



**LUNDS TEKNISKA
HÖGSKOLA**
Lunds universitet

Institutionen för teknisk ekonomi och logistik
Avdelningen för produktionsekonomi
Lunds Tekniska Högskola
Lunds Universitet

Processorientering i ett tillväxtföretag

- Processanalys och processbaserad mätning på
Formidabel AB

Författare: **Emma Kantoft**
Maria Zikovic

Handledare: **Ola Alexanderson**
Institutionen för Teknisk Ekonomi och Logistik, LTH

Bengt Johansson
Formidabel AB

Kent Liljeholm
Formidabel AB

Sammanfattning

Formidabel är ett funktionsorienterat företag verksamt inom livsmedelsbranschen. På grund av en snabb tillväxttakt och en i allra högsta grad föränderlig marknad ställs företaget ständigt inför nya utmaningar vilket lätt leder till att de mål och visioner företaget har hamnar i skymundan. Formidabels kundgrupp består i första hand av små och medelstora livsmedelsproducenter och deras strategi är bland annat att besitta stor kunskap kring marknadstrender men även kring hur smak och konsistens skapas.

Rapporten har upplägget av en fallstudie som med hjälp av semistrukturerade intervjuer syftar till att kartlägga fallföretagets verksamhet i form av processer. Kartan ska sedan ligga till grund för verksamhetsanalys och utveckling av ett underlag till ett processbaserat mätsystem. Fyra huvudprocesser har identifierats för Formidabels totala verksamhet. Dessa omnämns som *Skapa affärer*, *Försäkra att råvara finns i lager*, *Producera blandning* samt *Förbereda leverans och leverera*. Huvudprocesserna består sedan av en mängd delprocesser som är av olika vikt för företagets verksamhet och tillgodoseendet av kundernas behov. Utöver det finns en rad stödprocesser som ämnar stödja huvudprocesserna.

Huvudprocessen *Skapa affärer* syftar till att utveckla nya produkter samt identifiera och skapa efterfrågan hos kund. Här är stor marknadskänedom och trendkänsla av central betydelse. Processen består av ett antal aktiviteter som direkt bidrar med att skapa värde för Formidabels kunder, och då processen inte innehåller några spillaktiviteter kan processen sägas vara effektiv. Processen är dock tidskrävande och när Formidabel i framtiden inför ytterligare rutiner finns risk att personalbrist uppstår. Det blir då viktigt att fokusera på de värdeadderande aktiviteterna och effektivisera övriga. I huvudprocessen *Försäkra att råvara finns i lager* sker ett antal aktiviteter som författarna klassar som spill. För att minimera dessa är det viktigt att Formidabel dels omger sig av tillförlitliga leverantörer och dels utarbetar ett automatiserat lagersystem som inte baseras på individens minneskunskap. Enbart en delprocess kan ses som direkt värdeadderande. Den handlar om att förhandla fram villkor och priser med leverantörer och denna delprocess värde bör således tydligt förmedlas till medarbetarna. Huvudprocessen *Producera blandning* är en sekventiellt uppbyggd process vilket gör den något långsam, men också medför att få ansvarsöverlämningar krävs. Då den största förädlingen av råvarorna sker i denna process är det tydligt att den innehåller värdeadderande aktiviteter. Processen är dock inte fri från spillaktiviteter och de som förekommer kan ses som en följd av det något undermåliga lagersystemet. Problem som kan

-SAMMANFATTNING-

tänkas uppstå i denna huvudprocess är att råvaror fattas eller att blandningsrummen inte räcker till. Den sista huvudprocessen, *Förbereda leverans och leverera*, består till stor del av kvalitetskontrollerande aktiviteter vilka i sig inte är direkt värdeadderande, men ändå fyller en viktig funktion genom att säkerställa produkternas kvalitet och genom att upprätthålla Formidabels goda rykte. En tänkbar flaskhals här är när säckarna ska sorteras och placeras på pallar. Då det enbart finns plats för en person att sortera kan kö i framtiden uppstå på bandet, särskilt om Formidabels produktion fortsätter att öka.

För att mäta och indirekt styra de processer som identifierats hos Formidabel krävs ett mätsystem som är väl förankrat i Formidabels strategier. Intressanta saker att mäta hos Formidabel är bland annat användarvänlighet, kundspecificitet, leveranssäkerhet, smakkontinuitet, kundvärdeskapandet samt huruvida processerna tydligt visar personalen hur de skapar kundvärde. Utöver det identifieras ett antal generella krav som ska vara giltiga för samtliga processer ända ner på aktivitetsnivå. De viktigaste generella kraven är förutsägbarhet, flexibilitet och effektivitet något som bör mätas på flera ställen i processerna.

Abstract

Formidabel is a function oriented company in the processed food industry. Due to rapid growth and an ever-changing market the company is constantly exposed to new challenges, and running the risk of loosing focus on its vision and goals. The company's target market is predominantly small and middle sized organizations and its business concept consists of having great knowledge in market trends and the creation of fine tastes and consistencies.

This paper is a case study using semi structured interviews to map the processes of Formidabel. The authors used the map to analyze the business and to create a foundation for a process based measure system. Four head processes were identified to represent all activities within Formidabel. These are named: *Generate business*, *Assure the supply of raw material*, *Produce mixture* and *Prepare delivery and deliver*. Each head process consists of a number of smaller sub-processes and activities that vary in the overall importance to the company and the satisfaction of their customers. The authors also identified a number of support processes to support the head processes.

The main purpose of the head process, *Generate business*, is to develop new products, but also to identify and create customer demand. In order to succeed it is imperative to have strong knowledge of the processed food industry and the trends influencing the market. The process consists of a few activities that are considered to be value-adding, and since the process has no waste activities it is regarded to be efficient. This process is time consuming and if Formidabel in the future introduces additional routines, there is a possibility of staff shortage. In this case it is important to focus on the value-adding activities and make other activities more effective. The head process, *Assure the supply of raw material*, consists of a number of activities considered to be waste. To minimize their occurrence it is important that Formidabel use dependable suppliers and introduce an automatic system to keep track of inventory positions and levels. Only one activity in this process directly contributes to increase customer value. It involves the negotiation with suppliers on terms of trade and delivery. The added value of the activity should be allocated to the purchasing personnel. *Produce mixture* has a sequential structure making it somewhat slow, but at the same time the structure reduces the number of responsibility handovers needed. As the refinement of the product mainly takes place here, this process evidently include value-adding activities. The few waste activities identified in this process are consequences of the insufficient inventory system. Problems within this process occur when there is a shortage of raw materiel or when the mixture rooms are insufficient. The forth head process,

-ABSTRACT-

Prepare delivery and deliver, consists of a substantial number of quality-assuring activities, which do not directly add value to the product. They do, however, play an important roll in assuring product quality and maintaining the good reputation of Formidabel. A possible bottleneck in the future occurs when the bags are being sorted and placed upon pallets. The equipment is arraigned in a fashion where there is only room for one person to sort the bags. A queue may occur if the production rate continues to grow.

To measure and steer the processes identified, a well designed measure system based on the business strategies of Formidabel is required. Interesting attributes to measure are for example usability, customer specificity, delivery accuracy, taste continuity, value added and how or if the processes can show the personnel how to create customer value. Aside from this a couple of general demands have been identified, which can be connected to all processes even down to activity level. The most important general demands are predictability, flexibility and efficiency and should be measured in various parts of the business.

-FÖRORD-

Förord

Detta examensarbete har utförts under vår och höstterminen 2006 och utgör den avslutande delen av författarnas civilingenjörsutbildning inom Industriell Ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola. Studien har genomförts i samarbete med Formidabel AB beläget i Malmö.

Författarna önskar rikta ett stort tack till Ola Alexanderson vid avdelning för Produktionsekonomi på Lunds Tekniska Högskola för hans stora engagemang och viktiga synpunkter under arbetets gång.

Författarna önskar också rikta ett stort tack till samtliga anställda på Formidabel för deras samarbetsvilja, intresse och stora engagemang. Utan Er hade denna studie inte varit möjlig att utföra. I synnerhet utgår ett stort tack till Kent Liljeholm och Bengt Johansson på Formidabel AB för ett trevligt mottagande samt för att De på ett strålande vis lyckats engagera hela personalen i denna studie.

Lund 2006-11-01

Emma Kantoft

Maria Zikovic

-FÖRORD-

-INNEHÅLLSFÖRTECKNING-

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	II
ABSTRACT	IV
FÖRORD	VI
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	1
1 INLEDNING.....	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMATISERING	7
1.3 SYFTE	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR	8
1.5 DISPOSITION	8
2 FÖRETAGSBESKRIVNING.....	11
2.1 HISTORIK	11
2.2 MARKNAD	12
2.3 PRODUKTPORTFÖLJ.....	13
2.4 ORGANISATIONSUPPBYGGNAD	13
2.5 STRATEGI, MÅL OCH VISION.....	14
3 METODIK	17
3.1 UNDERSÖKNINGENS INRIKTNING	17
3.2 UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGG	17
3.2.1 <i>Kvalitativa och kvantitativa undersökningar</i>	18
3.2.2 <i>Primär- och sekundärdata</i>	19
3.3 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	19
3.3.1 <i>Metoder för datainsamling</i>	19
3.3.2 <i>Arbetsgång</i>	21
3.4 VALIDITET, RELIABILITET OCH OBJEKTIVITET.....	22
3.5 GENERALISERBARHET.....	23
3.6 DEDUKTION, INDUKTION OCH ABDUKTION	24
3.7 KÄLLKRITIK.....	25
4 TEORETISK REFERENSRAM.....	27
4.1 PROCESSER	27
4.1.1 <i>Processens ingående komponenter</i>	29
4.1.2 <i>Processkategorisering</i>	30
4.1.3 <i>Processorientering</i>	32
4.1.4 <i>Kundorientering</i>	34
4.2 PROCESSKARTLÄGGNING	35
4.2.1 <i>Processspecifikation</i>	38
4.2.2 <i>Processkartans användningsområde</i>	38
4.2.3 <i>Processanalys</i>	40
4.2.4 <i>Processutveckling</i>	42
4.3 MÄTSYSTEM	44
4.3.1 <i>Motiv till mätning</i>	45
4.3.2 <i>Från data till kunskap</i>	46
4.3.3 <i>Processbaserat mätsystem</i>	47
4.3.4 <i>Måttindelning</i>	50

-INNEHÅLLSFÖRTECKNING-

4.3.5	Utvecklandet av ett mätsystem.....	51
4.3.6	Mätning av kundtillfredsställelse	56
4.4	TQM-FILOSOFIN	56
4.5	BALANCED SCORECARD	58
5	NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING.....	61
5.1	NULÄGESBESKRIVNING.....	61
5.1.1	Säljarbete	61
5.1.2	Ordermottagning.....	63
5.1.3	Inköpsarbete.....	63
5.1.4	Produktutveckling.....	65
5.1.5	Lagerhållning.....	67
5.1.6	Produktionsplanering.....	68
5.1.7	Produktion.....	68
5.1.8	Kvalitetsarbete	70
5.1.9	Ledningsarbete.....	72
5.2	PROCESSKARTLÄGGNING.....	73
5.2.1	Skapa affärer.....	73
5.2.2	Försäkra att råvara finns i lager.....	74
5.2.3	Producera blandningen.....	74
5.2.4	Förebereda leverans och leverera.....	75
5.3	REFLEKTIONER KRING FRAMTAGANDET AV PROCESSKARTAN	76
5.4	KUNDPROFIL.....	76
6	PROCESSANALYS	79
6.1	VÄRDEANALYS	79
6.1.1	Skapa affärer.....	79
6.1.2	Försäkra att råvara finns i lager.....	82
6.1.3	Producera blandning.....	85
6.1.4	Förebereda leverans och leverera	87
6.2	FLASKHALSANALYS.....	88
6.3	ALLMÄN ANALYS.....	90
6.4	PROCESSUTVECKLING.....	92
6.5	PROCESSSYNSÄTTETS INVERKAN PÅ FORMIDABEL	93
6.6	REFLEKTIONER	94
7	UTFORMNING AV MÄTSYSTEM.....	95
7.1	UTVECKLINGSARBETETS UPPLÄGG OCH BEGRÄNSNINGAR.....	95
7.2	FAS 2 - SKAPA UNDERLAG	96
7.3	FAS 3 – UTVECKLING.....	98
7.3.1	Steg 1 – Sammanställning av krav.....	99
7.3.2	Steg 2 – Relatera kraven till rätt komponent.....	99
7.3.3	Steg 3 – Identifiera eventuella indirekta krav.....	101
7.3.4	Steg 4 – Uttryck krav på inre effektivitet	102
7.3.5	Steg 5 och 6 – Uttryck direkta och indirekta krav i mätbara termer.....	103
7.3.6	Steg 7 – Bestäm mått och måttyp.....	109
7.4	GENERELL MÅTTDISKUSSION.....	111
7.5	TQM OCH BSC.....	117
7.6	REFLEKTIONER	118
8	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	119
9	REFERENSLISTA	125

-INNEHÅLLSFÖRTECKNING-

9.1	BÖCKER	125
9.2	ARTIKLAR	126
9.3	INTERNET	126
BILAGOR.....		127
	<i>Bilaga 1. Processspecifikation för Skapa affärer.....</i>	<i>127</i>
	<i>Bilaga 2. Processkarta för Skapa affärer</i>	<i>130</i>
	<i>Bilaga 3. Processspecifikation för Försäkra att råvara finns i lager.....</i>	<i>131</i>
	<i>Bilaga 4. Processkarta för försäkra att råvara finns i lager</i>	<i>134</i>
	<i>Bilaga 5. Processspecifikation för Producera blandning</i>	<i>135</i>
	<i>Bilaga 6. Processkarta för producera blandning</i>	<i>137</i>
	<i>Bilaga 7. Processspecifikation för Förbereda leverans och leverera</i>	<i>138</i>
	<i>Bilaga 8. Processkarta för Förbereda leverans och leverera.....</i>	<i>140</i>

-INNEHÅLLSFÖRTECKNING-

1 Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till examensarbetet. Läsaren introduceras till fallföretaget och projektets problematisering. Examensarbetets syfte och avgränsningar återges och följs sedan av en kort beskrivning kring hur rapporten är disponerad.

1.1 Bakgrund

I takt med att ett företag växer ökar svårigheten att få en övergripande bild av de aktiviteter som sker. För att hantera en växande organisation på en allt mer konkurrensutsatt marknad kan det vara fördelaktigt för företag att lämna den funktionsorienterade och hierarkiskt uppbyggda organisationen för att övergå till en mer processororienterad dito.

I en funktionsorienterad organisation har varje avdelning sina ansvarsområden, sina mål och arbetsuppgifter att koncentrera sig på. Det gör det svårt för de anställda att få en helhetssyn varvid företagets övergripande mål blir svåra att relatera till. Kommunikation och samarbete över funktionsgränserna blir inte en del av den naturliga vardagen och det finns risk att kundkrav inte alltid når fram. De externa krav som finns på organisationen hamnar lätt i skymundan då funktionerna tenderar att optimera sitt arbete utifrån avdelningens bästa istället för företagets, vilket riskerar leda till suboptimering.

Företag med en funktionsinriktad organisation tenderar att ha en produktutveckling som är sekventiellt uppdelad, där produktidé och koncept överlämnas mellan avdelningarna efter varje avdelnings färdigställande. Det medför att begrepp som "time to market" lätt tappas bort och utvecklingstiden blir för lång. För att lyckas på dagens marknad måste nyckelordet för varje företag vara effektivitet, och för att kunna bli så effektiva som möjligt krävs att företag frångår ett hierarkiskt tänkande och skapar effektiva processer.

Att all verksamhet redan har processer är ett faktum, men för att kunna implementera ett processbaserat synsätt i organisationen krävs att dessa processer identifieras och kartläggs. För att kunna vidhålla att processerna strävar mot de mål som finns krävs ett välutvecklat mätsystem. Det är inte bara vad som mäts som är av viktigt utan även hur det mäts. Genom att använda genomtänkta mätvariabler sänder företaget ut signaler till medarbetare och andra intressenter. På så vis fungerar även mätsystemet

-INLEDNING-

som ett styrsystem och sänder ut signaler kring vad som är av vikt att fokusera på.

Dagens företagsklimat karaktäriseras av ständig förändring. Framgångsrika företag måste snabbt kunna förändras och utvecklas i takt med sin omgivning. För att kunna utvecklas kontrollerat och målinriktat krävs inte bara kunskap om var man befinner sig, utan också om vart man är på väg och hur man ska ta sig dit¹. För att ta reda på sin aktuella position och vilka förutsättningar man har är första steget att kartlägga sin verksamhet. Genom att kartlägga verksamheten utifrån ett processperspektiv utgår man från aktiviteter som skapar värde för kund. Kartläggningen belyser därmed förändringsarbetets egentliga mål, att maximera kundnyttan.

Funktionellt uppbyggda organisationer är för dåligt konstruerade för att hantera en föränderlig omgivning. De främjar utvecklandet av unik kompetens inom olika funktioner, men ökar samtidigt behovet av ledning och samordning av funktionerna. Organisationen blir trög och reagerar långsamt på förändring då det blir ledningens uppgift att förändra. Ständig förändring kräver istället att varje funktion inom företaget själv förstår hur den bidrar till den gemensamma uppgiften².

Även inom livsmedelsbranschen är förändringstakten hög. Det beror bland annat på ändrade konsumtionsvanor hos slutkund, kortare produktlivscykler, marknadens trendkänslighet samt nya lagar, förordningar och certifieringar som ställer nya krav på produktionen. Krav på spårbarhet hos alla ingredienser i ett livsmedel kan nämnas som ett exempel på en lag som förändrat förutsättningarna för många företag inom livsmedelsindustrin. Den växande kravbilden medför att aktörer, som inte kan uppfylla kraven, faller bort. Det främsta hotet är således inte alltid företagets konkurrenter utan den höga förändringstakten och den växande kravbilden. Stora livsmedelskedjor som ICA, Coop och Willys utgör med sina egna varumärken en annan typ av hot. Genom att kopiera befintliga produkter och därigenom undkomma en del utvecklingskostnader, utnyttja sina stordriftsfördelar samt tillverka produkterna i låglöneländer kan deras produkter säljas till ett pris som ligger långt under marknadsgenomsnittet. Detta i kombination med att produkterna placeras på bästa hyllplatsen i butik gör det svårt för mindre livsmedelsproducenter att konkurrera med pris. Istället försöker man nischa sig och konkurrera med egenskaper som kvalitet, kundorientering och trendriktighet.

¹ Lindborg, K. et al, *Förbereda för förändring* (2004) s. 4.

² Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 121

-INLEDNING-

Formidabel AB är ett business-to-businessföretag inom livsmedelsindustrin som levererar kryddor och funktionella ingredienser till de flesta applikationer inom livsmedelsbranschen. Formidabel är och har länge varit ett företag under tillväxt. I takt med att organisationen växte, växte även arbetsbelastningen på företagets personal och ett behov av en organisationsförändring uppstod. Arbetsuppgifterna som tidigare varit heltäckande och funktionsöverskridande gick mot att bli specialiserade och funktionsorienterade. Formidabel är idag traditionsmässigt organiserat efter arbetsuppgifternas funktion. Då företaget erbjuder unika, kundspecifika produkter som utvecklas i samarbete med kunden engageras hela företaget när en ny kundkontakt skapas. Detta ställer höga krav på samarbete mellan funktionerna.

1.2 Problematisering

Den snabba förändringstakten Formidabel har haft under ett antal år har medfört att rutiner till viss del saknas för kommunikation och samarbete över funktionsgränserna. Arbetsgången är inte kartlagd och viktig information når inte alltid fram. De olika avdelningarna arbetar för att optimera sina mål medan de övergripande målen lätt hamnar i skymundan.

Formidabel agerar dessutom på en marknad som till stor del styrs av lagar och förordningar och där nya krav kan uppkomma med kort varsel. Då Formidabel inte kan påverka marknadskraven blir det extra viktigt att ha en effektiv och förändringsbar arbetsgång där inte funktionsgränser hindrar en snabb utveckling.

Idag kan de mål och visioner som Formidabel har och bör jobba efter enbart ses i periferin och speglas inte i allt som sker i organisationen. Varje avdelning har sina mål och klart definierade arbetsuppgifter, men hur dessa sedan ska interagera är inte lika klart formulerat. För att tydliggöra vad som är viktigt för företaget och identifiera var i processerna som kundvärde skapas är det viktigt med bra metoder för mätning och styrning. Med ett effektivt mätsystem sänder företaget ut signaler om vad som är relevant och vad som bör fokuseras på genom hela verksamheten.

Ett annat problem förknippat med Formidabels snabba tillväxt och omorganisation är hur deras strategi ska implementeras och integreras i det dagliga arbetet. Införandet av ett processbaserat mätsystem är ett sätt att kommunicera företagets strategi. Genom att mäta det som har strategisk vikt och sedan koppla mätvariablerna till ett system som täcker in hela verksamheten, kan mätsystemet fungera som ett verktyg för strategiimplementering.

1.3 Syfte

Syftet med rapporten är att identifiera Formidabels värdeadderande aktiviteter och synliggöra dem för företagets anställda med hjälp av en huvudprocesskarta. Med processkartan som verktyg åsyftar författarna analysera Formidabels verksamhet samt förmedla fördelarna med ett processororienterat synsätt. Författarna ämnar även skapa ett underlag till ett processbaserat mätsystem, som är väl förankrat i företagets övergripande strategier och kundernas krav på verksamheten.

1.4 Avgränsningar

Rapportens avgränsning ligger i processkartans detaljeringsnivå. En process kan brytas ner i ett antal delprocesser som i sin tur kan brytas ner i ett antal aktiviteter. Processerna bör beskrivas ner till den detaljeringsnivå som tillför relevant information för projektet. Rapporten begränsas även till det som sker inom Formidabels väggar och tar således inte hänsyn till vad som sker med produkten efter den lämnat företaget. Rapporten kommer inte heller behandla den nya rollfördelning som en processororientering innebär i form av nya ansvarsområden och arbetsuppgifter.

Rapportens vänder sig främst till två målgrupper; dels de anställda på Formidabel, dels studenter och lärare vid Lunds Tekniska Högskola och andra högskolor med intresse för processororienterad verksamhet och processororienterad verksamhetsstyrning genom mätsystem. Arbetet kan även vara intressant för andra snabbväxande småföretag med högt kundfokus som ännu inte tagit steget till processororientering eller som funderar på att införa ett mätsystem.

1.5 Disposition

I rapportens inledande kapitel beskrivs den bakgrund som ligger till grund för rapporten. Baserat på denna formuleras sedan en problembeskrivning och rapportens syfte. I detta kapitel återfinns även de avgränsningar författarna valt att göra samt rapportens upplägg.

För att läsaren snabbt ska få grundläggande kunskap och förståelse för hur vårt referensföretag Formidabel arbetar och vilken marknad de rör sig på, ges en kortare beskrivning av detta redan efter det inledande kapitlet. Här presenteras också fallföretagets strategier som sedan ska ligga till grund för mätsystemet.

Kapitel tre ämnar ge läsaren en inblick i vetenskaplig metodik. Baserat på teoriframställningen presenteras och motiveras de metoder författarna valt att använda för att uppnå syftet med rapporten.

-INLEDNING-

I kapitel fyra anges författarnas teoretiska referensram. Här ges läsaren en utförlig beskrivning av hur processkartor tas fram och vad de olika symbolerna som används avser. En beskrivning av processkartans användningsområde presenteras ur ett teoretiskt perspektiv. Utöver det framställs hur företaget med utgångspunkt från processkartorna kan utveckla ett mätsystem. Efter det presenteras två olika metoder för verksamhetsstyrning som i framtiden kan bli aktuella för Formidabel.

I kapitel fem presenteras en nulägesbeskrivning med utgångspunkt i de olika arbetsmoment som utförs på Formidabel. Baserat på denna beskrivning introduceras sedan de processkartor som författarna tagit fram. Som komplement till dessa kartor formuleras även processspecifikationer där alla ingående komponenter förklaras och beskrivs, dessa återfinns dock bland bilagorna längst bak i rapporten.

I kapitel sex analyseras processkartorna i form av en värdeanalys och en flaskhalsanalys. De fördelar Formidabel kan dra av ett processbaserat synsätt presenteras också här tillsammans med författarnas förslag på fortsatt förbättringsarbete av processerna. Även några kortare reflektioner från författarna angående processkartorna återfinns här.

I kapitel sju läggs ett underlag för ett processbaserat mätsystem fram. Baserat på de steg som fastställdes i teoriavsnittet ges ett komplett underlag för mätning av en av Formidabels fyra huvudprocesser. Utöver det sker en generell diskussion över intressanta mått för de övriga huvudprocesserna. En kortare diskussion kring vilken nytta Formidabel kan ha av dem, i teoriavsnittet framställda verktygen för verksamhetsstyrning, återges här.

Avslutningsvis presenteras i kapitel åtta de slutsatser som går att dra från analyserna. Författarna ger här även sina rekommendationer på hur Formidabel ska fortsätta sitt arbete.

-INLEDNING-

2 Företagsbeskrivning

Detta kapitel beskriver referensföretaget Formidabel AB med dess mål, visioner och strategier. En kort historik ges om företaget och deras produktportfölj presenteras. För att ge en bild av Formidabels nuvarande situation beskrivs även marknaden de är verksamma på och vilka företagets största hot är.

2.1 Historik

Formidabel AB har sitt säte i Malmö och grundades 1994 av de, än idag, två huvudägarna. I ett initialt skede hade Formidabel ingen egen produktion utan agerade grossist av främst kryddor och funktionella blandningar till livsmedelsindustrin. Produkterna importerades i första hand från en producent i Danmark, SFK Food A/S.

Efter att ha varit verksamma i ett års tid och byggt upp en allt större kundbas beslutade företaget att de skulle satsa på egen produktion för att kunna göra sina egna blandningar. 1996 stod därför en ny fabrik klar med möjlighet till ökad tillväxt för företaget. Fortfarande använde sig dock Formidabel av samma huvudleverantör.

I takt med att Formidabel startade och ökade tillverkningen av sina egna blandningar började företaget expandera i allt högre takt. Samtidigt satsade företaget på att vinna marknadsandelar genom att nyanställa säljare, vilket bidrog till ytterligare tillväxt. Företaget hade i detta skede på allvar etablerat sig inom sitt segment i livsmedelsindustrin.

År 2000 köpte SFK, som fram till dess varit Formidabels huvudleverantör av råvaror, upp en konkurrent till företaget. Resultatet blev att Formidabel fick börja se sig om efter nya leverantörer då SFK inte längre var aktuell som leverantör. Inköpsarbetet fick därmed större fokus inom företaget då Formidabel gick från att ha en stor leverantör till att istället använda sig av flera mindre. Idag använder sig Formidabel av runt hundra leverantörer.

Parallellt med att Formidabel växte, ställde marknaden nya och högre krav på producerande företag inom livsmedelsbranschen. Resultatet av detta blev att Formidabel återigen började bygga nya lokaler, dels för att få plats med sin produktion och sina växande lager, dels för att kunna möta de nya kvalitetskrav som ställdes. 2003 stod de nya lokalerna klara efter en investering på runt 40 miljoner kronor. Anläggningen blev cirka fem gånger

-FÖRETAGSBESKRIVNING-

större än den förra och uppfyller de högt ställda miljökrav som dels Formidabel själva ställer på sin produktion, dels branschen i stort.

Företaget är idag fortfarande privatägt och ägs till 81 % av grundarna och resterande 19 % ägs av delar av personalen. Företaget omsätter cirka 65 miljoner kronor på årsbasis och har omkring 30 anställda. Detta gör dem till Sveriges tredje största aktör inom sitt segment; kryddblandningar och funktionella blandningar.

2.2 Marknad

Marknaden för livsmedel kännetecknas av snabba förändringar, hård konkurrens och stor trendkänslighet. Kraven på kvalitet och säkerhet är högt ställda. Det råder också krav på spårbarhet vilket innebär att alla ingredienser i en livsmedelsprodukt ska kunna spåras bakåt och framåt i värdekedjan.

I och med Sveriges inträde i EU har det blivit lättare att både importera och exportera livsmedel. Detta har lett till ökad konkurrens på den svenska marknaden. Dels genom att nya lågprisvarumärken kommer in på marknaden och dels genom att svenska varumärken väljer att lägga hela eller delar av sin produktion utomlands där produktionskostnaderna är lägre. Då Formidabel främst säljer sina produkter inom Sverige och ser detta som sin huvudmarknad utgör det ett hot mot dem att allt fler varumärken, då främst livsmedelskedjornas egna varumärken, produceras utomlands och sedan säljs till låga priser i Sverige. Producenterna bakom lågprisvarumärkena tillhör inte Formidables huvudsakliga kundgrupp, men deras intåg på marknaden påverkar även övriga livsmedelsproducenter och tvingar dem att pressa sina priser. Prispressen flyttas bakåt i värdekedjan och på så vis påverkas även Formidabel av den priskonkurrens som råder, trots att de själva i första hand inte vill konkurrerar med pris utan med kvalitet och service.

Ett annat hot mot Formidabel och andra företag verksamma i livsmedelsbranschen är att de kraftigt styrs av lagar, förordningar och miljökrav. Dels kommer nya direktiv från EU och dels ställs nationella krav. Detta ställer höga krav på en anpassningsbar organisation och produktion för att kunna möta markandens nya krav och innebär att en del oseriösa företag sorteras bort.

I dagsläget har Formidabel omkring 250 stycken livsmedelsproducerande kunder runt om i Sverige. Formidabel säljer enbart till företag och är ett renodlat business-to-businessföretag. Utöver Sverige förekommer viss försäljning till Belgien, Danmark, Island, Norge och ett fåtal andra länder.

-FÖRETAGSBESKRIVNING-

Det är dock inte utomlands som Formidabel fokuserar sin marknadsföring och sina försäljningsinsatser.

Formidabel har etablerat sig som den tredje största aktören inom sitt segment på den svenska marknaden. De två största konkurrenterna är Lyckeby Culinar AB samt Nordfalks AB som har SFK Food AS som majoritetsägare och Santa Maria AB som delägare. Till viss del finns även utländska konkurrenter.

2.3 Produktportfölj

Formidabel producerar idag cirka 3000 ton olika blandningar per år. De erbjuder marknaden ett komplett sortiment av smak- och konsistenssättande ingredienser till de flesta applikationer inom livsmedelsindustrin. I deras produkt- och råvarusortiment ingår kryddmixer, lakeblandningar, stabiliserings- och konserveringsmedel, men även torkad frukt, bär, oliver, blomblad, kakaopulver med mera.

Många av produkterna är unika och framtagna enbart för en specifik kund. Formidabel säljer inte bara en produkt utan ett helt koncept där det ingår att hjälpa kunderna att ta fram och utveckla nya produkter samt förutspå nya trender. En stor branschkännedom är således centralt för Formidabel och de försöker kontinuerligt att utvecklas inom området.

Formidabels produkter används i livsmedelsbranschen och syftar till att ge konsumentprodukten rätt smak, doft och konsistens. Grundtanken är att kunden endast ska behöva tillsätta Formidabels blandning och vatten till sin råvara för att få en färdig produkt. Detta underlättar även produktens spårbarhet för kunden då Formidabel ansvarar för all spårbarhet av sina produkter.

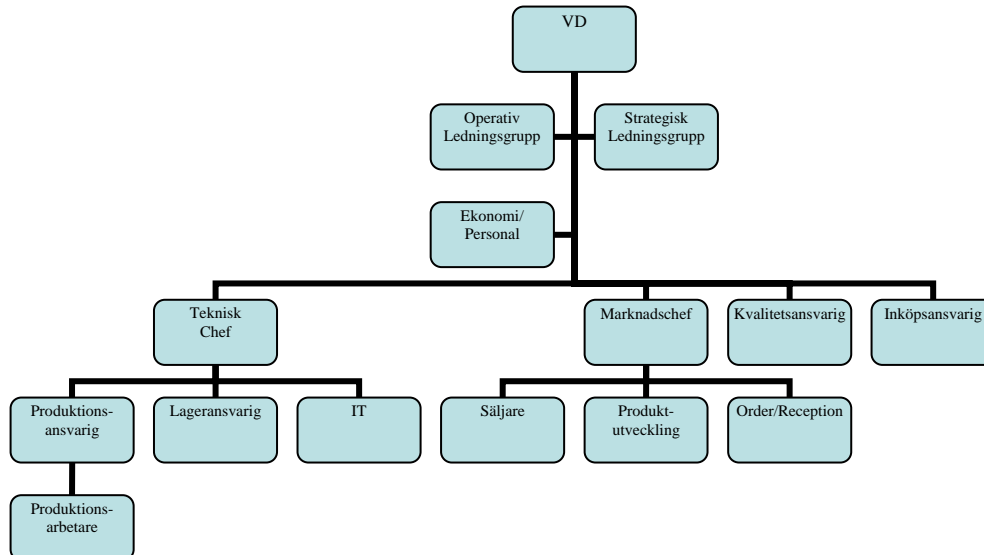
Råvarorna som ingår i Formidabels produkter importeras från världens alla hörn. Senap importeras från Kanada, mynta från Marocko, grönt te och wasabi från Japan, kanel och muskotblomma från Indonesien och så vidare. Olika kryddor har olika ursprung och Formidabel samarbetar idag med femtiotalet aktiva leverantörer.

2.4 Organisationsuppbyggnad

Formidabels organisationschema är i dagsläget uppbyggt enligt den klassiska organisationspyramiden, se figur 2.1. Funktionsgränserna är tydliga och arbetsfördelningen klargjord. Organisationsschemat har dock ändrats flera gånger under kort tid och omstruktureringar har skett vilket delvis har lett till att arbetsuppgifter har ändrats för många anställda.

-FÖRETAGSBESKRIVNING-

Formidabel har strävat efter att nå en optimal fördelning och en klar arbetsordning. I dagsläget har organisationen följande uppdelning;



Figur2.1: Formidabels organisation

2.5 Strategi, mål och vision

Formidabel formulerar sin affärsidé på följande sätt:

”Formidabel AB hjälper medelstora livsmedelsproducenter att öka lönsamheten och konkurrenskraften genom att tillföra kunskap om såväl marknad och trender, som produktionsoptimering och produktutveckling, inom området smak och konsistens.”

Utifrån detta perspektiv och med kunden i centrum har Formidabel formulerat fyra stycken huvudstrategier:

- **Strategi A:** Fokus ligger på små och medelstora livsmedelsföretag. Taktiken för att uppnå detta är att skapa en databas över aktuella kunder som ej finns hos företaget idag samt att rekrytera nya kunder utifrån denna bas. Utöver det ska stort fokus ligga på att vårda befintliga kunder genom att säljarna får så mycket tid som möjligt för dessa.
- **Strategi B:** Förmedla Formidabels roll för kundens lönsamhet och konkurrenskraft. För detta ska Formidabel presentera sig som ett företag som står för ökad lönsamhet och konkurrenskraft för kunden och inte en smak- och

-FÖRETAGSBESKRIVNING-

konsistensleverantör med lågt pris. Formidabel ska även förmedla internt att alla delmoment påverkar kundens lönsamhet.

- **Strategi C:** *Besitta aktuell kunskap om hur Formidabels kunders branscher fungerar.*

Taktiken är att samla in den information som befintliga kunder ger och utifrån detta skapa sig en egen kunskapsbank. Denna kunskap ska sedan förmedlas till kunder och presumtiva kunder.

- **Strategi D:** *Besitta kunskap internt om hur man både skapar den rätta smaken/konsistensen, och hur man gör det på ett för kunden kostnadseffektivt sätt.*

För att uppnå detta ska företaget skapa forum för att kunna utveckla varandra internt men även lyssna och utvärdera hur konkurrenterna löser problemen. Det ska även skapas en rutin kallad Bra-Bättre-Bäst som ska ge kunden tre alternativ på olika kostnadsnivåer.

Formidabel framhåller att deras strategiska dokument ska bygga på ett enda fokus, det vill säga kunden. Tanken är att kundens behov ska påverka Formidabel in i varje del av organisationen och i de dagliga rutinerna. Detta synsätt stämmer väl överens med det processorienterade synsätt som kommer presenteras i detta examensarbete.

-FÖRETAGSBESKRIVNING-

3 Metodik

Följande kapitel ger en teoretisk bakgrund till vetenskaplig metodik. Här presenteras och motiveras de metoder och det tillvägagångssätt som använts i detta examensarbete. Utöver det ges också en beskrivning av arbetsgången under projektet.

3.1 Undersökningens inriktning

Undersökningar kan klassificeras på olika sätt, ett sätt är att indela dem efter deras syfte. Syftet kan antingen vara explorativt, beskrivande, förklarande eller förutsäggande. Indelningen ger också information om undersökningens ambitionsnivå och informationsinnehåll. Explorativa undersökningar är minst ambitiösa och har ett relativt litet informationsinnehåll medan förutsäggande undersökningar har den högsta ambitions- och informationsnivån. Varje nivå förutsätter att man har kunskap motsvarande föregående nivåer³.

Detta examensarbete har två syften, dels att beskriva verksamheten med en huvudprocesskarta över Formidabels totala verksamhet, dels att utforma ett processbaserat mätsystem som är förankrat i företagets övergripande mål. Uppgifterna är av skild karaktär och kommer därför ha olika angreppssätt. Kartläggningen av Formidabels processer är en beskrivande undersökning. Vår ambition är att beskriva Formidabels verksamhet i termer av processer, aktiviteter, behov och tillfredställda behov. Syftet är således inte att förklara varför verksamheten ser ut som den gör utan kartläggningen i sig. Att skapa ett mätsystem är att klargöra ett orsakssamband mellan olika mått, anställdas beteende och företagets mål. En förklarande undersökning har just denna ambition att förklara hur olika faktorer är kopplade till och påverkar varandra⁴. Förutsäggande undersökningar tar steget längre och har som syfte att under vissa bestämda förutsättningar kunna förutsäga vad som troligtvis kommer att inträffa⁵.

3.2 Undersökningens upplägg

Det finns tre sätt att lägga upp en undersökning. Man kan antingen göra en fallstudie och studera ett enskilt fall på djupet, eller så gör man en tvärsnittsansats där man undersöker på bredden vid en viss tidpunkt. Det tredje alternativet är att göra en tidserieanalys och studera en utveckling

³ Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut* (1993) s. 128-130.

⁴ Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut* (1993) s. 128-130.

⁵ Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut* (1993) s. 128-130.

över tiden⁶. Det är viktigt att fastställa att varken fallstudier, tvärsnittsansatser eller tidsserieanalyser handlar om att välja forskningsmetod utan är en fråga om forskningsstrategi⁷.

Då fallstudier går på djupet, fokuseras fallet i sin helhet och på så sätt finns möjlighet att förstå komplexiteten i den undersökta situationen och hur olika delar påverkar varandra. En fallstudie uppmuntrar enligt Denscombe forskaren att använda olika källor, forskningsmetoder och olika typer av data för att kunna fånga in och undersöka den komplicerade verkligheten⁸. En nackdel med fallstudier är att det kan vara svårt att undersöka en situation som den naturligt uppträder utan att påverka den med sin närvaro som forskare⁹.

Vid en tvärsnittstudie följer observatören utvecklingen genom att studera ett antal fenomen som befinner sig på olika stadier i utvecklingen¹⁰. Tvärsnittsansatsen kan sedan delas in i survey-ansats och experimentell ansats. I en survey-ansats registreras verkligheten som den är utan någon påverkan. Experimentella undersökningar manipulerar verkligheten så att rätt saker belyses¹¹.

Examensarbetet är en fallstudie som syftar till att kartlägga Formidabels processer. Undersökningen handlar till stor del om att skapa sig en helhetsbild och försöka förstå komplexiteten i fallföretagets arbetssätt, rutiner och flöden. Det kräver en undersökning som går på djupet samtidigt som den betonar ett holistiskt synsätt som fokuserar relationer och processer snarare än resultat.

3.2.1 Kvalitativa och kvantitativa undersökningar

Vid val av metodik är det viktigt att skilja på kvalitativa och kvantitativa undersökningar. Kvalitativa undersökningar är sådana där man samlar in, analyserar och tolkar data som inte meningsfullt kan kvantifieras. Kvantitativa studier är sådana där det insamlade materialet kodas så att det uttrycks i sifferform och därefter även analyseras kvantitativt¹².

Skillnaderna mellan kvantitativa och kvalitativa undersökningar är i praktiken förhållandevis små. Båda undersökningarna är subjektiva till sin karaktär. Vid kvantitativa metoder kodas förvisso data i exakt sifferform, men det tar inte bort den subjektivitet som ligger i hur uppgiften preciseras,

⁶ Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut* (1993) s. 139-140.

⁷ Denscombe, M. *Forskningshandboken* (2000) s. 44.

⁸ Denscombe, M. *Forskningshandboken* (2000) s. 42-43.

⁹ Denscombe, M. *Forskningshandboken* (2000) s. 54.

¹⁰ Patel, R. & Tebelius, U. *Grundbok i forskningsmetodik* (1987) s. 58.

¹¹ Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut* (1993) s. 139-140.

¹² Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut* (1993) s. 141.

-METODIK-

vilka modeller som styr undersökningen och hur analysresultatet i form av datautskrifter tolkas¹³.

I detta fall där författarna går på djupet i en fallstudie kommer få variabler kunna kvantifieras och de data som samlas in kommer främst att analyseras utan kodning. Kvalitativa undersökningar är oftast mer eller mindre strukturerade på förhand och lämpar sig bra för undersökningar med en explorativ inriktning alltså där man har relativt liten kännedom om undersökningsmaterialet.

3.2.2 Primär- och sekundärdata

För att bygga upp sin undersökning är det möjligt att använda dels sekundärdata och dels primärdata. Undersökningar som enbart bygger på primärdata är väldigt ovanliga, i någon fas av undersökningen finns det normalt sett skäl att använda sig av redan insamlat material¹⁴.

Denna undersökning kommer att bygga dels på sekundärdata i form av material kring företaget och dels på primärdata som författarna samlar in under vår fallstudie. De sekundärdata som kommer användas är främst arbetsbeskrivningar och organisationsscheman från Formidabel. Författarna kommer även att studera företagets räkenskaper för att skapa sig en uppfattning om Formidabels ekonomiska situation. Som sekundärdata får också de studier som bedrivs av andra tidigare skrivna examensarbeten för att få uppslag och idéer om olika tänkbara upplägg betraktas som. Sekundärdata kommer även att ligga till grund för uppsatt teoretiska referensram.

3.3 Praktiskt tillvägagångssätt

3.3.1 Metoder för datainsamling

Denscombe skiljer på fyra forskningsmetoder; frågeformulär, intervjuer, observationer och skriftliga källor. Metoderna kompletterar varandra till viss del då de kan belysa en och samma situation från olika perspektiv. Genom att kombinera olika metoder erhålls olika typer av data om ett och samma ämne, vilket sannolikt ökar kvaliteten i undersökningen. Att använda olika metoder kan öka validiteten i undersökningen eftersom det skapar möjlighet att bekräfta och ifrågasätta resultatet¹⁵.

I detta examensarbete använder författarna sig inledningsvis av skriftliga källor för att få en djupare förståelse för processteori, processbaserad

¹³ Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut* (1993) s. 152.

¹⁴ Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut* (1993) s. 141.

¹⁵ Denscombe, M. *Forskningshandboken* (2000) s. 102-103.

-METODIK-

verksamhetsutveckling samt mät- och styrsystem. För att få tillräcklig information för att kartlägga Formidabels verksamhet i form av processer, krävs djupgående insikt i företagets aktiviteter och flöden. Detta erhålls genom en kombination av intervjuer och observationer samt skriftligt material från företaget i form av arbetsbeskrivningar och rutiner. Avvägningen mellan intervju och frågeformulär var inte svår. Den information som efterfrågas har hög detaljeringsnivå och kräver personlig interaktion. Det är viktigt att respondenten är välvilligt inställt och öppet kan prata om sina arbetsuppgifter och rutiner. Författarna har valt att använda sig av en metod som Ljungberg och Larsson kallar "Walk through" vilket innebär att den som utför undersökningen bokstavligen promeneras längs företagets processer. På vägen intervjuas de anställda som utför processens olika aktiviteter samtidigt som deras arbete observeras. Med hjälp av den erhållna informationen utformas en processkarta. Resultatet presenteras sedan för de anställda för att bekräfta dess riktighet, men också för att skapa engagemang och förståelse för hela processen. För all personal som intervjuas kommer kartläggningens syfte att klargöras så att alla förstår att det är processens design och funktionalitet som efterfrågas och inte att definiera vem som gör rätt eller fel¹⁶.

Intervjuerna som utförs är semistrukturerade. Det innebär att intervjuerna är flexibla och svaren är öppna. Man skiljer vanligen mellan tre typer av forskningsintervjuer; strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. Skillnaden ligger i hur hög kontroll forskaren har över svarens utformning och hur långa svar respondenten tillåts ge. Vid semistrukturerade intervjuer används en lista med ämnen som ska behandlas under intervjuens gång. Respondenten uppmuntras att utveckla sina idéer och att tala utförligt. Frågornas ordningsföljd är mindre viktig¹⁷. Under tiden författarna promenerar längs företagets processer samlas parallellt den information som behövs för att utveckla ett mätsystem. Respondenterna ombeds bland annat att klargöra sina mål och hur de belönas.

Enligt Denscombe finns det huvudsakligen två typer av observationsforskning; systematisk och deltagande. Systematisk observation förknippas med kvantitativa studier och statistisk analys, medan deltagande observationer, som författarna valt att använda sig av, går in på djupet i situationer och vanligen ger upphov till kvalitativ data¹⁸. Deltagande observationer bygger på att observatören, öppet eller dolt, deltar i den studerade situationen och observerar, lyssnar och ställer frågor¹⁹. Metoden

¹⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 204-205

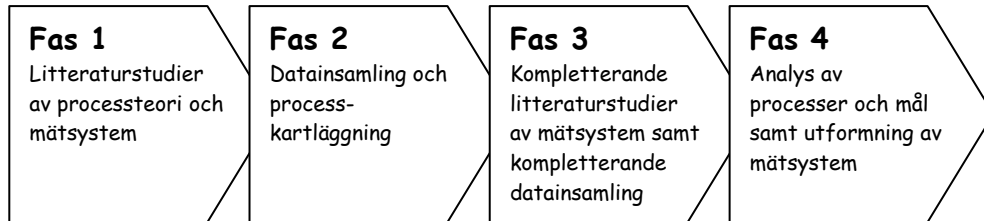
¹⁷ Denscombe, M. *Forskningshandboken* (2000) s. 135.

¹⁸ Denscombe, M. *Forskningshandboken* (2000) s. 165.

¹⁹ Denscombe, M. *Forskningshandboken* (2000) s. 175.

ger ökad insikt och holistiska förklaringar som omfattar samband mellan många faktorer²⁰. All observationsforskning är dock förknippad med viss problematik, nämligen att forskarens perception²¹ påverkas av personliga faktorer. Det innebär att de fakta som registreras har en benägenhet att variera från forskare till forskare²².

3.3.2 Arbetsgång



Figur 3.1: Arbetets fyra faser

Examensarbetets första skede går ut på att lära känna Formidabel och få en känsla för företaget och dess produkter, vilka kunderna är, hur produktionen ser ut, organisationsstruktur, företagsklimat med mera. Här är det viktigt att förstå Formidabels målbild, då denna kommer att ligga till grund för kartläggningen av Formidabels processer (ramverk). Därefter påbörjas ett antal veckors inläsning i ämnena processkartläggning, processbaserad verksamhet samt mät- och styrsystem. I detta skede påbörjas arbetets teoretiska del samtidigt som den empiriska delen planeras i detalj.

Fas två består av en empirisk undersökning som går ut på att samla tillräcklig information för att kartlägga Formidabels processer. Här intervjuas och observeras anställda från samtliga av Formidabels avdelningar. Samtidigt samlas information om det mätsystem som Formidabel använder idag. Med hjälp av Ljungberg och Larssons åtta steg för framtagandet av en processkarta påbörjas kartläggningen av Formidabels verksamhet.

Ljungberg och Larssons åtta steg för framtagandet av en processkarta²³:

1. Definiera syftet med processen och dess start- och slutpunkt.
2. Brainstorma fram processernas alla eventuella aktiviteter och skriv ned dem på Post-it lappar.

²⁰ Denscombe, M. *Forskningshandboken* (2000) s. 184-185.

²¹ Med perception menas varseblivning, den grundläggande funktion genom vilken levande varelser håller sig informerade om relevanta aspekter av sin omgivning och sin egen relation till dessa.

²² Denscombe, M. *Forskningshandboken* (2000) s. 166.

²³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 207-208.

-METODIK-

3. Arrangera aktiviteter i rätt ordning.
4. Slå ihop och lägg till aktiviteter.
5. Definiera objekt in och objekt ut till varje aktivitet.
6. Se till att alla aktiviteter hänger ihop via objekten.
7. Kontrollera att aktiviteterna har samma detaljeringsnivå och att de har ändamålsenliga namn.
8. Korrigera tills en god beskrivning av processerna erhålls.

När processkartan sammanställts i ett första utkast får utvalda anställda vidimera riktigheten för att försäkra att författarna tolkat insamlad information på rätt sätt. Nästa fas inleds sedan med kompletterande litteraturstudier i ämnet mät- och styrsystem. Vid behov kompletteras datainsamlingen med ytterligare intervjuer.

I fas fyra påbörjas en analys av hur väl Formidabels mätsystem stämmer överens med företagets övergripande mål. Därefter utvecklas ett mätsystem där ett, mer eller mindre stort, antal av Formidabels existerande mått kommer att ingå. Utvecklingsarbetet följer en något reviderad version av Ljungberg och Larssons metod för att utveckla ett mätsystem²⁴:

1. Kartläggning av processerna
2. Fastställande av kundernas krav
3. Relatering av strategi och interna mål till processerna
4. Val av och härledning av mått
5. Fastställande av mål för måtten

Resultaten sammanställs sedan och presenteras för Formidabel i en vetenskaplig rapport samt en muntlig presentation.

3.4 Validitet, reliabilitet och objektivitet

Begreppen validitet och reliabilitet behandlar säkerheten i en mätning. Validitet handlar om mätmetodens giltighet, det vill säga huruvida metoden verkligen mäter den egenskap den avser att mäta²⁵. Reliabiliteten bestäms av mätningens utförande och hur noggrant informationen bearbetas²⁶. Den har att göra med metodens tillförlitlighet och beror på metodens förmåga att motstå slumpinflytande²⁷, reliabiliteten är med andra ord hög om olika oberoende mätningar av samma problem ger likvärdigt resultat. Det bästa sättet att öka reliabiliteten är att vara så noggrann och så uppmärksam som

²⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 246.

²⁵ Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut* (1993) s. 210-211.

²⁶ Holme, I. & Solvang, B. *Forskningsmetodik* (2001) s. 163.

²⁷ Lekvall, P & Wahlbin, C. *Information för marknadsföringsbeslut* (1993) s. 213.

-METODIK-

möjligt under hela forskningsprocessen²⁸. Hög reliabilitet är en förutsättning för hög validitet, men det är däremot ingen garanti²⁹.

Examensarbetets validitet kontrolleras genom att representanter från Formidabel får läsa igenom den nulägesbeskrivning som grundar sig de intervjuer och observationer som författarna gjort på företaget och därmed bekräfta dess riktighet. Även processkartan presenteras för representanterna som återigen tillfrågas om resultatets riktighet. Vid intervjuer måste hänsyn tas till den så kallade intervjuareffekten som påverkar undersökningens reliabilitet. Intervjuareffekten innebär att forskarens uppträdande kan få respondenterna att förstå vad som förväntas av dem och därmed påverka deras beteende³⁰. Det är därför viktigt att förstå sitt inflytande över respondenterna och alltid agera objektivt och professionellt.

Objektivitet innebär att behandla den data som samlas in neutralt och opartiskt och att sedan återgiva den korrekt. I diskussionen kring metoder och resultat ingår i uppgiften att både referera och kommentera. Vid sådana tillfällen är det extra viktigt att ge en så klar bild som möjligt av vad som är referat och vad som är referentens värderingar av innehållet³¹. Författarnas ambition är att ta sig an uppgiften med ett öppet sinne och ett försök till objektivt seende men inser att våra tidigare erfarenheter och våra åsikter också kommer speglas i rapporten.

3.5 Generaliserbarhet

Fallstudien representeras av ett företag som på kort tid växt mycket i såväl försäljning som antal anställda. Formidabels problem är inte unikt utan uppkommer i de flesta företag som utsätts för snabb tillväxt. Författarnas ambition är därför att resultatet ska vara gångbart även för andra mindre företaget i samma situation som Formidabel.

Generellt kan sägas att livsmedelsbranschen till stor del är styrd av lagar och förordningar samt gemensamt uppsatta kvalitetskrav. Således skiljer sig denna bransch något från andra branscher varpå det i vissa fall kan vara svårt att generalisera till andra branscher. Således vill författarna främst rekommendera att resultatet generaliseras gentemot företag som rör sig på liknande marknader, exempelvis läkemedelsföretag samt andra livsmedelsföretag.

²⁸ Holme, I. & Solvang, B. *Forskningsmetodik* (2001) s. 167.

²⁹ Patel, R. & Davidson, B. *Forskningsmetodikens grunder* (1998) s. 86.

³⁰ Patel, R. & Davidson, B. *Forskningsmetodikens grunder* (1998) s. 87-88.

³¹ Petterson, G. et al, *Teknisk rapportskrivning* (1999) s. 24.

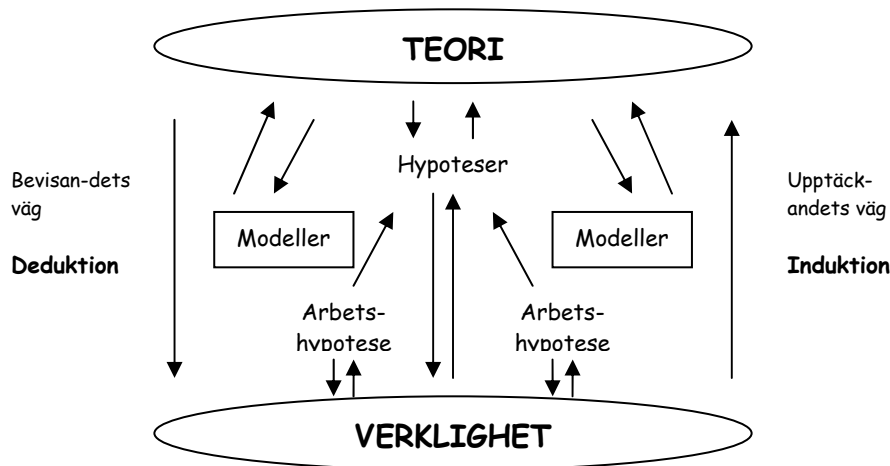
3.6 Deduktion, induktion och abduktion

Inom forskningsmetodiken finns det tre sätt att angripa empiriska fakta. Dessa kallas deduktion, induktion och abduktion och är alla begrepp för slutledning, se figur 3.2. Deduktiv är den slutledning där det genom allmänna principer dras slutsatser kring enskilda företeelser. Här används således teorin som utgångspunkt när antaganden görs kring hur verkligheten ser ut³².

Induktiv sägs en slutledning vara där undersökaren utifrån enskilda fall sluter sig till en princip eller en allmän lag³³. Här är det således det empiriska materialet som ligger till grund för de generella slutsatser som dras. Syftet med detta angreppssätt är att få en bättre helhetsbild och inte enbart utgå från vedertagna teorimodeller.

En tredje ansats benämns abduktion och kan ses som en kombination av de båda ovan nämnda ansatserna. Utgångspunkten är empiriska fakta, men vedertagna teoretiska resonemang används sedan för att förklara orsaker till de empiriska slutsatserna.

Författarna har valt att använda sig av främst ett abduktivt angreppssätt för att skriva detta examensarbete. Utifrån en omfattande empiriska studie söks förklaringar och sätt att angripa problem genom att ta del av lämpliga teoretiska modeller. Dessa teorier presenteras först i rapporten. Detta angreppssätt möjliggör för författarna att till viss del studera empiri och teori parallellt vilket kommer vara det mest tidseffektiva.



Figur 3.2: Relation mellan teori och verklighet³⁴

³² Patel, R. & Tebelius, U. *Grundbok i forskningsmetodik* (1987) s. 17-18.

³³ Patel, R. & Tebelius, U. *Grundbok i forskningsmetodik* (1987) s. 17-18.

³⁴ Patel, R. & Tebelius, U. *Grundbok i forskningsmetodik* (1987) s. 19.

3.7 Källkritik

Analys av källmaterial kan delas upp i extern och intern kritik. Extern kritik syftar till att upptäcka om en källa är äkta, alltså inte förfalskad, autentisk och om den ger en sann bild av det som den skildrar. Beträffande extern kritisk granskning är det essentiellt att vara säker på att den angivne författaren verkligen är upphovsmannen. Det tillvägagångssätt som normalt används vid mindre omfattande projekt är intern kritik, där det är källans innehåll som främst utsätts för rigorös granskning³⁵.

Vid kritisk analys är det viktigt att inte godta en källa på ett ytligt sätt genom att okritiskt godta vad där står. Analysen bör röra både vem författaren är och vad som var hans intentioner med skrivelsen. Ett viktigt mål för den kritiska analysen är att bedöma huruvida ett visst dokument huvudsakligen kännetecknas av fakta eller av åsikter och värderingar³⁶.

Vid muntliga källor får den kritiska analysen främst kretsa kring huruvida det kan finnas anledningar till att källan på något vis inte vill delge den verkliga situationen och därför på något sätt förvanskar den. Dessa källor är svårare att kritiskt granska och analysen kommer till stor del få bygga på en känsla samt ett uppbyggt förtroende.

³⁵ Bell, J. *Introduktion till forskningsmetodik* (1995) s. 68-69.

³⁶ Bell, J. *Introduktion till forskningsmetodik* (1995) s. 68-69.

-METODIK-

4 Teoretisk referensram

Här presenteras den teoretiska referensram som författarna har funnit relevant för att analysera Formidabels situation. Inledningsvis förs en diskussion om processbegreppets definition. Därefter beskrivs hur processkartor utformas ur ett teoretiskt perspektiv samt hur dessa kan analyseras och vilken nytta de kan bringa företaget. Efter det presenteras ett underlag för att ta fram ett mätsystem och slutligen introduceras två olika ledningsfilosofier som kan vara aktuella för Formidabel i framtiden.

4.1 Processer

Processbegreppet är inget nytt påfund, utan har länge förekommit inom så skilda områden som ingenjörskonst, samhällsvetenskap och filosofi. Det har medfört en mängd tolkningar av begreppet vilket kan orsaka viss förvirring³⁷. Processdefinitionen skiljer sig även åt mellan olika författare verksamma inom området för vårt intresse: verksamhetsstyrning. Grundtanken är trots det ofta densamme. Ljungberg och Larsson definierar en process enligt följande:

”En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera ”objekt in” till ”objekt ut”, från identifiering till tillfredställelse av kundens behov.”³⁸

Detta kan jämföras med Rentzhogs definition:

”En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för en kund.”³⁹

Båda författarna belyser vikten av processen som repetitiv, vilket utesluter möjligheten att kalla ett projekt för en process. Denna egenskap gör det meningsfullt att analysera och förbättra processerna⁴⁰. Att processen används gång på gång medför att även små förbättringar kan ge upphov till betydande resultat⁴¹.

³⁷ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 24-25.

³⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 23.

³⁹ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 30.

⁴⁰ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 44.

⁴¹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 192.

-TEORETISK REFERENSRAM-

En mer allmän definition, som inte minst är ett tecken på hur allmänt vedertaget processbegreppet börjar bli, kan hittas i wikipedia som definierar en process i samband med verksamhetsanalys som:

”En samling i förväg uttänkta aktiviteter som ska användas inom en organisation (företag, förvaltning) varje gång den skapar ett visst resultat för en kund.”⁴²

En tredje författare, Näslund, sammanfattar det som att en process refererar till flödet av arbetet genom en organisations aktiviteter. Genom flödet adderas i sin tur värde vid varje aktivitet genom en serie av transformationer som involverar konsumtionen av resurser. De huvudsakliga aktiviteterna som är inkluderade är objekt in, aktiviteterna i processen, objekt ut och kunden. Aktiviteterna ska vara designade så de producerar ett objekt ut, som en fysisk produkt eller en tjänst för kunden. Således kan processtyrning sägas vara att koordinera kompetenser och rutiner för att skapa konkurrensfördelar⁴³.

Enligt Ljungbergs och Larssons definition initieras processen av ett identifierat kundbehov, där kunden kan vara intern så väl som extern. Processens *objekt in*, kundbehovet, transformeras med hjälp av information och resurser till ett tillfredställt kundbehov⁴⁴. I definition väljer författarna att se processerna som del av ett nätverk för att belysa att processer inte behöver relatera till varandra sekventiellt. Att se på process som en sekventiell kedja av aktiviteter är en förenkling och utgör ett hinder för att se verkligheten som den verkliga är⁴⁵. Författarna till detta examensarbete anser, precis som Ljungberg och Larsson, att processtrukturen bäst förklaras med ett nätverk. Föreställningen att ett flöde måste vara sekventiella är något som författarna vill frångå. Av denna anledning har författarna valt att använda sig av Ljungbergs och Larssons processdefinition.

Lind skiljer på två olika sätt att se på processer; det transformationsorienterade och det kommunikationsorienterade synsättet. Transformations synsättet ser verksamheten som en sekvens av delprocesser som transformerar input till output och fokuserar sättet på vilket resultat uppnås. Kommunikationssynsättet har sin grund i det informationsutbyte som sker i verksamheten⁴⁶. Kommunikation mellan två parter ses som mer än bara informationsöverföring. Till begreppet läggs en handlingsaspekt

⁴² www.wikipedia.com, Wikipedia 2006-10-01

⁴³ Näslund, D. *Towards Bridging the Gap Between Strategy and Operations* (1999) s.25

⁴⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 44.

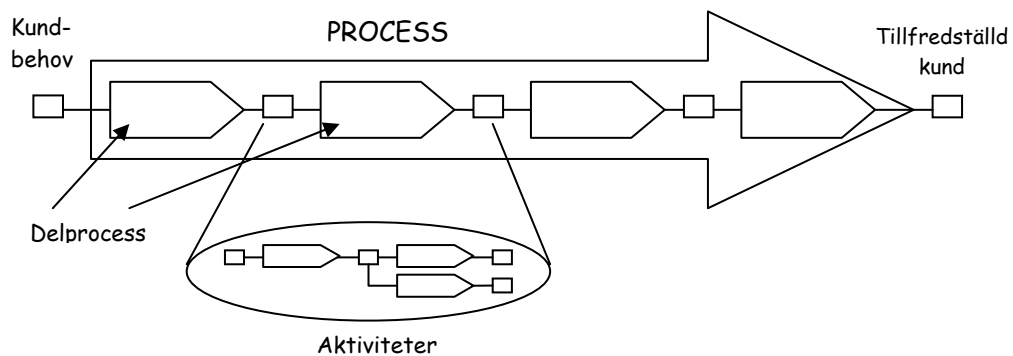
⁴⁵ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 191.

⁴⁶ Lind, M. *Från system till process* (2001) s. 129-152.

som ska påverka lyssnaren att agera efter talarens intension⁴⁷. Lind förespråkar att transformationssynsättet kompletteras med den kommunikationsorienterade synen på process. Han menar att värde inte enbart skapas av den produkt som levereras till kund utan att kunden även värdesätter relationen och interaktionen mellan företag och kund⁴⁸. Författarna bedömer att Formidabels kunder i stor utsträckning värdesätter relationen och interaktionen med Formidabel. Därför har författarna valt att ta hänsyn till det kommunikationsorienterade synsättet vid sin hantering av processbegreppet.

4.1.1 Processens ingående komponenter

En process är uppbyggd av delprocesser som i sin tur består av ett antal sammanlänkade aktiviteter, se figur 4.1. En aktivitet kan i sin tur framställas som en sekvens av handlingar med förädlade funktion. Beroende på verksamhetens storlek och kartläggningens syfte kan antalet nivåer från den översta processnivån till aktivitetsnivån variera⁴⁹.



Figur 4.1 Processens uppbyggnad⁵⁰.

En process är uppbyggd av fem komponenter: *objekt in*, *aktivitet*, *resurser*, *information* och *objekt ut*. Relationen mellan dem presenteras i figur 4.2. Objekt in initierar processen och är den komponent som aktiviteten eller processen transformerar till ett resultat. Objekt in representerar ett mer eller mindre uttalat kundbehov och kommer från den närmaste föregående aktiviteten eller processen⁵¹. Objektet behöver inte vara något fysiskt utan kan lika gärna vara något abstrakt som exempelvis en idé.

Det finns fler input i processen än det ingående objektet. En process behöver också resurser och information. Resurser behövs för att processen

⁴⁷ Lind, M. *Från system till process* (2001) s. 171-173.

⁴⁸ Lind, M. *Från system till process* (2001) s. 214.

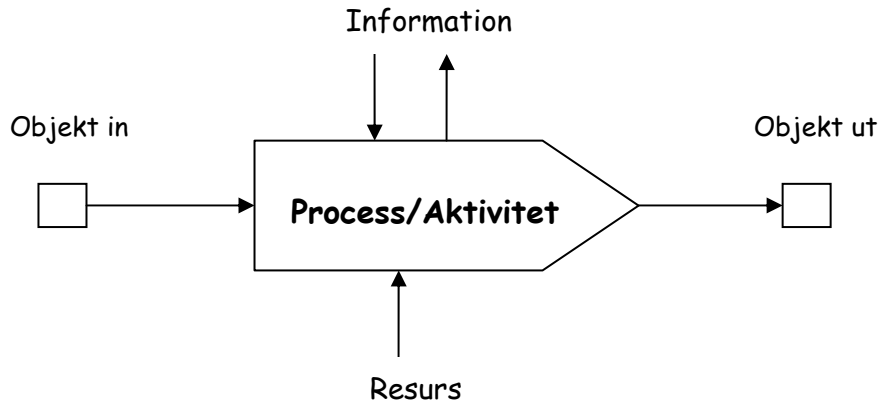
⁴⁹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 193-195

⁵⁰ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 193.

⁵¹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 195-196.

-TEORETISK REFERENSRAM-

överhuvudtaget ska utföras och informationen behövs som stöd och styrning. Stödande information skiljer sig från processens ingående objekt genom att den vanligtvis inte kommer från närmast föregående aktivitet, den initierar inte heller processens efterföljande aktivitet. Däremot kan stödande information utgöra länkar till helt andra processer⁵².



Figur 4.2. Processens fem komponenter⁵³.

Processen resulterar i ett utgående objekt, men ger även upphov till vissa effekter. Det utgående objektet är processens omedelbara resultat och är relativt lätt för företaget att kontrollera och påverka. Effekterna däremot är de långsiktiga konsekvenserna av processens tillämpning och står ofta utanför företagets direkta kontroll. Ett exempel på effekt är kundtillfredsställelse, vilken påverkas av kundrelationen och kundens erfarenhet av att använda processens utgående objekt. En kunds upplevda tillfredsställelse påverkas även av oförutsedda händelser som försenade eller bristfälliga leveranser. Då kunden upplever både processens objekt ut och dess effekter är det viktigt att företaget arbetar för att kunna mäta och kontrollera dem båda⁵⁴.

4.1.2 Processkategorisering

För att kunna utveckla och styra ett företags existerande processer måste ett första steg vara att identifiera och kartlägga dem. För att få en strukturerad kartläggning och möjliggöra differentierad processhantering skiljer Ljungberg och Larsson på tre processtyper⁵⁵:

- Huvudprocesser
- Stödprocesser
- Ledningsprocesser

⁵² Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 195-196.

⁵³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 194.

⁵⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 197.

⁵⁵ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 184.

-TEORETISK REFERENSRAM-

En bra och entydig definition på en huvudprocess är svårt att sätta. Därför väljer Ljungberg och Larsson att använda flera kompletterande beskrivningar. Dessa beskrivningar sammanfattar huvudprocesser som⁵⁶:

- De processer vars aktiviteter förädlar varor eller tjänster till en extern kund.
- Processer som tillsammans bildar ett system som utgör grunden för verksamheten. Om en tas bort faller verksamheten.
- Processer av speciell betydelse för verksamheten.

Till stor del säger de tre beskrivningarna samma sak och huvudprocesserna kan sammanfattas som de processer som har störst betydelse för verksamheten. Utifrån det resonemanget kan konstateras att uppgiften att identifiera en organisations huvudprocesser till stor del är en subjektiv bedömning. Processer kan dessutom variera över tiden⁵⁷.

Det är viktigt att belysa att en huvudprocess inte är ekvivalent med en funktion. Processens syfte är att tillfredställa ett behov medan funktionernas syfte främst består i att vårda speciell kompetens som sedan används i en eller flera processer.

Rentzhog använder en processkategorisering som liknar den av Ljungberg och Larsson. Han skiljer på kärnprocesser och stödprocesser. Kärnprocesserna beskrivs som de processer som tillsammans uppfyller organisationens övergripande affärsidé och därmed speglar organisationens kärnverksamhet⁵⁸. Kärnprocesser är med andra ord en annan benämning på huvudprocesser. Även stödprocesserna har överrensstämmande definition.

Stödprocessernas uppgift är att få huvudprocesserna att fungera så bra som möjligt och är inte direkt inblandade i att uppfylla organisationens affärsidé. Stödprocesserna bör därför inte tillskrivas något egenvärde utan värderas utifrån det stöd de ger huvudprocesserna⁵⁹.

Antalet stödprocesser som förekommer kan vara mycket stort i jämförelse med antalet huvudprocesser som enbart är några få. Det är därför viktigt att identifiera de stödprocesser som är värdefulla och fyller en funktion för

⁵⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 82-84.

⁵⁷ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 82-84.

⁵⁸ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 32-33.

⁵⁹ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 32-33.

-TEORETISK REFERENSRAM-

organisationen. Dessa finns det sedan incitament att fokusera på och försöka förbättra. I praktiken ges aldrig tid att fokusera på samtliga processer⁶⁰.

Ledningsprocessernas syfte är sedan att styra och koordinera de tidigare nämnda processerna. En ledares arbetsuppgifter kan kort beskrivas som att de ska fastställa en väg, visa vägen samt skapa förutsättningar för att sedan följa upp och korrigera. Dessa uppgifter är fullt möjliga att beskriva i termer av processer. Vid användning av ledningsprocesser är det lättare för ledaren att se vad som förväntas av denne och vad som bör göras för att styra huvud- och stödprocesserna⁶¹.

I detta examensarbete har författarna valt att fokusera på fallföretagets huvudprocesser då de har störst betydelse för verksamheten. För processkartans syfte, att analysera verksamheten och utarbeta ett underlag för ett mätsystem, är det fullt tillräckligt att kartlägga dessa processer. Fallföretagets viktigaste stödprocesser kommer att nämnas i korthet, medan ledningsprocesserna utesluts helt.

4.1.3 Processorientering

En processorienterad organisation tar avstånd från mer traditionella organisationsformer som sätter funktioner i centrum. Istället fokuseras det flöde som skapar kundtillfredsställelse och företagets processer blir den naturliga utgångspunkten. Ljungberg och Larsson menar att processorientering handlar om att anpassa verksamheten till ett nytt paradigm där företagets processer ligger till grund för hur verksamheten ses, utformas, leds, bedrivs och utvecklas. Struktur såväl som attityder, värderingar och företagskultur måste anpassas till det nya paradigmet⁶².

Synen på verksamheten är viktigt då den påverkar det dagliga arbetet och hur vardagsbesluten fattas. Ljungberg och Larsson menar att verksamheten ska ses som ett system av värdeadderande processer där personalen förklarar sina arbeten utifrån hur de skapar värde för kund snarare än vilken avdelning de arbetar för. Verksamhetens *utformning* förutsätter att funktionernas tidigare uppgifter tas bort. Funktionerna görs istället om till kompetenscentra som ska utveckla kompetenta medarbetare. *Ledningen* av en processorienterad organisation förutsätter ett modernt ledarskap som är nära kopplat till verksamhetens *bedrivande*. Ansvar, befogenheter och resursfördelning bör ha sin utgångspunkt i företagets processer och helhetssyn skapas bland annat genom att *bedriva* det operativa arbetet i

⁶⁰ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 185-187.

⁶¹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 185-187.

⁶² Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 88-91.

-TEORETISK REFERENSRAM-

tvärfunktionella team. *Utvecklingsarbetet* ska bland annat förbättra processerna och effektivisera övergången mellan dem⁶³.

Nilsson ser begreppet processororientering som en tillståndsbeskrivning snarare än en förändring. Han beskriver tillståndet som ett sätt att organisera sig, förhålla sig och bete sig i en organisation och ger följande generella definition av processororientering:

*”Ett organisatoriskt tillstånd som utmärks av fokusering på processer som en helhet, snarare än fokus på de enskilda arbetsmomenten var för sig.”*⁶⁴

När processororientering även innefattar förändring definieras begreppet vanligen som ett antal åtgärder som företaget ska genomgå för att bli processororienterade. Nilsson menar att processororientering då i främsta hand blir något som sker innan processen tillämpas istället för medan den pågår. Nilsson poängterar vikten av företagets insatser för att öka fokus på processerna. Ett företag är processororienterat när insatserna resulterar i att processen hamnar i centrum för såväl utformande som förändring och tillämpning av arbetssättet⁶⁵.

Nilssons beskrivning av processororientering skiljer sig inte anmärkningsvärt från Ljungbergs och Larssons. I båda fallen sätts processen i centrum för organisationens utformande. Möjligen tar Ljungberg och Larsson begreppet ett steget längre än Nilsson genom att förutsätta ett paradigmskifte. Författarna väljer att använda Ljungbergs och Larssons framställning.

Ett paradigmskifte innebär en förändring av företagets kultur och medarbetarnas grundläggande värderingar. Förändringsmässigt innebär detta en stor utmaning som förutsätter ett stort engagemang från företagets ledare. Arbetet är långsiktigt och kräver ett övertygat och konsistent arbete. Det är summan av vardagliga handlingar, uttalanden och beslut som slutligen påverkar medarbetarnas syn på organisationen. Därför är det av största vikt att företagets ledare lever som de lär⁶⁶.

Ljungberg och Larsson betonar vikten av ett holistiskt synsätt i processorganisationen. Helhetssyn eftersträvas vad gäller verksamhetens alla aktiviteter mellan kundbehov och kundtillfredsställelse, verksamhetens resurser och inblandade parter roller och uppgifter⁶⁷.

⁶³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 88-91.

⁶⁴ Nilsson, G. *Processororientering och styrning* (2003) s. 22.

⁶⁵ Nilsson, G. *Processororientering och styrning* (2003) s. 22-23.

⁶⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 304-305.

⁶⁷ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 57.

Det operativa arbetet i en processorganisation utförs i tvärfunktionella team. Grundtanken är att personer med olika kompetens ska inspirera varandra att tänka i nya banor och på så sätt finna nya lösningar. Då kan teamets totala resultat överstiga summan av medlemmarnas individuella prestationer. Genom tvärfunktionella team erhålls den helhetssyn som krävs i en processorganisation. Teamet ansvarar för en helhet som sträcker sig från kundbehov till kundtillfredsställelse. Arbetsuppgifterna i processorganisationen blir också mer omfattande och komplexa. Då uppgifterna kräver kompetens från flera individer blir det nödvändigt att arbeta i team⁶⁸.

4.1.4 Kundorientering

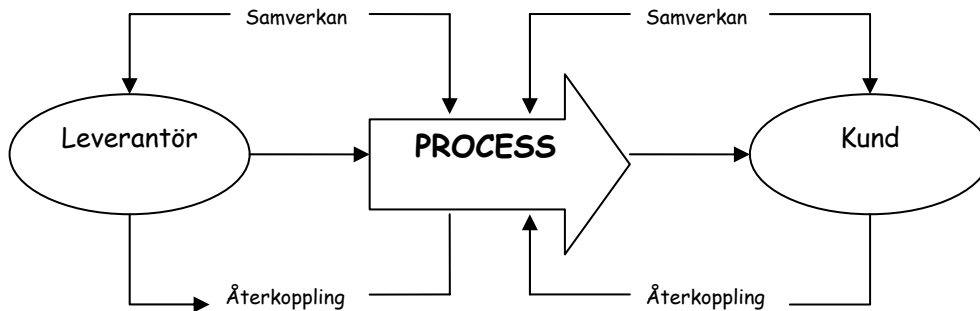
En processorienterad organisation sätter kunden i fokus. Det behöver dock inte innebära en primär fokusering på marknadsföring eller försäljning, även om dessa kan vara viktiga delar av många processer. Det är också viktigt att se till de sekundära kunder som finns, alltså kundernas kunder, som är en viktig del av den köpande gruppen. Dessa kunder bör också räknas in i begreppet kundservice. Resonemanget är gällande även på leverantörssidan, där det är viktigt att förstå situationen för leverantörernas leverantörer⁶⁹.

Processsynsättet innebär att man antar ett kundperspektiv då man betraktar den egna verksamheten. Det är viktigt att förstå kundens verkliga behov och hur dessa ska kunna tillgodoses. För att skapa en framgångsrik processledning krävs det även en utvärdering av hur bra man lyckas. För att förstå kundernas verkliga behov är det sällan tillräckligt att bara fråga kunden. Istället krävs, som visas i figur 4.3, en aktiv samverkan med kunden där företaget sätter sig in i vad kunden hoppas uppnå samt hur det egna resultatet används. För att sedan kunna utveckla processen krävs även en regelbunden återkoppling som syftar till att analysera hur väl företaget lyckats tillfredsställa kundernas behov. På samma sätt kan företaget arbeta gentemot sina leverantörer⁷⁰.

⁶⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 91-92.

⁶⁹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 102-103.

⁷⁰ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 26-27.



Figur 4.3 Kund/leverantörsmodellen⁷¹.

4.2 Processkartläggning

Vid kartläggning av processer är det viktigt att hitta en balanserad relation mellan *varför* och *vad* som görs i organisationen. *Varför* fångar företagets strategiska mål, medan *vad* talar om hur målen uppnås genom att utföra företagets aktiviteter. Genom att fokusera på *varför* belyses det väsentliga i organisationen, det vill säga det som behöver uppnås, samtidigt som onödigt detaljerade beskrivningar av aktiviteterna kan undvikas⁷². Kartan ska i möjlig mån undvika att beskriva *hur* aktiviteterna ska utföras, eftersom det gör processerna mindre flexibla och försvårar för personalen att anpassa sitt arbete till olika kundkrav. Det riskerar också att hämma personalens engagemang och minska deras möjlighet att känna frihet i arbetet⁷³.

Enligt Ljungberg och Larsson är namngivningen av företagets processer av stor vikt då namnet i stor utsträckning påverkar hur processen ses, utvecklas och mäts. Namnet ska spegla processens syfte och hur värde skapas för företagets kunder. Genom att fokusera processens syfte, istället för *hur* processen utförs i dagsläget, vidgas synsättet och antalet alternativa sätt att utveckla processen ökar. Namnet ska bestå av ett verb och ett substantiv, till exempel *skapa affärer*, *utveckla produkter* och *hantera reklamationer*. Även objekten ska namnges och bör ha formen av ett substantiv. För att underlätta förståelsen av processkartan kan namnen med fördel bestå av mer än ett ord, till exempel *lagerförd vara* och *order från kund*⁷⁴.

Hur flödet illustreras är viktigt för såväl förståelsen som användandet av processkartan och konsekvent symbolhantering är en förutsättning. Författarna har valt att använda två symboler, en som representerar aktiviteter och delprocesser och en som representerar objekt in och objekt

⁷¹ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 26.

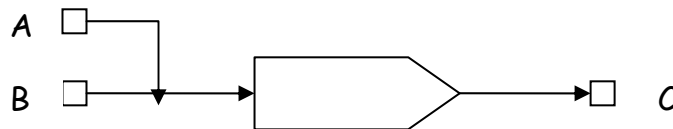
⁷² Nurcan, Selin et al *A strategy driven business process modelling approach* (2005) s. 629.

⁷³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 213.

⁷⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 202-204.

-TEORETISK REFERENSRAM-

ut. Om en process har flera ingående objekt, kan betraktaren tänka sig två alternativa betydelser. Antingen behövs alla objekten för att initiera processen eller så har processen alternativa ingående objekten, det vill säga ett av objekten räcker för att starta processen. En liknande diskussion kan föras angående processens utgående objekt. För att undvika alla tvetydigheter används olika symbolkombinationer för de fyra situationerna⁷⁵.



Antingen objekt A eller B behövs för att starta processen.

Figur 4.4 Två alternativa ingående objekt.

Processen i Figur 4.4 har två alternativa initierare, det kan till exempel handla om en process för materialanskaffning där ingående objekt antingen kan uppkomma från ett beställningspunktsystem från produktionen eller från produktutvecklingen. Processer kan också ha alternativa utgående objekt, se Figur 4.5, till exempel kan processen ”kvalitetskontrollera vara” antingen generera en godkänd eller en spärrad produkt.



Ut från processen kommer antingen objekt C eller D.

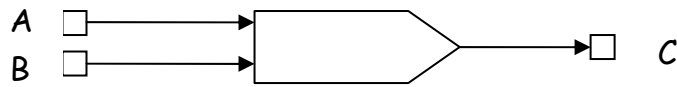
Figur 4.5 Alternativa utgående objekt⁷⁶.

Ibland behövs mer än ett ingående objekt för att initiera en process, se Figur 4.6. Detta är till exempel fallet vid montering. De flesta produkter behöver ett flertal komponenter för att färdigställas.

⁷⁵ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 209-211.

⁷⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 210

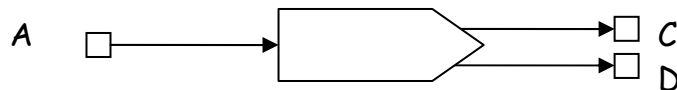
-TEORETISK REFERENSRAM-



Både objekt A eller B behövs för att starta processen

Figur 4.6 Flera ingående objekt erfordras för att initiera processen⁷⁷.

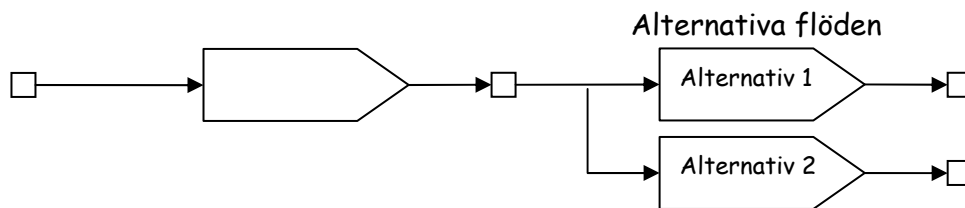
I Figur 4.7 illustreras en process som har mer än ett utgående objekt. I ett företag som Formidabel som tillverkar blandningar förekommer detta exempelvis i processen ”blanda råvaror”, där de utgående objekten blir den färdigbandade varan och ett referensprov som skickas på analys.



Ut från processen kommer *både* objekt C eller D.

Figur 4.7 Flera utgående objekt⁷⁸.

Symbolbeteckningarna kan även tillämpas på objekten mellan processerna. Objekten kan både ge upphov till alternativa och parallella flöden. I Figur 4.8 illustreras ett objekt som endast har en utgång. Det medför att objektet kommer initiera ett av två alternativa flöden.



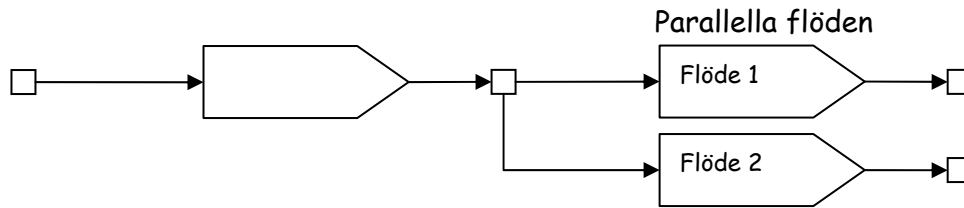
Figur 4.8 Alternativa flöden.⁷⁹

Om objektet istället har två utgångar, se Figur 4.9, kommer det att initiera två olika processer. Objektet startar med andra ord två parallella flöden.

⁷⁷ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 210

⁷⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 211

⁷⁹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 211



Figur 4.9 Parallella flöden⁸⁰.

Det är viktigt att processkartan är ärlig och visar alla aktiviteter som ingår i vald detaljeringsnivå, inkluderat alla icke värdeadderande aktiviteter. Kartan ska visa hur verksamheten verkligen fungerar så att inga problem förbises⁸¹.

4.2.1 Processspecifikation

Som ett kompletterande material till processkartan används en processspecifikation där varje huvudprocess som rymms inom det prioriterade verksamhetsområdet analyseras i detalj. Processerna bör beskrivas på ett standardiserat sätt enligt ett fastställt formulär för att förenkla en senare analys och dokumentation. Lämplig information som ska finnas i specifikationen är vilket verksamhetsområde som processen tillhör, ett unikt namn för processen, ett konkret syfte med processen, vem som har internt respektive externt intresse av processen, en tydlig beskrivning av alla ingående delprocesser samt eventuell effektiviseringspotential⁸².

4.2.2 Processkartans användningsområde

Många företag beskriver sin verksamhet både internt och externt med det klassiska organisationsschemat. Dessa scheman visar dock inte vad som egentligen görs och inte heller de samband som finns mellan verksamheten och dess kunder. Det klassiska organisationsschemats fokus ligger på styrning och kontroll, inte värdeskapande. Det finns därför incitament att frångå det klassiska systemet och istället använda processkartan för att spegla organisationen⁸³. Processkartan förklarar på ett lättöverskådligt sätt hur organisationens olika delar är kopplade till varandra och hur de tillsammans skapar värde för kund. Kunden blir på så sätt en del av verksamhetsbeskrivningen⁸⁴.

I en effektiv organisation är det kundernas verkliga behov som främst styr hur det önskade resultatet ska se ut. Då det alltid kommer att förekomma förändringar i processen och de ingående komponenterna kommer även

⁸⁰ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 211

⁸¹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 212.

⁸² Axelsson, L. *Praktisk verksamhetsutveckling* (1998) s. 60-61.

⁸³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 81-82.

⁸⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 188.

-TEORETISK REFERENSRAM-

resultatet att variera, vilket gör att kunden aldrig kan få exakt samma produkt eller tjänst varje gång. Det bör därför finnas en strävan att minimera denna variation och därmed säkra en stabil kvalitet. Ett angreppssätt för detta är att ständigt kontrollera sin output och se så den stämmer överens med de uppställda krav företaget har. Detta är dock kostsamt varpå fler företag istället går över till en mer processororienterad syn och på så vis kan uppnå en jämn kvalitet genom att istället arbeta med att styra processerna. Genom väl kontrollerade och standardiserade processer ökar företaget sannolikheten att få en jämn output med endast små kvalitetsskiftningar⁸⁵.

För att processkartan ska göra så stor nytta som möjligt är det viktigt att den förs ut i organisationen. Genom att sätta upp kartan på en vägg kan personalen lätt ta del av dess innehåll och lättare förstå verksamheten. Kartan kan med fördel användas som underlag vid olika diskussion och beslutsituationer rörande arbetsmetoder, samarbete och processförbättringar⁸⁶. Kartorna kan även användas när de som är involverade i verksamheten behöver få klarhet i, och bli överens om, vilka de kritiska framgångsfaktorerna för verksamheten är. Processmodellering är därför en bra arbetsmetod vid en omfattande genomlysning av organisationen. Kartorna visar skärningspunkter mellan olika resurser i organisationen men även var i organisationen allt väsentligt för verksamheten utförs⁸⁷.

I takt med att organisationer växer och marknaden blir mer och mer komplex, korrigeras och anpassas arbetsrutiner kontinuerligt till de nya förutsättningarna. Traditionellt ändras rutinerna främst utifrån ett funktionellt perspektiv och efter ett antal anpassningar riskerar arbetsgången tappa logik och helhetsperspektiv⁸⁸. Komplexiteten ökar behovet av samordning och styrning, motverkar flexibilitet och kan resultera i icke värdeskapande aktiviteter⁸⁹. Denna typ av problem synliggörs ofta redan under själva kartläggningsarbetet och kartan blir ett underlag till förbättring⁹⁰. Komplexiteten i organisationen kan också medverka till att personal som inte har direkt kontakt med företagets kunder mer och mer avskämmas från kundernas behov. Personalen kan då få svårare att förstå sitt bidrag till värdeskapande för kund⁹¹.

⁸⁵ Rentzhog, O. *Processororientering* (1998) s. 27.

⁸⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 212.

⁸⁷ Axelsson, L. *Praktisk verksamhetsutveckling* (1998) s. 20.

⁸⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 212.

⁸⁹ Rentzhog, O. *Processororientering* (1998) s. 22.

⁹⁰ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 212.

⁹¹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 188-190.

Processkartan syftar även till att ge personalen en helhetsförståelse. När varje anställd förstår sitt bidrag till helheten, minskar murarna mellan funktionerna och risken för suboptimering blir mindre. Då personalens fokus flyttas bort från funktionerna till processernas prestanda och effektivitet, blir samarbetet mellan funktionerna lättare och personalens sätt att arbeta kan förbättras⁹².

Kartläggningen av företagets processer innebär inga större förändringar i sig, men det är ett första steg i ett större utvecklingsarbete. Det är först när processerna är kartlagda som en verksamhet på ett medvetet och effektivt sätt kan förbättra dem. Kartan ger en gemensam syn på hur verksamheten fungerar i sin helhet, den belyser verksamhetens viktigaste delar och förmedlar vilka aktiviteter som skapar värde för kunderna. Processkartan möjliggör också analys av processernas utformning och utgör en god grund för utförandet av ett processbaserat mätsystem⁹³. Utöver det kan processerna vara ett sätt för företaget att differentiera sig och skapa konkurrenskraft. Ett företags processer låter sig dessutom inte kopieras lika lätt som en fysisk produkt. Av denna anledning är det viktigt för företaget att förstå, analysera och ständigt utveckla sina processer.

4.2.3 Processanalys

För att analysera pågående processer finns det en rad olika metoder att använda. Ljungberg och Larsson beskriver fem komponenter som bör finnas till hands för att analysera processer på ett korrekt sätt:

- En övergripande beskrivning av processens syfte, objekt in, objekt ut, effekter, kunder och leverantörer, även kallat processspecifikation.
- Ett underlag för förståelse för den övergripande processmiljön
- Identifierade och förstådda krav och förväntningar från kunder och andra intressenter.
- En detaljerad beskrivning av processens utseende och innehåll, även kallat processkarta.
- Mätvärden för processens prestationer och viktigaste egenskaper.

Med hjälp av dessa fem komponenter kan företaget sedan analysera sina processer enligt den metod, eller den kombination av metoder, som är relevant för företaget⁹⁴.

En metod som kan användas vid processanalys är *värdeanalys*. Metoden bygger på att företagets aktiviteter delas in i tre kategorier. Den första kategorin består av värdeadderande aktiviteter och utgörs av sådana

⁹² Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 188-190.

⁹³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 188-190.

⁹⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 277-278.

-TEORETISK REFERENSRAM-

aktiviteter som direkt bidrar till att lösa kundens problem och därmed skapar det kunden efterfrågar. Den andre kategorin består av icke värdeadderande aktiviteter, vilket är aktiviteter som inte skapar direkt värde för kunden, men som ändå måste utföras för att verksamheten ska fungera. Den tredje kategorin kallas spill och består av aktiviteter som varken skapar värde för kunden, organisationen eller någon annan intressent. Baserat på denna kategorisering bör företaget utveckla de värdeadderande aktiviteterna, minimera de icke värdeadderande samt eliminera de aktiviteter som endast är spill. Det är också viktigt att betänka att bara för att en aktivitet kan ses som värdeadderande betyder det inte att den fullt ut tillfredsställer kundens behov eller att den är effektiv utan det är viktigt att fokusera även på dessa aktiviteter⁹⁵.

En annan metod som kan användas vid processanalys är *flaskhalsanalys* vilken ämnar analysera processerna utifrån ett helhetsperspektiv. Det gäller att identifiera var i processen som flaskhalsar uppstår och sedan fokusera sina flödeshöjande åtgärder här. Om man vill höja genomströmningen är det sällan nödvändigt att öka flödet genom hela processen, utan arbetet bör koncentreras till de delar som begränsar flödet. Att öka flödet i fel del av processen kan skapa förödande effekter då detta kan ge ökade köer vilket bidrar till ökad kapitalbindning och ökade ledtider⁹⁶.

Det är också möjligt att göra en *allmän analys baserad på processkartan*. Processkartan kan vara ett utmärkt stöd för att ta reda på var problem uppstår och ofta även varför det sker. För att utföra en sådan analys använder sig Larsson och Ljungberg av fem steg:⁹⁷

1. Vandra igenom processkartan från början till slut och låt deltagarna koppla problemen till processkartan.
2. Kategorisera problemen utifrån typ, orsak och möjlig åtgärd.
3. Utred konsekvenserna av de olika problemen.
4. Utred vid behov bakomliggande orsaker.
5. Identifiera och fokusera de viktigaste orsakerna.

Med hjälp processkartan kan företaget även analysera processens struktur. Strukturen kan då ses som antingen komplex eller enkel, men kan även beskrivas som i huvudsak linjär- eller nätverksbaserad. Det är inte nödvändigt att en förbättrad eller väl utvecklad process är mindre komplex än den gamla processen. Komplexiteten måste vägas mot de krav som processen ska kunna hantera⁹⁸.

⁹⁵ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 279-280.

⁹⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 280.

⁹⁷ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 282-283.

⁹⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 283.

-TEORETISK REFERENSRAM-

En annan tänkbar analys utifrån kartan är antalet överlämningar mellan olika ansvarsområden. Vid varje överlämning uppstår en fördröjning och en risk för missförstånd. Vid en sådan analys bör även det totala antalet involverade ansvarsområden beaktas.

Väljer företaget istället att ha en tidsfokusering kan en *ledtidsanalys* vara lämplig att genomföra. Fördelar som kan vinnas med hjälp av att analysera sina ledtider är till exempel att företaget kan vinna marknadsandelar genom att snabbt tillgodose efterfrågan, prognosberoendet minskar, innovationstakten kan ökas samt att kostnaderna kan sänkas. Ofta i en organisation är den del som kan ses som en direkt värdeadderande aktivitet tidsmässigt bara en liten del av processen. Att mäta och analysera ledtider kräver en del praktiskt arbete då de tider som mäts brukar vara relaterade till avgränsade funktioner. Tider som avser helheter, sekvenser eller icke-värdeadderande moment saknas ofta. För att sedan skapa förståelse för de ledtider som förekommer i en process kan med fördel ett diagram med en skalenlig tidsaxel användas. Här läggs samtliga moment in oavsett om de är värdeadderande eller ej för att det tydligt ska framgå hur stor del av den totala tiden som är icke värdeadderande och därmed improduktiv. Det enklaste sättet att åstadkomma tidsreduktion är att minska på den del av icke-värdeadderande tid som finns i processerna. Andra sätt att minska tiden kan till exempel vara att lägga beslut på en lägre nivå i organisationen, att bygga in en snabb reaktionsförmåga och hög beslutskompetens i processen samt att använda enkla och målinriktade system⁹⁹.

4.2.4 Processutveckling

Det finns enligt Rentzhog två sätt att förbättra en process förmåga. Dels genom analyser och vidareutvecklingar av de befintliga processerna, så kallade processförbättringar och dels genom att ersätta en hel process med en ny, så kallad process-redesign. Oavsett vilken metod som väljs bör ett första steg alltid vara att analysera den befintliga processen¹⁰⁰.

En fördel med att använda sig av *processförbättring* är att företaget då kan använda sig av sin befintliga kunskap kring processen. Meningen med detta angreppssätt är att det ska vara en kontinuerlig aktivitet. Genom att analysera och förbättra processen blir också kunskapen om denne större vilket sedan leder till att ytterligare förbättringar kan ske. En annan fördel med detta förbättringssätt är att det inte begränsas till stora projekt utan lika gärna kan vara en mindre justering. Att använda den befintliga processen och bara förbättra densamme gör också att risken minskar för oönskade

⁹⁹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 283-285.

¹⁰⁰ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 110-112.

-TEORETISK REFERENSRAM-

sidoeffekter. Nackdelen med metoden är att förbättringspotentialen blir mindre då den ursprungliga processen kan vara dåligt anpassad till verkligheten och vara föråldrad. Vid sådana tillfällen kan det krävas att hela processen byts ut för att bli kostnadseffektiv¹⁰¹.

Vid *redesign* utformar företaget en helt ny process baserat på vad syftet är och dess kunder. Här betonas vikten av att inte nöja sig med marginella förbättringar utan en strävan efter radikala och fundamentala förändringar bör finnas. Det är viktigt att helt åsidosätta den befintliga processen för att kunna skapa en ny helt från grunden. Detta angreppssätt kan vara tvunget att använda då verksamheten utsätts för förändringar som gör tidigare processer uråldriga och oanvändbara. De risker som är förknippade med *redesign* är främst att de erfarenheter som finns kring befintlig process kastas bort. Då kan den nya processen inledningsvis inte möta alla nödvändiga krav och det finns en risk att företaget får återuppleva tidigare lösta problem¹⁰².

För att radikalt förbättra en process och förändra den från grunden behöver man enligt Larsson och Ljungberg utgå från en vision om framtidens process. Det gäller att skapa en visionär process som uppfyller alla tänkbara krav och gör kunderna mer än tillfredsställda¹⁰³. När drömprocessen skapas är det av vikt att processens alla delar involveras. Företaget kan med fördel blanda ledare och operativ personal, men även kunder och leverantör kan med fördel delta. Det är också viktigt att inte fokusera på det orealistiska i drömprocessen utan enbart komma med de förslag som kan fylla en funktion. Detta kan med fördel göras under en brainstormingsession¹⁰⁴. Utifrån drömprocessen kan företaget sedan börja realisera delar av den på kort och medellång sikt. Trots att stora delar av drömprocessen inte är realiserbara är det troligt att den nya processen blir en bättre process än vad som skulle ha blivit om utgångspunkten legat i den befintliga processen¹⁰⁵.

Före en radikal förändring av en process kan ske, krävs, utöver tillgång till en processkarta och analys av rådande situation, att en rad frågor ställs. Frågor som vilken verksamhetens strategi är och hur den påverkar processen, vilka organisationens kunder är och huruvida företaget har förstått dem, hur kundvärde skapas, vad den egentliga produkten är, vilka konkurrenter som finns och hur de löser kundens problem, hur processer leds och utvecklas i sin helhet samt vilken kompetens företaget grundar sin

¹⁰¹ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 110-112.

¹⁰² Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 110-112.

¹⁰³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 286-287.

¹⁰⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 294-296.

¹⁰⁵ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 286-287.

framgång på, är viktiga att ställa. Samtliga av dessa frågeställningar bör belysa både hur företaget gör idag samt hur det borde göra¹⁰⁶.

4.3 Mätssystem

Ett mätsystem är ett kraftfyllt verktyg som, utformat på rätt sätt, har en styrande effekt på verksamheten. Medvetet eller omedvetet uppmuntrar mätsystemet ett visst beteende, det speglar företagets värderingar och förmedlar vilka prestationer som efterfrågas. Mätning kan också ge information om var verksamheten befinner sig i utvecklingen, vart man är på väg och hur långt det är kvar. Att mäta rätt saker och att mäta sakerna på rätt sätt blir med detta tankesätt ett viktigt inslag i verksamhetens styrning. Ett mått syftar till att skapa underlag för någon form av handling eller åtgärd som i sin tur ska leda verksamheten närmre sina mål. Ljungberg och Larssons ger följande devis till denna svåra uppgift: *syftet med mätning är aldrig att skapa diagram, utan att ge kunskap som i sin tur skapar förståelse*¹⁰⁷. Måtten måste vara utformade så att de skapar rätt underlag och ger information om huruvida verksamheten rör sig i rätt riktning¹⁰⁸.

Idag är möjligheterna att registrera och behandla data ofta större än det faktiska behovet av att göra det. Genom att identifiera bakomliggande behov kan datainsamlingen begränsas och verksamheten kan fokusera tid och resurser på kvalitativa mått¹⁰⁹. ”Produktionen av mätdata måste liksom all annan produktion vara kundorienterad.”¹¹⁰ Viss mätning som rör den ekonomiska redovisningen är lagbunden. Detta legala krav i kombination med antagandet att varje verksamhet måste tjäna pengar gör att finansiellt fokuserade mått är de mest traditionella och vanligast förekommande måtten¹¹¹.

Finansiella mått är nödvändiga, men förknippade med viss problematik; måtten är historiska, de har internt fokus och är funktionsorienterade. Måtten är historiska då verksamhetens resultat mäts i efterhand, efter det att händelseförloppet är slutfört och eventuell skada redan är skedd. Traditionella mått är därmed reaktiva snarare än proaktiva och bidrar med ringa information om framtiden. Måtten fokuserar internt genom att spegla resultatet av en viss avdelning och värdera interna prestationer kopplade till ett visst ansvarsområde. Verksamhetens flöden och värdeskapande för slutkund riskerar då att förbises. En sådan värdering kan vara svår att utföra

¹⁰⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 291-294.

¹⁰⁷ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 226.

¹⁰⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 215-217.

¹⁰⁹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 215-217.

¹¹⁰ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 221.

¹¹¹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 218-221.

utan externa referenspunkter. Då funktionsorienterade organisationer är den absolut vanligaste organisationsformen tenderar traditionella mått att vara alltför funktionsinriktade. Holistiskt sett kan måtten motverka varandra och därmed ha suboptimerande verkan. Ljungberg och Larsson sammanfattar problematiken kring traditionella mått med att de bygger på ett gammalt paradig¹¹². Enligt detta resonemang blir det tydligt att finansiella mått inte är tillräckligt. Det finns ett behov av ett mätsystem med ett vidare perspektiv. Genom att koppla mätsystemet till företagets processer hamnar kunden i centrum.

Ett mått kan både anta kvantitativ och kvalitativ karaktär. Kvantitativa mått kan exempelvis vara kostnaden i kronor för en viss resursinsats, ledtiden i timmar från mottagen order tills varan är hos kund eller fysiska dimensioner i centimeter. Vill man mäta kundtillfredsställelse krävs en mer subjektiv, kvalitativ bedömning. Kvalitativa värden kan dock få kvantitativ karaktär genom användandet av särskilda bedömningsskalor¹¹³.

4.3.1 Motiv till mätning

Ett av de viktigaste motiven bakom mätning är att det påverkar mänskligt beteende. Genom att fokusera på det som är viktigt i verksamheten får mätning en styrande effekt. Det finns ett talesätt som säger att; *det som mäts blir gjort*. Detta får ses som en grav förenkling men det ligger trots det något i devisen. Mätning är centralt för såväl effektiv ledning, som företagsutveckling och förändring. Verksamhetens ledning får förståelse för vart verksamheten är på väg, vad som uppnås och hur långt det är kvar tills målen är uppfyllda. Mätning skapar motiv till förändring genom att bidra med medvetenhet och objektiv fakta. Ljungberg och Larsson menar att mätning är motorn till ständiga förändringar. Mätning är således inte bara ett sätt att registrera och behandla data, utan är nära sammankopplat med ledarskap och verksamhetsutveckling:

”vi kan inte leda eller utveckla det vi inte kan kommunicera, vi kan inte kommunicera det vi inte kan mäta, vi kan inte mäta det vi inte kan definiera, vi kan inte definiera det vi inte förstår.”¹¹⁴

En annan bevekelsegrund till att mäta är att relevanta nyckeltal skapar möjlighet till benchmarking. Genom benchmarking kan företaget jämföra sin verksamhet med konkurrenternas, lära av deras styrkor och svagheter och tillämpa best practice. Mätning uppmärksammar och ökar också förståelsen för olika typer av problem. Måtten kan avslöja olika orsak-

¹¹² Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 218-221.

¹¹³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 216-217.

¹¹⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 226.

-TEORETISK REFERENSRAM-

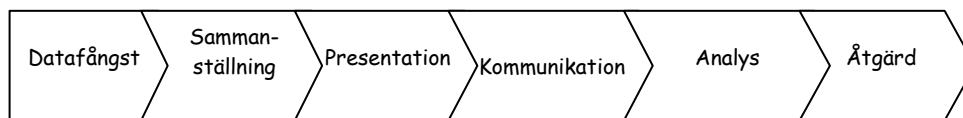
verkan-samband som företagsledningen inte är medveten om, tydliggöra vilka problem som bör fokuseras och vad eller vem som orsakat problemen¹¹⁵.

Mätning kan användas för att klargöra för företagets anställda vilket resultat deras insatser har lett till. På så sätt får medarbetarna lättare att förstå värdet och betydelsen av sina insatser. Att förstå den egna betydelsen är många gånger en källa till inspiration. Om uppföljning och återkoppling dessutom sker snabbt har den en motiverande verkan.

Övriga delar av värdekedjan kan påverkas positivt av att någon del i kedjan utvecklar ett mätsystem. Genom väldefinierade mått blir det lättare att uttrycka sina krav på ett tydligt sätt för företags leverantörer. Företaget definierar variabler som är kritiska för relationen och som kommer att underlätta samarbetet. Mätning bör också användas för löpande uppföljning av leverantörerna och på så sätt skapa underlag för inköpsbeslut. Genom att kommunicera måtten och deras definitioner till leverantörer såväl som kunder skapas ett gemensamt språk i värdekedjan.

4.3.2 Från data till kunskap

Syftet med att mäta är, som tidigare nämnts, att ge kunskap. Kunskap är inget som fås automatiskt utan är, enligt Ljungberg och Larsson, resultatet av en sexstegsprocess, se figur 4.11.



Figur 4.11. Sex steg som syftar till att transformera data till kunskap.

Det första steget i processen bygger på att fånga upp den data som är relevant att mäta samt att registrera den. Registreras inte data på ett korrekt ställe och vid rätt tillfälle är sannolikheten stor att informationen går förlorad. Data kan fångas på olika sätt, dels automatiskt och dels manuellt. När relevant data är insamlad görs en sammanställning som avser hur de olika mätvärdena behandlas. Det kan till exempel röra sig om olika beräkningar eller struktureringar av data. När sammanställningen sedan är gjord kan resultatet analyseras och presenteras. Grafiska presentationer brukar vara användbara och gör resultatet lättöverskådligt. Utöver presentationen krävs även att resultatet kommuniceras till dem som berörs av det eller kan påverka det. De två sista stegen syftar till att analysera det

¹¹⁵ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 223-225.

-TEORETISK REFERENSRAM-

infångade materialet för att kunna utföra relevanta åtgärder och styra verksamheten¹¹⁶.

Hela processen kan sammanställas i en mätspecifikation. Specifikationen innehåller detaljerad information om ett specifikt mått och har som syfte att försäkra att mätningen sker på ett korrekt och över tiden homogent sätt¹¹⁷.

4.3.3 Processbaserat mätsystem

Ett mätsystem är ett system av mått som har en uppenbar koppling till varandra. Varje komponent i systemet får sin mening av sammanhanget. Måtten ska vara utvalda så att de täcker företagets verksamhet och leder företaget mot uppsatta mål. Med ett väl utformat mätsystem skapas en länk mellan företagets strategi och den dagliga verksamheten.

Mätsystemet innefattar en beskrivning av hur data registreras, bearbetas, sammanställs, presenteras, kommuniceras etcetera¹¹⁸. Ljungberg och Larsson definierar begreppet mätsystem, grundat på den sexstegsmodell som presenteras i kapitel 4.3.2 som:

”En samling relaterade mått – beskrivna av regler och procedurer för datafångst, sammanställning, presentation, kommunikation – som tillsammans återspeglar viktiga egenskaper och prestationer hos en process tillräckligt effektivt för att tillåta intelligenta analyser som vid behov leder till åtgärder.”

Mätsystemet ska grundas på organisationens värdesystem. Värdesystemet ska i sin tur spegla kundernas värderingar, i form av krav och förväntningar på organisationen, samt organisationens egna mål och strategier med verksamheten¹¹⁹. Det är viktigt att mätsystemet uppdateras kontinuerligt så att det alltid finns en överensstämmelse med värdesystemet. Vidareutveckling och underhåll av mätsystemet ska ses som en naturlig del av verksamhetens utveckling. Det fortlöpande arbetet kräver att någon ansvarar för mätsystemet¹²⁰.

Värdesystemet kan beskrivas med hjälp av de krav som ställs på processerna. En noggrann kartläggning av processkraven är därför av sort vikt vid utformandet av ett mätsystem. Fokus måste ligga på att identifiera kraven och inte på huruvida kraven är mätbara eller ej. Kravens mätbarhet

¹¹⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 227-231.

¹¹⁷ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 231.

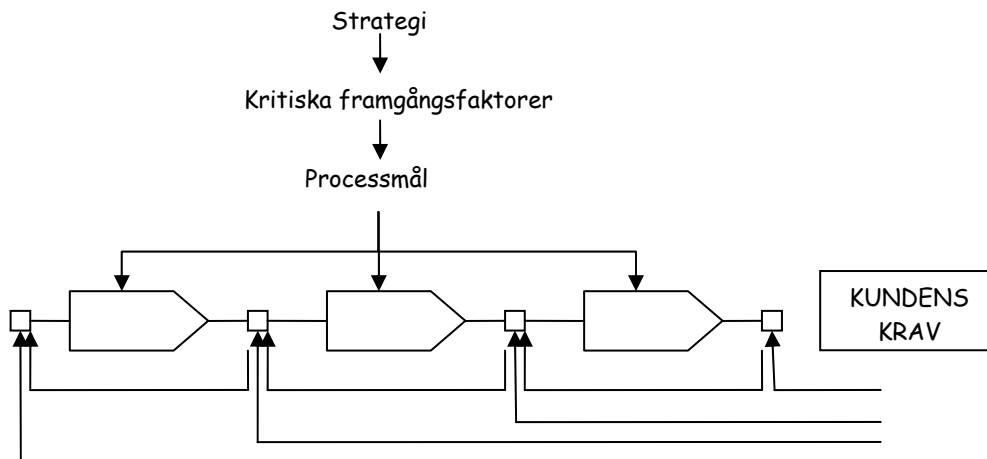
¹¹⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 222.

¹¹⁹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 226.

¹²⁰ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 235-236.

-TEORETISK REFERENSRAM-

blir en senare svårighet. Kraven ska omfatta värderingar från företagets olika intressenter, inte bara kunden. Alla krav som ställs på processen summerar till processens totala kravbild¹²¹. En delprocess kravbild påverkas av såväl delprocessens som den överordnade processens konstruktion, hur de är uppbyggda och strukturerade. Den närmast efterföljande delprocessen är processens kund. Denne ger upphov till ett internt kundkrav. Om processens uppbyggnad ändras uppstår nya förutsättningar med nya interna kundkrav. Det är inte helt ovanligt att stora delar av de interna kundkraven saknar koppling till den externa kundens krav. I dessa fall slösar verksamheten på energi och resurser som kunde ha används för att tillfredsställa den externa kundens verkliga krav¹²². Den externa slutkunden motiverar processens existens, oavsett om slutkunden är företagets egna kunder eller om kunden befinner sig flera steg längre fram i försörjningskedjan. Det är viktigt att slutkundens krav är kända längs hela processen för att öka medarbetarnas förståelse för kunden och sitt eget bidrag till kundtillfredsställelse. Noteras bör att olika kundgrupper ofta har olika krav och att varje kund därför bör betraktas som unik¹²³. De krav som den egna organisationen ställer härstammar från organisationens strategier och mål. Dessa är ofta formulerade på en nivå som gör det svårt att se deras operativa betydelse. Det blir då nödvändigt att bryta ner dem så att de blir meningsfulla för processerna. Det första steget blir att identifiera verksamhetens kritiska framgångsfaktorer. Framgångsfaktorerna bryts sedan ner i processmål som relateras till olika delprocesser¹²⁴.



Figur 4.12. Den totala kravbilden för en process.¹²⁵

¹²¹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 236-237.

¹²² Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 238.

¹²³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 238-239.

¹²⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 240.

¹²⁵ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 240.

-TEORETISK REFERENSRAM-

Utöver intressenternas krav finns ett antal allmänna processkrav som alltid bör eftersträvas. Kraven kan sammanfattas i tre grundläggande egenskaper; förutsägbarhet, effektivitet och flexibilitet. Förutsägbarhet hos en process innebär att dess utgående objekt har förutsägbara egenskaper, det vill säga att processen håller en jämn prestations- och kvalitetsnivå. I effektivitetsbegreppet ställs processens prestation mot dess resursförbrukning. Här eftersträvas hög prestation till så låg resursförbrukning som möjligt. Flexibilitet åsyftar processens förmåga att hantera skiftande krav och efterfrågan från kund. Flexibilitet kan bland annat uppnås genom korta ledtider och låg beläggningsgrad¹²⁶.

I ett processbaserat mätsystem flyttas fokus från mätning av enskilda avdelningars prestationer till att mäta hela kedjor av aktiviteter och det som skapar värde för verksamhetens kunder.

Moderna organisationer kräver ett mätsystem med mångdimensionellt fokus. I en del verksamheter, framförallt tjänsteintensiva verksamheter, fokuseras medarbetartillfredsställelse framför kundtillfredsställelse. Det beror på att medarbetare som inte är tillfredställda, på sikt, påverkar och försämra kundrelationerna. Proaktiv mätning är extra viktig för verksamheter som erbjuder tjänster då det inte går att rätta till ett misstag efter det att tjänsten är producerad¹²⁷. Kundens värderingar måste byggas in från början. Ett processbaserat mätsystem kräver ett mindre mekaniskt synsätt, än det traditionella, på vad som kan och bör mätas¹²⁸.

Ett processbaserat mätsystem är en förutsättning för att en processorienterad verksamhet ska bli framgångsrik. Mätsystemet förser verksamheten med relevant fakta. Det är av stor vikt att mätsystemet inte släpar efter i utvecklingen och därigenom speglar gårdagens värderingar. Då utgör mätsystemet en broms snarare än ett drivmedel för utveckling och förbättring. Enligt Ljungberg och Larsson kan en verksamhet ta mätsystemet steget längre än den övriga verksamheten och därmed skapa ett offensivt system. Mätsystemet blir då ett effektivt sätt att driva på förändring i den riktning verksamheten vill¹²⁹.

Ett mätsystem får aldrig bli statiskt utan måste kontinuerligt omvärderas och uppdateras. Mätsystemet ska hela tiden spegla det aktuella värdesystemet vilket innebär att ett mätsystem aldrig blir riktigt färdigt. Verksamheten ska exempelvis sluta mäta när ett problem blir löst samtidigt som nya mått bör

¹²⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 241.

¹²⁷ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 233.

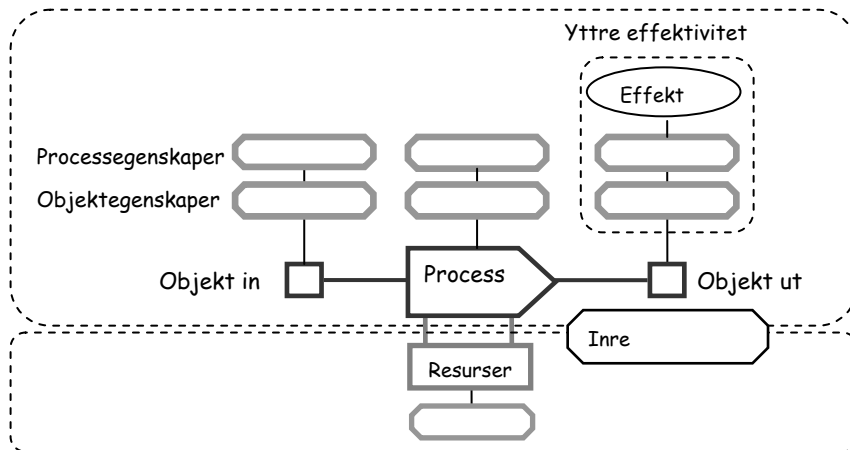
¹²⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 234.

¹²⁹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 269-270.

införas när nya problem uppstår. Mätssystemets utveckling är därmed nära kopplat till processernas utveckling¹³⁰.

4.3.4 Måttindelning

Författarna har valt att frångå traditionella måttindelningar som den att klassificera måtten efter tid, kostnad och kvalitet. Denna till synes enkla indelning kan nämligen orsaka begreppsförvirring då kvalitetsegenskaper många gånger kan mätas med såväl tidsåtgång som kostnader. Indelningen har heller ingen direkt koppling till processens uppbyggnad. Författarna har istället valt att använda Ljungberg och Larssons måttindelning som vid rätt användning innebär att processens viktigaste aspekter hanteras¹³¹. Vid presentationen av denna mätmodell görs ett begreppstillägg till processens grundläggande egenskaper. Den nya komponenten är *inre effektivitet* och avser i vilken mån saker görs på rätt sätt. Processkomponenterna utgörs nu av objekt in, processen själv, objekt ut, effekt och inre effektivitet. Till varje komponent kan ett krav eller mått relateras¹³². Måtten delas in efter typ av egenskap som de efterfrågar; objekt- eller processegenskaper. Mätning av objektsegenskaper är inriktade på själva objektet och kan handla om kontroll av specifikationer och kvalitet. Processegenskaper handlar om hur objektet hanteras. Egenskaper som kan mätas är huruvida objektet levererats på rätt sätt¹³³. Det finns en tredje måttklass som syftar till att mäta processens *effekt*. Effekten är en följd av kundens samlade intryck och är ett resultat som uppstår över tiden. Då resultatet är en del av objekt ut har det utgående objektet tre måttklasser som tillsammans benämns *yttre effektivitet*, se figur 4.13.



Figur 4.13 Mätmodell för processer¹³⁴.

¹³⁰ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 271.

¹³¹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 245-246.

¹³² Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 242-244.

¹³³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 243.

¹³⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 245.

Mätmodellen kan användas som underlag vid utvecklande av nya mått, men den kan även med fördel användas för att utvärdera hur väl existerande mått täcker processen¹³⁵.

4.3.5 Utvecklandet av ett mätsystem

För att utveckla ett processbaserat mätsystem använder sig Ljungberg och Larsson av en åttastegsmodell:

- Säkrandet av ledningen engagemang
- Utvecklandet av erforderlig kompetens
- Kartläggning av processerna
- Fastställande av kundernas krav
- Relatering av strategi och interna mål till processerna
- Val av och härledning av mått
- Fastställande av mål för måtten
- Implementering av mätsystemet

Säkrandet av ledningens engagemang och förståelse är, som vid all företagsutveckling, en förutsättning för framgångsrikt förändringsarbete. Vid utvecklandet av ett mätsystem måste frågor ställas till verksamhetens medarbetare och ledning som kan uppfattas som intrikata. Frågorna är processinriktade och av analyserade, ifrågasättande karaktär. I en funktionsorienterad organisation kan frågor av detta slag lätt orsaka förvirring och misstänksamhet. Det är därför viktigt att ledningen förklarar syftet med mätsystemet och för ut det i organisationen.

Rätt kompetens är en annan förutsättning för att ett utvecklingsarbete ska lyckas. Viktigt är att de personer som involveras i arbetet delar samma värderingar vad gäller processer, kvalitet, mätprinciper med mera. Värderingar och definitioner måste därför diskuteras fram inom gruppen.

En noggrant utvecklad processkarta är det primära underlag som utvecklingsteamet har att utgå ifrån. Processkartan ska noggrant redogöra för processens ingående komponenter – delprocesser, aktiviteter, objekt in och objekt ut – samt relationen mellan dem. En annan central utgångspunkt är de krav, behov och förväntningar som processens och verksamhetens kunder har. Krav och önskemål från företagets övriga intressenter bör också tas i beaktning.

För att företagets strategi och övergripande mål ska kunna relateras till processerna och därigenom bli en del av den operativa vardagen, bör

¹³⁵ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 246.

-TEORETISK REFERENSRAM-

strategier och mål vara aktuella, väldefinierade och kända av organisationens medlemmar. En stor utmaning ligger i att bryta ner strategierna och målen så att de kan appliceras på processerna. Nedbrytningen kräver ledningens deltagande och ett tvärfunktionellt samarbete mellan berörd personal.

Kärnan i utvecklingsarbetet ligger i valet och härledningen av mått. För respektive mått bör tillvägagångssätt för datainsamling, sammanställning, presentation kommunikation, analys och åtgärd fastställas, se tidigare stycke *från data till kunskap*. Resultatet bör sammanställas i en mätspecifikation för att säkerställa att mätning kommer att ske och att det sker på ett homogent sätt över tiden.

För varje mått ska ett mål fastslås. Att fastställa målen innan mätningen påbörjats och den aktuella prestationsnivån konstaterats, är förknippat med vissa risker. Det är exempelvis förödande för personalens motivation att sätta målet för en ledtid till 8 dagar om det visar sig vara 6 dagar i dagsläget.

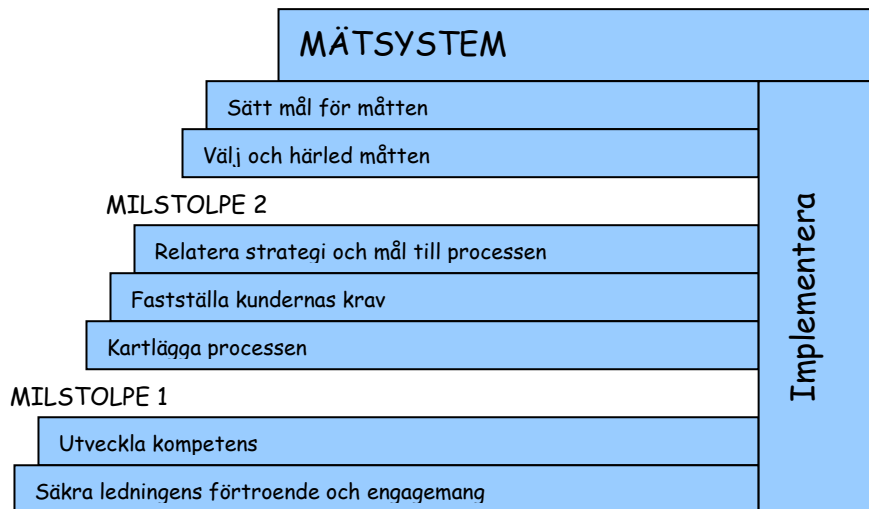
Mätsystemets implementering står som det avslutande steget på utvecklingsarbetet, men är i själva verket något som sker parallellt med de övriga stegen. Ett mätsystem ska inte tvingas på en organisation utan måste accepteras, något som underlättas av ledningen engagemang¹³⁶. Det är viktigt att skapa en kultur som värdesätter mätning. Det kan bland annat göras genom olika belöningssystem som är kopplade till mätsystemet¹³⁷.

Då utvecklingsarbetet är omfattande delas modellen in i tre faser och kompletteras med två milstolpar, se figur 4.14. Den första fasen innefattar utvecklingens *förutsättningar*, fas två skapar *underlaget* och i fas tre sker själva *utvecklingen*. Vid den första milstolpen bör företaget försäkra sig om att de skapat rätt förutsättningar, vad det gäller engagemang och kompetens, för att ta sig an den egentliga utvecklingen. När andra milstolpen nås ska all indata för fortsatt utveckling finnas insamlad innan företaget kan påbörja härledningen av mått.

¹³⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 248.

¹³⁷ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 271.

-TEORETISK REFERENSRAM-



Figur 4.14. Modell för utveckling av mätsystem¹³⁸.

Insatsen som krävs för att utarbeta ett mätsystem är betydande. Utvecklingen innebär att verksamhetens processer kartläggs, att kundernas krav identifieras och att strategin bryts ner och relateras till processerna. Aktiviteterna bidrar dock med värdefull information och förståelse långt utöver mätsystemets användning. Aktiviteterna är av intresse för alla organisationer som vill bli processorienterade och samtidigt vara och förbli framgångsrika.

Av modellens åtta steg fördjupar författarna sig i steg sex: välja och härleda mått. Ljungberg och Larsson presenterar en konkret metod bestående av sju steg som omfattar hela arbetet från sammanställning av processens krav till fastställande av mått.

1. Sammanställ krav
2. Relatera kraven till rätt komponent
3. Identifiera eventuella indirekta krav
4. Uttryck krav på intern effektivitet
5. Uttryck krav i mätbara termer
6. Fastställ korrelerade egenskaper för indirekt mätbara krav
7. Bestäm mått och måttyp

Första steget går ut på att sammanställa alla krav som ställs på processen eller delprocessen. Kraven ska behandlas samtidigt och eventuella dubletter, som kan uppstå av att olika intressenter ställer samma krav, ska

¹³⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 249.

-TEORETISK REFERENSRAM-

elimineras. För att försäkra sig om att måtten tar hänsyn till företagets situation kan kraven i detta skede analyseras från ett helhetsperspektiv¹³⁹.

I steg två ska kraven relateras till processens olika komponenter. Kraven klassificeras enligt samma modell som för mått, presenterad i stycke 4.3.4, vilket innebär att kraven kan relateras antingen till objekt in, aktivitet/process, objekt ut, effekt, resurser eller till effektivitet. En del mått bör relateras till mer än en komponent. När samtliga krav har kopplats till processerna bör man betrakta resultatet ur ett helhetsperspektiv och undersöka om kraven är balanserade, i bemärkelsen jämt fördelade på komponenterna. Detta är en subjektiv bedömning som främst syftar till att försäkra att inga viktiga aspekter förbises. Om någon komponent, bortsett från objekt in, helt saknar krav bör detta uppmärksammas och undersökas¹⁴⁰.

Ljungberg och Larsson skiljer på direkta och indirekta krav. Steg tre går ut på att gå ut på att identifiera indirekta krav och relatera dem till rätt komponenter. Direkta krav är krav som på ett naturligt och självklart sätt bör relateras till en viss komponent. För att uppfylla ett sådant krav kan det finnas krav tidigare i processen som bör eller måste vara uppfyllda. Dessa krav kallas indirekta och gör det möjligt att mäta mer proaktivt. Genom att identifiera och mäta indirekta krav blir mätningen mer inriktad på styrning än på efterkontroll. Steg tre innebär oftast att antalet krav ökar. Ett indirekt krav kan vara ett nödvändigt villkor, men behöver för den sakens skull inte vara tillräckligt i sin ensamhet. I sådana fall kan det indirekta kravet inte ersätta det ursprungliga och det direkta kravet behålls. Det blir här viktigt att kunna skilja på orsak och verkan. Den nya kravbild som steg tre resulterar bör skilja sig avsevärt från den kravbild som utgicks ifrån. Balansen har förmodligen förbättrats då det skett en förskjutning bakåt i processen med jämnare fördelning som följd. I det flesta fall ökar antalet krav på det ingående objektet som är föregående process utgående objekt. Det finns här möjlighet att överföra kravet till föregående process. Av denna anledning bör utvecklingsarbetet börja vid processens slut och varje delprocess måste behandlas som en del i ett större sammanhang¹⁴¹.

I steg fyra definieras verksamhetens krav på processens inre effektivitet. Effektivitet uttrycks vanligen som en kvot mellan en viss prestation och dess resursförbrukning. Därför krävs två olika mätningar för att utföra en effektivitetsbedömning¹⁴².

¹³⁹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 251.

¹⁴⁰ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 252-253.

¹⁴¹ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 253-258.

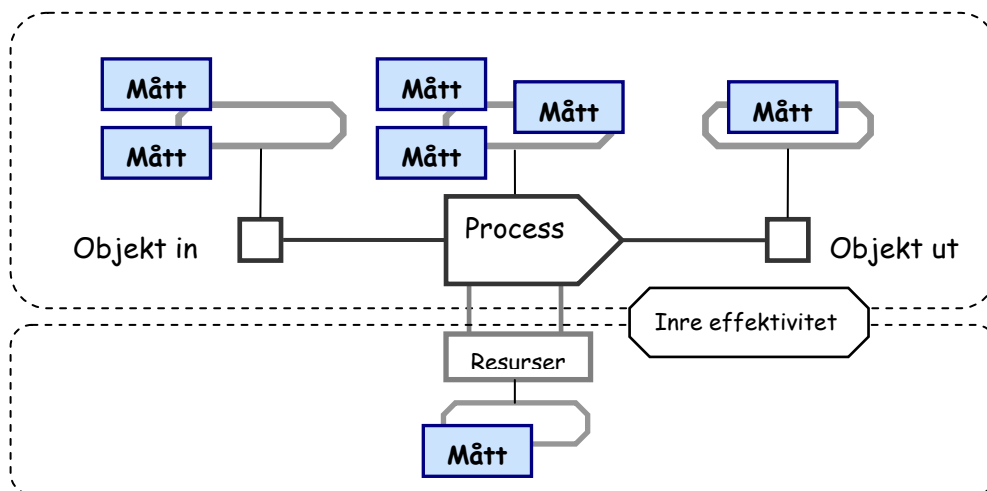
¹⁴² Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 258.

-TEORETISK REFERENSRAM-

Det femte steget syftar till att uttrycka kraven i mätbara termer. Kraven ska uttryckas konkret och det får inte råda något tvivel om vad som ska mätas¹⁴³.

Steg sex går ut på att fastställa korrelerade egenskaper till krav som är svåra eller omöjliga att mäta. En korrelerad egenskap förväntas med stor säkerhet samvariera med den ursprungliga egenskapen. Även om egenskaperna inte är absolut korrelerade är det ofta ett bättre alternativ än att inte mäta alls. Ett vanligt förekommande fall där korrelation är användbart är när man vill mäta förekomsten av något, men tvingas mäta det motsatta fenomenet.

Sista steget i modellen för att välja och härleda mått är att bestämma mått och måttyp för de identifierade kraven. Måttypen bestäms av den modell som beskrivs i stycke 4.3.4. Då kraven redan är kopplade till rätt komponent återstår det att bestämma om egenskaperna är av process- eller objektkaraktär. Den bild som erhålls efter att måtten relaterats till mätmodellen, se figur 4.15, är det slutgiltiga resultatet av utvecklingsarbetet. Än en gång bör måtten betraktas ur ett helhetsperspektiv och man bör försäkra sig om att balans råder¹⁴⁴.



Figur 4.15. Exempel på hur mått kan relateras till mätmodellen¹⁴⁵.

Utvecklingsteamet kan med fördel bestå av såväl processrepresentanter som medarbetare som inte känner till processerna i detalj. Processrepresentanterna bidrar med nödvändig processinformation och

¹⁴³ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 259.

¹⁴⁴ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 260.

¹⁴⁵ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 260.

genom att inkludera medarbetare som saknar direkt koppling till processerna höjs kreativiteten¹⁴⁶.

4.3.6 Mätning av kundtillfredsställelse

Mätning av extern kundtillfredsställelse handlar mer om förståelse, än att kunna mäta med exakthet. Ljungberg och Larsson skiljer på tre ambitionsnivåer vad gäller undersökning av kundtillfredsställelse. Uppdelningen är kopplad till tre huvudfrågor, där varje fråga kräver en delvis egen undersökningsmetod¹⁴⁷.

- *Har vi misslyckats i något avseende?* I dessa undersökningar studeras klagomål från kunder, förlorade kunder, reklamationer och andra negativt laddade situationer.
- *Är kunden nöjd?* Dessa undersökningar utgörs av enkäter och intervjuer eller studier kopplade till specifika händelser.
- *Har vi bidragit till kundens framgång?* För att besvara denna fråga krävs djupintervjuer.

Målet med all mätning är som tidigare nämnts att uppnå förståelse. När det gäller mätning av kundtillfredsställelse kan det vara avsevärt mycket svårare att gå från data till kunskap och förståelse än när det gäller mätning relaterad till verksamheten. Förståelse för kundtillfredsställelse kräver ofta personliga möten och större engagemang¹⁴⁸.

Författarna väljer att mäta kundtillfredsställelse efter hur väl verksamheten bidrar till deras kunders framgång. Formidabels har själv denna ambition och som en del av sin strategi presenterar de sig som ett företag som står för ökad lönsamhet och konkurrenskraft för kunden. Ökad lönsamhet och konkurrenskraft bidrar i högsta grad till kundframgång. Författarna anser att en marknadsanalys av livsmedelsproducenters krav på sina leverantörer i kombination med djupintervjuer av Formidabels säljare/projektledare ger en tillräckligt konkret kundprofil för vårt utvecklingsarbete.

4.4 TQM-filosofin

TQM står för Total Quality Management och är idag en accepterad ledningsfilosofi som *sätter kunderna i centrum* och där processsynsättet är ett viktigt element, se figur 4.16. Då kvalitet är en subjektiv egenskap som främst bestäms av kundens uppfattning är det viktigt att kunden hela tiden står i fokus. Organisationen ska förbättras med avseende på kundernas verkliga behov, uttalade såväl som outtalade. I TQM-filosofin begränsas

¹⁴⁶ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 261.

¹⁴⁷ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 262.

¹⁴⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 263.

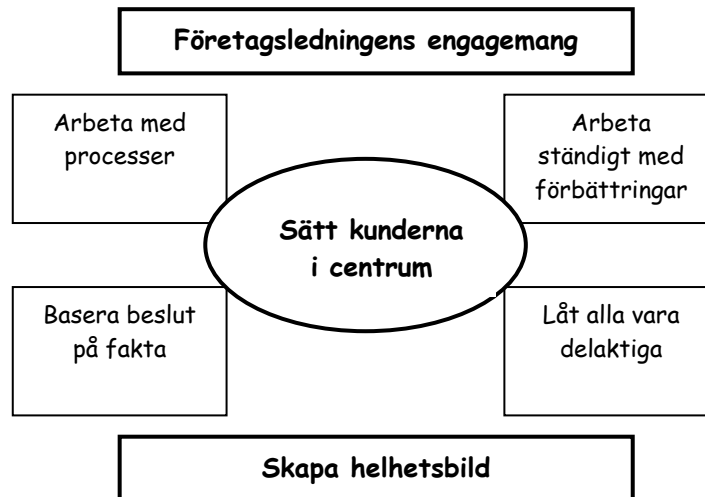
-TEORETISK REFERENSRAM-

inte kunden till konsumenter eller slutanvändare av produkten utan inkluderar alla som organisationen kan tänkas vilja skapa värde för. Dessa står att finna såväl i organisationen som utanför och teoretiskt finns det kunder till varje aktivitet i företaget¹⁴⁹.

Hörnstenen att *basera beslut på fakta* kan tyckas simpel och självklar, men trots det lägger många företag mycket tid på att diskutera vad man tror att kunderna vill ha samt varför man tror att olika problem uppstår istället för att låta den fakta som normalt sätt finns tillgänglig ligga till grund. Det måste även alltid finnas en övertygelse om att det finns möjligheter att förbättra förmågan att tillfredsställa kundernas verkliga behov och att företaget *ständigt arbetar med förbättringar* för att göra filosofin giltig¹⁵⁰.

Att *arbeta med processer* är en nyckelprincip för att kunna förbättra sitt sätt att tillfredsställa kundernas verkliga behov. Resultatet kan aldrig bli bättre än den process som formar det. Processer används repetitivt vilket gör en ständig förbättring möjlig. För att lyckas med sin TQM-strategi krävs det även att företaget måste *låta alla vara delaktiga* och inte isolerar arbetet till ett fåtal experter. Målsättningen är då att få varje medlem i organisationen att i sitt dagliga arbete sätta kunden i fokus¹⁵¹.

Slutligen krävs det för att det ska vara möjligt för en organisation att arbeta enligt kvalitetssynsättet att *företagsledningen både i ord och i handling visar ett tydligt engagemang för kvalitetsarbetet*¹⁵².



Figur 4.16. Hörnstenarna i TQM-filosofin.

¹⁴⁹ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 10-11.

¹⁵⁰ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 11-12.

¹⁵¹ Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 12.

¹⁵² Rentzhog, O. *Processorientering* (1998) s. 12.

4.5 Balanced Scorecard

En generell och välkänd modell för mätning och verksamhetsstyrning är Balanced Scorecard, BSC. Modellen skapades 1992 av professorerna Kaplan och Norton och syftar till att koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med företagets långsiktiga vision och strategi genom att se företaget ur fyra lika perspektiv. Dessa perspektiv är som framgår av figur 4.17 ett finansiellt, ett kundorienterat, ett processororienterat samt ett lärandeperspektiv. Genom detta ska företaget skapa ett fåtal kritiska nyckeltal inom väsentliga målområden så att företaget tvingas följa upp den dagliga verksamheten som påverkar morgondagens utveckling¹⁵³. BSC bygger som synes i figur 4.17 även på tre olika tidsdimensioner; igår, idag och imorgon. Genom BSC breddas företagets fokus och det blir relevant att kontinuerligt följa upp även icke-finansiella nyckeltal¹⁵⁴. Tanken är att styrkortet ska användas som ett situationsanpassat verktyg för att diskutera och kommunicera företagets vision och strategi¹⁵⁵.

En stor del av styrkan hos denna modell ligger i framtagandet av styrkortet. Här bör ett stort antal medarbetare delta i en gemensam analys och diskussion kring förutsättningarna för företaget. För att det ska vara möjligt att knyta det dagliga arbetet med företagets vision krävs det att utvecklingsprocessen sker från två håll. I början måste visionen vara väl förankrad i ledningen och ut i organisationen. Senare i processen bör en dialog äga rum inom hela organisationen¹⁵⁶.

Inom BSC är det inte bara måtten som sådana som är centrala. Genom att bara samla in olika mått på verksamheten innebär inte att företaget har ett användbart styrkort. Det är själva processen och diskussionerna runt måtten som är det viktiga. Det är också viktigt att betänka att alla mått inte kan vara perfekta och fånga hela verkligheten. Trots det är det viktigt att sätta upp mål och använda mått¹⁵⁷.

¹⁵³ Olve, N. Roy, J. & Wetter, M. *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1999) s. 21.

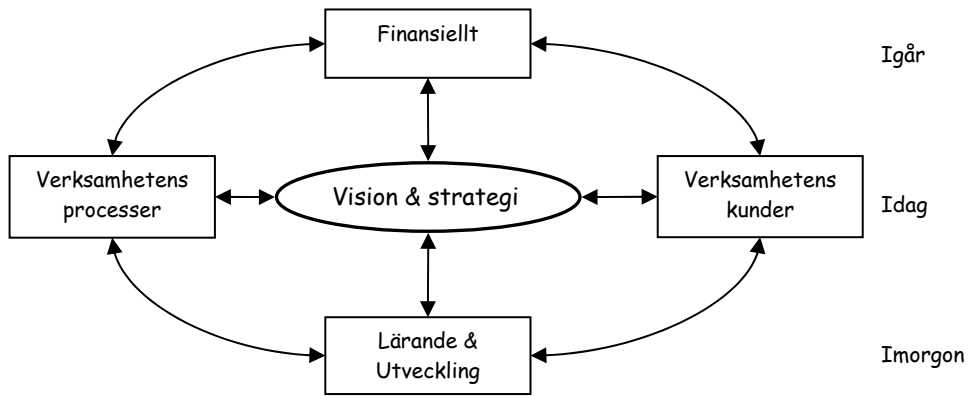
¹⁵⁴ Olve, N. Roy, J. & Wetter, M. *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1999) s. 21.

¹⁵⁵ Olve, N. Roy, J. & Wetter, M. *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1999) s. 31.

¹⁵⁶ Olve, N. Roy, J. & Wetter, M. *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1999) s. 57-58.

¹⁵⁷ Olve, N. Roy, J. & Wetter, M. *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1999) s. 128-129.

-TEORETISK REFERENSRAM-



Figur 4.17 Balanced Scorecardmodellen.

-TEORETISK REFERENSRAM-

5 Nulägesbeskrivning och processkartläggning

Kapitlet inleds med en nulägesbeskrivning av Formidabels verksamhet. Beskrivningen baseras i första hand på semistrukturerade intervjuer med personal från företagets olika funktioner. Här presenteras även en kundprofil av Formidabels kunder som senare ska ligga till grund för mätsystemet. Baserat på informationen om arbetet på Formidabel ritas sedan processkartor över flödet i verksamheten. De ingående processerna beskrivs för att ge inblick i deras funktion och deras ingående komponenter.

5.1 Nulägesbeskrivning

För att beskriva Formidabels arbete i form av processer krävs en noggrann genomgång och beskrivning av hur verksamheten är upplagd i dagsläget. Då Formidabel idag arbetar funktionsorienterat kommer även nulägesbeskrivningen i första hand bli funktionsindeldad med fokus på de uppgifter som utförs inom respektive avdelning. I vissa fall är det dock inte Formidabel som uttalat skiljer på olika funktioner utan författarna som på ett strukturerat sätt beskriver verksamheten utifrån det sätt de finner mest överskådligt.

5.1.1 Säljarbete

Formidabels försäljningsarbete färgas främst av att det är ett business-to-businessföretag som således endast säljer till andra företag. Företaget har ett stort antal kunder, av skiftande storlek, över hela landet. Taktiken har under en lång tid varit att främst synliggöra sig i element där direkta försäljningsmöjligheter finns, men med tiden har företaget börjat inse vikten av att även synas i andra sammanhang och på så vis stärka sitt varumärke. Denna insikt resulterade bland annat i en användarvänlig hemsida.

När säljarna får in ett nytt uppdrag från en kund, kontaktar de normalt produktutvecklingen för framtagning av ett recept enligt kundens önskemål. I de fall kunden efterfrågar en vanligt förekommande produkt kan säljaren själv ta ett standardrecept modifiera detta enligt de önskemål som föreligger. På så vis blir receptet ändå unikt för den nya kunden eller kundens nya produkt och alla recept är skyddade och används bara till en kund.

En nyutveckling av en produkt kan antingen initieras av kunden eller från en idé hos säljaren alternativt produktutvecklingen. Det vanliga är dock att kunden efterfrågar något specifikt. Det blir då säljarens uppdrag att få fram korrekt information från kunden så att produkten som utvecklas får efterfrågade egenskaper. Det är också viktigt att i ett tidigt skede komma

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

överens med kunden om en rimlig tidsplan samt vilka eventuella ingredienser produkten inte får innehålla. Att en produkt inte får innehålla en viss råvara kan till exempel beror på att kunden vill ha en allergenfri slutprodukt, men det kan även vara olika moraliska, etiska eller rent ekonomiska orsaker som ligger bakom. När produkten är färdigutvecklad är det vanligt att en representant från Formidabel är med vid provkörningen för att vara behjälplig och bidra med sin kompetens inom området. Det är väldigt kostsamt för en kund att bryta sin normala produktion för att provköra en ny produkt varpå det är viktigt att produkten redan från start ger ett bra resultat.

Livsmedelsmarknaden präglas av olika trender och är under ständig förändring. Regelbundet kommer nya matlarm om vad som kan vara skadligt att äta. I säljarbetet ingår det att värdera dessa larm och fatta beslut om vilka som ska generera produktförändringar och vilka som ska avvaktas. Det normala för Formidabel är att invänta att kunderna börjar kräva förändringar. Det är en svår uppgift att ändra i produkter och hitta ersättningsmedel som inte förändrar slutproduktens smak och konsistensen.

Formidabel ämnar inte bara sälja en kundspecifik produkt utan även lönsamhet för kund och tjänster relaterade till deras marknadskännedom och stora kompetens inom området. Inom företaget finns stor kännedom om de olika råvaror som används och de blir därför ofta kontaktade för konsultation av kunderna.

Formidabel har personlig kontakt med sina kunder och månar om bra relationer. När det är möjligt försöker företaget ställa upp för kunder som får råvarubrist genom att snabba på produktionen och leveranstiden. På detta sätt kan de vinna marknadsandelar från konkurrenter som kräver längre ledtider. Respektive säljare ansvarar för att fördjupa den personliga relationen och bygga upp ett förtroende till kunderna i sin kundbas.

För att öka sina marknadsandelar har Formidabel två möjligheter. Dels öka sin försäljning hos redan existerande kunder och dels försöka finna nya kunder. Då många av Formidabels kunder även använder sig av konkurrerande leverantörer finns stora marknadsandelar att vinna hos redan existerande kunder. Här är dessutom redan en kontakt etablerad vilket i många fall underlättar affärsskapandet. Formidabel begränsar sig dock inte till denna kategori utan gör ständiga försök att vinna nya kunder och marknadsför sig allt mer för att nå ut även till dessa. Att Formidabel har en ständig tillväxt på en mättad marknad tyder på att deras säljansatser är framgångsrika och att kunderna uppskattar de produkter som erbjuds.

5.1.2 Ordermottagning

Mottagandet av en kundorder hanteras vanligen av Formidabels ordermottagare eller via någon av företagets säljare. Orderns registrering och bearbetning utförs dock alltid av företagets ordermottagare. Beroende på om kunden efterfrågar en lagerförd produkt eller inte utfärdas antingen en plockorder eller en produktionsorder. Plockordern går direkt till lagret medan produktionsordern planeras in i ett körschema för att blandas. Då Formidabel har kundspecifika produkter finns få färdiga blandningar på lager, men en del kunder beställer rena råvaror och de mest frekventa råvarorna finns alltid hemma. Andra kunder betalar extra för att deras produkter alltid ska finnas i lager. Vid rena plockorder beräknas lagerhanteringen ta en dag i anspråk varefter produkterna är redo att skickas till kund. Ledtiden för en produktionsorder är nio arbetsdagar, åtta dagar för produktion och en dag för lagerhantering.

När ordern är mottagen registreras den i Formidabels datorsystem. Då Formidabels kunder är återkommande och till stor del köper kundspecifika produkter sker större delen av försäljningen som avrop till kontraktspriser. Om kontraktspris saknas finns information i datorsystemet om tidigare försäljningspris samt produktens inköpspris, lagerpris, kalkylpris och ibland ett rekommenderat utpris. I kalkylpriset inkluderas tidigare nämnda kostnader samt de kostnader som är förenliga med att producera och transportera varan. Med utgångspunkt från denna information fastställs ett pris i samråd med berörd säljare.

Råvarornas lagersaldo kontrolleras i samband med att ordern registreras och skulle råvaror fattas indikeras detta i systemet. Ordern läggs med avseende på vilken kund, vilken mängd, utlovat pris samt när den ska levereras till kund. Visar det sig sedan vid produktionsplaneringen att Formidabel inte har möjligt att tillgodose önskemålen, kontaktas kunden i efterhand för att förhandla om ett nytt leveransdatum.

När ordern har registrerats i datasystemet bokas även utgående transport. Formidabel har valt att låta ett transportföretaget, Frigoscandia, sköta alla leveranser till och från företaget. Detta beror främst på att Frigoscandia är en professionell livsmedelstransportör som innehar samma kvalitetscertifiering som Formidabel vilket tryggar att transporterna sker enligt samma kvalitetskrav som Formidabels övriga produktion.

5.1.3 Inköpsarbete

Inköpsarbetet på Formidabel är av central betydelse och sökandet efter nya leverantörer sker kontinuerligt. Livsmedelsbranschen påverkas ständigt av nya trender och nya smaker välkomnas därför. Nya leverantörer runt om i

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

världen tillkommer främst genom kontakt med deras svenska agenturer eller genom en internationell branschmessa som arrangeras vartannat år.

I dagsläget har Formidabel omkring femtio olika aktiva leverantörer i sitt leverantörsregister. Utöver det finns leverantörer som inte får användas på grund av att de ej uppfyller Formidabels krav. Leverantörerna klassificeras nämligen i en A, B och en C klass, där indelningen baseras på en leverantörsbedömning som äger rum en gång om året. Leverantörsbedömningen utgörs av ett frågeformulär som skickas ut till samtliga leverantörer. De leverantörer som är C klassificerade är det inte tillåtet att handla av. En del av dem har potential att utvecklas och med dessa arbetar Formidabel i ett gemensamt försök att uppgradera dem till en högre klass. Dessa leverantörer besöker Formidabel för att skaffa sig en överblick över var kvaliteten brister och vilka möjligheter som finns.

Formidabel har även ett antal leverantörer som skickar sina produkter direkt till Formidabels kunder. För att kontrollera att direktleverantörerna upprätthåller företagets kvalitetskrav besöks dessa leverantörer och noggranna tester utförs av deras arbete.

Formidabel strävar efter att ha långsiktiga relationer med sina leverantörer och i vissa fall mer långtgående samarbetsavtal. Det viktigaste avtalet är med AVEBE, världens största potatisstärkelseproducent med huvudkontor i Nederländerna. Detta samarbete innebär bland annat att Formidabel är svensk distributör av AVEBEs produkter.

En råvarubeställning kan initieras på två olika sätt;

- De allra flesta råvaror som Formidabel använder köps in vid en förutbestämd beställningspunkt. Då denna punkt understigs kontrolleras råvarans historiska åtgång och i vissa fall tillfrågas företagets säljare om nya stora order, innehållande råvaran, är att vänta under den närmsta tiden eller om beställningen kan vänta ytterligare en tid. Råvarorna beställs sedan hem i en förutbestämd mängd. Beställningspunkterna kontrolleras dagligen.
- En beställning kan även ske direkt efter att en order har mottagits. Det innebär att beställningspunkten är satt till noll och att råvaran alltså inte ska finnas i lager. Detta är lämpligt för råvaror som har kort leveranstid eller som har en ojämn åtgång där endast små mängder används.

Vilken kvantitet som beställs grundar sig i princip uteslutande på prognoser från tidigare perioder samt att ett säkerhetslager bör finnas. Marknaden är relativt okänslig för säsongsskiftningar och annan påverkan och har därför ett jämt flöde. Om den verkliga efterfrågan visar sig vara större än den

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

prognostiserade kan råvarubrist uppstå. Om det är en central råvara såsom salt, mjölkpulver eller lökpulver skulle produktionen att avstanna helt vilket inte får ske. Formidabel får då söka sig till mer alternativa leverantörer vilket kan leda till betydligt högre priser. Brist på råvaror blir således fort kostsamt och det blir viktigt att de mest frekvent använda råvarorna alltid finns på lager när de behövs i produktionen. Hur stort råvarulager som är optimalt blir en avvägning mellan behovet av tillgängliga råvaror och deras leveranstid kontra den kapitalbindning som uppstår till följd av lagerföringen. Hur lång tid ett lager av en råvara ska räcka och vilket säkerhetslager som ska finnas grundar sig till stor del på subjektiva bedömningar och några direkta riskkalkyler utförs ej. Det datasystem som Formidabel använder är funktionsövergripande men gammalt. Många beräkningar kan således inte utföras utan kräver att inköparna själva skapar mallar för beräkning av optimala orderkvantiteter. I förlängning föreligger dock planer på att införa en produktbudget där kunderna tillfrågas över vilken mängd de kan tänkas vilja ha under kommande kvartal eller dylikt.

Leveranstiden för råvaror är kraftigt skiftande vilket till stor del beror på leverantörernas geografiska spridning. För de vanligaste råvarorna är det normalt med allt mellan ett par dagar upp till ett par veckor. Salt importeras främst från Tyskland, potatismjöl från Holland och socker från Sverige. Kryddor som fraktas längre sträckor kan ta två till tre månader att få hem. Det är således viktigt att prognostisera en kryddas åtgång för att kunna leverera till kunder i tid. Dock är åtgången inte så stor på dessa varor varpå de kan lagerföras under längre perioder.

Efterfrågan av nya råvaror uppstår främst inom produktutvecklingen där behov av nya smaker och aromer uppkommer för att tillfredsställa kundernas önskemål. Även säljare som har stor kundkontakt kan tidigt identifiera marknadens framtida preferenser och uppmärksamma inköparna på kommande trender.

5.1.4 Produktutveckling

Eftersom varje kund har ett unikt recept på sin produkt utvecklas ständigt nya produkter hos Formidabel. En stor del av de framtagna recepten liknar dock varandra genom att ha samma konsistens och kryddbaser. Detta beror på att många kunder har likartade produkter. Formidabels produktutvecklare har omkring 1000 råvaror att använda sig av och tar fram cirka 500 recept per år, varav 110 till 150 når marknaden.

En stor del av utvecklingsarbetet består i att på kundens order plocka fram smaksättning och konsistens till en önskad produkt. När det gäller charkprodukter, som tillhör Formidabels största produktsegment, presenteras vilken köttmängd slutprodukten ska ha. Formidabels uppgift blir

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

då att framställa en funktionell blandning som kan binda rätt mängd vatten. I vissa fall är förutsättningarna relativt givna, i andra fall får Formidabel bredare uppdrag som bygger på att smaksätta någonting efter vissa referensramar. Det kan exempelvis vara ett visst land eller ett speciellt tema. Här har Formidabel möjlighet att införa nya smaker och egna idéer. Produkter som utvecklas efter breda referensramar provsmakas alltid av en andra part på företaget.

En mindre del av utvecklingen bygger på att kopiera befintliga recept. I dessa fall får Formidabel en färdig blandning från kunden med uppdraget att komponera en så lik blandning som möjligt. Mängden salt och blandningens pH-värde kontrolleras och utifrån det får utvecklaren prova sig fram för att hitta rätt smakkomposition. I detta arbete är smaktester en central del. Det förekommer även att Formidabel får ett färdigt recept av sina kunder som då bara ska följas och provblandas samt godkännas utifrån den kvalitet som Formidabels råvaror håller.

Nya produkter skickas först som ett varuprov till kunden, detta sker ofta via säljaren som även presenterar konceptet. Vanligtvis har kunden en egen avdelning för produktutveckling som måste godkänna produkten. Om produkten inte blir godkänd, justeras den av Formidabel och skickas på nytt tillbaka till kunden. Inne på produktutvecklingen blandas de prover som understiger fem kilo medan större prover blandas i produktionen.

Formidabels ambition är att inom en snar framtid skapa fler produkter på eget initiativ och därefter sälja in dem hos sina kunder. Detta då kompetensen kring skapandet av nya produkter är stor och då helt nya produkter kan ha en vinstmarginal som är långt högre än den för standardprodukter där större prispress råder.

De recept som Formidabel har tagit fram ägs av företaget och lämnas inte ut. Formidabels varumärke och deras bidrag i produktframställningen är aldrig synligt för slutkund, utan Formidabel överlämnar helt åt sina kunder att namnsätta produkten och använda sitt eget varumärke.

Produktutvecklingen kan även vara behjälplig vid leverantörsbyten och vid anskaffande av nya produkter. Detta då de ofta besitter stor produktkännedom som kan vara användbar i detta skede. Produktutvecklingen beställer många gånger varuprover direkt från leverantörerna för att i framtiden kunna utöka och utveckla Formidabels råvarulager.

När ett nytt recept skapas kan olika typer av ingredienser användas. Den största andelen består av funktionella ämnen som ska ge slutprodukten dess

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

rätta konsistens. Utöver det tillsätts kryddor som ska bidra med smak. Ungefär 0,1 % av produkten består av aromer som kan vara framtagna dels på naturlig väg och dels på kemisk väg. Aromerna ska ge produkten dess unika smakupplevelse. För smak- och färgsättning tillsätts ibland även extrakter och oleoresiner, som är färgsatta oljor utvunna på naturlig väg.

5.1.5 Lagerhållning

Formidabel lagerhåller sina varor i tre olika etapper varav två sker före produktionen. Först placeras råvarorna i ett råvarulager, för att sedan flyttas till ett plocklager. För att minska kapitalbindningen har Formidabel som mål att hela tiden öka omsättningshastigheten. Efter att kryddblandningen producerats placeras den i ett färdigvarulager i väntan på transport till kund.

Inga råvaror får tas emot utan att en inköpsorder på att varan är beställd finns tillgänglig. Finns inte denna information måste den som tar emot leveransen undersöka att beställningen är gjord. Detta för att inte få in främmande varor i fabriken som innehålla ämnen som Formidabel inte vill ha i sin produktion, exempelvis nötter eller andra allergiframkallande ämnen. Ankommande produkter registreras sedan med ett batchnummer som följer produkten hela vägen ut till kunden för att bibehålla dess spårbarhet.

När de anlända råvarorna är inregistrerade gör kvalitetsavdelningen en kontroll. Efter godkännande från denna kan råvarorna placeras på sina platser i lagret. Olika typer av produkter är samlade på olika ställen för att underlätta lagerarbetet. När ett behov uppstår i plocklagret flyttas hela pallar dit. Vid all förflyttning och plockning är det först in – först ut, FIFU, som gäller för att inga råvaror ska bli för gamla. Vid placering i plocklagret märks datum tydligt ut på säckarna för att underlätta för den som plockar att välja den äldsta säcken med rätt artikelnummer. Dock kan en risk föreligga att när tiden är knapp att den mest lättillgängliga säcken plockas istället. Allergena produkter såsom laktos, gluten, ägg, fisk och skaldjur är placerade i en särskild del av lagret och hålls alltså fysiskt separerade från övriga produkter.

Efter det att en blandning är producerad placeras den på pallar i färdigvarulagret med ett från kunden önskat antal säckar på varje pall. Vissa kunder vill att Formidabel håller ett visst lager av deras produkter då de önskar snabbare leveranser än Formidables ledtider tillåter. Målet är annars att ha så få produkter som möjligt liggande i färdigvarulagret. Detta uppnås genom korta ledtider och genom att produktionen i stort sett bara sker efter inkomna order. Kvalitetsavdelningen har möjlighet att spärra produkter innan utleverans för att göra djupare analyser eller skicka iväg prover på

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

extern analys. Dessa produkter spärras då i två veckor på färdigvarulagret i väntan på resultatet.

5.1.6 Produktionsplanering

Planeringsschemat för produktionen finns uppsatt på en vägg som är synlig för alla i produktionen. Schemat består av ett antal fack som representerar de olika produktionscellerna och veckans dagar. I facken placeras de produktionsordern som ska produceras under veckan. Beroende på hur långt de har kommit i produktionsprocessen, är produktionsordern markerad med olika färger. All produktionsplaneringen sker manuellt.

På produktionsordern finns det recept som ska blandas och antalet säckar som behövs av respektive råvara. Antalet säckar beräknas för hand för att hantera variation av säckstorlek från företagets leverantörer. För de ingredienser som inte behöver ett jämt antal säckar kan även vikt för uppvägning avläsas. På produktionsordern anges även efterfrågat leveransdatum. Om tidsramen är för snäv kontaktas avdelningen som tagit emot ordern och kunden informeras. Produktionen vill ha åtta arbetsdagar från inkommande order tills det att produkten är färdig och ligger paketerad på pall, men kan vid behov ofta hantera en order snabbare. Formidabel har fem blandare för stora satser och av dem är det oftast bara fyra som körs. Detta gör det möjligt att öka kapaciteten om något oförutsätt inträffar.

Körplaneringen beror till stor del på när kunden vill ha sin leverans då företaget inte särskiljer sina kunder. En stor kund eller en stor order prioriteras inte framför andra. Däremot kan det vara lättare att planera in en stor order än en liten, då det finns fem blandare för stora satser och tre blandare för små. Planeringen sätts även ofta upp kring de största satserna och mindre satser planeras in efteråt. För att minska på avkrävd rengöring mellan olika satser planeras det så att likartade kryddor blandas efter varandra. Man särskiljer framför allt vita och röda blandningar samt kryddstarka blandningar eftersom färgämne och vissa smaker kan sitta kvar i utrustningen. Vid planeringen är det också viktigt att ta hänsyn till vilka allergener som fanns i föregående blandning, då noggrann våtrengöring krävs om en allergen förekommit i tidigare blandning, men inte i nästkommande. Om liknande produkter blandas efter varandra är en dammsugning tillräckligt och ingen.

5.1.7 Produktion

Produktionen består av tre övergripande arbetsmoment; plockning av råvaror från plocklager, uppvägning av råvaror efter recept samt blandning av råvaror till en färdig produkt. Därefter återstår det bara att förpacka och märka produkten efter kundens önskemål.

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

Råvaror till respektive order plockas från Formidabels plocklager som fylls på kontinuerligt från råvarulagret. På produktionsordern står antalet hela säckar som krävs för att täcka produktionsordern. I verkligheten blir åtgången sällan ett helt antal säckar. Det som blir över i sista säcken fylls upp i tunnor på vilka batchnumret noga registreras, detta för att uppfylla livsmedelsbranschens hårda krav på spårbarhet. En del råvaror används bara i små mängder och då behöver sällan en ny säck öppnas utan varan finns att hämta i uppvägningsrummet. Själva uppvägningen sker manuellt i specifika uppvägningsrum. Rummen är indelade efter typ av råvara med ett rum för torra råvaror, ett för flytande råvaror samt två uppvägningsrum för olika allergener. De flytande råvarorna utgörs av olerosiner och extrakter som förekommer i små mängder i vissa produkter. Allergener hanteras med stor varsamhet för att inte riskera att de kommer i kontakt med övriga råvaror. Formidabels kvalitetssäkringssystem kräver att uppvägningen av allergener sker i slutna rum och att öppnad säck förslutas väl innan den återgår till lagret. Lagringen av denna typ av råvaror ligger i anslutning till uppvägningsrummen för allergener.

För varje produktionssteg, såsom plockning, uppvägning och blandning, finns en ansvarig medarbetare som signerar produktionsordern efter utförd uppgift. På så vis går det alltid att härleda vem som gjorde vad. Vid eventuella fel kan de inblandade gemensamt utvärdera var i kedjan felet uppstod och om det går att rätta till. Felvägningar är svåra att upptäcka, men om felet är tillräckligt stort kommer det att synas på slutmängden. När slutmängden avviker från offererad mängd utförs en problemsökning bland de i produktionen som varit involverade i tillverkningen av den specifika produkten.

Efter plockning och uppvägning är råvarorna färdiga att blandas. I denna del av produktionen finns sex separata celler för blandning, varav fem stycken är inriktade på stora produktionsorder och en på mindre order. Själva blandningen sker i stora blandare som rymmer mellan ett och tre ton. Om en order är större än så måste den köras i omgångar. Dock går utvecklingen mot att allt mindre orderstorlekar efterfrågas. Vid satsningen, när de plockade och vägda säckarna hålls i blandaren, sker en extra kontroll av att antalet säckar stämmer överens med angivet antal på receptet. Personen som ansvarar för satsningen är också den som utför siktning av de råvaror som kräver det. Blandaren bearbetar normalt sätt sedan blandningen i 10 minuter. Råvaror som inte tål så lång bearbetning tillsätts senare under blandningen.

Från varje blandning tas två referensprov som går vidare för kvalitetskontroll. Därefter sker automatisk uppvägning i säckar av lämplig storlek beroende på kundens preferenser. Det finns en speciell uppvägningsmaskin till storsäckar som är flyttbar och passar till alla

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

blandarna. Säckarnas vikt har en feltolerans på plusminus 50 gram. Formidabel har som målsättning att inte överskrida två procents svinn i medeltal, dock kan svinnet växla mellan olika satser. Säckarna försluts efter de har fyllts och märks sedan med en etikett. Varje blandningsrum har en egen färg på etiketten för att underlätta senare sortering. De färdiga blandningarna placeras på samma transportband där en kvalitetskontroll sker. För att upptäcka eventuella metallbitar i blandningarna går säckarna igenom en metalldetektor. Säckar som innehåller metall föses automatiskt ner från transportbandet. Dessa säckar siktas, metallen avlägsnas och säckarna får åter gå igenom detektorn. Om ingen metall hittas under siktningen, trots att detektorn gett utslag, måste säcken kasseras. Efter metalldetektorn lastas säckarna manuellt på olika pallar. Pallarna märks sedan med etiketter med information om artikelnummer, antal säckar och tillverkningsnummer.

5.1.8 Kvalitetsarbete

Formidabel är kvalitetscertifierade enligt BRC, British Retail Consortium, som är en kvalitetsstandard framtagen i Storbritannien skapad för att utöka kraven från de livsmedelslagar som inte är tillräckliga ur en säkerhetssynpunkt. BRC skapades av stora aktörer på marknaden för att underlätta handeln livsmedelsföretag emellan samt skapa en kvalitetssäkerhet för slutkunden. Beroende på ett företags klassificering inom BRC besöks företaget olika regelbundet av en granskande nämnd som ska se till att de förordningar som finns följs. För att vara BRC certifierade krävs det att företaget arbetar efter HACCP, Hazard Analysis Critical Control Point, regler som syftar till att identifiera och eliminera risker. Här identifieras även de möjliga produktrelaterade hälsorisker som kan finnas. För att vara konkurrenskraftig inom livsmedelsbranschen idag krävs att företaget har en stor kvalitetsmedvetenhet.

En stor del av det kvalitetsarbete som bedrivs på Formidabel är förebyggande åtgärder och bygger på att hitta rätt leverantörer som kan leverera med jämn och bra kvalitet. Här råder ett ständigt samarbete mellan inköpsavdelningen och kvalitetsavdelningen för att försöka tillgodose allas önskemål. Tillsammans söks leverantörer som kan leverera till bra priser med bra kvalitet. I kvalitetsarbetet ingår även att anpassa anläggningen för att eliminera risk, i form av skadedjur och bakteriebildning, i så stor utsträckning som möjligt. I Formidabels nya fabrik finns ett speciellt ventilationssystem som ska hålla luftfuktigheten på en låg nivå och därmed förebygga att varor möglar. Till kvalitetsarbetet hör också det löpande arbetet som görs mer sällan såsom att kontrollera det kommunala vattnet så att inga avvikelser förekommer och kontraktera Anticimex för regelbundna besök och skadedjursbekämpning.

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

För att bibehålla en hög kvalitet och följa HACCP har Formidabel tagit fram ett dokument där de bedömt de risker som kan finnas under olika led av produktion och de grundförutsättningar som finns för hela processen. Farorna som är förknippad med de olika produktionsleden kan vara av fyra slag; mikrobiologisk, kemisk, allergen eller fysikalisk. Det finns också bedömt hur allvarlig faran är och vilken frekvens den uppkommer med. Här beskrivs även vilka förebyggande åtgärder som utförs samt om det är en kritisk kontrollpunkt baserat på frekvensen och graden. Formidabel har två stycken kritiska kontrollpunkter, varav en finns vid råvarornas mottagning och den andra vid metalldetektorn som söker efter metallförekomst i färdiga blandningar. Metalldetektorn är ett krav för att bli certifierad av BRC. Den största hälsorisk som detektorn kan upptäcka är om företagets utrustning inte håller måttet och lösa maskindelar förekommer i blandningarna. Detta innebär att allvarliga fel förekommer på utrustningen som i sin tur kan leda till allvarlig hälsorisk för konsument. Om utrustningen inte fungerar som den ska kan bakteriehärdar uppstå och allergener kan finnas kvar från föregående blandningar. Små metallbitar kan även förekomma i de kryddor som använts, men då produkten inte når slutkund i ett första led och metall inte ger några allvarliga fel på blandningen ses det som ett mindre allvarligt hot mot produkterna.

Kvalitetskontroller sker i flera led innan produkten lämnar Formidabel. Redan när de inkommande varorna är inregistrerade gör kvalitetsavdelningen en första kontroll. Dels görs en optisk bedömning av råvaran och dess emballage och dels tas ett referensprov där Formidabel kontrollerar pH-värde och salthalt. Vissa varor skickas även på en extern analys för att kontrollera mikrobiologisk status samt att inte otillåtna kemikalier förekommer. Alla Formidabels råvaror är klassificerade enligt ett system som avgör om och hur ofta extern analys krävs. Vanliga produkter från kända leverantörer och där kvalitetsbrist sällan förekommer kontrolleras mindre noggrant medan andra råvaror får en mer noggrann kontroll genom externa analyser. Bakterier är vanligt förekommande i kryddor varpå Formidabels leverantörer behandlar dem med ånga eller värme för att reducera bakteriemängden. Det är en effektiv metod som dock kan ge minskad smak och sämre färg på kryddorna, men det gör att råvarorna inte behöver analyseras i samma utsträckning som obehandlade. Mikrobiologiska analyser är mycket kostsamma och kräver dyr utrustning vilket gör det omöjligt för Formidabel att utföra dem själva. Från samtliga inleveranser tas ett referensprov som sparas i minst ett år. Detta görs för att i efterhand kunna kontrollera en råvaras kvalitet och även jämföra den med tidigare prover. Om råvarorna befaras vara av för dålig kvalitet eller om de har skickats på analys spärras de och får inte placeras i råvarulagret. Produkter som ej håller kontrakterad kvalitet skickas tillbaka till leverantören i den mån det är möjligt. Detta beror främst på leverantörens

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

geografiska placering. Om råvaran transporterats lång väg är kostnaden för returleverans för hög, förhandlingar sker då kring alternativ ekonomisk ersättning och en diskussion om hur problemet ska lösas i framtiden förs.

När produkten är färdigblandad tas återigen ett referensprov. Proven skickas på extern analys enligt vissa scheman som är baserade på produktens innehåll. De jämförs även med tidigare serier av samma recept för att kontrollera att färg och kornstorlek är överensstämmande. Även dessa prover sparas som referensmaterial under ett års tid. De tester som Formidabel själv utför är att studera proverna, mäta salthalt och PH-värde. I det här steget skrivs även en produktionsrapport där det anges datum för blandningen, vad som ingår och vilka batchnummer råvarorna har, vilka arbetare som varit inblandade, vilket blandningsrum som använts samt övrig information som krävas för fullständig spårbarhet.

Även färdiga varor kan spärras, detta sker då kunden kräver ett särskilt analyscertifikat. Analysen sker externt och produkterna är spärrade tills Formidabel får tillbaka resultatet från analyserna. Detta tar cirka en till två veckor och ger då längre ledtider än normalt. Även utpriset ökar då kunden själv får stå för den ökade kostnaden som uppkommer i samband med analysen. Analyser sker bland annat när kunden vill ha garanti på att produkterna inte innehåller några allergener. Formidabel kan utan analys enbart garantera att inga allergener ingår som ingrediens och inte att varan är fri från allergener.

Som en del av kvalitetsarbetet är städning i både produktion och lager essentiellt. Mellan varje sats krävs en dammsugning av utrustningen och vid jämna mellanrum, alternativt när speciellt smakrika eller färgstarka råvaror använts, krävs en mer noggrann städning. En sådan tar upp till tre timmar plus torktid och efteråt kontrolleras så att rengöringen var effektiv genom en mätning.

5.1.9 Ledningsarbete

I styrelsen finns representanter från olika delar av Formidabels verksamhet. Detta som ett försök att tillgodose de olika avdelningarnas intressen och gemensamt besluta om hur resurserna ska fördelas. Här beslutas om framtida strategiska åtgärder som ska syfta till att bibehålla Formidabels konkurrenskraft på marknaden.

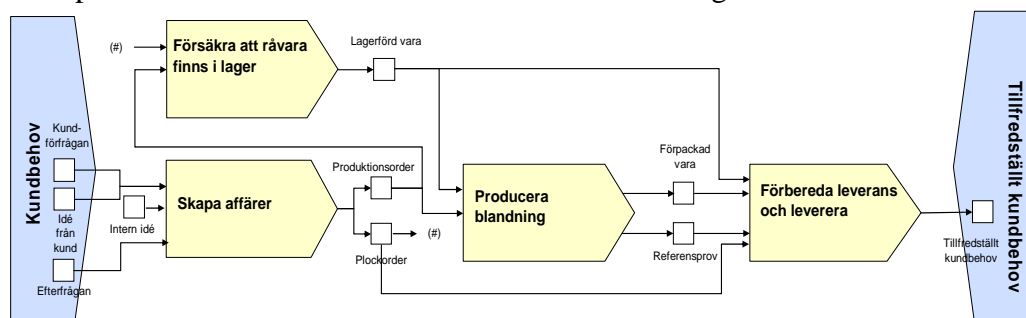
Företaget skiljer på en operativ och en strategisk ledningsgrupp. Den strategiska ledningsgruppen fattar beslut kring verksamhetens strategiska mål och visioner samt beslutar om stora och verksamhetsövergripande frågor. Denna grupp består av Formidabels huvudägare och strategier kring hur deras ekonomiska förväntningar ska tillgodoses beslutas här. I den operativa ledningsgruppen finns representanter från fler avdelningar. De

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

håller möte en gång per månad och beslutar då över vilka åtgärder som kan krävas för att driva verksamheten vidare.

5.2 Processkartläggning

För att kunna analysera den verksamhet som Formidabel bedriver och utveckla ett användbart mätsystem måste processerna i första hand kartläggas. Författarna har kartlagt hela verksamheten och i ett initialt läge identifierat fyra stycken huvudprocesser som ska symbolisera hela flödet från ett uppkommet kundbehov till ett tillfredsställt kundbehov. Dessa huvudprocesser och flödet dem emellan kan åskådas i figur 5.1.



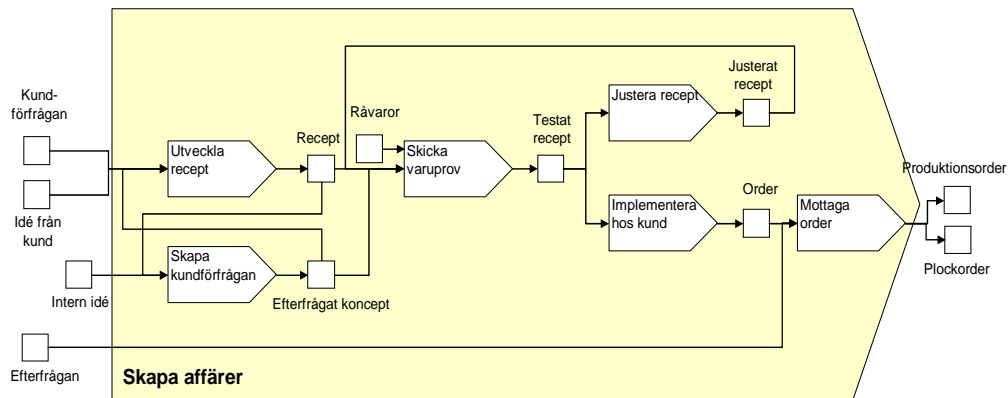
Figur 5.1 Formidabels fyra huvudprocesser.

För varje huvudprocess har författarna sedan skrivit en processspecifikation som beskriver processen och dess aktiviteter, dessa specifikationer återfinns som bilagor. För varje huvudprocess finns en karta över dess ingående delprocesser och det flöde som sker inom processen vilka följer nedan. Utöver det finns ytterligare en nivå med mer ingående delprocesser samt aktiviteter som sedan ska ligga till grund för processanalysen. Dessa kartor är placerade som bilagor längst bak i rapporten.

5.2.1 Skapa affärer

Denna huvudprocess har både till syfte att identifiera det kundbehov som finns men även att skapa ett kundbehov. Att skapa affärer är en något komplex huvudprocess där delprocesser och aktiviteter ofta sker i det dolda och bygger mycket på personliga relationer. Författarna har dock försökt att lyfta fram de viktigaste delprocesserna samt namnge dessa för att skapa en överblick av vad som sker. Som framgår av figur 5.2 syftar de flesta delprocesserna till att skapa en bra kundkontakt och tillgodose deras behov av nya produkter samt service. För utförligare beskrivning av huvudprocessen se bilaga 1.

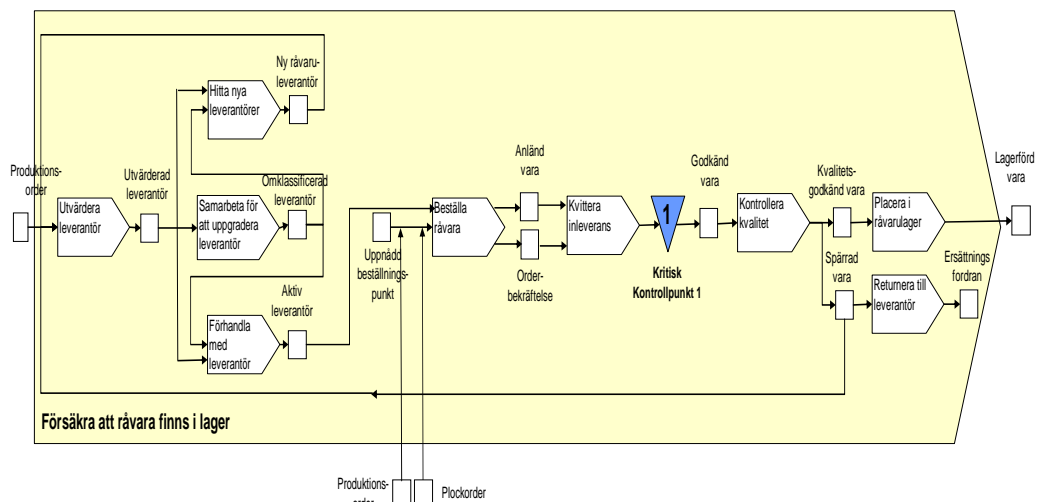
-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-



Figur 5.2 Huvudprocessen Skapa affärer.

5.2.2 Försäkra att råvara finns i lager

Denna process har två egentliga huvudsyften, dels att finna leverantörer och kontrollera att dessa håller de kvalitetskrav som krävs och dels att beställa råvaror samt ta emot dessa. I denna process återfinns Formidabels första kritiska kontrollpunkt som sker när inleveransen av råvarorna har skett, se figur 5.3. Processen belyser även vikten av att finna bra leverantörer och det samarbete som Formidabel bedriver för att hjälpa leverantörerna att nå en högre klassificering. För utförligare beskrivning av huvudprocessen se bilaga 3.



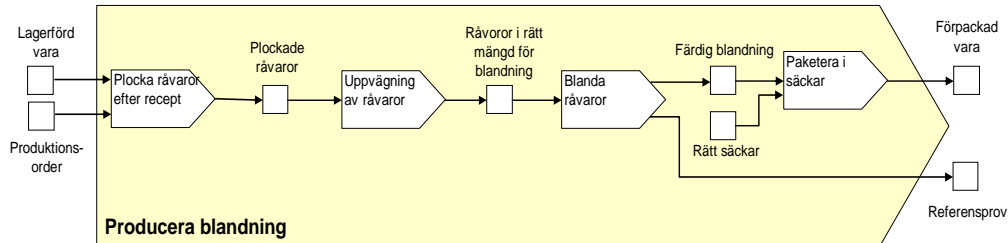
Figur 5.3 Huvudprocessen Försäkra att råvara finns i lager.

5.2.3 Producera blandningen

I denna huvudprocess sker det som egentligen kan uppfattas som det mest essentiella för företaget. Här kan den huvudsakliga produktionen följas. Processen har en lättöverskådlig uppbyggnad då företagets produktion sker

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

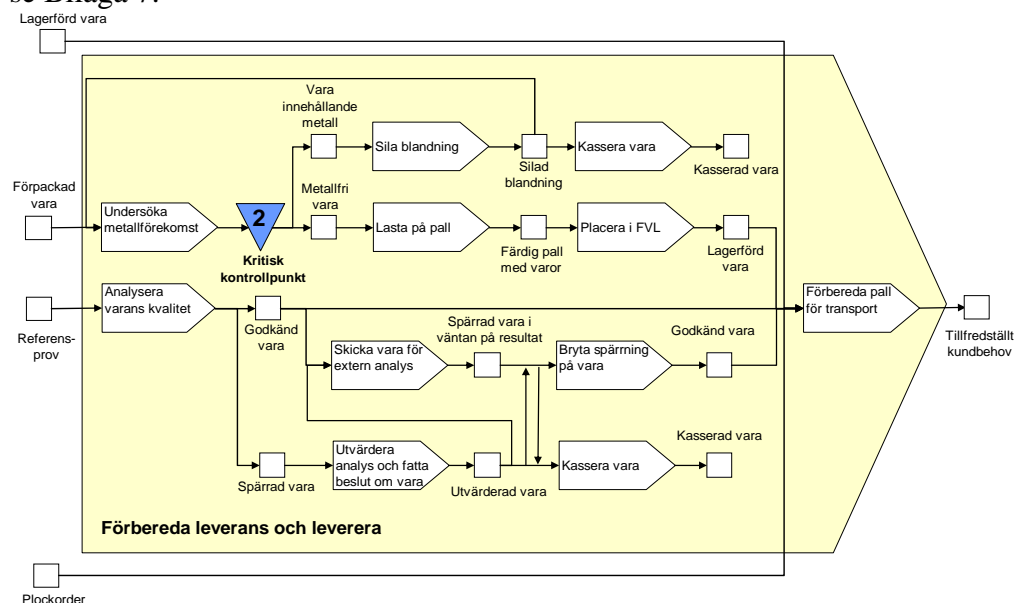
sekventiellt och med relativt enkla metoder, se figur 5.4. Processen är dock relativt personalkrävande och innehåller en rad viktiga delprocesser. I denna process sker en stor del av det som för definieras som företagets kärnkompetens när råvarorna blandas till funktionella blandningar. För närmare specifikation av processen se bilaga 5.



Figur 5.4 Huvudprocessen Producera blandning.

5.2.4 Förbereda leverans och leverera

Denna huvudprocess har till syfte att kontrollera så den färdiga produkten håller tillräckligt hög kvalitet och förbereda densamme för leverans med hjälp av extern speditör. Denna process inkluderar även att se till så att speditören hämtar produkten för att den ska nå kunden i tid. Processen innehåller som framgår av figur 5.5 10 olika delprocesser, varav en kan ske på två olika ställen. Något förenklat kan sägas att det parallellt går två led där det ena syftar till att kontrollera så att varans kvalitet stämmer överens med de förväntningar som finns medan det andra ledet syftar till att göra produkten färdig för speditören. Detta åskådliggörs enkelt genom figur 5.5 som visar huvudprocessen i sin helhet. För vidare information om processen se Bilaga 7.



Figur 5.5 Huvudprocessen förbereda leverans och leverera.

5.3 Reflektioner kring framtagandet av processkartan

För att ta fram en processkarta har författarna använt sig av de arbetssteg som presenterades i kapitel 3.3.2. Då rapporten syftar till att beskriva den totala verksamheten, men begränsas av vad som sker inom företaget, blev kundbehov och tillfredsställt kundbehov tämligen självklara start- respektive slutpunkter. I processens andra steg brainstormade författarna fram alla tänkbara aktiviteter inom verksamheten, baserat på genomförda intervjuer men även på vad författarna själva hade observerat genom att studera arbetet. Före intervjuerna belystes för samtliga anställda vad syftet var och att författarnas arbete inte syftade till att hitta fel i arbetet. De aktiviteter som hade identifierats skrevs sedan ner på små lappar och placerades i rätt ordning, enligt steg 3. Därefter definierades alla objekt som startade de olika aktiviteterna. Flertalet korrigeringar skedde under detta arbete och det var av stor vikt att ha flyttbara lappar för att underlätta arbetet.

Då författarna ansåg sig nöjda med den beskrivning som kartan gav över verksamheten samlades Formidabels ledningsgrupp in för en genomgång av kartan. Ledningen gavs därefter tillfälle att ge sina synpunkter på eventuella felaktigheter. De synpunkter som gavs försökte författarna tillsammans med ledningsgruppen bearbeta på bästa sätt tills alla parter var nöjda med den framtagna processkartan.

5.4 Kundprofil

För att på ett korrekt sätt kunna analysera och förstå de krav och förväntningar som finns på företaget och dess produkter måste en grundläggande förståelse skapas för de kunder som finns. Det är också viktigt att känna till och förstå vad kundens kund förväntar sig för att på bästa sätt hjälpa kunden att i sin tur tillfredsställa sin kund. Kundprofilen ska sedan utgöra en del av företagets totala kravbild som i sin tur ska ligga till grund för det mätsystem som författarna ämnar utveckla.

Formidabels kunder är av blandad storlek, med både väldigt små och större aktörer. Dessa har naturligt skilda krav och förväntningar på sina leverantörer. Utöver storleken kan Formidabels kunder delas in i tre kategorier baserat på vilken typ av produkt de beställer; kunder som köper legotillverkade produkter, kunder som köper råvaror och kunder som köper blandningar. Författarna har valt att bortse från de kunder som köper legotillverkade produkter eftersom deras produkter aldrig kommer inom företagets väggar och således behandlas helt separat. Författarna anser inte heller att legobeställningar tillhör Formidabels kärnverksamhet utan betraktar det som en enklav till verksamheten som varken är kopplad till företagets affärsidé, strategi eller vision. En kundorder som endast innehåller råvaror når i stort sätt aldrig Formidabels produktion. Vid enstaka

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

tillfällen händer det att en kund vill att Formidabel paketerar om säckarna till annan storlek än den ursprungliga. Den tredje och största kundgruppen beställer kundspecifika blandningar. Gemensamt för dem är att de har valt att köpa en helhetslösning för att underlätta sin egen produktion och slippa stora investeringar i blandningsutrustning. Det är vid betalning från dessa kunder som Formidabel kan ta ut högst marginaler då störst förädling skett. Blandningar är de produkter som upptar störst del av Formidabels resurser och det är således också här den största förädlingen av råvarorna sker. Därför baseras profilen främst på dessa kunder.

Formidabel har valt att fokusera på små och medelstora företag inom livsmedelsbranschen. Enligt huvudstrategi A, se kapitel 2.5, ska detta kundsegment få fortsatt fokus och det är inom detta segment som verksamhetens expanderingskommer att ske. Då kunden är en livsmedelsproducent styrs de av samma lagar, förordningar och tuffa kvalitetskrav som Formidabel. Exempel på reglerade områden är transport, hantering, förvaring och spårbarhet. Många av kunderna är precis som Formidabel BRC-certifierade och kräver samma certifiering av sina leverantörer. I övrigt agerar kunderna på samma spelplan som Formidabel, med undantaget att kunderna vänder sig till försörjningskedjans slutkund, konsumenten.

Konsumenterna kan, gravt förenklat, delas in två kategorier, de som är trendkänsliga och de som är priskänsliga. Formidabels kunder riktar sig främst mot trendkänsliga konsumenter, vilket gör att försörjningskedjans aktörer brottas med ständiga förändringar. Trendkänsligheten innebär också att det finns utrymme för aktörerna att nischa sig och satsa på träffsäkra produkter som konsumenterna är beredd att betala lite mer för. För merparten av Formidabels kunder är kvalitativa råvaror ett kvalificerande kriterium för att använda Formidabel som leverantör. Ordervinnande kriterium är marknads- och trendkännedom, behjälplighet vid implementering av nya varor samt Formidabels bidrag till lönsamhet och konkurrenskraft. Formidabel har även viss försäljning till lågprisproducenter. Som exempel på hur deras blandningar även kan lämpa sig för lågprisprodukter, kan deras funktionella blandningar till charkuteribranschen nämnas. Rätt framställd funktionell blandning kan binda rätt mängd vatten och skapa trevlig konsistens trots mindre köttmängd, vilket innebär lägre produktionskostnader för kunden.

För Formidabels kunder är kvalitet en viktig parameter då konsumenterna ofta är känsliga för smakförändringar och produkten bör vara så lik som möjligt vid varje sats. Kunderna köper även en service där Formidabel ansvarar för all spårbarhet för samtliga ingående råvaror vilket är ett krav på livsmedelsmarknaden. Detta sparar mycket arbete för kunderna och

-NULÄGESBESKRIVNING OCH PROCESSKARTLÄGGNING-

underlättar deras produktion. En annan parameter som författarna uppfattar som viktig för kunden är leveranssäkerhet och servicen att kunna få snabba leveranser när speciella behov uppstår. En stor del av produktionen hos kunderna berör charkuterier och andra färskvaror och det är viktigt för kunden att inte komponenter till deras produktion saknas då färskvaror inte kan bli liggande i väntan på resterande ingredienser.

Att sätta upp en kundprofil och helt arbeta efter denna anser dock författarna kan medföra vissa risker då kunderna skiljer sig mycket åt. En del av Formidabels framgångsrecept bygger på flexibilitet och att tillfredsställa även hastigt uppkomna krav och möta olika kunders önskemål och genom att bara se till en profil gör att företaget riskerar att mista kunder som hamnar för långt utanför profilen.

6 Processanalys

I detta kapitel analyseras Formidabels fyra huvudprocesser med hjälp av olika analysmetoder såsom värdeanalys och flaskhalsanalys. Här återfinns också författarnas synpunkter på de olika processerna, dels med avseende på de olika analysmetoderna, dels i form av en allmän analys. Här presenteras även den nytta som Formidabel kan ha av att övergå till ett mer processbaserat synsätt.

6.1 Värdeanalys

En värdeanalys syftar till att klassificera en process aktiviteter enligt tre kategorier; värdeadderande aktiviteter, icke värdeadderande aktiviteter och spill. För att göra analysen lättöverskådlig har författarna valt att dela upp analysen efter de fyra huvudprocesserna, som tidigare identifierats. Författarna har också valt att modifiera värdeanalysen för att kunna göra en mer nyanserad analys av verksamhetens processer och aktiviteter. Då Formidabel, som många andra företag, har många icke värdeadderande aktiviteter med vitt skilda funktioner, uppmärksammades ett behov av att kunna särskilja olika typer av icke värdeadderande aktiviteter. Kategorin delas därför in i aktiviteter som indirekt bidrar till att uppfylla kundens krav och aktiviteter som i huvudsak utförs för att verksamheten ska fungera. De aktiviteter som indirekt skapar värde för kund bör tillåtas ta mer tid i anspråk än övriga icke värdeadderande aktiviteter. Att bedöma aktiviteternas tidsåtgång vid genomförande ingår inte inom ramen för detta examensarbete. Däremot kan vissa tidsrelaterade rekommendationer göras utifrån processkartan och aktiviteternas klassificering med avseende på värdeskapande.

6.1.1 Skapa affärer

I huvudprocessen skapa affärer ingår delprocesserna: utveckla recept, skapa kundförfrågan, skicka varuprov, justera recept, implementera recept hos kund samt mottaga order, se bilaga 2. Majoriteten av delprocesserna adderar direkt kundvärde, samtidigt innehåller samtliga av dem aktiviteter som klassificeras som icke värdeadderande.

Processen *utveckla recept* innehåller ett antal aktiviteter som indirekt bidrar till att lösa kundens problem. Den första handlar om att skapa förståelse för marknaden, kunderna och kundens kunder. Aktiviteten är inte direkt värdeadderande för slutprodukten, men absolut nödvändiga för att Formidabel ska bygga upp den kunskapsbas som behövs för att fatta rätt beslut i utvecklingsarbetet. Detta gagnar kunden indirekt genom att

-PROCESSANALYS-

Formidabel kan utveckla träffsäkra konceptförslag som är skraddarsyddna för kunden. Inte heller den interna provsmakningen av receptförslagen bidrar till att öka produktens värde, men det är en kvalitetshöjande åtgärd i den bemärkelsen att fler får möjlighet att ge synpunkter på konceptet. Därmed bidrar aktiviteten indirekt med att uppfylla kundens krav på god kvalitet. Dessutom ger aktiviteten intern kännedom och förståelse för företagets produkter och är därför ett viktigt inslag för att höja den allmänna kompetensnivån och känslan av gemenskap inom företaget. Aktiviteten att välja rätt ingredienser i rätt proportioner är i högsta grad en värdeadderande aktivitet. Här skapas grundförutsättningarna för den produkt som kunden efterfrågar. Om grunden blir felaktig spelar det ingen roll hur effektivt och framgångsrikt efterföljande värdeadderande insatser utförs eftersom insatserna aldrig kommer leda till den slutprodukt som kunden efterfrågar.

Processen *skapa kundförfrågan* har två ingående aktiviteter varav den ena försöker bygga upp en nyfikenhet hos kund genom att lära kunden om marknaden och vad kundens kunder vill ha. Den andra aktiviteten går ut på att få kunden att efterfråga en ny produkt eller ett redan utvecklat koncept. Aktiviteterna skapar inget värde för slutprodukten som kunden är beredd att betala för, men *lära kunden om marknaden och Formidabel* skapar indirekt värde för kunden och båda aktiviteterna är viktiga inslag i företagets försäljningsstrategi. Formidabel har som utomstående part, med stor kännedom om livsmedelsbranschen och dess marknad, ibland större kunskap om trender och om vad kundens kunder vill ha än kunden själv. I processen *skapa kundförfrågan* gäller det att få kunden att förstå detta. Att förmedla Formidabels bidrag i kundens lönsamhet och konkurrenskraft är en av Formidabels huvudstrategier och måste därför tillåtas ta viss tid i anspråk.

Nästkommade delprocess, *skicka varuprov*, innehåller inte heller den några aktiviteter som direkt höjer slutproduktens värde. De ingående aktiviteterna *tillverka provblandning*, *sända varuprov* och *presentera koncept* tillhör alla kategorin icke värdeadderande aktiviteter. Kunden kräver ett varuprov för att själv kunna testa och analysera blandningen på sina egna produkter i sin egen produktionsanläggning. Aktiviteten *sända varuprov* är därför nödvändig, men den bidrar inte direkt till att skapa kundvärde. Att skicka ett varuprov är något som måste utföras för att Formidabels kunder ska våga köpa nya produkter. Genom att presentera konceptet skapar Formidabel förståelse hos kunden för både blandningen och Formidabels bidrag till kundens framgång. Detta kan ses som en positiv effekt som påverkar kundens bild av Formidabel som leverantör. Delprocessen *skicka varuprov* klassificeras i sin helhet som en icke värdeadderande process som indirekt skapar ett värde för kunden.

-PROCESSANALYS-

Justera recept ska försäkra att kunden får rätt slutprodukt och skapar kundvärde genom att kunden får vara med och påverka slutproduktens egenskaper. En icke värdeadderande men nödvändig aktivitet är att lyssna på kundens önskemål, krav och synpunkter efter att ha testat varuprovet. Genom att lyssna lär sig Formidabel mer om kunden, vilket gör att man kan utveckla produkter med högre träffsäkerhet och på så sätt skapas indirekt ett värde för kunden. Dessutom lär sig Formidabel mer om marknaden och genom träffsäkra produkter kan de undvika merarbete i form av framtida produktjusteringar. Det leder i sin tur till att ledtiden för produktutvecklingen kan minskas och Formidabels produkter kommer snabbare ut på marknaden och kan omvandlas till pengar.

Även processen *implementera hos kund* skapar värde för kund. Det gör den genom att bidra med kunskap och stöd i den kostsamma produktionsomställningen vid en ny produkt hos kunden. Även i implementeringsprocessen finns en icke värdeadderande aktivitet. Den går framförallt ut på att förstå kundens svårigheter vid implementeringen så att rätt stöd ges. Genom att ge rätt stöd vid rätt tidpunkt bidrar Formidabel med att lösa kundens problem och därmed bidrar aktiviteten indirekt med att höja värdet för kund.

Processen *mottaga order* saknar värdeadderande aktiviteter, aktiviteterna måste dock utföras för att resten av verksamheten ska kunna planeras och skötas på effektivt sätt. Inkommande order måste registrera i företagets datorsystem för fortsatt hantering, lagersaldo måste kontrolleras så att nya råvaror beställs i tid, transport till kund måste bokas så att kunden får sina produkter i rätt tid och produktionsorder eller plockorder måste utfärdas så att resten av företaget vet hur ordern ska bearbetas.

Huvudprocessen *skapa affärer* innehåller efter analys inga aktiviteter som kan klassificeras som spill, åtminstone inte på den detaljeringsnivå som författarna valt att lägga sig på. Processen *justera recept* kan eventuellt ses som spill om huvudprocessens ingående objekt utgörs av en kundförfrågan. Vid en kundförfrågan med klara referensramar och önskemål ska en receptjustering inte behöva utföras. I övrigt måste processen ses som effektiv i den bemärkelsen att alla aktiviteter fyller en funktion.

Hur tiden ska fördelas över delprocesserna och de ingående aktiviteterna beror mycket på den specifika situationen, men vissa riktlinjer kan ändå ges. I delprocessen *utveckla recept* är det viktigt att fokusera på den värdeadderande aktiviteten att välja rätt sammanställning av ingredienser samt ha förståelse för de övriga aktiviteternas indirekta värdeskapande. De icke värdeadderande aktiviteterna bör genomföras med viss återhållsamhet och alternativnyttan av att lägga sin tid på direkt värdeadderande aktiviteter

-PROCESSANALYS-

bör finnas i åtanke. I enlighet med Formidabels fjärde huvudstrategi kommer denna process att utvecklas och i framtiden ta mer tid anspråk. Formidabel ämnar skapa en Bra-Bättre-Bäst rutin som ska ge kunden alternativ på olika kostnadsnivåer, se kapitel 2.5, vilket kommer att öka arbetsbelastningen i processen. Delprocessen *skapa kundförfrågan* är en viktig process för att stimulera företagets försäljning och därigenom skapa intäkter. Beroende på försäljningssituation och expanderingsstrategi bör olika mycket tid läggas på processens ingående aktiviteter. Då delprocessens syfte dessutom överensstämmer med en av Formidabels huvudstrategier, att förmedla Formidabels bidrag i kundens lönsamhet och konkurrenskraft, måste processen tillåtas ta viss tid i anspråk. Skicka varuprov innehåller inga direkt värdeadderande aktiviteter och bör ta så lite tid som möjligt i anspråk. Momentet att presentera produktkonceptet för kund kan vara avgörande ur försäljningssynpunkt och tidsåtgången måste anpassas efter kundens grundinställning till konceptet. I *justera recept* finns det, som tidigare nämnts i avsnittet, mycket tid att vinna på att lyssna på kundens synpunkter om konceptet. Genom träffsäkra produkter kan tidskrävande merarbete undvikas. Annars bör processen ta så lite tid som möjligt i anspråk då aktiviteterna inte adderar direkt kundvärde. *Mottaga order* är en process som måste utföras för att verksamheten ska fungera, processen bör standardiseras och effektiviseras i så hög utsträckning som möjligt. Ledtiden bör därför bantas ner till ett minimum.

6.1.2 Försäkra att råvara finns i lager

Huvudprocessen *försäkra att råvara finns i lager* innehåller nio delprocesser av varierande storlek: utvärdera leverantör, hitta ny leverantör, samarbeta för att uppgradera leverantör, förhandla med leverantör, beställa råvara, kvittera inleverans, kontrollera kvalitet, placera i råvarulager samt returnera till leverantör, se bilaga 4. Processen kan delas upp i två delar, varav den inledande delen går ut på att förse Formidabel med lämpliga leverantörer. De ingående aktiviteterna är inte en del av den dagliga verksamheten, men tillsammans utgör de en förutsättning för att den andra delen av processen ska fungera friktionsfritt. Aktiviteterna i processens andra del är förknippade med det dagliga arbetet och är förenliga med processens huvudsyfte; att förse Formidabels råvarulager med de råvaror som processen *producera blandning* behöver, det vill säga se till att företagets mest förädlade process kan startas. Då Formidabels tillverkning, ur produktionsteknisk synvinkel, både är relativt enkel och billig spelar råvaran stor roll för hur slutprodukten upplevs. Processen *försäkra att råvara finns i lager* har ingen produktförädlade roll, men bidrar med kundvärde genom att tillföra produkten rätt råvara med rätt kvalitet. Formidabels kunder betalar för kvalitativa råvaror och kräver produkter som garanterar samma smakupplevelse varje gång.

-PROCESSANALYS-

En överväldigande majoritet av de ingående aktiviteterna får klassificeras som icke värdeadderande. Den del av processen som åsyftar att hitta leverantörer styrs hårt av Formidabels BRC-certifiering och utförs effektivt utan aktiviteter som kan klassas som spill. Att samarbeta med C-klassificerade leverantörer för att höja dem till BRC-standard är ett sätt för Formidabel att ta tillvara på och fördjupa existerande leverantörsrelationer. Det skapar värde för den specifika leverantören och minimerar det merarbete som är förknippat med att leta upp, besöka och lära känna en helt ny leverantör. På så sätt har aktiviteten en effektivitetshöjande funktion som i huvudsak utförs för företagets framgång. Tidsåtgången bör vägas mot den tid det hade tagit för Formidabel att hitta en ny leverantör, förutsatt att arbetet med lika stor sannolikheten resulterat i en godkänd leverantör. Även om den inledande processdelen saknar spill så är det därmed inte sagt att värdeadderande processförbättringar inte kan göras. Formidabel skiljer redan på utvärderingsfrekvensen av sina leverantörer beroende på deras klassificering och har även en besöksstrategi kopplad till klassificeringen, vilket tyder på effektivt tänkande. Den inledande processdelen avslutas med leverantörsförhandlingar och genererar en aktiv leverantör. Förhandlingen ses som en värdeadderande aktivitet då råvarans pris och kvalitetskontinuitet i stor utsträckning påverkar den produkt som ska tillfredställa kunden. Ett bra pris sänker utpriset till kund och kvalitetskontinuitet hjälper Formidabel att erbjuda sina kunder en blandning som smakar likadant varje gång. Förhandlingen betyder även mycket för Formidabel som verksamhet eftersom de kan höja sina marginaler när de kan köpa kvalitativa råvaror till lågt pris. Jämn kvalitet och leveranssäkerhet gör också att Formidabel kan planera sin produktion och eventuellt sänka sina säkerhetslager. De långa transportvägarna som är förknippade med många kryddor ställer extra höga krav på leveranssäkerhet och kvalitetskontinuitet. Bristfälliga leveranser är inte acceptabelt då ledtiden är för lång för att göra en ny beställning efter inspektion. Om kvaliteten brister måste råvaran inhandlas från en alternativ leverantör vilket kan leda till ett högre pris. Kryddor är naturprodukter som påverkas av väder, vind och naturens växlingar, därför är kvalitetsvariationer vanligt förekommande och leverantörsrelationerna blir på så sätt extra viktiga.

Processens andra del innehåller i första hand icke värdeadderande aktiviteter. Processdelen initieras antingen av att en eller flera råvaror behövs för att färdigställa en kundorder eller av att en beställningspunkt har underskridits. För att starta behöver processen dessutom en godkänd leverantör att beställa råvaror ifrån. Processerna *beställa råvara* och *kvittera inleverans* innehåller inga direkt värdeadderande aktiviteter, inte heller utförs några aktiviteter i onödan. Författarna har därför valt att klassificera aktiviteterna som icke värdeadderande för kund, en del aktiviteter bidrar indirekt med att skapa värde, men de flesta är endast nödvändiga för att

-PROCESSANALYS-

verksamheten ska fungera. Att kontrollera att råvaran verkligen är beställd innan den mottages och kommer in i byggnaden är ett krav från BRC och blir därmed även den ett nödvändigt moment för verksamheten att utföra. Kvittensen kan dock orsaka spillaktiviteter om bekräftelse på genomförd order av någon anledning fattas vid mottagandet. Det blir då mottagarens uppgift att få tag på en inköpare som kan bekräfta ordern. Efter kvittensen sker en första yttre kvalitetskontroll, en av de aktiviteter som indirekt bidrar med att skapa kundvärde genom att säkerställa att råvaran håller en viss grundkvalitet. Att registrera batchnummer och tilldela produkter som saknar batchnummer ett nummer är en förutsättning för att hålla branschens hårda krav på spårbarhet och är därför en viktig aktivitet även om den endast indirekt bidrar med att höja kundnyttan. Att hålla reda på alla råvarors härkomst är en service som Formidabel erbjuder sina kunder. Kundens spårbarhetsinsatser kan hållas nere om de endast behöver hålla reda på att produkten kommer från Formidabel. Efterföljande delprocess, *kontrollera kvalitet*, adderar indirekt värde till kunden genom att garantera att råvarorna håller en viss kvalitet. För att vara tids- och kostnadseffektiva kontrollerar Formidabel olika typer av råvaror olika ofta. Råvarorna är klassificerade efter hälsorisk enligt BRC-standard. Om produkten spärras på grund av bristande kvalitet initieras en process med aktiviteter som alla klassificeras som spill. Spärrade råvaror innebär merarbete i form av förhandling med leverantören om ersättning, returnering av råvaror samt sökning efter ersättningsvara om företaget har inneliggande order innehållande råvaran. Tiden det tar att komma tillbaka till normalläge efter en bristfällig leverans bör minimeras i största möjliga utsträckning. Delprocessen *placera i råvarulager* innehåller ett antal icke värdeadderande aktiviteter som att registrera inkomna råvaror i Formidabels datorsystem och placera råvaran i lager. Aktiviteterna är i högsta grad erforderliga för att bedriva en välfungerande verksamhet. Att veta vad och hur mycket som finns i lager är viktig information för många delar av företaget, till exempel vid produktionsplanering, inköpsplanering och vid orderbekräftelse till kund. Den ingående aktiviteten *hitta plats i råvarulager* klassas som spill, eftersom aktiviteten helt kan elimineras genom införandet av ett nytt lagersystem som håller koll på råvarornas placering och vart ledigt utrymme finns. Datorsystemet kan också tala om vilken pall som har tidigast leveransdatum och därmed underlätta företagets FIFO-arbete. I dagsläget utförs aktiviteten flera gånger per dag, vilket innebär att stora tidsbesparingar kan göras på sikt vid en eliminering av aktiviteten. Tid som istället kan läggas på värdeadderande aktiviteter.

Då huvudprocessen *försäkra att råvara finns i lager* innehåller många aktiviteter som styrs av Formidabels kvalitetssystem BRC så upptar dessa aktiviteter en stor del av processens tidsåtgång. Aktiviteterna bidrar inte med något direkt kundvärde och bör effektiviseras i så stor utsträckning som

-PROCESSANALYS-

möjligt. Kvalitetsstämpeln är dock viktig ur konkurrenssynpunkt och många gånger är den ett krav från kunden, därför måste aktiviteterna få ta viss tid i anspråk. Av analysen ovan framgår att huvudprocessen endast innehåller en delprocess som är direkt värdeadderande, nämligen *förhandla med leverantör*. Detta måste förmedlas till huvudprocessens medarbetare så att alla har förståelse för uppgiftens betydelse. Även om företaget tidsmässigt är under hårt press så måste uppgiften prioriteras och utföras på ett sätt som skapar maximal kundnytta.

6.1.3 Producera blandning

Huvudprocessen *producera blandning* är en sekventiellt uppdelad process bestående av fyra delprocesser: plocka råvaror efter recept, uppvägning av råvaror, blanda råvaror samt paketera i säckar, se bilaga 6. Den främsta anledningen till att processen är sekventiellt uppbyggd är att få aktiviteter kan utföras parallellt samt att vid de tillfällen möjlighet finns behöver det inte göra processen mer effektiv eftersom fler personer i sådana fall måste medverka i processen. Fler personer innebär fler ansvarsöverlämningar, vilket höjer kravet på ett effektivt informationsflöde samtidigt som personalen kan få svårare att se sin del i värdeskapandet. En sekventiell kedja av aktiviteter gör dock processen något långsam och den tid som läggs på värdeadderande aktiviteter får ses som relativt liten, med tanke på att det är under produktionen som förädlingen sker och störst kundvärde torde adderas.

Två av de ingående delprocesserna innehåller värdeadderande aktiviteter. Först processen där råvarorna blandas och produkten får sin unika sammansättning. Här sker en tydlig förädling av råvarorna som skapar ett direkt mervärde för kunden. *Paketera blandningen i säckar* är den andra värdeadderande delprocessen. Anledningen till att den kan ses som värdeskapande är främst att kunderna själva kan välja säckstorlek efter egna önskemål. På så vis paketeras blandningen i säckar efter lämplig vikt baserad på kundens produktion. I denna delprocess märks också säckarna med vikt och ett tilldelat batchnummer som försäkrar spårbarheten. Detta är också en värdeadderande aktivitet med betydelse för kunden då kunden lätt kan utläsa säckens innehåll, vikt, batchnummer med mera. Dessa aktiviteter ska i den mån det är möjligt byggas ut och så mycket tid som möjligt ska läggas på dessa aktiviteter. Således får det ses som mindre lönsamt så fort en bladningsmaskin inte används. Då har troligtvis för mycket tid lagts på icke värdeadderande aktiviteter.

I övrigt består huvudprocessen av flertalet icke värdeadderande aktiviteter. Ett exempel är *väga upp råvaror*, en aktivitet som måste ske för att råvarorna sedan ska kunna blandas efter recept, men som ändå inte tillför något direkt värde för kunden. Dock får kunden stå som den främsta

-PROCESSANALYS-

intressenten att detta sker då den indirekt adderar värde för kunden. Aktivitetens tidsåtgång kan vara lämplig att minimera genom effektiviseringar, men detta måste ske utan att verksamheten eller kunden tar någon skada. Det är inte lönsamt att ge avkall på kvalitet för att minska tiden. Innan plockning och uppvägning av råvaror beräknas antalet råvarusäckar som kommer att gå åt vid produktionen. Detta är en stödprocess och är per definition icke värdeadderande. Idag utförs beräkningarna för hand och författarna anser att tidsåtgången kan minskas genom att låta Formidabels datorsystem kontrollera råvarans säckstorlek och därefter automatiskt beräkna antalet säckar som kommer att behövas för blandningen. Detta skulle helt eliminera beräkningsfel kopplade till den mänskliga faktorn.

I denna huvudprocess går även att finna aktiviteter som är att betrakta som spill och på så vis borde elimineras. En aktivitet som kan ses som spill är när personalen ska finna rätt lagerplats för att kunna plocka råvarorna. Med ett effektivare lagersystem som inte förlitar sig till det personliga minnet utan istället bygger på tydliga system och där lagerplats för råvaran anges direkt på receptet som ska plockas, kan mycket tid sparas.

Det finns en rad stödprocesser som är relaterade direkt till denna huvudprocess och som är mycket tidskrävande. En av dem innefattar städning av uppvägningsrummen. För att inte riskera att råvaror från tidigare blandningar finns kvar i utrustningen dammsugs rummen alltid mellan blandningarna men beroende på hur väl planeringen utförs, som är en annan stödprocess behöver rummen även tvättas olika ofta. Tvättning av rummen är väldigt tidskrävande och medför inget adderat kundvärde. Således är planeringen av högsta vikt och plötsliga förändringar, som tillkommande order som ska produceras snabbt, kan medföra högre kostnader än normalt. För att helt tillfredsställa kundernas krav hade en större flexibilitet i produktionsutrustningen kunnat vara till hjälp.

En annan stödprocess som direkt kan hänföras till denna huvudprocess är när råvaror flyttas från råvarulagret till plocklagret. Detta är tidskrävande och återigen gör lagersystemets undermåliga funktion att mycket tid går till spillo på att söka efter lediga lagerplatser och finna de råvaror som ska flyttas. I många avseenden krävs det att ett plocklager existerar, då det är svårt och tidskrävande för de som plockar att nå råvaror som är placerade högt upp. Lättåtkomliga råvaror i ett plocklager i kombination med en tydligare lagerstruktur, är en förutsättning för att hålla nere den totala plocktiden.

6.1.4 Förbereda leverans och leverera

Huvudprocessen *förbereda leverans och leverera* består av tio delprocesser där en stor del av delprocesserna syftar till att kontrollera så att önskad kvalitet är uppfylld. De tio olika delprocesserna är av olika storlek och betydelse och är som framgår av bilaga 8: undersöka metallförekomst, sila blandningen, kassera vara, lasta på pall, placera i FVL, analysera varans kvalitet, utvärdera analys och fatta beslut, skicka vara på extern analys, bryta spärning på vara samt förbereda pall för transport. En stor del av aktiviteterna i denna process kommer att betraktas som icke värdeadderande aktiviteter. De fyller dock en stor funktion för verksamheten och hjälper till att upprätthålla Formidabels goda rykte.

Två av huvudprocessens ingående delprocesser är att betrakta som direkt värdeadderande. En av dessa delprocesser innefattar att skicka varan på extern analys. Dock endast om det är på direkt kundförfrågan och produkten på så vis kan garanteras en högre kvalitet och exempelvis avsaknad av allergena ämnen. I det fallet adderas mer värde till den redan färdiga produkten och ett högre pris kan tas ut. Att erbjuda kunden en större förädling och bättre garantier kan, i den mån det är möjligt, således vara lönsamt att fokusera på. De regelbundna analyser som Formidabel gör för att undersöka att erfordrad kvalitet uppnås adderar dock inget extra värde för kunden. Aktiviteterna betraktas därför som icke värdeadderande med verksamheten som främsta intressent. Den andra delprocessen som kan antas innehålla värdeadderande aktiviteter är *förbereda pall för transport*. Detta då delprocessen innefattar att speditören hämtar varan, vilket möjliggör att varan når kunden, vilket torde vara värdeskapande. Detta är också en aktivitet som tidsmässigt bör vara en stor del av verksamheten. Först när varan når kund är den såld och betalning kan erhållas. Ju mer produkter som lämnar Formidabel desto större intäkter.

De allra flesta delprocesser kan sägas bestå av enbart icke värdeadderande aktiviteter och handlar då främst om att kontrollera varans kvalitet. Undersökningen av metallförekomst är enbart ett resultat av BRC-certifieringens krav och kan inte anses addera något direkt värde för kunden. Däremot är det en viktig funktion för verksamheten för att behålla sin kvalitetsstämpel. Denna funktion ska således inte elimineras men i den mån det är möjligt ska så lite tid som möjligt spenderas här. Effektivisering kommer att medföra större flöde genom processen som i sin tur kan leda till ökade intäkter. Liknande resonemang kan göras gällande för analys av varans kvalitet. Här kan dock aktiviteten där produktionsrapporten skrivs ut, som sedan bifogas till kund, ses som en värdeadderande aktivitet då den dels går att få innehållande olika detaljer som kunden önskar och dels sedermera ska ligga till grund för kundens innehållsdeklaration.

-PROCESSANALYS-

En annan ickevärdeadderande delprocess i denna huvudprocess är den där säckarna sorteras och placeras på olika pallar utifrån vilken kund de ska till. Denna process kan tyckas helt onödig då säckarna från början är åtskilda och kommer från olika blandningsrum. Anledningen till att de säckar som ska till olika kunder blandas är att samtliga blandningsrum använder samma transportband som låter säckarna passera metalldetektorn och transporterar dem ut till en uppsamlingsplats. På så vis fyller denna lilla delprocess en stor funktion för verksamheten och utrustningen.

Även den här huvudprocessen innehåller en del aktiviteter som är att betrakta som spill. Också här märks det något undermåliga lagersystemet av när en plats ska hittas att placera den färdiga produkten på och sedan återigen finna var denna placerats. Med ett effektivare lagersystem kan dessa aktiviteter helt eliminerats och tiden hade kunnat nyttjas till viktigare sysslor. Andra aktiviteter som är att betrakta som spill är där blandningen silas efter att metalldetektorn gett utslag. I det fallet metallen hittas och blandningen slutligen går att använda kan dock aktiviteten betraktas som en icke värdeadderande aktivitet, men som nog bör utredas huruvida den är lönsam att utföra. I de fall varan måste kasseras har tiden som användes varit helt bortkastad. Spillaktivitet är också att ta hand om material som kasserats.

Även i denna huvudprocess förekommer stödprocesser som direkt kan härledas hit. Som exempel kan nämnas kontakten med speditören där personalen måste bevaka när olika order ska gå iväg och då bör vara färdigpackade. Ofta råder en viss osäkerhet kring när speditören ska komma och det är viktigt att ha alla utgående leveranser förberedda så de kan gå iväg med planerad speditör och nå kunden vid avtalad tid.

6.2 Flaskhalsanalys

Vid en flaskhalsanalys ska en helhetsbild över processerna tas i beaktande för att upptäcka var eventuella flaskhalsar kan uppstå och hur flödet ska kunna höjas på dessa ställen. Hos Formidabel är det svårt att identifiera några specifika flaskhalsar då de inte alltid är förekommande och var de uppstår kan variera kraftigt. Författarna har därför valt att belysa ett antal tänkbara ställen där de kan uppkomma och vilka konsekvenser de kan medföra. Eventuella lösningar om en flaskhals skulle uppstå presenteras också.

Den första flaskhals som kan identifieras utifrån författarnas perspektiv och med hjälp av huvudprocesskartan är när nya recept ska tas fram. Processen är av stor vikt för verksamheten då den bidrar till att skapa affärer samtidigt

-PROCESSANALYS-

som den adderar stort kundvärde. Arbetsmomenten i processen är tidskonsumerande och därmed även personalkrävande. För att öka flödet genom denna typ av flaskhals krävs mer personal och i den mån det är möjligt arbetseffektivisering genom exempelvis tydligare rutiner eller bättre utrustning. Produktutvecklingen upplevs i dagsläget inte som flödesbegränsande inom företaget, men om Formidabels fjärde huvudstrategi efterföljs, se kapitel 2.5, ska en bra-bättre-bäst rutin i framtiden införas i denna process som ska ge kunden olika receptalternativ att välja mellan. Detta ökar processens resursbehov ytterligare och gör att den i framtiden kan bli ett flödesbegränsande moment. Då personalen måste ha hög kompetens inom produktutveckling, vara trendmedveten, förstå marknaden samt ha god produktkunnskap om Formidabels råvaror såväl som marknaden, kan det på kort sikt vara svårt att öka personalstyrkan. Konsekvenserna av en flaskhals i produktutvecklingen är långa ledtider för idéer och konceptförslag att nå marknaden. Långa ledtider är alltid ett problem på föränderliga marknader. Trendkänsliga kunder vill åtnjuta fördelarna med att vara först på marknaden med ett nytt koncept.

En annan tänkbar flaskhals uppstår när råvaror fattas och stoppar upp produktionen. Råvaror kan saknas av olika anledningar. Inköpen kan till exempel ha baserats på felaktiga prognoser, en beställningspunkt kan ha missats, leveranser kan vara försenade eller innehålla obrukbara råvaror. Råvarorna kommer ofta långväga och då råvarorna är livsmedel kan kvalitetsbrister uppstå på olika sätt under vägen. Som en följd av de stora avstånden kan det ta lång tid från det att en vara beställs tills den är på plats på Formidabel. Om det är en vanligt förekommande råvara kan produktionen så gott som avstanna helt i väntan på en enda råvara. Detta är oerhört kostsamt, inte minst i form av outnyttjad kapacitet och missnöjda kunder. Formidabel har därför ofta varken tid eller råd att invänta leverans från ordinarie leverantör utan måste köpa råvaran till ett högre pris hos en alternativ leverantör. I den mån brist förekommer på specifika råvaror eller då leverantörer är svåra att finna, kan det vara nyttigt att analysera hur stora resurser i förhållande till avkastning de kunder som endast köper råvaror tar i anspråk. Råvarubeställningar går igenom samtliga huvudprocesser utom *producera blandning* och hoppar enbart över några enstaka aktiviteter på vägen. Trots att en huvudprocess kan kringgås står vinstmarginalerna sällan i paritet med tidsåtgången jämfört med de kundspecifika blandningarna som ofta har höga marginaler. Råvaruförsäljningen är inte heller något som fokuseras i Formidabels strategier och på så vis kan denna typ av försäljning ifrågasättas. I den mån råvarubrist betraktas som en flaskhals bör dessa kunder ses över.

En tredje flaskhals uppstår när blandningsrummen inte räcker till. Formidabels utrustning köptes i tron om att marknadstrenden gick mot

-PROCESSANALYS-

större produktionsserier, men kraven från marknaden har istället gett det ombytta scenariot med små serier och krav på stor flexibilitet. Detta kan göra att produktionsutrustningen inte räcker till trots att den är avsedd att hantera efterfrågade mängder. Till viss del går detta att lösa med en rigorös produktionsplanering för att i största möjliga mån minska på tidkrävande aktiviteter som tvättningen av blandningsrum. Det skulle dock försvåra för Formidabel att ta snabba order eftersom de inte kan medverka i en långsiktig planering. På lång sikt kan det därför vara nödvändigt att investera i en mer flexibel utrustning om Formidabel vill fortsätta kunna anta snabba order. Kortsiktigt kan problemet lösas genom att inte utlova snabb produktion om det inte passar in i det aktuella körschemat, alternativt begära marginaler som står i paritet med den försening som uppstår, det extra kapital som binds samt andra kostnader som kan härledas till ordern.

Verksamhetens uppbyggnad vid metalldetektorn kan vid ett ökat flöde utgöra en flaskhals. Hit kommer osorterade säckar från företagets sex blandningsrum. Säckarna anländer på ett och samma transportband och sorteras sedan på olika pallar efter produktionsorder. Vid ett ökat flöde kan trycket bli för hårt för att personalen ska hinna sortera säckarna. Personalinsatsen kan bara ökas till en viss nivå på grund av utrustningens utformning och metalldetektorn riskerar då att utgöra en flaskhals. Konsekvenserna blir att blandningar ligger och väntar på att genomgå detektorn vilket ökar ledtiderna och kapitalbindningen. En lösning till problemet kan vara att ändra på utrustningen så att en större personalstyrka kan sättas in.

Den sista identifierade flaskhalsen uppstår när produkterna ska kvalitetskontrolleras. Dels kan externa analyser behövas som gör att produkten inte kan lämna Formidabel och dels ska en bedömning av alla produkter göras för att kontrollera så att inga lättidentifierade fel finns på produkten. I väntan på personal som kan utföra erforderade tester kan produkten bli stående vilket försenar hela processen och medför att produkten inte kan skickas ut till kund. Produkten är här fullt förädlad och utgör en onödig kapitalbindning. Det är dock svårt att påverka flaskhalsar som uppstår på grund av personalbrist. I viss mån kan det hjälpa att ha fler anställda som har kompetens att utföra arbetet, men utbildning kan vara kostsamt och svårt. Dylåka flaskhalsar uppstår lättare på mindre företag eftersom personalstyrkan är mindre och det kan vara svårt att ersätta varandra vid behov då arbetsuppgifterna skiljer sig markant åt.

6.3 Allmän analys

I teoriavsnittet introduceras fem steg som är lämpliga att använda vid en allmän analys baserad på ett företags huvudprocesskarta. Då författarna

-PROCESSANALYS-

anser att de flesta aspekter som berörs av en allmän analys redan behandlats i de tidigare analysmetoderna, väljer författarna att göra en förenklad allmän analys som i huvudsak bygger på att studera kartan och se var problem kan uppstå och var processerna eventuellt kan tänkas förbättras. Det första steget går ut på att vandra igenom processkartan från början till slut och låta deltagarna koppla problemen till processkartan. I detta examensarbete kommer endast författarna att utföra vandringen, men Formidabel kan i framtiden med fördel låta berörda medarbetare tycka till om problem och utvecklingsmöjligheter kopplade till processerna. Problemen som upptäckts under författarnas analys av processkartan kategoriserats efter problemtyp och författarnas funderingar kring bakomliggande orsaker nämns i anknytning med problemen.

Vid författarnas vandring genom processkartan kändes strukturen logisk och lättöverskådlig på många sätt. Endast på få ställen behövs flera objekt in för att starta processer, något som annars kan leda till onödig väntan och kapitalbindning. Den största risken för väntetider föreligger då råvaror saknas samt när varan ska analyseras och tillfälligt måste spärras. En annan väntetid som kan uppstå är om produktutvecklingen efterfrågar en helt ny råvara och företaget saknar leverantörer, något som förlänger time-to-market och kan skapa otåliga kunder. Väntetider som uppkommer i början av processkartan kan innebära förseningar längs hela nätverket av aktiviteter och kan därmed påverka hela verksamheten negativt. Problem kan till exempel uppkomma vid processen *beställa råvara*. Processen behöver två ingående objekt för att initieras; en aktiv leverantör och en order av något slag. Om en order anländer och en aktiv leverantör saknas kan behövda råvaror inte beställas vilket leder till att lagret töms. Blandningen kan då inte produceras och kunden får inte sina produkter i tid. I normala fall saknas inte aktiva leverantörer, men scenariot kan uppkomma om någon leverantör inte håller utlovad kvalitet och handeln med denne måste brytas. En annan väntetid kan uppstå när den anlända råvaran ska kvitteras. För att mottaga en råvara och placera den inom företagets väggar krävs inte bara att varan anlänt till Formidabel, utan godsmottagningen måste också ha en bekräftelse om att varan är beställd. Om bekräftelsen av någon anledning inte nått fram i tid, måste Formidabels inköpare kontaktas och tillfrågas. Detta innebär onödiga väntetider och merarbete för personalen som tar emot godset. Processen *paketera i säckar* behöver även den två objekt för att starta. Den behöver en färdig blandning och den behöver säckar i rätt storlek och utförande. Om säckar saknas kan kunden inte få sina produkter även om de är färdigblandade och klara i övrigt. Detta innebär onödig kapitalbindning och risk för missnöjda kunder. Om säckbristen upptäckts först när produkten är färdigblandad, kommer produkten att ligga kvar i blandaren och därmed beröva produktionen stor kapacitet. Brist på säckar får därmed inte förekomma. Om det är något som Formidabel ska lagerföra så är det säckar

-PROCESSANALYS-

av olika storlek. Den kapitalbindning som en sådan lagerföring innebär är liten i förhållande till konsekvenserna av att säckar saknas när blandningar står färdiga. Förseningar är, som tidigare nämnts, många gånger en följd av att något objekt saknas för att initiera en process som behöver mer än ett ingående objekt. Ett objekts frånvaro kan till exempel bero på missar i planeringen, felaktiga prognoser eller oförutsedda händelser som maskinhaveri eller försenade leveranser.

Vid analysen av huvudprocesskartan uppmärksammade författarna även att en del processer tenderar att vara något sekventiella. Strukturen måste därför i huvudsak beskrivas som linjär snarare än nätverksbaserad. Detta kan vara problematiskt om det resulterar i ökade ledtider. Många av Formidabels kunder värderar korta ledtider och med en sänkning av ledtiderna skulle Formidabel slippa göra undantag och klämma in snabba order i produktionsplaneringen. En anledning till verksamhetens sekventiella uppbyggnad kan vara att produktionen är relativt enkelt och att inte många aktiviteter kan eller lönar sig att utföras parallellt. Parallelliseringen innebär också att fler ansvarsöverlämningar sker, vilket i sin tur ökar risken för att viktig information går förlorad och att medarbetarna får för specialiserade arbetsuppgifter. Med specialisering följer många gånger att medarbetarna tappar helhetssynen och att de sämre förstår sin del i värdeskapandet. Det blir då extra viktigt att förmedla det processorienterade synsättet, rita processkartor och förklara hur medarbetarna bidrar till att skapa värde. Parallellisering kontra sekventiell uppbyggnad blir därmed en avvägningsfråga. Komplexitet i strukturen är inget självändamål utan bör stå i paritet till processernas syfte. Då Formidabels produktionsprocess bygger på enkel teknik och har en logisk arbetsgång bör processen inte heller vara komplex. Viktigt är att särskilja sina huvudprocesser och förstå att övriga processer kan ha ett behov av större komplexitet.

6.4 Processutveckling

I teorin nämns två olika sätt att förbättra en process prestanda, se avsnitt 4.2.4. För att utveckla Formidabels processer föreslår författarna att företaget ska använda sig av så kallade processförbättringar, där företaget koncentrerar sina insatser till befintliga processer. I dagsläget ser författarna inget behov av re-design där hela processen görs om från grunden. Detta då processerna i stort fungerar och det föreligger stora svårigheter med att ersätta en process helt.

Processförbättringar är något som bör ske kontinuerligt efterhand som problem uppstår och ökad kunskap om processen finns. Förbättringar som kan göras baseras på tidigare utförd analys i kombination med de problem som Formidabel i framtiden stöter på. Författarnas förslag är således att den

-PROCESSANALYS-

strategiska ledningsgruppen på Formidabel några gånger om året ser över samtliga processer och föreslår eventuella förbättringar. Tanken är även att de som är verksamma i respektive process ska kunna komma med synpunkter på sin process och vilka eventuella förbättringar som går att göra där för att förenkla till exempel överlämningar och annat.

Författarnas initiala förslag till förbättringar presenteras redan i analysavsnittet och baseras på de problem som identifierades i analysen. Konkreta förslag hur processen ska utvecklas är dock inte presenterade. Detta beror främst på att författarna inte anser sig ha tillräckligt stor inblick i processerna för att kunna göra detta. Utvecklingsarbetet bör integrera alla som medverkar i processen.

Något som eventuellt kan behöva ses över och analyseras tillsammans med processerna är de övergångar som sker mellan processerna. Vid övergångarna sker ofta ett informationsutbyte som är kritiskt för objektets vidare behandling. Efterhand som företaget växer och antalet inblandade blir allt fler kommer kommunikationen mellan individer försvåras, vilket ökar kravet på smidiga övergångar. Detta medför att förenklingar eventuellt kan komma att behövas här i framtiden för att förbättra processerna och informationsflödet.

6.5 Processsynsättets inverkan på Formidabel

Formidabel kan i dagsläget uppfattas befinna sig vid ett vägskäl där vissa omstruktureringar kan vara nödvändiga för att klara en fortsatt tillväxt. Om företaget önskar fortsätta växa kommer ökade krav ställas på strukturen och verksamhetens uppbyggnad. För att vinna marknadsandelar måste formidabel fokusera på kundernas behov och göra kunderna till en viktig del av verksamhetsbeskrivningen, vilket är svårt med det klassiska organisationsschemat. För Formidabel är det även viktigt att belysa för individen vilken del i värdeskapandet för kunden som denne faktiskt har. I växande organisationer är det lätt att individen fokuserar för mycket på sina egna förändrade arbetsuppgifter och arbetets förankring i vad det innebär för kunden riskerar att gå förlorad.

Genom processorientering kan Formidabel uppnå en jämnare kvalitet då det är lättare att minimera variationer med ett processbaserat tänkande. Detta är något mycket viktigt för Formidabel eftersom kunden förväntar sig identiska produkter varje gång och är mycket känsliga för avvikelser. Istället för att enbart kontrollera sin output och undersöka att denna motsvarar tidigare produktion av samma produkt, kan Formidabel sträva efter att processerna ska utföras så likt som möjligt vilket ger ett liknande resultat.

-PROCESSANALYS-

I en processorganisation ska det operativa arbetet främst ske i tvärfunktionella team. Detta arbetssätt kan till viss del redan identifieras på Formidabel då en operativ ledningsgrupp med medlemmar från olika avdelningar träffas regelbundet för att diskutera verksamheten och hur denne ska bedrivas. Författarna tror dock att Formidabel kan dra nytta av att göra medarbetarna mer medvetna om hur tvärfunktionellt arbete ska fortgå och kanske skapa fler tvärfunktionella team som följer hela värdekedjan från kundbehov till kundtillfredsställelse. Önskvärt kan även vara att engagera fler medarbetare i arbetet för att skapa en större förståelse för värdeskapandet hos individen.

I framtiden kommer allt högre krav ställas på livsmedelsproducenter i form av certifieringar. Ett första steg mot en ISO-certifiering är ett processbaserat synsätt och att företaget arbetar med processförbättrande åtgärder. Detta kommer med stor sannolikhet bli ett krav i framtiden för att kunna behålla och vinna marknadsandelar. På så vis gör Formidabel klokt i att redan i ett tidigt skede anamma detta tänkande.

För Formidabel kan kartan även ligga till grund för ett välutvecklat mätsystem som i framtiden kan hjälpa företaget att mäta rätt saker på rätt ställen och på så vis påvisa ytterligare förbättringsmöjligheter. Att arbeta efter processer är ett stort steg för Formidabel mot att i framtiden kunna arbeta enligt TQM-principen eller liknande metoder som sätter kunden i fokus.

6.6 Reflektioner

Fler analysmetoder än de författarna valt att fokusera på finns och kan användas på Formidabels processer. Dock anser författarna att de har, med de analysmetoder de använt, belyst de flesta problem och brister men även fördelar som Formidabels fyra huvudprocesser har och kan tänkas få i framtiden. Det är viktigt att poängtera att processkartan är en förenklad bild av verkligheten. Den gör inte anspråk på att ge en exakt beskrivning av företagets aktiviteter och det nätverk i vilket de interagerar. En sådan ambition skulle generera en alltför komplex beskrivning och kartan skulle bli svårtolkad. Vid framtagandet av kartorna låg författarnas fokus främst på de aktiviteter som uppfattades som viktiga och tillförde verksamheten något. Denna effekt förstärktes av personalens benägenhet att beskriva sina arbetsuppgifter utifrån de aktiviteter som de ansåg vara viktigast. Således har det till viss del varit svårt att identifiera spillaktiviteter utifrån kartan, trots att en del sådana uppgifter kanske utförs i verkligheten. På så vis kan aktiviteter som utförs, men som inte belyses på kartan, visa sig vara direkt spill och bör således elimineras.

7 Utformning av mätsystem

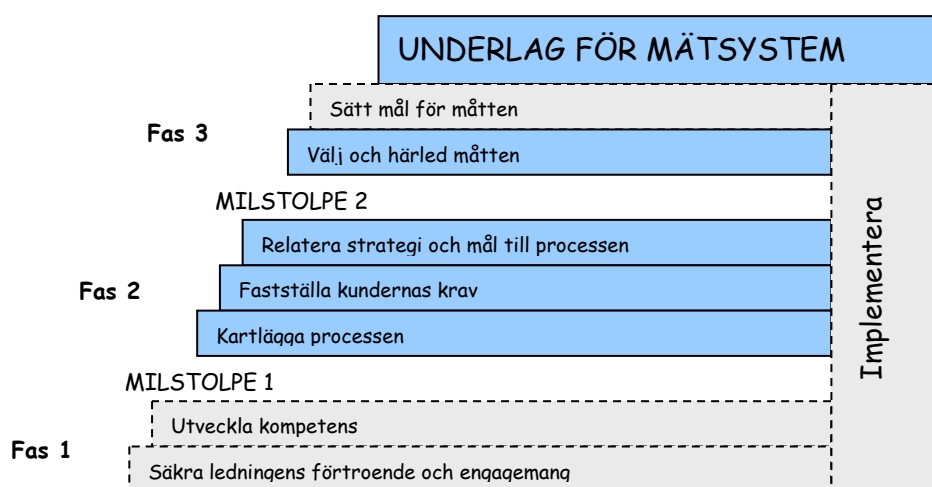
I följande kapitel skapas ett underlag för en framtida utveckling och implementering av ett mätsystem på Formidabel. Med hjälp av Ljungberg och Larssons modell för utveckling av ett mätsystem härleds mått kopplade till en av Formidabels huvudprocesser. Därefter förs en diskussion om andra mer generella mått som kan kopplas till verksamheten som helhet och processkartans olika delar. Slutligen kopplas begreppen TQM och BSC till Formidabels situation och företagets möjlighet att implementera något av systemen diskuteras kortfattat.

7.1 Utvecklingsarbetets upplägg och begränsningar

Med hjälp av den framtagna processkartan och kundprofilen ämnar författarna skapa ett underlag för att utveckla ett processbaserat mätsystem som speglar Formidabels övergripande mål och strategier. Författarna har valt att begränsa mätsystemet till Formidabels mest förädlade huvudprocess, nämligen *producera blandning*. Tillvägagångssättet presenteras på ett strukturerat sätt för att i framtiden kunna generaliseras till verksamhetens övriga processer. Förhoppningen är att Formidabel ska applicera metoden på samtliga processer och utveckla ett verksamhetsomspännande mätsystem.

I utvecklingsarbetet har en reviderad version av Ljungberg och Larssons åttastegsmodell används, se figur 7.1. Då författarna varken har utrymme eller befogenhet att implementera ett mätsystem hos Formidabel är detta steg inte aktuellt. Inte heller de båda inledande stegen, *utveckla kompetens* och *säkra ledningens engagemang*, kommer att behandlas i rapporten, då de är nära sammankopplade med implementeringen. Detta examensarbete kan snarare ses som ett försök att väcka ett intresse hos ledningen och som ett bidrag i deras kompetensutveckling i ämnet. Författarna har också valt att inte sätta upp några mål för de härledda måtten, det beror främst på att författarna saknar jämförbara uppgifter om arbetarnas så väl som utrustningens prestationer i dagsläget. Författarna kommer således att fokusera sina insatser på fas två och tre i utvecklingsarbetet.

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-



Figur 7.1 Modell för att skapa ett underlag för ett processbaserat mätsystem¹⁵⁸.

För resten av verksamheten kommer ett antal generella mått att diskuteras som sedan härleds till kartans olika huvudprocesser. Samtliga mått som presenteras i kapitel sju handlar om datafångst. För att omvandlas till användbar information som slutligen leder till åtgärder och verksamhetsstyrning krävs att insamlad data behandlas på ett korrekt sätt. I avsnitt 4.3.2 presenteras en sexstegsprocess för att omvandla data till kunskap. Efter insamling ska datan sammanställas, presenteras och kommuniceras till berörda medarbetare, för att slutligen analyseras och leda till åtgärder. Denna process rekommenderar författarna att Formidabel följer för samtliga mått.

7.2 Fas 2 - Skapa underlag

Det förste steget i utvecklingsarbetet blir att kartlägga verksamheten i form av processer. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer och observationer av det dagliga arbetet på Formidabel har författarna utformat en huvudprocesskarta som presenterades i figur 5.1, där flödet tydligt kan följas genom Formidabel. För en mer detaljerad beskrivning av huvudprocessen *producera blandning* och dess ingående aktiviteter se bilaga 5 och 6.

Steg två går ut på att fastställa kundernas krav på processen och skapa förståelse för kundernas totala kravbild. I kapitel 5.3 sammanfattades kundernas krav i en kundprofil och som nämnts där har författarna valt att fokusera på det kundsegment som efterfrågar kundspecifika blandningar.

¹⁵⁸ Ljungberg, A. & Larsson, E. *Processbaserad verksamhetsutveckling* (2001) s. 249.

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

Nästa steg går ut på att bryta ner Formidabels strategier och övergripande mål och applicera dem på huvudprocessen *producera blandning*. Formidabels första huvudstrategi, se kapitel 2.5, förmedlar vilken kundgrupp företaget väljer att inrikta sig på i framtiden samt hur de ska gå tillväga. Detta kan inte direkt kopplas till *producera blandning*, utan riktar sig främst till företagets säljare. Att Formidabel vänder sig till små och medelstora företag motsäger i viss mån företagets val av produktionsanläggning som är inriktad på stora serier. På grund av produktionens utformning blir det här extra viktigt att mäta hur mycket varje order kostar att producera så att varje orders lönsamhet kan beräknas. I denna process studeras endast de produktionsrelaterade kostnaderna och inte råvarukostnader eller omkostnader kopplade till andra huvudprocesser. För att beräkna de lönekostnader som ordern måste bära behöver författarna känna till vilken tid som läggs ner på varje order, hur lång tid det tar att hitta och plocka råvarorna från lager, hur lång tid uppvägning och satsning tar i anspråk och så vidare. Utöver det krävs även kännedom kring omställningskostnaden mellan två order. Omställningskostnaden är främst kopplad till den tidsåtgång som städningen av blandningsrummet tar i anspråk och denna tid är helt oberoende av orderkvantiteten. Vid små order utgör dessa kostnader en relativt stor del av det offererade utpriset och måste tas i beaktande vid offereringen. Om Formidabel ser små och medelstora kunder som sitt framtida kundsegment måste processen i största möjliga mån anpassas för att hantera produktionsorder av den storleksordningen. Det finns därmed ett krav från företagets intressenter att anpassa produktionsprocessen till små och medelstora orders.

Enligt huvudstrategi A ska även stort fokus ligga på att vårda befintliga kundrelationer. Detta ska i första hand utföras av Formidabels säljare, men strategin ställer samtidigt ett indirekt krav på verksamheten som helhet att tillfredsställa sina kunder och producera blandningarna på utsatt tid till förväntad kvalitet. Strategi A kräver därmed att *producera blandning* upprätthåller utlovade ledtider och kvalitet. För att erhålla tillfredsställda kunder ställs även andra krav på Formidabel som att blandningen ska hålla en viss smakkontinuitet, den ska vara spårbar och hålla BRC-standard.

Även strategi B är starkt kopplad till företagets säljare. Strategin går ut på att förmedla Formidabels roll som leverantör som utöver smak- och konsistens även ska bidra med ökad lönsamhet och konkurrenskraft för kund. Då säljaren är Formidabels ansikte utåt mot kunden blir det i huvudsak dennes uppgift. I enlighet med processtänkandet ska Formidabel även förmedla internt att alla delmoment, så även dem i *producera blandning*, påverkar kundens lönsamhet. Detta kan antingen förmedlas vid enstaka tillfällen eller genom mätning som en ständig påminnelse om hur personalen bidrar med kundvärde.

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

Huvudstrategi C syftar till att förstå den marknad som kunden agerar på samt förmedla denna kunskap till befintliga och presumtiva kunder. Även denna strategi fokuserar på Formidabels försäljning och kan varken direkt eller indirekt kopplas till processen *producera blandning*.

Formidabels fjärde huvudstrategi handlar om att sprida intern förståelse för hur rätt smak och konsistens skapas på ett för kunden kostnadseffektivt sätt. Strategin är kompetenshöjande och riktar sig till företagets personal. Av företagets processer så är strategin i första hand kopplad till *skapa affärer* där nya koncept och produkter utvecklas. Kostnadseffektivitet är dock eftersträvansvärt i samtliga processer och är ett krav från verksamheten.

Utöver Formidabels huvudstrategier har författarna uppmärksammat ett antal outtalade mål som också kommer att ligga till grund för mätsystemet. För att Formidabel ska kunna tillfredsställa sina kunders varierande preferenser med bibehållen produktionsplanering ser författarna flexibilitet i produktionen som ett eftersträvansvärt mål. Ett annat mål för produktionen är hög kapacitetsutnyttjning. Då orderkvantiteterna är mindre än vad som förutspåddes när produktionen anlades har maskinerna relativt låg kapacitetsutnyttjning i dagsläget. Blandningsmaskinerna fylls inte och rengöringen mellan två order tar mycket tid i anspråk. Hög flexibilitet och kapacitetsutnyttjning kan vara svåra mål att uppfylla samtidigt. För många verksamheter kräver flexibilitet en viss överkapacitet och det blir ofta en avvägningsfråga. Ett annat uppmärksammat mål för verksamheten härrör företagets försörjning av råvaror och kan enbart kopplas till *producera blandning* genom det ingående objektet *lagerförd råvara*. Som tidigare nämnts så använder sig Formidabel av ett stort antal råvaror som många gånger måste transporteras lång väg. Då ledtiderna är långa och råvarorna kvalitetsmässigt inte är helt stabila är försörjningen en huvudfråga för Formidabel. Det finns ett tydligt behov av en tillförlitlig försörjning.

När Formidabels strategier och mål har relaterats till *producera blandning* är den andra utvecklingsfasen avklarad och milstolpe 2 har nåtts enligt Ljungberg och Larssons utvecklingsmodell. Underlaget för utvecklingsarbetet är insamlat och i nästa fas börjar själva utvecklingen.

7.3 Fas 3 – Utveckling

Utvecklingsarbetets tredje fas innefattar val och härledning av mått. Då detta är kärnan i arbetet har författarna valt att följa en strukturerad sjustegsmetod, se avsnitt 4.3.5, för att säkerställa att de härledda måtten verkligen har en förankring i kundernas krav och företagets strategi.

7.3.1 Steg 1 – Sammanställning av krav

För tydligheten skall kraven i ett inledande skede delats upp efter vem som ställer kraven; kunden eller verksamheten själv. Måtten står angivna i bokstavsordning och är således inte rangordnade efter hur viktiga de är för kunderna eller verksamheten.

Krav från verksamhetens kunder:

- Användarvänlighet
- BRC-standard
- Flexibel produktion
- Hög kvalitet
- Hög kännedom om marknaden och olika trender
- Korta ledtider
- Kunds specifika produkter
- Leveranssäkerhet¹⁵⁹
- Smakkontinuitet
- Spårbarhet

Krav från verksamheten:

- Hög kapacitetsutnyttjning
- Kostandseffektivitet
- Lönsamhet för små och medelstora order
- Kundvärdeskapande
- Tillfredsställda kunder
- Tillförlitlig försörjning
- Visa hur personalen påverkar kundens lönsamhet

7.3.2 Steg 2 – Relatera kraven till rätt komponent

Efter det att kraven är sammanställda delas de in efter vilken typ av egenskap de efterfrågar, objekt- eller processegenskap. Därefter ska kraven relateras till rätt komponent i processen. Detta illustreras i figur 7.2. Författarna har också valt att definiera ett antal övergripande krav som kan relateras till många av Formidabels processer. Dessa har ofta komplex karaktär och omfattar begrepp som lönsamhet och flexibilitet. En del av kraven som diskuteras kan samtidigt vara av objekts-, process- och generell karaktär och står därför nämnda på mer än ett ställe.

Objektsegenskaper

- Användarvänlig
- BRC-standard
- Hög kvalitet

¹⁵⁹ Leveranssäkerhet - rätt vara i rätt tid i rätt mängd och med rätt kvalitet

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

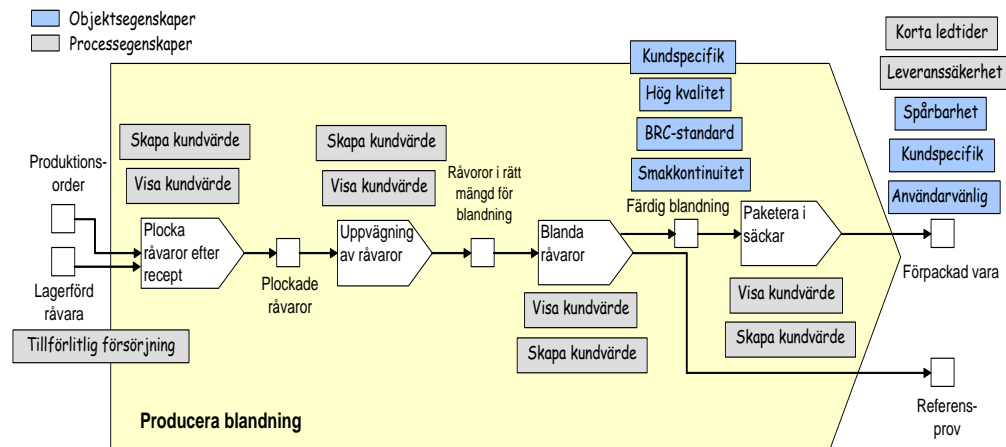
- Kundenspecifika produkter
- Smakkontinuitet
- Spårbarhet

Processsegenskaper

- BRC-standard
- Korta ledtider
- Leveranssäkerhet
- Kundvärdeskapande
- Tillförlitlig försörjning
- Visa hur personalen påverkar kundens lönsamhet

Generella egenskaper

- Flexibel produktion
- Hög kapacitetsutnyttjning
- Hög kännedom om marknaden och olika trender
- Korta ledtider
- Kostandseffektivitet
- Lönsamhet för små och medelstora order
- Kundvärdeskapande
- Tillfredsställda kunder



Figur 7.2 Krav relaterade till processkartans olika komponenter.

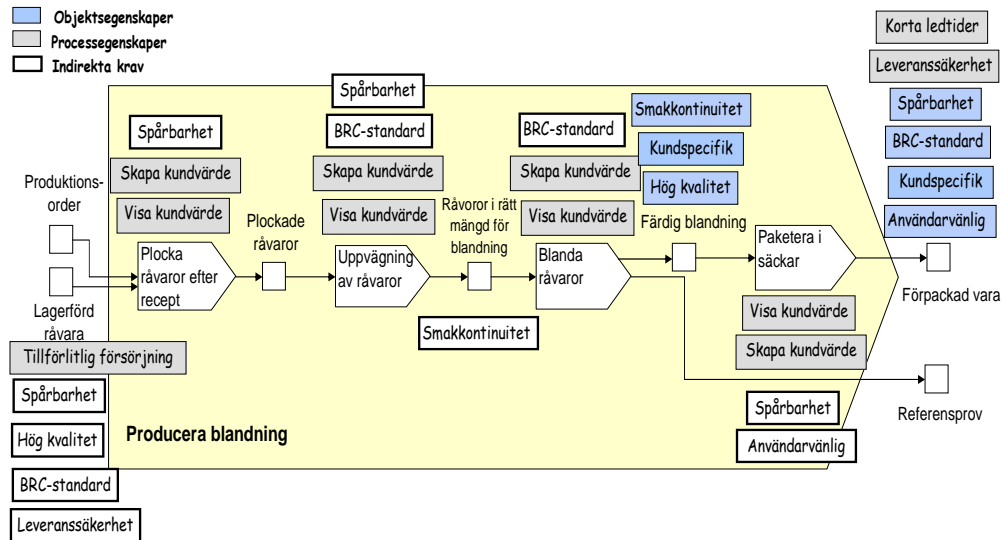
Formidabels önskemål att visa personalen hur alla delmoment påverkar kundens lönsamhet ställer krav på samtliga delprocesser i *producera blandning*. Samma sak gäller företagets krav på att processerna ska skapa kundvärde. Andra krav kan inte kopplas till *producera blandning* överhuvudtaget. Hög kännedom om marknaden och dess olika trender är ett sådant krav. Kravet härleds i första hand till *skapa affärer* där kunskapen behövs för att utveckla trendriktiga produkter som kunden efterfrågar.

Tillfredställda kunder är ett av verksamhetens mest väsentliga krav att uppfylla, då det motiverar företags existens. Kravet är verksamhetsövergripande och ställs på det kortsiktiga och långsiktiga resultatet. Resultatet är en följd av alla delprocessers och aktiviteters prestationer och samverkan och kan inte kopplas till någon enskild huvudprocess. De krav som inte kan härledas till *producera blandning* kommer att återupptas i den generella diskussionen som presenteras senare i kapitlet.

7.3.3 Steg 3 – Identifiera eventuella indirekta krav

Många av de krav som ställs på den färdiga, paketerade produkten kan härledas bakåt i huvudprocessen så långt som till det ingående objektet, se figur 7.3. Till exempel ställer kravet på hög kvalitet på den färdiga produkten indirekt ett krav på de lagerförda råvarornas kvalitet. Om slutprodukten ska hålla livsmedelsbranschens krav på spårbarhet ställs indirekta krav på det ingående objektet och många av de ingående delprocesserna. Spårbarhet handlar om den kontinuerliga hanteringen av råvaror och produkter och de indirekta kraven utgör nödvändiga villkor för det slutgiltiga resultatet. Om råvarorna är spårbara och samtliga processer uppfyller de indirekta kraven kommer även den paketerade slutprodukten att vara fullt spårbar. Det innebär att det ursprungliga kravet kan ersättas helt. Att ta bort det ursprungliga kravet måste dock göras med viss försiktighet, särskilt i det här fallet när en mätpunkt måste ersättas av många. Då spårbarheten är ett kvalificerande kriterium som måste uppfyllas har författarna valt att behålla det ursprungliga kravet som en sista kontrollpunkt. Vad gäller kravet på smakkontinuitet hos den färdiga blandningen ställs indirekt krav på det tidigare objektet *råvaror i rätt mängd för blandning*, som i sin tur kan härledas bakåt till delprocesserna *plocka råvaror efter recept* och *väga upp råvaror*. Det kan tyckas att smakkontinuitet hos den färdiga varan borde erhållas om råvarorna plockats och vägts upp på rätt sätt, men dessa indirekta krav kan inte ersätta det ursprungliga kravet. Det beror på att en råvara från samma leverantör men från olika batcher kan ha varierande färg och kornstorlek, vilket kan få den färdiga produkten att upplevas annorlunda. Den färdiga blandningen måste således jämföras med tidigare blandningar av samma recept för att kontinuitet ska kunna garanteras.

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-



Figur 7.3 Direkta och indirekta krav relaterade till processkartans olika komponenter.

7.3.4 Steg 4 – Uttryck krav på inre effektivitet

Den inre effektiviteten handlar om att utföra saker på rätt sätt och utgörs av en kvot mellan en viss prestation och dess resursförbrukning. Författarna har uppmärksammat ett behov hos ledningen att få ett mått på processens lönsamhet och dess kostnadseffektivitet. För att fatta beslut om framtida marknadssegment och investeringar i produktionen behöver ledningen siffror på vilka order som är lönsamma. Kostnadseffektivitet är ett krav på samtliga av Formidabels processer där målet är att prestera så mycket som möjligt till så liten resursåtgång som möjligt. Ett annat vanligt krav på inre effektivitet för tillverkningsprocesser är ett högt kapacitetsutnyttjande av företagets maskiner, utrustning och personalresurser. En fördel med detta krav är att det ofta är lättförståeligt för personalen som är verksam i processen. Utnyttjningsgraden är dessutom lätt att mäta och att höja den blir ett konkret mål som många kan sträva efter. Flexibilitet i produktionsprocessen är ett annat eftersträvarvärt mål som handlar om att utforma produktionen så att den kan anpassas till förändrade externa och interna förutsättningar. Flexibilitet blir därför en viktig egenskap på livsmedelsbranschens föränderliga och trendkänsliga marknad. Flexibilitet kan bland annat uppnås genom korta ledtider och låg beläggingsgrad. Då verksamheten efterfrågar hög beläggingsgrad blir detta en avvägningsfråga.

7.3.5 Steg 5 och 6 – Uttryck direkta och indirekta krav i mätbara termer

Författarna har valt att slå ihop steg fem och steg sex då de i stor utsträckning liknar varandra. Steg fem syftar till att uttrycka de sammanställda kraven i mätbara termer medan steg sex syftar till att fastställa korrelerade egenskaper till krav som svårligen låter sig mätas. Skillnaden blir att samtliga mått behandlas i en och samma diskussion.

Kravet på **användarvänlighet** riktas till processens utgående objekt, *förpackad vara* och är främst kopplad till förpackningarnas storlek. Genom att erbjuda kundanpassade säckstorlekar kan Formidabel underlätta kundernas produktion genom att kunden exempelvis kan tillsätta en eller ett helt antal säckar till en batch. På så sätt minimeras risken att kunden tillsätter fel mängd kryddor till sina produkter. Utöver det ska säckarnas utformning och material vara lätt att hantera och märkningen ska vara tydlig och informativ. För att mäta användarvänligheten bör kunderna tillfrågas. Det kan exempelvis göras genom att bifoga en fråga till en årlig enkät där kunden ombeds bedöma produktens användarvänlighet med avseende på dess förpackning. Bedömningen kan exempelvis göras utifrån en femgradig skala, där en etta betecknar låg eller illa matchad användarvänlighet och en femma betecknar hög eller träffsäker användarvänlighet.

Många av Formidabels kunder kräver leverantörer som håller **BRC-standard**. BRC ställer bland annat krav på hur råvaror och produkter ska hanteras, hur de ska kvalitetssäkras, hur produkter ska klassificeras ur hälsorisksynpunkt och hur leverantörer ska klassificeras för att kunna bearbetas olika. I *producera blandning* påverkas såväl råvarorna, produkterna, hanteringen och kvalitetskontrollerna av BRCs krav. De lagerförda råvarorna som anländer till huvudprocessen har hanterats enligt fastställda rutiner och håller en viss kvalitet. Delprocesserna följer BRC-standard för att försäkra att de producerade blandningarna också ska göra det. Då detta är ett kvalificerande kriterium för att kunderna ska välja Formidabel som leverantör är det önskvärt att göra vissa mätningar för att garantera att produktionen lever upp till den utlovade certifieringen. Mätningarna blir i första hand av kontrollerande karaktär, vilket innebär binära resultat enligt modellen, BRC-godkänd eller icke BRC-godkänd.

Kundernas och marknadens krav på en **flexibel produktion** kan mätas i omställningskostnad per genomsnittlig orderintäkt med målet att andelen ska vara så låg som möjligt. Ett annat tänkbart mått är tid för omställning genom den totala produktionstiden. För en flexibel produktion ska tidsandelen vara så liten som möjligt. Här kan Formidabel välja att titta på enskilda order eller på ackumulerade tider för exempelvis vecko- eller

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

månadsproduktion. Genom att studera antalet produktionsorder under samma tid får Formidabel en uppfattning om hur små order påverkar flexibiliteten genom att ta mycket tid i anspråk. Flexibilitet kan också mätas i form av överkapacitet, vilket företaget kan få en siffra på genom att mäta tiden som någon av blandarna står stilla eller huruvida de används till sin fulla kapacitet.

Hög kvalitet är ett kundkrav som ställs på den färdiga blandningen och indirekt på de ingående råvarorna. För att garantera att blandningen håller hög kvalitet tar Formidabel idag ett referensprov från varje blandning och kontrollerar dess överrensstämmelse i färg och kornstorlek med föregående blandning av samma recept. Antalet avvikelser bör mätas som en kontroll på att god kvalitet gentemot kund upprätthålls. Beroende på produktens klassificering görs mer omfattande analyser av referensproven olika ofta. Klassificeringen och analyserna av produkterna är i enlighet med BRC och fungerar tillfredställande. Formidabel får endast ett fåtal kvalitetsreklamationer som går att härleda tillbaka till processen *producera blandning*. Antalet kvalitetsreklamationer bör dock mätas för att Formidabel ska få en uppfattning om huruvida kvaliteten blir bättre eller sämre på sikt. Kvalitetsreklamationer skapar badwill och bör förebyggas i största möjliga mån. Genom att kontrollera det indirekta kvalitetskravet som ställs på företagets råvaror kan kvalitetsproblem rättas till i ett tidigt skede. Om den största mätningssatsen görs här blir mätningen proaktiv istället för reaktiv vilket kan spara företaget mycket resurser och onödigt spill. Råvarorna kontrolleras idag optiskt vid ankomst och ett referensprov tas. Beroende på hur råvaran riskklassificeras skickas en del på extern analys för att kontrollera bakterieförekomst och om otillåtna allergener eller kemikalier förekommer. Råvarorna som når *producera blandning* har kvalitetskontrollerats i huvudprocessen *försäkra att råvara finns i lager* och kommer därför inte behandlas här. Referensprovet av den färdiga produkten kvalitetskontrolleras i *förbereda leverans och leverera* och kommer inte heller att behandlas i utvecklingsarbetet. Antalet kvalitetsavvikelser hos blandningarna mäts där kvaliteten hos den färdiga produkten kontrolleras och antalet reklamationer kan först räknas efter det att slutprodukten nått kund. Kvalitet mäts därmed inte i *producera blandning*, även om stora delar av blandningens slutgiltiga kvalitet fastställs här.

En del av Formidabels kunder har kort framförhållning i sin produktionsplanering och efterfrågar därmed **korta ledtider**. Den ledtid som är intressantast för kunden är den sammanlagda tiden från kundorder till det att kunden erhåller produkten. Ledtiden är den ackumulerade tiden för samtliga delprocessers genomförande från order till tillfredställt kundbehov samt den väntetid som eventuellt förekommer mellan processerna. Därför är det intressant att mäta tidsåtgången för varje

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

delprocess och varje väntetid inom *producera blandning* för att få en uppfattning om hur stor andel av tiden som läggs på värdeadderande aktiviteter och var det finns möjlighet att reducera tidsåtgången för att förkorta ledtiden gentemot kund. Tid är en relativt lätt parameter att mäta och den är lätt att ta till sig och förstå. Att känna till sina ledtider kan vara användbart i många situationer. Ledtider är kopplingar mellan objekt som kan avslöja användbar information. Genom att studera avvikelser i tidsåtgången mellan objekten vid olika order kan samband och orsaker identifieras som kanske kan knytas till en viss typ av kundorder eller till en specifik leverantör. På så sätt kan företaget upptäcka problem som de inte visste att de hade. Ledtider gör det också lätt att se resultatet av nya insatser som till exempel nyanställningar, ett nytt planeringssystem eller processförbättringar och andra effektivitetshöjande åtgärder. Positiv feedback på investeringar kan i sin tur stimulera ytterligare förbättringsinsatser.

Kundspecifika produkter är ett krav som i först hand härledas till huvudprocessen *skapa affärer* där produkterna utvecklas och justeras efter kundernas önskemål. *Producera blandning* har dock en delprocess som bidrar till att anpassa slutprodukten till kunden, nämligen *paketera i säckar*. Genom att låta kunden bestämma storleken på säckarna i vilka blandningen paketeras, kan kunden få en produkt som storleksmässigt är anpassad efter sin egen produktion. Att mäta om eller på vilket sätt en produkt är kundspecifik försvåras av att Formidabel ofta inte veta hur aktivt val kunden gjorde vid valet av säckstorlek och huruvida storleken är optimerad efter kundens produktion. Mätning sker lättast genom direkt tillfrågning. Inledningsvis kan en fråga ställas huruvida kunden gjorde ett aktivt val när säckstorleken bestämdes. Därefter kan kunden tillfrågas i vilken utsträckning, på en skala från ett till fem, säckstorleken bidrar till att produkten upplevs som kundspecifik och om den är anpassad till kundens produktion.

Leveranssäkerhet är ett övergripande kundkrav som ställs på verksamheten i stort och kan därmed härledas till många delprocesser och objekt. När det gäller *producera blandning* kopplas kravet främst till huvudprocessens resultat eftersom en del oväntade saker kan ske under produktionen och produktionsplaneringen som på olika sätt påverkar leveranssäkerheten. Kravet kan också kopplas till en av huvudprocessens initierare, *lagerförd råvara*, då råvaran i sig kan innebära förseningar och kvalitetsproblem som påverkar leveranssäkerheten. För att garantera säkerhet i företagets leveranser är det viktigt med ett fungerande informationsflöde som talar om hur mycket tid som finns kvar innan ordern ska vara levererad. För att denna information ska vara användbar bör medarbetarna också ha kunskap om hur lång tid resterande aktiviteter tar i anspråk innan produkten är hos kund. För

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

att få en uppfattning om hur bra Formidabel är på att tillfredsställa kundernas krav på leveranssäkerhet kan antalet avvikelser räknas, både när det gäller utlovad leveransdag, kvantitet och kvalitet. Formidabel bör beräkna det samlade antalet avvikelser för att få en helhetsuppskattning, men även skilja på avvikelsoresak för att underlätta förbättringar gällande leveranssäkerhet. Ett annat tänkbart mått är att beräkna antalet avvikande dagar från leveransdagen. För att få ett meningsfullt mått av antalet avvikande dagar från utlovad leveransdag kan de avvikande dagarna multipliceras med en straffkvot beroende på hur allvarligt Formidabel, indirekt kunderna, finner avvikelsen. Vanligen ser kunderna inte det som lika negativt att få produkterna en dag tidigare än utsatt datum, jämfört med en dag efter. Två dagars försening upplevs som värre än en och så vidare. Genom att använda olika straffkvoter och ackumulera avvikelsepoängerna kan Formidabel få ett mer rättvist mått på sin leveranssäkerhet och måttet kan på ett mer korrekt sätt jämföras från månad till månad eller från år till år. Om Formidabel vill kan de även ta med kvalitets- och kvantitetsavvikelser i det ackumulerade straffkvotmåttet. De nya avvikelserna värderas efter hur allvarliga företaget bedömer att de är i förhållande till tidsavvikelserna. För att få en uppfattning om hur olika avvikelser ska värderas kan kunderna tillfrågas. Då kan Formidabel även passa på att fråga kunderna hur de upplever deras leveranssäkerhet. Det är möjligt att kunderna har lägre toleransnivå när det gäller felleveranser än Formidabel tror, vilket kan medföra att kunderna upplever leveranssäkerheten som sämre än vad Formidabels mått låter påskina. Det kan i sin tur innebära missnöjda kunder och att leveranssäkrande åtgärder prioriteras i för liten utsträckning.

Smakkontinuitet är ett krav som ställs på den färdiga blandningen och som kan härledas bakåt till objektet *råvaror i rätt mängd för blandning*. Kravet är nära besläktat med produktens kvalitet. Om god kvalitet upprätthålls bör också smakupplevelsen förbli den samma. Att kontrollera färg, kornstorlek samt mäta salthalt och PH-värde ger en god indikator på blandningens smakkontinuitet. Kontrollen av blandningens färg och kornstorlek jämfört med tidigare produktion är ett binärt mått med utfallen; överensstämmande eller icke överensstämmande. Kunderna bör också tillfrågas regelbundet för att försäkra sig om att även kunden upplever att de får samma produkt varje gång.

Spårbarhet är ett krav från livsmedelsbranschen och därigenom även från kunderna. För att uppfylla detta krav fordras kontroller av olika slag längs processflödet. Kontrollerna kan sedan transformeras till binära mätningar vilket sker genom att det som kontrolleras antingen blir godkänt eller icke godkänt. Spårbarhetskraven ställs på de inkommande råvarorna och måste även finnas dokumenterade för den färdiga blandningen. Vid uppvägningen

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

av råvaror måste batchnummer nogga noteras på mellanstegsförvaringen av öppnade säckar.

Högt kapacitetsutnyttjande är som tidigare nämnts ett mått på inre effektivitet. Då *producera blandning* har som syfte att med tillgängliga råvaror producera blandningar har författarna valt ett mått som är nära kopplat till produktionens output. Exempel på ett sådana mått är andel av den tillgängliga tiden som Formidables blandare är sysselsatta med att tillverka blandningar.

En verksamhet är **kostandseffektiv** när den utför sina aktiviteter till lägsta möjliga kostnad och resursåtgång givet en viss kvalitetsnivå. Författarna har valt att definiera Formidables mått på produktionens kostnadseffektivitet som kvoten mellan antalet ton producerade blandningar och produktionens totala driftskostnad, inklusive arbetstimmar och indirekta kostnader.

Lönsamhet för små och medelstora order blir ett krav från verksamheten i och med deras fokus på kundsegmentet små och medelstora livsmedelsföretag. En orders lönsamhet bör beräknas med hjälp av en ABC-kalkyl¹⁶⁰, där en kostnadsuppskattning görs för samtliga aktiviteter som utförs vid hanteringen av en order. Syftet är att få en mer rättvis kostnadsfördelning. De indirekta kostnaderna fördelas efter hur mycket resurser ordern tar i anspråk och kan till exempel utgöras av inköp, ordermottagning, produktionsplanering och städning. Många av de indirekta kostnaderna tar dock i snitt lika lång tid att genomföra oberoende av orderns storlek och utpriset till kund måste anpassas därefter. För att uppskatta de direkta kostnaderna kan det vara lämpligt att mäta tidsåtgången och antalet mantimmar som läggs ner på varje delprocess. ABC-kalkyler är inget som ska utföras för samtliga inkommande order på obestämd tidshorisont. Kalkylerna ska skapa förståelse för vilka order som är mest lönsamma för företaget samt synliggöra om det finns order som överhuvudtaget inte är inkomstbringande. ABC-kalkylerna kan med fördel användas som underlag för en ABC-klassificering av företagets kunder, där kunderna delas in i en A-, en B- och en C-klass. Klassificeringen kan sedan användas för att sätta lämpliga marginaler vid prissättning till kund.

Formidabel har som ambition att personalen ska förstå hur varje delmoment i verksamheten bidrar till att skapa lönsamhet för kund. Att **visa hur personalen påverkar kundens lönsamhet** är därför ett krav som kan kopplas till samtliga av *producera blandnings* delprocesser. I många fall är det dock tillräckligt att förklara lönsamhetssambandet vid exempelvis ett möte istället för att lägga stora resurser på att försöka mäta det. Om

¹⁶⁰ ABC = Activity Based Costing (aktivitetsbaserad kalkylering)

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

sambandet förklaras kan det vara lämpligt att ha en huvudprocesskarta som stöd så att personalen även förstår sin del i det totala värdeskapandet. Delprocessen *paketera i säckar* skapar kundvärde genom att sammanföra blandningen i lämpliga volymer som är anpassade efter kundernas produktion och preferenser. Delprocessen innefattar även märkning av säckarna, med för kunden lättöverskådlig information. Målet är nära kopplat till kravet på användarvänlighet och bör mätas på likvärdigt sätt. Delprocessen *blanda råvaror* transformerar råvaror till en färdig produkt och skapar på så sätt ett värde för kunden. Blandningen homogeniseras här så att eventuella klumpar delar på sig. För kunden kan klumpar i kryddblandningen innebära otrevliga smakövertäckningar för deras kunder. Då *blanda råvaror* ger ett ganska uppenbart bidrag till slutprodukts värde och därmed kundens lönsamhet behöver detta inte mätas utan kan förmedlas till personalen på annat vis. Delprocessen *väga upp råvaror* ska garantera att slutprodukten håller en viss smakkontinuitet, vilket är ett kvalificerande kriterium för Formidabels kunder då de inte har råd att erbjuda sina kunder ojämn kvalitet. För att förstå hur vital smakkontinuitet är för kunden bör kunden tillfrågas. Genom att låta kunden värdera egenskapens betydelse på en intervallskala, exempelvis från ett till fem där ett står för helt oviktig och fem för helt avgörande, kan värdet av ett noggrant utförande av delmomentet förklaras för personalen på ett övertygande sätt. Nu återstår endast en delprocess av *producera blandning*, nämligen *plocka råvaror efter recept*. Här är det viktigt att plocka exakt rätt råvaror, vilket inte är lika självklart som det låter. Formidabel har exempelvis ett tiotal varianter av basråvaror som socker och mjöl. Delprocessens genomförande är en förutsättning för att slutprodukten ska få förväntade egenskaper och liknar därmed *väga upp råvaror*. Värdeskapande för de båda delprocesserna kan förklaras med samma mått. Samtliga mått som åsyftar att visa hur personalen skapar lönsamhet för kund handlar i stor utsträckning om att mäta kundvärdet som skapas i de olika delmomenten. Verksamhetens krav på processen *producera blandning* att **skapa kundvärde** mäts därmed på likvärdigt sätt.

Kravet på **tillförlitlig försörjning** härleds först och främst till huvudprocessen *försäkra att råvara finns i lager*, men kopplas till *producera blandning* genom dess ingående objekt, *lagerförd vara*. För att *producera blandning* ska initieras krävs det att rätt ingredienser finns på lager. En saknad råvara kan dels bero på försenade eller bristfälliga leveranser från företagets leverantörer, dels på felaktiga prognoser från företagets sida. Tillförlitlig försörjning kan mätas genom att räkna antalet order som kan börja produceras direkt, det vill säga där råvaruförsörjningen fungerar som den ska. Ett mer naturligt tillvägagångssätt är dock att mäta det motsatta fenomenet; antal order som ligger och väntar på saknade råvaror. I det senare fallet kan man dessutom välja att precisera mätningen

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

till vem som ligger bakom råvarubristen; leverantören eller företaget själv genom felaktiga prognoser.

7.3.6 Steg 7 – Bestäm mått och måttyp

Användarvänlighet är en objektsegenskap som mäts genom att företagets kunder tillfrågas. Kunden får bedöma produktens användarvänlighet med hjälp av en femgradig skala, där en etta betecknar låg eller illa matchad användarvänlighet och en femma betecknar hög eller träffsäker användarvänlighet.

BRC-standard är såväl en objektsegenskap som en processegenskap. Mätningarna bli i första hand av kontrollerande karaktär, vilket innebär binära resultat enligt modellen, BRC-godkänd eller icke BRC-godkänd.

Flexibilitet är ett mått på inre effektivitet.

$$\text{Flexibilitet} = \frac{\text{Omställningskostnad}}{\text{Genomsnittlig orderintäkt}}$$

$$\text{Flexibilitet} = \frac{\text{Omställningstid}}{\text{Total produktionstid}}$$

Ledtid är en processegenskap och handlar om att mäta tid i lämplig enhet.

Hur **kundspecifik** en produkt är har att göra med objektets egenskaper. Mätning av kundspecifitet sker genom direkt tillfrågning. Kunden ombesvara på i vilken utsträckning, på en skala från ett till fem, säckstorleken bidrar till att produkten upplevs som kundspecifik och på vilken skala den är anpassad till kundens produktion.

Leveranssäkerhet kategoriseras som en objektsegenskap och värdesätts mycket av Formidabels kunder. Därför har författarna valt att låta mäta egenskapen på mer än ett sätt.

- $\text{Leveranssäkerhet} = \frac{\text{Antalet kompletta leveranser}}{\text{Totalt antal leveranser}} * 100$
- Totalt antal avvikelser från utlovade leveransegenskaper
- Antalet avvikelser när det gäller utlovad leveransdag
- Antalet avvikelser när det gäller utlovad leveransdag
- Antalet avvikelser när det gäller utlovad kvantitet
- Antalet avvikelser när det gäller utlovad kvalitet.

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

- Kunderna bör tillfrågas så att Formidabel får en uppfattning om hur kunderna verkligen upplever leveranssäkerheten. Kunderna kan ha lägre toleransnivå än Formidabel tror.

Smakkontinuitet är en objektsegenskap som mäts dels med binära mått med utfallen: överensstämmande eller icke överensstämmande med tidigare produktion, dels genom att mäta salthalt och pH-värde i lämplig enhet. Författarna rekommenderar att kunder tillfrågas med jämna mellanrum för att försäkra sig om att även de upplever smakkontinuitet. En bedömningsfråga med lämplig skala kan användas.

Spårbarhet är en egenskap av både objekt- och processkaraktär. Spårbarhet mäts genom kontroller och blir därmed av binär natur. Objektet blir spårbart eller ickespårbart och processen bevarar antingen spårbarheten eller bevarar den ej.

Högt kapacitetsutnyttjande är ett mått på inre effektivitet.

$$\text{Kapacitetsutnyttjande(\%)} = \frac{\text{Tid då blandarna är igång}}{\text{Tillgänglig tid}} * 100$$

Kostandseffektivitet är ett mått på inre effektivitet.

$$\text{Kostnadseffektivitet} = \frac{\text{Antal ton producerade blandningar}}{\text{Produktens totala driftskostnad}}$$

I produktens totala driftskostnader ingår även arbetstimmar och indirekta kostnader

Lönsamhet är ett krav på inre effektivitet. För att kunna uppskatta alla kostnader som är förknippade med företagets aktiviteter i en ABC-kalkyl måste Formidabel mäta tidsåtgången och antalet mantimmar som läggs ner på varje delprocess.

Personalen påverkar kundens lönsamhet genom att vara delaktig i företagets processer, därigenom är måttet att **visa hur personalen skapar lönsamhet** av processkaraktär. Företagets kunder bör tillfrågas genom enkäter eller intervjuer om vad och till vilken grad en egenskap eller aktivitet skapar kundvärde och lönsamhet. Egenskapens betydelse kan exempelvis värderas utifrån en intervallskala från ett till fem, där ett står för helt oviktig och fem för helt avgörande.

Kundvärdeskapande är en processegenskap som bör mätas på samma sätt som **visa hur personalen skapar lönsamhet**, det vill säga genom att låta kunderna värdera betydelsen av de egenskaper som tillförs produkten genom utförandet av processernas aktiviteter.

Tillförlitlig försörjning är en processegenskap. Egenskapen kan mätas genom att räkna antalet recept som ligger och väntar på saknade råvaror. För en tillförlitlig försörjning ska denna siffra vara så låg som möjligt. Formidabel bör skilja på råvarubrist som uppstår till följd av försenade eller bristfälliga leveranser och råvarubrist som uppstår på grund av felaktiga prognoser eller missade beställningar från företagets sida. Genom att särskilja orsakerna kan Formidabel rikta sina insatser till rätt orsakskälla.

7.4 Generell måttdiskussion

I detta avsnitt ska huvudprocesskartan studeras från en mer generell synvinkel. Kraven som nämns här kommer inte att behandlas lika strukturerat som i föregående kapitel. Istället kommer en allmän diskussion föras om vilka delar av Formidabels processer som påverkas av kraven och hur de kan mätas. Författarna har valt att dela in kraven i fyra kategorier efter deras relation till huvudprocessen *producera blandning*. Den första kategorin består av de krav som tas upp i avsnitt 7.3.1, men som utelämnas i den fortsatta diskussionen. Att kraven exkluderats beror på att kraven inte kan appliceras på *producera blandning*. Den andra kategorin utgörs av krav som är kopplade, direkt eller indirekt, till *producera blandnings* ingående objekt och därmed har möjlighet att överföras till föregående processer. Kategori tre behandlar ett antal av de krav som nämns i avsnitt 7.3.2 under generella egenskaper. Dessa påverkar mer än bara *producera blandning* och deras koppling till övriga processer kommer att diskuteras kortfattat. Till denna kategori räknas även de generella krav som alltid ställs på samtliga processer, nämligen förutsägbarhet, effektivitet och flexibilitet. Slutligen diskuteras de strategier som i avsnitt 7.2 inte kunde härledas till *producera blandning*, men som ställer krav på övriga delar av verksamheten. Kravkategorierna kommer att behandlas i tur och ordning efter hur de har nämnts här.

Ett krav tillhörande den första kategorin är behovet av hög kännedom om marknaden och olika trender. Kravet ställs av såväl marknaden som verksamheten i stort. Kunderna efterfrågar trendiga produkter som uppfyller livsmedelsbranschens senaste kvalitetskrav. Verksamheten vill kunna erbjuda sina kunder just detta för att kunna få en bra avkastning på sina produkter samt upprätthålla ett gott rykte. Kravet är främst kopplat till huvudprocessen *skapa affärer* där företagets produktutveckling sker, men kan till viss del även appliceras på *försäkra att råvara finns i lager*. I den sistnämnda huvudprocessen behövs kunskap om marknaden för att hitta nya leverantörer och för att värdera fortsatt samarbete med existerande leverantörer. För att hålla antalet mått på en rimlig nivå har författarna valt att koncentrera mätningen till den huvudprocess till vilken kravet har

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

starkaste koppling, *skapa affärer*. Marknadskännedom och trendkänsla är krav som svårligen uttrycks i mätbara termer. Kännedom eller kunskap kan i vissa fall mätas genom ett muntligt eller skriftligt test, men när det gäller ett så komplext ämne som marknaden blir frågor allt för konkreta och specifika att ett test skulle säga väldigt lite. Test kan dessutom uppfattas negativt av personalen som känner sig kontrollerad och utsatt. I stället har författarna valt att fastställa korrelerade egenskaper som förväntas samvariera med det ursprungliga kravet. Formidabel kan exempelvis mäta hur många gånger justeringar utförs innan kunden är nöjd. Ett annat alternativ är att räkna hur många affärer som kommer till stånd av de koncept som utvecklats efter interna idéer och inte på initiativ från kund. Måtten är vanskliga då korrelationen inte är fullständig. Att kunder begär många justeringar kan till exempel bero på brister i kommunikationen mellan säljare och kund. Att egna konceptidéer inte passar in hos en kund kan vara en följd av mindre bra säljinsatser. Resultaten från mätningen måste ses som riktlinjer snarare än fakta när det gäller de anställdas kännedom om marknaden. Om stora avvikelser sker bör Formidabel även söka efter andra orsakssamband.

Ett annat krav som inte heller direkt kan kopplas till *producera blandning* är kravet på tillfredställda kunder. Det är ett krav för verksamhetens långsiktiga lönsamhet och existens. Kravet är verksamhetsövergripande och ställs på det kortsiktiga och långsiktiga resultatet. Resultatet är en följd av alla delprocessers och aktivitetens prestationer och samverkan och kan inte kopplas till någon enskild huvudprocess. Kundtillfredsställelse handlar mer om att skapa förståelse än att mäta med exakthet. Som tidigare nämnts kan man skilja på tre ambitionsnivåer, se kapitel 4.4.6. Då Formidabel har kundsegment som skiljer sig markant åt bör mätinsatsen anpassas. Här kan Formidabel utnyttja den ABC-klassificering av sina kunder som rekommenderades vid diskussionen kring lönsamhet. För sina A-klassificerade kunder har Formidabel ambitionen att bidra till kundernas lönsamhet. För dessa kan det vara lämpligt att välja den högsta ambitionsnivån när det gäller mätning av kundtillfredsställelse. Mätningen kräver djupintervjuer och åsyftar få svar på frågan om Formidabel lyckas bidra till kundernas framgång. För B-klassificerade kunder kan ambitionsnivån två användas som syftar till att få svar på frågan om kunderna är nöjda eller inte. Insatserna begränsas här till enkäter eller undersökningar kopplade till en viss händelse. Den tredje ambitionsnivån åsyftar ta reda på om Formidabel har misslyckats i något avseende och här räcker det att studera klagomål och reklamationer.

Den andra kravkategorin består som sagt av mått som är kopplade till ett av *producera blandnings* ingående objekt, nämligen *lagerförd råvara*. Dessa krav kan möjligen överföras till föregående huvudprocess *försäkra att råvara finns i lager* för att göra mätningen mer proaktiv. Hög kvalitet är ett

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

sådant krav. Kravet ställs på den anlända råvaran och kontrolleras sedan i processen *kontrollera kvalitet* och *analysera råvara*. Kontroller är som sagt mått som ger ett binärt resultat, i detta fall på formen kvalitetsgodkänd eller ickekvalitetsgodkänd vara. Den anlända varans kvalitet beror i första hand på leverantören, men kvaliteten kan även påverkas under varans transport. Säckar kan förstöras vid på- och avlastning eller angripas av bakterier och mikroorganismer under vägen. Därmed ställs indirekta krav på företagets val, utvärdering och klassificering av leverantörer. Antalet missöden som orsakas under transporten bör mätas samtidigt som en kostnadsuppskattning bör göras över missarnas ekonomiska konsekvenser för Formidabel. Antal tillfällen då råvaran avviker från utlovad kvalitet, orsakat av leverantören, bör också mätas. Med jämna mellanrum bör en sammanställning utföras över vilka leverantörer som sänder bristfälliga råvaror. Om någon leverantör förekommer oftare än andra bör denne utvärderas och leverantörens klassificering bör omprövas.

Tillförlitlig försörjning är ett annat krav som under utvecklingsarbetet i avsnitt 7.3 kopplades till den lagerförda råvaran. Tillförlitlig försörjning innebära att råvaror anländer till Formidabel på utsatt tid, i rätt mängd och till rätt kvalitet. Det innebär helt enkelt att leverantörer och transportbolag utför sina uppdrag på ett tillfredsställande sätt. Försörjningenfrågan är av stor vikt för Formidabel då de använder sig av närmare tusen råvaror, har cirka femtio aktiva leverantörer, varav ett antal på så stora avstånd att det tar två månader för en transport att nå Formidabel. Detta kräver minutiös planering från Formidabels sida och ett välfungerande system för utvärdering av leverantörer. Formidabel har idag en utarbetat leverantörsutvärdering som tar hänsyn till många aspekter och som klassificerar leverantörerna efter tillförlitlighet och BRC-certifiering. Utvärderingen är essentiell för Formidabels försörjningsstrategi och bör tillåtas ta resurser i anspråk. Tillförlitlig försörjningen innebär bland annat god kvalitet och denna aspekt av begreppet kan mätas på likvärdigt sätt som kravet på hög kvalitet. För ett mer övergripande mått kan antalet order räknas som ligger och väntar på saknade råvaror, se avsnitt 7.3.5. Det är då viktigt att skilja på vem som ligger bakom råvarubristen; leverantören eller företaget själv genom felaktiga prognoser och dålig planering.

Kundernas krav på leveranssäkerhet räknas till kravkategori tre. Leveranssäkerhet ställer krav på hela verksamheten att ha en tydlig arbetsgång där personalen har god uppfattning om hur lång tid olika processer tar i anspråk. En sådan kännedom skapar i sin tur förståelse medarbetare emellan och innebär att medarbetarna vet vad de kan lova kunden samt vilka tidsramar de har på sig att utföra arbetet. Leveranssäkerhet fordrar bland annat en tillförlitlig försörjning och en bra produktionsplanering. Om dessa faktorer uppfylls och kombineras med

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

klara arbetsrutiner, där samtliga medarbetare förstår vilka krav som ställs, bedömer författarna att goda förutsättningar finns för att uppnå leveranssäkerhet. Därför kommer endast dessa två aspekter mätas. Då tillförlitlig försörjning diskuteras ovan återstår att mäta företagets produktionsplanering. Ett mått på hur väl något planeras är svårt att införa, måttet kommer att bli godtyckligt och bör betraktas som vägledning snarare än absolut fakta. Produktionsplaneringen är i sig ingen enkel uppgift, det är många aspekter att ta hänsyn till utöver den att produkten ska vara hos kund vid ett specifikt datum. För att skära ner på omfattande städning försöker Formidabel även skilja på vita och röda blandningar, allergenförekomst samt blandningar med starka smaker. Vad som kan mätas är antalet omfattande rengöringar som utförs per månad. Tidshorisonten bör vara relativt lång då kort tid i för stor utsträckning påverkas av tidslokala variationer. En jämförelse som kan vara intressant att studera är maskinernas beläggningsgrad kontra antalet produktionsorder som färdigställs i tid. Det kan ge en indikation på om ledig maskintid utnyttjas optimalt. Idag sker produktionsplaneringen för hand, men på grund av dess komplexitet rekommenderar författarna att Formidabel automatiserar planeringen. Planeringsbeslut bör inte fattas på magkänsla utan understödjas av optimeringsberäkningar.

Spårbarhet är ett annat krav som sträcker sig över *producera blandnings* processgränser och räknas även det till den tredje kravkategorin. För att slutprodukten ska vara spårbar krävs det att de råvaror som anländer till Formidabel också går att spåra. Formidabel är endast en aktör av flera i försörjningskedjan och spårbarheten måste bibehållas längs hela flödet. Om råvarorna inte har ett batchnummer när de anländer till Formidabel, kommer de tilldelas ett i processen *kvittera leverans* i huvudprocessen *försäkra att råvara finns i lager* så att Formidabel kan följa råvarans gång genom verksamheten. Som nämns i avsnitt 7.3.5 kontrolleras spårbarhet, snarare än mäts. Resultatet av en sådan kontroll blir ett binärt mått; spårbar eller ickespårbar vara.

Ett annat verksamhetsövergripande krav är att upprätthålla BRC-standard för företagets produkter och rutiner. Här ställs bland annat krav på den leverantörsutvärdering som sker i huvudprocessen *försäkra att råvara finns i lager* och på olika kvalitetskontroller stationerade på olika ställen i verksamheten. Att leverantörsutvärderingen utförs korrekt kan mätas genom att införa kontrollpunkter som garanterar att vissa obligatoriska moment utförs. BRC-krav mäts i stort sätt uteslutande genom olika kontroller och blir därmed mått av binär karaktär på formen godkänd eller ickegodkänd.

Förutom de krav som författarna har identifierat på verksamheten i allmänhet och processen *producera blandning* i synnerhet, beskrivs i kapitel

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

4.3.3 tre generella egenskaper som alltid bör eftersträvas. Dessa egenskaper är förutsägbarhet, effektivitet och flexibilitet. Egenskaperna kan på många sätt jämföras med de krav som identifierades som generella i kapitel 7.3.2. Dessa ska vara gällande för ett stort antal processer och mäts ofta på likartade sätt.

Kravet på att en process ska vara förutsäggande innebär att processens utgående objekt ska ha förutsägbara egenskaper. Detta gäller för alla utgående objekt genom hela processkartan. Förutsägbarhet innebär att samtliga av objektets egenskaper stämmer överens med processens förväntade resultat. Exempel på objektsegenskaper är kvalitet och utformning. När det gäller processegenskaper innebär förutsägbarhet i princip att egenskaperna ska hållas på en konstant nivå. Exempel på egenskaper är tid för genomförande, resursåtgång och spill. Ett tänkbart mått när det gäller förutsägbarhet är att mäta hur väl ett utobjekt stämmer överens med tidigare utobjekt från samma process. Överensstämmelsen kan mätas med avseende på en eller ett antal egenskaper beroende på objektets feltolerans och strategiska betydelse för verksamheten. Ett annat alternativ är att mäta om processen tar lika lång tid att genomföra för likvärdiga objekt. När det gäller huvudprocessen *producera blandning* kan egenskapen bland annat härledas till de mått som togs fram beträffande produkternas smakkontinuitet. Måttet riktar sig endast till ett objekt, men tankesättet går att generalisera till övriga processer och aktiviteter.

Även tänkbara mått på flexibilitet presenteras i kapitel 7.3.6. Dessa går till viss del att använda även i övriga processer. Flexibiliteten i huvudprocessen *försäkra att råvara finns i lager* kan till exempel mätas med huruvida det finns olika leverantörer att beställa ifrån. Ibland kan det exempelvis vara önskvärt att få tag på en råvara snabbare än vanligt även om priset blir högre. Att ha flera leverantörer innebär också en trygghet, ifall någon leverantör skulle gå i konkurs eller plötslig kräva högre pris för sina råvaror. Det är också en förhandlingsstyrka vid kontraktsskrivning att kunna vända sig till alternativa leverantörer.

Effektiviteten i de olika processerna mäts lämpligen som en kvot mellan processernas resultat och mängden resurser de tar i anspråk eller också kan den resursåtgång mätas som krävs för att skapa ett utgående objekt. För *skapa affärer* är det rimligt att mäta mängden arbete som läggs ner för att skapa en kundorder av en nyutvecklad produkt. Utifrån utvecklingsarbetets resursförbrukningen kan beräkningar göras som talar om vid vilken inköpt kvantitet som kunden blir lönsam, givet ett specifikt utpris. Beroende på hur snabbt Formidabel vill räkna hem investeringen kan utpriset varieras.

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

Till den fjärde och sista kategorin räknas de krav som går att härleda ur Formidabels strategier som är kopplade till andra huvudprocess än *producera blandning*. Formidabels första huvudstrategi belyser vilken kundgrupp företaget ska inrikta sig på i framtiden och hur detta ska gå till. Under utvecklingsarbetet som beskrivs tidigare i kapitel sju nämner författarna att kravet i första hand är kopplat till företagets säljare. Det är av stor vikt att säljarna vid sökande efter nya kunder väljer en kundkategori som matchar Formidabels strategi och därmed indirekt deras produktionsanläggning och framtidsvision. Det är också viktigt att utföra lönsamhetsberäkningar, gärna i form av ABC-kalkyler, för alla potentiella kunder. ABC-kalkylen ska ta hänsyn till samtliga kostnader som är förknippade med den nya kunden, det vill säga inte enbart begränsas till kostnader som är förenliga med *producera blandning*. För att underlätta för säljarna kan Formidabel sätta upp ett antal parametrar utifrån vilka säljarna värderar de presumtiva kunderna. Om värderingen sker efter en poängskala, kan parametrarnas poäng ackumuleras. Varje kund får därmed en totalpoäng som kan användas för att avgöra om kunden passar Formidabels strategi eller inte. För att få en mer rättvis totalpoäng kan parametrarna viktas efter deras betydelse för uppfyllandet av Formidabels strategier. Ett gränsvärde bör sättas för totalpoängen med innebörden att kunder med lägre poäng inte bedöms som intressanta att arbeta vidare med. Kunderna bör dock inte uteslutas helt utan kan samlas i en databas för framtida behandling.

Enligt huvudstrategi A ska även stort fokus ligga på att vårda befintliga kundrelationer. Detta är direkt kopplat till Formidabels säljare. För att få en uppfattning om hur mycket tid som läggs ner på befintliga kunder kan säljarna göra en uppskattning av den tid de lägger ner på just kundvård av befintliga relationer. Detta mått kan sedan jämföras mellan olika säljare för att se om de arbetar relativt enhetligt. Riktlinjer kan också ges från företagsledningen om hur mycket tid som bör läggas på denna aktivitet. Alla kundrelationer är dock unika, vilket innebär att vissa relationer behöver mer tid än andra för att upprätthållas. Vad som är viktigt här är att differentiera kunderna och tidsåtgången som avsätts åt relationen. Strategiska kunder bör ta större resurser i anspråk än övriga. För att klassificera sina kunder kan Formidabel använda sig av ABC-klassificering. Det är dock viktigt att ge säljarna frihet och befogenhet att i varje specifikt fall avgöra vilken tidsinsats som är lämplig. Det är trots allt säljaren som känner kunderna bäst. Kundklassificeringen bör därför ses som en vägledning snarare än en regel.

Strategi B går ut på att förmedla Formidabels roll som en leverantör som utöver smak- och konsistens även ska bidra med ökad lönsamhet och konkurrenskraft för kund. Även denna strategi är starkt kopplad till företagets säljare då de är företagets ansikte utåt mot kund. För att mäta hur

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

säljarna lyckas förmedla detta budskap är det lättast att fråga kunden. Detta kan exempelvis göras genom en enkät eller en intervju. Huvudstrategi C är av liknande karaktär och syftar till att förstå den marknad som kunden agerar på och sedan förmedla kunskapen till befintliga och presumtiva kunder. Denna uppgift delas mellan produktutvecklingen och företagets säljare och blir en interaktion mellan dessa båda parter och kunden. Uppgiften låter sig svårligen mätas, men då den syftar till att skapa och fördjupa kundrelationer kan Formidabel räkna antalet kontaktade presumtiva kunder, som har en totalpoäng som överstiger gränsvärdet, som efter bearbetning blir aktiva kunder hos Formidabel.

Formidabels fjärde huvudstrategi handlar om att sprida intern förståelse för hur rätt smak och konsistens skapas på ett för kunden kostnadseffektivt sätt. Strategin riktar sig till samtliga av företagets anställda, men är i första hand kopplad till *skapa affärer* där nya koncept och produkter utvecklas. Här krävs såväl kunskap om marknaden och dess trender som kunskap om kostnadseffektivitet. Kunskap och förståelse är svåra faktorer att mäta, men då de påverkar hur väl personalen utför processmomenten, kan de exempelvis uppskattas genom att observera produktutvecklings resultat. Till exempel kan andelen utvecklade koncept som når marknaden inom ramen för uppsatt budget räknas.

7.5 TQM och BSC

Att implementera TQM-principen eller Balanced scorecard är ett kostsamt och tidskrävande arbete som kräver ett stort engagemang. Författarna tror trots det att Formidabel kan dra stor nytta av denna typ av styrning då dessa båda metoder har ett kundfokuserat synsätt där kvalitet blir en viktig parameter vilket stämmer väl överens med Formidabels strategiska arbete och deras vision.

Då arbetet är tidskrävande vill författarna framhålla vikten av att Formidabel redan nu börjar fokusera på sina processer som ett första steg inför en framtida implementering av något styrverktyg. Att arbeta processororienterat är en förutsättning för införandet av såväl TQM som BSC. Författarna tror att Formidabel kan åtnjuta stora fördelar av en sådan implementering för att lättare kunna styra sin verksamhet mot nya mål med större kundfokus. Detta då kundernas krav troligtvis kommer bli allt högre samtidigt som konkurrensen kommer att hårdna. Att arbeta med processer är fördelaktigt på många sätt och det går hand i hand med Formidabels andra huvudstrategi, se avsnitt 2.5, som går ut på att få medarbetarna att förstå att alla delmoment som utförs påverkar kundens lönsamhet. Att förmedla medarbetarnas roll i värdeskapandet för kund är en hörnsten i processtänket.

-UTFORMNING AV MÄTSYSTEM-

Att börja arbeta med processer redan nu är därmed inte enbart en investering för framtiden, utan fyller en viktig funktion i sig själv.

De mått som författarna har fokuserat på i sitt mätsystem kan relateras till process- och kundperspektivet hos BSC. Av juridiska skäl använder sig Formidabel redan av finansiella mått. Således återstår endast ett av styrkortets fyra perspektiv; mätning av innovation och lärande. Detta perspektiv ligger utanför ramen för detta examensarbete, men kan vara intressant för Formidabel längre fram. Företagets finansiella mått bör också ses över så att även de utgår från företagets vision och strategi.

Det tilltänkta mätsystemet innehåller många mått där Formidables kunder tillfrågas om sina preferenser. Detta ger företaget fördjupad insikt i kundernas krav och önskemål samt skapar större förståelse för hur kundfredsställelse skapas. Insikt och förståelse skapar i sin tur möjlighet att förbättra kundtillfredsställelsen och måtten gör att Formidabel kan fatta sina beslut baserat på fakta, vilket är en hörnsten i TQM.

En annan hörnsten i TQM är arbeta med ständiga förbättringar. Genom att mäta rätt, matas företaget hela tiden med viktig information om företaget och vart man är på väg. Måtten ger på så sätt signaler till företaget om vad som bör förbättras och underlättar ett kontinuerligt förbättringsarbete.

Om Formidabel börjar arbeta mer processororienterat och därmed sätter kund i centrum, inför ett processbaserat mätsystem och om ledningen engagerar hela sin personal och gör dem delaktiga i TQM-strategin är steget till att införa TQM-filosofin inte längre så långt.

7.6 Reflektioner

De mått som författarna föreslår baseras främst på de mål, visioner och strategier som Formidabel själva satt upp. I förlängningen kan det dock vara rimligt att företaget ser över dessa mål och strategier för att skraddarsy dem ytterligare efter verksamheten. I dagsläget är strategierna väldigt allmänt beskrivna och i princip tillämpbara på vilken verksamhet som helst. Detta gör att även måtten tenderar att bli allmänna och inte specifika för företaget och verksamheten. Det är av stor vikt att sätta upp relevanta mål, som är nåbara men ändå är något för samtliga medarbetare att sträva efter. Mätsystemet åsyftar styra verksamheten i samma riktning som företagets strategier och mål. Trots det är det viktigt att belysa de mål och visioner som företaget har för samtliga medarbetare så att alla strävar efter att uppnå dem och känner sig delaktiga.

8 Slutsatser och rekommendationer

I detta avslutande kapitel presenterar författarna vilka slutsatser de anser vara rimliga att dra utifrån sitt arbete. Författarna ämnar även ge fallföretaget några rekommendationer som rent generellt bör kunna göras gällande även för liknande företag i samma situation.

Formidabel är med sin funktionellt uppbyggda företagsstruktur ett välfungerande företag i många avseende. Rapporten visar dock på att Formidabel i dagsläget befinner sig vid ett vägskäl där de för att fortsätta växa måste börja tänka mer processororienterat. Detta för att företaget ska ha möjligheten att förändra och förbättra verksamheten med bibehållet kundfokus vartefter nya krav uppstår.

Formidabels verksamhet går att beskriva i form av fyra huvudprocesser: *skapa affärer, försäkra att råvara finns i lager, producera blandning samt förbereda leverans och leverera*. Dessa huvudprocesser innehåller i sin tur en mängd olika delprocesser som är av olika vikt för verksamheten. Processerna har till stor del en logisk struktur och endast i några fall behövs flera ingående objekt för att starta en process, något som annars lätt leder till väntetider.

Huvudprocessen *skapa affärer* är en effektiv process i den bemärkelsen att inga aktiviteter klassificeras som spill. Alla aktiviteter fyller en funktion och deras existens är därmed berättigad. Samtliga delprocesser utom *mottaga order* bidrar, direkt eller indirekt, med att skapa värde för Formidabels kunder. Av denna anledning råder författarna Formidabel att se över *mottaga order* och i största möjliga utsträckning standardisera arbetsrutinerna för att minimera tidsåtgången. Tre aktiviteter är direkt värdeadderande; *välja rätt sammansättning av ingredienser, ändra recept* samt *hjälpa kund vid implementering*. Författarna vill här belysa vikten av att aktiviteternas värde förmedlas till medarbetarna och att aktiviteterna tillåts ta tid och resurser i anspråk. Beroende på Formidabels expanderingsstrategi bör olika mycket tid läggas på huvudprocessens olika ingående aktiviteter. Då delprocesserna *utveckla recept* och *skapa efterfrågan* stimulerar företagets försäljning, rekommenderas att dessa fokuseras på om målsättningen är att växa genom nya kundförvärv. I huvudprocessen *skapa affärer* finns mycket tid att vinna på att göra sakerna rätt från början. Detta kan uppnås genom att medarbetarna tar sig tid att förstå marknaden och kunden samt lyssnar på och tar till sig kundens krav och preferenser. Ett antal möjliga flaskhalsar har identifierats i denna

-SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER-

huvudprocess då arbetsmomenten i processen är tidskonsumerande och personalkrävande. Att skapa tydliga rutiner och på så sätt effektivisera arbetsgången är ett sätt att öka flödet genom flaskhalsen. Detta får dock inte ske på bekostnad av att kreativiteten och därigenom kundvärdeskapande insatser tappas bort. För att kringgå problematiken kan problemet lösas genom att öka personalstyrkan inom detta område. Då åtgärden är tidskrävande och därmed svår att införa på kort sikt, rekommenderar författarna att Formidabel agerar i god tid.

Till skillnad från *skapa affärer* innehåller huvudprocessen *försäkra att råvaror finns i lager* ett antal aktiviteter som måste klassas som spill. Hit räknas hela delprocessen *returnera till leverantör* som initieras då en råvara inte blir godkänd vid analys. Tiden som läggs på att utföra aktiviteterna i denna process bör minimeras i största möjlig utsträckning. För att åstadkomma detta rekommenderar författarna Formidabel att fokusera sin tid på att upprätthålla goda leverantörsrelationer och kontinuerligt utföra leverantörsutvärderingar. En spillaktivitet som helt kan elimineras är *hitta plats i råvarulager*. Detta kan uppnås genom införande av ett lagersystem som håller koll på lediga hyllplatser och var allting är placerat. Lagersystemet skulle också underlätta Formidabels FIFO-arbete och minska inkuransen som uppstår till följd av att bäst före datum överskrids. Författarna anser att ett lagersystem bör införas så fort som möjligt då systemet dessutom skulle avlasta personalen och korta Formidabels ledtider. I övrigt innehåller huvudprocessen endast en värdeadderande aktivitet, *förhandla priser och villkor*. Författarna ser det som mycket viktigt att processens medarbetare förstår aktivitetens värdeskapande och därmed behandlar den med det allvar den förtjänar. Viss förberedelse inför en förhandling är exempelvis att rekommendera. Detta kan ske i form av en förhandlingsplan. Trots sin brist på värdeadderande aktiviteter är processen helt avgörande för företaget. Då Formidabels produktion, tekniskt sätt, är både enkel och billig, spelar råvarorna stor roll för det slutgiltiga resultatet. Vilket är ytterligare en orsak för Formidabel att fokusera på sina leverantörer och sin råvaruförsörjning. Huvudprocessens första del som behandlar Formidabels leverantörsförsörjning har en tydlig struktur och ett effektivt flöde utan att innehålla överflödiga aktiviteter. Enligt författarna kan processens andra del effektiviseras genom att införa ett lagersystem och genom att se till att en orderbekräftelse från inköp alltid är på plats när en råvara anländer.

Den tredje huvudprocessen, *producera blandning*, har en enkel och sekventiell uppbyggnad vilket gör att få ansvarsöverlämningar behöver ske, men kan samtidigt leda till något längre ledtider. Processen består av två värdeadderande aktiviteter, varav den ena syftar till att blanda råvarorna och den andra till att märka säckarna med relevant information för kunden.

-SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER-

Således finner författarna det viktigt för Formidabel att utveckla dessa båda processer och i största möjliga mån anpassa sin produktion så att blandningsmaskinerna används i så stor utsträckning som möjligt. Huvudprocessens enda spillaktiviteter utförs som en följd av Formidabels bristande lagerhantering och kan därmed elimineras genom införandet av tidigare rekommenderat lagersystem. För att huvudprocessen ska kunna utföras effektivt måste produktionen planeras på ett sätt som maximerar körtiden för maskinerna i blandningsrummen. För att få hög beläggningsgrad på maskinerna kan Formidabel tvingas göra avkall på en del av flexibiliteten, vilket i sin tur kan innebära att de får svårt att korta sina ledtider. Det blir således en avvägningsfråga mellan en flexibel produktion och hög beläggningsgrad. Ett annat problem som kan uppstå i processen är att säckar inte finns lagerförda när blandningen är färdig och väntar på att få paketeras. För att undvika att en sådan situation uppstår rekommenderar författarna att Formidabel lagerför säckar i relativt stora kvantiteter. Författarna härleder två flaskhalsar till *producera blandning*, varav den ena uppstår när blandningsrummen inte räcker till. För att motverka detta bör Formidabel på lång sikt investera i en mer flexibel produktion då både marknadstrender och företagets strategier till stor del talar för mindre serier vilket dagens utrustning inte är byggd för. En annan flaskhals som med jämna mellanrum begränsar flödet uppstår till följd av att råvaror saknas när en produktionsorder anländer till processen. Bristen leder till att huvudprocessen inte kan starta över huvud taget. I den mån upprepad brist förekommer föreslår författarna dels att Formidabel ser över sina rutiner för att prognostisera efterfrågan och dels ser över tillförlitligheten hos sina leverantörer. Om stor brist råder på specifika råvaror eller om leverantörer är svåra att hitta, ifrågasätter författarna den rena råvaruförsäljningen och rekommenderar istället Formidabel att fokusera sin försäljning på produkter som förädlas.

Den sista huvudprocessen, *förbereda leverans och leverera*, består av en rad icke värdeadderande delprocesser som trots det är viktiga för organisationen då de syftar till att upprätthålla företagets rykte genom att kvalitetssäkra produkterna. Vissa aktiviteter kan dock behöva ses över och effektiviseras, men det måste ske med bibehållen kvalitet. I processen återfinns även ett antal delprocesser som får ses som direkt värdeadderande. När varan skickas iväg på extern analys på order av kund adderas direkt kundvärde då kvaliteten på produkten kan säkerställas. Även när varan lastas på pall, plastas och skickas iväg adderas kundvärde. Kundvärde adderas också när produktionsrapporten skrivs då kunderna kan ha olika önskemål om vilken information den ska innehålla. Det spill som förekommer i huvudprocessen går främst att härleda till Formidabels lagersystem och kan därmed elimineras i stor utsträckning. Författarna har identifierat två tänkbara flaskhalsar i denna huvudprocess. Den första uppstår när säckarna ska

-SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER-

sorteras efter att ha passerat metalldetektorn. Transportbandet är byggt så att endast en person har möjlighet att sortera och lasta dem på pallar. Bandet kan i framtiden behöva byggas om så att fler personer får utrymme längs bandet eller så att bandet själv sorterar säckarna. Den andra flaskhalsen uppstår när produkterna ska kvalitetskontrolleras vilket är personalkrävande. Flaskhalsar som beror på personalbrist löses antingen genom en effektivisering av arbetet eller genom ökad personalstyrka. Då arbetet som utförs inte är direkt värdeadderande bör, i den mån det är möjligt, effektivisering ske.

Författarna rekommenderar Formidabel att ständigt arbeta med sina processer och inkludera hela personalstyrkan i arbetet. Vid förbättringsarbete av processerna rekommenderas Formidabel att främst arbeta med förbättringar av befintliga processer och inte att ersätta dem med nya. Förbättringsarbetet bör grunda sig på de analyser som utförts i denna rapport. Dessa bör regelbundet ses över och kompletteras med nyuppkomna problem.

Författarna rekommenderar Formidabel att införa ett processbaserat mätsystem som är baserat på deras strategier och mål. För huvudprocessen *producera blandning* förslår författarna att de mått som presenteras i kapitel sju implementeras, då de är härledda ur Formidabels strategier samt kundernas krav och preferenser. Med hjälp av dessa mått samt den generella måttdebatt som förs i avsnitt 7.4 förslås även att Formidabel utvecklar ett verksamhetsövergripande mätsystem som inkluderar samtliga huvudprocesser. I detta arbete rekommenderar författarna att processernas medarbetare engageras i lika stor utsträckning som ledningen för att skapa välvilja och förståelse inom hela företaget för det nya systemet.

Formidabel kan mäta många krav genom att fråga sina kunder om deras uppfattning. Sex av de sammanställda kraven anser författarna lämpar sig för denna typ av mätning, dessa krav är: användarvänlighet, kundspecifitet, leveranssäkerhet, smakkontinuitet, kundvärdeskapande samt kravet på att processerna ska visa hur personalen skapar lönsamhet. Författarna rekommenderar Formidabel att låta kunden värdera egenskaperna efter en sifferskala, exempelvis från ett till fem. Ett antal av de fastställda måtten är av kontrollerande karaktär, vilket innebär att mätning kommer generera ett binärt resultat. De krav som författarna identifierat inom denna kategori och som de finner angelägna att mäta är BRC-standard, smakkontinuitet och spårbarhet.

En del krav är både okomplicerade att mäta och billiga att införa. Dessa krav rekommenderar författarna Formidabel att börja använda relativt omgående. Ett exempel på ett sådant krav är korta ledtider där tidsåtgången för olika

-SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER-

processer och väntetider ska klockas. Leveranssäkerhet är ett krav som kan mätas på olika sätt, varav några är av okomplicerad karaktär, till exempel att räkna antalet orders som inte kan levereras på utlovad dag. För att mäta smakkontinuitet finns enkla instrument som ger värden på produktens salthalt och pH-värde. Ett annat okomplicerat krav att mäta är tillförlitlig försörjning, där antalet recept som ligger och väntar på saknade råvaror kan räknas.

En del krav kan mätas på mer ett sätt och nämns därför på mer än ett ställe. Författarna rekommenderar Formidabel att ta tillvara på möjligheten att mäta olika aspekter av samma egenskap och därmed låta måtten komplettera varandra. På så sätt kan en tydligare måttbild skapas.

För att få en uppfattning om hur väl *producera blandning* presterar, rekommenderar författarna Formidabel att införa ett antal mått för processens inre effektivitet. Flexibilitet, kapacitetsutnyttjning, lönsamhet samt kostnadseffektivitet är fyra egenskaper som författarna anser bör mätas. Författarna ser lönsamhet som den absolut viktigaste egenskapen att mäta och rekommenderar Formidabel att utföra en ABC-kalkyl för att få reda på vilka orders som är lönsamma. En ABC-kalkyl kan bland annat avslöja att vissa orders rent av kostar Formidabel pengar att uppfylla. Informationen om vilka order som är lönsamma kan med stor sannolikhet översättas till vilken typ av kunder som är lönsamma, vilket kan ge indikationer på vilka kundsegment Formidabel ska satsa på i framtiden.

I förlängningen rekommenderar författarna även att Formidabel ser över möjligheten att införa något av de styrverktyg, som presenteras i form av Balanced Scorecard eller Total Quality Management, för att på så sätt integrera hela verksamheten i de mål och strategier som företaget har.

-SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER-

9 Referenslista

9.1 Böcker

Alaküla, Mats – Olsson, Gustaf – Pettersson, Gertrud (1999), *Teknisk rapportskrivning*, Lunds Tekniska Högskola, Lund.

Axelsson, Lars (1998), *Praktisk verksamhetsutveckling – inriktad på engagemang, kvalitet och snabba resultat*, Studentlitteratur, Lund.

Bell, Judith (1995), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Denscombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund.

Lekvall, Per – Wahlbin, Clas (1993), *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag AB, Göteborg.

Lind, Mikael (2001), *Från system till process – Kriterier för processbestämning vid verksamhetsanalys*, LTAB Linköpings Tryckeri, Linköping.

Lindborg, Kim – Lingner, Martin – Önnby (2004), Peter, *Förbereda för förändring – Utvärdering av en modell för framtagning av ett processbaserat mätsystem*, KFS, Lund.

Ljungberg, Anders – Larsson, Everth (2001), *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund.

Magne Holme, Idar – Krohn Solvang, Bernt (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Nilsson, Göran (2003), *Processorientering och styrning – regler, mål eller värderingar?* Elanders Gotab, Stockholm.

Näslund, Dag (1999), *Towards Bridging the Gap Between Strategy and Operations – A Process Based Framework*, Lund University, Lund.

Olve, Nils-Göran – Roy, Jan – Wetter, Magnus (2004), *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad.

-REFERENSLISTA-

Patel, Runa – Tebelius Ulla (1987), *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Patel, Runa – Davidson, Bo (1994), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Rentzhog, Olof (1998), *Processorientering – en grund för morgondagens organisationer*, Studentlitteratur, Lund.

9.2 Artiklar

Nurcan, Selin – Etien, Anne – Kaabi, Rim – Zoukar, Iyad – Rolland, Colette (2005) A strategy driven business process modelling approach. *Business Process Management Journal*, 6, s. 628-649.

9.3 Internet

www.wikipedia.se. Wikipedia 2006-10-01.

Bilagor

Bilaga 1. Processspecifikation för Skapa affärer

PROCESSSPECIFIKATION	
Processnamn	Skapa affärer
Processens syfte	Att skapa långsiktiga såväl som kortsiktiga affärer för Formidabel.
Allmän beskrivning	<p>Processen initieras antingen av Formidabels kunder eller av en intern idé om en ny produkt hos produktutvecklingen eller hos någon av företagets säljare. Kunderna kan antingen göra en direktförfrågan om en ny produkt eller komma med en idé. I båda fallen startas processen "Utveckla recept". En kundförfrågan kan antingen röra sig om en produktefterlikning, en vidareutveckling av en produkt eller utveckling av en helt ny produkt. Processen "Utveckla recept" kan därför variera mycket i tidsåtgång. Resultatet av produktutvecklingsprocessen blir ett recept. Om det är ett recept sprungen från en egen idé måste en efterfrågan skapas hos kund exempelvis genom att öka kundens medvetenhet om marknadens trender. Konceptet måste säljas in. Steget efter utvecklingen blir att skicka en provblandning till kunden som antingen är nöjd med resultatet, önskar vissa justeringar eller förkastar konceptet. Om kunden är nöjd startar en interaktiv process mellan Formidabels säljare och kunden där Formidabel med sin kompetens och erfarenhet hjälper kunden implementera blandningen i sin produktionsprocess. Arbetet ska leda till en kundorder som mottages och registreras i Formidabels databas. Naturligtvis skapas varje dag affärer mellan Formidabel och befintliga kunder som vill köpa befintliga produkter. Efterfrågan mottages då direkt som en order och registreras i databasen. Vid mottagandet av en order sker bland annat kontroll av lagersaldo, orderbekräftelse till kund, fraktbokning samt utfärdande av produktionsorder eller plockorder. Huvudprocessen resulterar i en produktionsorder eller i en plockorder beroende på om kunden beställt en blandning eller en råvara.</p>
Objekt in	Kundförfrågan om en ny produkt eller Idé från kund eller Intern idé från Formidabels säljare eller produktutveckling

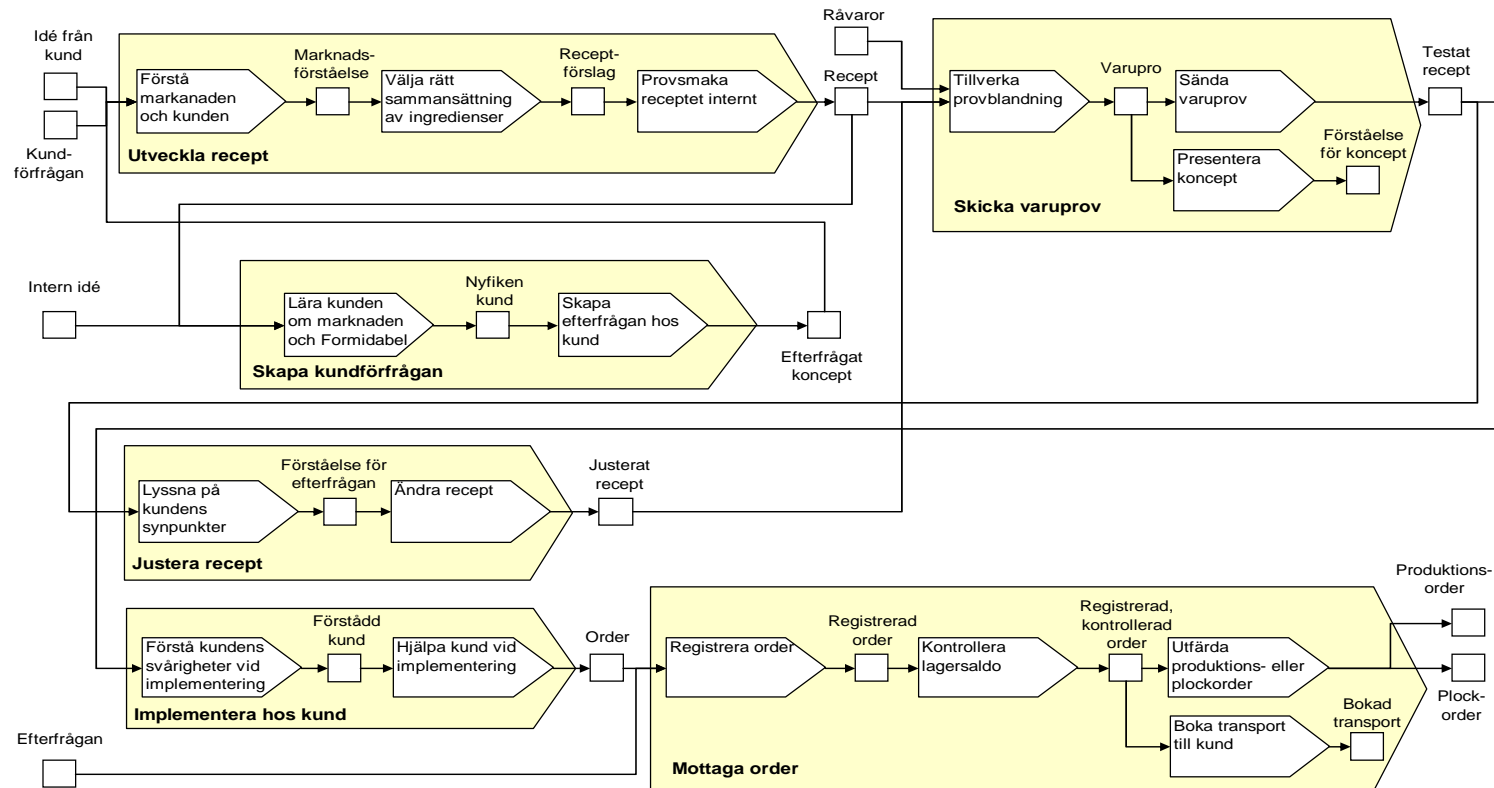
-BILAGOR-

	eller Efterfrågan av befintliga produkter
Objekt ut	Produktionsorder eller Plockorder
Medverkande processer	<p><i>Utveckla recept</i> (Ingående aktiviteter: förstå marknaden och kundens behov och kravbild, välja rätt sammansättning av ingredienser, provsmaka internt)</p> <p><i>Skapa kundförfrågan</i> (Ingående aktiviteter: få kunden att förstå marknaden och vad kundens kunder vill ha, få kunden att efterfråga ett specifikt koncept)</p> <p><i>Skicka varuprov</i> (Ingående aktiviteter: tillverka en provblandning efter utvecklat recept, sända varuprov till kund, presentera konceptet och svara på eventuella frågor)</p> <p><i>Justera recept</i> (Ingående aktiviteter: lyssna på kundens önskemål, ändra receptet efter kundens önskemål)</p> <p><i>Implementera hos kund</i> (Ingående aktiviteter: förstå kundens svårigheter vid implementering, vara kunden behjälplig vid implementering och bidra med kompetens och erfarenhet)</p> <p><i>Mottaga order</i> (Ingående aktiviteter: registrera order i datasystem, kontrollera lagersaldo, boka transport till kund, utfärda produktionsorder eller plockorder)</p>
Effekter	<p>Effekterna kan såväl vara positiva som negativa. Om lagersaldot inte kontrolleras innan orderbekräftelse skickas till kund kan det hända att Formidabel lovar mer än vad de kan hålla. Om kunden planerar för en inleverans som inte kommer kan de få stora merkostnader som följd av att resten av produktionen tvingas stå stilla. Om fraktbokningen missas kommer den färdiga blandningen inte iväg i tid och kunden blir missnöjd. Positiva effekter kan skapas genom att Formidabel föreslår nya trendiga smakupplevelser som de tror passar kundens produktsortiment. Formidabel skapar då ett mervärde för kund genom att erbjuda sin kompetens, trendkänsla och marknadskännedom. De uppmärksammar ett behov som kunden inte nödvändigtvis är medveten om. En annan positiv effekt kan skapas under implementeringsprocessen. Även här kan Formidabel bidra med kunskap och erfarenhet som gör den kostsamma och känsliga produktionsomställningen så smidig och säker som möjligt för kunden. Detta stärker relationen mellan Formidabel och kunden och befäster Formidabels position som leverantör och samarbetspartner.</p>

-BILAGOR-

Kunder	Processen <i>skapa affärer</i> har olika kunder beroende på dess resultat. Om det utgående objektet är en produktionsorder initieras huvudprocessen <i>producera blandning</i> , om det är en plockorder behöver ingen produktion ske och istället initieras processen <i>försäkra råvaruförsörjning</i> .
Leverantörer	Leverantören till <i>skapa affärer</i> är ett behov hos kund som antingen förmedlas till Formidabel via kunden själv eller uppmärksammas av företagets säljare eller produktutveckling.
Stödprocesser	Fakturera Skapa kundrelationer Underhålla kundrelationer Trendspana Fastställa priser och vinstmarginal

Bilaga 2. Processkarta för Skapa affärer



Bilaga 3. Processspecifikation för Försäkra att råvara finns i lager

PROCESSSPECIFIKATION	
Processnamn	Försäkra att råvara finns i lager
Processens syfte	Att förse Formidabels råvarulager med de råvaror som processen <i>producera blandning</i> behöver samt förse Formidabel med tillförlitliga leverantörer.
Allmän beskrivning	Processen kan delas in i två delar varav den inledande delen är oberoende av den dagliga verksamheten. Den syftar till att utvärdera och klassificera befintliga leverantörer, kontinuerligt söka efter nya leverantörer samt förhandla fram så bra avtal som möjligt. Aktiviteterna i processens andra del ingår i det dagliga arbetet och syftar till att beställa hem varor i rätt tid och till rätt kvalitet. De inkommande råvarorna kvitteras och mottages först efter orderbekräftelse från inköp. Denna kvittens utgör den första av Formidabels två kritiska kontrollpunkter. Därefter kvalitetskontrolleras råvarorna och i de fall som kvaliteten inte uppfyller utsatta krav returneras råvaran till kund, annars placeras den i råvarulagret.
Objekt in	Produktionsorder Plockorder
Objekt ut	Lagerförd vara
Medverkande processer	<p>Utvärdera leverantör (ingående aktiviteter: Skicka ut frågeformulär som leverantören kan fylla i, klassificera leverantören enligt uppsatt mall samt avgöra om leverantören är aktuell för samarbete)</p> <p>Hitta nya leverantörer (ingående aktiviteter: Söka nya leverantörer på mässor och dylikt samt åka ut och besöka tänkbara leverantörer)</p> <p>Samarbeta för att uppgradera leverantör (ingående aktiviteter: Kontrollera vilka punkter som kan förbättras för att höja klassificeringen på leverantören, sätta upp ett antal mål och en tidsram för uppgraderingen samt bistå leverantören med kunskap för att åtgärda problemen)</p> <p>Förhandla med leverantör (ingående aktiviteter: Förhandla fram bra priser och leveransvillkor, informera om vilka krav Formidabel har på leverantören samt skriva avtal)</p> <p>Beställa råvara (ingående aktiviteter: Beräkna optimal orderkvantitet, beställa önskad mängd enligt tidigare framförhandlat pris samt mottaga orderbekräftelse från</p>

-BILAGOR-

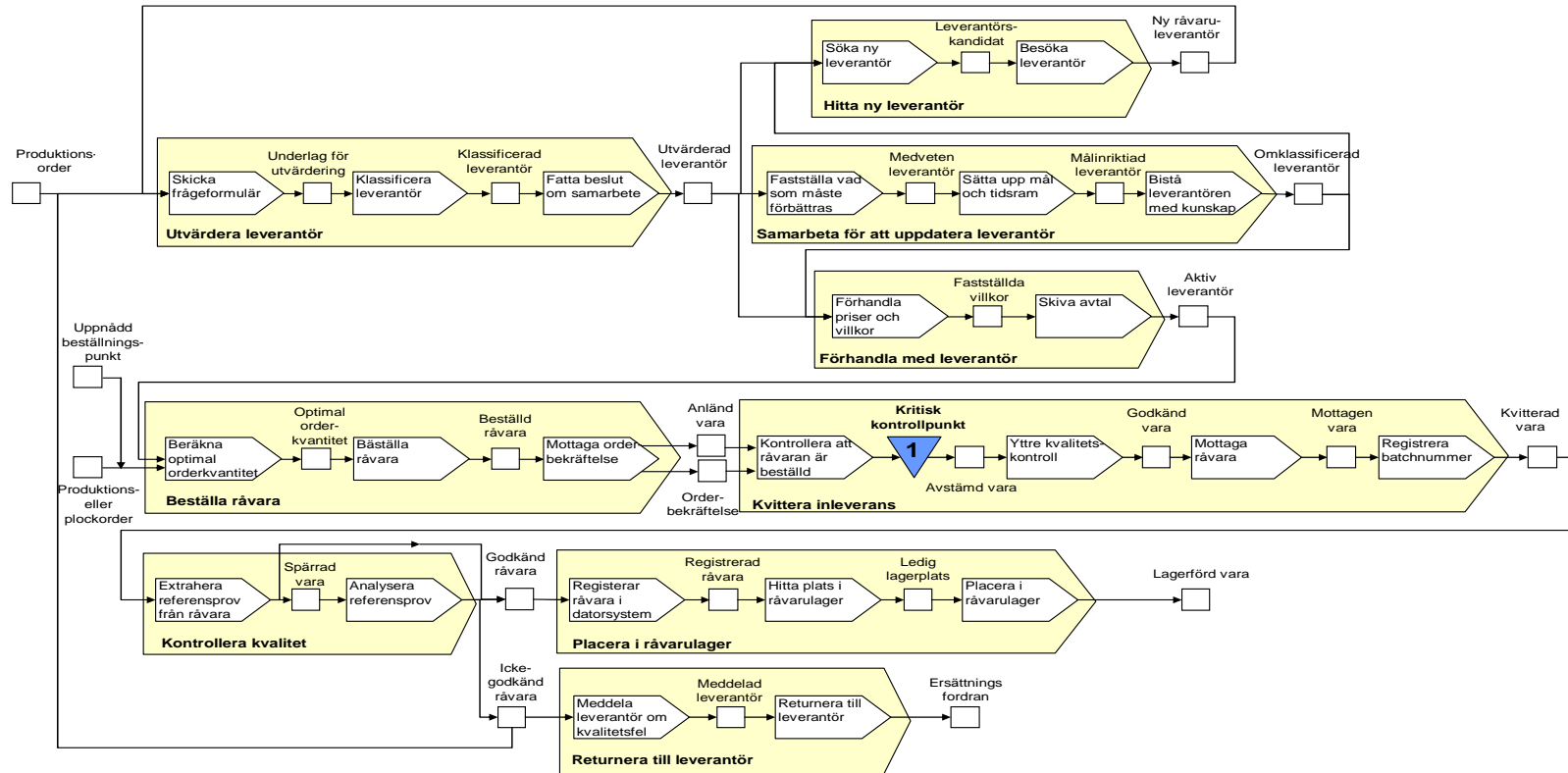
	<p>kund.)</p> <p><i>Kvittera inleverans</i> (ingående aktiviteter: Kontrollera att råvaran är beställd, utföra en yttre kvalitetskontroll, mottaga råvaran samt registrera råvarans batchnummer.)</p> <p><i>Kontrollera kvalitet</i> (ingående aktiviteter: Extrahera ett referensprov från den anlända råvaran och analysera referensprovet internt samt i vissa fall skicka provet på externanalys.)</p> <p><i>Placera i råvarulager</i> (ingående aktiviteter: Registrera råvaran i Formidabels datorsystem, hitta en lämplig lagerplats för råvaran samt placera densamme där)</p> <p><i>Returnera till leverantör</i> (ingående aktiviteter: Meddela leverantören att varan inte håller utlovad kvalitet, returnera råvaran till leverantören eller förhandla om annan ersättning)</p>
Effekter	<p>Vid felaktiga bedömningar av leverantörer riskerar Formidabel att stå utan viktiga råvaror som omöjliggör vidare produktion. Produktionsbortfall är mycket kostsamt. Företaget tvingas då ofta, för att temporärt lösa problemet, köpa in dyrare råvaror från alternativa producenter. Leveranssäkerhet och kvalitet är således viktiga parametrar som i sin avsaknad kan leda till stora kostnader.</p> <p>Processen beställa råvara har stora effekter på företaget, om för mycket råvaror beställs in ökar kapitalbindningen och företagets likviditet minskar. Om för lite råvaror beställs kommer företagets ledtider jämte mot kund öka vilket kan leda till missnöjda kunder.</p> <p>På sikt kan effekterna bli allvarliga om råvaror tas emot utan orderbekräftelse från Formidabels inköpare. Felaktiga varor kan då komma in i byggnaden vilket strider mot Formidabels kvalitetssystem.</p> <p>Positiva effekter kan erhållas genom Formidabels leverantörssamarbeten för att uppgradera befintliga leverantörer. Genom att dela med sig av sin kunskap till sina leverantörer bygger Formidabel upp långsiktiga relationer och tryggar säkra leveranser för framtiden.</p>
Kunder	<p>Producera blandning och Förbereda leverans och leverera</p>
Leverantörer	<p>Skapa affärer</p>
Stödprocesser	<p>Prognostisera råvaruåtgång</p>

-BILAGOR-

	Besöka leverantörer Aktiviteter för att vårda relationen till viktiga leverantörer
--	---

-BILAGOR-

Bilaga 4. Processkarta för försäkra att råvara finns i lager



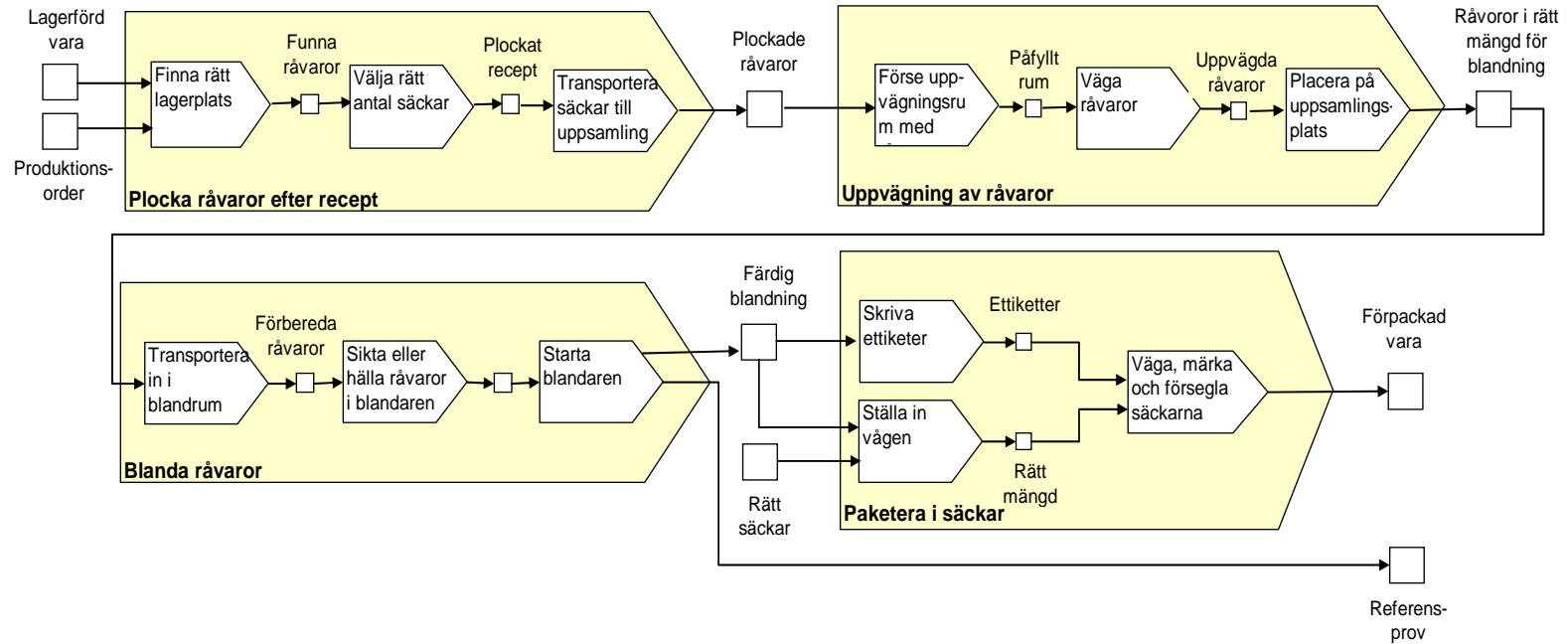
Bilaga 5. Processspecifikation för Producera blandning

PROCESSSPECIFIKATION	
Processnamn	Producera blandning
Processens syfte	Att med hjälp av tillgängliga råvaror skapa en blandning som är förpackad och färdig för analys.
Allmän beskrivning	Processen innehåller fyra sekventiellt kopplade delprocesser där nästkommande process inte kan påbörjas innan den tidigare är avslutad. Under processen <i>producera blandning</i> ska råvaror plockas från lager, rätt mängd ska sedan vägas upp utifrån receptet för att sedan blandas och paketeras i säckar. Efter detta får denna process ses som avslutad.
Objekt in	Produktionsorder Lagerförd vara
Objekt ut	Förpackad vara Referensprov
Medverkande processer	<i>Plocka råvaror efter recept</i> (ingående aktiviteter: Finna rätt lagerplats, välja rätt antal säckar utifrån behov samt transportera dessa till uppsamlingsplats för den blandningscell som ska användas) <i>Uppvägning av råvaror</i> (ingående aktiviteter: Vid behov transportera in nya råvaror i uppvägningrum, väga råvaror samt placera dessa tillsammans med hela säckar som ska användas i blandningen på uppsamlingsplatsen) <i>Blanda råvaror</i> (ingående aktiviteter: Transportera in samtliga råvaror i rätt uppvägningrum, hålla i dem i blandaren, vid behov sikta i dem samt ställa in och starta blandaren) <i>Paketera i säckar</i> (ingående aktiviteter: Skriva ut etiketter, Ställa in vågen samt försegla säckarna när de fyllts)
Effekter	Noggrannhet är viktigt genom hela processen. Om batchnumret inte registreras vid uppvägningen i uppvägningrummet försvinner spårbarheten av den råvaran. Då Formidabel garanterar sina kunder full spårbarhet är detta inte acceptabelt. Om fel mängd av en råvara används och felet inte upptäcks kommer blandningen variera från tidigare blandningar av samma recept. Kunden kommer uppleva varierande kvalitet och relationen kan skadas. Dessutom kommer lagernivåerna inte stämma överens med nivåerna i datorsystemet. Om uppmätningefelet upptäcks, kan det i värsta fall leda till att

-BILAGOR-

	produkten kasseras varpå tid och resurser kastats bort. Om felaktiga varor plockas från lagret kommer detta med stor sannolikhet upptäckas under analysen i nästkommande huvudprocess, men det kommer medföra merarbete, förseningar och förlorade resurser.
Kunder	Utgående objekt går vidare in i processen <i>förbereda produkt för leverans</i>
Leverantörer	Ingående objekt kommer från huvudprocesserna <i>skapa affärer och försäkra att råvara finns i lager</i>
Stödprocesser	Planera produktionen Räkna recept Städa blandningsrum och uppvägningsrum Flytta råvaror från råvarulager till plocklager

Bilaga 6. Processkarta för producera blandning



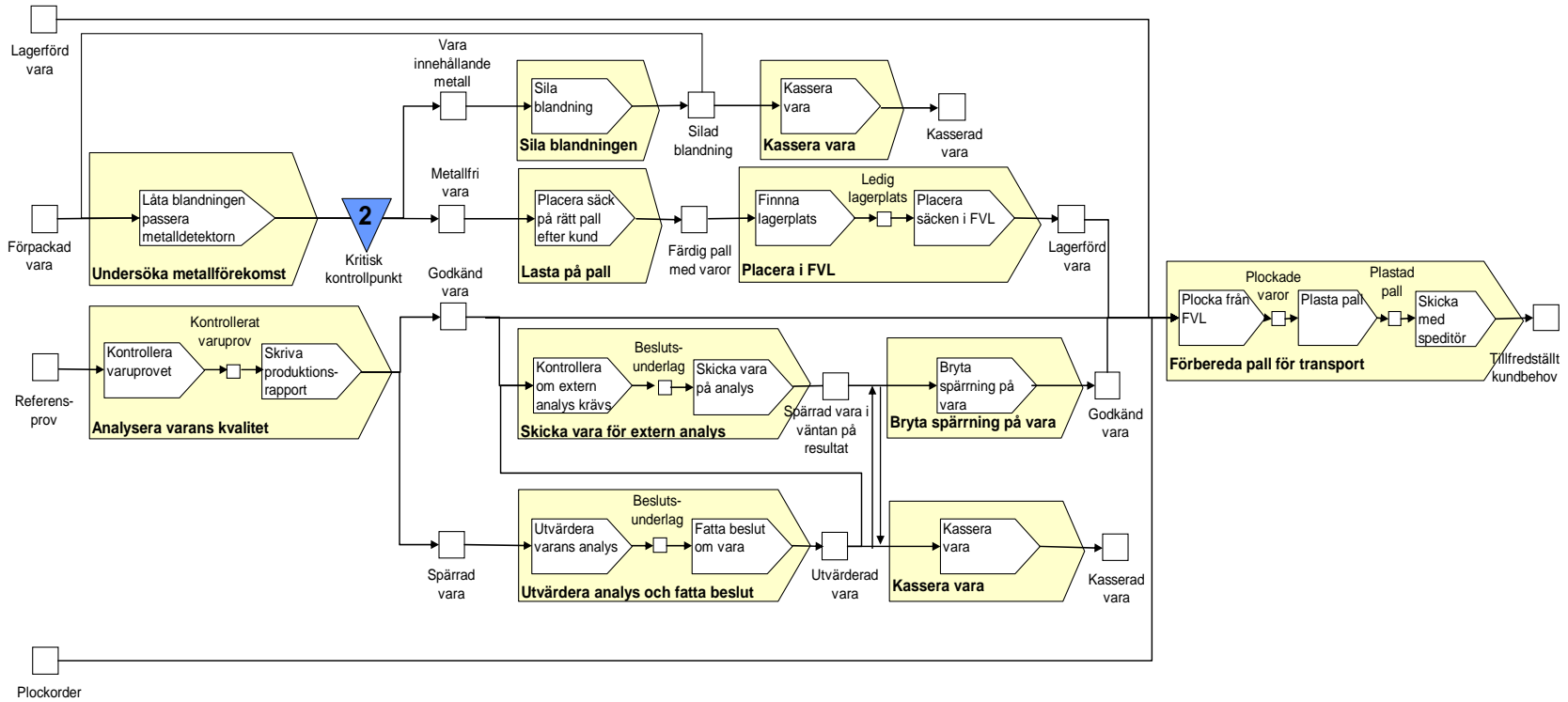
Bilaga 7. Processspecifikation för Förbereda leverans och leverera

PROCESSSPECIFIKATION	
Processnamn	Förbereda leverans och leverera
Processens syfte	Att se till så att den färdiga produkten paketeras och plastas på rätt sätt samt att efterfrågade kvalitetskontroller görs innan pallen slutligen skickas till kund.
Allmän beskrivning	Processen ska dels se till så att rätt mängd säckar packas på pallar utifrån kundens önskemål och så att inte metallföremål förekommer i blandningen. I denna process ska slutproduktens kvalitet kontrolleras och pallen ska förberedas för att skickas vidare till kunden.
Objekt in	Förpackad vara Referensprov Lagerförd vara Plockorder
Objekt ut	Tillfredsställt kundbehov
Medverkande processer	<p>Undersöka metallförekomst (ingående aktiviteter: Låta blandningen passera detektorn och se till att denne inte ger utslag)</p> <p>Sila blandning (ingående aktiviteter: Sila blandningen för att finna metallen som detektorn reagerade på)</p> <p>Kassera vara (ingående aktiviteter: Kassera de blandningar där metallen trots silning inte går att finna men detektorn ger utslag.)</p> <p>Lasta på pall (ingående aktiviteter: Sortera säckar till respektive kund samt placera rätt antal säckar per pall)</p> <p>Placera i FVL (ingående aktiviteter: Finna en lämplig lagerplats samt placera den färdigpackade pallen i färdigvarulagret i väntan på leverans)</p> <p>Analysera varans kvalitet (ingående aktiviteter: Kontrollera referensprovet optiskt, eventuellt mäta salthalt och pH-värde samt skriva produktionsrapport)</p> <p>Skicka vara för extern analys (ingående aktiviteter: Kontrollera om extern analys krävs samt skicka varan på analys om så krävs)</p> <p>Bryta spärrning på vara (ingående aktiviteter: Om godkänt vid den externa analysen bryta spärrningen på varan)</p> <p>Utvärdera analys och fatta beslut (ingående aktiviteter: Utvärdera analysen som gjorts, fatta beslut kring</p>

-BILAGOR-

	produktens kvalitet) Kassera vara (ingående aktiviteter: Om ej godkänt vid den externa analysen kassera varan) Förbereda pall för transport (ingående aktiviteter: Plocka från FVL efter order, plasta pallarna, skicka med speditör)
Effekter	Bibehålls inte hög kvalitet kan detta få förödande effekter. Felaktiga råvaror i blandningarna kan ge stora konsekvenser, speciellt om detta är allergener. Andra tänkbara effekter är fördröjningar då inte speditörer har bokats korrekt och leveransen inte kan ske på utsatt datum.
Kunder	Formidabels kunder är även processens kunder.
Leverantörer	Samtliga tre andra huvudprocesser skickar ingående objekt till denna process.
Stödprocesser	Hålla kontakt med speditör Uppdatera medarbetare kring nya miljökrav

Bilaga 8. Processkarta för Förbereda leverans och leverera



-BILAGOR-