



Centrum för
Informationslogistik

KONECRANES[®]
Lifting Businesses[™]

Verksamhetsförlagt projektarbete

Processkartläggning på Konecranes AB

Inlämningsuppgift inom	Verksamhetsförlagt projektarbete
Författare:	Arvidsson, Hanna
Praktikföretag:	Konecranes AB
Lärrarhandledare:	Stern, Håkan
Ljungby	Januari 2014

Förord

Den treåriga utbildningen Informationslogistik som ges vid Linnéuniversitetet, genom CIL (Centrum För Informationslogistik) i Ljungby, ges i ett tätt samarbete med näringslivet. Under de två första åren i form av så kallade partnerföretag vid vilka studenterna genomför uppgifter som är relevanta för de kurser de läser just då. Under den femte terminen ingår en praktikperiod som går under namnet Verksamhetsförlagt projektarbete och som syftar till att studenten ska tillämpa sina teoretiska kunskaper i praktiken. Detta är också en möjlighet att samla arbetslivserfarenhet och skapa ett kontaktnät redan innan examen.

Min projekttermin har jag genomfört på Konecranes AB. Mitt uppdrag har gått ut på att kartlägga och strukturera processer som berör organisationen över hela Sverige och har gjorts i syfte att skapa ett gemensamt arbetssätt för de olika distrikten. Min geografiska utgångspunkt under hösten har varit på Konecranes kontor i Värnamo men jag har haft kontakt med medarbetare på olika platser i landet. Den här rapporten riktar sig främst till lärare och studenter vid CIL samt intressenter inom organisationen på Konecranes.

Jag vill tacka Christoffer Landtman, Landschef på Konecranes, som varit min företagshandledare, för att du gav mig chansen och förtroendet att genomföra detta uppdrag och för din drivkraft som inspirerat mig. Ett stort tack även till Malin Dagsberg, kvalitetskoordinator på Konecranes, som varit min närmsta kontakt under hela min arbetsprocess, för den feedback jag fått och för ett gott samarbete. Även tack till min lärarhandledare Håkan Sterner. Ett sista tack till ”gänget” på Konecranes kontor i Värnamo för att ni tagit så väl hand om mig samt till övriga som jag stött på i organisationen för ett trevligt bemötande.

Ljungby, januari 2014

Hanna Arvidsson

Sammanfattning

Mitt uppdrag har utförts på Konecranes som säljer lyftutrustningar samt service på lyftutrustningar och verktygsmaskiner. Uppdraget har bestått i att kartlägga processer utifrån intervjuer med nyckelpersoner inom varje huvudprocess. Kartläggningen har gjorts i IT-verktyget QPR och resulterat i en processtruktur av huvudprocesser, delprocesser och aktivitetsflöden. Resultatet kommer att användas som underlag i arbetet med att harmonisera företagets processer.

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 KCI Konecranes	1
1.1.1 Företagshistoria.....	1
1.1.2 Konecranes Sverige (KCS)	1
1.1.3 Personalavdelningen	2
1.2 Problembakgrund	2
1.3 Uppdragsbeskrivning	3
1.3.1 Styrande förutsättningar	3
2 Litteraturanknytning	4
2.1 Processororienterad verksamhetsutveckling	4
2.1.1 Processbegreppet	4
2.1.2 Processkartläggning	5
2.2 F-ektiv processutveckling	6
2.3 Projektledning.....	6
2.3.1 Prioritering av projekt.....	6
2.3.2 Projektmodell.....	6
2.4 Agilt arbete	7
3 Genomförande och resultat av praktiktermin	8
3.1 Förstudie	8
3.2 Planering	9
3.3 Genomförande	9
3.3.1 Huvudprocesser	9
3.3.2 Personalprocesser.....	10
3.4 Avslut.....	10
4 Analys	11
5 Reflektion	12
Litteraturförteckning	13

I Inledning

Det inledande kapitlet innehåller först en beskrivning av omgivningen för rapporten, först i stort och sedan på lokal nivå, för att sedan gå in på problembakgrund och slutligen en beskrivning av uppdraget för projektet samt styrande förutsättningar.

I.1 KCI Konecranes

Konecranes AB är ett företag i lyftbranschen och ingår i koncernen KCI Konecranes med huvudsäte i Hyvinge, Finland. Koncernen är globalt etablerad med 12 100 anställda på 626 platser i 50 länder världen över och omsatte under 2012 2 170 MEUR (M.Matsson, personlig kommunikation, 2013-10-02). Globalt är koncernen indelad i fem geografiska områden; Europa, IMEA (Indien, Mellanöstern och Afrika), AME (Amerika), NEA (Nordöstra Asien) samt SEAP (South East Asia, Pacific) (U.Toivo, personlig kommunikation, 2013-11-13).

Företaget tillhandahåller både produkter och tjänster i form av service på lyftrustningar av samtliga fabrikat och även service på samtliga förekommande verktygsmaskiner, kallat MTS (Maschine Tool Service). Servicen kan vara avtalsbaserad då servicetekniker servar maskinen eller kranen med ett bestämt tidsspann, eller så kallad on-call-service, då maskinen eller kranen endast servas vid behov. Produktportföljen innefattar både lätta kransystem som lyfter mellan 250 – 2000 kg, industrikransprodukter som lyfter mellan 2 – 80 ton samt processkranslösningar, kranar för kärnkraftverk, containergårdskranar och hamnkranar som lyfter betydligt tyngre laster. Företaget är även verksamt i truckbranschen där de tillverkar både reachstackers och gaffeltruckar. Produktion finns på sex platser i världen; Hyvinge och Hämeenlinna i Finland, Vernouillet i Frankrike, Springfield i USA, Shanghai i Kina, och Markaryd i Sverige. Utöver service, nykranar och truckar sysslar de även med modernisering av befintliga kranar, utbildningar och försäljning av reservdelar (M.Matsson, personlig kommunikation, 2013-10-02).

I.1.1 Företagshistoria

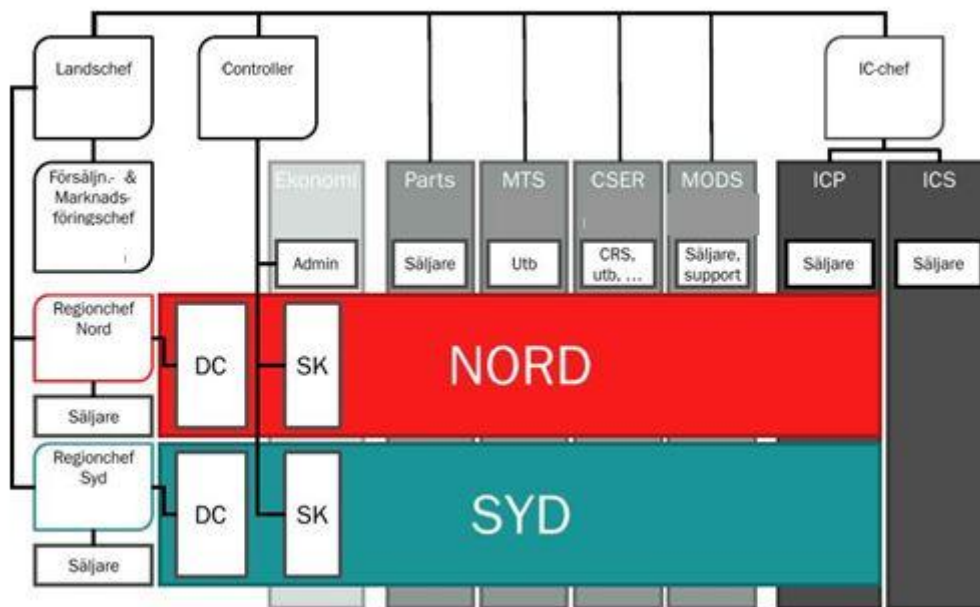
Företaget KONE Oy grundades år 1910, då i form av en verkstad för elmotorer, för att sedan gå över till hiss- och portbranschen. Under 1933 startade produktionen av så kallade EOT-kranar (Electric Overhead Travelling), 1950 tillverkades den första hamnkranen och under 1960 slöt företaget sitt första serviceavtal med en kund. I slutet av 1980-talet, närmare bestämt 1988, delades KONE-bolaget upp och KONE cranes blev en egen avdelning. Under 1994 köptes Konecranes loss från moderbolaget KONE och bildade ett eget bolag som under 1996 bör noterades i Finland. Under 2004 utökades produktportföljen med truckar då företaget SMV Liftrucks AB i Markaryd köptes upp (M.Matsson, personlig kommunikation, 2013-10-02).

I.1.2 Konecranes Sverige (KCS)

KCS ingår i Europaregionen och har huvudkontor i Kristianstad där ekonomi- och löneavdelningen, IT-avdelningen (support), konstruktörer samt personal som har hand om in-ternutbildningar finns. Konecranes är i Sverige indelat i två regioner, Nord och Syd, som i sin tur är indelade i totalt 15 distrikt och 23 servicekontor. Gränsen mellan regionerna går i höjd med Stockholm. Varje region har en Regionchef (RC) och varje distrikt har en Distriktschef (DC) (C.Landtman, personlig kommunikation, 2013-08-13). Verksamheten är i sin tur indelad i funktioner/affärsområden. Dessa funktioner är följande: Parts (reservdelar), MTS (service av verktygsmaskiner), CSER (kranservice), MODS (modernisering), ICP

(Industrial Crane Products) och ICS (Industrial Crane Solutions) (se figur 1). Varje funktion har en funktionschef, som har ett sälj- och konstruktionsteam under sig. Ledningsgruppen består av Landschef, MODS-chef, ICP & ICS-chef, Controller, Marknads- och försäljningschef samt de två Regioncheferna (M.Matsson, personlig kommunikation, 2013-10-02).

På varje distriktskontor finns en Servicekoordinator (SK) som har hand om fakturering gentemot kunder och annan lokal administration och en Serviceledare (SL) som fördelar de olika serviceuppgifterna mellan Serviceteknikerna (ST). DC:n har både det ekonomiska ansvaret och personalansvar för sitt distrikt (C.Landtman, personlig kommunikation, 2013-08-13).



Figur 1: Konecranes organisation.

1.1.3 Personalavdelningen

För några år sedan fanns det ingen personalavdelning på Konecranes över huvud taget, varken lokalt eller globalt. Det enda arbetet som hade med personalen att göra var lönehanteringen, allt personalansvar låg på respektive chef. Men, för fem år sedan (2008) tillsattes en global personaldirektör inom koncernen. Han fick i uppdrag att bygga upp en professionellt organiserad personalavdelning. Idag är Ulla Toivo personalchef för Europaregionen. Hon ansvarar för att de IT-system/verktyg som finns inom området används som de ska, bland annat genom att utbilda cheferna i användningen av dessa eftersom det fortfarande är de som har de närmsta personalansvaret. Cheferna sköter det praktiska kring personalen, så som rekrytering, uppsägningar och hantering av ledigheter. Hon ansvarar också för att de riktlinjer som sätts upp globalt följs samt att nya riktlinjer implementeras (U.Toivo, personlig kommunikation, 2013-11-13).

1.2 Problembakgrund

KCI Konecranes startade för några år sedan upp ett utvecklingsprogram som benämns som 1KC (One Konecranes) och som ska harmonisera och utveckla arbetssättet och pro-

cesserna i koncernen. Detta bland annat med hjälp av ett effektivt utbyte av data och kunskap/kompetens mellan både individer och organisationer, vilket ska skapas genom att exempelvis använda gemensamma IT-verktyg. Syftet med 1KC är:

- 1) att förbättra den operationella förmågan,
- 2) att skapa bättre och starkare kundrelationer samt
- 3) att beslutsunderlag skall bli mer transparent (C.Landtman, personlig kommunikation, 2013-08-13).

KCS har vuxit mycket de senaste årtionden. Det främsta tillvägagångssättet vid expansionen har varit att köpa upp lokala, redan etablerade företag, vilket har varit en starkt bidragande orsak till varför personalen arbetar på väldigt olika sätt i distrikten. På grund av detta och som ett led i 1KC startade KCS på Ledningsgruppens initiativ under hösten 2012 upp ett omfattande förändringsarbete med målsättningen att skapa ordning, struktur, rutiner och mätetal som leder till en effektivisering av organisationen och ett ökat kundfokus (C.Landtman, personlig kommunikation, 2013-08-13).

Under våren 2013 fortlöpte detta förändringsarbete och det har innehållit bland annat att skapa handböcker för några av de olika tjänsterna – exempelvis SK och DC, grundläggande struktur för realtidsuppföljning av ekonomi och mätetal samt övergripande processbeskrivningar (C.Landtman, personlig kommunikation, 2013-08-13).

1.3 Uppdragsbeskrivning

Mitt uppdrag som initierats av Christoffer Landtman, Landschef. Uppdraget är en del av det stora förändringsarbetet inom KCS och har bestått av fyra delmoment:

- Uppdelning av KCS verksamhet i huvudprocesser.
- Dokumentering av en grundstruktur för nuvarande processer utifrån intervjuer med nyckelpersoner.
- Professionell processtruktur där återkommande delprocesser bryts ner i block som kan återanvändas och utbildas separat.
- Detaljfokus på området personalprocesser där det i dagsläget inte finns några existerande rutiner.

1.3.1 Styrande förutsättningar

Christoffer Landtman, Landschef, har fungerat som företagshandledare och Malin Dagsberg, kvalitetskoordinator, har fungerat som närmaste kontakt. Processkartorna har gjorts i IT-verktyget QPR Process Modeler enligt Konecranes Process Modeling Principles. Modelleringspråket är svenska. Uppföljning med företagshandledare var planerat att ske varannan vecka men har på grund av tidsbrist och andra omständigheter endast skett ett fåtal gånger under hösten. Uppdraget har redovisats i form av en presentation med workshop för Ledningsgruppen i Stockholm den 12 december 2013.

2 Litteraturanknytning

I detta avsnitt redogör jag för de kunskapsområden som jag anser är av relevans för KCS verksamhet och mitt projekt, men också utifrån vilka områden som jag tycker är viktiga att KCS blir medvetna om och kan bli bättre inom.

2.1 Processororienterad verksamhetsutveckling

Någon har sagt att förändring är det enda konstanta. I stort sett alla organisationer är beroende av sin omvärld för att överleva och tack vare en ständigt föränderlig omvärld och omvärldspåtryckningar i olika former tvingas organisationer till förändring. Det gamla sättet att arbeta fungerar inte längre lika bra. Att genomföra sin verksamhetsutveckling med ett processperspektiv har visat sig vara ett framgångsrikt angripssätt. Det är för de flesta lätt att förstå men kräver mycket arbete för att nå ett bra resultat. De största fördelarna med en processbaserad verksamhetsutveckling ligger i den helhetssyn på verksamheten som det för med sig samt det stora kundfokus som det innebär (Ljungberg & Larsson, 2012).

Processer finns i samtliga verksamheter, men det är först när de identifierats och specificerats som de kan användas och ge nytta. Alltså ges två alternativ att välja mellan – antingen att strunta i processerna och hoppas på det bästa genom att fortsätta styra verksamheten som förut, eller att försöka förstå processerna och styra och utveckla dem. Arbetet med processer berör bland annat hur värde skapas i organisationen och hur kunden tillfredsställs, hur effektivitet skapas samt hur verksamhetens resurser och kompetens används på bästa sätt (Ljungberg & Larsson, 2012).

2.1.1 Processbegreppet

Det talas mycket om processer, processkartläggning, processutveckling och så vidare och begreppet förekommer i många olika sammanhang, vilket gör att det kan vara svårt att greppa vad det faktiskt handlar om. Det råder delade meningar om hur man bäst definierar begreppet process, men gemensamt för många av dem är följande:

En process är en serie av relaterade aktiviteter som är indirekt eller direkt värdeskapande för processens kund. Resultatet av en aktivitet blir input till nästa aktivitet och så vidare. Det som triggar en process, eller förutsättningen för att processen och dess aktiviteter ska starta, är att det finns ett behov av processens slutprodukt. Således är målet med alla processer, stora som små, att tillfredsställa behov (Ljungberg & Larsson, 2012).

De processer som hjälper oss att realisera affärsidén kallas för huvudprocesser. Ibland är det självklart vilka processer som ska klassas som huvudprocesser, ibland mindre självklart. Detta val kan påverkas av många olika faktorer, främst i vilken situation verksamheten befinner sig just för tillfället och vilken den aktuella affärsidén är. Över tiden kan således valet av huvudprocesser komma att ändras. Övriga processer delas in i lednings- respektive stödprocesser. Ledningsprocesserna hjälper oss att koordinera, utvärdera och förbättra huvud- och stödprocesserna. Stödprocesserna hjälper oss att få bra förutsättningar för att realisera affärsidén. Utöver denna indelning i olika ”processarter” är det fördelaktigt att upprätta en huvudprocesskarta för verksamheten. Detta för att möjliggöra diskussioner och skapa en djupare förståelse för de olika processerna och hur de hänger samman. Varje process är relaterad till en eller flera andra processer och kan antingen brytas ned i mindre delprocesser eller ses som en del i en större process. En process är uppbyggd av delprocesser, vilka är uppbyggda av aktiviteter (Ljungberg & Larsson, 2012).

2.1.2 Processkartläggning

Processkartläggning innebär, precis som det låter, att kartlägga processens aktiviteter och hur de hänger ihop. Sådana kartor görs av flera olika orsaker. Bland annat så hjälper en processkarta till att få kunden att på ett naturligt sätt ingå i beskrivningen av verksamheten och processer som varit osynliga eller nedprioriterade synliggörs. Kartorna hjälper också till att synliggöra sambanden mellan aktiviteter i olika avdelningar och funktioner. Även om det är väldigt få individer som inom en verksamhet har full förståelse för hur processerna inom hela organisationen ser ut så hjälper det de andra anställda att se tydligare hur just deras arbete bidrar till kundtillfredsställelsen (Ljungberg & Larsson, 2012).

Kartläggningen innebär inte några revolutionerande förbättringar av processerna, utan visar endast hur de ser ut idag. Det mycket omfattande arbetet med att etablera och utveckla verksamhetens processer inleds med att kartlägga nuläget, vilket möjliggör bland annat:

- En gemensam syn på verksamheten som underlättar samarbetet mellan medarbetare.
- Förståelse för vad processsynsättet innebär för den egna organisationen.
- Förståelse för vad som skapar värde för kunden.
- Etablering och förbättring/utveckling av processerna (Ljungberg & Larsson, 2012 & Beynon-Davies, 2009).

Kartläggningen kan se olika ut beroende på vad syftet med dem är. Ljungberg & Larsson (2012) menar att det finns två olika användningsområden för en processkarta, den används antingen för att öka förståelsen av processen, exempelvis vid introduktion av nya medarbetare eller för att en arbetsgrupp tillsammans ska analysera processflödet. I sådana fall är det av stor vikt att hela processen är överblickbar och att den presenteras som en helhet. Processkartan kan också användas i syfte att stödja utförandet av processen, då det i så fall är viktigt att medarbetaren redan har en djup förståelse för processen och behöver endast se en del av processen och den information som berör just den delen. Det finns olika tillvägagångssätt för att samla in information att använda till processkartorna, ett av dem är att göra en så kallad virtuell processpromenad då representanter för olika delar av processen samlas och beskriver ”sin” del. En annan metod är processdesign, som används främst när det inte finns någon uttalad process att kartlägga (Ljungberg & Larsson, 2012).

Åttastegsmetoden, som Ljungberg & Larsson (2012) föreslår vara ett lämpligt tillvägagångssätt vid framtagandet av processkartor, består av åtta steg varav det första steget innebär att definiera syftet med processen och dess start- och slutpunkt. När det är gjort kan det vara nyttigt att ”brainstorma” fram processens alla eventuella aktiviteter på Post-it-lappar eller på en stor whiteboardtavla. För att få en struktur är det sedan lämpligt att arrangera aktiviteterna i rätt ordning och slå ihop eller lägga till aktiviteter som saknas (Ljungberg & Larsson, 2012). Det finns ett flertal olika modelleringsmetoder som kan användas för processkartläggning och som enligt Slack et al. (2012) har två gemensamma nämnare; att de identifierar olika typer av aktiviteter som händer under processens gång samt att de visualiserar material-, människo-, och informationsflödet genom processen (Slack et al., 2012). En användbar modell för kartläggningsarbetet är Värdebaserad Processmodellering (VPM), som består av fem processkomponenter; objekt in, aktivitet, resurs, information och objekt ut. Efter att aktiviteterna lagts i rätt ordning, definieras objekt in och objekt ut till varje aktivitet, en kontroll sker som ser till att alla aktiviteter hänger ihop samt att kartan har en jämn detaljeringsnivå. Denna Åttastegsmetod kan behöva gås igenom flera gånger för att korrigera processkartan tills dess att en tillfredsställande beskrivning av processen erhålls. När processkartan är färdigställd är det viktigt att den kommuniceras ut i organisationen för

att uppfylla sitt syfte. Ljungberg & Larsson (2012) föreslår att den sätts upp på en vägg i verksamhetens lokaler som alla går förbi. Under kartläggningsarbetet är det viktigt att beakta att det primära syftet med processkartorna är att kartlägga nuläget. Problem och förbättringsförslag är viktiga att dokumentera så att de sedan kan hjälpa till att förbättra processen (Ljungberg & Larsson, 2012).

2.2 F-ektiv processutveckling

F-ektiv är en modell för processutveckling som består av fem faser och tre dimensioner. De tre dimensionerna är: utveckla process, leda förändring samt leda projekt. De fem faserna beskrivs nedan:

- Förbered processutvecklingsprojektet.
- Förstå nuläget.
- Förbättra – definiera bör-läget.
- Förverkliga den framtagna processen.
- Förvalta och utvärdera (Ljungberg & Larsson, 2012).

2.3 Projektledning

Ett projekt har alltid ett starkt målfokus och målen ska nås på utsatt (begränsad) tid med bestämda resurser under ledning av en tillfällig organisation. Ett projekt kan referera dels till objektet som ska åstadkommas (t.ex. ett hus) eller själva uppdraget eller uppgiften som ska genomföras (t.ex. måla ett hus)(Tonnquist, 2012). Eklund (2009) menar att initieringen av ett projekt uttrycker en vilja att föra utvecklingen framåt. Det är en kraftsamling för att verkligen komma någonstans och göra något utöver det vanliga och alla projekt startas för att det finns ett behov av förändring eller utveckling (Tonnquist, 2012).

2.3.1 Prioritering av projekt

Det är enligt Tonnquist (2012) av stor vikt att kartlägga vilka projekt som är värda att genomföra för att minska risken att resurser slösas bort i onödan. Projekt med lågt värde ska stoppas och undvikas, projekt med högt värde ska räddas. Detta hjälper företaget att bli mer framgångsrikt och behålla den konkurrenskraft man har (Tonnquist 2012). Faktorer som underlättar processen att välja ut rätt projekt kan enligt Tonnquist (2012) vara följande:

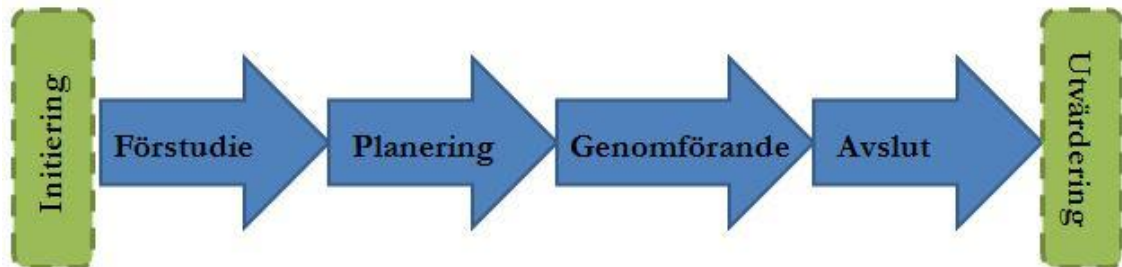
- Strategisk betydelse: hur stödjer projekten företagets strategier?
- Värdemaximering: hur bidrar projektet till företagets finansiella mål? Den vinst som projektet förväntas ge jämfört med hur mycket resurser som behövs för ett genomförande.
- Riskexponering: hur hög eller låg är projektens risknivå? Kan verksamheten eller kundrelationen hotas?

2.3.2 Projektmodell

Enligt Tonnquist (2012) visar flertalet andra undersökningar att en av de främsta orsakerna till misslyckade projekt är avsaknaden av en gemensam projektmetodik. En väl genomtänkt plan, ett metodiskt arbetssätt och en effektiv dokumentering hjälper till att höja kvaliteten på genomförandet och därmed resultatet av projektet. Det krävs enligt Tonnquist (2012) i de flesta fall viss intern marknadsföring och utbildning för att en projektmodell ska kunna implementeras med ett bestående resultat. Modellen får heller inte vara begränsande eller för tung administrativt. Till att börja med bör projektmodellens omfattning avgränsas, för

att sedan föra in nya element efter hand som projektmodellen accepterats av organisationen (Tonquist, 2012).

Projektmodellen Project Base 2.0 är en enkel och generell projektmodell som påstås passa alla typer av projekt, oavsett bransch. Detta underlättar kommunikationen mellan medarbetare från olika verksamheter som är vana att arbeta efter egna modeller. Projektförloppet i Project Base 2.0 består av olika faser (se figur 2).



Figur 2: Projektmodellen Project Base 2.0 (Tonquist, 2012).

2.4 Agilt arbete

Att arbeta agilt innebär att arbeta i cykler (iterationer) där arbetet i varje cykel bidrar till att förbättra och utveckla projektresultatet. En agil organisation besitter en smidighet och flexibilitet som bidrar till att den ständigt kan förbättras och utvecklas. Arbetsmetoden har utvecklats inom IT-branschen, men fungerar enligt Gustavsson (2011) i de flesta branscher eftersom det agila arbetssättet är väldigt anpassningsbart, även om grundtanken som består i att varje dag försöka utföra saker bättre än de gjordes dagen innan är essentiell (Gustavsson, 2011).

3 Genomförande och resultat av praktiktermin

Jag bestämde mig redan från början för att i mitt praktikprojekt arbeta efter projektmodellen Project Base 2.0 (se avsnitt 2.3.2 Projektmodell samt figur 2) eftersom den både är enkel för mig att arbeta med, plus att den är lätt för intressenter från KCS att ta till sig när de skulle vilja sätta sig in i mitt projekt. I följande avsnitt beskriver jag mitt arbete utifrån faserna i modellen.

3.1 Förstudie

När jag i början av september började min projekttermin på Konecranes hade, som tidigare nämnts, den svenska organisationen redan påbörjat arbetet med kartläggning av lokala processer (C.Landtman, personlig kommunikation, 2013-08-13). Detta hade resulterat i fyra olika processkartor som gjorts i IT-verktyget Microsoft Visio. Dessa processkartor är:

- Lead to cash, vilken var en ”samlingsprocess” för hur de så kallade Fastprisprojekten hanteras.
- Hantera avvikelser, gäller både internavvikelser och avvikelser mot kund.
- Serviceprocessen, en process för hur service utförs.
- Utföra jobb, processen för utförandet av reparationsjobb.

Samtidigt har företaget på koncernnivå i samband med det globala projektet 1KC upprättat en huvudprocesskarta för hela koncernen (se figur 3). Huvudprocess Product, som innefattar utveckling av nya produkter, finns inte i Sverige utan sköts centralt i Finland. Däremot de andra tre huvudprocesserna; Sales, Material delivery och Service delivery finns i Sverige (M.Matsson, personlig kommunikation, 2013-10-02). Med hänsyn till 1KC beslutade jag mig för, i samråd med min företagshandledare, att anpassa de existerande svenska processerna med den globala modellen (se figur 3) som utgångspunkt.



Figur 3: KCI Konecranes huvudprocesskarta.

Min första månad på KCS bestod i att sätta mig in i situationen och det arbete som gjorts hittills i det stora förändringsarbetet som startades upp hösten 2012, få en förståelse för mitt uppdrag och vilka förväntningar KCS hade på mitt arbete samt att lära känna organisationen och verksamheten. Jag genomförde dokumentstudier av bland annat de processkartor som redan fanns samt navigerade på intranätet för att hitta information som jag kunde

använda mig av i mitt kartläggningsarbete. Efter detta planerade jag mitt projekt, en utförligare beskrivning av planeringen finnes i nästa avsnitt.

3.2 Planering

Som jag nämnt innan var det första jag gjorde att ta reda på utgångsläget och vad som gjorts tidigare med processkartläggningen. För att sedan få bästa resultat i mitt projekt satte jag upp en plan för genomförandet. Jag gjorde först en WBS (Work Breakdown Structure) för att visualisera omfattningen av mitt projekt. Utifrån WBS:en delade jag in aktiviteterna i block och satte upp en milstolpeplan samt gjorde en tidplan i form av ett Gantt-schema. WBS:en, milstolpeplanen, Gantt-schemat, en beskrivning av mitt arbetssätt samt av uppdraget mynnade sedan ut i en projektplan.

3.3 Genomförande

När planeringen var färdig och jag hade klart för mig hur läget låg till i organisationen började det ”riktiga” arbetet med processerna. I arbetet med processer och intervjuer valde jag att använda mig av ett agilt arbetssätt (se avsnitt 2.4), vilket betyder att jag arbetat i iterationer och meningen var att ha avstämningsmöten med handledare och kvalitetskoordinator varannan vecka men, som jag tidigare nämnt, har detta på grund av tidsbrist hos handledare och andra omständigheter endast skett ett fåtal gånger under hösten.

3.3.1 Huvudprocesser

Jag inledde med att utvärdera vilka av de globala huvudprocesserna (se figur 3) som finns lokalt (i Sverige) och kom fram till att det är Sales, Material delivery och Service delivery. Jag döpte även om dem till deras svenska namn ”Sälja”, ”Utrusta”, som omfattar nya lyftutrustningar (ICP & ICS) samt moderniseringar (MODS) av befintliga kranar, och ”Serva”, som inkluderar service av verktygsmaskiner (MTS), kranservice (CSER) och reservdelar (Parts). Utöver detta har jag lagt till en huvudprocess som döpts till ”Utveckla varumärke” som innefattar aktiviteter för marknadsföring och varumärkesbyggnad. Den lokala huvudprocesskartan bygger alltså på samma logik som den globala modellen, allt för att bidra så mycket som möjligt mot målet 1KC.

Innan jag kunde börja modellera processerna i verktyget QPR fick jag en introduktion och en visning av programmet och dess funktioner av en medarbetare på IT-avdelningen i Finland. Vi gick även igenom Konecranes Process Modeling Principles. När den var genomförd skapade jag en huvudprocesskarta i QPR, i vilken man ser hur en order löper genom de olika huvudprocesserna samt hur de hänger ihop. När huvudprocesskartan var färdig var det dags att sätta ihop flödet inuti huvudprocesserna. Jag började med att arbeta med papper och penna då jag skrev ut de fyra ”gamla” processerna, delade upp dem i block som passade med den nya huvudprocessstrukturen och tilldelade varje huvudprocess sitt flöde. Efter det modellerade jag varje flöde i sin huvudprocess i QPR-verktyget. När det var färdigt hade jag möten med ansvariga för varje huvudprocess då vi gick igenom flödet i respektive process, en så kallad virtuell processpromenad. Under dessa genomgångar kom jag med mindre förändringsförslag av flödena samt andra förslag som rörde dokumentation. Exempelvis tog jag i samråd med marknads- och försäljningsansvarig fram ett mötesprotokoll som ska användas vid uppstartsmöten för avtalsbaserad service. På detta uppstartsmöte är det meningen att DC, SK, Säljare samt SL ska vara med och syftet med mötet är att gå igenom vilka åtaganden KCS har mot kund och hur de ska uppfyllas.

3.3.2 Personalprocesser

Efter att huvudprocesserna var kartlagda gick jag vidare till processerna inom personalområdet. Inom KCS fanns det inga implementerade rutiner för personalprocesser utan varje chef gjorde på det sätt som de tyckte fungerade bäst. När det inte finns några rutiner gick mycket av tiden åt till att fundera ut hur man skulle lösa ett problem när det uppstod. I arbetet med personalprocesserna samlade jag in material från olika chefer inom KCS. Från personalchef för Europaregionen fick jag material som används globalt, så kallade checklistor för bland annat introduktion av nya medarbetare. Utifrån dessa material satte jag ihop processer för rekrytering, introduktion av nya medarbetare samt uppsägning i QPR samt upprättade styrdokument för processerna. I styrdokumentet för exempelvis introduktionsprocessen finns bland annat en checklista för saker som ska finnas med i företagspresentationen samt viktiga saker att informera den nyanställde om gällande rutiner på arbetsplatsen. När detta var färdigställt stämde jag av processerna med personalchefen.

3.4 Avslut

Avslutsfasen inleddes med en presentation och diskussion kring processkartorna på Ledningsgruppens möte i Stockholm den 12 december 2013 och följdes av ett seminarie på CIL den 16 januari 2014. Överlämnandet av materialet till kvalitetsansvarig, som kommer att fortsätta med kartläggningen och senare även implementeringen, kommer att ske inom några veckor.

4 Analys

I detta kapitel kommer litteraturkapitlet kopplas samman med genomförande och resultat.

KCS har valt att basera sin verksamhetsutveckling på processer, vilket enligt Ljungberg & Larsson (2012) är ett bra val. Det passar den föränderliga omvärld som finns idag men kräver mycket arbete för att den ska bli förankrad i organisationen. Enligt mig har KCS bara tagit några små steg på vägen mot en processororienterad organisation. Det är mycket arbete kvar och av det jag sett har ledningen en stor utmaning att få med sig hela organisationen till att ha en positiv inställning gentemot processer och arbetet med förändringar. Ett första steg i det hela kan exempelvis vara att definiera processbegreppet i organisationen så att alla förstår vad som menas med begreppet när det är uppe för diskussion.

I hela mitt arbete med processkartorna har jag haft modellen för F-aktiv processutveckling (se avsnitt 2.2) i tankarna. Jag har förberett mitt projekt, vilket är första fasen, och jag har kartlagt stora delar av nuläget som andra fasen säger. Mitt kartlägningsarbete är endast en liten del av det stora förändringsarbete som pågår och behöver följas upp genom att i nästa steg definiera bör-läget, det vill säga hur de vill att processerna ska se ut. Vad gäller personalprocesserna, för vilka det inte funnits några rutiner, anser jag att det finns en poäng i att skapa rutiner eftersom det förhindrar att onödigt tid läggs på sådant som inte är värdeskapande i den mening att huvudprocesserna bör ligga i fokus.

Eftersom syftet med kartläggningen är att, så småningom, forma ett gemensamt arbetssätt, har fokus legat på att processkartorna ska vara lätta att sätta sig in i och förstå, eftersom det för vissa i organisationen kan komma att innebära ett helt nytt arbetssätt. Ljungberg & Larsson (2012) föreslår att huvudprocesskartan sätts upp på en vägg i verksamhetens lokaler som alla går förbi, men eftersom KCS är så pass geografiskt spridda kan det vara passande att lägga upp den på intranätet också.

Sedan det stora förändringsarbetet startades upp under hösten 2012 har flertalet interna projekt startats upp. Att starta upp projekt innebär, precis som Eklund (2009) säger, att det finns en vilja att föra utvecklingen framåt, och det är såklart bra. Men, att starta upp projekt utan någon vidare plan, varken tidsmässigt eller vad gäller själva projektgruppen eller resultatet av projektet, kommer troligtvis att bli väldigt mycket mindre lyckat än vad det hade kunnat bli. Det är ledningens ansvar att se till att de projekt som startas har förutsättningar att bli lyckade, det vill säga leverera ett resultat. En viktig faktor vid arbete i projekt är att projektet har stöd i organisationen. En förutsättning för det är att organisationen vet om att projektet faktiskt existerar, vilket inte är fallet vid i alla fall vissa av KCS projekt. För att vara säkrare på att ”rätt” projekt startas upp kan projekten prioriteras utifrån de tre faktorer som Tonnquist (2012) anser vara relevanta inom projektprioritering.

Mitt förslag är att KCS börjar arbeta efter projektmodellen Project base 2.0 (se figur 2) och, i enlighet med Tonnquist (2012), till en början begränsa dess omfattning genom att förslagsvis endast använda sig av de olika faserna för att så småningom komplettera med krav på viss projektdokumentation. Att arbeta efter en projektmodell har flera fördelar, bland annat för att det skapar struktur och ett systematiskt arbetssätt i projektarbetet, klargör ansvarsförhållanden, gör projektgruppen delaktig i projektet vilket bidrar till ökat engagemang. Eftersom det tillämpas samma arbetssätt i samtliga projekt blir det lättare för medarbetare att sätta sig in i varandras projekt samt att kommunicera både inom och utanför projektgruppen. En projektmodell skapar också spårbarhet och förståelse samt att den gör att genomförandet av projektet går fortare och blir troligtvis av bättre kvalitet om det finns en plan för arbetet.

5 Reflektion

I detta avsnitt reflekterar jag över min projektermin.

Praktikterminen har för mig varit väldigt lärorik. Jag har arbetat mycket själv, vilket både haft för- och nackdelar. På Värnamokontoret som jag utgått från har ingen av medarbetarna varit involverade i mitt projekt, även om det egentligen berör samtliga i organisationen. Min handledare, Christoffer, har varit väldigt upptagen, vilket jag respekterar till fullo, men hade jag vetat det i förväg kanske jag hade föreslått att vi kunde tittat oss omkring för någon annan handledare. Jag har även haft mycket kontakt med Malin som är kvalitetskoordinator. Jag har även arbetat själv i den bemärkelse att jag inte ingått i något specifikt projekt eller arbetsgrupp, vilket jag idag kan tycka är lite synd.

De fördelar jag sett med att arbeta själv är att jag lärt mig väldigt mycket om mig själv. Det gäller att ha disciplin och att ta tag i saker själv, för det är ingen annan som kommer att göra det åt mig. Efter två år på utbildningen som bestått av nästan uteslutande arbete i grupp har det kännits lite som att pröva vingarna och bevisa, om än bara för mig själv, att jag faktiskt lärt mig något under de många timmar som spenderats i skolan de senaste åren.

Efter diskussioner med kurskamrater under höstens gång har jag också blivit varse om, att det som är väldigt självklart för oss informationslogistiker, är inte lika självklart ute i arbetslivet. Jag har omedveten gjort en slags analys av verksamheten och identifierat ett antal områden med förbättringspotential och tillhörande förändringsförslag, som jag också redovisat för ledningsgruppen och som jag tycker att de tog emot vä, vissa förslag är redan implementerade.

Litteraturförteckning

Beynon-Davies, Paul. (2009). *Business information systems*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Eklund, Sven. (2009). *Arbeta i projekt*. Lund: Studentlitteratur AB.

Gustavsson, Tomas. (2011). *Agil projektledning*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

Ljungberg, Anders & Larsson, Everth. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling - varför, vad, hur?* Lund: Studentlitteratur.

Slack, Nigel, Brandon-Jones, Alistair, Johnston, Robert & Betts, Alan. (2012). *Operations and process management; principles and practice for strategic impact*. 3:e upplagan. Harlow: Pearson Education.

Tonnquist, Bo. (2012). *Projektledning*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.