<http://www.gambro.se>, *Vad är Gambro?* 2005-12-13

<http://www.canea.se>, *CANEA Consulting Group*, 2005-12-05

<http://www.process.nu/default.aspx?ID=11>, *Varför processer?* 2005-11-06

Företagsspecifik information

Tetra Pak, *Process Orientation Introduction 1.0*

Tetra Pak, *Process Methodology 2.8*

CANEA, *Ledningsworkshop*

Bilaga A – Frågor till konsulten X

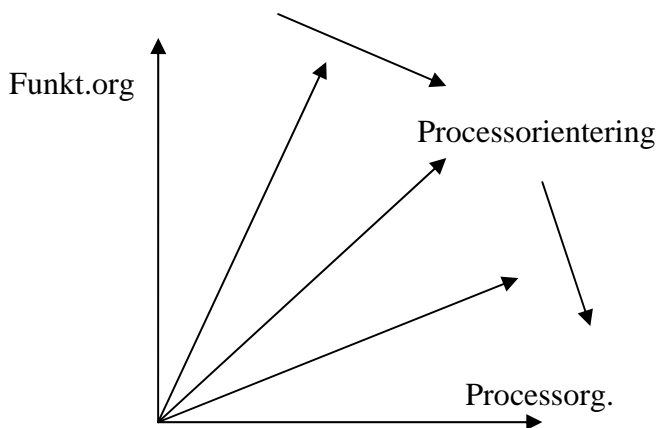
De frågor som detta intervjuunderlag utgörs av grundar sig ifrån frågeställningarna på hur X för närvarande arbetar med processororientering. Först inleds med frågor om X som företag samt era kunder, varefter vi vill få exemplifierat en implementering. Till sist ställs frågor av allmän karaktär kring implementeringar.

Inledande frågor

1. Personliga frågor:
 - a. Vilken är din befattning eller koppling till X?
 - b. Hur länge har du jobbat på X?
2. Företagsbakgrund:
 - a. Vad är X's huvudsakliga verksamhet?
 - b. Hur länge har X bedrivit denna verksamhet?
 - c. Vilka är X's främsta konkurrenter?
3. Hur arbetar ni på X med processorganisation?

X's kunder

4. Vilka tjänster säljer X?
5. Vilka är Xs kunder?
6. Hur sker initiativet till en processororientering?
7. Var befinner sig de flesta företag idag på en skala mellan funktionsorg. och processorg.?
8. Hur långt på skalan utvecklas bör företags organisation (från funk.org till processorg. via processororientering) utvecklas?
9. För vilka företag passar processororientering eller en processorganisation?
10. Hur stor är kännedomen hos era kunder om processbaserad verksamhetsutveckling?
11. Vilka företag lyckas och vilka misslyckas?
 - a. Varför?



Processorientering

12. Vad innebär en processorientering av en organisation?

13. Kan man säga att det finns vissa steg som ingår i en processorienteringen, i så fall vilka?

Exemplifiering av en implementering, "ett case":

14. Arbetar ni efter en viss modell?

a. Hur gick ni tillväga?

b. Förklara hur ni resonerade eller gjorde med följande frågor/ämnen:

- Processägaren
- Resursägare
- Team
- Huvudprocesskarta, kartläggning av processer
- Hur involveras organisationen som skall kartläggas i konstruktionen av processkartan?
 - Utveckling av befintlig struktur?
- Styr- och ledningssystem, skillnad mot traditionella organisationer
- Hur fick ni organisationens personal med på noterna?
- Incitament och karriärväg
- Mätning och styrning

Allmänna frågor

15. Hur utvärderas processorienteringen?

16. Hur länge dröjer effekterna av en god processorientering?

17. Vilka problem är vanligast förekommande?

18. Vill alla personal arbeta i team, utvecklas, ha ansvar etc.?

- a. Vad är personalens och medarbetarnas generella åsikter?

19. Hur leds en processorganisation bäst?

Praktikfall i processorientering

20. Finns det möjlighet att tillgå några praktikfall?

- a. Tidigare klienter
- b. Andra exempel på praktikfall

21. Finns det exempel på både lyckade och misslyckade implementeringar?

Bilaga B – Frågor till företaget Y

De frågor som detta intervjuunderlag utgörs av grundar sig ifrån frågeställningarna på hur Y för närvarande arbetar med processororientering. Först ställs inledande frågor om er befattning samt Y's första kontakt med processororientering följt av allmänna frågor om förändringen. En genomgång görs sedan i lite mer detalj om processorganisationens delar och hur ni på Y genomfört det hela.

Inledande frågor

1. Personliga frågor:
 - a. Vilken är din befattning eller koppling till Y?
 - b. Hur länge har du jobbat på Y?
 - c. Hur kom du först i kontakt med processororientering?
2. Y's processororientering:
 - a. Hur arbetar Y med processer och processororientering, organisationsmässigt?
 - b. Hur länge har Y hållit på med detta?
 - c. Hur/varför kom Y i kontakt med detta?
 - d. Vad har hänt sedan dess?

Implementering

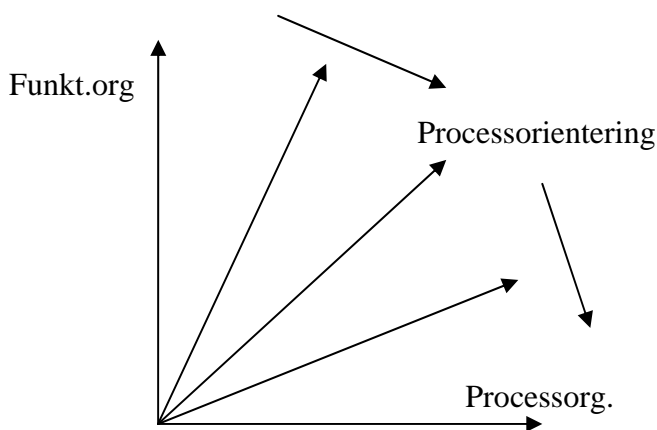
3. Hur gick Y tillväga?
4. Hur arbetade Y innan respektive efter processororienteringen?
 - a. Vad har förändrats?
5. Hur långt har ni kommit, är ni färdiga?
6. Fördelar av förändringen?
7. Nackdelar av förändringen?
8. Vad anser personalen?

Processororientering

Processororientering är som en skala mellan funktionsorganisation och processorganisation, se figur nedan.

9. Var anser ni att ni är på nedanstående figur?

a. Varför?



10. Hur stor är kännedomen hos era kunder respektive leverantörer om processbaserad verksamhetsutveckling?

a. Var befinner de sig på skalan mellan funktions- resp. processorganisation?

11. Vilka företag anser ni passa för en processorientering eller en processorganisation?

12. Vad innebar en processorientering för er?

13. Vilka delar är processorienterade hos Y?

14. Kan man säga att det finns vissa steg som ingår i en processorienteringen, i så fall vilka?

15. Arbetar ni efter en viss modell?

Processorganisationens delar

Vad har ni för sätt att utveckla följande:

Processägaren

16. Vem blev processägare och vad är han ansvarig för?

Resursägare

17. Vilka blev resursägare och vad är han ansvarig för?

Team

18. Vem utgjorde ett team och vad är de ansvariga för?

19. Hur organiseras teamet?

a. Teamledare

b. Storlek på gruppen

Huvudprocesskarta

20. Hur gick ni tillväga för att kartlägga processerna och deras ingående aktiviteter?

21. När processerna är kartlagda så har nuläget beskrivits. Hur gick ni tillväga för att utveckla den befintliga strukturen?

Styr- och ledningssystem

22. Vilka styr- och ledningssystem finns i en processorganisation?
23. På vilka sätt skiljer detta sig styr- och ledningssystem före och efter förändringen?
24. Hur fick ni organisationens personal med på noterna?

Incitamentsstruktur

25. Hur har incitament och karriärvägar förändrats?

Mätning och styrning

26. Hur förändras mätningen och styrningen av verksamheten av en processororientering?
27. Hur utvärderas processororienteringen?
28. Hur länge dröjer effekterna av en god processororientering?

Problem

29. Vilka problem var/är svårast eller vanligast förekommande?
30. Vill alla personal arbeta i team, utvecklas, ha ansvar etc.?
 - a. Vad är personalens och medarbetarnas generella åsikter?

Ledning

31. Hur leds en processororienterad organisation till skillnad från före förändringen?

Skriven information

32. Har ni någon skriven information om er implementering?