

Förändringsarbete i försörjningskedjor

- En studie på Findus Sverige AB

Peter Jönsson



LUNDS UNIVERSITET
Lunds Tekniska Högskola

Förändringsarbete i försörjningskedjor

- En studie på Findus Sverige AB

© 2014 Peter Jönsson
Department of Packaging Logistics
Faculty of engineering
Lund University
SWEDEN

Master Thesis at Findus Sverige AB

ISBN: 13/5117
Printed by Media-Tryck AB
Lund 2014

This Master Thesis has been carried out in ReLog
which is research platform based at Lund University sponsored by VINNOVA,
Familjen Helsingborg, Lund University Campus Helsingborg.



Förord

Detta examensarbete är utfört för att utforska och utveckla förändringsprocessen vid Findus Sverige AB. Arbetet har utförts på företagets huvudkontor i Bjuv. Efter detta arbete kan jag konstatera att förändringsarbete är något som kräver stort engagemang och struktur. Samtliga inblandande har varit positiva till arbetet kring att utforska och utveckla förändringsarbete som är en daglig del av deras arbete.

Stor tack till Olov Nordgren, Supply Chain Replenishment Manager och Karolin Grönwall, Customer Service Coordinator, som varit värdefulla och till stor hjälp under mitt examensarbete.

Speciellt tack vill jag framföra till samtliga personer som deltagit i intervjuer på Findus samt min handledare vid Lunds Tekniska Högskola, Daniel Hellström som gett mig fullt stöd att kombinera examensarbetet med arbete på Findus. Detta har bidragit mycket till min personliga utveckling.

Lund, januari 2014

Peter Jönsson

Abstrakt

Att ha ett strukturerat arbetssätt för förändringsprocesser är viktigt för försörjningskedjor, då dagens företag arbetar med flera och komplexa försörjningskedjor som ständigt är föremål för såväl stora som små förändringar. För att lyckas med en förändring i en organisation som ständigt är i rörelse, är det viktigt att ha en tydlig ledning av förändringen. Detta krav kommer att ställas på framtida ledare inom Supply Chain.

Findus Sverige AB är idag en av Europas största aktörer på marknaden för frysta livmedel och arbetar med aktörer över hela världen. Företaget har väl utvecklade försörjningskedjor som ständigt förändras. De närmaste åren ska en stor förändring genomföras då ett nytt fryslager skall byggas vid fabriken i Bjuv.

Den övergripande målsättningen med detta examensarbete är att skapa ett strukturerat sätt att arbeta med förändringar inom Findus Sverige AB. Studien är uppbyggd i tre delar: processkartläggning, datainsamling och skapande av ny arbetsmetod för förändring.

Praktiskt kan rapporten användas för att förstå för vad som kan skapa problem vid förändringsarbete och hur dessa problem kan undvikas genom ett strukturerat arbetssätt. Rapporten utmynnar i en modell som ska ligga till grund för det framtida förändringsarbetet på Findus Sverige AB. Den kan appliceras och i tillämpliga delar användas som grund för förändringsarbete även i andra organisationer.

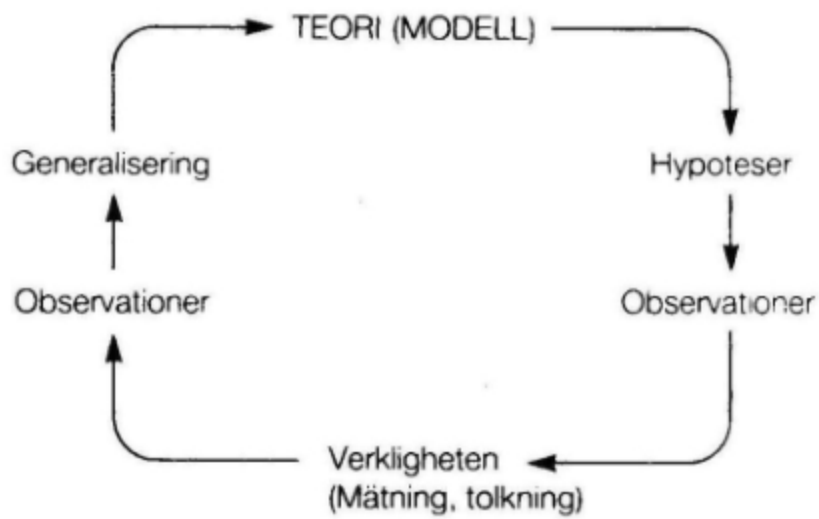
Executive summary

Historically companies have handled the whole Supply Chain from production to consumption. Today the situation has changed to involve many different actors, companies and cultures. All the different parts in the Supply Chain are working with their core competence instead of being involved in the entire different step in the Supply Chain. This creates a more complex structure of Supply Chains. Communication between these different actors is often time consuming. Out of this the different companies today compete with their supply chain and not only with the end products.

Findus Sweden AB was founded in 1941 in the Bjuv, 25 kilometers outside Helsingborg in the south of Sweden. Today the company is one of the biggest actors in the frozen food segment, with 6000 employees and turnover of 1 billion Pound.

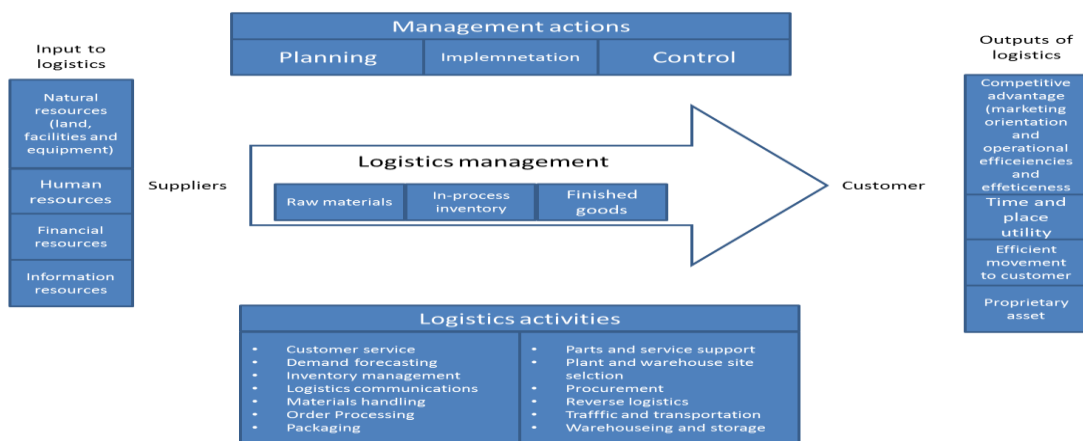
The company was sold from their former owner Nestle in year 2000, who was the owner since 1962. Findus was bought by a private equity company. The company has gone through many changes after the ownership change and the Findus Sverige AB is now working with many changes, both big and small. The supply chain department has also changed employees. Many new hungry employees have come into the organization. Sometimes the change work has been too fast. The background to this thesis is that Findus Sverige AB is standing for a big change, the building of a new cold store at their factory in Bjuv.

With this background the author decided to create a structured change management process for Findus Sweden AB. To be able to do this I choose to do an inductive study that will combine the deductive and inductive methods under the thesis. This is illustrated in figure 1.



Figur 1 Induktiv forskning process (Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T)

The data collection was divided into two different parts, literature review and interviews. In the literature review the author divided in two parts, components of logistics management and change management.



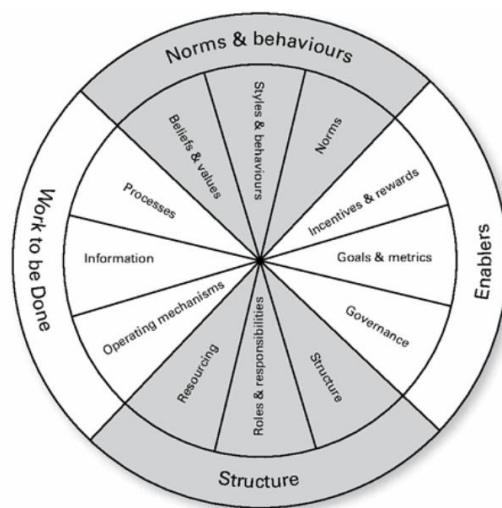
Figur 2 Componentes of logistics management (Stock J.R & Lambert D.M)

In the part Change Management of the literature review the author choose to focus on three major models.

Kotter's eight-step model: In Kotter's model his focus on eight steps that where every step has a critical moment that have to be approved before going future in the process.¹

Processmapping: Processmapping was on of the most used tool under the process in form of building up a clear picture how Findus Sverige AB to working with different processes with focus on the Supply Chain department.²

Organisation design compass: The modell focus on four major segment, see figure 3, that need to be involved in a change management process. This four major segments divides into three miner areas that the persons working with change management have to do detailed work during the organization phase.^{3 4}



Figur 3 Organisations Design Compass (Cichocki P och Irwin C, 2011 p. 23)

The second part of the datacollection was interviews with employees at Findus Sweden AB that has been involved in Change Management work before. The author was putting a lot of effort to get people involved in the interviews that reflects the company's entire organization.⁵ Out from this the

¹ Kotter, J. 1995, Why Transforming Efforts Fail. Harvard Business Review, vol. 73, p. 59-68

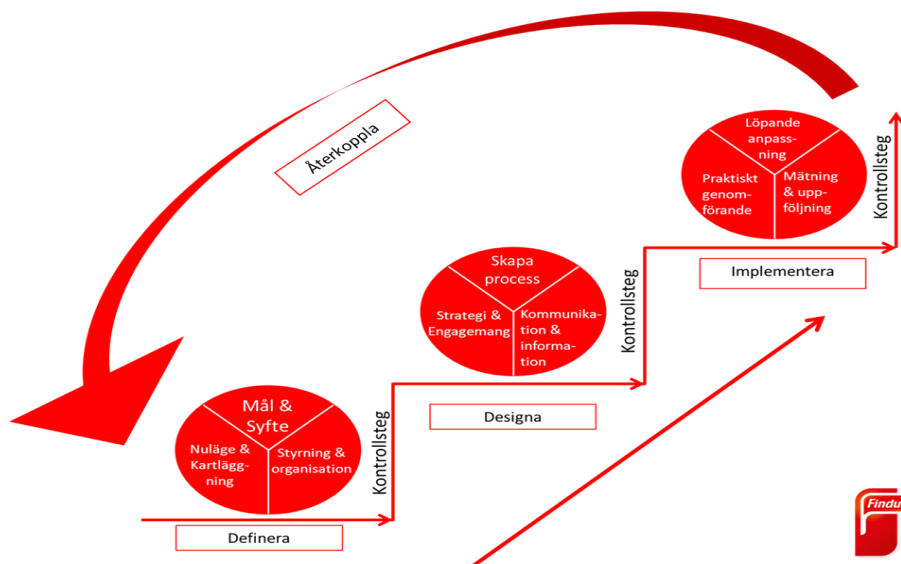
² Ljungberg A och Larsson E. (2012), *Processbaserad verksamhetsutveckling – Varför – Vad-Hur?*, Studentlitteratur, Vol. 2, pp 187-190

³ Recardo RJ, 2008. Organization design: A practical Methodology and Toolkit, Amhrst: HRD Press, p. 12

⁴ Cichocki, P and Irwin C. Organization Design A guide to building effective organizations, KoganPage, London Philadelphia New Deli p. 23

⁵ Lantz, A, 2013. *Intervjumetodi*, Studentlitteratur, Vol 3

author was creating a change management model that is presented at the figure 4.



Figur 4 Change management process at Findus Sweden

The model has four distinct phases of

- Define
- Design
- Implement
- Reconnecting

in the change management work.

In each of the phases the author has chosen to have three areas which the employees working with the change have to work with. Before going further in the process there is a step up to next phase. This will illustrate with the control step after each phase, including the last phase Implementation. At each control step the author has created checklists, ex DICE-framework, for the phase before. If the result of the phase does not fulfill the requirements of the questions, it is not possible to proceed to the next phase.

Innehållförteckning

Förord.....	ii
Abstrakt.....	iv
Executive summary	vi
Innehållförteckning	i
1 Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdefinition	2
1.3 Syfte och mål	3
1.4 Fokus och avgränsningar.....	3
1.5 Struktur.....	4
1.6 Målgrupp	5
2 Metod	6
2.1 Vetenskapligt resonemang och tillvägagångssätt.....	6
2.2 Primär och sekundär data	7
2.3 Intervjustudie	8
2.3.1 Val av intervjurespondenter	8
2.3.2 Beskrivning av intervjurespondenter.....	10
2.4 Litteraturstudie	12
2.5 Processkartläggning	14
2.5.1 Processkartläggning beskrivning.....	14
2.5.2 Tillvägagångssätt vid processkartläggning.....	16
3 Litteratur	17
3.1 Logistik.....	17

3.1.1	Logistik i försörjningskedjor.....	18
3.1.2	Försörjningskedjans beståndsdelar.....	19
3.1.2.1	Lagerhantering och distribution.....	20
3.1.2.2	Tredjepartslogistik (3PL och TPL).....	22
3.2	Förändringsarbete/Change management.....	23
3.2.1	Kotter's eight-step model for leading change.....	24
3.2.2	DICE ramverk.....	26
3.2.3	Tre dimensioner för strategisk förändring.....	28
3.2.4	Lewin's freeze phases.....	29
3.3	Organisationsdesign.....	30
3.3.1	Organisationsdesign best practise.....	31
3.3.2	Organisationsdesign ramverk.....	33
3.3.3	Organisationens designkompass.....	34
3.3.3.1	Arbete som ska utföras.....	35
3.3.3.2	Struktur.....	36
3.3.3.3	Möjligheter.....	36
3.3.3.4	Normer.....	37
4	Beskrivning av Findus och Kloosterboer.....	38
4.1	Findus Sverige AB.....	38
4.2	Distributionskanaler.....	39
4.3	Kloosterboer.....	39
4.4	Genomförda processkartläggningar.....	40
5	Förändringsarbete i logistikprocesser på Findus Sverige AB.....	43
5.1	Förändringar avlöser varandra.....	43

5.2	Slutföra och stänga förändringsprocesser	44
5.3	Involverad i förändring	45
5.4	Information vid förändringar	46
5.5	Inställning till förändring	48
5.6	Vad Findus gjort bra vid tidigare processförändringar	49
5.7	Lärdomar från tidigare processförändringar	50
5.8	Ledningens engagemang	51
5.9	Stödfunktioner	52
5.10	Ledarens roll och närvaro	53
5.11	Delaktighet i förändringsprocessen	54
5.12	Tvärfunktionellt och överbrygga silos	54
5.13	Mål och syfte	55
5.14	Risker inför framtida processförändringar	55
6	Modell för förändringsarbete	58
6.1	Definiera	60
6.2	Designa	62
6.3	Implementera	64
6.4	Återkoppling/framtida vinster	67
7	Avslutande diskussion och reflektion	68
7.1	Diskussion och rekommendation	68
7.2	Tillämpbarhet i andra organisationer	70
7.3	Reflektion och vidare studier	71
	Källförteckning	74
	Litteratur och artiklar	74

Presentationer	77
Internetkällor	77
Intervjuer	77
Appendix	79
Processkartläggning	79
Intervjumall förändringsprocesser Findus AB	80
Tillvägagångssätt vid användning av DICE-ramverk	82
Förslag på KPI:er	84

1 Introduktion

I det första kapitlet kommer läsarna få introduceras till val av problemformulering, definitioner och forskningsområde. Slutligen definieras syftet, fokus, avgränsningar och målgrupp för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Historiskt har företag hanterat hela försörjningskedjan från producent till konsument. Idag är situationen en annan och försörjningskedjan är ofta ett komplext nätverk med många aktörer som var och en är fokuserade på respektive kärnprocess. Den komplexa strukturen gör försörjningskedjan svår att förstå och överblicka vilket riskerar att minska möjligheterna till förändring. Förändringar riskerar bli mycket dyra och tidskrävande, då olika företag ska agera och fungera i den nya utformningen ⁶.

Många företag som konkurrerar med effektiva försörjningskedjor är ständigt inne i något förändringsarbete för att anpassa sig till nya förutsättningar som skapas av företaget eller dess omgivning. Detta gör att kraven på ledare av försörjningskedjor har förändrats, något som Stank, T P et al tar upp i sin artikel "The new Supply Chain agenda: a synopsis and direction for future research". ⁷ I artikeln beskriver Stank T P et al fem pelare som är viktiga för framtidens ledare av försörjningskedjor. Dessa fem är följande:

1. Talang
2. Teknologi
3. Intern samverkan
4. Extern samverkan
5. Leda förändringar i försörjningskedjan

Ledaren i en försörjningskedja måste kunna leda och utföra tvärfunktionella och tvärorganisatoriska förändringsinitiativ. Att förändra försörjningskedjan kräver spetskompetens och förståelse om företaget i form av kunskap att driva projekt och change management.

⁶ Goetschalckx, M. 2011, *Introduction in Supply Chain Engineering*, Springer, New York, pp. 1-2-14

⁷ Stank, T.P. Dittmann, J.P. Autry, C.W., *The new Supply Chain agenda: a synopsis and direction for future research*, Vol 41. 2011

*"Many supply chain executive concede that they do not have time to do things right the first time, and therefore spend their days in a vicious cycle trying to fix problems that could have been avoided"*⁸

1.2 Problemdefinition

Findus är ett etablerat svenskt livsmedelsföretag. Sedan 1941 finns det i Bjuv. Företaget är en aktör med flera olika försörjningskedjor med leverantörer och kunder i hela världen. Sedan 1950-talet har Findus AB sin huvudsakliga kylförvaring av både råvaror och färdiga varor i Helsingborg. Avståndet mellan fabriken i Bjuv och fryshuset i Helsingborg är 25 kilometer. Avståndet mellan huvudfabriken och kylförvaring är både kostsam och minskar flexibiliteten i försörjningskedjan. Findus har beslutat att bygga ett helautomatiskt kylager i Bjuv med 70000 pallplatser. Det kommer att vara klart i början av 2015. Då kommer Findus Helsingborgs site att läggas ner. Det nya kylageret kommer att driftas av en tredjepartslogistiker, Kloosterboer.

Nybygget kommer att medföra en stor förändring i dagens väl etablerade försörjningskedja och innebära nya rutiner för informationsutbytet mellan den nya tredjepartslogistikern och Findus AB. Idag hanterar tredjeparts-aktören över 1100 artiklar för Findus AB. Förändringen kommer att innebära att lagerhållningen går från manuell drift till helautomatisk.

Findus Sverige AB:s Supply Chain har historiskt haft en hög förändringstakt till följd av förändrade ägarstrukturer. Trenden för dessa förändringar är att tidsramen har blivit kortare och kraven på effekthemtagning högre varför en översyn av arbetssätt, processer och metoder krävs. Detta blev än tydligare då företaget stod inför en av sina största investeringar någonsin, nytt fryslager i Bjuv.

⁸ Stank, T.P., Dittmann, J.P., Autry, C.W., *The new Supply Chain agenda: a synopsis and direction for future research*, Vol 41. 2011

1.3 Syfte och mål

Syftet med examensarbetet är att utforska dagens förändringsprocess och utveckla en strukturerad och systematisk förändringsprocess för Findus Sverige AB:s Supply Chain utifrån en interorganisatorisk synvinkel.

Målet för examensarbetet är:

1. att definiera och analysera aktiviteter vid förändringsprocesser på företagets Inbound- och Outbound-avdelningar
2. att föreslå en hållbar arbetsprocess/modell för förändringsarbete.

1.4 Fokus och avgränsningar

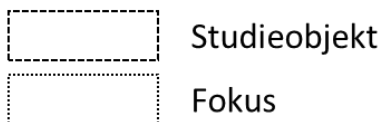
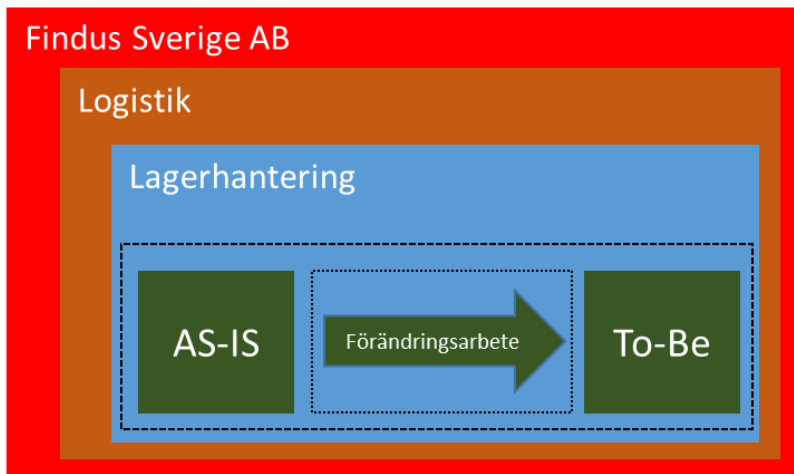
Examensarbetet kommer att fokusera på Findus Sverige AB som företag och avdelningen Supply Chain, då denna har en central roll i framtida förändringsprocesser. Avdelningen har en central roll och har drivit ett flertal förändringsarbeten som genomförts på företaget.

Vidare fokuserar arbetet på organisationen av, innehållet i och arbetsmetodiken för förändringsprocessen. Val av stöd, hjälpmedel och verktyg för förändringsprocesser för den löpande verksamheten ligger utanför detta examensarbete som fokuseras på arbetsmetodiken kring förändringsprocesser. Studien har brutits ner på nedanstående sätt för att skapa en förståelse för hur problemet har angripits och dennas fokus finns illustrerade i figur 5.

As-Is: Förklarar nuläget och vilken startpunkt som det är på förändringsarbetet. Genom att kartlägga processerna skapas en gemensam bild av nuläget.

Förändringsarbete: Förklarar hur förändringen och arbetet kring denna ska genomföras ur flera aspekter. Den framtagna modellen kommer att ligga till grund för företagets framtida arbetsgång kring förändringsarbete.

To-Be: Förklarar hur den beskrivna målbilden skapas. Vad är målet med förändringsprocessen? Oftast skapas denna bild utifrån arbete med organisationsdesign.



Figur 5 Beskrivning av avgränsningar

Förändringsprocesserna är studerade ur Findus perspektiv och involvera utifrån detta berörda parter inom och utom företaget. Studien fokuserar på företagets försörjningskedja och involverar andra delar av Findus som direkt eller indirekt är berörda av förändringsprocesser i försörjningskedjan.

1.5 Struktur

Första kapitlet avser att introducera läsaren för syftet och bakgrunden till studien.

Andra kapitlet kommer att skapa förståelse och kunskap kring de metoder som författaren har valt att använda sig av i examensarbetet och hur dessa används.

Tredje kapitlet beskriver vald litteratur och teorier samt dess tillämpning.

Fjärde kapitlet beskriver aktörerna som är involverade i processförändringen, som legat till grund för detta arbete.

Femte kapitlet sammanfattar de empiriska data som författaren, utifrån intervjuer och dokument, sammanställt om hur Findus tidigare har arbetat med förändringar.

Sjätte kapitlet presenterar den framtagna av modellen för Findus´ arbete med förändringar på ett strukturerat och effektivt sätt.

Sjunde kapitlet redovisar slutsatser och rekommendationer på hur Findus Sverige AB bör arbeta med förändring och var eventuella risker finns.

1.6 Målgrupp

Rapporten riktar sig primärt till berörda och involverade grupper på Findus Sverige AB:s inbound- och outbound-avdelningarna. Den kan fungera som ett förarbete kring hur inbound- och outboundavdelningarna ska arbeta utifrån de nya förutsättningarna. Sekundärt ska ett intresse och kunskap kring arbete i inbound- och outbound-processer spridas till studenter inom tekniska studier.

2 Metod

I kapitel 2 kommer läsarna få kunskaper kring de metoder som författaren har använt för att beskriva och lösa uppgiften. Författaren diskuterar och förklarar sin synvinkel.

2.1 Vetenskapligt resonemang och tillvägagångssätt

Som en grund i vetenskaplig forskning kan förändrat resonemang användas för att närma sig problemet. Utifrån detta kan man angripa problemet med hjälp av på ett deduktiv, induktiv och abduktiv ansats⁹. Dessa är beskrivna nedan.

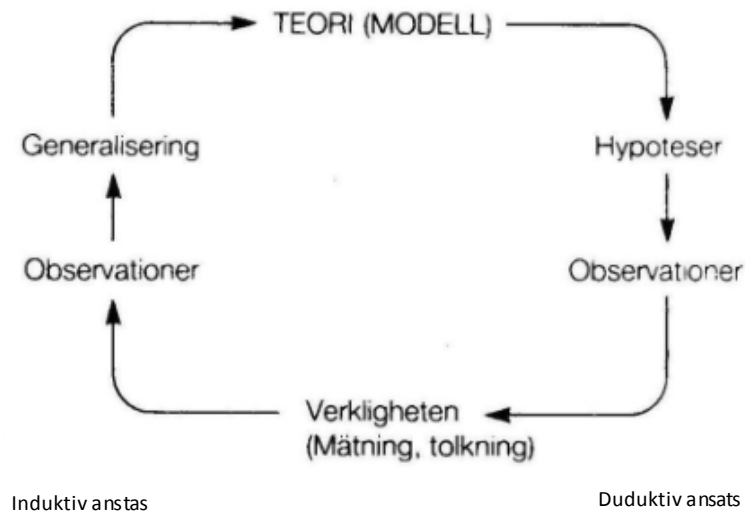
Den induktiva ansatsen bygger på att forskaren med utgångspunkt från en enskild händelse samlar sedan ihop empiri för att dra generella slutsatser. Detta sker ofta utan koppling till teorin. Teorin skapas sedan utifrån de erfarenheter som skapats och de observationer som forskaren genomfört.

Deduktiv ansats, som är motsatsen till induktiv, grundar sig i den befintliga teorin som tillämpas i en situation för att skapa en ny bild för att jämföra med verkligheten. Hur man rör sig i dessa ansatser åskådliggörs i figur 7.

Abduktiv ansats kan beskrivas som en blandning mellan den induktiva och den deduktiva ansatsen där man rör sig mellan teori och händelser där man kan applicera teorierna. Detta ligger sedan till grund för att skapa en teori utifrån både tidigare teorier och tidigare händelser där man kan samla ihop sin empiri.

Detta examensarbete bygger på en induktiv studie. Fördelen med den induktiva studien är att teorin som skapas är anpassad utifrån händelser eller situationer som har granskats. Nackdelen är att den framtagna teorin är svår att generalisera då denna ofta bygger på enskilda händelser eller situationer.

⁹ Arbner, Bjerke, 1997



Figur 7 Induktiv och deduktiv ansats (Widersheim P & Eriksson)

2.2 Primär och sekundär data

Den insamlade datan kan delas in i primär och sekundär data. Primär data är odokumenterad information som är insamlad med fokus utifrån den specifika studien. Data kan inhämtas genom intervjuer, observationer och undersökningar. Genom att använda primär data kan underliggande värderingar och reaktioner från intervjuobjekten observeras.¹⁰

Sekundär data är data som är insamlad utifrån redan existerande dokumentation. Sekundär data kan bilda en bred bild men är inte tillräckligt för att ge en djupare kunskap om studien. När man arbetar med sekundär data så är det viktigt att reflekterar över bakgrunden till den genomförda datainsamlingen och vara medveten att sekundär data kan vara vinklad.^{11 12}

¹⁰ Björklund, Paulsson, 2003, p

¹¹ Saunders et al., 1997 p.256--258

¹² Björklund, Paulsson, 2003,

2.3 Intervjustudie ¹³

För att samla in information och skapa en förståelse om en process är det enklaste sättet är att intervjua den person som är involverad i processen. Denna metod är mycket tidskrävande och därför är det mycket viktigt att ha noggrant förberedda frågor och se till att välja rätt respondent. Eftersom informationen talas under en intervju kan det vara stor hjälp att använda en diktafon som gör det lättare att sammanställa och samla den viktigaste informationen efter intervjun. En negativ effekt genom att använda diktafon är att människor riskerar att bli mer begränsade i sina uttalanden. En intervju innebär också en risk för att den information som ges är respondentens personliga åsikter och mottagare av informationen anser att informationen är objektiv.

Utgångspunkten för förändringsprocesserna är Findus Sverige AB:s försörjningskedja. Till grund för studien ligger en serie av intervjuer med olika inblandade aktörer. Intervjuerna har varit både formella och informella i form av bokade möten och även spontana möten som har formats till diskussioner. Samtliga personer intervjuas utifrån intervjuguide (se appendix: Intervjumall förändringsprocesser Findus AB). Detta för att skapa en grund att utgå ifrån och för att få olika infallsvinklar från olika parter på de faser som man går igenom vid processförändringar.

Syftet med intervjuerna var att få fram intervjupersonernas personliga erfarenheter av tidigare förändringsprocesser. För att ingen skulle känna ängslan för att delge dessa så förmedlades mycket tydligt innan intervjuerna påbörjades att det av sammanställningen inte skulle framgå från vilken källa/intervjuperson som ett visst svar kom utan dessa skulle endast redovisas i sammanställd och anonymiserad form. Efter varje genomförd intervju sammanfattades denna av författaren. När samtliga intervjuer genomförts så sammanställdes en övergripande sammanfattning med intervjupersonernas samlade synpunkter och tankar.

2.3.1 Val av intervjurespondenter

Primär data har inhämtats genom intervjuer av personal på Findus Sverige AB. Fokus har varit på att intervjua personal som jobbar på Findus Supply Chain-avdelning men även andra avdelningar som berörs har intervjuats, såsom IT-avdelningen. Personer som medverkar i intervjuerna arbetar både

¹³ Lantz, A, 2013. *Intervjumetodik, Studentlitteratur, Vol 3*

att vara på strategisk och operationell nivå, för att kunna kartlägga de operationella aktiviteterna och se hur de fungerar med de strategiska målen. Detta gör att studien kommer att täcka både analytiska och operationella områden.

För att undanröja risken för att samla in subjektiva åsikter och information under intervjuerna väljer författaren att noga planera vilka personer på både Findus Sverige AB och Kloosterboer som intervjuas. Dessa personers kunskap och erfarenheter kring tidigare projekt på Findus Sverige AB överlappar varandra. Detta gör att det utifrån de olika intervjuerna går att vidimera trovärdigheten i de olika intervjuobjektens data. Avstämning mot dokumenterade processer och arbetssätt i form av befintliga processkartor utfördes. Inom de områden där dokumenterade processer saknades, skapades nya processkartor under arbetet.

Tidigare har Findus Sverige AB genomfört flera förändringsarbeten och system bytts ut. Författaren har därför valt att granska tidigare förändringsarbeten som kan likställas med förändringsarbetet att bygga ett nytt lager. Förändringsarbetena har valts efter nedanstående två kriterier då dessa är av stor vikt vid förändringsarbetet i samband med produktion av nytt lager:

- har varit större projekt som involverat flera olika avdelningar
- Supply Chain- avdelningen har haft en ledande roll i dessa förändringsarbeten

Utifrån ovanstående kriterier har författaren identifierat fyra förändringsarbeten som genomförts de senaste 10 åren på Findus Sverige AB. Dessa förändringsarbete ger en bra spridning av erfarenheter då dessa fyra förändringsprojekt berör olika områden inom Supply Chain. Dessutom genom att kombinera dessa tidigare förändringsarbeten så berörs områden som kommer att vara avgörande vid förändringsarbetet i samband med utvecklingen av det nya lagret.

Pipechain, WMI och konsignations hjälpmedel: System för att arbeta med WMI och konsignation mot leverantörer genom att öppna upp Findus' lagerstatus och via en web-vy förmedla detta till leverantörerna. Arbetet genomfördes för att få över större delar av Findus lager på konsignation och

på så sätt minska working capital hos Findus som innan arbetade i Videlity. Förändringen gjordes 2011.

Umbrella, förändring av lagerhantering på tredjepart: 3PL-leverantören gjorde en större förändring i sitt arbetssätt genom att införa EDI-märkning och scanna alla pallar.

Movex, förändring i materialavropnings program: Förändring av system för försörjning av råmaterial, produktion och avrop. Större förändring som påverkade stora delar av Findus Sverige AB. Denna förändring genomfördes 2004.

WMS system implementering: Implementering av systemhjälpmedel för lagerhållning. Förändringsarbetet syftar på att implementerar system för lagerhållning och systematiskt skapa kontroll av flöde inom den interna logistiken på företaget.

Utifrån dessa förändringsarbeten valdes sedan intervjurespondenterna med hänsyn till deras tidigare medverkan i förändringsarbetena. Ett krav var att intervjurespondenterna minst skulle medverkat vid tre av de fyra ovannämnda förändringsarbeten som genomförts de senaste 10 åren.

2.3.2 Beskrivning av intervjurespondenter

Urvalet av dessa personer gjordes i samråd med handledare på företaget baserat på personernas tidigare erfarenheter, som redovisas nedan, och författarens egna erfarenheter vid kontakt med personerna genom sitt arbete på Findus Sverige AB. Nedan beskrivs intervjuerespondenterna utifrån med utgångspunkt från urvals process som beskrivits i 2.3.2 Val av intervjurespdenter.

Peter Gustavsson, Internal Logistic Manager Findus Sverige AB

- 26 års erfarenhet av arbete på Findus Sverige AB
- Tidigare arbetat som Inbound Logistics Manager
- Har erfarenhet i form av beställare
- Har erfarenhet i form av utförare
- Har erfarenhet i form av implementerare
- Har erfarenhet i form av projektledare
- Medverkat vid samtliga fyra projekt

Olov Nordgren, Supply Chain Relenishment Manager Findus Sverige AB

- 6 års erfarenhet av arbete på Findus Sverige AB

- Har erfarenhet i form av beställare
- Har erfarenhet i form av utförare
- Har erfarenhet i form av implementerare
- Har erfarenhet i form av projektledare
- Medverkat vid samtliga fyra projekt

Helen Eke, Inbound Coordinator Findus Sverige AB (Tidigare varit med vid implementering av förändringsprojekt)

- 25 års erfarenhet av arbete på Findus Sverige AB
- Har erfarenhet i form av utförare
- Har erfarenhet i form av implementerare
- Har erfarenhet i form av superuser
- Daglig del av samtliga förändringar
- Medverkat vid samtliga fyra projekt

Petra Larsson, Inbound Coordinator Findus Sverige AB (Tidigare varit med vid implementering av förändringsprojekt)

- 25 års erfarenhet av arbete på Findus Sverige AB
- Har erfarenhet i form av utförare
- Daglig del av samtliga förändringar
- Medverkat vid samtliga fyra projekt

Gunnar Mundt, Project Manager/Business Analyst, IT Findus Sverige AB (Har varit projektledare för flera förändringsprojekt på Findus)

- 25 års erfarenhet av arbete på Findus Sverige AB
- Arbetar dagligen i förändringen
- Har erfarenhet i form av projektledare
- Har erfarenhet i form av implementerare
- Medverkat vid samtliga fyra projekt

Lars Bergendorf, Business Analyst, IT Findus Sverige AB (Tidigare varit med som stödfunktion från IT vid flera förändringprojekt)

- 41 års erfarenhet av arbete på Findus Sverige AB
- Arbetar dagligen med förändringar
- Har erfarenhet i form av implementerare
- Medverkat vid samtliga fyra projekt

Erik Börtemark, Supply Chain Manager, Supply Chain Findus Sverige AB (Har agerat beställare av projekt vid Findus Sverige AB)

- 6 års erfarenhet av arbete på Findus Sverige AB
- Har erfarenhet i form av beställare
- Har erfarenhet i form av projektledare

Stefan Wenell, Head of IT, IT Findus Sverige AB

- 7 års erfarenhet av arbete på Findus Sverige AB
- Har erfarenhet i form av projektledare
- Varit med vid flertalet förändringsarbeten på Findus Sverige AB

2.4 Litteraturstudie

För att skapa en bred och korrekt bild av att arbeta med förändringsarbete genomfördes även en litteraturstudie för att få en bred bild hur man arbetat med förändringsarbeten i tidigare processer. Genom sedan att kombinera primära data i form av intervjuer med sekundär data i form av litteraturstudien skapades sedan en kvalitativ bild av hur Findus Sverige AB idag arbetar. Detta redovisades genom processkartor över de olika områdena inom logistik-kedjan.

Baserat på studiens fokus och upplägg, se kapitel 1.4 och figur 5, har tre viktiga områden för litteraturstudier identifierats för att skapa dels en nulägesbeskrivning, dels ett förslag till ny modell för hur förändringsarbete skall bedrivas på Findus. För det första har litteratur inom logistik i allmänhet och speciellt lagerhantering, distribution och tredjepartslogistik studerats. För det andra har litteratur om processkartläggning och design-teori lästs för att dokumentera nuläge och designa to-be-läge. Slutligen har litteratur om metoder och erfarenheter från förändringsledning studerats för att täcka även detta perspektiv.

Logistik

En tydlig bild över de olika delarna som ingår i logistiken erhålls genom Lambert och Coopers i artikel "Issues in Supply Chain Management", Jonsson och Mattssons bok "Logistik – Läran om effektiva materialflöden" och Goetschalckxs "Introduction in Supply Chain engineering". Förståelse hur dessa olika delar fungerar tillsammans för att skapa en försörjningskedja framgår av Basu och Wrights artikel "Total Supply Chain Management" och Goetschalckxs "Introduction in Supply Chain engineering".

Lagerhantering, distribution och tredjeparts-logistik

Kunskaperna om logistik fördjupades sedan inom lagerhantering, distribution och användning av tredjeparts-logistiklösningar för att förstå vad som ingår i dessa begrepp och hur detta påverkar hela logistikkedjan vid

förändringsarbete. Här var Basu och Wrights artikel "Total Supply Chain Mangement" , Frazelles artikel "Wolrd-Class Warehouseing and Material Handeling", Rushton, Oxley och Crouchers "The handbook of Logistics and Distribution Management", de Koster, Le-Duc och Roodbergens artikel "Design and control of warehouse order picking: A literature review" och Langley, Dobrey and Newtons "Third party logistics: key market/key customer perspectives" till stor hjälp.

Processkartläggning (As-Is)

För att veta från vilken utgångspunkt en förändring startar valde författaren att läsa in sig på processkartläggning. Detta för skapa en tydlig bild av hur man arbetar idag och även kan skapa en förståelse för vilka brister som kan finnas. Ljungberg och Larssons bok "Processbaserad verksamhets-utveckling – Varför- Vad- Hur?" skapade förståelse kring processkartläggningens tillvägagångssätt.

Målbild (To-Be)

För att klart och tydligt veta vad man arbetar mot, valdes att använda organisationsdesign för att få fram hur man bygger nya organisationer vid processförändring. Genom att använda Dublin "Theory Building", Gregor and Jones "The Ana-tomy of Design Theory" och Chchocki och Irwins artikel "Organization Design A guide to building effective organizations" skapades en tydlig och bred bild hur man kan implementera organisationsförändringar med hjälp av bl a:

- Organisationsdesign best practise
- Organisationsdesign ramverk
- Organisationens designkompass.

Förändringsarbete

Efter inledande övergripande genomgång av metoder och erfarenheter från förändringsledning valdes fyra modeller ut för specialstudier. Nedan är dessa fyra modeller är nämnde.

- Kotters eight step model for leading change från Kotters artikel "Why Transforming Efforts Foil"

- DICE-ramverket från Sirkin, Keenan och Jacksons artikel "The hard side of Change Management"
- Tre dimensioner för strategisk förändring från Pettigrew och Whipps artikel "Managing change for Competitive Success"
- Lewin's freeze phases från Lewins artikel "Field Theory in Social Science"

Dessa modeller valdes för att få modeller som tog med ett socialt och management synsätt på förändringsprocessen. DICE-ramverket valde då detta är ett sätt att få med måtvärden på förändringenprocessen.

2.5 Processkartläggning

För att skapa en bild hur Findus Sverige idag arbetar kring ingående och utgående transaktioner genomfördes en processkartläggning tillsammans med ansvariga på Findus Sverige AB, se kap 4.4.

Detta sågs som ytterst viktigt då Findus Sverige arbetar med en tredjeparts-logistik som sköter lagring och transporter. Genom kartläggningen togs det fram vilken information som skickades från Findus till tredje part och hur denna distribueras. Detta skapade också en tydlig förståelse hur dagens processtruktur påverkade förändringar.

Då det från och med 2015, när nya lagret öppnar i Bjuv, kommer vara en ny aktör som sköter lagerdistributionen är det viktigt för Findus att förstå vilken information som skickas till tredjepart idag. Samarbetet med den nuvarande tredjeparts-logistikern är djupt rotat och har varit en del av Findus rutiner under en längre tid.

2.5.1 Processkartläggning beskrivning

Processkartläggning syftar till att förmedla processens syfte, uppbyggnad och utseende. Utifrån detta fås en klar bild över hur organisationens olika delar arbetar tillsammans och hur ett mervärde skapas för företagets kunder. Genom att arbeta med processkartläggning fås en enkel startpunkt kring en förändring då alla som är involverade i projektet har samma bild av utgångsläget. Utifrån denna bild kan dagens verksamhet analyseras och förbättringar diskuteras.¹⁴

¹⁴ Ljungberg A och Larsson E. (2012), *Processbaserad verksamhetsutveckling – Varför – Vad-Hur?*, Studentlitteratur, Vol. 2, pp 187-190

En stor del i processkartläggningen är att dokumentera vad man ska använda processkartläggningen och dess dokument till. Dokumenten ska vara tydligt märkta så att återanvändningen av kartläggningen blir enkel. Detta kommer leda till att den sker mer frekvent då fler personer ser nyttan med den. Två klara användningsområden av en processkartläggning: ¹⁵

Introduktion i organisationen av en nyanställd medarbetare.

Grund för analys och förbättringsarbete

Förklara hur vi arbetar och hur olika delar av organisationen hör ihop. Även som en grund för hur man kan förbättra processer och synliggöra problem i organisationen, kommunikationen m m. Ljungberg och Larsson har tagit fram ett tillvägagångssätt enligt nedan: ¹⁶

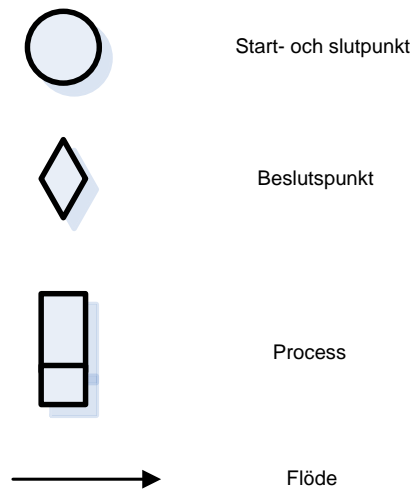
- Definiera syftet med processen och dess start- och slutpunkt
- Brainstorma fram processens aktiviteter
- Arrangera aktiviteterna i rätt ordning
- Slå ihop och lägg till aktiviteter
- Definiera objekt in och objekt ut
- Se till att alla aktiviteter hänger ihop
- Kontrollera att aktiviteterna ligger på gemensam detaljnivå
- Korrigera tills en tillfredställande bild erhålls.

För att en processkartläggning ska fylla sitt ändamål gäller det att göra den förståelig. Många företag gör komplicerade processkartläggningar som är svåra att förstå för en person som inte varit med vid framtagandet. En anledning kan vara att företagen använder sig av många olika symboler vilket ger otydlighet i processkartan och presentationen.¹⁷ Författaren har valt att arbeta med fyra figurer för att minska risken för missförstånd och skapa en tydlig presentation, se figur 12.

¹⁵ Ljungberg A och Larsson E. (2012), *Processbaserad verksamhetsutveckling – Varför – Vad-Hur?*, Studentlitteratur, Vol. 2, pp 195-215

¹⁶ Ljungberg A och Larsson E. (2012), "Processbaserad verksamhetsutveckling – Varför – Vad-Hur?" Studentlitteratur, Vol. 2, pp 214-216

¹⁷ Ljungberg A och Larsson E. (2012), "Processbaserad verksamhetsutveckling – Varför – Vad-Hur?" Studentlitteratur, Vol. 2, pp 208-211



Figur 12 Symboler vid processkartläggning (Ljungberg A, Larsson E, Roos, C)

2.5.2 Tillvägagångssätt vid processkartläggning

Studien startade med en översiktlig flödesgenomgång där samtliga inblandade avdelningar deltog. Processkartor skapades för de områden som skulle bli påverkade av införandet av ny tredjepartsaktör av lagerhanteringen då stora delar av rutinerna kring dessa områden inte var dokumenterade. Datainsamlingen gjordes genom intervjuer med berörda parter. Intervjuerna innefattade frågor om informationsflöde, materialflöde, processer och vilka olika hjälpmedel i form av system som användes. Intervjuerna utgick från frågor som författaren formulerat utifrån sin sedan tidigare allmänna kunskap om de olika enheterna. Under intervjun skapades gemensamt en processkarta med hjälp av post-it-lappar. Denna sammanställdes sedan av författaren för att skickas tillbaka till de intervjuade för validering.

Då författaren hade bättre kunskap kring företagets inbound organisation gjordes processkartläggningen av outbound med hjälp av Karolin Grönvall som är väl insatt i arbetet på denna avdelning. För att få samma grund på processkartläggningarna genomfördes dessa i enlighet med standard i avsnitt 4.4 Processkartläggning. Exempel av den slutgiltiga processkartläggningen redovisas i appendix, stycke Processkartläggning. Processkartläggningen låg till grund för att tillsammans med Kloosterboer ta fram eventuella riskområden där problem kan uppstå mellan parterna.

3 Litteratur

Litteraturen som har använts och applicerats under arbetet berör primärt logistik, designteori och förändringsstrategier. För att kunna analysera och utvärdera resultaten, som författaren kommit fram till, måste teorierna som blivit applicerade förklaras.

3.1 Logistik

Alla företag är en del av en försörjningskedja, från råmaterial till slutkonsument¹⁸. I litteraturen finns olika definitioner av försörjningskedjor. För att skapa en klar bild har författaren valt att hitta en klar definition av logistik och vilka olika aktiviteter som ingår i detta begrepp.

*”planering, organisering och styrning av alla aktiviteter i materialflödet, från råmaterialsanskaffning till slutlig konsumtion och returflöden av framställd produkt, och som syftar till att tillfredsställa kunders och övriga intressenters behov, d v s ge god kundservice, låga kostnader, låg kapitalbindning och små miljökonsekvenser.”*¹⁹

För att få en tydligare bild av logistiken så delas den upp i intraorganisatoriskt och interorganisatoriskt perspektiv. Det *intraorganisatoriska perspektivet* fokuserar på det som berör saker innanför företagets gränser, i form av interna logistiksystem och interna försörjningskedjor som berör materialförsörjning, produktion samt distribution inom företaget. Detta syftar till att beakta företagets egna mål och utnyttjar endast företagets egna resurser.²⁰

Det interorganisatoriska perspektivet av logistik omfattar ett större perspektiv och innefattar även direkta leverantörer och kunder. Genom att involvera företagets leverantörer och kunder kan effektiviteten ökas genom att hitta lösningar med samordningsvinster för material-, informations- och betalningsflöden.²¹

¹⁸ Lambert, D.M. & Cooper, M.C. 2000, *Issues in Supply Chain Management*, Industrial Marketing Management, vol. 29, no. 1, pp. 65-83.

¹⁹ Jonsson, P. & Mattsson, S. (2009). *Logistik – Läran om effektiva materialflöden*. Lund: Studentlitteratur.

²⁰ Jonsson, P. & Mattsson, S. (2009). *Logistik – Läran om effektiva materialflöden*. Lund: Studentlitteratur. p. 59-61

²¹ Jonsson, P. & Mattsson, S. (2009). *Logistik – Läran om effektiva materialflöden*. Lund: Studentlitteratur. p.59-61

3.1.1 Logistik i försörjningskedjor

Det multioorganisatoriska perspektivet är det mest omfattande perspektivet som omfattar hela försörjningskedjan med kunden i fokus. Det är kunden som är drivkraften i försörjningskedjan. Att använda multioorganisatoriskt perspektiv syftar till att få med leverantörens leverantör och kundens kund i logistiksystemet för att skapa en gemensam bild och mål för hela den utvidgade försörjningskedjan. Historiskt sett har företagen själv tillhandahållit och gjort alla steg i försörjningskedjan från jord till bord. Idag är detta en sällsynt situation då försörjningskedjan inte är enkelspårig utan ofta är en komplex kedja med många olika aktörer inblandade.²²

Uttrycket Supply Chain Management introducerades i slutet av 80-talet och har sedan dess haft en mängd olika definitioner. Detta beror på att varje företag bygger sin egen försörjningskedja och alla ser olika ut. I boken *Logistik – läran om effektivt materialflöde* definierar Jonsson P, et al Supply Chain Management som:

“Används som ett övergripande begrepp för att beskriva hela produktions- och distributionsprocessen i ett företags värdekedja, där informationsdelning, interorganisatoriska relationer och informationsteknologi spelar en allt viktigare roll.”²³

För att ha möjlighet, tid och resurser att konkurrera på allt hårdare marknader har företagen varit tvungna att fokusera på sin kärnkompetens och outsourca delar av sin Supply Chain till andra aktörer. För att kunna erbjuda slutkunden ett konkurrenskraftigt alternativ är producenten beroende av andra aktörer i sin försörjningskedja.²⁴

Författarna Lambert och Cooper har skrivit artikeln *“Issues in Supply Chain Management”*. Där diskuterar de att historiskt konkurrerade enskilda företag, medan idag konkurrerar företagens olika försörjningskedjor.²⁵

Både Lambert och Cooper argumenterar för att ett fungerande och framgångsrikt Supply Chain Management är ett krav för att kunna arbeta

²² Goetschalckx, M. 2011, *Introduction in Supply Chain Engineering*, Springer, New York, pp. 1-2-14.

²³ Jonsson, P. & Mattsson, S. (2009). *Logistik – Läran om effektiva materialflöden*. Lund: Studentlitteratur.

²⁴ Paulsson, U. & Gammelgaard, B. 2005, *Developing a Supply Chain Risk Model*, Papers from the 17th NOFOMA conference held in Copenhagen, Denmark, 2005.

²⁵ Lambert, D.M. & Cooper, M.C. 2000, *Issues in Supply Chain Management*, *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no. 1, pp. 65-83.

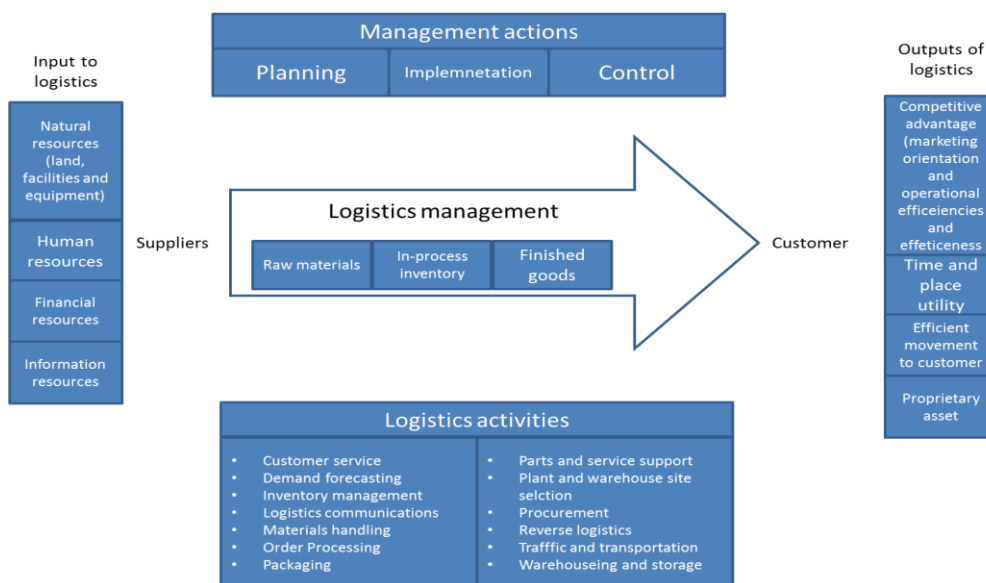
med tvärfunktionell integration med företagen som är involverade i försörjningskedjan. Att bara fokusera på enskilda delar av försörjningskedjan kan skapa kostnadsbesparingar i denna del med risker att skapa en negativ effekt den totala försörjningskedjan.²⁶

3.1.2 Försörjningskedjans beståndsdelar

Ett första steg för att förstå de olika processerna inom logistik är att förstå vad logistik management syftar på. Organisationen "The Council of Logistics Management" har definierat logistik management som:

*"Logistics management is the part of the supply chain process that plans, implement, and controls the efficient, effective flow and storage of good, service and related information from the point-of-origin to the point-of-consumption in order to meet customers' requirements."*²⁷

I figur 8 har författarna av *Strategic Logistics Management*, Stock J. R et al, illustrerat de olika aktiviteter som ingår i logistiksystemet.



Figur 8 Components of logistics management (Stock J.R & Lambert D.M)

²⁶ Basu, R. & Wright, N. 2012, *Total Supply Chain Management*, Taylor & Francis, Hoboken.

²⁷ Stock, J.R, Lambert, D.M 2000 *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill Higher Education, Vol 4, p. 3

De delar som berörs av det förändringsarbete som skall studeras är lagerhantering, distribution och tredjepartslogistik. Dessa kommenteras särskilt i följande avsnitt.

3.1.2.1 Lagerhantering och distribution

Lagerhantering definieras av Frazelle (2001, s 9-11) med åtta aktiviteter som förekommer på de flesta lagerställen. Utifrån dessa skapade författaren en tydlig bild och förståelse kring de aktiviteter och det arbete som genomförs i ett lager.²⁸

Godsmottagning: Godsmottagning innebär att gods som kommer till lagerstället tas emot och kontrolleras. Kontroll sker att godset inte är skadat och att rätt antal har mottagits. Utifrån detta sänds sedan godset vidare till inlagring och till avdelningen som ska använda godset.

Ompaketering: Godset som anländer i stora förpackningar, stora batcher eller staplat på pall för lagret eller produktionen behövs ompaketeras för att hanteras i flödet.

Inlagring: Placera artiklarna i lagret genom att verifiera lagerplats och hantering för att få artiklarna till rätt plats i lagret.

Lagring: Artiklarna är placerade i lagret till de efterfrågas. Detta är definerat som lagring.

Orderplockning: När artikeln efterfrågas skapas en order och den plockas ut ur lagret. Detta är ofta lagrets primära uppgift och därför designas ofta lager efter denna aktivitet.

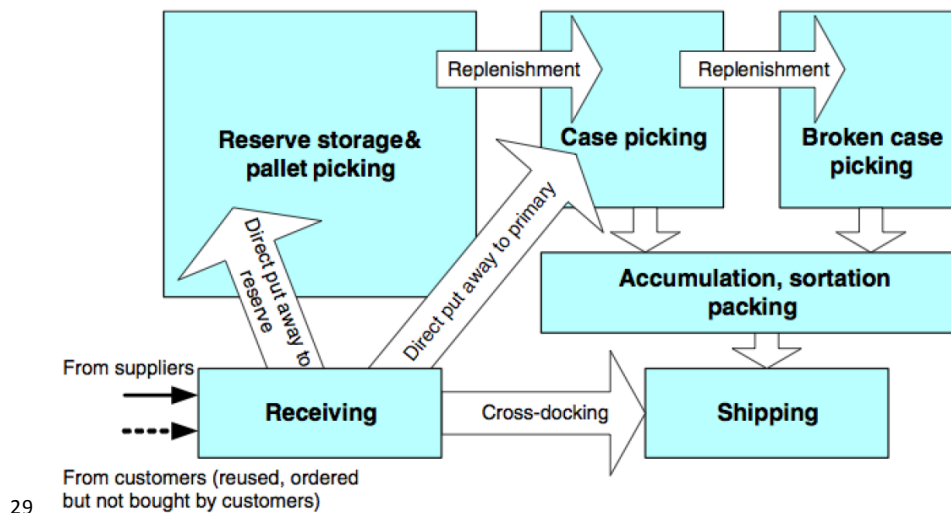
Paketering och/eller prismärkning: Efter att ordern har plockats så kan den ompaketeras och/eller prissättas för att anpassas efter kundernas önskemål.

Sortering och/ eller ackumulering: Sortering och/eller ackumulering av olika artiklar till individuella order. Detta görs ofta i samband med orderplockning.

Konsolidering och utleverans: Sista aktiviteten i lagerhanteringen är konsolidering och utleverans, vilket innebär kontroll att ordern är komplett. Fraktsedlar och tulldokument skrivs ut, godset vägs och transport optimeras.

²⁸ Frazelle, E. (2001). *World-class Warehousing and Material Handling*. New York: McGraw-Hill, p. 9-10

I figur 9 har de Koster, Le-Duc och Roodbergen (2007) beskrivit de olika aktiviteterna inom lagerhantering på ett liknade sätt som Frazella (2001, s 94)



Figur 9 Lagerhanteringsaktiviteter och flöde (de Koster et al., 2007 s 483)

Distribution 1968 definierade David J. Bowersox distribution som:

“The responsibility to design and administer system to control raw material and finished goods flow”³⁰

National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) har utvecklat beskrivningen och tagit fram en ny definition på vilka aktiviteter som ingår i distribution³¹. NCPDM definierar distribution som:

“Physical distribution is a broad range of activities concerned with efficient movement of finished goods products from the end of the production line to the consumer... and in some cases includes movement of raw material from the source of supply to the beginning of the production line”³²

²⁹ de Koster, R., Le-Duc, T. & Roodbergen, K.J. (2007). Design and control of warehouse order picking: A literature review. *European Journal of Operational Research* 182(2), 481-501.

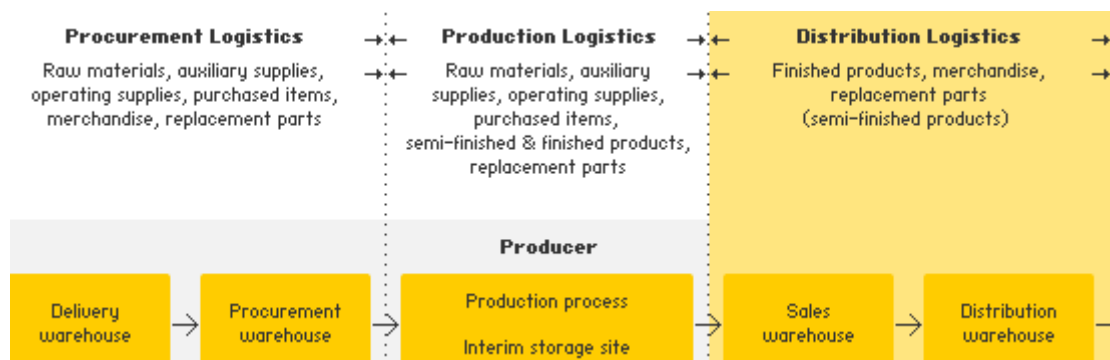
³⁰ Satish, K. Kapoor. Kansal, P. (2005) BASICS OF DISTRIBUTION MANAGEMENT: A LOGISTICS APPROACH, p. 3

³¹ Rushton, A. Oxley, J. Croucher, P. (2000) The Handbook of Logistics and Distribution Management, Vol.3, p. 6-10

³² Satish, K. Kapoor. Kansal, P. (2005) BASICS OF DISTRIBUTION MANAGEMENT: A LOGISTICS APPROACH, p. 3-7

Följande funktioner ingår i en distribution enligt NCPDM³³, se figur 10:

- Godstransport
- Lagerhållning
- Materialhantering
- Ompaketering
- Lagerkontroll
- Lager- och produktionsposition
- Orderprocess
- Marknadsprognos
- Kundservice



Figur 10 Distributionslogistik ur ett industriellt företags synvinkel (DHL, 2005)

3.1.2.2 Tredjepartslogistik (3PL och TPL)

Tredjepartslogistik har många olika definitioner. Författare har introducerat många olika termer för att beskriva detta outsourcing-fenomen såsom tredjepartslogistik³⁴, avtalslogistik³⁵ och logistiksalliances³⁶ är alla uttryck som används. Men som de flesta andra uttryck så finns det inte några klara avgränsningar. Detta beror på att företagen ser olika ut och anpassar sin Tredjepartslösning efter sina behov. Ibland kan uttryck som tredjepartslogistik även användas för att beskriva lagerhållnings- och transportlösningar. En av de mest använda definitionerna är:

³³ Satish, K. Kapoor. Kansal, P. (2005) BASICS OF DISTRIBUTION MANAGEMENT: A LOGISTICS APPROACH, p. 3-7

³⁴ Langley C.J., Jr, Dobrey, R.F and Newton, B.F. (1997), "Third party logistics: key market/key customer perspectives", presentation at 1997 Annual Conference, Council of Logistics Management.

³⁵ Konstantinos, S. and Spring, M. (2007) "Third party logistics: a literature review and research agenda", The International Journal of Logistics Management, vol. 18, no 1, pp. 125-150

³⁶ Bagchi, P.K. and Virum, H. (1998), "Logistics alliances: trends and prospects in integrated Europe", Journal of Business Logistics, Vol. 19 No. 1, pp. 191-213.

“Following our earlier work in this area we thus define TPL as activities carried out by a logistics service provider on behalf of a shipper and consisting of at least management and execution of transportation and warehousing.” ^{37 38}

Då det inte finns en klar och entydig definition av tredjepartlogistik, ser de genomförda exemplen olika ut beroende på företagets och marknadens förutsättningar och arbetssätt.³⁹ Detta beror till stor del på att teorier om Tredjepartslogistik i många fall överlappar varandra. Detta innebär bland annat en terminologi som inte involverar transportindustrins karaktärsdrag.⁴⁰ En tredjepartslösning innefattar ofta att företaget erbjuder olika tjänster och transportlösningar och inte bara isolerade lagerhållnings- och transportlösningar. Detta för att skapa bättre förutsättningar att hitta bästa helhetslösningar.⁴¹ En tredjepartsöverenskommelse bygger på både lång- och kortsiktiga relationer beroende på förutsättningarna.⁴² Denna syn bygger på olika definitioner och synvinklar på outsourcing. Detta avtal involverar olika avtal om tjänsteutbud, varaktighet av relationer, prestanda-resultat, positioner i försörjningskedjan och ansvar i logistikprocessen.

3.2 Förändringsarbete/Change management

För att skapa en förståelse för förändringsarbete har författaren valt att arbeta med i första hand Kotter's åtta-steg-teori⁴³ och DICE-ramverk⁴⁴. Båda dessa teorier har använts som grund för litteraturstudien inom området förändringsarbete. För att få ett annat perspektiv har författaren också valt

³⁷ Lieb, R.C (1992), "The use of third-party logistics services by large American manufacturers", Journal of Business Logistics. Vol 13, 29-42

³⁸ Laarhoven, P., van and Sharman, G. (1994), "Logistics alliances: the European experience", The McKinsey Quarterly, No. 1, pp. 39-49.

³⁹ Laarhoven, P., Berglund, M. Peters, M (2000) "Third-party logistics in Europe- five years later", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 30, no. 5, pp. 425-442

⁴⁰ Konstantinos, S. and Spring, M. (2007) "Third party logistics: a literature review and research agenda", The International Journal of Logistics Management, vol. 18, no 1, pp. 125-150

⁴¹ Lieb, R.C. (1992), "The use of third-party logistics services by large American manufacturers", Journal of Business Logistics, Vol. 13 No. 2, pp. 29-42.

⁴² Murphy, P.R. and Poist, R.F. (1998), "Third-party logistics usage: an assessment of propositions based on previous research", transportation Journal, Vol. 37 No. 4, pp. 26-35.

⁴³ Kotter, J. 1995, Why Transforming Efforts Fail. Harvard Business Review, vol. 73, p. 59-68

⁴⁴ Pettigrew. A and Whipp. R, 1991, Managing Change for Competitive Success. Basil Blackwell, Oxford, England

att titta på de tre dimensionerna av strategisk förändring av Pettigrew och Whipp⁴⁵ respektive Lewin's faser⁴⁶.

3.2.1 Kotter's eight-step model for leading change⁴⁷

1995 var John Kotter med om att utveckla en åtta -stegs modell för förändringar av organisationens ledning, där var och ett av de åtta stegen representerar flera åtgärder som behöver göras. Kotter påpekade att varje steg i modellen är lika viktigt eftersom varje förändring går igenom samma faser. Men det finns flera risker vid arbete med åtta-steg-modellen. Kotter beskriver utförligt de kritiska momenten för varje steg i sin artikel. Han diskuterar också problemet att hoppa över något steg och redovisar risken med en för snabb förändring. Detta riskerar att påverka slutresultatet på ett negativt sätt. *Kotters åtta - steg -modell innehåller följande steg:*

- **Skapa en känsla av allvar och angelägenhet**

De flesta förändringsprocesser startar med att en individ eller en grupp av skilda anledningar identifierar ett behov av förändring, t ex teknologisk utveckling, förändringar i miljö eller förändring på marknaden. Denna fas kommer att vara grunden i projektet. Det är mycket viktigt att förmedla känslan varför förändringen är nödvändig (allvar) och att denna är angelägen för företaget. Många chefer gör misstaget att inte se möjligheten att förflytta människor utanför sin trygghetszon. För att ha en bra grund när man går in i ett projekt säger Kotter att 75 % av företagsledningen måste vara eniga om förändringen, annars kommer detta att skapa problem längre fram i förändringsprocessen.

- **Att bilda en samordnad styrgrupp**

Den flesta förändringsprocesser startar i en liten grupp av människor. Kotter säger att det mest framgångsrika förändringsarbetet drivs av koalitioner med representanter från flera kunskapsområden och expertis. Framgångsrik information delas och tillsammans görs åtaganden för förändringen. Genom att skapa dessa åtaganden tillsammans menar Kotter att man får med sig stora delar av företagsledningen. Och de aktörer som inte är med från början accepterar förändringen genom gruppsyck från de övriga. Gruppsyck är något som Kotter poängterar inte ska underskattas. Ett

⁴⁵ Pettigrew, A and Whipp, R, 1991, Managing Change for Competitive Success. Basil Blackwell, Oxford, England

⁴⁶ Lewin, K, 1951, Field Theory in Social Science, Harper and Row, New York, USA

⁴⁷ Kotter, J. 1995, Why Transforming Efforts Fail. Harvard Business Review, vol. 73, p. 59-68

problem som kan uppstå i organisationer som inte har erfarenhet av att arbeta i grupp är att de underskattar detta steg i modellen.

- **Formulera vision och strategi**

När företaget skapat en styrgrupp som delar samma mål är det upp till styrgruppen att skapa en vision som alla i gruppen kan stå för. Efter att visionen skapats är det mycket viktigt att gruppen förmedlar denna till hela organisationen. Visionen bör formuleras så att även personer som inte känner till området eller projektet kan förstå den lätt. Om du kan förklara din vision på fem minuter och få en reaktion av intresse och förståelse är du enligt Kotter redo att gå till nästa fas.

- **Kommunicera Visionen**

Vid kommunikation av visionen finns enligt Kotter tre olika mönster. Första mönstret handlar om när företaget har skapat en ganska bra syn och kan kommunicera denna vid ett enda möte.

Det andra mönstret är när organisationens ledning muntligt presenterar förändringen för de anställda.

Den sista och tredje mönstret, vilket är det mest effektiva, är när informationen går ut både genom skriftligt och muntligt. För att få en förändring till stånd krävs att många personer måste göra kortvariga uppoffringar och därför är det viktigt att arbeta mot samma mål.

- **Ge de anställda befogenhet att agera**

Kotter betonar att ju fler människor som är involverade i förändringsarbetet, desto bättre effekt av förändringen. Detta eftersom personer som är inblandade i processen känner delaktighet med förändringen. Det gör det svårare för dem att inte ta del av förändringsprocessen. Kotter beskriver också hur människor som försöker hjälpa processen känner att det finns hinder, i form av byråkratiska regler och anställda i förvaltning som inte har accepterat visionen från steg fyra. I detta steg måste alla hinder övervinnas innan arbetet går vidare till nästa steg.

- **Planering och skapa kortsiktiga vinster**

Kotter menar att trycket som skapas på cheferna att på kort tid genomföra en förändring är bra. Han menar att utan kortsiktiga mål ger människor upp eller väljer att sälla sig till gruppen av människor som är mot förändringen.

- **Bredda arbetet**

När ett kortsiktigt mål uppnåtts är det mycket viktigt att inte se processen som färdig utan fortsätta arbetet. Det finns olika typer av människor som arbetar med förändring, de som är för förändring (pro-change) och de som är mot förändring. Motståndare vill stänga och stoppa förändringen så snabbt som möjligt, de som är för förändring vill fira en kortsiktig seger. Kotter menar att det är viktigt att ha en kraftfull styrgrupp för att förhindra att projekten läggs ner innan de är klara. Istället för att förklara seger skall ledarna använda trovärdigheten av en kortsiktig seger som språngbräda för att ta sig an större problem.

- **Förankra de nya inställningarna i företagskulturen**

När man förankrar den nya inställningen i företaget finns det två huvudfaktorer som spelar in enligt Kotter. Den första är att förstå sambanden mellan nya skapade beteenden, förhållningssätt, attityder och handlingar. Den andra är att nästa generation av ledning kommer att acceptera och förstå det nya tänkande som har genomförts med förändringen. Detta för att förankra förändringen hos personerna som ska leda företaget i framtiden. Ett sätt att förmedla detta ut till organisationen är att ha detta som krav vid befordran och nyanställningar.

3.2.2 DICE ramverk ⁴⁸

Under 2005 utvecklade Sirkin, Keenan och Jackson ett gemensamt språk för förändring, vilket de valde att kalla DICE - ramverk. Ramverket består av fyra "hårda" faktorer som påverkar vid förändring; varaktighet, integritet, engagemang och ansträngning. DICE ramverket bygger på hårda värden som alla går att mäta, påverka och kommunicera vilket kan vara svårt när man arbetar med förändring. Värdena är en bra grund för att kunna diagnostisera status och vilken fas man befinner sig i under förändringsprocessen.

Varaktighet: Sirkin et al hävdar att de flesta företag utgår från att ju längre ett projekt är, desto större är risken att misslyckas. Men i artikeln

⁴⁸Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. *The Hard Side of Change Management*. *Harvard Business Review*, Vol 83, pp. 108-119.

argumenterar författarna att den viktigaste faktorn är tiden mellan recensioner under projektet. Genom att använda denna tid tillsammans med deadlines och milstolpar i ett längre projekt istället för att arbeta med korta projekt, menar Sirkin et al att sannolikheten att bli framgångsrika och få till stånd hållbar förändring ökar även i längre projekt.

Integritet: För att kunna genomföra ett projekt framgångsrikt är det viktigt att företagen kan förlita sig på att chefen, medarbetare och arbetsledare prioriterar, är engagerade och motiverade för det arbete som behöver göras. Utifrån detta bör företag välja en projektledare som brinner för uppgiften och är den bäst lämpade för uppgiften.

Engagemang: I företaget finns två olika grupper av människor när du kommer till engagemang. För att kunna göra en lyckad förändring måste båda stödjas och uppmärksammas. Första gruppen är den högsta ledningen som måste visa att de står bakom projektet för att inte skicka fel signaler till de anställda. Varför ska de anställda engagera sig i något som ledningen inte tror på? Detta är ett vanligt problem och Sirkin et al pekar på att ledningens engagemang i förändringsprocesser är det av största vikt. Den andra gruppen är de människor som kommer att nyttja systemet.

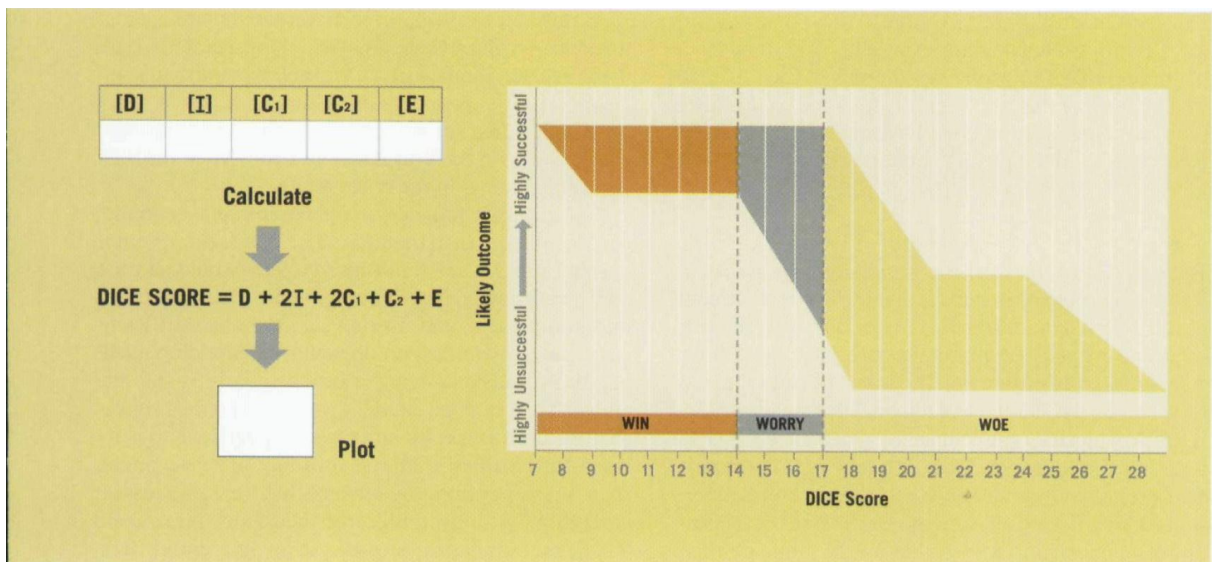
Ansträngning: Faktorn ansträngning syftar på hur mycket personalen som är berörd måste ändra sina arbetsuppgifter och vilken ansträngning och mängd extra arbetstid detta kommer att kräva. Förändringsarbete läggs ofta till existerande arbetsuppgifter vilket många chefer glömmer, menar Sirkin et al. Författarna hävdar också att en förändring inte skall öka arbetsbördan för en anställd mer än 10 % för att ha rätt förutsättning. Om det finns en risk att arbetsbelastningen ökar mer än 10 % bör företaget anställa extra arbetskraft eller använda konsulttjänster, för att inte riskera att slutresultatet blir lidande.

Med hjälp av dessa fyra faktorer kan en DICE - poäng kan beräknas genom Ekvation 1. Till grund för beräkningen ligger ett flertal frågor som har svar på en skala 1-4 . Från en databas med 225 olika projekt har en skala skapats med tre olika zoner ett projekt kan befinna sig i; win, worry och woe zones, se figur 11.

$$DICE\ score = D + 2I + 2C_1 + C_2 + E$$

Ekvation 1 Beräkning av DICE-score (Sirkin et al. 2005)

DICE - poäng är ett sätt att utvärdera din förändringsprocess. Detta skapar en lättförståelig och tydlig bild av var i förändringsprocessen projektet befinner sig och vilka eventuella åtgärder som måste sättas in. Ju lägre DICE-poäng som processförändringen får, desto bättre status är det på processförändringen.



Figur 11 DICE-formula and zones (Sirkin et al. 2005)

3.2.3 Tre dimensioner för strategisk förändring⁴⁹

Pettigrew och Whipp kom 1991 ut med "Managing Change för konkurrenskraftig framgång" där de identifierar tre dimensioner för att lyckas med en förändring: innehåll, process och sammanhang. Kombinationen av dessa tre dimensioner är framgången för en förändring och bör alltid samarbeta, enligt Pettigrew och Whipp.

1. Bedömning av omgivningen (Innehåll)

Denna punkt är att reda ut vad som är syfte och mål med förändringen.

⁴⁹ Pettigrew, A and Whipp, R, 1991, Managing Change for Competitive Success. Basil Blackwell, Oxford, England

2. Hur ska förändringen genomföras (Process)

Genomförandet av förändringen bör redovisas under denna punkt.

3. Inom vilket sammanhang ska förändringen ske (Sammanhang)

Denna punkt bör förklara den yttre och inre miljö som ligger bakom förändringen.

I sin artikel har de skapat fem centrala faktorer som är grunden för en framgångsrik förändring. Dessa fem faktorer är beskrivna nedan.

Miljöbedömning: För att kunna påverka den interna och externa miljön bör ett öppet lärande system användas.

Mänskliga resurser som tillgångar och ansvar: Att ge ansvar och värdera de anställda är mycket viktigt för att kunna genomföra en förändring. Det är ledningens skyldighet att skapa dessa förutsättningar för de anställda.

Leda förändring: Om en förändring ska kunna ske är det viktigt att ledningen stödjer denna och skapa ett positivt klimat för förändring.

Länka strategisk och operativ förändring: Genom kombination av strategiska och operativa förändringar kommer nyfikenhet och vilja för ny positiv förändring skapas. Detta kommer att skapa en miljö där medarbetarna växer.

Övergripande samordning: För att kunna göra en förändring är det viktigt att förändringen är i linje med företagets övergripande mål.

3.2.4 Lewin's freeze phases⁵⁰

År 1951 kom Lewin ut med en studie över de tre faser som alla personer går igenom vid förändring. Modellen har sedan dess varit en erkänd teori inom förändringsarbete. De tre faserna beskrivs nedan.

Tina upp: Människor som arbetar i ett system/organisation söker ett sammanhang där de har känslan av kontroll och säkerhet. Ofta identifierar sig människor i denna miljö med sina arbetsuppgifter och vem de är i organisationen. Att skapa förändring i ett system som har varit oförändrat under lång tid kan skapa obehag för människor. För att medverka till en förändring behöver människorna som berörs en förståelse för förändringen.

⁵⁰ Lewin. K, 1951, Field Theory in Social Science, Harper and Row, New York, USA

Ledningen behöver göra betydande insatser, så de inblandade börjar tina upp. Olika personer i organisationen har olika behov och tidsaspekter för att börja tina upp. Nyckeln till framgång när man låter tina upp organisationen är att låta folk acceptera och förstå varför förändringen behövs och skapa en förståelse hur den ska genomföras, menar Lewin.

Beslut/Genomför: Fasen där förändringen genomförs. Enligt Lewin är det viktigt att se förändringen som en resa och inte ett enda steg. Många ledare skapar problem, då de själv arbetar med förändringen under en lång tid, men antar att alla andra bara kommer att acceptera ändringen direkt. Lewin poängterar att det första steget i förändring är det svåraste och när förändringen sker är det viktigt att ge de inblandade tydlig coaching, ledarskap och stöd.

Omfrysning: Fasen omfrysning är när ändringen har gjorts och folk börjar hitta tillbaka till en situation där de känner säkerhet och kontroll. Folk har nu identitet i den organisationen. För att lyckas med detta är det viktigt att alla de personer som påverkas av förändringen accepterar denna.

3.3 Organisationsdesign

Organisationsdesignsteori är ett begrepp som är viktigt såväl ur akademisk synvinkel som ett företags synvinkel. Det har förekommit kritik mot begreppet då det anses som oklart definierat vad som ingår och vad som gäller kommunikation, motivation och utveckling.^{51 52} Design är ett vitt begrepp som många förknippar med design av kläder, bilar, hus etc, produkter som är fysiska och därför lätta att förknippa med ordet design. Cichocki P och Irwin C förklarar design genom att föra ett resonemang kring att det är det som får folk att gå tillbaka till samma företag och deras produkter, både som kund och arbetstagare. Varför trivs människor bättre att arbeta på vissa företag än andra? ⁵³ Författarna förklarar design enligt nedan⁵⁴:

“Design sets apart the OK from the great.”

⁵¹ Gregor. S and Jones. D, 2007, The Anatomy of a Design Theory, Journal of the Association for Information System, Vol 8 pp 1

⁵² Dubin, R. 1978, Theory Building, Revised edition, London: Free Press

⁵³ Cichocki, P and Irwin C. Organization Design A guide to building effective organizations, KoganPage, London Philadelphia New Deli p. 4

⁵⁴ Cichocki, P and Irwin C. Organization Design A guide to building effective organizations, KoganPage, London Philadelphia New Deli p. 10

Att applicera detta på en organisation kan vara komplext. En organisation är inte fysisk som många av de produkter som man normalt förknippar med begreppet. För att skapa en förståelse för vad organisationsdesign är har Cichocki P och Irwin C tagit fram en lista för att definiera begreppet⁵⁵.

- Definiera organisationens mening och strategiska avsikt
- Etablera de primära idéerna och undersök dessa
- Ta fram en preliminär bild av den framtida organisationen eller hur delar av den påverkas av en förändring
- Definiera de olika kombinationerna av detaljer som kommer att utgöra organisationen och definiera deras mål, möjligheter och karaktärsdrag
- Forma en plan för implementeringen
- Förmedla och förstå organisationens idé och nuläge

3.3.1 Organisationsdesign best practise

Recardo, RJ har i sin bok *Organization design: A practical Methodology and Toolkit* tagit fram en lista på åtta punkter hur man bäst ur en praktisk synvinkel genomför en förändring av organisationsdesignen. Listan är viktig för att en förändring ska fungera både praktiskt och teoretiskt.⁵⁶

Strukturen ska alltid följa strategin: För att lyckas med en förändring är det viktigt att ha en affärsidé som driver och skapar förändring i organisationen. Den framtida organisationen måste härstamma från och vara i klar linje med företagets affärsidé.

Använd faktabaserad synvinkel: Att utgå från fakta när man inför en förändring skapar en tydlig utgångspunkt. Utifrån dessa fakta kan olika organisationsalternativ identifieras och ett väljas.

Använda formella designprinciper och mätmetoder för att objektivt bedöma alternativa designlösningar: Att bygga sin bedömning på välkända designprinciper och bedömningsgrunder för att utvärdera den valda designen gör det lättare att jämföra processen med andra snarlika processer.

⁵⁵ Cichocki, P and Irwin C. *Organization Design A guide to building effective organizations*, KoganPage, London Philadelphia New Deli p. 15

⁵⁶ Recardo RJ, 2008. *Organization design: A practical Methodology and Toolkit*, Amhrst: HRD Press, p. 4

Utvärdera andra relaterade strukturer och ta lärdom från dessa: Det finns mängder av forskning och information som är samlad kring organisationsstrukturer/-design. Detta går att använda som grund för nya idéer i projektgruppen såsom att tänka utanför sitt vanliga mönster, lära av misstag i andra organisationer, nya sätt att arbeta med arbetsflöden och integrera dessa.

Etablera och utbilda en projektlednings- och supportgrupp: För att lyckas med förändringen gäller det att ha en väl fungerande projektlednings- och supportgrupp som har förmåga att stötta i förändringsprojektet. Det är en svår balansgång att skapa en grupp med rätt kompetens, utan att den blir över- eller underdimensionerad. En projektlednings- och supportgrupp ska bistå med följande kompetens:

- Tillräcklig projektstruktur
- Problemlösning
- SCOPE kontroll
- Risk Management
- Projektavstämning
- Kommunikation
- Interteam-koordination

Inte bara se organisationsförändringen som lådor och pilar: Alla organisationer bygger på tre element: Teknologi, Organisation och Process.

Teknologi står för de hjälpande verktyg som en anställd behöver för att kunna ta beslut, t ex informationssystemens hård- och mjukvara (telefon, PC) och teknologin som hjälpmedel för att leverera företagets huvuduppgift.

Organisation i form av administrativa regler och policies, affärssystem, rekryteringsprocess, blekningsprocess och de anställdas kompetens och kapacitet.

Processen i form av att jämföra affärsprocesser och fysiska förutsättningar i form av företaget lokaler och arbetsplatser. För att lyckas måste alla de olika elementen vara med i förändringen och ha en klar koppling till affärsplanen.

Identifiera och fira kortsiktiga vinster: Att ha tydliga mål, som har tagits fram i samråd med intressenterna, och gemensamt med dem identifiera, fira och

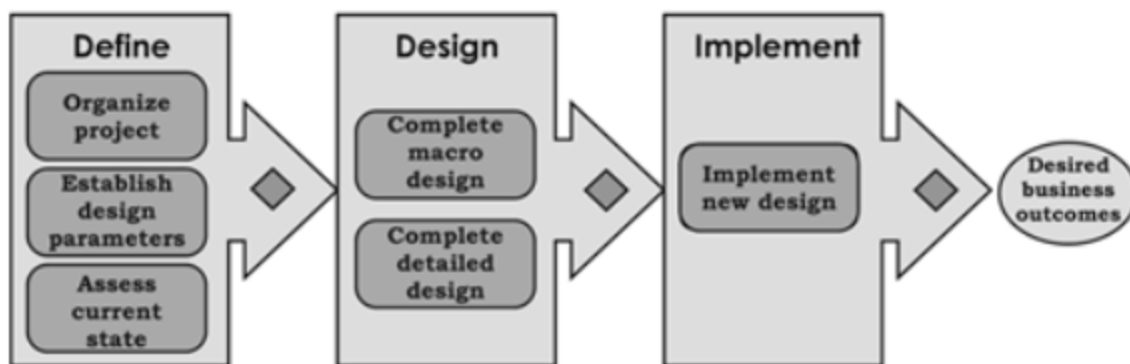
belöna korsiktiga vinster skapar förutsättningar för att behålla den nyskapande strukturen i organisationen.

Förutse och varna för förändringsproblem: Flera projekt har konsekvenser för organisationen och personer i form av förändringar av kultur, ledningens förmåga att kommunicera och förändringar i belöningsystem. Ju tidigare problem kan identifieras, desto större är sannolikheten att projektet lyckas.

3.3.2 Organisationsdesign ramverk⁵⁷

Organisationens design är indelat i tre distinkta faser; Definera, designa och implementera, vilka alla tre är nedbrutna på olika uppgifter och aktiviteter. Nedan följer en förklaring av alla tre faserna kompletterat med en beskrivning av olika verktyg och resultat av de olika faserna.

Modellen är utvecklad på en övergripande nivå så att den passar både chefer, HR-personal samt interna och externa konsulter. Arbetssättet är utvecklat så att ska passa både stora och små organisationer. Utifrån denna allmänna modell ska företag ha ett ramverk inför förändringen men delar kan komma att utvecklas eller förändras i processen utifrån företagets specifika behov och förutsättningar. Se figur 13



Figur 13 Organisationsdesigns ramverk (Recardo RJ, 2008)

Definiera: Under definieringsfasen ska en bild av organisation tas fram i form av tre huvudsakliga punkter. Dessa tre punkter finns definierade nedan.

- En tydlig bild av nuläget
- Hur ska projektet organiseras
- Tydliga parametrar som ska fungera som mätvärden.

⁵⁷ Recardo RJ, 2008. Organization design: A practical Methodology and Toolkit, Amhrst: HRD Press, p. 12

Utifrån dessa punkter skapa förståelse för såväl affärsplan, krav som utomstående parter ställer på organisationen och vilka konsekvenser som den framtida organisationen kan orsaka. Att ha en tydlig bild av nuvarande situation och utifrån denna ta fram styrkor och svagheter, ta fram önskemål för framtida organisationen och förstå i vilka delar/punkter som nuvarande organisation och affärsidé inte går hand i hand.

Designa: Under designfasen så tas både en makro- och en detaljdesign (mikro) utifrån nya behov och krav på organisationen. Utifrån ett makroperspektiv är det viktigt att göra en övergripande lösning och förstå innebörden av denna. Det är också viktigt att ta lärdom ifrån andra liknande organisationer och ta del av alternativa lösningar och även värdera möjligheten att outsourca vissa funktioner.

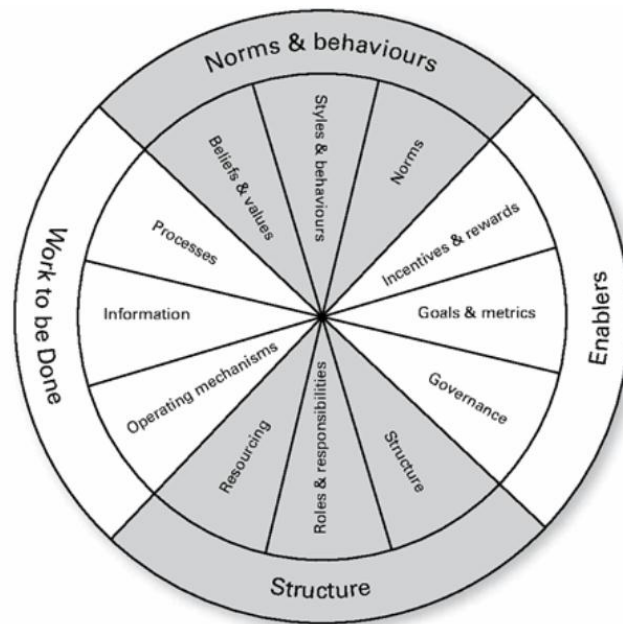
När man designar på en detaljerad nivå är viktigt att involvera alla som arbetar med olika operationella uppgifter. Det är viktigt att lyfta fram hur beroende de är av varandra i det dagliga arbetet och peka på hur de ska samarbeta i form av organisation, teknologi och processer.

Implementera: Under den avslutande fasen av förändringen ska den nya organisationsdesignen utsättas för tester, ledare ska utses och utbildning genomföras. Change Management gör det lättare att få en lyckosam implementering.

3.3.3 Organisationens designkompass ⁵⁸

Organisationens designkompass är en process för att designa en organisation. Den är framtagen av Cichocki P och Irwin C. Processen har skapats utifrån deras egna erfarenheter som konsulter, akademiker och av andra modeller. Kompassen är tänkt att användas både som en lättförståelig översikt och samtidigt ligga för grund för att analysera och ställa diagnoser. Kompassen är uppdelad i fyra huvudkvadrater som sedan bryts ner till 3 segment inom varje kvadrat, totalt 12 segment, se figur 14 nedan. Kvadraterna är uppdelade enligt följande:

⁵⁸ Cichocki, P and Irwin C. Organization Design A guide to building effective organizations, KoganPage, London Philadelphia New Deli p. 23



Figur 14 Organisationens Designkompass (Cichocki P och Irwin C, 2011 p. 23)

3.3.3.1 Arbete som ska utföras

Kvadranten *arbete som ska utföras* syftar till att definiera vad som ska komma ut av arbetet och hur detta ska levereras till beställaren, kunden eller användaren. Nedan finns de olika segmenten som kvadreten består av. Hur arbetet med dessa ska göras är även beskriva under respektive segment nedan.

Processer: I process segmentet ska tydligt definiera vilken arbetsprocess som organisationen behöver utföra för att tillgodose beställarens/kundens krav. Att ha en tydlig bild av projektets input och output och så att denna enkelt kan förmedlas till alla inblandade. En punkt som är lätt att glömma bort är att definiera aktiviteter som kommer att ske men som ligger utanför organisationen, exempel tredjepartsleverantörer/transportörer eller andra partners som gränsar till organisationen.

Information: Samla den information, i form av kund- och operativdata samt kunskap angående arbetsprocesserna, som behövs för att förstå organisationen och genomföra en förändring. Här ingår all information som ges både inom och ut och in från organisationen.

Arbetsverktyg: De verktyg som beskriver hur operationellt arbete utförs och vilka system och verktyg de har för att hjälpa de med det operationella arbetet. Exempel är operationella arbetsätt, instruktionsmanualer, praxis och erkända metoder som används.

3.3.3.2 Struktur

Struktur kvadraten ska beskriva organisationens interna struktur i kombination med externa överenskommelser med tredjepartsaktörer som påverkar organisationens förändring.

Struktur: En bild över hur organisationen är formellt strukturerad internt och vilka territorium den rör sig inom. Här ska en tydlig bild ges av hierarkin mellan de olika parterna och deras ansvarsområden. Det ska framgå hur delarna ska ingå i gemensamma strukturer och hur dessa ska integrera med varandra. Detta är oftast enklast att visa genom ett organisationsschema med den kompletterade information och detaljer om dem som har stöttande funktioner i organisationsschemat.

Roller och ansvarsområden: Hur ska de olika rollerna se ut i organisationen och vilken ansvar ska personen ha. Här ska man definiera gruppens och individernas kompetens, kapacitet och kunskaper. Det är även viktigt att definiera ansvar och förväntningar på en person eller grupp i en roll i organisationen.

Resurser: Under resurser ska definieras vilka personer som har en funktion i organisationen, såväl internt som externa resurser. Resurssegmentet handlar om att se till att man har rätt antal anställda med rätt kunskap och kompetens för sin roll.

3.3.3.3 Möjligheter

I kvadrat möjligheter ska organisationens och personalens styrkor definieras. Denna del syftar mer på att göra en strategisk än en operationell analys.

Initiativ och belöning: Definera hur initiativ och belöningar ska fungera på både individuell nivå och organisationsnivå. Det ska vara tydligt hur man belönar ansvarstagande, arbetsbörda och lojalitet. Detta hänga samman med performance management, belöningar och bonussystem.

Mål och mätverktyg: Att förändringen har tydliga mål, för såväl organisationen som individen, är viktigt för de involverade parterna för att alla ska

arbete mot samma mål på både lång och kort sikt. Att använda både hårda och mjuka måtvärden ger målen en ytterligare dimension. Målen ska bygga på ansvarstagande, kapacitet, beteendemässiga mål men även aspekter som rör hur personen fungerar i organisationen och teamen. Dessa värden skall ligga till grund för att dra lärdomar efter projektets slut eller inför uppstart av ett nytt förändringsprojekt.

Styrning: I styrningen ska det tydligt framgå vem som har bestämmande roll och vilket ansvar och vilka befogenheter denna individ har. Det skall också framgå vilka processer, strukturer och hjälpmedel som finns i organisationen för att styra processerna och göra avstämningar.

3.3.3.4 Normer

Organisationens värderingar, värdegrund och antagande av personer som är involverade har stort inflytande för hur organisationen fungerar och vilket utfall processerna får. Detta skapas och förmedlas mer utifrån hur folk agerar och förmedlar dem än hur de är nerskrivna.

Övertygelser och värderingar: Övertygelser och värderingar har en viktig roll i organisationen, då detta sätter formen hur organisationen fungerar i större utstäckning än den information som förmedlas. Genom detta sätter organisationen sin egen standard och värdegrund som alla följer. Utan dessa värdegrunder agerar alla i organisationen utifrån sina egna värderingar, som kan skilja sig avsevärt i termer av kulturer. Det är därför som organisationens värderingar är svåra att förmedla. Det tar lång tid få in en ny värdegrund i en befintlig organisation.

Beteende: Detta avser hur chefer och ledare påverkar organisationens arbete. Det finns olika typer av beteende som påverkar organisationen i en positiv riktning: auktoritär, patriarkalisk eller demokratisk. Dessa leder till bättre och lättare processer för kontroll och beslutsfattande.

Normer: Normerna är det sätt som är informellt godkänt för hur saker ska göras och hur man ska bete sig i organisationen. Dessa är såväl uttryckta normer som underförstådda. Normerna sätts utifrån hur personerna i organisationen klär sig, uttrycker sig och hur vi agerar mot varandra. Normerna är ofta enkla att läsa av när man befinner sig i organisationen men svåra att försöka lära sig innan man varit aktiv i organisationen.

4 Beskrivning av Findus och Kloosterboer

Kapitel 4 innehåller en överskådlig för beskrivning av de studerade företagen, Findus Sverige AB och Kloosterboer samt deras gemensamma processer.

4.1 Findus Sverige AB⁵⁹

Findus Sverige AB ingår i en matkoncern inom frusen mat som ägs av Lions Capital och Tripoint Capital sedan 2012. Koncernen är en av Europa största företag när det gäller fryst mat och fisk. Totalt har koncernen 6000 anställda och omsätter över £ 1 miljard.

Sedan 1941 ligger Findus Sverige AB huvudkontor i Bjuv utanför Helsingborg, där de även har en produktionsanläggning för färdigmat och grönsaker. Produktionsenheter finns även i Loftahammar, bageri, och Helsingborg, färdigmat och grönsaker. Namnet kom till nära konfektyrbolaget Marabou bildade FruktINDUSTri, från den lilla fabriken Frukt-, Vin- och Likör-fabriken i Bjuv. Totalt har Findus Sverige 1000 anställda.⁶⁰

Findus vision är:

”Vår vision är att vara det unika företaget inom fryst mat i Norden – älskat för vår passion att göra naturlig, god och näringsrik mat av hållbart ursprung.”

Findus Sverige AB arbetar huvudsakligen via två kanaler för att nå ut till sina kunder, Retail och Foodservice. Retail, som är det största segmentet, riktar sig mot dagligvaruhandeln medan Foodservices focus är försäljning till storkök. Totalt har Findus idag ca 1100 artiklar, varav ca 300 är till Retail-marknaden och ca 800 till Foodservice.

Findus Sverige AB har som mål att ligga i framkant när det gäller utveckling och har målsättningen att 20 % produkterna ska vara nya över en treårs-period.

⁵⁹ Presentationsmaterial Finduskoncernen 2013-09-20

⁶⁰ Findus hemsida 2013-10-30

4.2 *Distributionskanaler*

Findus har idag två distributionskanaler: Retail och Foodservice. Retail är sedan uppdelad i fyra underaktörer ICA, Axfood, Coop och Bergendahls. I storlek är fördelningen:

- ICA
- Axfood
- COOP
- Bergendahls

Foodservice är sedan fördelat mellan:

- Martin & Servera
- Menigo
- Svenska Cater
- IKEA

4.3 *Kloosterboer*⁶¹

Kloosterboer är en familjeägd logistikkoncern från 1925 med huvudkontor i Ijmuiden Amsterdam, Nederländerna. Idag har Kloosterboer över 600 anställda i Holland, Frankrike, USA och Kanada.

Koncernen är uppdelad i sex segment:

Lagerhållning i form av 11 lager placerade i Nederländerna, Frankrike, USA och Kanada med en total lageryta på över tre miljoner kvadratmeter.

Processförädling av färsk och koncentrat av fruktjuice.

Expedition som tillhandahåller globala transporter både på land och till sjöss.

Kontroll/Stevedoring tillhandahåller kontroll av livsmedel och temperatur.

Tull som arbetar med tullformaliteter vid transporter över gränser.

Konsulttjänster inom logistik. Kloosterboer har kompetens för att lösa komplexa problem i försörjningskedjan och hyr de ut konsulter.

Kloosterboer koncernen omsätter årligen 150 miljoner Euro. Samarbetet med Findus innebär att företaget tar ett steg in på den skandinaviska marknaden där företaget inte tidigare är aktivt.

⁶¹ Kloosterboer homepage, 2013-10-01

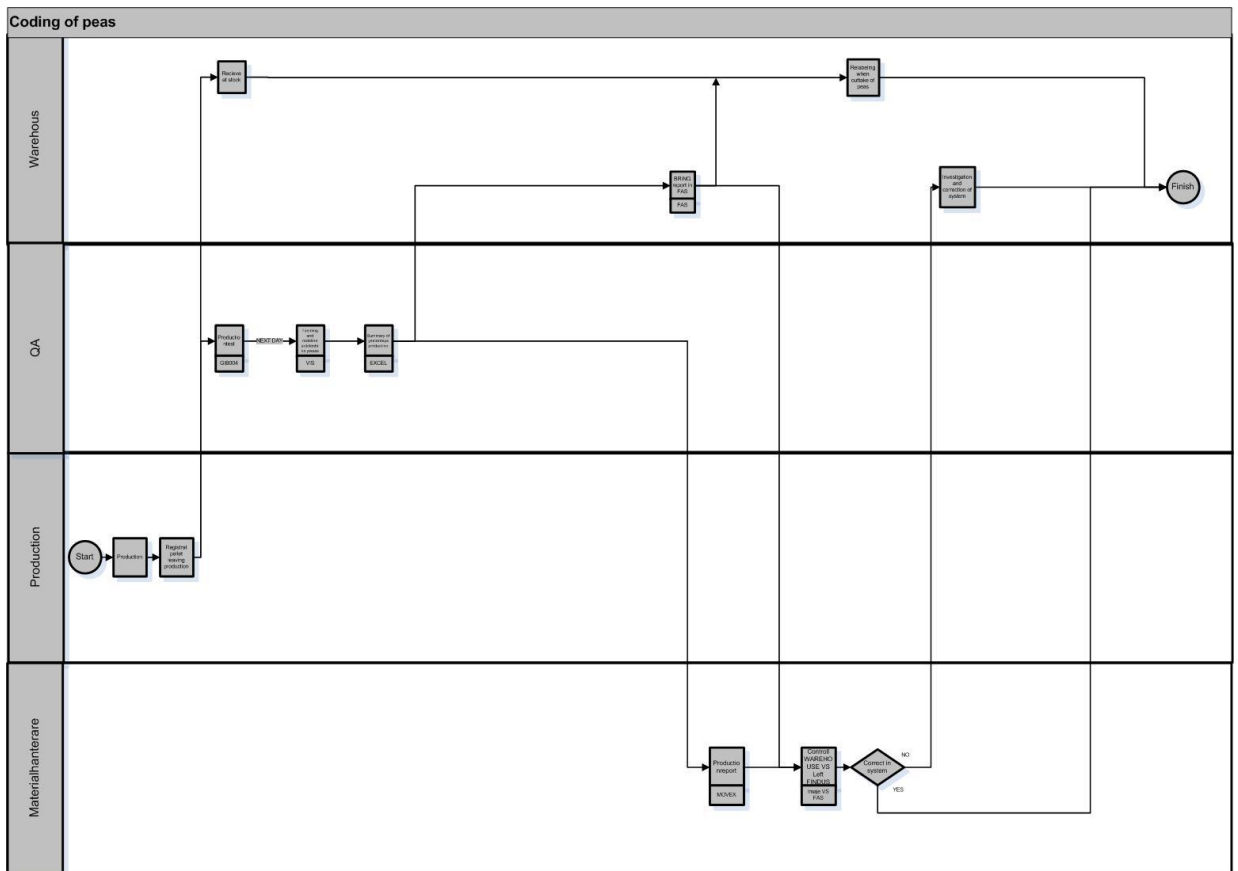
4.4 Genomförda processkartläggningar

Under processkartläggningen, som gjordes utifrån intervjuer, se avsnitt 2.5 Processkartläggning, framkom att Findus Sverige AB idag har flera olika parter involverade under sina processer. För att skapa en tydlig utgångspunkt av vilka utmaningar som har framkommit vid tidigare förändringsprocesser och hur man arbetat med dessa vid Findus Sverige AB används processkartorna i detta arbete. Processkartorna gjorde även att författaren fick en förståelse för vilka personer och områden på Findus Sverige AB som varit involverade i de olika förändringsprocesserna, vilket var till stor nytta för arbete vid framtagande av intervjuobjekt.

Detta skapar en komplexitet som uppkommer speciellt när något går utanför det normala flödet, se figur 15 nedan, då detta kräver extra manuellt arbete i flera steg och system, utöver de som redan finns i flödet idag.

Processkartläggningen visade även att Findus Sverige AB idag har en sårbarhet i sin organisation vad gäller kontakten dels mellan olika delar inom företaget, dels med externa parter. Detta då ofta kontakten är kopplad till en person och inte till avdelning eller organisation. Detta gör att informella nyckelpersoner skapas inom organisationen och arbetet har stor risk att bli lidande när dessa personer ej finns på plats.

Ytterligare en risk som uppstår när man har flera system och manuell hantering är att system inte stämmer överens. Vilket skapar tidskrävande och arbetsamt arbete att korrigera i samtliga system. Somliga av processerna har inkluderat olika parter som ej har samma bild av hela processen och därför kan agera, utifrån deras bild, vilket kan skapa stora problem för andra delar i processen.



Figur 15 Exempel på processkartläggning

På grund av företagssekretes kan ej övriga processkartor redovisas i detta examensarbete. Författaren har istället valt att nämna dessa processkartor vid namn för att skapa en förståelse inom vilka områden processkartläggningen genomfördes. De olika processkartorna är presenterade nedan:

- Ingående gods färdigpaketerat
- Ingående gods råmaterial
- Ingående gods ompackning av gods
- Ingående gods returer till leverantör
- Ingående gods VMI flöde
- Insamling av masterdata färdigpaketerat

- Insamling av masterdata egenproducerat
- Insamling av masterdata råmaterial
- Insamling av masterdata halvfabrikat
- Kvalitetskontroll av ärtor – skörd till produktion
- Kvalitetskontroll av ärtor – lager till kund
- International trade – Frisläppning av containrar (kött)
- International trade – Frisläppning av containrar (fisk)
- Utgående gods – Sverige
- Utgående gods – Intercompany
- Utgående gods – Export
- Utgående gods – spårning av gods.

5 Förändringsarbete i logistikprocesser på Findus Sverige AB

I kapitel 5 kartlägger och definierar författaren hur Findus Sverige AB har arbetat med tidigare förändringar som gjorts på avdelningen för Supply Chain.

Nedanstående underrubriker är identifierade som utmaningar och centrala aspekter som kommit fram under intervjuerna som kritiska för att förbättra Findus Sverige AB's förändringsarbete. Dessa är beskrivna med intervjuobjektens egna ord kring dessa utmaningar.

5.1 Förändringar avlöser varandra

Findus Sverige AB är ett förändringsinriktat företag. Detta har sin grund i den stora förändringen som genomfördes 2000 när Nestle, som varit en stabil ägare till företaget sedan 1962, sålde bolaget.⁶² Förändringsbenägenhet och initiativ till förändring är något som premieras på Findus. Detta är en syn som genomsyrar företaget och ses som en styrka inom företaget, i form av benägenhet ta sig an nya problem. Detta kan exemplifieras med följande citat från intervjuerna:

"Under mina 26-27 år jag har varit på Findus har förändringarna avlöst varandra. Jag har byggt min karriär inom företaget genom dessa förändringar"

"Känslan är att förändringarna avlöser varandra på Supply Chain-avdelningen"

Något som samtliga personer framförde under intervjuerna är att Findus Sverige AB ständigt genomför förändringar. Detta visar sig under intervjuerna i form av att flera av intervjupersonerna under huvuddelen av sin anställningstid på Findus Sverige AB varit involverade i något slags förändringsarbete. Något som Stank, et al⁶³ betonar är att förändringsarbete inom försörjningskedjan kommer allt tätare. Därför är förmåga att leda

⁶² Nestle Historia, Nestles Svenska hemsida, 2013-11-20, <http://www.nestle.se/omnestle/historia>

⁶³ Stank, TP, "The new Supply Chain agenda: a synopsis and direction for future research",

förändringsarbete något som framtida ledaren inom försörjningskedjan måste kunna hantera, menar Stank et al ⁶⁴.

5.2 Slutföra och stänga förändringsprocesser

Detta leder tyvärr till att förstudierna blir bristfälliga vilket leder till att många förändringar blir dyrare och tidsplanen sällan hålls. En effekt av att detta är att Findus förändringsprojekt har svårt att leverera efter mål som är satta. Detta kan höra samman med att målen inte varit tydligt formulerade och förankrade inom företaget. Två av personerna som deltog i intervjuerna beskriver det i form av citaten nedan:

”Vi har svårt att stänga de sista 10 % av förändringsprojekten utan levererar ofta 90 % och sedan springer vi vidare till nästa projekt.”

”Då förändringsprocesserna avlöser varandra är det lätt att människor springer vidare till nästa förändringsprocess innan man slutfört föregående.”

Uppfattningen att Findus hade svårt att fullfölja projekt och stänga den sista delen av förändringsarbetet är en åsikt som framkom vid fem av de intervjuer som genomfördes. Som exempel nämns att vissa av de önskade och beställda effekterna inte har förverkligats utan arbetet bedrivs delvis på samma sätt som tidigare.

Enligt Kotter ⁶⁵ är det viktigt att skapa en känsla av allvar och angelägenhet så personerna som är involverade tar ansvar i arbetet och tar projektet i mål. Kotter ⁶⁶ tar även upp vikten att formulera vision och strategi vilket är av stor vikt då samtliga ska ha samma mål med förändringsarbetet och ha samma bild av när förändringsarbetet är genomfört och målet uppnått.

Det märks tydliga skillnader när man frågar personerna som nyligen eller för närvarande är med i en förändring. Det är slående hur det skiljer mycket mellan olika delar av Findus angående inställningen till förändring. Supply Chain och Finans är de delar som upplevs som mest förändringsbenägna.

Förklaringen till detta sägs vara att man arbetar i miljöer där man ständigt jagar kostnader och därför försöker hitta lösningar för att göra kostnadsbesparingar. Dessa avdelningar har haft byte av personal och chefer som ger nya influenser och ifrågasätter befintliga arbetsmetoder.

⁶⁴ Stank, TP, "The new Supply Chain agenda: a synopsis and direction for future research",

⁶⁵ Kotter, J. 1995, Why Transforming Efforts Fail. Harvard Business Review, vol. 73, p. 59-68

⁶⁶ Kotter, J. 1995, Why Transforming Efforts Fail. Harvard Business Review, vol. 73, p. 59-68

5.3 Involverad i förändring

På de avdelningar som är mindre förändringsbenägna misstänks detta ha sin grund i låg personalomsättning, rädsla, informationsbrist och känsla av att inte vara involverad. De som känner sig mindre involverade i förändring uttrycker ofta att de åläggs delta i en förändring som de inte haft möjlighet att diskutera och påverka utformningen av.

Då det kontinuerligt genomförs förändringar på Findus och flera av personerna varit med om dessa tidigare, då man bara utfört förändringen till 90 %, så ser den anställde det som något som blåser över. Folk som kommer in sent i förändringsprocessen har ofta bristande information och då kan felaktiga förväntningar på förändringen byggas upp. När dessa sedan inte infrias så bildas ett missnöje bland personerna som ska verka i den nya miljön. Ett exempel på detta är när Findus skulle byta inleveranssystem från Videlity till Pipechain. Funktioner som fungerade i det gamla systemet listades men det säkrades inte att dessa skulle fungera i det nya systemet. När det nya systemet sedan skulle implementeras så saknade användarna funktioner som fungerade i det gamla system men inte fanns i det nya systemet. Detta skapade ett missnöje då detta inte varit tydligt informerat eller definierat i början av förändringsprocessen.

Ofta så får personerna som ska implementera och arbeta med nya system information först via rykten. Sedan får man ett färdigt koncept lagt i knäet på sig som ska implementeras. Idén sprids inte förrän hela konceptet är klart vilket riskerar att berörda missar viktig information.

Möjligheten till påverkan på idén skiljer sig mycket beroende på vilken position man har i företaget. Personer högre upp i företaget ser idén när den är väldigt grovt skissad och flexibel för förändringar medan personer lägre ner ofta blir involverad när idén är ganska låst för förändringar. Detta kan vara en av sakerna som ligger till grund för rädslan som kan uppstå vid förändringar. Tiningsfasen i Lewin's freeze phases⁶⁷ skulle kunna påverkas genom att involvera personerna tidigt i processen. Något som gjordes i processförändringen vid införande av nytt systemstöd, Movex, då man hade en tydlig fas i början där användarna fick önska sig vad man skulle kunna göra i systemet innan ledningen bestämde vilket system som skulle användas. Som en implementerare/användare beskriver det:

⁶⁷ Lewin. K, 1951, Field Theory in Social Science, Harper and Row, New York, USA

”Inför förändring till MOVEX kände jag stor rädsla men IT-avdelningen gjorde ett bra arbete där man kände sig involverad tidigt i processen och hade hela tiden en transparens hur projektet låg till.”

Rädsla och att inte vara delaktig vid förändringar är något som samtliga intervjuade personer tar upp ur någon synvinkel under intervjuerna. I intervjuerna visar det sig att om projektledningen gett sig tid att diskutera igenom förändringen med de berörda och lyssnat på deras synpunkter, så känner sig projektdeltagarna tryggare och mer delaktiga än i de fall då de bara får information att denna förändring ska genomföras.

Rädslan vid förändringar är något som Lewin⁶⁸ tar upp i den första av de tre faserna, Tina upp, där han poängterar att människor som anställda i en organisation söker efter sammanhang där de känner säkerhet och kontroll. När man då skapar förändringar i organisationer som varit oförändrade under lång tid, skapas en känsla av obehag, menar Lewin⁶⁹.

5.4 Information vid förändringar

Findus har idag inte någon etablerad kultur för hur man ska informera vid processförändringar. Detta har företaget historiskt sett varit dåliga på. Findus är idag uppdelat i silos och information mellan dessa har ingen klar definierad väg eller klart forum. En av de intervjuade personerna beskriver problemet med information på Findus som:

”Vi är dåliga på strukturerad information. Man spammar ut informationen och släpper sedan stafettpippen.”

Att Findus idag inte har något system eller uttalad policy kring information och kommunikation vid förändringsarbete är något som framkommit vid sex av de olika intervjuerna. Intervjupersonerna menar att det är upp till varje projektledare att välja sina informationsvägar. Flera intervjupersoner påpekar att det ofta är tillfälligheter som avgör om man som projektdeltagare eller berörd av projektet får del av viss information. Vikten av tydlig information och kommunikation är något som Cichocki P et al⁷⁰ poängterar under punkten styrning i sin designkompass, där de poängterar att det måste vara

⁶⁸ Lewin. K, 1951, Field Theory in Social Science, Harper and Row, New York, USA

⁶⁹ Lewin. K, 1951, Field Theory in Social Science, Harper and Row, New York, USA

⁷⁰ Cichocki, P and Irwin C. Organization Design A guide to building effective organizations, KoganPage, London Philadelphia New Deli p. 23

klart för dem som har ledande roller vilka befogenheter de har bl a vad gäller information/kommunikation.

Detta genomsyrar också de projekt man arbetar i, då personer som är involverade i projektet är tydligt informerade medan ledet utanför projektet har svårare att få del av informationen. Samtliga som deltagit i intervjun skulle vilja sprida informationen mer. Dock har inte personerna något riktigt bra förslag på hur detta ska gå till rent praktiskt då det idag är upp till varje individuell projektledare hur denne informerar. Frågan angående att utforma någon standard kring information kommer upp men flera av de intervjuade menar att sättet att informera är beroende av förutsättningar, storlek och vilka som är involverade i förändringsprocessen. Större projekt medför större informationsbehov, både vad avser antalet personer och geografiskt område.

Frågan om hur man definierar en välinformerad process beskrivs bra genom:

”Får man som chef frågan angående vad planen eller statusen av en förändring är så är det ett tecken på att informationen är för dålig.”

Flertalet intervjupersoner uppger att man själv aktivt får söka information genom att ställa frågor. Flertalet av de som varit ledande i projekten menar att det är upp till varje projektledare att bestämma hur denna informerar. Detta gör att varje projektledare sätter sin egen standard för hur denna ska informera. Vilket skapar en osäkerhet bland de anställda som genom åren har arbetat med olika projektledare. Vikten av tydlig information och kommunikation är något som Cichocki P et al ⁷¹ tar upp i sin organisationskompass styrning där de tar upp ledarens befogenheter och skyldigheter i förändringsarbetet. Detta nämns även i Kotters åtta stegs model under punkten ”planering och skapa kortsiktiga vinster”. Under denna punkt tar Kotter ⁷² upp vikten av kortsiktiga mål för att i gruppen hålla uppe viljan att förändra och genom kortsiktiga mål göra personerna mer involverade i var man befinner sig i processen.

⁷¹ Cichocki, P and Irwin C. Organization Design A guide to building effective organizations, KoganPage, London Philadelphia New Deli p. 23

⁷² Kotter, J. 1995, Why Transforming Efforts Fail. Harvard Business Review, vol. 73, p. 59-68

5.5 *Inställning till förändring*

Genom att Findus har varit ett företag som arbetat och verkat med förändringar under längre tid finns det många delar i företaget som är vana vid förändringar och har en positiv inställning till dessa. Det är också talande, ju mer man är involverade i förändringsprocessen, desto mer tar man till sig förändringen.

En person som blivit intervjuad beskriver inställningen kring förändringar som:

”Om man blir involverad är det roligt och ser mig ha mycket erfarenhet och kunskap att tillföra.”

Några av intervjupersoner menar att ledningen är så fokuserad på att uppnå nya effekter, att det lätt missas vad som fungerar bra i nuvarande upplägg. Sex av intervjupersonerna har poängterat vikten av att involvera de berörda av förändringen så tidigt i processen som möjligt. Men samtliga nämner även problemet som uppstår när man involverar för många personer i uppstartsfasen. Att involvera berörda parter och tydligt informera är något som Sirkin et al.⁷³ betonar i deras DICE-ramverk för förändringsarbete där de tar upp engagemang som en av deras mätpunkter⁷⁴. De tar också upp vikten av att engagera både ledning och personer som ska arbeta i organisationen efter förändringen.

Samtliga åtta intervjuade uppger att det finns områden inom företaget där förändringsbenägenheten är lägre. Detta grundar sig ofta i att många på dessa platser har haft samma arbete under en längre tid och människan blir mindre förändringsbenägen med tiden. När dessa områden blir berörda av förändringar får de ofta en lösning lämnad till sig eller att förändringen beror på krav från lagar etc.

Här har ledarna på Findus en viktig roll att hela tiden se till de olika organisationerna får in nytt blod och har rätt person på rätt plats. Organisationen måste ha en plan för hur man arbetar för att få folk som är

⁷³ Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. *The Hard Side of Change Management*. Harvard Business Review, Vol 83, pp. 108-119

⁷⁴ Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. *The Hard Side of Change Management*. Harvard Business Review, Vol 83, pp. 108-119

mindre förändringsbenägna att bli positiva till förändringar. Ett av intervjuobjekten beskriver vilka som gynnas av förändringen:

”... förändringar gynnar alltid drivna människor.”

Två av intervjupersonerna menar att organisationen behöver bygga kring 70/20/10-regeln där 20% av organisationen ska vara vägvisande och drivande i organisationen. 70 % ska vara den stora massa som ledningen försöker påverka med hjälp av de 20 %. De 10 % som inte vill anamma förändringen får man försöka arbeta individuellt med, ”runda” eller förflytta.

5.6 Vad Findus gjort bra vid tidigare processförändringar

Findus har en bra inställning för förändring, speciellt på Supply Chain som har en vana att hantera och arbeta med förändringar. Detta gör att avdelningen gärna hoppar på nya förändringsarbeten. En av intervjuobjekten beskriver det enligt nedan:

”Vi löser allt. Vi har en enorm vilja och kraft att komma i mål.”

Samtliga åtta intervjuade ger en bild av att Findus Sveriges AB:s Supply Chain som en lösningsorienterad organisation med stor drivkraft och stark vilja att komma i mål. Detta tyder på ett stort engagemang i organisationen. Vikten av engagemang är något som tas upp i DICE-ramverket. I DICE-ramverket är engagemang med som en egen mätpunkt och där poängterar, Sirkin et al ⁷⁵ behov av engagemang av både ledning och personer som ska arbeta i organisationen efter förändringsarbetet.

Vid införande av MOVEX hade man en tydlig stödfunktion i form av en person som skrev testspecifikationer och skötte dokumentationen. Vid vissa processer fanns också en känsla av att man fick vara med tidigt och påverka. Dock fanns det en oklarhet vad som väntades av de olika aktörerna. Vid mindre processförändringar inom samma avdelning/silo inom företaget blir ofta förankringen starkare inom organisationen och på så sätt är risken för motstånd mindre.

⁷⁵ Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, Vol 83

5.7 Lärdomar från tidigare processförändringar

Ett problem som Findus har, beroende de många processförändringar man arbetar med samtidigt och den brådska som dessa är förknippade med, blir ofta förstudien, planeringen och planen lidande. Man startar utan en riktig klar bild av vad, hur och när olika delar av förändringen ska göras.

Tidspressen gör också ofta att man försöker göra Quick fix och på så sätt missar man väsentliga delar av förändringen.

Att ständigt arbeta med förändringar gör att en förändring inte får chans att arbetas in och sätta sig i organisationen innan man påbörjar en ny förändring som påverkar organisationen. Flera av de som intervjuade påpekade att man förändrar sig och då inte hinner komma in i återfrysningsfasen i Lewin's freeze phases⁷⁶ innan man åter befinner sig i genomförandefasen. Ett av intervjuobjekten beskriver hur man kan skapa mindre rädsla vid förändring:

"Alltid informera om hur de kommer att beröras av förändringen."

Tre av de intervjuade tar upp svårigheten kring hur mycket information som ska spridas kring förändringsprocesser. En av det intervjuade beskriver problemet enligt nedan:

"När förändringen berör en arbetskollega kan det ibland vara svårt att veta hur man ska förhålla sig till informationen."

Vikten av tydlig information och kommunikation är något som Lewin⁷⁷ tar upp i sin modell där han poängterar i steget tina upp hur rädslan vid förändringar försvinner om man informerar varför och hur förändringen ska genomföras.

Ett problem som finns är att få alla att känna sig involverade i förändringen. En känsla som dyker upp under intervjuerna är att man känner att man kommer in i förändringsprocessen när denna ska implementeras eller mitt i processen och då får lägga ner mycket tid på att skapa förståelse hur personerna som varit med hela vägen har tänkt och arbetat. Risken är också

⁷⁶ Lewin. K, 1951, Field Theory in Social Science, Harper and Row, New York, USA

⁷⁷ Lewin. K, 1951, Field Theory in Social Science, Harper and Row, New York, USA

att när användaren/implementeraren får förändringen på sitt bord, har den brister vad gäller det dagliga användandet.

Användaren har ofta fått informationen kring förändringen via olika källor och förväntningarna på förändringen överensstämmer därför inte alltid med vad användaren har önskat eller bildat sig en idé kring. Detta hör också samman med att det finns en känsla bland de intervjuade att man inte får information om vad som händer och vilken roll och vilka förväntningar man har på sig efter förändringen.

5.8 Ledningens engagemang

Engagemang är något som skiljer sig mellan olika avdelningars ledningar. En förklaring till detta hör ihop med att personer i vissa ledande positioner ser att förändringen kommer, medan andra ser att den kommer innebära mer arbete och inte kan se den vinning som avdelningen kan få ut av detta.

Detta kan också botten i att ledningen är involverade i flera olika förändringar och gör att man inte kan engagera sig så mycket som man önskar i varje förändringsprocess. Ett av intervjuobjekten förklarar problemet med det som kan ses som bristande engagemang som:

”Har man 100 % engagemang som är fördelat på 10 förändringsprocesser så blir det 10 % på varje. Läger man då 50 % engagemang på en förändring finns det inte mycket tid kvar till övriga.”

Flera intervjupersoner har poängterat att förändringsarbete ofta blir en extra arbetsuppgift vid sidan av det dagliga arbetet. Citatet ovan speglar problemet som flertalet av de som haft ledande positioner i förändringsprocesserna påpekat, att engagemang är viktigt men det som kan ses som brist på engagemang oftast är ihopkopplat med tidsbrist. Behovet av engagemang i förändringsprocessen är något som är en av grundpelarna i Sirkin et al⁷⁸, DICE-ramverk, där ett av värdena som man mäter är engagemang.

Det har också funnits processförändringar som genomförts som krav från exempel ägare, där Findus-ledningen själv inte trodde på och engagerade sig i förändringen. Detta ledde till att beställaren av förändringen inte var klart

⁷⁸ Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, Vol 83

definierad. Detta smittade av sig till organisationen i form av loj arbetsgång och en verksamhet som inte såg vad vinningen var av förändringen.

5.9 Stödfunktioner

En implementerare/användare pratar om en förändring där hans chef inte hade förståelse för det arbete personen utförde kring förändringen utan såg detta som ett moment som tog tid från personens övriga arbetsuppgifter. Detta ledde till att personen som involverades i förändringen fick arbeta mycket övertid. Risken är att processförändringar likställs med mycket extra arbete och på så sätt kan det skapas en negativ inställning för förändringar.

När detta problem diskuterades poängterades att ansvaret är delat mellan linjecheferna och projektgruppen att ha en tydlighet mot varandra vad denna processförändring kommer att innebära. Implementeraren tror att det inte varit tydligt förmedlat från projektledaren vad som väntades av linjechefens personal i form av tid och arbetsuppgifter.

Om personen arbetar med processförändring samtidigt som sina dagliga arbetsuppgifter finns det en stor risk att förändringsprocessen blir åsidosatt och risk för att flaskhalsar skapas i processförändringen. Problemet med tidsbrist beskrivs av två personer som deltog i intervjuerna enligt nedan:

”Jag har inte hunnit göra det jag skulle till detta möte. Har vanliga arbetsuppgifter som också måste skötas.”

”Att hitta tid för att göra projektarbete vid sidan av sitt dagliga jobb är inte enkelt.”

Fem av intervjupersonerna har gett uttryck för åsikten att det dagliga arbetet varit för tidskrävande för att hinna och orka med att engagera sig i förändringsarbetet. Problemet med ökad arbetsbelastning vid förändringsarbete är något som som Sirkin et al ⁷⁹ tar upp när han resonerar kring DICE-ramverket, där ansträngning är ett av de fyra mätvärdena i ramverket. Sirkin poängterar även under mätvärdet ansträngning att om arbetsinsatsen ökar mer än 10 % vid en förändringsprocess måste organisationen ta in extra arbetshjälp för att täcka upp denna ökade arbetsbelastning.

⁷⁹ Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, Vol 83

Det finns i förändringsprocesserna ofta nyckelpersoner på olika avdelningar med kunskap som behövs både i det dagliga arbetet och i förändringsprocessen. Många av dessa personer är också dagliga nyckelpersoner då dessa med sin driftighet och problemlösning har blivit en uttalad eller uttalad nyckelperson på avdelningen.

Här har varje chef en svår uppgift att förutse vad som kommer krävas av dennes avdelning och hur man ska arbeta kring förändringsprocessen utan att riskera det dagliga arbetet och bygga upp en stödfunktion under tiden som förändringsarbetet pågår. Detta skiljer sig mycket mellan avdelningar beroende på hur avdelningen är strukturerad kring förändringsarbete. En avdelning som IT, som ständigt arbetar med förändringar, har andra förutsättningar än andra avdelningar att klara det dagliga arbetet parallellt med förändringsarbetet. Två av intervjuobjekten beskriver problemet med att man söker sig till personer i stället för organisation i mindre organisationer:

”Findus är ett litet företag ibland och relationer och nätverket är det som bygger förändringsprocesser.”

”Personer som är driftiga i en organisation riskerar att bli överösta med arbete för andra vet att denna person tar tag i problemet.”

Samtliga åtta intervjupersoner påpekar är att Findus Sverige AB ibland saknar vissa stödfunktioner på grund av företagets storlek. Behovet av stödfunktioner eller hjälp vid ökad arbetsbelastning vid förändringsarbete är något som tas upp i DICE-ramverket under punkten ansträngning där Sirkin et al.⁸⁰ diskuterar behovet av stöd om arbetsbördan ökar med mer än 10 %.

5.10 Ledarens roll och närvaro

Ledarnas närvaro under processförändringarna skiljer sig mycket mellan de olika förändringar som har genomförts. Överlag har ledarna varit närvarande under processen och haft en bra kontakt med personerna som är involverade. Dock finns det exempel där projektledaren har varit stationerad på annan fysisk plats. Detta har lett till att projektarbetet saknat klar ledning och kommunikationen har blivit tidskrävande. I detta projekt byttes projektledaren ut efter halva tiden vilket innebar att projektet började om

⁸⁰ Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, Vol 83

igen. Även delar av organisationen som skulle utföra arbetsuppgifter var placerad på annan plats än där projektet utfördes, vilket fick till följd att arbetet blev tidsödande och de dagliga informella mötena inte kom till stånd.

Det poängterades under intervjuerna att cheferna i vissa sammanhang har svårt att se var kompetensen finns i sin organisation och i Findus som företag. Detta hör samman med förändringar bland chefer, strukturer och att Findus är ett företag som bygger på relationer och nätverk. Vikten av engagemang från företagets ledning är av största vikt, något som Sirkin et al ⁸¹ poängterar i sitt DICE-ramverk där han under mätverket engagemang beskriver att ledningens engagemang under förändringsprocessen är av största vikt⁸².

5.11 Delaktighet i förändringsprocessen

Överlag känner sig personerna involverade i processförändringarna på Findus. När de blir involverade är dock känslan att man kommer in mitt i processen och då är många idéer och tankar redan låsta. Problemet som personerna ser med att komma in sent i processen är att det då finns mycket information som måste inhämtas för att få en förståelse kring förändringen.

Många av de intervjuade personerna menade att genom information till en större krets vid de berörda avdelningarna, löpande under processen skulle göra det lättare för personer att komma in senare i processen utan att vara nollställda. Personerna i fråga var också tydliga med att poängtera att de hade stor förståelse att mängden personer man kunde involvera i ett inledningsskede skulle vara begränsat för att få en effektivitet. Flertalet av personerna inser att vid tidspressade processförändringar är risken för missar i tidig och bred information uppenbar. Detta har företaget blivit bättre på med tiden, men detta är som mycket beroende på projektledaren. Dock kvarstår problemet för Findus att hitta kompetenta och lämpliga projektledare.

5.12 Tvärfunktionellt och överbrygga silos

En punkt som samtliga intervjuade person har tagit upp på något sätt är att Findus har problem med att man arbetar i det dagliga i silos vilket riskerar att

⁸¹ Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, Vol 83

⁸² Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, Vol 83

även smitta av sig i processförändringar där många organisationer är berörda. En risk som de flesta tar upp vid större processförändringar, är att olika silos riskerar att arbeta med samma saker och ta beslut som berör varandra. De intervjuade poängterar att det är viktigt att få fram en tvärfunktionell bild över processförändringen som är giltig för hela företaget. Mellancheferna har en viktig roll att våga stå på sig angående sin synpunkt, som ofta har stor inverkan på slutresultatet. Om mellancheferna inte klarar av att förmedla behoven som organisationen har, så finns det risk att processen levererar utifrån en felaktig bild.

5.13 Mål och syfte

Findus är ofta bra på att med tydlighet förmedla ett klart definierat slutmål med en förändringsprocess. Men varje delmål i processen och planen, som ska leda till slutmålet, skulle kunna vara tydligare kopplade till det definierade slutmålet. Annars är risken att man utför dubbelarbete på grund av att anställda måste göra antagande kring det vad de olika delarna arbetar med och mot. En förklaring till att delmål och förstudien blivit lidande i förändringsprocesser på Findus, menar intervjupersoner är på grund av tidsbrist och iver från utförare att lösa problemet. Man tar sig inte eller ges inte tid att utarbeta en förestudie där man kollar på alternativ, vem som berörs och vilka resurser man behöver i processen.

Genom att genomföra en tydligare förstudie innan arbetet påbörjas hade företaget även haft möjlighet att lägga mer tid på att syftet, som oftast är klart definierat, men inte kommunicerat till samtliga parter. Att även förtydliga för inblandade och berörda parter vad denna förändring innebär. Det är lätt att det skapas stora förhoppningar kring stora förändringar inom företaget om personerna inte förstår hur detta kommer att påverka Findus och individen. Findus har haft problem med att man når 90 % av processförändringen, sedan börjar man med nästa förändring. Genom att ha tydliga avstämningsspunkter i processen skapas en tydlighet av när ett delmål och delmoment är utfört/avklarat.

5.14 Risker inför framtida processförändringar

Sista frågan under intervjuerna handlade om vilken risker som personen kunde se under processförändringen inför nytt lagerbygge och ett nytt samarbete med en ny tredjepartsaktör. Här är de punkter som nämndes av

fler än 5 de intervjuande personerna, sammanställda med olika kommentarer.

Tidspress

Findus nuvarande avtal med sin tredjepartsleverantör går ut sommaren 2015 vilket gör att det nya lagret måste vara klart då och denna deadline är inte möjlig att ändra på.

Förstudien

Att företaget missar att göra en förstudie då tidsramen blir för snäv och man börjar agera i processförändringen innan man hunnit hinna tänka över det och inte formulerat mål.

Arbetsbelastning nyckelpersoner

Drivande personer och nyckelpersoner i förändringsarbetet får inte möjlighet att arbeta i förändringen för de inte får stöd i sina dagliga arbetsuppgifter. På så sätt finns det risk att någon av dessa nyckelpersoner bli överbelastade med sina dagliga arbetsuppgifter. Detta kan riskera att påverka deras inställning inför framtida förändringsprocesser.

Behovet av avlastning från det vardagliga arbetet är något som Sirkin et al⁸³ tar upp i sin DICE-model där ansträngning är ett av de fyra måtvärdena i ramverket. Under detta måttvärde poängterar Sirkin et vikten av att avlasta personer som ingår i förändringsprocessen som får en ökad arbetsbelastning med mer än 10%.

Konsignation

Findus har en stor del av sina artiklar på konsignation idag och att få detta sätt att fungera hos ett helautomatiskt lager kräver förberedelsetid att säkerställa.

Dokumentation

Att man under förändringen får ett fungerande sätt att dokumentera och skapa rutiner kring de nya arbetssätten. Känslan som uttalades under

⁸³ Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, Vol 83

intervjuerna var att om detta inte gjordes under förändringen så blev arbetet mycket svårare att genomföra efteråt.

Definiera eventuella problem innan

Att innan man börjar med förändringen definiera vilka problem som kan uppstå, så att man inte tar beslut att en sak ska genomföras och sedan börjar se eventuella effekter av beslutet.

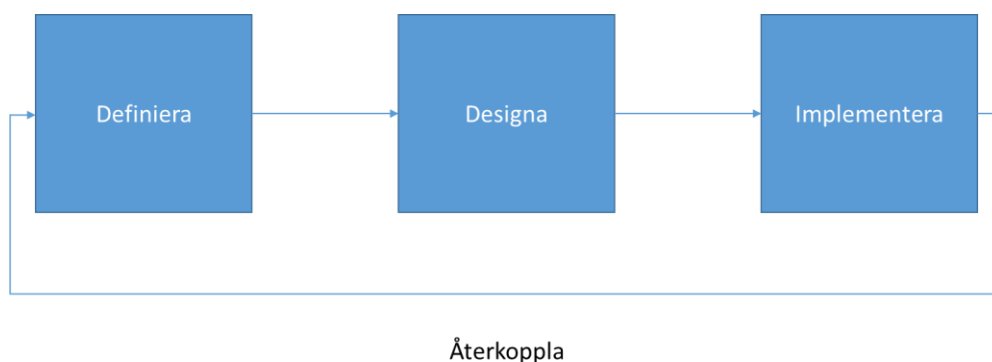
Genom att processkartlägga dagens processer ökar grunden för analys och förbättringsarbete, därför är det ett viktigt steg att få en klar bild av dagens processer för att förstå vilka problem som kan uppstå vid en förändring enligt Ljungberg et al ⁸⁴.

⁸⁴ Ljungberg A och Larsson E. (2012), *Processbaserad verksamhetsutveckling – Varför – Vad-Hur?*, Studentlitteratur, Vol. 2, pp 187-190

6 Modell för förändringsarbete

I kapitel 6 redovisar författaren sin föreslagna modell som skapats genom en analys med grund i både emepri och teori.

Den föreslagna modellen för hur man bör arbeta med förändringar på ett strukturerat sätt bygger på accepterade modeller för arbete med förändringar. Modellen är ett resultat av de litteraturstudier inom relevanta områden som gått igenom och de empiriska studier som genomförts på Findus Sverige AB för att samla tidigare erfarenheter från arbete med förändringar (kapitel 5 Förändringsarbete i logistikprocesser på Findus Sverige AB) och de specifika förutsättningar som finns på Findus. Modellen bygger på tre faser, enligt figur 16, samt ett avslutande steg för återkoppling:



Figur 16 Modellen för förändringsarbetet

De tre huvudfaserna i modellen är:

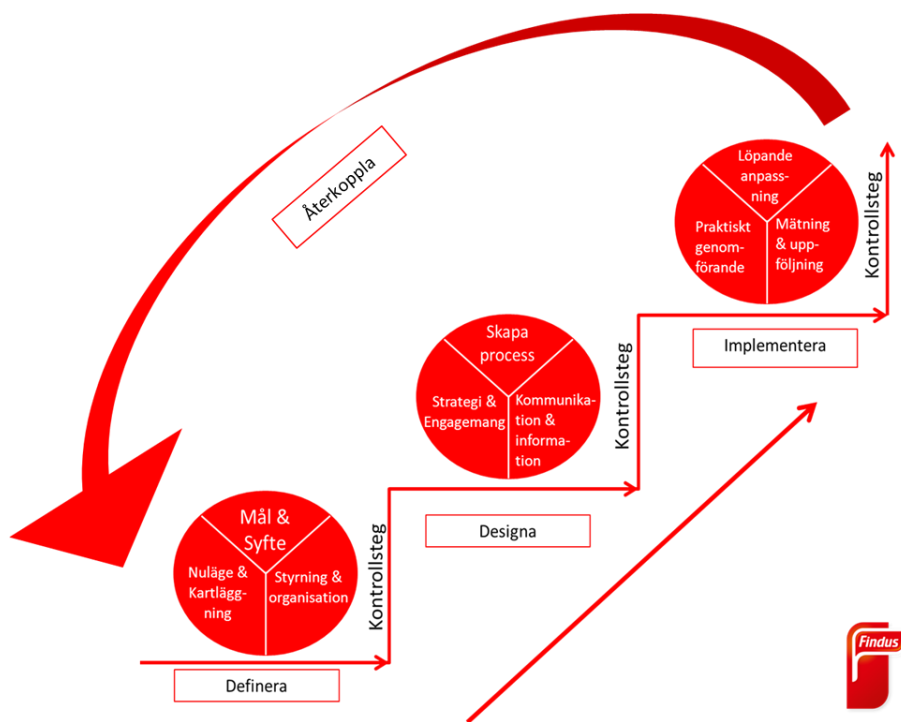
Fasen definiera innebär att få en klar bild förutsättningarna och vad målet med förändringen är.

I fasen designa tar fram hur arbetet ska genomföras förändringen.

I fasen implementera genomförs själva förändringen.

Inom varje fas definieras tre områden som består av olika moment som är väsentliga delar av förändringsprocessen. Innan förändringsprocessen kan gå vidare till nästa fas i modellen så finns ett kontrollsteg, som består av checklistor och statusberäkningar, Kontrollsteget finns också efter implementeringsfasen en slutgiltig kontroll att man har nått de mål som

sattes upp och vilka lärdomar som kan dras utifrån detta förändringsarbete. Modellen är illustrerad i figur 17.



Figur 17 Modell för strukturerat förändringsarbete

Författaren valde att arbeta med tre tydliga faser för att det under intervjuerna, se avsnitt Förändringsarbete i logistikprocesser på Findus Sverige AB, framkommit att Findus för närvarande inte har tydlig indelning mellan de olika delarna i förändringsprocessen. Detta kan bero på olika orsaker, såsom tidsbrist, ivrighet av utföraren att nå snabb lösning eller att låsa sig vid en lösning före eller tidigt i processen.

I följande avsnitt är de olika faserna, definiera (6.1), designa (6.2), implementera (6.3) och återkoppling/framtida vinster (6.4), i den strukturerade förändringsprocessen beskrivna. Inom varje fas är de olika segmenten beskrivna och hur man ska arbeta med dessa. För att skapa ett tydligt avstamp innan man går vidare i den strukturerade förändringsprocessen beskrivs olika frågor som ska besvaras innan detta steg tas. Författaren har valt att ta upp både frågor av övergripande natur och praktiska saker som kan vara aktuella i förändringsarbetet.

6.1 Definiera

Fasen definierad bryts ned till tre segment. Dessa tre segment är Mål & Syfte, Styrning & Organisation och Nuläge & Kartläggning. Segmenten som ingår i Definiera fasen finns beskrivna nedan.

Mål & Syfte: Beställarens viktigaste uppgift är att uttrycka och formulera ett tydligt mål och syfte med förändringen. När målet skapas, så är det viktigt att ta fram avgränsningar för förändringen, vilka delar som ska involveras och ingå i förändringsprocessen och vilka delar som inte berörs. Detta är något som uppkom i intervjuerna att Findus ofta har ett klart slutmål (se avsnitt 5.13 Mål & Syfte) men problem att bryta ner detta till delmål. Genom att ha en klar definierad steg i förändringsprocessen som berör målsättning i flera nivåer berörs vikten av tydliga mål och syften. En bra metod för att testa om målet och syftet är tillräckligt utvecklat och definierat är att kan man förklara detta samt skapa intresse för förändringen på maximalt 5 minuter. Det är även viktigt att definiera hur man ska mäta hur förändringsprocessen har lyckats. Då alla förändringsprocesser är olika, är det svårt att skapa en standard kring hur dessa olika parametrar ska formuleras. Därför viktigt att styrgruppen tar fram tydliga KPI:er, Key Performance Indicators.

Styrning & Organisation: En styrgrupp bör bestå av en koalition mellan olika kunskapsområden och expertis. Genom att gruppen består av en talande bild av företagets grupperingar så blir styrgruppen talande för organisationen. Detta leder till att ledarna blir engagerade i del olika nivåerna av företaget. Vikten av ledarnas engagemang är något som poängterades under intervjustudien (se avsnitt 5.8 Ledningens engagemang). Vikten av att ledarna ställer sig bakom förändringen och är närvarande under förändringsprocessen poängterades under intervjuerna, hade stor vikt för att genomföra en lyckad förändringsprocess (se avsnitt 5.5 Inställning till förändring och 5.10 Ledarens roll närvaro). Gruppen skapar sedan tillsammans ett åtagande och avgränsning av sitt arbete. Styrgruppens uppgift är att bryta ner/konkretisera beställarens övergripande mål/uppdrag för att synliggöra eventuella problem/flaskhalsar i processen. Gruppen är ansvarig för att förändringsprocessen får tillgång till rätt kompetens och resurser. Den sitter även på huvudansvaret steg vid de olika kontrollstegen

för att besluta om processen kan gå vidare till nästa fas. Det finns ett antal viktiga frågor att ställa och besvara för styrgruppen under denna fas:

- Vilken kompetens behöver projektet?
- Vilka områden inom företaget kommer förändringen att påverka?
- Berör förändringsarbetet hela företaget tvärfunktionellt eller är det endast en del av organisationen berörd?
- Hur påverkar detta styrningen och sammanställningen av styrgruppen?
- Hur skall återrapportering ske och med vilka intervall?
- Vilket mandat har styrgruppen från beställaren? Vad kan den förändra utan att blanda in beställaren?

Nuläge & kartläggning: En tydlig bild av nuläget bör skapas genom att en processkarta tas fram. Det är viktigt att processkartan skapas utifrån data från de olika områden som berörs av förändringen. Detta har författaren redogjort för i kapitel 4.4 Processkartläggning. Processkartorna kan användas som grund för förändringsprocessen så att samtliga som är involverade i har samma utgångspunkt. Utifrån processkartorna kan tydlighet skapas kring vilka moment som skall utföras. En väsentlig fråga som bör ställas utifrån processkartorna är om alla moment är nödvändiga. Genom att kartlägga dagens situation är det lättare att sätta en rimlig tidsplan och uppnåliga mål med förändringsprocessen. Detta är något som poängterades i intervjuerna. (se avsnitt 5.7 Lärdomar från tidigare processförändringar)

Kontrollsteg 1

Exempel på frågor som bör besvaras innan projektet fortsättes:

- Har vi en klar bild av nuläget?
- Har vi en klar bild av vad beställaren önskar (mål, syfte, uppdrag)?
- Har en konkretiserad, nedbruten bild av beställarens mål tagits fram?
- Har vi en klar organisation med rätt kompetens?
- Hur mäter vi resultatet av gruppens arbete och att vi är på väg i rätt riktning?
- Utför en analys utifrån DICE-ramverk som finns i Appendix för att få ett mät-värde på var förändringsprocessen befinner sig.

6.2 Designa

Inom fasen designa finns de tre segmenten Strategi & Engagemang, Skapa process och Kommunikation och Information. Samtliga segment som inkluderas i fasen Designa är beskrivna nedan.

Strategi & Engagemang: Förändringen bör naturligtvis ligga i linje med företagets strategiska mål och rådande kultur. Det är viktigt att den förankras hos ledande personer i företaget, då dessa är de som kommer att vara ambassadörer för förändringen ute i de olika organisationerna. Det är viktigt att anpassa strategin efter målgrupp. Upplägget blir helt olika om man vänder sig till användare av förändringen eller högsta ledningen av företaget. Genom att involvera flera personer i förändringsprocessen kommer denna få en bättre anknytning till verksamheten och då skapas engagemang. Detta är något som framkom under intervjuerna som en gatekeeper för att ett lyckat förändringsarbete (se 5.3 Involverad i förändring). Då personer, oavsett nivå i organisationen, är delaktiga tar de till sig förändringen och blir förespråkare mot andra personer. Att samtliga engagerar sig i förändringsprocessen är av stor vikt då ledningens engagemang smittar av sig på de som ska utföra och arbete i den framtida processen känner att förändringen prioriteras av företaget (se 5.8 Ledningens engagemang).

Skapa process: Förändringen skall genomföras utifrån de mål och visioner som i olika form förmedlats från beställare, styrgrupp respektive projektledare. Det är viktigt att få ett brett engagemang bland de anställda som kommer att vara involverade i det dagliga arbetet efter att förändringen är genomförd. Genom att ha en tydlig förståelse för hur förändringsarbete påverkar det dagliga arbetet skapas en bild av vilket stöd och extra resurser som behövs under förändringsarbete. Avlastning från det dagliga arbetet framkom idag som en brist (se 5.9 Stödfunktioner). Vid skapandet av den nya processen bör en ny processkarta skapas för att samtliga involverade ska ha samma målbild för förändringen. Det finns ett antal viktiga frågor att ställa och besvara för styrgruppen under detta segment:

- Hur ska förändringsprocessen brytas ner? Skapa en aktivitetsplan för delaktiviteter i den totala förändringsprocessen.
- Vilka resurser behövs i förändringprocessen?

- Vad kan vi kräva av de som arbetar i den nuvarande processen?
- Vilka nyckelpresoner i det dagliga arbetet har en drivande roll i förändringsprocessen?
- Behöver dessa ersättas i sitt dagliga arbete för att kunna fokusera på förändringsprocessen? (Om det finns en risk att arbetsbelastningen ökar mer än 10 % bör företaget anställa extra arbetskraft, enligt Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson)⁸⁵
- Behöver vi bygga upp en stödgrupp inom förändringprocessen där personer som arbetar i förändringprocessen kan söka sig vid problem, frågor etc? Trycket på eventuella nyckelpersoner lättar om det finns en tydlig stödgrupp. 7

Kommunikation & Information: Hur ska kommunikation och information ske inom förändringsprocessen? Det är viktigt att styrgruppen tydligt har definierat detta i mål och syfte genom att ha en klar vision och målgrupp. Bristen på information är något som kom fram under intervjuerna som genomfördes i denna studie. Genom att arbeta med nedanstående punkter kan bristen på kommunikation arbetas bort (se avsnitt 5.4 Information vid förändringar och 5.5 kommunikation & information). Viktiga frågor att ställa för styrgruppen under detta segment:

- **Vem** ska informeras?
 - Vilka anställda ska vara med på vara med vid olika informationstillfällen?
- **Hur** ska vi informera? Muntligt, skriftligt, muntligt och skriftligt?
- **När** ska informationen gå ut? Intervall?
- **Vem** ska informera?
 - Hur anpassar vi informationen utifrån olika personers informationsbehov? Beställare, implementare, berörd daglig användare etc

Vid större förändringsprocesser kan det vara klokt av beställare, styrgrupp och projektledare att ha ett utbildningstillfälle med Findus Sverige AB:s Head of Communications & Public Relations. Genom detta så står samtliga personer involverade, beställaren och ledningen i förändringsprocessen och företaget på samma grund när det gäller Findus Sverige AB:s värdegrunder och förändringsprocessens förutsättningar för information. Att få med samtliga som berörs av förändringsarbetet under processen är av yttersta vikt

⁸⁵ Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. *The Hard Side of Change Management*. *Harvard Business Review*, Vol 83, pp. 108-119.

och något som kan påverkas genom att ha med berörda parter från de olika områdena inom organisationen (se avnitt 5.12 Tvärfunktionellt och överbygga silos och 5.3 involverad i förändringen).

Kontrollsteg 2

Exempel på frågor som bör besvaras innan nästa steg i processen påbörjas är:

Har vi en klar en klar strategi för förändringsarbetet?

Är strategin förankrad hos företagets ledning?

Har man tagit ställning till hur befintliga resurser skall användas?

- Har gruppen lyckats med att bryta ner förändringsprocessen?
- Har man lyckats avlasta nyckelpersoner i det dagliga arbetet i förändringsprocessen?
- Har kraven på de som arbetar med processen idag varit tydliga?
- Har man definierat tydlig vilka extra resurser som behövs i förändringsarbetet?
- Har man gjort aktiva insatser för att avlasta de personer som kommer vara hårdast ansatta under förändringsprocessen?

Har man tagit fram en tydlig idé och strategi om hur information och kommunikation ska fungera?

- **Vem** ska informeras?
- **Hur** ska vi informera? Muntligt, skriftligt, muntligt och skriftligt?
- **När** ska informationen gå ut? Intervall?
- **Vem** ska informera?

Hur klarar processförändringen en DICE-analys?

Vilket poäng får denna?

Vad kan göras för att förbättra denna?

6.3 Implementera

Fasen implementera består av tre olika segment, Praktiskt genomförande, Löpande anpassning och Mätning & uppföljning. Samtliga tre av dessa segment är beskrivna nedan.

Praktiskt genomförande: Inom praktiskt genomförande ska man ta upp frågor hur förändringsprocessen ska ske praktiskt. Utgångspunkten är den aktivitetsplan som skapades under Design-fasen, Skapa Process. Målet med

att få personer som arbetar med förändringen känna äganade skapa i den delprocess denna person är aktiv inom (se avsnitt 5.11 Känna sig involverad i processförändringen). Personer som känner ägande skap och har klar områden att rikta sig inom har också förståelse för de olika aktiviteter som genomförs inom förändringprocessen (se avsnitt 5.9 Stödfunktioner). Viktiga frågor att ställa för styrgruppen under detta segment:

- Vilka är nyckelaktiviteter under förändringsprocessen?
- Vilka risker finns det med dessa aktiviteter?
- Vilka aktiviteter är beroende av varandra?
- Hur täta avstämningar behövs för denna specifika förändring?
- Hur följer man upp att de som ska arbeta med andra uppgifter dagligen verkligen avsätter tid för förändringsarbetet?
- Hur säkerställs att planerade extra resurser verkligen tillförs förändringsarbetet?
- Var ska personer som är involverade i förändringsprocessen vara placerade? Förändringsteam på samma lokation VS personer placerade på olika platser.

xHur påverkas förändringsprocessen av att projektgruppen är placerad på samma plats VS olika lokationer?

- Behov av hjälpmedel? Vilka hjälpmedel och resurser behöver berörda personer ha för att klara av att arbeta med förändringsarbetet? Textdator, telefoner etc

Löpande anpassning: Punkten avser hur styrgruppen ska agera då förändringsarbetet inte fortgår som planerats eller stött på problem som inte kunde förutses. Beställaren och styrgruppen har uttryckt målet och syftet med förändringen. Förändringar som ligger i linje med beställningen/målet beslutas löpande av styrgruppen/ projektledningen. Genom att ha en styrgruppp och ledar inom förändringsprocssen som är närvarande ökar arbetsmoralen och styrningen på processn kan anpassas. Detta underlättare även då personer i styrgruppen har en större förståelse varför och hur man ska anpassa processen för att nå slutmålet (se avsnitt 5.10 Ledarens roll och närvaro). Detta kan inte de som implementerar/genomför förändringen ändra på, men de har frihet att välja medel hur målet ska uppnås. Råder det tvivel om målen kan uppnås måste detta förmedlas till beställaren/ styrgruppen för ställningstagande. De är då beställarens uppgift att ta ställning om målen ska modifieras eller evetuellt nya resurser ska tillföras så att det är möjligt att uppnå det ursprungliga målet.

Mätning & uppföljning: För att ständigt se att man uppnått sina mål och syfte med förändringsarbetet är det viktigt att arbeta med olika mätningar av processen. Dessa mätningar ska grunda sig i de mål, KPI:er (Key Performance Indicators), som sattes under punkten "Mål & Syfte". Då varje förändringsprocess är olika så får man anpassa mätvärdena, KPI'er, efter varje förändringprocess. Det är viktigt att man väljer ut få men för det aktuella projektet adekvata mätvärden som man sedan arbetar med under hela processen. Om processen ej har tydliga måttal och uppföljningar på dessa riskerar förändringsprocessen att ej uppnå målen till fullo och slutförandet av processen kan bli lidande (se 5.2 Slutföra och stänga förändringsprocesser). Nedan finns förslag på KPI:er som kan användas vid förändringsarbete. I Appendix har författaren redovisat olika beräkningar av några olika KPI:er.

- Antal akuta förändringar som utförs på grund av eller utan incident
- Antal förändringar som genomförts och slutförts inom servicelevel-agreement
- Antal ändringar som avisats under livscykeln
- Antal högprioriterade förändringar utförs eller hög effekt critical rate
- Ändringar som utförs under kontorstid
- Ändringar som orsakar avbrott under kontorstid.
- Antal förändringar som inte godkänts på grund av någon anledning.
- Antalet lyckade ändringar som utförs i en viss tidsram (månad/kvartal/halvår).
- Antal förändringar som misslyckats på grund av oförutsedda eller tekniska svårigheter.

Kontrollsteg 3

Exempel på frågor som bör besvaras innan projektet avslutas:

- Avstämning mot ursprunglig beställning?
- Har vi uppnått beställarens ursprungliga mål och syfte? Om inte, varför?
- Vilka modifieringar har gjort under processens gång? Varför gjordes dessa?
- Lärdom inför kommande projekt?

- Hur dokumenterar vi dessa inför nästa processförändring?

6.4 Återkoppling/framtida vinster

När projektet avslutats efter att de tre faserna Definiera, Designa och Implementera har genomförts enligt ovan bör viktiga erfarenheter tecknas ner och delges pågående och planerade projekt. Att använda sig av tidigare processförändringar och systematiskt spara/återkoppla inför framtida förändringsprocesser är av stor vikt. Detta är något som Findus Sverige AB tidigare har haft problem med (se 5.6 Lärdommar från tidigare processförändringar). Även att arbeta med eventuella risker som kan uppkomma på grund av processförändringen är viktigt att värdera och ta med sig till framtida processer då dessa idag hade en tendens att försvinna vid stängning av processarbeten (se 5.14 Risker inför framtida processförändringar). Viktiga frågor att besvara i detta skede:

- Var beställningen/ursprungsuppdraget tydligt formulerat? Var önskade effekter tillräckligt konkret beskrivna?
- Rimligt antal deltagare i styrgrupp och olika arbetsgrupper? För många? För få?
- Hade deltagarna rätt kompetens? Saknades någon kompetens?
- Var samtliga berörda enheter inom företaget representerade?
- Har kommunikationen/informationen till berörda som inte var med i styr- och arbetsgrupper om projektets arbete och resultat fungerat?
- Hade de deltagare, som deltog i projektet vid sidan om sitt dagliga arbete, möjlighet att avsätta rimligt med tid för projektarbetet?
- Behöver projektmodellen modifieras i något avseende?

Företagets ledning bör löpande informeras om vunna erfarenheter av arbetet från genomförda projekt så att projektmodellen löpande kan modifieras och utvecklas i enlighet med företagets ambitioner.

7 Avslutande diskussion och reflektion

I kapitel 7 diskuterar författaren sitt resultat, tillvägagångsätt och hur Findus Sverige AB ska arbeta vidare för att förbättra sitt arbete kring förändringsprocesser.

Syftet med examensarbetet var att utföra dagens förändringsprocesser och utifrån detta utveckla och ta fram ett förslag på en förändringsprocess. Vilket har gjorts utifrån en induktiv studie som gjorts på Findus Sverige AB.

Målet med uppsatsen var att:

1. att definiera och analysera aktiviteter vid förändringsprocesser på företagets Inbound- och Outbound-avdelningar
2. att föreslå en hållbar arbetsprocess/modell för förändringsarbete.

Detta har gjorts i form av att samtliga processer, med utgångspunkt från Findus Sverige AB försörjningskedja, har kartlagt och genom detta har en förståelse över hur processerna fungerar idag. Denna kartläggning har även legat till grund inför hur man i framtiden ska arbeta med förändringsprocesser. Genom förståelsen som skapades genom denna kartläggning togs ett förslag på förändringsprocess, tillsammans med intervjuer av personer på Findus.

7.1 **Diskussion och rekommendation**

Findus Sverige AB:s logistikavdelning har, som nämnts i arbetet, bra förutsättningar för att arbeta med förändringar. Det har skett skifte på många ledande befattningar i organisationen. Förändringsviljan är stor och många personer har vilja att vara aktiva vid förändringar.

Genom att implementera den strukturerade trappan som tagits fram i detta examensarbete kommer förändringsarbetet att bli mer strukturerat och kontrollerat. Det kommer också vara tydligt för samtliga involverade och intresserade vad förändringen kommer att leda till, så att inte falska förväntningar byggs upp på grund av okunskap.

Findus Sverige bör utöka antalet projektledare för processförändringar, då man annars riskerar att slita mycket på samma personer. Detta bör göras genom kontinuerlig utbildning av nya projektledare. Företaget bör även

skapa en grundläggande utbildning för samtliga anställda som kommer att vara involverade i processförändringar om hur sådant arbete bedrivs på Findus Sverige AB. Författaren menar att den nya förändringsprocessen kommer göra att definiera-fasen kommer få lov att ta mer tid även i stressade förändrings-processer. Att göra en grundlig definiera-fas kommer att ge en bättre bild vad som förväntas komma ut av förändringsprocessen, vilka problem som kan uppstå och även sätta mål som är möjliga att nå.

Författaren hade en idé i början av examensarbetet att försöka implementera så mycket hårda måttvärden som möjligt. Detta visade sig inte vara möjligt, då varje förändringsprocess, företag och fokus är speciellt. Detta är något som måste fastställas individuellt under definiera-fasen för varje förändringsprocess. Följande punkter bör Findus Sverige AB speciellt fokusera i sitt fortsatta arbete med förändringsprocesser:

- Avsätt mer tid på definiera-fasen och sätt realistiska/uppnåeliga mål
- Bredare information till samtliga involverade, både ledning och anställda som arbetar eller kommer att beröras av förändringsprocessen
- Avsätt tid för anställda att fokusera på förändringsarbetet, inte låta det dagliga arbetet tränga ut detta arbete
- Kontrollpunkter i förändringsprocessen innan förändringsarbetet går vidare
- Gå i mål till 100%, genom ett tydligt avslut av förändringsarbetet. Detta stöds om arbetet bedrivs enligt den framtagna modellen med tydligt definierade faser: definiera, designa och implementera.

En generell rekommendation är att ta vara på den erfarenhet och kunskap som finns och skapats under de förändringar som gjorts tidigare gjorts på Findus Sverige AB. Att förmedla detta till personer längre ut i organisationen för att få dessa att förstå att de är en del av förändringen och deras kompetens gör skillnad i förändringen.

En annan viktig punkt är att försätta företagets arbete med att utbilda projektledare inom Findus Sverige AB och inom de olika organisationerna/avdelningarna som finns inom företaget. Findus Sverige AB bör även arbeta med hur information sprids inom företaget både vid förändringsarbete och i det dagliga arbetet. Att ta fram någon policy eller utbildning som skapar

förståelse för hur information ska spridas och att informationen kommer till rätt personer/nivåer i organisationen. Detta är något som Findus Sverige AB har problem med då information skickas via mail, ofta på ett icke ostrukturerat sätt.

Företaget bör skapa en utbildning/information mellan de olika organisationerna hur personers agerande i olika dagliga situationer påverkar andra delar av företaget. Detta för att skapa en förståelse för varför problem kan uppstå i den egna organisationen. Detta tror jag hade gjort att företaget fått en större vi-känsla. Tillsammans med tvärfunktionellt arbete så har Findus Sverige AB som företag stora utvecklingsmöjligheter inom detta område. I samband med ovanstående förståelseprocess bör även informeras om hur de olika organisationernas agerande påverkar Findus Sverige AB i form av working capital, bullwhip-effekter och restningar av artiklar mot kund. Någon standard eller mätverktygsmall som kan användas i förändringsarbete bör införas i form av t ex excelmodell för beräkning av DICE-ramverket.

Findus Sverige AB bör även överväga möjligheten att skapa en stödfunktionsgrupp vid mindre förändringsarbeten. I denna kan ingå personer som tidigare varit delaktiga i förändringar inom olika organisationer. På så sätt skapas en förståelse var man ska vända sig inom organisationen och dubbelarbete kan undvikas.

Validering av Den strukturerade förändringsprocessen

Findus bör även arbeta med modellen för att validera hur den fungerar i det dagliga arbetet med förändringsprocesser. Företaget bör även se över modellen efter att ha testat den i olika former av förändringsprocesser och vid behov förändra den efter företagets behov.

7.2 Tillämpbarhet i andra organisationer

Detta examensarbete resulterar i en modell för förändringsarbete. Modellen bygger på kunskap från tidigare forskning och litteratur som anpassats efter erfarenheter och insikter från genomförda förändringsarbeten på Findus Sverige AB. Den primära målgruppen för arbetet har varit Supply Chain-avdelningen på Findus, men modellen kan användas vid förändringsarbete i andra organisationer eftersom den består generella steg och aktiviteter. Modellen innehåller t.ex. följande som gäller vid flertalet förändringsprocesser:

- Vikten av att alla inblandade har gemensam utgångspunkt, vilken skapas genom kartläggning av nuläget
- Vikten av tydligt uppdrag och tydliga mål
- Tydliga måttal utifrån uppdraget och målen
- Avstämningstidpunkter under projektets gång med tydliga krav på vad som skall ha uppnåtts för att projektet skall drivas vidare
- Vikten av att ledningen är tydlig i styrning och ledning av projektet
- Hitta nyckelpersoner, som "brinner" för förändringsprocessen och har ett stort engagemang för denna förändring men se också till att frigöra dem från det dagliga arbetet
- Vikten av en genomtänkt, tydlig kommunikations- /informationsstrategi.

Författaren menar utifrån ovanstående punkter att med marginella justeringar med hänsyn till den aktuella organisationen eller företaget och den specifika förändrings-processen kan modellen appliceras på de flesta förändringsprocesser.

7.3 Reflektion och vidare studier

Under examensarbetet har författaren genomfört en induktiv studie som hade som första fokus att designa och förbättra förändringarbete inom Findus Sverige AB:s försörjningskedja med fokus på Inbound- och Outboundverksamheten. Detta grundar sig i att Findus Sverige AB skall genomföra en stor förändring inom sin försörjningskedja då företaget skall byta sin stora tredjepartslogistikleverantör.

Datainsamling gjordes både via litteraturstudier och intervjuer på Findus Sverige AB. En lärdom från båda datainsamlingarna är att författaren lade för dåligt med tid på förstudie-/förberedelsefasen innan själva datainsamlingen påbörjades. Då studien inte innehöll många intervjuer kunde författaren i efterhand tillföra kompletterande uppgifter till intervjuerna. För att undvika ett upprepande hade författaren om examensarbetet gjorts om skapat någon strukturerad databas, med hjälp av något verktyg, t ex excel, innan intervjuerna och litteraturstudien genomfördes. Genom att skapa databasen

hade författaren tydligare tvingats definiera och arbeta in sitt mål för sig själv innan nästa steg togs.

Då författaren samtidigt som examensarbetet genomfördes arbetade var det ytterst viktigt att ha klara gåtorna genom arbetet, något som togs fram i samråd med handledaren Daniel Hellström. Detta gjorde att arbetet under en tidig fas kunde styra in mot rätt mål och handledningen under slutfasen inte behövde var lika tät som under begynnelsefasen. Här hade även Daniel Hellström en viktig roll i form av avgränsning av arbete. Något som författaren hade svårt att skapa. Detta tydliggjordes genom ett GANT-schema för att bryta ner de olika arbetsmomenten. Detta gjorde att författaren fick en förståelse hur arbetets 20 veckor skulle användas och vad som var ett rimligt mål med examensarbetet.

Det visade sig att intervjupersoner ofta fick bokas med lång framförhållning och även kunde avboka med kort varsel då löpande arbete och problemlösning var tvunget att prioriteras. Det ska dock poängteras att samtliga personer intervjuats har varit positivt inställda till examensarbetet inom området förändringsarbete.

Författaren tycker att resultatet ger en tydlig bild över hur Findus Sverige AB bör arbeta med förändringsarbete. I resultatet har författaren lyckats få med en bredd bland källorna som speglar både de olika positionerna och organisationerna inom Findus Sverige AB, med fokus på försörjningskedjan.

Som tidigare nämnts i rapporten så är förändringsarbete idag något som ledare inom framtidens försörjningskedjor måste kunna hantera för att lyckas. Under studien har författaren kommit fram till att förändringar idag sker oftare och mer tätt. Författaren har utifrån detta kommit fram till några områden för vidare studier.

Vad krävs av framtida anställda inom försörjningskedjorna?

Författaren menar att det idag finns flera studier om hur framtida ledare inom försörjningskedjan måste agera och verka för att utveckla till nästa steg. Detta, menar författaren, kommer att förändra kraven på personerna som arbetar i dessa processer i framtiden och fråga är då vad som branschen, ledarna, marknaden, samhället ställer för krav på framtida anställda i form av utbildning, kompetens, personlighet etc. Ett tydligt tecken på detta är bygget av helautomatiska lager. Vilken kompetens krävs av ledarna för dessa i framtida försörjningskedjor? Hur ska framtida försörjningskedjor kunna genomgå en förändring om ledarna som arbetar inom dessa fortfarande är kvar i ett föråldrat tanke- och synsätt?

Förändringsarbete som tvärfunktionellt vs funktionellt

Hur påverkar förändringar inom en organisation av företaget företaget som helhet? Författaren tycker inte att det finns tydligt definierat hur man ska förhålla sig med att arbeta tvärfunktionellt mot att hålla det inom egna organisationen. Hur ska denna avvägning göras? Vilka parametrar påverkar detta beslut? Det finns idag studier på detta men inte något klart definierat hur man ska agera kring dessa frågor.

Källförteckning

Litteratur och artiklar

Bagchi, P.K. and Virum, H. 1998, "Logistics alliances: trends and prospects in integrated Europe", *Journal of Business Logistics*, Vol. 19 No. 1,

Basu, R. & Wright, N. 2012, *Total Supply Chain Management*, Taylor & Francis, Hoboken.

Carlsson, A-B. Palo, L. Hansson, B. Bergbom, E, Carlsson. T, 2005, PROCESSUTVECKLING inspiration och metod

Cichocki, P and Irwin C. *Organization Design A guide to building effective organizations*, KoganPage, London Philadelphia New Deli

Dubin, R. 1978, *Theory Building*, Revised edition, London: Free Press

Frazelle, E. (2001). *World-class Warehousing and Material Handling*. New York: McGraw-Hill,

Gregor. S and Jones. D, 2007, *The Anatomy of a Design Theory*, *Journal of the Association for Information System*, Vol 8

Goetschalckx, M. 2011, *Introduction in Supply Chain Engineering*, Springer, New York,

Jonsson, P. & Mattsson, S. (2009). *Logistik – Läran om effektiva materialflöden*. Lund: Studentlitteratur.

Konstantinos, S. and Spring, M. (2007) "Third party logistics: a literature review and research agenda", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 18, no 1,

de Koster, R., Le-Duc, T. & Roodbergen, K.J. (2007). Design and control of warehouse order picking: A literature review. *European Journal of Operational Research* 182(2)

Kotter, J. 1995, *Why Transforming Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, vol. 73,

Laarhoven, P., van and Sharman, G. (1994), "Logistics alliances: the European experience", *The McKinsey Quarterly*, No. 1,

- Laarhoven, P., Berglund, M. Peters, M (2000) "Third-party logistics in Europe-five years later", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, no. 5
- Lambert, D.M. & Cooper, M.C. 2000, *Issues in Supply Chain Management*, *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no. 1
- Lambert, D., Stock, J. & Ellram, L. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Chicago: McGraw-Hill
- Langley C.J., Jr, Dobrey, R.F and Newton, B.F. (1997), "Third party logistics: key market/key customer perspectives", presentation at 1997 Annual Conference, Council of Logistics Management.
- Lantz, A, 2013. Intervjumetodik, Studentlitteratur, Vol 3
- Lewin. K, 1951, *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York, USA
- Lieb, R.C. (1992), "The use of third-party logistics services by large American manufacturers", *Journal of Business Logistics*, Vol. 13 No. 2
- Lindborg, K. Lingner, M. Önnby, P, 2004, *Förbereda för förändring. Utvärdering av modell för framtagning av processbaserat mätsystem*, Ekonomihögskolan Lund.
- Ljungberg A och Larsson E. (2012), *Processbaserad verksamhetsutveckling – Varför – Vad-Hur?*, Studentlitteratur, Vol. 2
- Murphy, P.R. and Poist, R.F. (1998), "Third-party logistics usage: an assessment of propositions based on previous research", *transportation Journal*, Vol. 37 No. 4
- Paulsson, U. & Gammelgaard, B. 2005, *Developing a Supply Chain Risk Model*, Papers from the 17th NOFOMA conference held in
- Pettigrew. A and Whipp. R, 1991, *Managing Change for Competitive Success*. Basil Blackwell, Oxford, England
- Satish, K. Kapoor. Kansal, P. (2005) *BASICS OF DISTRIBUTION MANAGEMENT: A LOGISTICS APPROACH*,

Rushton, A. Oxley, J. Croucher, P. (2000) *The Handbook of Logistics and Distribution Management*, Vol.3

Sirkin, H. L., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. *The Hard Side of Change Management*. Harvard Business Review, Vol 83

Recardo RJ, 2008. *Organization design: A practical Methodology and Toolkit*, Amhrst: HRD Press

Stank, T P. Dittmann, J P. Autry, C W, 2011, *The new Supply Chain agenda: a synopsis and direction for future research*, Vol 41. Copenhagen, Denmark, 2005

Stock, J.R, Lambert, D.M 2000 *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill Higher Education, Vol 4, p. 3

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T., *Att utreda, forska och rapportera*. Liber 1991.

Presentationer

Presentationmaterial Finduskoncernen 2013-09-20

Internetkällor

Findus hemsida 2013-10-30

Kloosterboer hemsida, 2013-10-01

Nestle Historia, Nestles Svenska hemsida, 2013-11-20,
<http://www.nestle.se/omnestle/historia>

Intervjuer

Intervju Karin Lönn, Customer Service Findus Sverige

Intervju Gunilla Hökblad, International Trade Affairs Findus Sverige

Intervju Niklas Hilding, Customer Service Findus Sverige

Intervju Olle Dahl, QA Findus Sverige

Intervju Petra Prejer, QA Supply Manger Findus Sverige

Intervju Petra Larsson, Inbound Coordinator Findus Sverige

Intervju Sara Donnerhag, Customer Service Findus Sverige

Intervju Peter Gustavsson, Internal Logistic Manager Findus Sverige

Intervju Olov Nordgren, Supply Chain replanishment Manager Findus Sverige

Intervju Helene Eke, Inbound Coordinator Findus Sverige

Intervju Petra Larsson, Inbound Coordinator Findus Sverige

Intervju Gunnar Mundt, Project Manager/Business Analyst, IT Findus Sverige

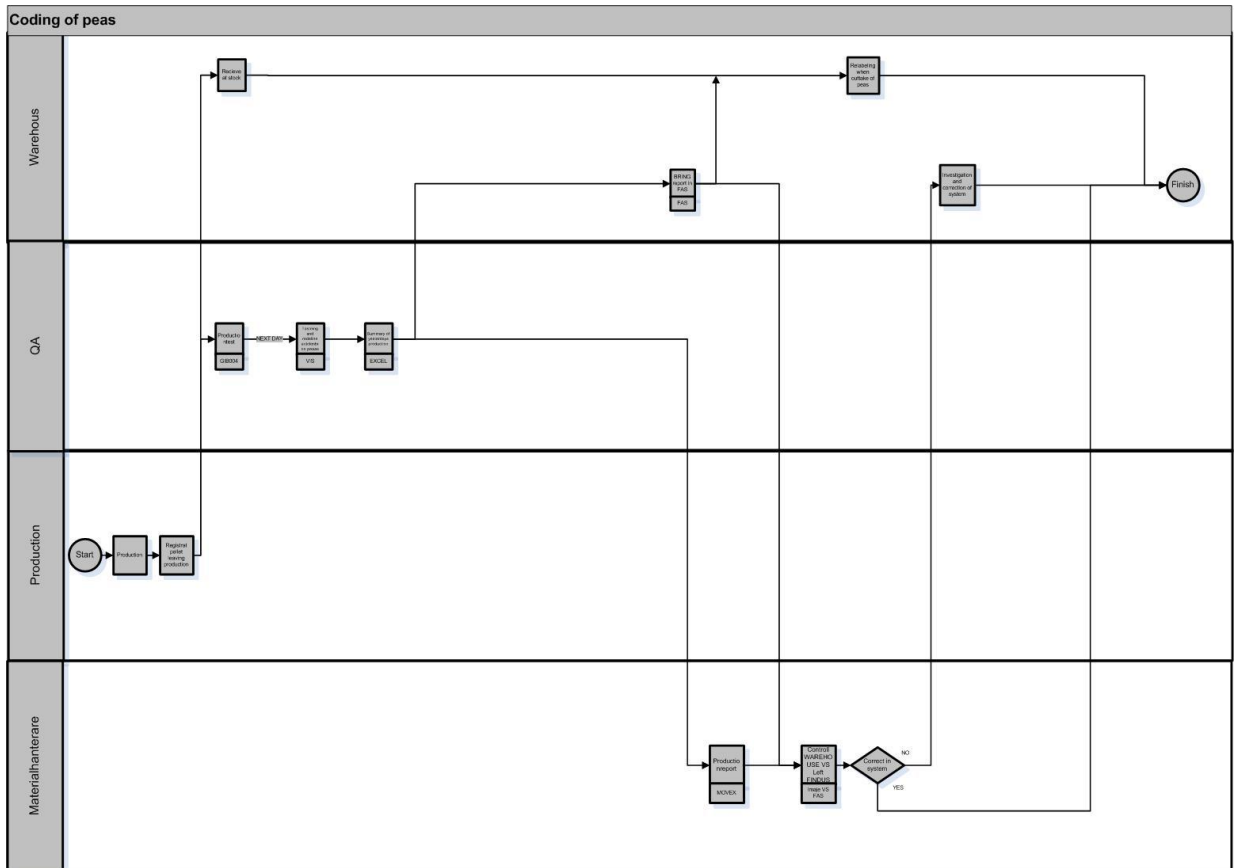
Intervju Lars Bergendorf, Business Analyst, IT Findus Sverige

Intervju Erik Börtemark, Supply Chain Manager, Findus Sverige

Intervju Stefan Wenell, Head of IT, IT Findus Sverige

Appendix

Processkartläggning



Intervjumall förändringsprocesser Findus AB

Frågor vid intervju vid kartläggning av tidigare processförändringar

1. Hur ofta upplever du att det förekommer större förändringar?
 - a. Findus allmänhet
 - b. Supply Chain
2. När var du senast involverad i en förändringsprocess?
 - a. Vilken?
 - b. När?
3. Hur klar var idén när du blev involverad i förändringsprocessen?
4. Hur var du involverad i denna process?
5. Hur får du största delen information kring större förändringar?
6. Hur är din inställning till stora förändring?
7. Hur är dina medarbetares inställning till förändringar?
8. Hur upplevde du förändringen som du senaste var delaktig i?
9. Hur väl utfördes denna förändring?
10. Vad gjordes bra?
11. Vad kunde gjorts bättre?
12. Hur väl fungerade kommunikationen under denna process?
13. Hur engagerade upplevde du
 - a. Supply Chain ledningen
 - b. Findus ledning
14. Hur stort stöd fick du i denna förändringsprocess?

I form av?

Tydligt formulera var man ska söka sig?
15. Hur väl var ledarna av förändringen synliga och närvarande under förändringsprocessen?
16. Behövde man lämna den gamla organisationsstrukturen efter detta arbete?
17. Känner du dig tillräckligt involverad i förändringsprocessen?

På vilket sätt?

Hur kan vi få fler att känna sig involverade?
18. Känner du att du har tillräckligt förmåga att påverka förändringsprocesserna?

19. Upplever du att målet och syftet är klart kommunicerat på gamla processförändringar?
20. Ser du några riskor med det nya arbetssättet som kan uppstå mot en ny aktör?
21. Allmänt:
22. Övrigt:

Tillvägagångssätt vid användning av DICE-ramverk⁸⁶

Calculating DICE Scores

Companies can determine if their change programs will succeed by asking executives to calculate scores for each of the four factors of the DICE framework—duration, integrity, commitment, and effort. They must grade each factor on a scale from 1 to 4 (using fractions, if necessary); the lower the score, the better. Thus, a score of 1 suggests that the factor is highly likely to contribute to the program's success, and a score of 4 means that it is highly unlikely to contribute to success. We find that the following questions and scoring guidelines allow executives to rate transformation initiatives effectively:

Duration [D]

Ask: Do formal project reviews occur regularly? If the project will take more than two months to complete, what is the average time between reviews?

Score: If the time between project reviews is less than two months, you should give the project 1 point. If the time is between two and four months, you should award the project 2 points; between four and eight months, 3 points; and if reviews are more than eight months apart, give the project 4 points.

Integrity of Performance [I]

Ask: Is the team leader capable? How strong are team members' skills and motivations? Do they have sufficient time to spend on the change initiative?

Score: If the project team is led by a highly capable leader who is respected by peers, if the members have the skills and motivation to complete the project in the stipulated time frame, and if the company has assigned at least 50% of the team members' time to the project, you can give the project 1 point. If the team is lacking on all those dimensions, you should award the project 4 points. If the team's capabilities are somewhere in between, assign the project 2 or 3 points.

Senior Management Commitment [C₁]

Ask: Do senior executives regularly communicate the reason for the change and the importance of its success? Is the message convincing? Is the message consistent, both across the

top management team and over time? Has top management devoted enough resources to the change program?

Score: If senior management has, through actions and words, clearly communicated the need for change, you must give the project 1 point. If senior executives appear to be neutral, it gets 2 or 3 points. If managers perceive senior executives to be reluctant to support the change, award the project 4 points.

Local-Level Commitment [C₂]

Ask: Do the employees most affected by the change understand the reason for it and believe it's worthwhile? Are they enthusiastic and supportive or worried and obstructive?

Score: If employees are eager to take on the change initiative, you can give the project 1 point, and if they are just willing, 2 points. If they're reluctant or strongly reluctant, you should award the project 3 or 4 points.

Effort [E]

Ask: What is the percentage of increased effort that employees must make to implement the change effort? Does the incremental effort come on top of a heavy workload? Have people strongly resisted the increased demands on them?

Score: If the project requires less than 10% extra work by employees, you can give it 1 point. If it's 10% to 20% extra, it should get 2 points. If it's 20% to 40%, it must be 3 points. And if it's more than 40% additional work, you should give the project 4 points.

Executives can combine the four elements into a project score. When we conducted a regression analysis of our database of change efforts, we found that the combination that correlates most closely with actual outcomes doubles the weight given to team performance (I) and senior management commitment (C₁). That translates into the following formula:

$$\text{DICE Score} = D + (2 \times I) + (2 \times C_1) + C_2 + E$$

In the 1-to-4 scoring system, the formula generates overall scores that range from 7 to 28. Companies can compare a project's score with those of past projects and their outcomes to assess if the project is slated for success or failure. Our data show a clear distribution of scores:

Scores between 7 and 14: The project is very likely to succeed. We call this the Win Zone.

Scores higher than 14 but lower than 17: Risks to the project's success are rising, particularly as the score approaches 17. This is the Worry Zone.

Scores over 17: The project is extremely risky. If a project scores over 17 and under 19 points, the risks to success are very high. Beyond 19, the project is unlikely to succeed. That's why we call this the Woe Zone.

We have changed the boundaries of the zones over time. For instance, the Worry Zone was between 14 and 21 points at first, and the Woe Zone from 21 to 28 points. But we found that companies prefer to be alerted to trouble as soon as outcomes become unpredictable (17 to 20 points). We therefore compressed the Worry Zone and expanded the Woe Zone.

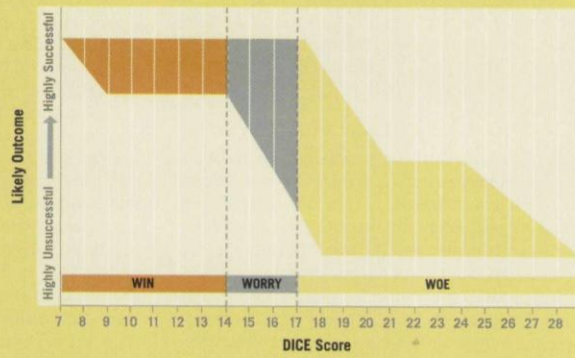
⁸⁶ Sirkin, H.L., Keenan, P., Jackson, A., 2005, The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review, p.6

[D]	[I]	[C ₁]	[C ₂]	[E]

Calculate

$$\text{DICE SCORE} = D + 2I + 2C_1 + C_2 + E$$

Plot



Förslag på KPI:er

Antalet lyckade ändringar som utförs i en viss tidsram (månad / kvartal / Halvårs)

Detta kommer att ge dig en tydlig effekt på arbetsvärdetsom har levererats till kunden . Emellertid finns det andra faktorer som erfordras för att titta i för att uppnå detta med högt förhållande .

Antal förändringar misslyckades på grund av oförutsedda eller tekniska svårigheter .

Dessa krävs för att vara minimal , men ofta har vi observerat att även efter att göra den framgångsrik testkörning vid tiden för att utföra förändringen den inte blir .

Detta kan bero på någon hårdvara av programvara buggar.

Medan du utför en kritisk förändring minut misstag sådan läsning fördelningen diskutrymmet skulle leda till katastrof , detta är rena mänskliga fel på ingenjörnivå.

Medan du utför förändringen loggat in i testserveri stället för produktionsmaskin...

Sådana fall är sällsynta , men inte helt ignoreras samtidigt mäta processen och utvärdering av leveransen .

Antal Emergency Ändringar som utförs på grund av eller utan incident .

Emergency ändringar förfrågan hjälp med att förstå tjänste brister och behov av förbättringar i tjänster vara den hårdvara uppgradering / script underhåll / Incidentrapportering / ledtid problem som kan ha orsakat detta ECR .

Antal förändringar genomförts och slutförts inom service-level-agreement

Detta ger dig en klar uppfattning om hur service-level-agreement uppfylls på alla nivåer oavsett prioritet CR in.

Antal förändringar följde ledtiden processen på rätt sätt.

Ledtid process och dess följsamhet är viktigt i livscykeln för en CR någon begäran om detta inte skulle lätt kunna avvisas eller avslås. Detta kommer att orsaka ytterligare försening i tjänst förbättring.

Antal förändringar misslyckats med att godkänna på grund av någon XYZ anledning .

Denna faktor kommer att ge insikt i godkännandeprocessen och skulle fokusera på att kontrollera om det finns en förbättring krävs för att kartlägga processen på ett effektivare sätt för att förbättra kommunikationen och anmälan mellan tjänsteleverantören och kunden .

Antal ändringar som avvisats under livscykeln för en CR

Ändringar som avvisats på grund av fel på testresultat, Slagkritiska tjänster , som inte följer korrekt ledtid, otillräcklig effekt sammanfattning och detaljer ... etc

Antal högprioriterade förändringar utförs eller hög effekt CR s

Detta kommer att ge ett tydligt värde och förståelse för förmågan att leverera och carter kritiska tjänster vid varje given tidpunkt . Men detta skulle ha stor framgång.

Ändringar som utförs under kontorstid

Det finns vissa förändringar som bara kan utföras under kontorstid, på grund

av bristande tillgång på olika grupper och hur kritisk CR s är minimal och inget som påverkar. Exempel är förändringen höjs till unrack den ur bruk en router som plockning och leverans kan endast vara möjligt under kontorstid.

Ändringar som orsakar alla avbrott under kontorstid .

Det finns vissa go live- projekt som skulle kräva levande användare provning och analys och därmed krävs att utföras under kontorstider som tjänsteleverantör man inte bör bortse från denna punkt. Det kan vara sällsynta, men inte illusoriska .



% Av otillåtna ändringar Andel obehöriga förda förändringar i en viss tidsperiod . En förändring i infrastrukturen utan en registrerad Ändra biljett anses vara otillåten .

% Av incidenter som orsakas av förändringar Andel incidenter som orsakas av att genomföra en förändring i en viss tidsperiod

% Av Emergency Ändringar Andel av det totala antalet slutna förändringar som Emergency Förändringar i en viss tidsperiod .

% Av framgångsrika förändringar Andel av det totala antalet slutna förändringar som framgångsrikt genomförs i en viss tidsperiod .

% Av den backas ut Förändringar Andel av det totala antalet stängda Förändringar för vilka en åtgärdsplan aktiveras under en given tidsperiod .

% Av Rejected Ändringar Andel av det totala antalet slutna Ändringar som avvisas under en given tidsperiod .