



Kartläggning och analys av orderprocessen

Inlämningsuppgift inom

Författare:

Företagshandledare:

Lärrahandledare

Ljungby

Verksamhetsförlagt projektarbete

Niklas Qvint

19860325

Jonas Kjellgren

Marielle Berg

20130110

Förord

Kursen Verksamhetsförlagt Projektarbete är en del av utbildningen Informationslogistik 180 hp och innebär studier på heltid under en termin. Kursen gör det möjligt att tillämpa de kunskaper som erhållits tidigare under utbildningen samt att studenten får komma ut på ett företag och se hur det fungerar i praktiken. Jag har valt att göra mitt verksamhetsförlagda projektarbete på Krönleins Bryggeri AB i Halmstad.

Jag vill tacka min företagshandledare Jonas Kjellgren som har bidragit med en god vägledning under terminen. Jag vill även tacka min lärarhandledare Marielle Berg som har bidragit med tips och handledning under arbetets gång. Till sist vill jag tacka alla på Krönleins Bryggeri AB för det positiva bemötandet och för all den tid som har avsatts för att ge mig information via intervjuerna.

2013-01-10

Niklas Qvint

Sammanfattning

Företaget där jag gjorde min praktik var Krönleins Bryggeri AB, vilket är ett familjeägt företag som varit verksamt sedan år 1836. Krönleins Bryggeri AB är verksamma på fyra affärsområden, dagligvaruhandel, Systembolag, restaurang och export.

Mitt uppdrag hos Krönleins Bryggeri AB har varit att kartlägga och analysera orderprocessen samt ta fram eventuella förbättringsförslag. Genom att kartlägga orderprocessen har det skapats en översiktlig processkarta hur de olika delprocesserna är sammanlänkade med varandra från en inkommande order fram till att produkterna är levererade till kunden. Det är nödvändigt att kartlägga processer för att kunna analysera hur effektivt de skapar värde för kunden samt för att kunna styra och utveckla dem på ett effektivt sätt (Ljungberg & Larsson, 2001).

Genom att analysera informationen från kartläggningen i en SWOT-analys har styrkor, svagheter, möjligheter och hot identifierats. I analysen har fokus lagts på den rådande organisationsformen med en avgränsning till orderprocessen. Detta har skett för att Krönleins Bryggeri AB planerar att införa ett nytt affärssystem i framtiden. Det är en bra förutsättning ifall verksamheten är utformad på ett ändamålsenligt sätt innan affärssystemet implementeras.

Förbättringsförslagen som har tagits fram är en processbaserad verksamhetsutveckling där kundfokuset sätts i centrum samt kravhantering inför införandet av ett nytt affärssystem. Eftersom alla delar av resultatet av SWOT-analysen inte har berörts i analysen har jag valt att presentera dem som förslag till framtida forskning.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Uppdrag.....	6
1.3 Syfte.....	6
2. Verksamhetsbeskrivning.....	8
2.1 Historia.....	8
2.2 Plats.....	8
2.3 Sortiment.....	9
3. Litteraturanknytning.....	10
3.1 SWOT analys.....	10
3.2 Kravhantering.....	10
3.3 Processbaserad verksamhetsutveckling.....	12
4. Genomförande.....	17
4.1 Uppdrag.....	17
4.2 Intervjuer.....	17
4.3 Kartläggning.....	17
4.4 SWOT analys.....	18
4.5 Analys.....	18
4.6 Förbättringsförslag.....	18
4.7 Förslag till framtida forskning	18
5. Resultat.....	19
5.1 Processkartläggning.....	19
5.2 Orderprocessen.....	19
5.3 SWOT analys.....	23

6. Analys.....	27
6.1 Funktionsbaserade synsättet.....	27
7. Förbättringsförslag.....	28
7.1 Processbaserad verksamhetsutveckling.....	28
7.2 Kravhantering.....	32
8. Förslag till framtida forskning.....	34
9. Reflektion.....	35
Litteraturförteckning.....	36

Bilagor

Bilaga 1 Processkarta

Figurförteckning

Figur 1 Kravhanteringsprocessen Stjärnan.....	11
Figur 2 Illustration av orderprocessen	27
Figur 3 Illustration av orderprocessen.....	30

1. Inledning

I detta kapitlet förklaras bakgrunden till rapporten samt en definition av uppdraget och rapportens syfte.

1.1 Bakgrund

Idag saknas en helhetssyn inom orderprocessen på Krönleins Bryggeri AB. Genom att bedriva en kartläggning av processen kan en gemensam helhetssyn skapas som kan ligga till grund för en effektivisering av processen. Genom att kartlägga processen går det att se hur de olika delprocesserna samverkar för att skapa värde för kunden.

1.2 Uppdrag

1.2.1 Kartläggning av orderprocessen

Uppdraget består i att kartlägga orderprocessen som innefattar från att en order kommer in på Krönleins Bryggeri AB fram till dess att produkten är levererad till kunden. Kartläggningen syftar främst till att skapa en gemensam helhetssyn på processen. Efter kartläggningen analyseras resultatet för att komma fram till förbättringsförslag.

1.3 Syfte

Syftet med denna rapport är att kartlägga orderprocessen på Krönleins Bryggeri AB samt att därefter analysera resultatet och ta fram eventuella förbättringsförslag.

1.4 Disposition

Rapporten har följande disposition

Inledning

I detta kapitlet presenteras bakgrunden om mitt uppdrag på Krönleins Bryggeri AB.

Verksamhetsbeskrivning

I detta kapitlet presenteras företaget Krönleins Bryggeri AB

Litteraturanknytning

I detta kapitlet presenteras den litteratur som använts i arbetet och som har legat till grund för analysen och förbättringsförslagen.

Genomförande

I detta kapitlet presenteras tillvägagångssätten för mitt arbete på Krönleins Bryggeri AB.

Resultat

I detta kapitlet presenteras resultatet av mitt arbete

Analys och förbättringsförslag

I analyskapitlet analyseras det rådande synsättet inom orderprocessen. Kapitlet förbättringsförslag är en fortsättning på analysen där förbättringsförslag presenteras.

Förslag till framtida forskning

I detta kapitlet presenteras förslag till framtida forskning utifrån SWOT-analysen.

Reflektion

I detta kapitlet presenteras mina egna reflektioner över arbetet

2. Verksamhetsbeskrivning

I detta kapitlet ges en introduktion till företaget Krönleins Bryggeri AB.

2.1 Historia

Krönleins Bryggeri AB är ett familjeägt företag som varit verksamt sedan år 1836. Familjen Krönlein har en lång tradition av ölbryggning bakom sig. I sex generationer har familjen drivit bryggeriverksamheten vilket gör Krönlein till den familj med längst bryggartid i Sverige (www.kronleins.se, 2012).

År 1836 köpte grundaren Anders Julius Appellofft ett korsvirkeshus vid Stora Torg i Halmstad där han startade ett bryggeri. Bryggeriet fick namnet Appellofftska Bryggeriet efter grundaren. Själva bryggningen skedde i ett hus bredvid på Hospitalgatan. Det första decenniet bryggde Appellofft öl enligt gammal svensk tradition samt dåtidens populära svagdricka. Verksamheten var i början hantverksmässig där allting gjordes för hand (www.kronleins.se, 2012).

År 1849 köptes ny mark som låg ett par hundra meter från Stora Torg. Där upprättades en lagerkällare för att lagra ölet samt att man fick kontroll över vattentillförseln. Samtidigt uppfördes en byggnad för malttillverkning. År 1897 flyttade bryggeriverksamheten till denna platsen som också är platsen där bryggeriet ligger idag. Där uppfördes ett nytt brygghus, en jäskällare och kylskeppsvind. När elektriciteten och ångan gjorde sitt intåg omvandlades den hantverksmässiga verksamheten till något som liknade en industri (www.kronleins.se, 2012).

År 1920 tar civilingenjören Anders Krönlein aktiemajoriteten i bolaget. Omfattande modernisering genomfördes och verksamheten växte. År 1996 bestämde man sig för att byta namn från Appellofftska Bryggeri till Krönleins Bryggeri AB. På så vis har anknytningen till familjen Krönlein och dess bryggartid blivit tydligare (www.kronleins.se, 2012).

2.2 Plats

Bryggeriet ligger beläget i centrala Halmstad och plocklagret ligger på Laholmsvägen, cirka 3 km därifrån. Produktionen för pet-flaskor är beläget i Oskarström cirka två mil ifrån plocklagret. Färdiga produkter transporteras från bryggeriet eller från Oskarström till plocklagret där de sedan transporteras ut till kunderna. Detta sker med undantag för exportprodukterna som transporteras direkt från bryggeriet till kunderna utan att mellanlanda på plocklagret (Jonas Kjellgren, personlig kommunikation, 2012).

2.3 Sortiment

Krönleins sortiment består utav öl, cider, läsk och vatten samt importprodukter som juice, vin och sprit. Bland ölsorterna finns produkter såsom Stockholm, Crocodile och Kaltenberg. Krönleins beställer även in produkter från andra företag för vidareförsäljning. Strävan att brygga rena, naturliga ölsorter på ett traditionellt sätt har betalat sig. Krönleins Bryggeri AB är landets framgångsrikaste bryggeri i internationella kvalitetsbedömningar där man vunnit guld i flera olika klasser (www.krönleins.se, 2012).

Försäljningen riktar sig till fyra olika affärsområden vilka är dagligvaruhandel, restaurang och storhushåll, Systembolag och export (Jonas Kjellgren, personlig kommunikation, 2012)

3. Litteraturanknytning

I detta kapitlet behandlas de litterära anknytningarna som är relevanta för rapporten.

3.1 SWOT analys

En SWOT-analys är en metod för att sammanfatta en organisations interna faktorer. Bakgrunden till en SWOT-analys är behovet att avgöra på vilket sätt organisationens aktuella strategi står i förhållande till organisationens starka och svaga sidor. SWOT-analysen består av fyra huvudkomponenter. De två första komponenterna är organisationens starka sidor (strengths) och organisationens svaga sidor (weaknesses). Det handlar om företagets starka och svaga sidor som representeras av företagets resurser. De två sista komponenterna är organisationens möjligheter (opportunities) och organisationens hot (threats). De två sista komponenterna sammanfattar de element som hör samman med en analys av företagets omgivning. En SWOT-analys är ett verktyg för att systematiskt klarlägga organisationens möjligheter att möta och överleva förändringar (Roos, Krogh & Roos, 2004).

3.2 Kravhantering

Kravhantering är en vital del vid utvecklandet av ett nytt system. Genom att bedriva en kravhantering på ett felaktigt sätt finns risken att fel krav samlas in från fel personer med hjälp utav felaktiga tekniker. Det kan sedan dokumenteras på ett felaktigt sätt. Detta kan leda till både stora och små problem såsom att en funktion i systemet inte fungerar som den ska, eller att systemet blir färdigt senare än det var tänkt från början. Desto fler fel som görs i kravhanteringsprocessen ju dyrare blir det att rätta till dem, vilket leder till att beställaren blir missnöjd (Eriksson, 2007).

Kraven kan samlas in med fel teknik och från fel personer på företaget. En del krav kan även missas att dokumenteras då personen glömmer nämna dem. Kraven måste dokumenteras på rätt sätt så att andra personer kan tolka dem på rätt sätt. Brister i kraven kan bli kostsamma i slutänden då det blir dyrare för varje steg i processen dem upptäcks (Eriksson, 2007).

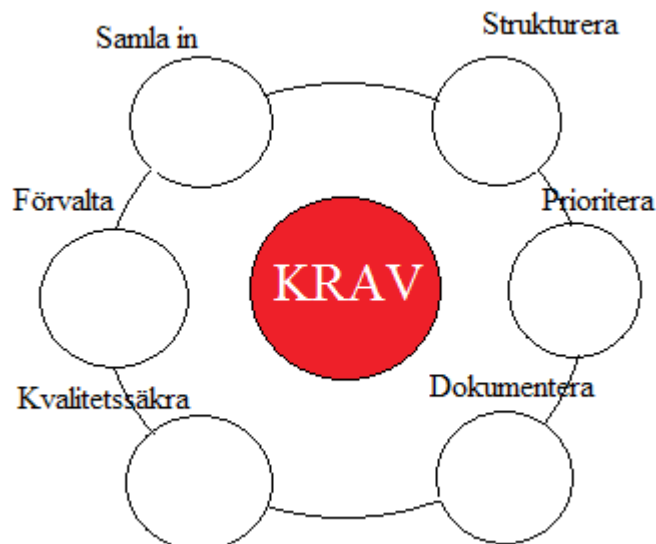
3.2.1 Stjärnan

Kravhanteringsprocessen Stjärnan består av de sex stegen samla in, strukturera, prioritera, dokumentera, kvalitetsäkra och förvalta.

- **Samla in.** Insamlingen börjar med att definiera syfte och mål, systemets omfattning och avgränsningar. När man bygger ett system behöver man samla in krav från intressenter som är representativa för olika delar av verksamheten. De behöver väljas ut strukturerat för att få en bra bredd på användare.
Under insamlingen samlas de övergripande kraven in, de krav som kommer att utgöra underlag för kommande arbete. Kraven kan tex samlas in med workshops, intervjuer och enkäter.
- **Strukturera.** Strukturering av krav är en aktivitet som pågår kontinuerligt. Aktiviteten går ut på att skapa en struktur som är lätt att överblicka och förvalta.

- **Prioritera.** Syftet med att prioritera är att identifiera de krav som ger mest värde för pengarna respektive de krav som är förknippade med störst risker. Därmed kan man välja vilka krav som ska realiseras först och vilka krav som man kan vänta med. Prioriteringen görs av beställaren med hjälp av leverantören. Till skillnad mot insamlingen saknas ofta effektiva tekniker för prioritering i arbetsprocessen. Prioritering görs ofta enligt en skala som måste/bör eller hög/medel/låg, men det finns både för- och nackdelar med detta.
- **Dokumentera.** Dokumentationen är underlag för alla kommande utvecklingsaktiviteter. Den kan ses som ett formellt kontrakt mellan beställare och leverantör. När ett företag köper in ett system från en extern leverantör skriver parterna ett avtal som definierar vad som ska levereras mot vilken ersättning och avtalet undertecknas av båda parter.
- **Kvalitetsäkra.** Kraven kvalitetsäkras för att säkerställa att rätt krav är dokumenterade. Med kvalitetsäkring avses inte test med hjälp av testfall utan snarare dokumentgranskning och prototyper. Kvalitetsäkring är en ständigt återkommande aktivitet, inte något som görs i slutet av utvecklingen. En viktig framgångsfaktor är att leverera systemet i täta små leveranser. Det gör så att beställaren kan testa systemet och justeringar kan göras om utvecklingen går åt fel håll eller kraven ändras under utvecklingstiden.
- **Förvalta.** Förvaltningen innebär ett strukturerat angreppssätt för att hantera ändringar i kraven. Kraven bör vara frysta under en tidsperiod. Om de ändras dagligen ökar risken för fel. När man fattar beslut om ändringar är det viktigt att göra en påverkansanalys för att bedöma konsekvenserna av ändringen.

Stjärnan är en iterativ process där man arbetar i små upprepanden i varje steg i modellen. Det är ingen linjär process som utförs från insamling till förvaltning (Eriksson, 2007). En illustration av Stjärnan visas nedan i Figur 1.



Figur 1. Kravhanteringsprocessen Stjärnan (Eriksson, 2007, s. 31, Bild 6)

3.3 Processbaserad verksamhetsutveckling

Genom att analysera vad som är viktigt att arbeta med i en organisation har Ljungberg och Larsson (2001) kommit fram till ett par slutsatser. En god kontroll över helhetsbilden av organisationen behövs för att kunna leda och utveckla den samt att alla delar måste arbeta mot den gemensamma visionen och följa strategin.

Ljungberg och Larsson (2001) påstår att kunderna ställer högre och mer specifika krav vilket minskar utrymmet för fel samt att det ställs ett större krav på flexibilitet. Kompetensen inom företaget som medarbetarna besitter är en viktig del att ta tillvara. Det gäller att skapa rätt förutsättningar för att behålla personalen inom företaget. En lämplig strategi måste väljas samt att den ska göras känd och accepterad inom företaget. Det gäller även att vara flexibel för att eventuellt kunna lägga om strategin om så omständigheterna kräver detta. Genom att kunna möta nya krav och förändringar skapas en god fördel i organisationen. Ledarna i organisationen står inför en svår uppgift då de ständigt får leda organisationen i en förändring. Genom den ökande konkurrensen och globaliseringen ökar kraven på effektivitet då det gäller att skapa sig fördelar mot sina konkurrenter.

För att veta vart organisationen står, vilken riktning och om organisationen närmar sig de mål som satts upp krävs enligt Ljungberg och Larsson (2001) en mätning. Denna syftar till att mäta prestationer som är direkt användbara i styrningen av verksamheten. Det kan gälla kundtillfredsställelse, ledtider, bristkostnader eller annan kvantitativ information.

Enligt Ljungberg och Larsson (2001) tenderar företag till att glömma bort arbetet med mer abstrakta processer som är lika avgörande för verksamheten som de processer som upplevs som mest konkreta och är lättast att arbeta med. Abstrakta processer kan vara att skapa affärer eller att leda och utveckla verksamheten. Genom att bedriva en kartläggning av processerna kan det se exakt vad processerna innehåller och hur de samspelar med varandra. Efter att kartläggningen är genomförd går det att arbeta med att göra processerna så ändamålsenliga som möjligt för att tillfredsställa kunden i slutändan.

Organisationen måste definiera sin affärsidé och fastställa sina visioner enligt Ljungberg och Larsson (2001). Visionerna bör brytas ner i mål på olika nivåer och strategier för hur målen ska nås, bör skapas, utvecklas och kommuniceras. Strategin är hur arbetet ska bedrivas för att nå de uppsatta målen.

Genom att fastställa företagets roll tar man ställning till vilka kunder som företaget ska ha, hur värde ska skapas för dessa och hur de ska tillfredsställas. Dessa beslut får indirekta eller direkta implikationer för processerna och deras utformning. Hur processerna är konstruerade är ytterst relaterad till affärsidén och hur den ska realiseras (Ljungberg & Larsson, 2001).

En organisations funktionsduglighet och struktur är till en stor del en avspeglning på den omgivningen den verkar i eller har verkat i. Organisationen måste utvecklas i samma takt som omgivningen för att organisationens relevans inte ska avta (Ljungberg & Larsson, 2001).

3.3.1 Den funktionsorienterade organisationen

I den funktionsorienterade organisationen råder ingen tvekan om vem som är chef eller vart gränserna för ett ansvarsområde går. Överensstämmelserna med hur omvärlden ser ut och den anpassning som krävs förbises. Strukturen bygger på antaganden att människan i allmänhet är oförmögen att utföra mer avancerade arbetsuppgifter. Det hindrar företagen från att dra nytta av medarbetarnas kompetens. Till nackdelarna hör även suboptimering, interna maktkamper, bristande kundfokus, byråkrati, långsamma beslut och svårigheter att anpassa organisationen till nya förutsättningar. Den funktionsorienterade organisationen förutsätter en stabil omvärld som ställer ringa krav på förändring (Ljungberg & Larsson, 2001).

Sättet att arbeta och verka i en funktionsbaserad organisation liknas ibland att man befinner sig i funktionsbaserade silos eller murar som illustrerar gränser mellan organisationens olika avdelningar. I den funktionsorienterade organisationen är det interna synsättet vertikalt. Cheferna tenderar att fokusera på sin egen silo. Verksamheten styrs, mäts och utvecklas vertikalt (Ljungberg & Larsson, 2001).

I den funktionsorienterade organisationen utvecklas och drivs avdelningarna parallellt och delvis isolerat. Det begränsade samarbetet som sker för att verksamheten i sin helhet ska fungera skapar problem genom att de olika avdelningarna skapar bilder och vanföreställningar om de på andra sidan muren. Om man inte vet tillräckligt mycket om varandras arbetssätt och saknar förståelse för helheten är den kritiska inställningen naturlig och kan bli oemotsagd under en lång tid (Ljungberg & Larsson, 2001).

3.3.2 Processorganisationen

I processorganisationen sätts processerna i den naturliga utgångspunkten för hur verksamheten ses, utformas, leds, bedrivs och utvecklas. Processorganisationens synsätt ger nya perspektiv på den egna organisationen och medarbetarna och dess omgivning. Verksamheten ses som ett system av värdeadderande processer. Vad den enskilde gör är viktigare än vad den enskilde är i processorganisationen (Ljungberg & Larsson, 2001).

Processerna är utgångspunkten för hur organisationen i sin helhet utformas. Funktionerna har fråntagits makten att leda och utveckla verksamheten. De utvecklar dock fortfarande kompetenta medarbetare och resurser i övrigt (Ljungberg & Larsson, 2001).

Processorganisationen kräver ett modernt ledarskap. Det kräver en nyanserad och delvis ny syn på exempelvis makt och kontroll över beslutsprocesser, kunskap och information (Ljungberg & Larsson, 2001).

Arbetet och ledningen av processorganisationen är uppbyggda kring processerna. Dessa utgör basen för fördelning av ansvar och befogenheter och resursallokering. Teambaserade lösningar för det operativa arbetet i processerna möjliggör gränsöverskridande, helhetssyn och effektivitet. Verksamhetens utveckling sker ur ett kortsiktigt perspektiv vilket syftar till att skapa harmoni såväl inom processerna som mellan processerna och organisationens övriga system och strukturer (Ljungberg & Larsson, 2001).

Processorganisationen förutsätter att det operativa arbetet till stor del bedrivs i team. Ett team är en grupp som kännetecknas av att medlemmarna arbetar tillsammans, integrerat och mot ett väl definierat gemensamt mål.

Genom att införa teamarbete försöker organisationer få fram mervärdet som kommer fram i arbete i team. Individer sammanförs som har olika kunskaper och kan inspirera varandra och tänka i nya banor och finna nya lösningar så att teamets totala resultat överstiger summan av de individuella prestationerna (Ljungberg & Larsson, 2001).

Att arbeta i en process innebär att man har ansvar för en helhet från kundbehov till kundtillfredsställelse. För att förstå hur hela processen fungerar krävs kunskap som ofta är spridd på flera organisationsmedlemmar (Ljungberg & Larsson, 2001).

3.3.3 Ledarskap i den processorienterade organisationen

I processorganisationen är uppgifterna delade på tre distinkta roller. Processägare, resursägare och teamledare. Processägarens uppgift är att utveckla processen som helhet. Processägaren har ansvar för hela processen och ska besitta kunskap för att kunna förändra den. Processägaren bör undvika att delegera ansvar till delprocessägare, detta på grund av att det riskeras att byggas upp nya murar mellan avdelningarna.

Processägaren är den som tillhandahåller processerna och resursägaren tillhandahåller resurserna. Teamledaren är den som drar nytta av processen och resurserna i kombination för att verkligen få något att hända. Utifrån den struktur och metodik som processägaren tillhandahåller leder teamledaren den operativa personalen för att lösa en speciell uppgift eller tillgodose ett visst behov (Ljungberg & Larsson, 2001).

I den funktionsorienterade organisationen är det cheferna som står för tänkandet medan den operativa personalen gör som de blir tillsagda. Det bör skapas en företagskultur som tillåter att medarbetarna får befogenheter som överensstämmer med tilldelat ansvar och förmåga att kunna ta tillvara befogenheterna. Detta för att ta tillvara medarbetarnas kompetenser (Ljungberg & Larsson, 2001).

En av förutsättningarna i processorganisationen är att en del av besluten flyttas ut till de som har närmast kontakt med kunderna. En modern ledare bör ha en positiv människosyn, vara bra på att engagera människor, underlätta för ett ständigt lärande genom att skapa förutsättningar för detta och vara vägvisande för individen då det är denna som skapar resultat för verksamheten. Att leda en horisontell organisation innebär en fokusering på kommunikation så att människor inom organisationen ges möjligheter att kommunicera med varandra (Ljungberg & Larsson, 2001).

Ett fel som ofta görs när man skapar en process är att enbart försöka uppfylla dagens krav. Bäst är att försöka skapa en flexibel process som även kan möta morgondagens krav och som ständigt kan förbättras (Ljungberg & Larsson, 2001).

3.3.4 Identifiering och kartläggning av processer

För att kunna styra och utveckla verksamhetens processer måste dessa identifieras. Det finns tre typer av processer så som huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser. Huvudprocesserna är de som beskriver syftet med verksamheten. Genom att studera dessa kan en översiktlig bild av verksamheten skapas och en förståelse för vilka delar som är viktigast. Stödprocesser är processer som behövs för att organisationen i sin helhet ska fungera så bra som möjligt, men de kan inte betecknas som kritiska för företagets framgång. Ledningsprocesser är de processer som behövs för att styra och koordinera verksamheten (Ljungberg & Larsson, 2001).

En verksamhet som beskrivs med hjälp av processkartor gör att organisationens delar lätt kan beskrivas hur de är relaterade till varandra och hur de samverkar för att skapa värde för kunden. Hur verksamhetens olika delar samverkar för att tillfredsställa kunderna har traditionellt dolts bakom den funktionsorienterade beskrivningen av verksamheten. En kartläggning innebär därför att synliggöra de tidigare osynliga processerna. Genom att göra en kartläggning skapas en gemensam syn på hur verksamheten fungerar i sin helhet. En förståelse skapas om vad som skapar värde för kunden och vad process synsättet innebär för den egna organisationen. En process består av delprocesser som i sin tur består av aktiviteter (Ljungberg & Larsson, 2001).

3.3.5 Mätning av processerna

Att mäta innebär inte bara att fastställa kvantitativa värden på utfall av vissa slag. Det kan till exempel handla om kundtillfredsställelse. Man talar ofta om hårda och mjuka faktorer. Hårda faktorer är kvantitativa resultat och mjuka faktorer är av mer en subjektiv bedömning. Det är viktigt att komma ihåg att mätning syftar till att ge underlag för någon form av handling eller åtgärd. Åtgärden eller handlingen ska i sin tur bidra till att organisationen närmar sig något i förväg angivet mål. Det gäller inte bara att mäta rätt saker utan även att mäta på rätt sätt (Ljungberg & Larsson, 2001).

3.3.6 Kundtillfredsställelse

Kundtillfredsställelse är ett komplicerat och mångfacetterat begrepp. Det har inte bara att göra med den upplevda kvaliteten på produkterna utan även kundens upplevelse av tjänstekvaliteten. Tjänstekvaliteten är svårare att mäta än produktkvaliteten. Grunden till en god tjänstekvalitet är att möta eller överträffa kundens förväntningar. Det finns forskare som har tagit fram kvalitetsdimensioner eller determinanter för tjänstekvalitet. I en modell eller mätinstrument som heter SERVQUAL är dessa dimensioner följande:

- Påtaglighet – fysiska faciliteter, utrustning, kommunikationsmaterial och personalens framtoning.
- Pålitlighet – förmåga att utföra tjänsten på ett pålitligt och korrekt sätt.
- Reaktionssnabbhet – villighet att hjälpa kunden att agera snabbt och beredvilligt.

- Försäkran – sakkunskap hos och bemötande av personalen samt deras förmåga att inge tillit och förtroende.
- Empati – omtanke och individualisering av tjänsten.

Motsvarande forskning med fokus på fysiska produkter anger följande dimensioner:

- Prestationsförmåga
- Egenskaper utöver produktens grundfunktion.
- Tillförlitlighet
- Överensstämmelse med specifikation.
- Hållbarhet.
- Lätthet att reparera och underhålla.

För en kund är uppdelningen av fysiska produkter och tjänster normalt sett meningslös, då det är kvaliteten i det totala erbjudandet som räknas. Men för en leverantör är det viktigt då de ska överensstämja så att kunden blir nöjd i slutändan. Det är viktigt att mäta rätt kvalitetsdimensioner för att få fram rätt underlag (Ljungberg & Larsson, 2001).

4. Genomförande

I detta kapitlet redovisas övergripande metodval.

4.1 Uppdrag

När jag startade min praktik på Krönleins Bryggeri AB var mitt uppdrag att kartlägga logistikprocesser samt att komma fram till förbättringsförslag. Det var inte förutbestämt vilken process jag skulle fokusera på. De två första veckorna introducerades jag av min företagshandledare hur verksamheten såg ut och var uppbyggd samt även andra personer inom de olika avdelningarna. Efter att ha skapat en övergripande bild om hur verksamheten ser ut och hur den fungerar, bestämde jag ett möte med min företagshandledare Jonas Kjellgren, min lärarhandledare Marielle Berg samt ekonomiansvarige Helena Persson. Vi diskuterade hur mitt projekt skulle läggas upp och att vi skulle avgränsa projektet så att det skulle fokusera på en process. Vi enades om att jag skulle fokusera på orderprocessen och komma fram till eventuella förbättringsförslag. Den innehåller allt som sker från att en order kommer in tills dess att produkten är levererad till kunden.

4.2 Intervjuer

Efter att avgränsningen var gjord började jag att intervjua personalen i orderprocessen. Jag valde öppna intervjuer ansikte mot ansikte som enligt Jacobsen (2002) är mest lämpliga när det är relativt få enheter som undersöks. De intervjuade fick berätta vad deras arbetsuppgifter gick ut på.

Jag intervjuade Peter Lönnergård på avdelningen Telesälj den 5/9 om hur arbetet görs. Den 10/9 intervjuade jag Ola Fritiofsson angående han arbetsuppgifter som lageransvarig och inköpsansvarig. Den 12/9 intervjuade jag Per Lundgren, lastplanerare och Joakim Gustafsson, plockare på lagret. Det har även genomförts en del intervjuer som inte bidragit till projektet. Jag har kontinuerligt under arbetets gång haft möten och intervjuer med min företagshandledare Jonas Kjellgren när det har behövts.

4.3 Kartläggning

Efter att all kvalitativ empiri insamlats via intervjuerna började jag analysera denna enligt Jacobsens (2002) analysprocess. Jag började med att beskriva data för att få en så grundlig och detaljerad beskrivning av informationen som möjligt. Därefter systematiserade och kategoriserade jag data för att sälla och förenkla informationen. Sista fasen började tolkningen av data samt översikt av vad som framkommit av resultatet vid intervjuerna. När intervjumaterialet var sammanställt började kartläggningsarbetet av orderprocessen. Kartläggning gjordes i programmet "Bizagi Process Modeler". Jag skapade en processkarta för att rent grafiskt beskriva hur orderflödet ser ut. Under varje delprocess beskrev jag avdelningens arbetsuppgifter och syfte samt hur de samspelar med de andra avdelningarna. Jag undersökte även det nuvarande affärssystemet IFS under tre veckors tid för att försöka finna brister.

4.4 SWOT analys

När kartläggningen var klar analyserades processflödet för att komma fram till förbättringsförslag. Jag valde att göra en SWOT-analys i samråd med mina handledare för att analysera orderprocessen. I samråd med min företagshandledare valde jag att även fokusera på ett par saker som stod utanför orderprocessen vilka kunde innebära skada eller nytta för verksamheten. Efter genomförandet av SWOT-analysen blev fokuseringen på att se över hur verksamheten är uppbyggd rent organisatoriskt. Inom en snar framtid kommer företaget förmodligen att implementera ett nytt affärssystem som kommer att ersätta det nuvarande affärssystemet IFS. Innan implementeringen av det nya affärssystemet sker anser jag att verksamheten bör ses över först så att den fungerar på ett optimalt sätt och är ändamålsenlig.

4.5 Analys

När SWOT-analysen var genomförd valde jag att fokusera på hur organisationen är uppbyggd med avgränsningar till orderprocessen. Analysen av orderprocessen gjordes utifrån Ljungberg och Larssons (2001) teori om funktionsbaserat synsätt.

4.6 Förbättringsförslag

Efter att ha analyserat orderprocessen utifrån Ljungberg och Larssons (2001) teori har jag valt att fokusera på processbaserad verksamhetsutveckling där kundfokus sätts i centrum. Jag har även valt att belysa vikten av kravhantering för ett eventuellt nytt affärssystem som ska implementeras.

4.7 Förslag till framtida forskning

Ett par delar som framträder i SWOT-analysen valde jag att inte belysa i analysen. Jag har föreslagit att det går att forska vidare på några områden.

5. Resultat

I detta kapitlet redovisas processkartläggningen och SWOT-analysen.

5.1 Processkartläggning

En kartläggning har gjorts av delprocesserna i orderprocessen. Aktiviteterna som ingår i delprocesserna beskrivs i stycket nedan. Kartläggningen är uppdelad i aktiviteter som direkt skapar värde för kunden och aktiviteter som understödjer processen. Kartläggningen visas i en processkarta i **Bilaga 1**.

Syftet med att kartlägga processerna är att skapa en gemensam helhetsbild för berörda inom företaget samt att kunna skapa en djupare insyn i hur verksamheten fungerar (Ljungberg & Larsson 2001). För att granska processerna har jag gjort en SWOT-analys för att fastställa styrkor, svagheter, möjligheter och hot. I diskussion med min handledare på företaget har jag valt att belysa ett par delar i SWOT-analysen som inte tas upp i orderflödet. Detta har gjorts för att de kan ses som intressanta områden som kan gynna företaget ifall de ses över.

5.2 Orderprocessen

Orderprocessen är en huvudprocess. Huvudprocesser är enligt Ljungberg och Larsson (2001) ”de processer vars aktiviteter förädlar varor eller tjänster till en extern kund.” (Ljungberg & Larsson 2001, s.82). En annan definition är ”processer som tillsammans bildar ett system som utgör grunden för verksamheten”. Orderprocessen består av delprocesserna telesälj, lastplanering, lager/inköpsansvar, plocklager/lager, egna chaufförer och externa transportörer. Orderprocessens aktiviteter beskrivs nedan.

5.2.1 **Telesälj**

5.2.1.1 Direkt värdeskapande aktiviteter

Telesälj är en avdelning som har till uppgift att ta emot inkommande order från kund. Ordrar kommer in både via kommunikation över telefon samt Webbordrar. Telesäljarna ringer även upp kunder för höra sig för om de vill lägga en order. Avdelningen består av tre telesäljare med olika säljområden såsom restaurang och dagligvaruhandel. Det finns även en person som är ansvarig för avdelningen med uppgift att arbetsleda de tre telesäljarna.

De ordinarie fältsäljarna samarbetar med varsin telesäljare. Det vill säga att när en säljare skaffar en ny kund åt Krönleins Bryggeri AB knyts den kunden till en av telesäljarna. Kunderna rings upp vid bestämda datum och tidpunkter. Telesäljarna har en ringlista som de följer. Ringlistan finns i en fysisk pärm där instruktioner står om när kunderna skall ringas upp.

Ordern stansas i samband med kontakten med kunden vilket innebär att ordern läggs in i systemet direkt. Ordern frisläpps därefter och får statusen ”reserverad” i systemet.

En retursedel görs i samband med att telesäljaren ringer till kunden. Returlistan består av tomgods och emballage som skall transporteras från kunden tillbaka till Krönleins Bryggeri AB. Retursedeln läggs in i en excel-fil som kallas ”returer”. Där skrivs vem som har skapat och vem som har godkänt den samt vad det är för typ utav returer. Datum läggs in och vilken kund det gäller. Därefter skickas returlistan iväg via ett mejl till berörda personer för att denna inte ska kunna ändras.

Det är även upp till telesäljarna att manuellt undersöka i systemet ifall det finns några aktuella förordrar som ska frisläppas (Peter Lönnergård, personlig kommunikation, 2012).

5.2.1.2 Understödjande aktiviteter

Statistik om när kunderna senast la en order görs i ett excel-dokument som automatiskt hämtar data från databasen. Informationen skickas sedan ut till telesäljarna och säljarna (Peter Lönnergård, personlig kommunikation, 2012).

5.2.2 **Lastplanerare**

5.2.2.1 Direkt värdeskapande aktiviteter

Lastplaneraren ansvarar för planering av systembolagsleveranser, kontakten med externa transportörer samt planeringen av lastning för de egna lastbilarna. Ordrrar från Systembolaget kommer in direkt till lastplaneraren.

Lastplaneraren får tillgång till de ordrrar som har statusen ”reserverad” i affärssystemet. De reserverade ordrrarna frisläpps sedan vilket innebär att de kan plockrapporteras i systemet. En plocklista skrivs sedan ut för att plockarna skall ha ett dokument att följa när de sammanställer ordern.

Det finns fyra olika typer av ordrrar som kan läggas in i systemet.

Förorder: Ordern läggs i systemet utan att låsa upp några produkter. Ordern behöver inte vara aktuell utan kan gälla flera månader framöver. Det är sedan upp till telesälj att manuellt gå in och kontrollera när ordern ska levereras. Det är viktigt att förordrrarna kontrolleras kontinuerligt så att inga skall missas.

Normalorder: Orden läggs in i systemet och reserverar produkter. Ordern frisläpps sedan av lastplaneraren och en plocklista skrivs ut. Normalordern kan även komma in som EDI (Electronic Data Interchange) vilket är en elektronisk överföring.

Expressorder: Telesälj frisläpper ordern och plockordern skrivs ut automatiskt.

Systembolagsorder: Ordern kommer in 3 dagar innan leverans. Ordern har alltså 48 timmars ledtid. Ordern frisläpps av lastplaneraren och plocklista skapas.

Systemet lägger automatisk alla leveranser på närmast passande rutt med lastbilarna. Detta kan skapa problem vid helgdagar. Då får lastplaneraren ändra datumen manuellt så att de kommer med på en lämplig rutt (Per Lundgren, personlig kommunikation, 2012).

5.2.2.2 Understödjande aktiviteter

Lastplaneraren ansvarar för personalen på plocklagret och hur många som behövs för att utföra arbetet. Lastplaneraren ansvarar även för de egna chaufförerna (Per Lundgren, personlig kommunikation, 2012).

5.2.3 **Lager/ Inköpsansvarig**

5.2.3.1 Direkt värdeskapande aktiviteter

Den lager/inköpsansvarige ansvarar för att ta emot ordrar från ett par företag samt att sammanställa plockordrar. Den lager/inköpsansvarige ansvarar även för inköp av importprodukter (Ola Fritiofsson, personlig kommunikation, 2012).

5.2.3.2 Understödjande aktiviteter

Den lager/inköpsansvarige flyttar produkter i systemet från bryggeriet till lagret när produkterna har levererats fysiskt. Personen ansvarar för att veckoinventera och månadsinventera produkterna samt att arbetsleda tre truckchaufförer (Ola Fritiofsson, personlig kommunikation, 2012).

5.2.4 **Plocklagret/lager**

5.2.4.1 Direkt värdeskapande aktiviteter

Lagerarbetaren(plockaren) tar en order och plockar det som står på den. Ordern plockrapporteras och följesedel skrivs ut.

Pallen ska märkas med en pil(papper) beroende på vart den ska skickas och vilken chaufför som ska köra ut den. Därefter ställs pallen på en plats tillsammans med de andra pallarna som ska med samma chaufför.

Det finns även tre truckchaufförer som arbetar på lagret.

En truckchaufför lastar av produkterna från lastbilarna och ställer in dem i ankomsthallen.

Truckchauffören lastar även returerna och emballage på lastbilen som skall transporteras vidare.

En truckchaufför hämtar produkterna i ankomsthallen och kör in dem på lagret. Truckchauffören lastar även vissa lastbilar med färdigplockade ordrar som skall köras ut till kunderna.

En truckchaufför hämtar produkterna på lagret och fyller på plocklagret efter behov (Joakim Gustafsson, personlig kommunikation, 2012).

5.2.4.2 Understödjande aktiviteter

Om produkten som ska plockas inte finns i lager plockrapporteras ordern med avvikelse. Plockaren skickar ett mejl till den lageransvarige som tar ut produkten ur systemet. Detta görs för att inga nya ordrar skall kunna läggas och låsa upp produkter i systemet som inte finns rent fysiskt.

När ordern plockrapporteras görs det vid en terminal som är uppkopplad mot affärssystemet. Det görs ingen kontroll i systemet att det är rätt produkter som lagerarbetaren har plockat. Genom att plockrapportera ordern så antar systemet automatiskt att ordern stämmer överens med det som har plockats.

Plockarna har olika städområde på lagret där de ska hålla rent (Joakim Gustafsson, personlig kommunikation, 2012).

5.2.5 **Egna chaufförer**

5.2.5.1 Direkt värdeskapande aktiviteter

Chaufförerna har fasta rutter att köra. Chauffören hämtar följesedlarna och retursedlarna hos lastplaneraren, levererar produkterna till kund, tar med eventuella returerna från kund och tar med följesedeln och retursedeln tillbaka efter att de har blivit signerade (Per Lundgren, personlig kommunikation, 2012).

5.2.6 **Externa transportörer**

5.2.6.1 Direkt värdeskapande aktiviteter

De externa transportörerna har olika avtal med Krönleins. Det finns flera olika transportörer som Krönleins har avtal med idag (Per Lundgren, personlig kommunikation, 2012).

5.3 SWOT analys

<p>Strengths</p> <p>Produkter som ingår i Systembolagets bassortiment.</p> <p>Flera produkter har vunnit priser.</p>	<p>Weaknesses</p> <p>Affärssystemet ej anpassat för alla interna och externa behov.</p> <p>Oklart informationssystem.</p> <p>Personbunden kunskap.</p> <p>Helhetssyn saknas inom orderflödet.</p> <p>Irrelevant information i affärssystemet</p>
<p>Opportunities</p> <p>Genomföra kundundersökningar för att få in feedback från kunderna.</p>	<p>Threats</p> <p>Kunderna kräver att affärssystemet skall vara av en viss standard.</p> <p>Kunderna väljer en annan leverantör på grund av fel i hanteringen.</p> <p>Krav på spårbarhet införs(Livsmedelsverket, Myndigheterna).</p> <p>Hot från konkurrenter.</p>

5.3.1 Strengths

5.3.1.1 Produkter som ingår i Systembolagets bassortiment

På Systembolaget finns det basprodukter inom flera olika segment. Basprodukterna är produkter som ska finnas med i alla butiker runt om i landet. För att en produkt ska bli en basprodukt avgörs det med en poängskala. I segmentet ljus lageröl finns det tio basprodukter, varav Krönleins Stockholm är en av dem i dagsläget. Poängen beräknas med att lägga ihop storlek (33cl el. 50cl), pris och alkoholhalt. Genom ett visst beräkningssystem kommer man fram till ett visst påslag. Siffran man kommer fram till multipliceras med antalet sålda liter av en produkt. På så vis beräknas poängen. Att ett företag har med produkter i bassortimentet är en stor fördel eftersom de då säljs rikstäckande.

5.3.1.2 Flera produkter har vunnit priser

Flera produkter har blivit belönade med priser. "The Brewing Industry International Adwards" rankas internationellt som bryggeriernas världsmästerskap i ölbryggning. Genom åren har Krönleins Bryggeri AB haft goda framgångar i denna tävling genom att vinna guld, silver och bronsmedaljer i olika kategorier. År 2011 vann till exempel Original Crocodile 3,5% guld i mellanölsklassen.

Tyska Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e V (DLG) är ett oberoende institut som är beläget i Frankfurt. DLG kvalitetsbedömer öl och livsmedel med hjälp av kemisk-tekniska, mikrobiologiska och sensoriska analyser under en tidsperiod på tre månader. Provtagningen sker utan förvarning vid två tillfällen med ca sex veckors mellanrum för att inget "fusk" ska förekomma.

Krönleins Bryggeri AB har fått många utmärkelser av DLG genom åren. År 2011 fick Krönleins Bryggeri AB guldmedalj för Kaltenberg Pils 4,8% och Kaltenberg Organic 4,7%. Samma år fick Krönleins Bryggeri AB även bronsmedalj för Tree Hearts Ljus Lättöl (www.kronleins.se, 2012).

Genom att Krönleins öl- och cidersorter har blivit belönade med priser gör dem även mer attraktiva på marknaden.

5.3.2 **Weaknesses**

5.3.2.1 Affärssystemet ej anpassat för alla interna och externa behov

Krönleins använder sig idag av affärssystemet IFS. Det implementerades år 1999 och har inte vidareutvecklats sedan dess. Den versionen som idag används av IFS är ej anpassad till alla företagets interna och externa behov. Affärssystemet understödjer inte alla delprocesserna. På telesäljavdelningen kan man inte använda systemet för att kontrollera vilka kunder som ska ringas upp. Detta får istället skötas manuellt genom att leta i en fysisk pärm innehållande alla kontaktuppgifter för kunderna.

Det går inte att lägga in några så kallade "triggers" i affärssystemet idag, det vill säga funktioner som till exempel signalerar när en förorder blir aktuell för att skrivas ut. Förordern läggs idag in i systemet utan att låsa upp några produkter. Det kan röra sig om månader innan förordern blir aktuell för att skrivas ut. Det är sedan upp till personalen att manuellt gå in i systemet och kontrollera ifall det finns någon förorder som är aktuell att frisläppas.

5.3.2.2 Oklart informationssystem

Informationssystemet är all kommunikation som sker inom företaget. Det ska användas som ett understöd till processerna så att rätt information når rätt plats, rätt person i rätt tid. Affärssystemet ska i sin tur understödja informationssystemet genom att kunna erbjuda rätt informationskanaler där information lätt kan hittas vid behov. Informationssystemet idag på Krönleins Bryggeri AB är en aning oklart. Kommunikationen som sker muntligt försvårar uppföljningen av eventuella fel då det inte dokumenteras. Mycket kommunikation sker annars via mejl.

5.3.2.3 Personbunden kunskap

Det finns flera personer på de olika avdelningarna på Krönleins Bryggeri AB som har värdefull kompetens och information om hur deras arbete ska utföras. Informationen finns dock inte dokumenterad vilket kan innebära stora problem ifall personen ifråga till exempel skulle bli sjuk, vara ledig eller sluta på företaget. Det finns klara riktlinjer vad som ska göras, men inte hur. De flesta har skapat egna rutiner, vilket gör det svårt för en eventuell ersättare att sätta sig in i arbetet. Det krävs en noggrann upplärning om arbetssättet skall fungera. Det finns flödesscheman inlagda i affärssystemet IFS om hur arbetet kan utföras. Det är dock få som känner till att de existerar. Dessa flödesscheman är också gamla och inaktuella.

5.3.2.4 Helhetssyn saknas inom orderflödet

De olika avdelningarna som är berörda inom orderflödet saknar en god kunskap om hur hela orderflödet ser ut och fungerar. Det innebär att de som arbetar på en avdelning är väldigt fokuserade på vilka mål de ska uppfylla och vilket arbete som ska utföras för att avdelningen ska fungera. Det som är oklart är hur det arbetet som utförs påverkar andra avdelningar och processer i företaget. Genom att inte ha en helhetssyn på hela orderflödet kan andra avdelningar bli påverkade negativt av beslut som tas på en avdelning.

5.3.2.5 Irrelevant information i affärssystemet

I affärssystemet finns mycket information sparad i form av dokument. De flesta av dokumenten är flera år gamla och fyller ingen funktion. När man söker efter någon information i affärssystemet kan det bli omständigt att hitta det man söker. Dokument som inte används längre bör tas bort eller arkiveras i en annan databas. Bara information som är relevant bör finnas inlagt i affärssystemet.

5.3.3 Opportunities

5.3.3.1 Genomföra kundundersökningar för att få in feedback från kunderna.

Genom att bedriva en kundundersökning kan företaget få tillbaks feedback på hur kunderna uppfattar samarbetet med Krönleins Bryggeri AB. Det kan ge en fördel genom att kunna fånga upp missnöjda kunder innan de eventuellt byter leverantör.

5.3.4 **Threats**

5.3.4.1 Kunderna kräver att affärssystemet skall vara av en viss standard

Kunderna kan komma att kräva att affärssystemet ska hålla en viss standard. Det kan komma krav på att affärssystemen skall kunna utbyta information automatiskt. Detta skulle resultera att Krönleins Bryggeri AB skulle behöva se sig om efter ett nytt affärssystem eller eventuellt uppdatera det befintliga.

5.3.4.2 Kunderna väljer en annan leverantör på grund av fel i hanteringen

Ett stort hot idag är att kunderna väljer en annan leverantör på grund av en felaktig hantering, det vill säga att kunden inte får de produkter som beställts. Detta skapar missnöje som i sin tur kan leda till att kunden väljer en annan leverantör.

Idag sköts allt på plocklagret manuellt. Lagerarbetaren tar en plocklista, därefter plockas de produkterna som plocklistan innehåller på den typ av pall som listan anger. När ordern är färdig plockrapporteras den vid en terminal som är uppkopplad mot affärssystemet. Det görs ingen kontroll i affärssystemet att det är rätt produkter som lagerarbetaren har plockat. Genom att plockrapportera ordern så antar systemet automatiskt att ordern stämmer överens med det som har plockats. När ordern är plockrapporterad skriver lagerarbetaren lappar för hand där han anger vart pallarna ska och vilken transportör som ska transportera dem. Det finns mycket som kan gå fel i denna processen.

5.3.4.3 Krav på spårbarhet införs(Livsmedelsverket, Myndigheterna)

Livsmedelsverket och myndigheterna kan införa spårbarhetskrav på produkterna. Det innebär att det ska vara möjligt att spåra alla produkterna som har tappats under en viss tidsperiod. Det ska då gå att se vart produkterna befinner sig. Den befintliga versionen av affärssystemet klarar inte av att göra det vilket skulle innebära stora problem ifall det skulle bli ett krav. Krönleins Bryggeri AB skulle då vara tvungna att snabbt införa ett affärssystem som skulle klara av detta.

5.3.4.4 Hot från konkurrenter

Det finns en del nya aktörer på marknaden idag samt tidigare kända konkurrenter. Företagen försöker värva nya kunder genom att ta över sina konkurrenters kunder. Det är viktigt att hålla sina kunder nöjda så att de inte väljer en annan leverantör istället.

6. Analys

I detta kapitlet analyseras framtagen teori mot resultatet.

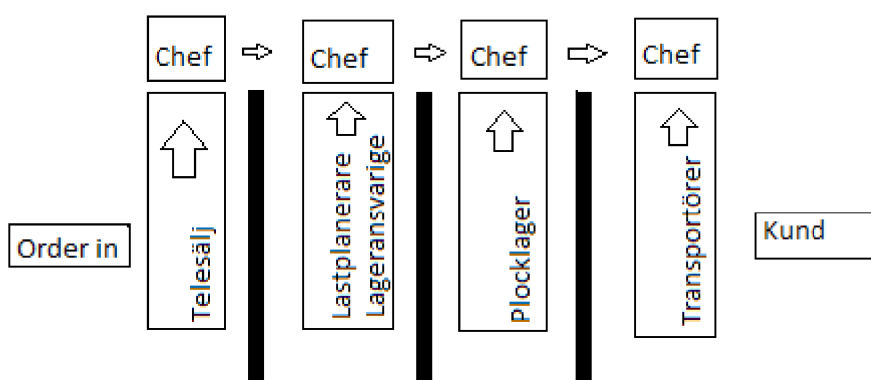
Efter att ha kartlagt orderflödet har det framkommit en insikt i hur de olika processerna fungerar och samspelar med varandra. Det står klart att det är ett funktionsbaserat tänkande inom de olika delprocesserna i orderprocessen, det vill säga att inom de olika avdelningarna i orderprocessen så arbetar man för att avdelningen ska fungera så bra som möjligt. Helhetssynen glöms ofta bort och vad som den specifika avdelningen bidrar med i sin helhet.

6.1 Funktionsbaserade synsättet

Idag kan det ses som att det är ett funktionsbaserat synsätt i orderprocessen. De olika avdelningarna har chefer eller ansvariga som leder den operativa personalen. Man kan se det funktionsbaserade synsättet som att de olika avdelningarna tar sig som funktionsbaserade silos. Mellan varje silo finns det murar som hindrar personer på de olika avdelningarna att få en insyn i vad det är som händer på de övriga avdelningarna. Detta kan leda till en bristande helhetssyn och en uppfattning att de andra inte presterar som de ska enligt Ljungberg och Larsson (2001).

Detta leder också till att det kan ta lång tid att ta beslut eftersom många personer är inblandade och inte är insatta i problemen. Verksamheten styrs, mäts och utvecklas vertikalt. När man mäter resultatet av vad en avdelning presterar kan det visa ett negativt resultat. Det verkliga problemet i det hela kan bli att avdelningarna kan få ett bristande kundfokus enligt Ljungberg och Larsson (2001).

Silo-tänket där personalen inom de olika avdelningarna försöker arbeta för att avdelningen ska fungera så bra som möjligt visas i Figur 2 nedan. Helhetsresultatet och kundfokus sätts inte i centrum. Kontrollen och kommunikationen ligger till största delen hos avdelningscheferna.



Figur 2. Illustrationen i Figur 2 är min tolkning av Ljungbergs och Larssons (2001) teori applicerad på orderprocessen.

7. Förbättringsförslag

I detta kapitlet presenteras förbättringsförslagen utifrån framtagen teori.

7.1 Processbaserad verksamhetsutveckling

Då man överväger att implementera ett nytt affärssystem på Krönleins Bryggeri AB skulle stora fördelar erhållas genom att se över hur organisationen är uppbyggd och få den att fungera på ett optimalt sätt innan det nya affärssystemet implementeras. Risken att ett nytt affärssystem inte kommer att vara till någon nytta om det i själva verket är organisationen som inte fungerar som den ska.

7.1.1 Vision, mål och delmål

Genom att Krönleins Bryggeri AB definierar sin vision kan företaget skapa mål och delmål för kunna förverkliga den. För att nå målen och förverkliga sin vision behövs även en strategi enligt Ljungberg och Larsson (2001). Genom att definiera företagets roll bestämmer man vilka kunder man vill ha, hur man ska skapa värde för dessa och hur de ska tillfredsställas. Alla dessa beslut får direkta eller indirekta implikationer för processerna och deras utformning. Processerna och deras konstruktion är ytterst relaterade till affärsidén och hur denna i praktiken ska realiseras.

7.1.2 Kartläggning av processer

Man bör på ett tidigt stadium kartlägga sina processer i processkartor för att på ett enkelt sätt kunna förklara hur de olika delarna är relaterade till varandra och hur de skapar värde för kunden. En processkarta på orderprocessen finns i **Bilaga 1**. Genom att kartlägga processerna kan man identifiera vad det är som skapar värde för kunden. Hur de olika delarna samverkar för att skapa värde för kunden kan ha dolts i det funktionsorienterade beskrivningen av verksamheten. Man kan även se vad de olika processerna innehåller och hur de är sammanlänkade. Därefter kan man arbeta med att göra processerna så ändamålsenliga som möjligt för att tillfredsställa kunden i slutändan (Ljungberg & Larsson, 2001).

7.1.3 Analys och omkonstruktion

Efter att kartläggningen är gjord bör en analys göras och en omkonstruering av processen så att den blir optimerad. Analysen bygger på att identifiera möjliga förbättringar i de enskilda aktiviteternas prestanda. Utifrån det nya kundfokuset och kartläggningen kan man oftast identifiera ett antal nya aktiviteter som inte utförs i dagsläget. Efter kartläggningen kan det vara möjligt att man ändrar om i aktivitetsflödet då man upptäcker att en del aktiviteter kanske kan ske parallellt med varandra eller att en del aktiviteter kanske går att göra senare i flödet för att förbättra helhetsresultatet. Utifrån de resultatet man får från analysen går det sedan att göra omkonstruktion som bidrar till en mer effektivare process (Ljungberg & Larsson, 2001).

7.1.4 Införandet av nya eller förändrade processer

Det är först när den omkonstruerade processen införts som man kan vänta sig effektivitetsförbättringar. Processen är egentligen bara en struktur och metodik för olika arbetssätt. I slutändan är det de som sköter det operativa arbetet som bestämmer hur de vill använda processen. För att nå ett bra resultat är det viktigt att de som arbetar i processen känner sig delaktiga i förbättringsarbetet (Ljungberg & Larsson, 2001).

7.1.5 Mätning av processerna

För att man ska kunna se att förbättringsarbetet går åt rätt håll är det nödvändigt att mäta processen och dess resultat. Det är viktigt att man inte bara fokuserar på det traditionella mätsystemet som fokuserar på ekonomiska mått knutna till funktionerna eller avdelningarna. Ett processorienterat mätsystem måste bygga på verksamhetens processer och mäta de parametrar som är viktigast för styrning och utvärdering av respektive process. Parametrarna kan ha ekonomisk karaktär, men även utgöras av kundtillfredsställelse eller anställdas kompetens (Ljungberg & Larsson, 2001).

7.1.6 Ständiga förbättringar

Processen är inte färdigutvecklad efter omkonstrueringen. Det är viktigt att ständigt försöka utveckla och förbättra denna för att kunna möta nya krav. Man kan se en organisation som en avspiegling på det samhället den verkar i eller har verkat i. Om inte denna förändras i takt med samhället kan det lätt hända att organisationen blir inaktuell och konkurrenter som ligger längre fram i utvecklingen kan ta över (Ljungberg & Larsson, 2001).

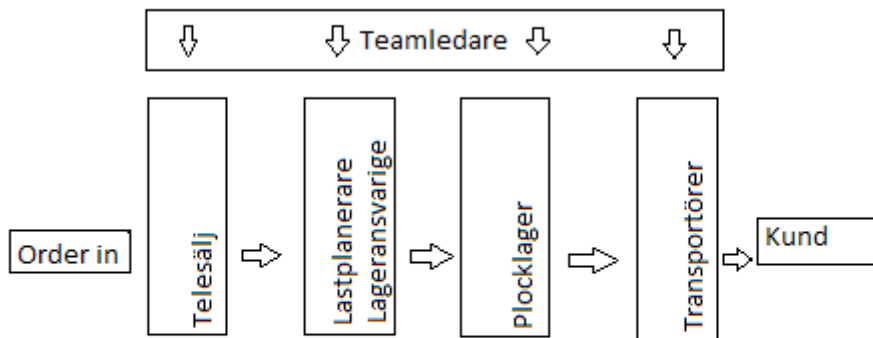
7.1.7 Ledarskap i processorganisationen

För att bedriva processbaserad verksamhetsutveckling i orderprocessen krävs en ändring av ansvaret inom processen. Ansvaret ska delas upp i tre distinkta roller. Då skapas en processägare - en person som har ansvar för hela processen. Processägaren har till uppgift att utveckla processen som helhet. Processägaren ska vara expert på prognoser och analytiskt lagd. Resursägaren är en person som tillhandahåller resurserna - en eller flera beroende på vilka resurser det handlar om. Teamledaren är en person som använder processen och resurserna i kombination för att förverkliga något. Det kan finnas flera teamledare i en process. Den stora skillnaden från idag skulle vara att kommunikationen mellan teamledarna ökar vilket skulle kunna resultera i att orderprocessen fungerar som en helhet. De sammanhängande delprocesserna skulle fungera på ett optimalt sätt där kundfokus är det centrala. Det funktionsbaserade synsättet med silo-tänket skulle bytas ut mot processbaserat synsätt där man fokuserar på kunden (Ljungberg & Larsson, 2001).

7.1.8 Kundfokus

För att kunna nyttja personalens kompetens bör man skapa en företagskultur som tillåter att medarbetarna får befogenheter inom angivna ramar.

I processorganisationen arbetar man i tvärfunktionella team som har befogenheter att fatta beslut längs hela processen. Tanken bakom det hela är att individerna i teamet ska besitta den kompetensen att snabbt kunna agera när problem eller möjligheter uppenbarar sig i processen. Att leda en organisation horisontellt innebär en fokusering på kommunikation. Detta sker genom att skapa förutsättningar för människorna i processen att kommunicera med varandra. Genom att alla i orderprocessen har kundfokus och inte bara arbetar för att sin avdelning, så river man murarna mellan de olika avdelningarna. Den operativa personalen skapar sig en bättre helhetsbild hur processen fungerar samt vad individen bidrar med till helheten. Detta skapar en bra förutsättning för att tillfredsställa kunden i slutändan (Ljungberg & Larsson, 2001). Helhetssynen och kundfokuset visas i Figur 3 nedan.



Figur 3. Illustrationen i Figur 3 är min tolkning av Ljungbergs (2001) teori applicerad på orderprocessen.

7.1.9 Kundtillfredsställelse

Kundtillfredsställelsen är ett komplicerat begrepp. Den har både att göra med upplevd kvalitet på produkterna och kundens upplevelse av tjänstekvaliteten. När det kommer till mätning av kundtillfredsställelsen finns det forskare som har tagit fram kvalitetsdimensioner som visas i en modell/mätinstrument som heter SERVQUAL. De följande dimensionerna är:

- Påtaglighet – fysiska faciliteter, utrustning, kommunikationsmaterial och personalens framtoning.
- Pålitlighet – förmåga att utföra tjänsten på ett pålitligt och korrekt sätt.
- Reaktionssnabbhet – villighet att hjälpa kunden att agera snabbt och beredvilligt.
- Försäkran – sakkunskap hos och bemötande av personalen samt deras förmåga att inge tillit och förtroende.
- Empati – omtanke och individualisering av tjänsten.

Motsvarande forskning med fokus på fysiska produkter anger följande dimensioner:

- Prestationsförmåga
- Egenskaper utöver produktens grundfunktion.
- Tillförlitlighet
- Överensstämmelse med specifikation.
- Hållbarhet.
- Lätthet att reparera och underhålla.

Det är viktigt att mäta rätt kvalitetsdimensioner för att se om kunden är nöjd med det totala erbjudandet (Ljungberg & Larsson, 2001).

7.2 Kravhantering

Om Krönleins Bryggeri AB skulle välja att implementera ett nytt affärssystem istället för IFS är det viktigt att det nya systemet blir ändamålsenligt och stödjer företagets processer.

Om man skulle välja en extern leverantör är det viktigt att vara insatt på förhand om vilka krav som ska ställas på leverantören av det nya affärssystemet. Kravinsamlingen för implementeringen av ett nytt affärssystem är en vital del då det säkerställer att affärssystemet blir ändamålsenligt och stödjer verksamhetens processer. En felaktig kravinsamling kan leda till att det blir fel i det framtida affärssystemet vilket kan bli kostsamt och tidskrävande att rätta till enligt Eriksson (2007).

Genom att följa kravhanteringsprocessen Stjärnan går man igenom 6 steg. Samla in, strukturera, prioritera, dokumentera, kvalitetssäkra och förvalta.

- **Samla in.** Insamlingen börjar med att definiera syfte och mål, samt systemets omfattning och avgränsningar. När man bygger ett system behöver man samla in krav från intressenter som är representativa för olika delar av verksamheten. De behöver väljas ut strukturerat för att få en bra bredd på användare.
Under insamlingen samlas de övergripande kraven in, de krav som kommer att utgöra underlag för kommande arbete. Kraven kan samlas in med workshops, intervjuer och enkäter.
- **Strukturera.** Strukturering av krav är en aktivitet som pågår kontinuerligt. Aktiviteten går ut på att skapa en struktur som är lätt att överblicka och förvalta.
- **Prioritera.** Syftet med att prioritera är att identifiera de krav som ger mest värde för pengarna respektive de krav som är förknippade med störst risker. Därmed kan man välja vilka krav som ska realiseras först och vilka krav som man kan vänta med. Prioriteringen görs av beställaren med hjälp av leverantören. Till skillnad mot insamlingen saknas ofta effektiva tekniker för prioritering i arbetsprocessen. Prioritering görs ofta enligt en skala som måste/bör eller hög/medel/låg, men det finns både för- och nackdelar med detta.
- **Dokumentera.** Dokumentation är underlag för alla kommande utvecklingsaktiviteter. Den kan ses som ett formellt kontrakt mellan beställare och leverantör. När ett företag köper in ett system från en extern leverantör skriver parterna ett avtal som definierar vad som ska levereras mot vilken ersättning och avtalet undertecknas av båda parter.
- **Kvalitetssäkra.** Kraven kvalitetssäkras för att säkerställa att rätt krav är dokumenterade. Med kvalitetssäkring avses inte test med hjälp av testfall utan snarare dokumentgranskning och prototyper. Kvalitetssäkring är en ständigt återkommande aktivitet, inte något som görs i slutet av utvecklingen. En viktig framgångsfaktor är att leverera systemet i täta små leveranser. Det gör så att beställaren kan testa systemet och justeringar kan göras om utvecklingen går åt fel håll eller kraven ändras under utvecklingstiden.

- Förvalta. Förvaltningen innebär ett strukturerat angreppssätt för att hantera ändringar i kraven. Kraven bör vara frysta under en tidsperiod. Om de ändras dagligen ökar risken för fel. När man fattar beslut om ändringar är det viktigt att göra en påverkansanalys för att bedöma konsekvenserna av ändringen.

Stjärnan är en iterativ process vilket innebär att det arbetas i små upprepande steg av modellen. Detta görs för att arbetet ska bli så bra som möjligt och för att det inte ska missas något enligt Eriksson (2007).

Om man skulle välja att köpa in ett redan färdigt system finns risken att det inte är anpassat för hela verksamheten. Risken finns också att vid utveckling av verksamheten så riskerar systemet att bli inaktuellt. Genom att skräddarsy systemet så det blir så ändamålsenligt som möjligt samt att skapa ett system som inte är så känsligt mot utveckling av verksamheten skapar man de bästa förutsättningarna enligt Eriksson (2007).

8. Förslag till framtida forskning

I detta kapitlet presenteras förslag till framtida forskning.

I resultatet av SWOT-analysen har det framkommit ett par intressanta områden som inte har blivit belysta i rapporten. Efter att ha undersökt affärssystemet IFS under tre veckors tid kunde jag konstatera att det finns mycket irrelevant information. Genom en undersöka systemet över vad som bör finnas inlagt, kan tas bort eller flyttas till en annan databas skulle en enklare struktur över dokumenten uppnås. Resultatet skulle kunna bli ett enklare sätt att hitta rätt information på ett mer effektivt sätt.

Ett nytt affärssystem skulle kunna bidra till nya informationskanaler där de anställda kan kommunicera med varandra på ett effektivare sätt. I dagsläget sköts kommunikationen främst via mejl eller muntligt. Det skulle kanske finnas en lämpligare informationskanal som skulle kunna användas redan idag där kommunikationen kan bedrivas på ett mer effektivt sätt.

9. Reflektion

I detta kapitlet presenterar jag mina reflektioner om min praktiktermin på Krönleins Bryggeri AB.

När jag reflekterar över min termin 5 anser jag det har varit mycket intressant att sätta sig in i hur ett företag fungerar i praktiken. Under terminen har jag kunnat applicera den kunskap jag har fått från mina två första år under utbildningen. Ibland har jag upplevt att jag "kört fast" i arbetet. Utifrån detta har jag varit tvungen att försöka belysa de olika problemen ur nya synvinklar för att finna potentiella lösningar. Projektets mål har ändrats en del under terminens gång. Först efter genomförandet av SWOT-analysen valde jag att fokusera på att analysera hur verksamheten fungerar med en avgränsning till orderprocessen.

Jag anser att en god kommunikation inom ett företag är en vital del för att den ska fungera på ett optimalt sätt. Företag bör tillhandahålla bra kommunikationskanaler för att de anställda ska kunna kommunicera på ett effektivt sätt. Genom att samtliga i företaget fokuserar på vad som skapar värde för kunden tror jag att effektiviteten kommer att öka inom de olika processerna. Helhetssynen kommer att öka inom verksamheten och den operativa personalen kommer att fokusera mer på vad de bidrar med till helheten än vad de gör för närvarande.

Det finns flera andra delar ur SWOT-analysen som jag inte har analyserat vilka skulle vara intressanta att fokusera på. Eftersom det övervägs att implementeras ett nytt affärssystem på Krönleins Bryggeri AB i framtiden anser jag att det viktigaste är att först fokusera på att organisationen fungerar på ett optimalt sätt.

Litteraturförteckning

Roos, G. Krogh, G. Roos J. (2004) *Strategi – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB

Ljungberg, A. Larsson, E. (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB

Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eriksson, U. (2007). *Kravhantering för IT-system*. Lund: Studentlitteratur AB.

Historia. Hämtad 2012-11-15, från http://www.kronleins.se/about_history.asp?show=01

Utmärkelser. Hämtad 2012-11-15, från http://www.kronleins.se/about_awards.asp?show=02

Bryggeriet blir aktiebolag. Hämtad 2012-11-15, från http://www.kronleins.se/about_history.asp?show=03

Verksamheten flyttas. Hämtad 2012-11-15, från http://www.kronleins.se/about_history.asp?show=05

Ny ägare. Hämtad 2012-11-15, från http://www.kronleins.se/about_history.asp?show=07

Bilagor

Bilaga 1 Processkarta

