

Magisteruppsats i Informatik

Konstruktion av en kundhanteringsprocess åt logistikföretaget DHL

Jonas Hedström

Göteborg, Sweden 2007



IT University
of Göteborg

CHALMERS | GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för Tillämpad Informationsteknologi



REPORT NO. 2007/5

Konstruktion av en kundhanteringsprocess åt logistikföretaget DHL

JONAS HEDSTRÖM



Department of Applied Information Technology
IT UNIVERSITY OF GÖTEBORG
GÖTEBORG UNIVERSITY AND CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
Göteborg, Sweden 2007

Konstruktion av en kundhanteringsprocess åt logistikföretaget DHL
JONAS HEDSTRÖM

© JONAS HEDSTRÖM, 2007.

Report no 2007:5

ISSN: 1651-4769

Department of Applied Information Technology

IT University of Göteborg

Göteborg University and Chalmers University of Technology

P O Box 8718

SE – 402 75 Göteborg

Sweden

Telephone + 46 (0)31-772 4895

Chalmers Repro

Göteborg, Sweden 2007

Konstruktion av en kundhanteringsprocess åt logistikföretaget DHL

JONAS HEDSTRÖM

Department of Applied Information Technology

IT University of Göteborg

Göteborg University and Chalmers University of Technology

Kurskod: IA7400

Kursnamn: Magisteruppsats

Handledare: Kjell Engberg

SAMMANFATTNING

Att designa och konstruera processer för en specifik verksamhet kan vara både en omfattande och komplex utmaning. Det är viktigt att den person eller grupp som skall designa och konstruera processen är lyhörd för verksamhetens krav och önskemål, samtidigt som det är av största vikt att de krav och önskemål som uttalas är rimliga och går att omsätta i en verklig kontext. I den här uppsatsen har jag undersökt hur en kundhanteringsprocess kan se ut och konstrueras, hos ett logistikföretag, som både utgår från verksamhetens krav och önskemål samt med stöd av befintliga modeller och teorier inom det processteoretiska området. Genom empirisk datainsamling samt insamling av teoretiskt material inom ämnesområdet har en huvudprocess bestående av tre delprocesser samt detaljerade beskrivningar av processens aktiviteter konstruerats som tillsammans med verksamheten slutligen utvärderats. Vilket framgår av utvärderingen och resultatet av undersökningen är att vald metodik för konstruktion av process samt val av insamlat empiriskt och teoretiskt material har lett till en kundhanteringsprocess som dels uppfyller verksamhetens krav och önskemål och som stöds av befintliga modeller och teorier inom det processteoretiska området.

Rapporten är skriven på svenska.

Nyckelord: Process, processkonstruktion, effektivitet, processbaserad verksamhetsutveckling, Electronic Data Interchange.

Förord

Jag vill först rikta ett tack till Eva Lanner Lindholm samt Jenny Boman som gett mig möjligheten att genomföra min magisteruppsats inom affärsområdet Global Forwarding på logistikföretaget DHL.

Jag vill även rikta ett tack till mina kontaktpersoner inom DHL Global Forwarding, Björn Ljung samt Mattias Ljungberg, som varit mycket tillmötesgående, tillhandahållit för uppsatsen värdefullt material samt tagit sig tid för att träffa mig, samt besvara alla mina frågor under arbetets gång.

Avslutningsvis vill jag tacka min handledare på IT-universitetet, Kjell Engberg, för hans stöd och för att han kontinuerligt följt mitt arbete och bidragit med konstruktiv kritik ur ett akademiskt perspektiv.

Tack till er alla!

Jonas Hedström
Partille, januari 2007.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING.....	8
1.1	Bakgrund.....	8
1.2	Problematisering.....	9
1.3	Syfte och frågeställning	10
1.4	Målgrupp.....	11
1.5	Avgränsning	11
2	METOD.....	12
2.1	Vetenskapssyn	12
2.1.1	Positivism och hermeneutik	12
2.2	Undersökningsansats	12
2.2.1	Deduktion och induktion.....	13
2.2.2	Konstruktiv forskning	13
2.3	Undersökningsmetod och datainsamling	14
2.3.1	Kvantitativ och kvalitativ metodik	14
2.3.2	Primär- och sekundärdata.....	15
2.3.3	Litteraturstudie.....	15
2.3.4	Intervjuer	16
2.4	Vald arbetsmetod.....	17
2.5	Metoddiskussion.....	18
2.5.1	Reliabilitet och validitet	18
2.5.2	Källkritik	20
2.5.3	Generaliserbarhet	20
3	TEORETISK REFERENSRAM.....	21
3.1	Informationssystem	21
3.1.1	Begreppsdefinitioner.....	21
3.1.2	Informationsbehandlingsprocess	22
3.2	Processteori	23
3.2.1	Processbaserad verksamhetsutveckling	23
3.2.2	Processbegreppet	23
3.2.3	Processens komponenter	24
3.2.4	Olika typer av processer.....	26
3.2.5	Processorientering.....	27
3.2.6	Processorganisationen.....	28
3.2.7	Ledarskap och rollfördelning i processorganisationen	28
3.2.8	Processrelaterad kravhantering.....	30
3.2.9	Metodik för processutveckling	30
3.3	Effektivitet	38
3.3.1	Definition av effektivitet, värde och produktivitet	38
3.3.2	Processer och effektivitet	40
3.4	EDI - Electronic Data Interchange	41
3.4.1	Definition och tillämpning	41
3.4.2	VAN-tjänst	41
4	EMPIRI.....	43
4.1	Verksamhetsbeskrivning.....	43
4.2	DHL LogTrade	45
4.3	Intervjuer.....	46
4.3.1	Beskrivning av respondenter	46

4.3.2	Sammanställning av Intervju 1 – DGF Program Management	47
4.3.3	Sammanställning av Intervju 2 – WM-data/VAN-leverantör	49
4.3.4	Sammanställning av Intervju 3 – DGF Försäljningsavdelning	51
4.3.5	Övriga intervjuer.....	52
5	KUNDHANTERINGSPROCESSEN	53
5.1	Detaljerad beskrivning av konstruktionsprocessen	53
5.2	Processkartor	54
5.2.1	Implementationsprocess	55
5.2.2	Modifikationsprocess	55
5.2.3	Borttagsprocess.....	56
5.3	Aktivitetsbeskrivningar.....	56
5.4	Beställningsdokument.....	59
5.5	Processens förhållande till övriga processer i verksamheten.....	60
6	UTVÄRDERING	61
7	SLUTSATS.....	65
8	REFLEKTION	66
8.1	Reflektion kring arbetsmetoden	66
8.2	Rekommendationer.....	67
8.3	Generalisering	68
8.4	Uppslag till vidare forskning.....	68
9	KÄLLFÖRTECKNING	70
9.1	Litteratur	70
9.2	Övriga källor	70
9.2.1	Artiklar	70
9.2.2	Whitepapers	71
9.2.3	Föreläsningsmaterial	71
9.2.4	Uppsatser.....	71
9.2.5	Internetkällor	71
9.2.6	Muntliga källor	71
10	FIGURFÖRTECKNING	72
11	BILAGOR.....	73

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Logistik är en bransch som ständigt utvecklas. Kundernas krav ökar i takt med att nya aktörer antränger en allt mer globaliserad marknad. Branschen har utvecklats från att tillhandahålla rena transporttjänster där gods och varor fraktas mellan avsändare och mottagare, till att vara en bransch med ett ökat krav på avancerade logistiktjänster där aktörernas affärssystem integreras med hjälp av olika lösningar som exempelvis EDI (Electronic Data Interchange). IT (informationsteknik) och IS (informationssystem) har en stor betydelse för företagens möjligheter att skapa konkurrensfördelar, öka effektiviteten och tillväxten. Med hjälp av IT-baserade system och tjänster kan logistikföretagen erbjuda logistiktjänster som effektiviserar kundernas verksamhet, sänker de totala kostnaderna och säkerställer att rätt varor, finns på rätt plats vid rätt tidpunkt. (Fredholm, 2006). Användningen av IT utvecklar logistikföretagens sätt att bedriva affärsverksamhet, vilket i processororienterade verksamheter kan beskrivas som företagets affärsprocesser. Rutiner som tidigare hanterats manuellt och per fax och telefon såsom order, faktura och lagerhantering sker idag med hjälp av EDI, en teknik för automatisk elektronisk affärskommunikation, helt utan mänsklig inblandning. Affärssystemen hos kunden uppdateras med korrekt information från leverantörens affärssystem med exempelvis vilka varor som anländer, när de anländer och vart varorna befinner sig i transportflödet. De olika tekniska lösningar som finns inom EDI varierar, men de grundläggande kraven enligt Fredholm (2002) för att affärskommunikation skall sorteras under EDI är att informationen som skickas är i ett standardiserat format, kan bearbetas automatiskt utan mänsklig inblandning hos mottagaren och är oberoende av teknisk plattform hos sändare och mottagare.

Då ett logistikföretag samverkar med ett VAN-företag (Value Added Network) för hantering av EDI-kommunikationen är det viktigt att de administrativa arbetsprocesser som exempelvis stödjer implementation, modifikation och borttagning av kunder i VAN-tjänsten sker på ett korrekt och effektivt sätt. Effektivitet är ett viktigt begrepp i många sammanhang. De tjänster som ett logistikföretag tillhandahåller måste effektivisera kundens verksamhet för att vara meningsfulla att nyttja. Effektivitet är enligt Lantz (2003) ett mått för att beräkna ”*.../den andel av den effektiva kapaciteten som faktiskt har använts till produktionen*”. Att rätt informationsunderlag och kontaktvägar används och definierats, samt att alla förutsättningar som krävs för en effektiv administrativ process måste på förhand vara strukturerat och säkerställt mellan de inblandade parterna för att den elektroniska affärskommunikationen slutligen skall kunna etableras mellan parterna. Med hjälp av processer kan en verksamhet definiera hur arbetet skall bedrivas i verksamheten. En process är enligt Ljungberg & Larsson (2001) ”*.../en samling länkade aktiviteter som transformerar en input för att skapa en output*”. Vidare beskrivs att en process kan användas för att strukturera hur arbetet bedrivs i en verksamhet då processens olika aktiviteter och dess inbördes ordning på ett tydligt sätt definieras. Processer i sig leder således till att verksamheten utvecklas genom att rutinerna struktureras och definieras, det blir tydligare för medarbetarna hur de skall jobba och varför de ska arbeta som de gör.

Ett specifikt exempel på ett företag som har ett behov av att konstruera en process är logistikföretaget DHL, där processen skall stödja, strukturera och samordna en avgränsad del av ett antal arbetsuppgifter i ett av DHLs affärsområden, DHL Global Forwarding (DGF). DGF har identifierat ett specifikt behov av en process som skall stödja kundhanteringen för en specifik applikation som DGFs kunder använder för att skicka transportbokningar till DGF. Kundhanteringsprocessen skall innefatta implementation, modifikation samt borttagning av kunder som nyttjar den specifika applikationen. DGF samverkar med ett antal interna resurser samt med en extern part i processen vilket även skall struktureras och definieras med hjälp av processen. Det som enligt verksamheten kännetecknar den framtida processen är att den hanterar en så kallad standardprodukt vilket enligt DGF innebär att de kunduppsättningar som hanteras i DGFs system som inte skiljer sig nämnvärt åt. Med andra ord är det stor likhet vid hanteringen av de kunder som skall nyttja den specifika applikationen. Konstruktionen av processen skall enligt verksamhetens önskemål leda till en form av standardiserad process som kan användas kontinuerligt i arbetet med att implementera, modifiera samt ta bort kunder.

1.2 Problematisering

Att införa processer i en verksamhet kan vara en omfattande och komplex utmaning. Det handlar om att tänka och arbeta på ett nytt sätt då den processorienterade verksamheten har ett konstant kundfokus som utgår från det identifierade kundbehovet som med hjälp av processen slutligen skall tillfredsställas. Ljungberg & Larsson (2001) beskriver att i processbaserade verksamheter är kundfokus och en holistisk syn på verksamheten centralt.

Att konstruera en process åt en verksamhet ställer krav på att processdesignern är lyhörd för verksamhetens krav och önskemål. Processdesignern bör även se till att de krav och önskemål som uttalas är rimliga och går att omsätta i en verklig kontext med stöd av befintliga modeller och teorier inom det processteoretiska området. Kundhanteringsprocessen hos DHL Global Forwarding skall enligt uttalade önskemål och förväntningar stödja implementation, modifikation och borttag av kunder i en avgränsad del av verksamheten. Flertalet resurser skall samverka i processen som enskilt skall sträva efter att arbeta så effektivt som möjligt för att bidra till att effektivisera processens totala prestanda. Den information som nyttjas i processen kräver samordning och struktur för att den skall fungera för alla samverkande parter. Hur ser verksamheten på kvalitetsbegreppet när det gäller hanteringen av information i processen? Det finns olika tekniker och metoder för att konstruera en process. Hur vet processdesignern att rätt metod valts för det specifika fallet? Är det upp till processdesignern att själv välja metod för att konstruera processen? Är processer rätt metodik för att stödja, styra och strukturera en verksamhet? Ljungberg & Larsson (2001) betonar vikten av att tidigt i processutvecklingsprojektet, diskutera metodik för utveckling samt den framtida processens funktion och syfte i verksamheten.

Inför konstruktionsmomentet av processen är det viktigt att konsensus uppnås mellan processdesignern och verksamheten när det gäller förväntningarna av processens resultat. När processen är färdigställd, förväntar sig verksamheten och konstruktören verkligen samma sak? Att verksamheten inte alltid har en definierad förväntan och kravbild processutvecklingens resultat, leder det till större frihet och möjligheter för processdesignern, eller är det en källa till missförstånd och framtida problematik?

Valet av processens struktur, notation, abstraktionsnivå samt omfattning är viktigt att ta hänsyn till vid konstruktionsmomentet. En allt för detaljerad process resulterar i en arbetsbeskrivning vilket inte lämnar något utrymme för medarbetaren att agera och ta egna beslut vid genomförandet av den specifika arbetsuppgiften. En alltför abstrakt process är svår att relatera till operativ nivå i verksamheten och medför inget värde avseende stöd, styrning och definition av hur arbetet skall genomföras. Likväl är det viktigt att processdesignern och verksamheten enas om processens omfattning. Vilka funktioner i verksamheten skall omfattas av processen? Vilka system skall inkluderas? Vilken kundgrupps behov skall tillgodoses med hjälp av processen? Vart går processens yttre gränser när det gäller dess omfattning?

Befintlig akademisk forskning inom det processteoretiska området behandlar huvudsakligen studier kring utformning av metoder och modeller kring processbaserad verksamhetsutveckling (Albers et al., 1994 & Miers, 2005) samt analyser och mätning genom fallstudier av en verksamhets befintliga processer. Larsson och Hultkrantz (2004) studie visar hur befintliga processer, genom en fallstudie på Volvo AB, kan utvecklas och effektiviseras (refererar Ljungberg & Larsson, 2001). Befintlig forskning (Lindgren, 2006) visar även (refererar Ljungberg & Larsson, 2001) hur organisationer kan förändras genom kartläggning av befintliga processer och analys av möjliga förbättringsfaktorer vid processorientering. Ett ytterligare område som behandlats i tidigare forskning (Nyström & Bogeblad, 1998) är kritiska framgångsfaktorer vid införandet av processer i en verksamhet där författarna refererar Bowers et al. (1995) och Sachs (1995) fallstudier. Mitt bidrag till det akademiska kunskapsberget är att jag med stöd av befintlig teori och specifikt för studien insamlad empiri, konstruerar samt utvärderar resultatet av hur tillämpad arbetsmetodik är användbar för konstruktion av processer för en specifik verksamhet. Är befintlig teori i kombination med för uppsatsen insamlad empiri tillräckligt ur kunskapshänseendet för att uppfylla uppsatsens syfte besvara frågeställningen?

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med min uppsats är att identifiera verksamhetens processspecifika behov samt med stöd av teoretisk- samt empiriskt material konstruera en specifik kundhanteringsprocess åt verksamheten DHL Global Forwarding.

Uppsatsens frågeställning är:

Hur kan en kundhanteringsprocess se ut och konstrueras, hos ett logistikföretag, som både utgår från verksamhetens krav samt önskemål och som stöds av befintliga modeller och teorier inom det processteoretiska området?

1.4 Målgrupp

Uppsatsens målgrupp är huvudsakligen medarbetare inom DHL och mer specifikt DHL Global Forwarding. Uppsatsen kan även vara av stort intresse för flertalet transportverksamheter och logistikföretag som arbetar med administrativa arbetsprocesser kring EDI och transportadministrativa applikationer, med ett intresse av hur verksamheten kan stödjas, styras och definieras utifrån ett processperspektiv.

1.5 Avgränsning

På grund av DHL-koncernens storleksmässiga omfattning har jag valt att avgränsa min undersökning till det svenska affärsområdet DHL Global Forwarding (DGF). DGF har ett antal olika EDI-flöden genom VAN-tjänsten hos WM-data, jag kommer i min undersökning att fokusera på det EDI-flöde som går mellan de kunder som använder den transportadministrativa applikationen DHL LogTrade, VAN-tjänsten och DGF.

Jag kommer inte att undersöka ekonomiska aspekter av processens påverkan, samt de avtal som ligger till grund för EDI-flödet. DHL verkar i logistikbranschen, men logistik är inte det uppsatsen handlar om, vilket leder till att logistik är ytterligare ett ämnesområde jag avgränsar uppsatsens innehåll från.

Jag kommer inte att beskriva tekniken bakom EDI på någon djupare nivå, då den målgrupp som uppsatsen riktar sig till har den förkunskap som krävs för att ta del av och behandla den information uppsatsen innehåller. Process- och effektivitetsteori kommer att beskrivas utifrån den omfattning som teorin används för design och konstruktion av processen. Uppfattas ett behov av läsaren att fördjupa sig inom något teoretiskt område hänvisas denne till referensmaterialet.

Uppdraget från verksamheten är att konstruera en kundhanteringsprocess bestående av tre delprocesser samt ta fram en specifikation för processen. Inom uppsatsens ramar kommer inte implementation av processen eller mätning av processens ledtid, prestanda eller kostnadsfaktorer att studeras. Processerna i verksamheten utöver dem som föregår och följer kundhanteringsprocessen omnämns inte i den här uppsatsen.

Avgränsningarna är avslutningsvis påverkade av den tid (20 veckor) som är avsatt till att arbeta med uppsatsen, samt att jag åtagit mig denna undersökning utan några medverkande författare/studenter.

2 METOD

2.1 Vetenskapssyn

Enligt Björklund & Paulsson (2003) har alla forskare en grundläggande världssyn, ett sätt att se på världen, vilket även påverkar forskarens syn på forskningsområdet och forskningsproblemet. En forskares världssyn kallas för ontologi och beror delvis på forskarens bakgrund. I stark relation till en forskares världssyn står forskarens syn på kunskap, epistemologi. Det finns två sätt att se på kunskap inom vetenskapen, positivism och hermeneutik.

2.1.1 Positivism och hermeneutik

Positivism präglas av att forskarens undersökning genomförs på ett objektivt sätt, där forskarens egna värderingar och grundläggande antaganden inte avspeglas på undersökningen. Problemområdet studeras helt oberoende från forskarens subjektiva uppfattningar och ställningstaganden och är tillämpbar för forskning inom naturvetenskapen och teknologin. (Patel et al., 2003). En fördel enligt Björklund & Paulsson (2003) med det positivistiska synsättet är att oavsett vilken observatör som genomför undersökningen så erhålls samma resultat. En positivistisk forskare präglas mer av att utveckla en förståelse för hur något fungerar, än av att förstå varför något fungerar som det gör.

Det hermeneutiska synsättet på kunskap präglas av att forskaren enligt Björklund & Paulsson (2003) inte helt skiljs åt från det fenomen som undersöks, utan viktiga faktorer som präglar det hermeneutiska synsättet är forskarens tolkning av ett fenomen och hur denne uppfattar fenomenet, en subjektiv värderingsgrund påverkar alltså synen på kunskapen. Då ett positivistiskt synsätt är vanligt inom naturvetenskapen och teknologin, där numeriska beräkningar och statistisk bearbetning är vanligt förekommande, är det hermeneutiska synsättet vanligt inom humanistiska, kulturella och samhällsvetenskapliga undersökningar. (Patel et al., 2003). Då forskarens subjektivitet påverkar forskningen, blir forskaren enligt Ranerup (2006) en del av det område som undersöks. Vidare beskriver Ranerup (2006) att en av fördelarna med det hermeneutiska synsättet är att författaren kan pendla mellan att vara objektiv och subjektiv, vilket kan påverka undersökningen på ett positivt sätt.

2.2 Undersökningsansats

Vid vetenskapligt arbete strävar forskaren att ta fram teori och beskriva empiri på ett så korrekt sätt som möjligt. Enligt Björklund & Paulsson (2003) kan forskaren vandra mellan den generella teorin och den konkreta empirin om vartannat. Vandrigen mellan de olika abstraktionsmetoderna kallas abduktion. Det finns två olika sätt att arbeta för att ta fram teorier, deduktion och induktion.

Att tillämpa en konstruktiv forskningsmetodik handlar enligt Järvinen (2001) om att skapa någon ny ”innovation” baserad på befintligt och för studien insamlad kunskap för att nå ett önskvärt måltillstånd.

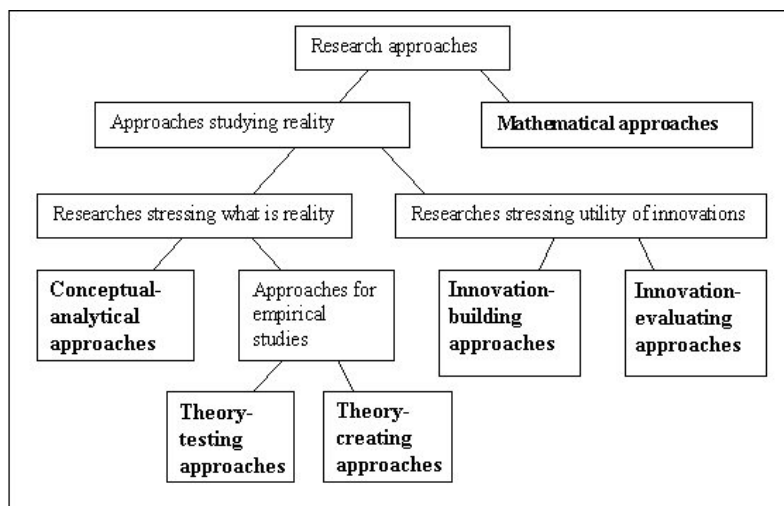
2.2.1 Deduktion och induktion

Den deduktiva ansatsen utgår enligt Björklund & Paulsson (2003) från de befintliga teorierna där forskaren utifrån dessa gör antaganden ("hypoteser") om empirin, vilket forskaren i ett senare skede försöker att verifiera med hjälp av insamlade fakta. Enligt Ranerup (2006) präglas det deduktiva angreppssättet många gånger av kvantitativa datainsamlingsmetoder. Det material som samlas in om empirin analyseras med hjälp av de antaganden som tidigare gjorts. Analysen leder till att antagandena eller de hypoteser som tidigare formulerats bekräftas eller falsifieras av forskaren.

Med en induktiv ansats kan ett ämnesområde enligt Björklund & Paulsson (2003) studeras, utan att forskaren först studerat existerande teori. Teori formuleras och tas fram utifrån den empiri som samlas in. Till skillnad från det deduktiva angreppssättet möjliggör det induktiva angreppssättet i större omfattning att forskaren kan påverka resultatet genom egna idéer och åsiktsbidrag. En vanligt förekommande kritik mot det induktiva arbetssättet enligt Patel et al. (2003) är att den teori som skapas med hjälp av empirin, kan vara svår att generalisera då den baseras på empiri som är aktuell vid en viss tidpunkt och i en viss kontext.

2.2.2 Konstruktiv forskning

Konstruktiv forskning handlar enligt Järvinen (2001) om att skapa en ny artefakt baserad på befintlig kunskap. Med artefakt avses någon form av modell, metod, prototyp eller innovation. Den konstruktiva forskningen kan enligt Järvinen (2001) tillämpas på ett specifikt objekt för att det med hjälp av byggprocessen skall nå ett definierat måltillstånd.



Figur 2.1, Järvinens klassificering över forskningsmetoder (2001).

Den konstruktiva forskningen kräver enligt Järvinen (2001) inte att det som konstrueras faktiskt implementeras, utan det räcker med en prototyp eller med en plan för det konstruerade objektet eller modellen. I bilden ovan beskrivs forskningsmetoden som "Innovationbuilding approaches".



Figur 2.2, Byggprocessens tre tillstånd, Järvinen (2001).

Den konstruktiva forskningens byggprocess består av tre tillstånd. Det första tillståndet, *begynnelsestillståndet*, är utgångsläget som baseras på existerande metoder, modeller och teoretiska fundament inom problemområdet. Det andra tillståndet, *byggprocessen*, är det tillstånd där själva konstruktionen eller utvecklingen sker av artefakten. Det tredje och sista tillståndet är *måltillståndet*. Konstruktionsmomentet, byggprocessen i metoden syftar enligt Järvinen (2001) till att uppnå en förflyttning från *begynnelsestillståndet* till *måltillståndet* som antingen kan vara känt eller okänt vid startpunkten för den konstruktiva forskningen.

2.3 Undersökningsmetod och datainsamling

2.3.1 Kvantitativ och kvalitativ metodik

Två metoder som används vid vetenskapligt arbete för att samla in data är kvantitativ och kvalitativ metod. Enligt Björklund & Paulsson (2003) är det främst studiens syfte som definierar om undersökningen är kvantitativ eller kvalitativ. Den kvantitativa metoden används vid studier då informationen på ett eller annat sätt skall användas för mätning, värdering eller statistisk bearbetning av numeriska observationer. Användning av enkäter, frågeformulär samt matematiska modeller är vanligt enligt Björklund & Paulsson (2003) vid kvantitativa studier. Holme et al. (1997) beskriver vidare att forskare som använder en kvantitativ metodik ofta använder på förhand strukturerade och fasta svarsalternativ vid undersökningar baserade på enkäter och formulär. Den information forskaren samlar in används därefter utan att forskarens subjektiva värderingar påverkar resultatet.

Kvalitativ metodik används då forskaren vill skapa en djupare förståelse för ett specifikt studieområde. Ett vanligt tillvägagångssätt enligt Holme et al. (1997) är att använda sig av ostrukturerade intervjuer, djupanalyser av källor och observationer där en relativt mer djupgående information om studieobjektet samlas in. Siffror och tal används inte i lika stor utsträckning som vid kvantitativa studier. Vanligt förekommande är bearbetning av skrivna och talade formuleringar från respondenter, samt mer omfattande och detaljerad information som beskriver studieobjektet. (Backman, 1998). Den kvantitativa metoden tar heller inte lika stor hänsyn till den omgivning eller det sammanhang som studieobjektet befinner sig i som den kvalitativa enligt Holme et al. (1997) då forskarens egna värderingar och tolkningar speglar studien i större omfattning än vid kvantitativa studier.

2.3.2 Primär- och sekundärdata

Vid insamling av data i forskningssammanhang beskriver Björklund & Paulsson (2003) två vanligt förekommande begrepp, primär och sekundärdata. Primärdata är data som samlas in i syfte att använda i den aktuella studien. Primärdata kan samlas in på olika sätt, men intervjuer, enkäter, frågeformulär, observationer och experiment är vanligt förekommande.

Sekundärdata är redan framtagen data som ursprungligen tagits fram för ett annat syfte än den aktuella studien. (Björklund & Paulsson, 2003). Exempel på sekundärdata är litteratur, broschyrer, företagsintern information och tidskrifter. Sekundärdata kan även tas fram vid deltagande vid föreläsningar, konferenser seminarier etc., där informationen som förmedlas är spridd och vanligtvis inte riktad till den aktuella undersökningen. Viktigt att tänka på vid användningen av sekundärdata är att informationen kan vara påverkad av den som tagit fram den, samt omfatta av forskaren valda delar av ett studieområde, vilket kan påverka den egna undersökningen.

2.3.3 Litteraturstudie

Litteraturstudier är enligt Björklund & Paulsson (2003) studier av skrivet material som exempelvis facklitteratur, broschyrer och tidskrifter. Vidare beskrivs att fördelen med litteraturstudier är att mycket information kan tas fram på relativt kort tid och med knappa ekonomiska resurser. Forskaren kan med hjälp av litteraturstudien bygga upp en god grundläggande kunskap om studieområdet och skapa en teoretisk referensram. Ur ett vetenskapligt perspektiv är det viktigt att först ta del av den kunskap som är framtagen inom området för att den egna undersökningen inte skall duplicera redan befintlig kunskap. Litteraturstudien i den aktuella undersökningen kan tillsammans med empirin visa på brister i befintlig kunskapsmassa och bidra med ny relevant kunskap till det akademiska området. Befintlig vetenskaplig teori och litteratur kan användas för att stödja den egna undersökningen där tidigare undersökningars metoder och resultat, samt analyser kan ge goda förutsättningar och tips och praktiska tillvägagångssätt för den egna undersökningen. (Backman, 1998). En nackdel med litteraturstudien som omnämns i stycket om primär- och sekundärdata är att informationen kan vara vinklad och avgränsad av den som tagit fram materialet. En ytterligare nackdel är att det för redan framtaget material, sekundärdata, inte alltid framgår vilka metoder samt vilket syfte som har legat till grund för datainsamlingen. Björklund & Paulsson (2003) beskriver därför att det är viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt vid litteraturstudien, samt generellt vid undersökningar baserade på sekundärdata.

2.3.4 Intervjuer

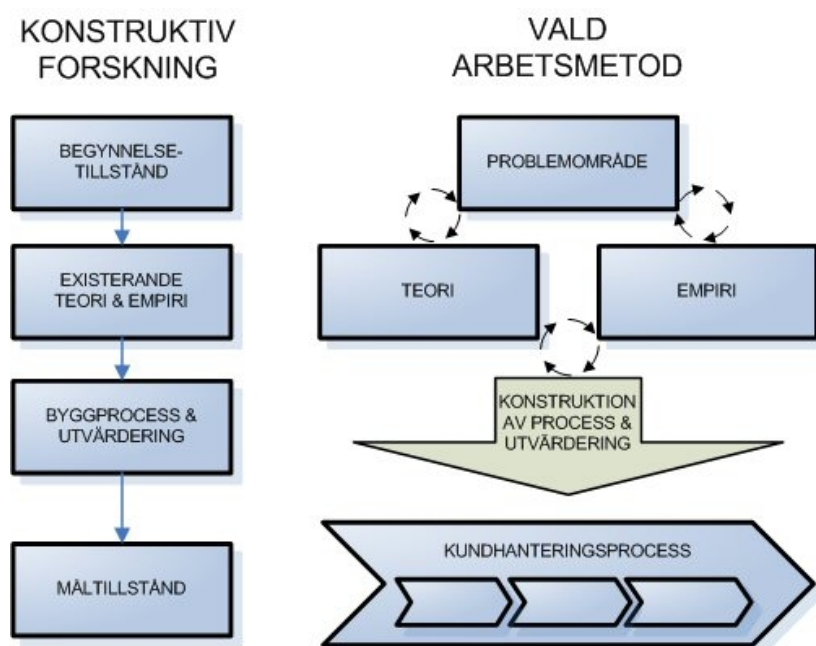
Intervjuer är enligt Björklund & Paulsson (2003) en metod för att samla in primärdata som grund för det empiriska materialet. Det som skiljer en intervju från exempelvis en strukturerad enkät eller ett formulär med statistiska svarsalternativ är att en intervju kräver större arbetsinsats avseende sammanställning och tolkning av resultatet (Ranerup, 2006). En intervju är enligt Björklund & Paulsson (2003) olika former av utfrågningar som kan genomföras vid ett personligt möte mellan intervjuaren och respondenterna, telefonledes eller med hjälp av e-post. Beroende på om en kvantitativ eller kvalitativ metod används i undersökningen påverkar detta intervjuens utformning och nivå avseende penetrationen av studieområdet. Även antalet respondenter påverkas av om studien är kvalitativ eller kvantitativ där den sistnämnda behandlar ett stort antal respondenter och den förstnämnda fokuserar på ett mindre antal respondenter som mer djupgående besvarar frågorna och beskriver studieområdet.

Det finns olika strukturer för att genomföra en intervju. Enligt Björklund & Paulsson (2003) finns huvudsakligen tre olika strukturella former för att genomföra en intervju. Den första formen benämns strukturerad intervju och bygger på att alla frågor på förhand är bestämda och besvaras i turordning. Den andra formen kallas semistrukturerad intervju och baseras på att ämnesområdena för intervjun är bestämda på förhand, men att frågorna konstrueras i efterhand beroende på hur respondenten svarar och reagerar på tidigare ställda frågor. Den tredje formen benämns ostrukturerad intervju och fungerar som ett samtal mellan intervjuaren och respondenten. Frågorna och intervjun kan påverkas under samtalet av intervjuaren, men formuleras efter att intervjun är genomförd.

Fördelen med att använda intervju vid datainsamling är att undersökaren får tillgång till information som är direkt användbar för den aktuella undersökningen. Intervjun kan även på ett flexibelt sätt utformas för att passa respondenten och det område som studeras. Intervjuaren kan även tolka respondentens reaktioner under intervjun samt ställa följdfrågor för att få en komplett avspeglning av intervjusituationen.

2.4 Vald arbetsmetod

Vid vetenskapligt arbete är det viktigt att beskriva hur den specifika undersökningen har genomförts, det vill säga det praktiska tillvägagångssättet från studiens inledning till färdig uppsats, bearbetat akademiskt problem och besvarad frågeställning. Undersökningen baseras på en konstruktiv forskningsmetodik där jag med stöd av existerande teori och empiriskt material, via en konstruktionsprocess tar fram en specifik process som jag slutligen tillsammans med verksamheten samt genom egen diskussion, utvärderar i uppsatsen. Undersökningen är kvalitativ där jag utgår från en teoretisk grund baserad på litteraturstudier inom ämnesområdet som tillsammans med insamlad kvalitativ empiri används för diskussion utifrån problematisering, syfte och frågeställningen i uppsatsens utvärderingskapitel.



Figur 2.3, Vald arbetsmetod i förhållande till konstruktiv forskningsmetodik. Fritt efter Järvinen (2001).

Undersökningen genomförs i en specifik verksamhet där ett problem inom ett område har identifierats av verksamheten. För att definiera och fastställa var problemet ligger samt verksamhetens behov av en specifik lösning, genomfördes inledningsvis empirisk datainsamling genom semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner i verksamheten. Efterföljande diskussioner med handledaren resulterade i en första definition av problemområde och frågeställning. Problemet som skall undersökas behandlar ett visst område i verksamheten där jag behövde utveckla en grundläggande kunskap för att kunna angripa problemet med stöd av den konstruktiva forskningsmetodiken. Den grundläggande kunskapen byggdes huvudsakligen upp av med hjälp av de inledande semistrukturerade intervjuerna av nyckelpersonerna, samt med studier av litteratur och artiklar inom ämnesområdet. Fördelen med att få ett antal respondenter tilldelat är att jag vid undersökningens inledningsskede inte var insatt i verksamheten, men fick genom tilldelningen av lämpliga respondenter, kunskap om verksamheten samt dess processrelaterade behov.

Frågeställningen och problemområdet är utgångspunkt för den fortsatta undersökningen där jag samlar in, bearbetar och tar fram den teoretiska referensramen samt det empiriska materialet. Den teoretiska referensramen bygger huvudsakligen på litteratur, referensmaterial, vetenskapliga artiklar samt information hämtad från Internet. Empirin samlades huvudsakligen in genom semistrukturerade intervjuer med ett fåtal nyckelpersoner i verksamheten samt hos samarbetspartnern WM-data. Komplettering av det empiriska materialet har skett genom uppföljningsfrågor per telefon och e-post. De personer som kontaktades för intervju föreslogs av min initiala kontaktperson i verksamheten. Intervjun med samarbetspartnern WM-data genomfördes för att få ett alternativt perspektiv av problematiken i dagens situation och input till konstruktionen av processen, då WM-data är en viktig resurs i processen. Det empiriska materialet från de olika intervjuerna sammanställdes, sorterades och strukturerades, frågorna formulerades enligt den semistrukturerade metodiken (Björklund & Paulsson, 2003) till empiriskt material. Den konstruerade processen kommer att utvärderas utifrån processens praktiska relevans och påverkan för verksamheten, vilket kommer att genomföras tillsammans med verksamheten efter att processen har konstruerats. Empiriskt material kommer att ligga till grund för uppsatsens utvärderande kapitel där jag utifrån den teoretiska referensramen diskuterar och analyserar insamlade data samt de faktorer som framkommit under arbetet.

Vid design och konstruktion av processen har jag valt att utgå från litteraturens rekommendationer samt med stöd av det empiriska material jag samlat in. Jag har valt att till stor del tillämpa Ljungberg & Larssons (2001) metodik "Processdesign" för kartläggning samt konstruktion av processer, vilket enligt min uppfattning samt Ljungberg & Larssons (2001) beskrivning, till stor del påminner om alternativa metoders grundläggande ramverk för behovsanalys, design och konstruktion av processer. Valet motiveras utifrån att en enhetlig, i en källa samlad metodik används, vilket efter diskussion med verksamheten bedömts som applicerbar för att konstruera den aktuella processen.

2.5 Metoddiskussion

2.5.1 Reliabilitet och validitet

Två enligt Björklund & Paulsson (2003) vanligt förekommande begrepp då en undersökningens trovärdighet diskuteras är reliabilitet och validitet.

Björklund & Paulsson (2003) beskriver att reliabilitet handlar om hur tillförlitliga mätinstrumenten är och i vilken utsträckning undersökningen skulle få i samma resultat om en annan forskare skulle använda metoderna och mätinstrumenten vid ett senare skede. Vid kvalitativa studier som tillämpas i den här undersökningen är det svårt att garantera en hög reliabilitet då författarens subjektivitet påverkar undersökningen samt resultatet. Reliabiliteten kan ökas med hjälp av kontrollfrågor i en intervju där specifika områden säkerställs. Triangulering kan även användas för att problemet skall belysas från olika perspektiv med hjälp av olika metoder.

Validitet är ett begrepp som definierar i vilken utsträckning det som verkligen skall mätas, verkligen mäts i undersökningen. (Björklund & Paulsson, 2003). Det är den egna metoden och de mätinstrument som används i undersökningen som är påverkbara i syfte att öka validiteten. Validiteten kan även ökas genom att flera olika metoder och instrument används vid insamling och bearbetning av insamlad data. Triangulering kan även användas för att öka validiteten av en undersökning. En ytterligare metod för att öka validiteten är att frågorna vid en intervju struktureras på förhand för att inte påverkas eller vinklas av intervjuaren eller respondenterna.



Figur 2.4, Illustration av begreppen validitet och reliabilitet, Björklund & Paulsson (2003).

Björklund & Paulsson (2003) beskriver att en undersökning alltid skall sträva mot en så hög reliabilitet och validitet som möjligt. Illustrationen ovan symboliserar tre piltavlor där träffarna (punkterna) grafiskt beskriver de båda begreppen. Den vänstra cirkeln illustrerar både dålig reliabilitet och validitet. Mittersta bilden visar en låg validitet, men med en hög reliabilitet. Bilden till höger illustrerar en hög validitet och reliabilitet i undersökningen, det vill säga att det som mäts verkligen mäts och undersökningen är möjlig att upprepa vid ett senare tillfälle av en annan forskare genom att nyttja samma metoder och praktiska tillvägagångssätt.

Den här undersökningen baseras på en kvalitativ metodik, vilket enligt ovan beskrivning påverkar reliabiliteten samt även validiteten. Det är det empiriska materialet som huvudsakligen samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Ett mindre antal nyckelpersoner i verksamheten har intervjuats ett flertal gånger under arbetet, vilket har lett till att information från intervjuerna bekräftas ofta mer än en gång av respondenten. Samma struktur och informationsinnehåll användes vid flertalet intervjuer som utgångsläge för att ämnesområdet för intervjun skall vara likartat och svaren belysas från flera olika källor vilket gynnar reliabiliteten. Även validitet har beaktats i undersökningen. För att understödja en strävan mot att uppnå en hög validitet har intervjuerna förberetts där ett antal områden och ämnen skall diskuteras vid varje intervju.

2.5.2 Källkritik

Vid vetenskapligt arbete är det viktigt att ha kännedom om att källor kan vara av olika kvalitet och inte alltid tillämpbara för den egna undersökningen. Litteratur, tidskrifter, företagsinternt material samt olika typer av Internetkällor kan vara påverkade av den ursprungliga författarens uppfattningar om ämnesområdet. Likaså kan ett antal områden vara utvalda och andra bortvalda av den ursprungliga författaren vilket varje forskare bör vara medveten om. (Björklund & Paulsson, 2003). Vidare är det viktigt att ha kännedom om att olika källor kan vara inaktuella. Hemsidor, tidskrifter och Internetsidor kan vara helt inaktuella mot den verkliga situationen. Vanligt idag är att varje sida har en datumstämpel, vilket till viss del ger forskaren en antydning om materialets aktualitet.

Björklund & Paulsson (2003) beskriver vidare att sekundärkällor som beskrivs ovan är en typ av källor som varje forskare generellt bör ha ett kritiskt förhållningssätt till. Även primära källor som information tillhandahållen av respondenter vid en intervju, eller tilldelat aktuellt material från exempelvis en verksamhet bör forskaren ha viss kritisk hållning gentemot. Respondenten kan vara påverkad av intervjuaren, den tillfälligt sociala situationen, eller av andra psykologiska aspekter som kan påverka materialet vid tidpunkten för intervjun.

2.5.3 Generaliserbarhet

Vid vetenskapligt arbete är det viktigt att ha kännedom om, samt att ta hänsyn till den egna undersökningens resultat och hur detta kan generaliseras. Generalisering betyder enligt Nationalencyklopedin (www.ne.se, Sökord: "generalisering", 061110) "Härledning av allmän slutsats från enskilda exempel.". För författaren handlar det om att gå från en specificering avseende redovisning av resultat, analys och slutsats till en diskussion av studiens relevans ur ett generellt perspektiv.

Björklund & Paulsson (2003) beskriver att generalisering handlar om att beskriva om och i så fall hur resultatet och den framtagna kunskapen kan användas inom andra områden. Vid vetenskapligt arbete tenderar den egna undersökningen att fokusera på ett antal områden där data samlas in bearbetas, analyseras för att slutligen lösa det akademiska problemet och besvara frågeställningen. Vetenskapliga arbeten har många gånger en bred inledning som i ett senare skede avsmalnar enligt avgränsningar, syfte och frågeställning.

En generalisering syftar till att beskriva hur tillämpbar undersökningen är inom andra områden. Det kräver en viss nivå av analytiskt tänkande hos forskaren. Att analysera och diskutera en undersökning utifrån generaliserbarhet är ett moment som görs mot slutet av uppsatsarbetet då resultatet är klart, analyserat och då författaren kommit fram till en slutsats. Exempel på områden som kan generaliseras är den teoretiska referensramen i samverkan med det empiriska materialet. Viss problematik som ligger till grund för studien kan även den generaliseras och diskuteras utifrån ett antal olika områden. (Patel et al., 2003).

Att konstruera en process för kundhantering är inte enbart intressant för den avgränsade delen av DGFs verksamhet, utan är relevant även för andra verksamheter då den specifika applikationen nyttjas, enligt programleverantörens hemsida (www.usemark.se, hämtat 061223) av kunder till flertalet av den svenska transportbranschens ledande aktörer såsom Schenker, Posten, Pan Nordic Logistics och DFDS Transport.

3 TEORETISK REFERENS RAM

3.1 Informationssystem

3.1.1 Begreppsdefinitioner

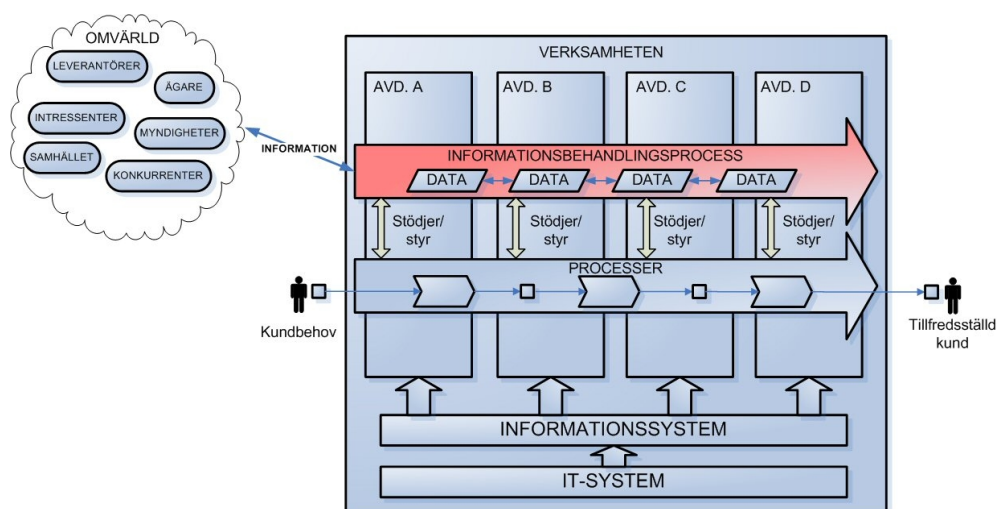
Ett informationssystem (IS) är enligt Beynon-Davies (2002) ”/.../ett kommunikationssystem mellan människor. Informationssystem används för att samla, bearbeta, distribuera och nyttja information i exempelvis en verksamhet.”. Det finns ingen fastställd definition av vad ett IS är, även om flertalet definitioner påminner om varandra. Begreppet IS består av två delar, information och system vilket just beskriver vad syftet med ett IS är, att med hjälp av ett system behandla information. Information är enligt Beynon-Davies (2002) data som tolkas till eller ur en meningsfull kontext. Med data avses en representation av till exempel ett datum eller en enhetsbeteckning (liter, centimeter, kilogram etc.) eller en benämning (förnamn, titel, företagsnamn etc.). Information är data som tolkats för att skapa mening i en speciell kontext. Begreppet system definieras vidare som en samling samverkande faktorer eller komponenter som existerar för ett syfte, är stabilt och går att beskriva och illustrera som en helhet. I samband med diskussionen om system nämns systemets omvärld som är allt utanför själva systemet i den omvärld systemet verkar. Input till systemet kan komma från omvärlden eller andra samverkande system, vilket enligt Beynon-Davies (2002) processas genom systemet för att skapa någon form av output.

Ett IS kan ses ur ett systemperspektiv, vilket innebär att ett IS är en del av ett större system, som exempelvis en verksamhet där IS är ett stödjande system för exempelvis beslut och verksamhetsspecifika uppgifter. IS kan lätt förväxlas med begreppet informationstekniska system (IT-system). IT-system baseras på informationsteknik (IT) som enligt Beynon-Davies (2002) är all teknik som används för att samla, processa, distribuera och använda information. Vidare beskrivs att ”modern IT” är ett samlingsbegrepp för hårdvara, mjukvara, data och kommunikationsteknologi. Beynon-Davies (2002) beskriver att IT inte är en förutsättning för att ett IS skall existera. IT-system bör vidare inte förväxlas med IT, då ett IT-system är en organiserad och strukturerad samling bestående av hårdvara, mjukvara, data och kommunikationsteknologi som designats för att stödja exempelvis ett IS.

Ett IS kan enligt Beynon-Davies (2002) beskrivas utifrån tre kriterium, funktionalitet (eng. functionality), användbarhet (eng. usability) och nytta (eng. utility). Funktionalitet är ett kriterium för att beskriva vad ett IS tillhandahåller eller bör tillhandahålla utifrån organisationens krav och förväntningar vilket likt efterföljande kriterier är viktiga att beakta redan vid analys- och designmomentet i systemutvecklingsprocessen. Användbarheten är det andra kriteriet och beskriver i vilken grad IS går att använda för att uppfylla sitt syfte i verksamheten. Nyttan är det tredje kriteriet som beskrivs, vilket skall definiera hur värdefullt IS är och vilket nytta IS skapar för individerna och verksamheten som en helhet. Alla tre kriterierna samverkar och bör beaktas vid utvecklingen av ett IS.

3.1.2 Informationsbehandlingsprocess

Information behandlas på olika sätt i verksamheter. Information kan exempelvis enligt Ljungberg & Larsson (2001) användas för att stödja eller styra en process och dess ingående komponenter. Likväl som att information stödjer och styr en specifik del av verksamheten, som en process eller hur en avdelning fungerar, kan information även styra verksamheten som en helhet. Lagar, regler och andra styrmedel som stiftats av staten eller definierats av en branschorganisation påverkar hur den egna verksamheten och processerna bedrivs. Information utbyts även med ägare för styrning, kontroll och redovisning samt av samhället, intressenter och konkurrenter med intresse av hur verksamheten bedrivs.



Figur 3.1, Egenutvecklad illustration inspirerad av Beynon-Davies (2002), beskriver informationsbehandlingsprocessen i förhållande till verksamheten, processerna, stödjande system samt omvärlden.

Processerna skall skapa eller addera ett ytterligare värde för den tjänst eller produkt som med hjälp av processen förädlas för att det identifierade kundbehovet skall tillfredsställas. Processens interna aktiviteter styrs och stöds av information vilket pågår under hela processen till dess att kundbehovet är tillfredsställt. Ljungberg & Larsson (2001) beskriver att det "objekt in" som initierar processen kan utgöras av information i form av exempelvis en order, förfrågan eller produktidé men att den informationen då skall sorteras som processkomponenten "objekt in" och inte som komponenten "information".

Under en process sker ett frekvent informationsutbyte internt i den egna verksamheten där olika kompetensområden samverkar genom processen. Till stöd för informationsutbytet används informationssystem (IS) bestående av dels IT-system som samlar in, bearbetar, lagrar och distribuerar information mellan de olika avdelningarna och arbetsgrupperna för att tillfredsställa kundens identifierade behov.

3.2 Processteori

3.2.1 Processbaserad verksamhetsutveckling

Verksamheter står idag inför nya krav, förväntningar och utmaningar, vilket enligt Ljungberg & Larsson (2001) många gånger kräver förändring och effektivisering av verksamheten. Det är viktigt att arbeta på ett smartare, snabbare och mer kostnadseffektivt sätt för att attrahera befintliga kunder, men även för att knyta nya kundrelationer till verksamheten. Att utveckla verksamheten handlar om att revidera de mentala bilder av hur verksamheten skall bedrivas. Det handlar om att tänka på ett nytt sätt för att stå emot de interna och externa kraven på ”.../kostnadsreduktioner, ledtidförkortning, kundanpassning, flexibilitet, effektivitet och transparens /.../”. (Ljungberg & Larsson, 2001). Traditionellt har en funktionsorienterad organisation varit en vanlig organisationsform, där tydliga avgränsningar mellan ansvars- och kompetensområden definierades i en hierarkisk organisationsstruktur. En alternativ organisationsform som blivit allt vanligare sen början av 1990-talet är den processbaserade verksamhetsformen. (Ljungberg & Larsson, 2001). Vidare beskrivs att processbegreppet är lätt att ta till sig och förstå, samt att processbaserad verksamhetsutveckling har visat sig vara mycket lovande som metodik och enligt författarna en nödvändig väg att gå för att överleva som verksamhet i dagens föränderliga marknadssituation. Att gå från ett sätt att styra verksamheten till ett annat handlar om att förändra attityder, men även att förståelsen om den nya verksamhetsformen byggs upp och tolkas till verksamhetens språk, samt inledningsvis appliceras på en konceptuell nivå för att verksamhetens medarbetare skall känna delaktighet i de framtida organisationsförändringarna som de kommer att bli en del av.

Som stöd för en processbaserad verksamhet finns processerna. Det finns olika typer av processer som verkar på olika abstraktionsnivåer. Huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser är tre vanliga processer enligt Ljungberg & Larsson (2001). En process kan i sin tur bestå av ett antal delprocesser som specificerar avgränsade delar. Kännetecknande för en processbaserad verksamhet är att det är ett initialt kundbehov som med stöd av processen slutligen skall tillfredsställas. Detta synsätt skall prägla hela processen, vilket i den funktionsbaserade verksamheten enligt Ljungberg & Larsson (2001) stundtals kunde ”glömmas bort” genom fokusering på den egna avdelningen vilket leder till missgynnande suboptimering av verksamheten i stort.

3.2.2 Processbegreppet

Begreppet process har ingen fastställd definition, även om flertalet definitioner har en liknande inramning och syfte:

- En process är en samling länkade aktiviteter som transformerar en input för att skapa en output.
- En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för kund.
- En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera ’objekt in’ till ’objekt ut’, från identifiering till tillfredsställelse av kundens behov.

Definitioner av begreppet process, Ljungberg & Larsson (2001).

En process beskrivs som en serie, eller en kedja av sammanlänkade aktiviteter, även om en process struktur vanligtvis inte är renodlat seriell utan många gånger enligt Ljungberg & Larsson (2001) en komplex interaktion av verksamhetens alla samverkande processer och aktiviteter. Definitionerna av processbegreppet ovan skiljer sig något åt och där den första är mer tekniskt inriktad för beskrivning av konkret input, aktivitet och aktivitetens output samt delarnas inbördes interaktion. Den andra definitionen är något mer utvecklad och beaktar kundens relevans i processsynsättet, samt att en process är repetitiv och kan nyttjas vid ett flertal tillfällen. Den tredje definitionen är mer omfattande och beaktar den omgivning processen verkar i, samt definierar en av processorienteringens mest fundamentala aspekter, tillfredsställelsen av det identifierade kundbehovet, vilket enligt Ljungberg & Larsson (2001) är centralt i processbaserade verksamheter.

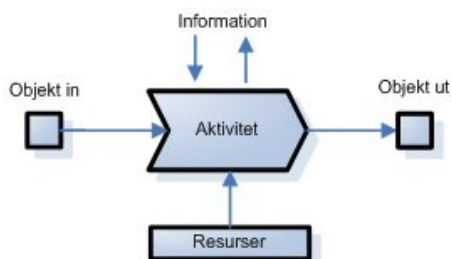
Valet av processdefinition är enligt Ljungberg & Larsson (2001) kritiskt vid uppstart av ett processarbete: *”Det val av definition en organisation gör är kritiskt eftersom definitionen styr hur man ser på processarbetet, vad som inkluderas respektive exkluderas, vilka metoder som används och ytterst vilka resultat som uppnås.”* Redan vid inledningsskedet av att påbörja processorientering av verksamheten är det således viktigt att ta ställning till hur verksamheten skall anamma processerna i verksamheten och hur den fortsatta verksamhetsutvecklingen med stöd av processerna skall bedrivas.

En processbaserad verksamhet stöds av ett flertal processer, vilket med hjälp av en kartläggning många gånger resulterar i en relativt komplex processkarta. Vilket nämns tidigare är processers syfte att tillfredsställa ett internt eller externt kundbehov. Vid en etablerad process är varje identifierat kundbehov startsignalen för processens initiala aktiviteter som följs åt av processens senare moment till dess att kundens behov är tillfredsställt, eller som Ljungberg & Larsson (2001) beskriver processens interna samverkan: *”De sammanlagda aktiviteterna och deras inbördes relationer, de identifierade kundbehoven och den däri resulterade kundtillfredsställelsen utgör därför beskrivningen av en process.”*

3.2.3 Processens komponenter

Den rekommenderade definitionen av en process innehåller fem komponenter:

- **Objekt in** – initierar hela eller delar av processen.
- **Aktivitet** – förädlar det initierande objektet med hjälp av resurser och information.
- **Resurser** – behövs för att utföra aktiviteten, exempelvis personal och maskiner.
- **Information** – är av stöttande eller stödjande natur för processen.
- **Objekt ut** – processens transformerade resultat, det förädlade ”Objekt in”.



Figur 3.2, Processens komponenter, Ljungberg & Larsson (2001).

- **Objekt in** är det som startar processen. Objekt in kan vara resultatet av en tidigare process eller delprocess och kan således vara en del i ett stort samverkande processnätverk. Objekt in beskrivs av Ljungberg & Larsson (2001) som ett objekt som under processen adderas värde, för att efter processens avslut resultera i ett objekt ut med ett högre värde än det initiala objektet. Konkret kan ett objekt in exempelvis vara en beställning eller en förfrågan som följaktligen initierar processerna ”Bearbeta beställning” och ”Hantera förfrågan”. Beställningen och förfrågan som exemplifieras är ett kundbehov som skall tillfredsställas med hjälp av processen. Resultatet av processen är att beställningen och förfrågan blir hanterad och avslutad (Objekt ut), vilket kan beskrivas som ”Beställning levererad” eller ”Förfrågan besvarad”.
- En **aktivitet** är det som konkret händer i processen, förädlingen av det objekt som skickas in i processen eller delprocessen. Aktiviteten använder sig av resurser och information som stödjer eller styr den enskilda aktiviteten. En process består av ett antal olika samverkande aktiviteter i den totala processen, samt internt i delprocesserna. Den sista aktivitetens objekt ut, är enligt Ljungberg & Larsson (2001) samma objekt ut som den övergripande processens objekt ut och således det som avslutar hela processen.
- **Resurser** används i aktiviteterna för att transformera objekt in till objekt ut. Resurser är enligt Ljungberg & Larsson (2001) exempelvis personer, utrustning, anläggningar etc. Vidare beskrivs att resurser inte följer något specifikt objekt genom processen, utan är tillgängliga för de enskilda processerna eller delprocessernas aktiviteter. Samma resurs, exempelvis en medarbetare kan dock användas av flera olika aktiviteter under processen.
- **Information** kan vara av stödjande eller styrande art. En process objekt in kan vara information i exempelvis en rapport eller beställning, men skall då inte ses som informationskomponent processteoretiskt, utan agerar då som en ”trigger” för att initiera (objekt in) processen eller delprocessen. Vidare beskriver Ljungberg & Larsson (2001) att informationskomponenten skiljer sig från objekt in genom att information inte tillhandahålls av en tidigare aktivitet.
- **Objekt ut** är processens eller en enskild aktivitets resultat. Objekt ut kan vara resultatet för den övergripande processen eller för en specifik delprocess. Objekt ut kan vara det avslutande resultatet eller vara en ”trigger” (objekt in) för en efterföljande process eller delprocess. Kunden eller en intern avdelning kan enligt Ljungberg & Larsson (2001) direkt utvärdera om objekt ut tillfredsställer behovet eller ej enligt definierade kravspecifikationer och förväntningar på processens/aktivitetens resultat. Kunden bedömer exempelvis vad som har levererats samt hur det har levererats och sammantaget om och hur kundbehovet har tillfredsställt.

3.2.4 Olika typer av processer

Oavsett vilken typ av processer som avses är de enligt Ljungberg & Larsson (2001) vanligen relaterade till andra processer i verksamheten eller om verksamheten samverkar med externa kunder och leverantörer, en del av ur verksamhetens perspektiv, externa processer. Processer kan även verka på olika abstraktionsnivåer där en övergripande process vanligen består av ett antal delprocesser som i sin tur går att bryta ner i ytterligare delprocesser, alternativt i konkreta aktiviteter. Antalet abstraktionsnivåer varierar mellan olika verksamheter beroende på dels verksamhetens natur och processernas totala omfattning. (Ljungberg & Larsson, 2001). Det kan vara användbart att beskriva processer ur olika abstraktionsperspektiv beroende på vilken målgrupp som tar del av processbeskrivningen. Ur ett ledningsperspektiv kan det vara lämpligt att beskriva hur processerna fungerar med en hög abstraktionsnivå, ur ett medarbetarperspektiv kan det å andra sidan vara lämpligt att bryta ner processerna i konkreta delprocesser där enskilda aktiviteter beskrivs på ett detaljerat sätt som direkt kan beskriva hur en avgränsad del av verksamheten fungerar.

Ljungberg & Larsson (2001) beskriver att det huvudsakligen finns tre olika typer av processer:

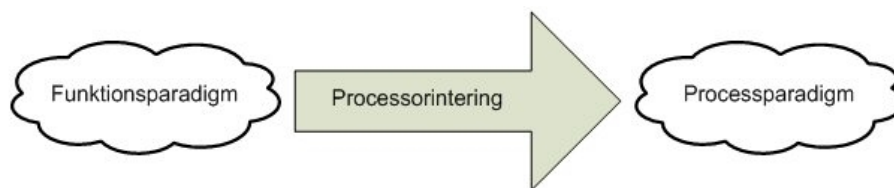
- En **huvudprocess** är verksamhetens övergripande process och beskrivs på en hög abstraktionsnivå där verksamhetens totala syfte definieras. Huvudprocesser kan enligt Ljungberg & Larsson (2001) underlätta förståelsen av vilka delar av verksamheten som är viktiga och hur prioritering och utveckling av dessa kan genomföras. Vidare beskrivs att det saknas någon entydig definition av vad en huvudprocess egentligen är men att huvudprocesser är aktiviteter som förädlar varor eller tjänster till en extern kund, processer som realiserar affärsidén och är av speciell betydelse för verksamheten. Exempel på huvudprocesser enligt Ljungberg & Larsson (2001) är ”Skapa efterfrågan”, ”Skapa affärer”, ”Tillhandahålla produkter” och ”Utveckla produkter”. Exempelen beskriver hur kundbehovet skall tillgodoses idag och i framtiden, två perspektiv som är viktiga att beakta vid utformningen av huvudprocesser som inte enbart skall beskriva hur det aktuella kundbehovet tillgodoses utan som även bör ha ett framåtblickande perspektiv.
- **Stödprocesser** är av stödjande karaktär och enligt Ljungberg & Larsson (2001) inte kritiska för verksamheten i samma utsträckning som en huvudprocess. Processerna används för att verksamheten skall fungera så bra som möjligt i sin helhet, genom att stödja huvudprocesserna. Exempel på stödprocesser är: ”Fakturera kunder”, ”Bemanna verksamheten”, ”Skapa budget”, ”Underhålla utrustning” och ”Planera produktionen”. (Ljungberg & Larsson, 2001). Vidare beskrivs att stödprocesser vanligen är många fler till antalet än huvudprocesserna och att de inte beskriver verksamhetens syfte.
- **Ledningsprocesser** används av ledningen för att styra verksamheten i rätt riktning enligt de mål och strategier som definierats. Ledningsprocesserna är vidare ett verktyg för att styra både huvud- och stödprocesserna och som enligt Ljungberg & Larsson (2001) utöver att stödja ledningens arbete med att bestämma verksamhetens riktning även syftar till att fastställa samt motivera mål och strategier, skapa förutsättningar för verksamhetsutvecklingen samt följa upp och modifiera eventuella avvikelser i utvecklingsarbetet.

Det är viktigt att fastställa vilken kategori en specifik process tillhör för att den enskilt skall kunna hanteras på rätt sätt. Att en viss process faller inom ramarna för en viss kategori betyder inte att den behöver vara av större eller mindre vikt för verksamheten. Exempel på detta är stödprocesser som enskilt kan vara mycket viktiga för verksamheten även om de inte beskriver hur verksamhetens syfte och affärsidé skall uppfyllas. (Ljungberg & Larsson, 2001).

3.2.5 Processorientering

Den funktionsorienterade organisationen har traditionellt varit den vanligast förekommande organisationsformen enligt Ljungberg & Larsson (2001). Den funktionsorienterade organisationen präglas av en funktionsindelning av verksamheten där varje enskild avdelning hanterar ett avgränsat antal uppgifter i verksamheten, IT-avdelningen hanterar IT-frågor, marknadsavdelningen marknads- och försäljningsfrågor etc. Den enskilda avdelningens strävan efter att optimera och effektivisera sin del av verksamheten och visa positiva resultat har många gånger enligt Ljungberg & Larsson (2001) lett till att verksamheten i stort drabbas av suboptimeringsproblematik. Utveckling av verksamheten bedrivs isolerat av de olika avdelningarna utan något gemensamt övergripande perspektiv.

Processsynsättet är enligt Ljungberg & Larsson (2001) lätt att ta till sig för att beskriva hur en verksamhet kan bedrivas för att uppfylla syftet med att realisera affärsidén. Processorientering handlar om att acceptera processsynsättet som koncept och arbeta för att införa processer i verksamheten.



Figur 3.3, Processorientering, Ljungberg & Larsson (2001).

Vidare handlar processorientering enligt Ljungberg & Larsson (2001) om att hantera övergången från den tidigare exempelvis funktionsbaserade verksamheten till en processbaserad verksamhet, vilket ställer krav på att förändra de interna systemen, strukturerna, attityderna, värderingarna och den organisationskultur som präglar den funktionsorienterade verksamheten. Det är således själva förändringsarbetet till den processbaserade organisationsformen som kännetecknar processorienteringsbegreppet.

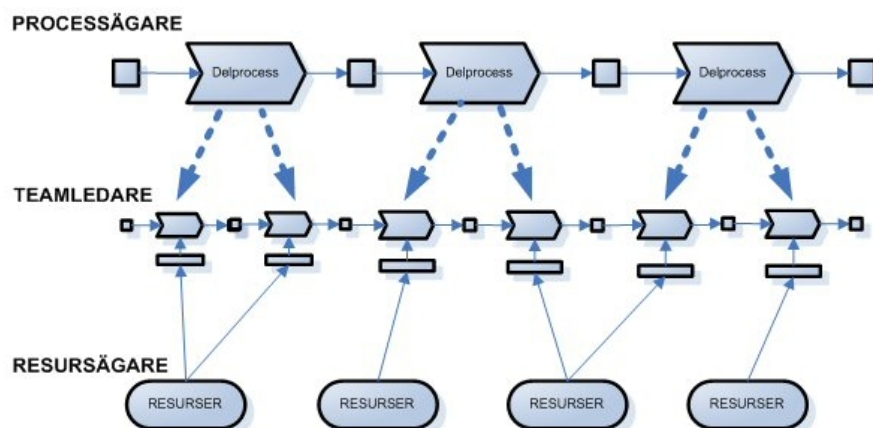
3.2.6 Processorganisationen

Processorganisationen är den organisationsform som präglar den processbaserade verksamheten och har utgångspunkt i processerna. Verksamhetens ses i processorganisationen som ett strukturerat system för att tillfredsställa kundernas behov med hjälp av värdeadderande processer. Ljungberg & Larsson (2001) beskriver vidare att medarbetaren i processorganisationen på en direkt fråga om vad denne arbetar svarar vad han eller hon gör för att skapa ett värde, snarare än att relatera sin funktion till en viss avdelning eller sortera sig under ett specifikt verksamhetsområde. Varje enskild medarbetares roll i verksamheten ses ur ett större sammanhang där den enskilda uppgiften inte enbart utförs för att uppfylla den egna avdelningens syfte utan för att tillföra ett värde till hela verksamheten.

De tidigare avdelningarna från den funktionsorienterade organisationen bedriver inte utvecklingen av organisationen, även om de finns kvar som kompetenscenter. Ledarskapet i processorganisationen är enligt Ljungberg & Larsson (2001) fortfarande ett utforskat område, men att processorganisationens dynamiska ledarskap kan ses som framtidens sätt att leda organisationer. Vidare beskrivs att ett modernt ledarskap måste aktualiseras i den processbaserade verksamheten och att ledarnas attityder måste förändras när det gäller makt, beslut, kunskap och sättet att behandla information ur ett strategiskt och operativt perspektiv. Den processbaserade verksamheten utgår från processerna vilket utgör fundamentet för hur den interna organiseringen, fördelningen av resurserna samt hur gränsöverskridande arbetslag skapas för att uppfylla verksamhetens syfte.

3.2.7 Ledarskap och rollfördelning i processorganisationen

Att arbeta i en processorganisation, vilket många gånger kräver en övergång med hjälp av processorientering från en tidigare organisationsform, påverkar den interna strukturen av roller, ansvars- och kompetensområden. I den funktionsbaserade organisationen var en hierarkisk organisationsuppbyggnad med tydligt sortering under avdelningar vanligt förekommande. Ett antal nya roller tillkommer i processorganisationen för att stödja det holistiska arbetssättet, ledarskapet och utvecklingen av verksamheten och dess medarbetare. Ledarskapet i processorganisationen är enligt Ljungberg & Larsson (2001) fördelat på över tre roller; processägare, resursägare och teamledare.



Figur 3.4, Rollfördelning i processorganisationen, Ljungberg & Larsson (2001).

- **Processägarens** huvudsakliga uppgift är att utveckla verksamhetens processer och kan enligt Ljungberg & Larsson (2001), ta hjälp av processteam för att utveckla avgränsade delar av processen för att ha en möjlighet till ett holistiskt perspektiv över processernas löpande utveckling. Vidare beskrivs att tanken med processägarrollen är att en person skall leda processutvecklingsarbetet, samt att processägarens fokus skall vara ur ett helhetsperspektiv för att undvika suboptimering och problematik med enskilda delar i processerna. Det är viktigt att processägaren har expertkunskaper inom processområdet, kännedom om ledarskap och resursutveckling samt är auktoritär nog att bedriva utvecklingsarbetet. (Ljungberg & Larsson, (2001). Processägaren fungerar även som en designer som löpande reviderar processen. Processägarens roll är initialt att konstruera processen, därefter förmedla dess syfte och funktion i verksamheten, samt kontinuerligt underhålla och utveckla processen enligt de mål och strategier som definierats i verksamheten.
- **Resursägarens** huvudsakliga uppgift är enligt Ljungberg & Larsson (2001) att *”/.../tillhandahålla medarbetare med bästa möjliga kunskaper och färdigheter.”*. Vidare beskrivs att resursägarens uppgifter kan klassificeras utifrån strategisk, taktisk och operativ nivå. På en strategisk nivå innefattar resursägarens roll att beakta det nuvarande och framtida kompetensbehovet i verksamheten och hur detta skall uppnås med hjälp av kompetent personal. På taktisk nivå skall resursägaren stödja allokering av personal till resurserna, anställa personal, samt bedriva kompetensutveckling. Den operativa nivån är av stöttande karaktär där resursägarens uppgift är att fungera som ett stöd åt medarbetarna, fördela arbetsbördan, ge personlig feedback och hantera personliga frågor som rör arbetssituationen. (Ljungberg & Larsson, (2001). Resursägaren agerar inte helt på egen hand när det gäller planering av kompetens och resurser i verksamheten utan samverkar med processägare, ledning och teamledarna i processorganisationen. Med resurser avses inte enbart verksamhetens medarbetare, utan resurser kan exempelvis innefatta datorer, utrustning, applikationer, maskiner, anläggningar samt ekonomiska förutsättningar. Mot bakgrund av resursernas variation är det enligt Ljungberg & Larsson (2001) vanligt att en processorganisation har fler än en resursägare, som enskilt är kompetent att hantera den specifika resursen ur strategiskt, taktiskt och operativt perspektiv.
- I processorganisationen fyller **teamledaren** en viktig funktion. Teamledaren är enligt Ljungberg & Larsson (2001) ansvarig för att samordna de av resursägaren tilldelade resurserna och den av processägaren givna processtrukturen för att generera processens resultat. Teamledarens uppgift är vidare att utforma verksamhetens olika team och arbetsgrupper, vilket innebär att identifiera vilken karaktär den uppgift har som teamet skall bearbeta, utarbeta en fungerande struktur för teamet, samt tillsätta kompetenta resurser för att lösa uppgifterna. Teamledaren skall tillsammans med resursägaren se till att rätt resurser allokerats för uppgifterna som skall lösas och eventuellt korrigera resursallokeringen. Vidare skall teamledaren tillsammans med resursägaren leda och utveckla teamet, vilket är en komplicerad uppgift och ställer krav på att teamledaren har kännedom om psykologiska, sociala och kulturella aspekter av teamets sammansättning i den aktuella verksamheten. (Ljungberg & Larsson, 2001).

- **Medarbetaren** påverkas vid övergången till den processbaserade verksamheten. En medarbetare som tidigare arbetat i exempelvis en funktionsbaserad verksamhet med hierarkisk struktur skall nu formas för att fungera i en verksamhet där gränserna mellan kompetens och ansvarsområde allt mer reduceras. Medarbetaren skall agera i en teambaserad verksamhet med konstellationer av varierande kompetenser som aldrig tidigare samarbetat. Medarbetaren måste enligt Ljungberg & Larsson (2001) se sin uppgift i förhållande till den övergripande processen. Då förändringar även sker i den processbaserade verksamhetens struktur förändras roller, ansvar och befogenheter för den enskilda medarbetaren, men även för den organisatoriska omvärld medarbetaren verkar i. Den tidigare medarbetarens gruppchef kan i processorganisationen tilldelats en helt ny roll, till och med på samma organisatoriska nivå som medarbetaren.

3.2.8 Processrelaterad kravhantering

Kravhantering kan enligt Ljungberg & Larsson (2001) vara uttalade, outtalade eller underförstådda krav, önskemål och förväntningar från en part på en annan. Kraven vid design och utveckling av processer samlas in i förstudie och kartläggningsmomentet och är viktigt att genomföra noggrant då det präglar processens resultat och är fundamentalt för design och konstruktionsmomentet. Krav kan förväxlas med verksamhetens mål som beskriver vad som skall uppnås på kort eller lång sikt. Verksamhetens mål och strategi skiljer sig dock åt från kraven genom att de inte ställs direkt från kunden eller andra intressenter utan bearbetas huvudsakligen internt. Dock beskriver Ljungberg & Larsson (2001) att verksamhetens mål och strategier kan brytas ner till konkreta krav på exempelvis en process och dess resultat.

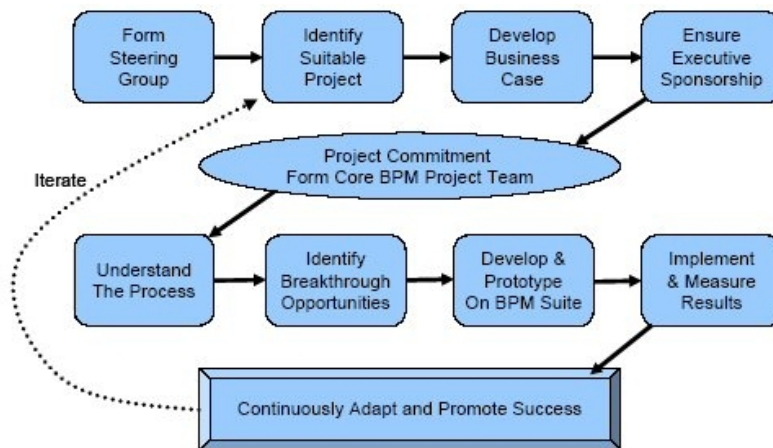
Krav kan enligt Ljungberg & Larsson (2001) genereras från ett antal olika funktioner eller ur ett antal faktorer. Närmaste delprocess kan till exempel ha ett antal krav för att den och dess interna aktiviteter skall kunna initieras. En delprocess krav är föränderliga och påverkar kravhanteringen på hela processen. Varje krav har en kravställare vilket både kan vara intern och extern ur ett organisatoriskt perspektiv. En extern kravställare kan exempelvis var slutkunden är mottagare av verksamhetens produkter eller tjänster, en leverantör eller samarbetspartner som samarbetar med verksamheten. Vidare beskrivs att ”den totala kravbilden” är summan av alla krav som ställs på en process eller delprocess och bestäms av de externa kunderna, själva processen och verksamhetens strategier och mål. Om den totala kravbilden uppfattas som bristfällig bör verksamheten komplettera kravbilden genom interna samt externa undersökningar för att revidera den totala kravbilden.

3.2.9 Metodik för processutveckling

Processutveckling handlar om att på ett metodiskt sätt identifiera dagens situation och analysera framtidens krav på den processbaserade verksamheten. Även i de fall där processer formellt sett inte används, finns dock någon form av arbetsordning som fyller ett specifikt syfte. Att införa en process för att stödja verksamheten kan leda till möjlig förbättring då verksamheten tvingas till att stanna upp och tänka igenom varför arbetet genomförs som det gör idag. Det finns olika metoder inom processbaserad verksamhetsutveckling, även om en grundläggande gemensamt mönster avseende metodikens moment går att urskilja.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT - BPM

Business Process Management (BPM) är enligt Miers (2005) en filosofi som berör ”/.../människorna i verksamheten, hur dessa samverkar (affärsprocesserna), hur tekniska hjälpmedel används och hur eftersträvandet av att uppfylla verksamhetens mål och strategier uppfylls.”. Vidare beskrivs att genom en tillämpning av BPM-metodik skall verksamheten uppnå kostnadsbesparingar, produktivitetsökningar samt öka flexibiliteten i verksamheten.



Figur 3.5, Ett BPM-projekts stegbaserade ramverk, Miers (2005).

Miers (2005) beskriver att en stegbaserad metodik vilket illustreras ovan tillämpas vid BPM-projekt. Först skall en styrgrupp bestående av beslutsfattare inom affärsområdet som skall utvecklas, IT-ansvarig, projektledare och ansvarsfunktioner från linjeverksamheten. Styrgruppen förankrar därefter BPM-projektet i ledningen och försäkras om att stöd finns för det fortsatta utvecklingsarbetet. Därefter analyserar, bestämmer och utvecklar styrgruppen ett "businesscase", en konkret situation i ett affärsområde där BPM-metodik skall tillämpas. Situationen skall vara relativt enkelt att tillämpa BPM-metodik på för att fortsatt stöd och förtroende skall fås från medarbetare och ledning. Vid framtagningen av den konkreta situationen i verksamheten tas även mått fram som används för att mäta den utvecklade processens prestanda.

Följande steg är enligt Miers (2005) att en projektledare tillsätts av styrgruppen som rekryterar medarbetare till projektgruppen och som bedriver det fortsatta arbetet. Projektgruppen inleder arbetet med att skapa en förståelse för den process eller arbetsrutin som BPM-metodik skall tillämpas på och försöker därefter att finna problematik, oklarheter och förbättringsmöjligheter i faktorer som exempelvis kortare ledtid, ökat kundvärde, rationaliseringsmöjligheter, integration med övriga processer och möjligheter för integration av verksamhetens olika system. Efter att kartläggningsarbetet och analysen av nuvarande situation är klar påbörjas utvecklingen av processen och framtagningen av ett förslag på hur resultatet av en framtida process kan se ut enligt BPM-metodik. Efter att förslaget har godkänts av ledning och berörda ansvarsfunktioner i verksamheten implementeras den utvecklade processen med ett antal efterföljande tester och mätningar av dess prestanda.

Efter att processen är implementerad och verksamheten anpassad efter/enligt processen, sker kontinuerlig utveckling av processen för att den skall följa och stödja verksamhetens utveckling. Därefter påbörjas arbetet med att finna, samt utveckla av övriga affärsområden i verksamheten.

Fredholm (2004) beskriver att den nya generationens BPM nyttjar IT-stöd som en grund för att styra och övervaka affärsprocesserna. Vidare beskrivs att syftet med BPM-system är att först beskriva verksamhetens processer, därefter definiera regler för hur verksamheten skall styras med stöd av IT-system och regelverket för att i det tredje steget kunna övervaka verksamhetens processer och agera om problematik uppstår. De IT-system som används för BPM kallas enligt Fredholm (2004) för BPM-system och samverkar med verksamhetens övriga IT-system. BPM-system stödjer design, styrning, övervakning, statistik, analys, samordning samt förvaltning av affärsprocesserna och används av affärsfolket i verksamheten enligt Fredholm (2004).

BUSINESS PROCESS REENGINEERING - BPR

Business Process Reengineering (BPR) är enligt Albers et al. (1994) en vanligt förekommande metodik för att med hjälp av processer, utveckla verksamheter under 1990-talet. Enligt Grant (2002) definieras BPR som *".../ en radikal förändring av verksamhetens sätt att tänka, samt genom de förändrade affärsprocesserna kan verksamheten uppnå stora förbättringar prestanda vilket skall vara mätbart gentemot faktorerna kostnad, kvalitet, service och tid."* Det som kännetecknar BPR-metodiken är således att radikala förändringar genomförs i verksamheten, vilket enligt Albers et al. (1994) många gånger inte var optimalt. Ett av målen med BPR som beskrivs är att eliminera de aktiviteter som direkt inte är värdeskapande för den slutgiltiga produkten eller tjänsten som levereras till kunden. Grant (2002) beskriver att BPR-projekten som genomfördes på 1990-talet misslyckades till 70% och att mängden misslyckade projekt troligtvis är mer omfattande. Problematiken grundar sig enligt Grant (2002) i *".../bristande engagemang från ledningen, oklara definitioner av projektet, orimliga förväntningar, motstånd i organisationen mot förändring, samt otillräckliga resurser."* Ytterligare problematik som beskrivs är att organisationens medarbetare, sättet att samverka och kommunicera och teknologin i verksamheten inte var i fas med de radikala förändringar som genomfördes vilket påverkade projektets framgång. Ljungberg & Larsson (2001) beskriver att BPR-metodiken innebar att en verksamhet bortser från alla förutsättningar då förändringsarbetet inleds, något som enligt författarna har lett till att metodiken kallats för *"vita papprets princip"*. Syftet med att bortse från alla förutsättningar var en garanti för nytänkande. Problemet med metodiken enligt Ljungberg & Larsson (2001) är att inget kartläggningsarbete av verksamhetens nuvarande processer eller arbetsmetoder genomfördes, vilket är värdefull information inför ett utvecklingsarbete.

PROCESSDESIGN

Ljungberg & Larsson (2001) beskriver att det finns ett antal olika metoder för design och konstruktion av en verksamhets processer, men att en grundläggande metodik kan urskiljas vid en närmare granskning av metoderna. De grundläggande momenten vid processutveckling är:

- **Identifiering och kartläggning** – Vilka är våra processer och hur ser de ut?
- **Analys och omkonstruktion** – Hur bra fungerar processerna? Kan de utformas på ett bättre sätt?
- **Införande av nya eller förändrade processer** – Hur får vi de nya/omkonstruerade processerna att fungera i praktiken?
- **Mätning av processerna** – Blev det någon förbättring? Vad är nästa steg?
- **Ständiga förbättringar av processens prestanda** – Vad kan bli ännu bättre? Behöver processen anpassas till nya förväntningar och förutsättningar?

Processutvecklingsmetodik, Ljungberg & Larsson (2001).

Processägaren har enligt Ljungberg & Larsson (2001) till uppgift att bedriva utvecklingsarbetet med stöd från övriga funktioner i verksamheten.

Identifiering och kartläggning

Det initiala momentet är att identifiera vilka processer som finns idag, samt hur väl de fungerar från det identifierade kundbehovet, genom processen och slutligen till att kundens behov är tillfredsställt. Att identifiera befintliga processer kräver av processutvecklaren att han eller hon är kompetent inom processutveckling och är analytiskt lagd. Själva identifikationen utgår enligt Ljungberg & Larsson (2001) från de produkter eller tjänster som en verksamhet tillhandahåller och som slutligen levereras (objekt ut) till kunden. Följande steg i det första momentet är att undersöka vad som initierar (objekt in) att något specifikt utmynnar ur processen och levereras till kunden, vilket exempelvis kan vara en order, idé eller förfrågan. Ljungberg & Larsson (2001) beskriver att processens ingående delar, aktiviteterna, objekt in och ut, resurstilldelning, informationsunderlag och processens syfte i sin helhet därefter växer fram naturligt i den analytiska kartläggningen.

Att kartlägga processen syftar dels till att beskriva själva processen med hjälp av en processkarta som illustrerar hur processens komponenter samverkar från identifierat till tillfredsställt kundbehov. Enligt Ljungberg & Larsson (2001) är processkartläggning ett gynnsamt moment i processutvecklingen då processer som tidigare varit osynliga beskrivs och omsluts i ett sammanhang samt att verksamhetens enskilda delar beskrivs ur ett helhetsperspektiv. Resultatet av processkartläggningen är en visuell processkarta som används för beskrivning, analys och framtida utveckling av processen.

Medarbetare som tidigare varit tveksamma till den processbaserade verksamheten uppnår enligt Ljungberg & Larsson (2001) en förståelse för hur processer konkret kan användas i medarbetarens dagliga arbete.

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

Processkartans syfte och möjligheter, Ljungberg & Larsson (2001).

Det praktiska kartläggningsarbetet utgår från vilken typ av process som är aktuell samt vilken abstraktionsnivå processen befinner sig på. Processkartor på en hög abstraktionsnivå såsom huvudprocesser beskriver enligt Ljungberg & Larsson (2001) även relationer till externa partners och till den omvärld processen verkar i. Vidare beskrivs att tumregeln vid kartläggningsarbetet är att anpassa processens abstraktionsnivå till den målgrupp som skall ta del av processen. Det är viktigt att processkartan inte innehåller för mycket information för att den skall bli användbar, men att en avvägning bör göras gentemot kartans användbarhet för den aktuella målgruppen. Den process som utvecklas måste enligt Ljungberg & Larsson (2001) vara på rätt abstraktionsnivå för att vidareutveckling av processen skall kunna genomföras på ett effektivt sätt. För att hantera problematiken med valet av abstraktionsnivå kan ett antal olika processkartor på varierande abstraktionsnivå tas fram vilket kan användas för beskrivning av processen för de olika målgrupperna. Det finns ett antal olika metoder för processkartläggning:

- *Walk through* innebär att flera personer deltar i kartläggningen och ”promenerar” genom processen. Längs vägen intervjuas personer som utför processens olika aktiviteter. Resultatet är en grafisk illustration av processen. Metodens fördel är att en homogen processkarta tas fram snabbt med lågt utnyttjande av resurser för kartläggningsarbetet. Metodens nackdel är att de deltagande personerna får en förståelse för processkartan men att övrig personal inte känner sig delaktiga och visar passivitet inför det fortsatta utvecklingsarbetet.
- *Virtuell walk through* går ut på att flera personer samlas från processens olika delmoment och beskriver sitt perspektiv. En person leder kartläggningen och ställer frågor till deltagarna som genom metoden blir något mer delaktiga än i den första metoden. Viss vinkling av kartläggningens resultat är en av nackdelarna då de deltagande personerna sätter sin personliga prägel på sitt bidrag.
- *Kartläggningsteam* bestående av representanter från processens alla delar som tillsammans ansvarar för kartläggningsarbetet. Det är viktigt att alla i teamet har förståelse för metodiken och vad teamets uppdrag skall resultera i. Fördelen är att kartläggningen blir grundlig där gränssnittet mellan verksamhetens olika områden beaktas. Metodens nackdel är att den är resurskrävande.

- *Processdesign* används då verksamheten inte har någon formell process att kartlägga. Det kan handla om mindre processer eller projektledarstyrda processer med stort utrymme för personliga initiativ. Metoden resulterar i en process med huvuddrag från de formella processerna, men med individuell karaktär på resultatet. Det är av stor vikt att verksamheten och processdesignern enas om en gemensam vision för arbetet.

Metoder för praktisk processkartläggning, Ljungberg & Larsson (2001).

Det är enligt Ljungberg & Larsson (2001) generellt sett viktigt att klargöra för deltagarna vad syftet med momentet är, deras uppgift och vad arbetet skall resultera i. Det är först efter momentet identifiering och kartläggning som det är möjligt att analysera hur effektivt processen skapar värde för kunderna.

Analys och omkonstruktion

Analysarbetet syftar till att uppmärksamma vilka delar av processen som fungerar bra, är i behov av korrigerande eller som helt enkelt måste tas bort. Metoden *Värdeanalys* är applicerbar i detta moment där analysteamet försöker att uppskatta vilka aktiviteter som är värdeadderande, icke-värdeadderande eller som kan kategoriseras som spill. Värdeadderande aktiviteter är de som skapar ett värde både för kunden och som kunden är villig att betala för. Ljungberg & Larsson (2001) beskriver vidare att de icke-värdeadderande aktiviteterna är aktiviteter som inte skapar ett värde, men som behövs av verksamheten för att processen skall fungera. Värdeanalysens sista kategori, spillet, kännetecknas av att aktiviteterna inte skapar något värde för kunden eller för verksamheten och kan således tas bort, vilket kan vara en följd av att interna eller externa förutsättningar förändrats, vilket eliminerar en viss aktivitets relevans. Aktiviteter i processen som tidigare varit centrala kan efter en tid förlora sin relevans då processen eller förutsättningar förändrats vilket påverkar exempelvis en viss aktivitets relevans. Det finns ett antal andra metoder för att processanalys, några av dem är:

- **Flaskhalsanalys** – analys av vilka delar i processen som begränsar processens totala prestanda.
- **PDCA-analys** – analys av om processen innehåller aktiviteter som uppfyller analysens fundament "Plan-Do-Check-Act" vilket skall leda till en väl planerad, genomförd, kontrollerad och löpande reviderad processutveckling.
- **Allmän analys med hjälp av processkarta** – analyserar vilka delar i processen där problematik uppstår, hur de skall lösas (förbättringsmöjligheter) och vad som ligger bakom problematiken genom att "promenera" igenom processkartan.
- **Analys av processtruktur** – analys av processens struktur för att finna problem och förbättringsmöjligheter av strukturen. Komplexitet, redundans och ineffektivitet är faktorer som analysen syftar till att uppmärksamma.
- **Ledtidsanalys** – processens totala ledtid, samt delprocesser och aktivitetens ledtid analyseras för att problematik och förbättringsmöjligheter som skall leda till en totalt effektivare process som ökar värdet på de produkter och tjänster som levereras, ökar kvaliteten och reducerar kostnaderna.

Metoder för processanalys, Ljungberg & Larsson (2001).

Ljungberg & Larsson (2001) beskriver vidare att *”/.../ analysen bygger på att identifiera möjliga förbättringar i den enskilda aktivitetens prestanda så att processen som helhet förbättras.”*. Den person eller det team som arbetar med analys och omkonstruktion av processen skall även försöka finna om aktiviteterna och processens ingående komponenter relaterar till varandra på rätt sätt. Vissa aktiviteter som idag utförs sekventiellt bör eventuellt ligga parallellt i processen, andra aktiviteter som är belägna på en viss position i processen bör analyseras om de ligger på rätt plats eller om de bör tidigare eller senareläggas. Vidare beskrivs att resultatet av momentet är en analyserad och eventuellt reviderad process som stödjer verksamhetens aktuella förutsättningar.

Införande av nya eller förändrade processer

Det föregående momentet, analys och omkonstruktion, leder till att eventuell problematik och förbättringsmöjligheter i processen uppmärksammas. Viss revision av processen kan genomföras omgående, större förändringars införande måste planeras innan de genomförs. Den person eller det team som leder utvecklingsarbetet bör planera införandet (implementationen) av förändringarna för att verksamheten och medarbetarna skall vara redo. Ljungberg & Larsson (2001) beskriver att *”En förutsättning för att en ny process ska ha en möjlighet att fungera, är att de anställda tror på den.”*. Förändringsproblematik bland medarbetare är ett faktum i alla situationen då individerna i verksamheten skapar en trygghet för rådande arbetssituation. Ett sätt att förebygga denna problematik är att låta medarbetarna delta i utvecklingen och ta del av förändringarna innan dom faktiskt genomförs.

Mätning av processerna

Mätning syftar till att bedöma om processen är effektiv och användbar för verksamheten, samt är ett fundament för att bedriva ett kontinuerligt utvecklingsarbete. Initialt är det viktigt i momentet att definiera *vad* som skall mätas, samt *varför* mätning skall genomföras. Mätningmomentet inte syftar till att exponera vilka personer som är ineffektiva i sin yrkesutövning utan att för att utreda hur effektiv processen är idag och vilka delar av processen som är i behov av utveckling. Mätning kan genomföras med både objektiv samt subjektiv ansats. Objektiv mätning handlar om att mäta verksamheten och processen utifrån kvantifierbara värden såsom kostnad för genomförd delprocess eller ledtiden från att en produkt är producerad tills att den levereras till kund. Mätning kan även ha en subjektiv ansats där kvalitativa faktorer som kundtillfredsställelse och bedömningar av sättet att leverera en produkt eller tjänst bedöms. (Ljungberg & Larsson, 2001). Oavsett vilken form av mätning som är aktuell bör verksamheten enligt fastställa mål, krav och specifikationer definiera ett antal mått och värden som ligger till grund för mätningmomentet.

Ständiga förbättringar av processens prestanda

Det sista momentet i metodiken för processutveckling syftar till att ständigt förbättra och utveckla processens prestanda. Processägaren är ansvarig för detta moment som innebär identifiering av problem och förbättringsmöjligheter samt kontinuerlig revidering av processens struktur och prestanda. En process är dynamisk och skall följa och stödja de förändringar som uppstår i internt samt i den omvärld verksamheten agerar i. Ljungberg & Larsson (2001) beskriver vidare att förbättringsarbetet bör utformas av dem som arbetar i processen idag då de arbetar utifrån aktuella förutsättningar och skall arbeta i den framtida processen. Utvecklingsarbetet bör dock ledas av processägaren som är bekant med den metodik och de verktyg som används i utvecklingsarbetet. Processägaren har även möjlighet att jämföra den aktuella processens prestanda gentemot verksamhetens övriga processer. Att processägaren arbetar isolerat med processutvecklingen är också en fördel då medarbetarna vanligtvis enligt Ljungberg & Larsson (2001) är allokerade till det operativa arbetet och har begränsade möjligheter till att följa utvecklingsarbetet med full uppmärksamhet.

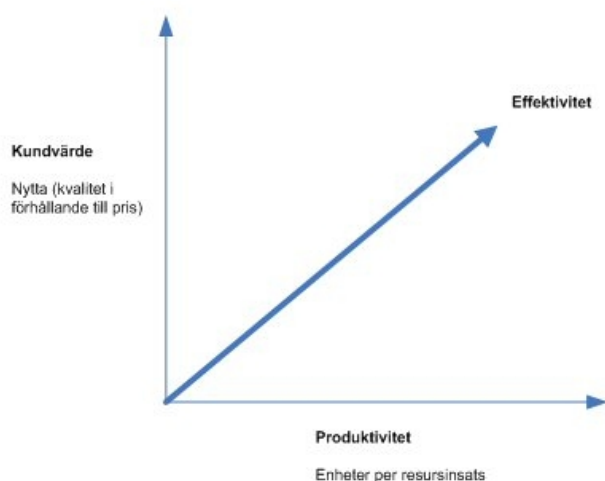
3.3 Effektivitet

3.3.1 Definition av effektivitet, värde och produktivitet

”Effektivitetsbegreppets stora betydelse beror på att all verksamhet går ut på att skapa ett värde som är högre än kostnaden för att producera och leverera detta värde.” (Karlöf, 1997).

Effektivitet är ett begrepp som används i ett antal olika sammanhang för att beskriva ett företags förmåga att producera och leverera produkter och tjänster som skall vara attraktiva och värdefulla för kunden. Huruvida en verksamhet är effektiv eller ej går enligt Karlöf (1997) att påverka genom att arbeta med antingen produktiviteten eller värdet gentemot kunden vilket kräver en avvägning mellan kvalitet och pris för levererade varor och tjänster.

Effektivitetsmatrisen beskriver förhållandet mellan produktivitet och kundvärde. Förhållandet kan med andra ord beskrivas som verksamhetens förmåga att balansera produktivitet och värdeskapande gentemot kunden, vilket således illustrerar verksamhetens effektivitet.



Figur 3.6, Effektivitetsmatris, Karlöf (2001).

Den lodräta axeln (y-axeln) beskriver kundvärdet vilket alltså är en relativt subjektiv värdering av kundens bedömning av de levererade varorna eller tjänsternas kvalitet i förhållande till priset. Kundvärdet handlar således om huruvida verksamheten att göra rätt saker för dess kunder.

Den horisontella axeln (x-axeln) beskriver produktiviteten, verksamhetens kostnad för producerad enhet. Produktivitet är huvudsakligen intressant ur ett internt perspektiv där verksamheten strävar efter att uppnå en så hög produktion som möjligt till en så låg kostnad som möjligt. Karlöf (1997) beskriver att produktiviteten sätter en gräns för det lägsta pris en verksamhet kan ta ut av sina kunder för att fortsätta existera, det vill säga att kunderna skall fortsätta investera i verksamhetens varor och tjänster. Produktivitet handlar om att saker görs på rätt sätt i verksamheten, vilket kan ställas i relation till värderingen av kundvärdet där huruvida rätt saker görs av verksamheten är i fokus.

Verksamheter bör enligt Karlöf (2001) inte enbart eftersträva maximal effektivitet, utan även optimal effektivitet. Med det syftar författaren på att både kundens och aktieägarens intressen uppfylls till en godtycklig nivå. Om maximal effektivitet eftersträvas uppstår en risk för att kundvärdet prioriteras, vilket följaktligen påverkar verksamhetens tillväxt och lönsamhet. En maximering utifrån aktieägarens intressen kan leda till en högre produktivitet, vilket påverkar verksamhetens förmåga att leverera rätt kvalitet till kunden. Karlöf (2001) beskriver att denna avvägning är en av dagens företagsledningars vanligaste frågor.

Effektivitet, produktivitet och värde går att beskriva för enskilda företagsdelar, eller för den totala verksamheten. Karlöf (2001) talar om att exempelvis produktivitet kan mätas utifrån partiell produktivitet och totalfaktorproduktivitet. Partiell produktivitet är kvoten mellan utfallet av produktionen och förbrukningen av en resurstyp. Totalfaktorsproduktivitet är kvoten mellan produktionsutfallet och förbrukningen av alla resurstyper. Det är således viktigt att ta hänsyn till vilka delar av produktionen eller kundvärdet som mäts i förhållande till de resurser som används i produktionen.

Värdet eller kundvärdet, är ett relativt komplicerat begrepp i effektivitetsteorin, med stora inslag av subjektiv värdering. Karlöf (2001) beskriver att begreppet värde består av två komponenter, dels den nytta och kvalitet som levereras till kunden, samt i relation till kundens pris för varan eller tjänsten. Kvalitet är som begrepp vanligt förekommande i flertalet sammanhang. Vad som är en kvalitativ vara eller tjänst varierar beroende på område, den som värderar kvaliteten och själva varan eller tjänsten natur. Karlöfs (2001) definition av kvalitet följer nedan:

”Alla egenskaper i produkter och tjänster som tillfredsställer uttalade och underförstådda behov hos interna mottagare, distributörer eller kunder samt slutförbrukare.”

Kvalitet handlar således om både objektiva och subjektiva egenskaper, funktioner och innehåll av en tjänst eller en produkt, men även hur dessa uppfattas och bedöms av både producent och konsument av produkten eller tjänsten.

Den andra komponenten i värdebegreppet är pris. För att en kund överhuvudtaget skall överväga att investera i en produkt eller tjänst, skall priset vara rimligt i förhållande till kundens behov av produkten eller tjänsten. Vidare beskriver Karlöf (2001) att priset påverkas av situationen på marknaden och tillgången av den specifika varan eller tjänsten, vilket är en avvägning mellan tillgång och efterfrågan. Huruvida prissättningen för en vara eller tjänst är rimlig eller ej är en bedömning som dels det producerande företaget gör, men som även bedöms av dess kunder vars behov och intresse av verksamhetens produkter och tjänster påverkas av prissättningen. Ur kundens perspektiv är det intressant att få en så kvalitativ och nyttskapande produkt som möjligt, till ett så lågt pris som möjligt, vilket i ett optimalt fall ur kundperspektivet skapar ett högt kundvärde.

Dagens teknologi och informationsteknologi möjliggör produktiva ökningar av verksamhetens prestationer. Enligt Karlöf (2001) frestas producenter av varor och tjänster att nyttja teknologin maximalt, vilket kan leda till negativa konsekvenser på lång sikt till följd av en kontinuerlig strävan efter ökad produktivitet genom kostnadsbesparingar och maximering av producerade varor och tjänster. Det är således viktigt att beakta kvaliteten i organisationen både när det gäller hanteringen av personal och resurser, samt nyttjandet av teknologin.

3.3.2 Processer och effektivitet

Att processorientera verksamheten och arbeta flödesorienterat har enligt Ljungberg & Larsson (2001) varit en av de vanligaste metoderna för processbaserad verksamhetsutveckling under 1990-talet och fram tills idag. Arbetet med att processorientera verksamheten har fått relativt dålig kritik (Karlöf, 2001) på grund av BPR-metodiken (Business Process Reengineering) där radikala förändringar av verksamheten genomfördes, vilket inte alltid var gynnsamt då de delar av verksamheten som varit fullt funktionella rationaliserades bort tillsammans med verksamhetens övriga resurser.

Processsynsättet har som mål att tillfredsställa identifierade kundbehov, vilket inkluderar arbetet med kvalitets- och nyttoperspektivet vilket med andra ord ur effektivitetsteoretisk synvinkel definierar kundvärdesparametern. Karlöf (2001) beskriver vidare att en ytterligare fördel med processsynsättet är att verksamheten tvingas definieras genom aktiviteter och inte genom avdelnings- och funktionsbeskrivningar, vilket präglar den funktionsorienterade organisationen. Arbetet kan således organiseras och beskrivas på ett tydligt sätt där det är lättare att illustrera den enskilda aktivitetens roll i den totala processen.

En processbaserad verksamhets effektivitet kan mätas med hjälp av ett antal olika kriterier, som unikt bör utvecklas för varje verksamhet. Ledtid, kostnad och kvalitet är exempel på kriterier som kan användas för effektivitetsmätning och som är applicerbart på effektivitetsmatrisens båda axlar (kundvärde/produktivitet). Mätning bör ske med hänsyn till definierade målsättningar och kan beroende på del av verksamheten, mätas löpande eller efter att en viss aktivitet eller process är avslutad. Det är dock viktigt att känna till målsättningarna för exempelvis processens resultat vid utformningen av styr- och nyckeltal. Likväl är det viktigt att känna till samt ta hänsyn till de enskilda aktiviteterna, dess samverkan och funktion den övergripande processen. (Karlöf, 2001). Vissa kriterier kan verka svåra att mäta, men är dock viktiga ur effektivitetsperspektivet. Karlöf (2001) beskriver att det finns fyra mått som i kombination påverkar effektiviteten:

- Produktivitet – kostnader i relation till produktion.
- Hastighet eller tid.
- Kvalitet – enligt specifikation och förväntning.
- Värde – nyttan som levereras.

Fyra mått för att mäta effektivitet, Karlöf (2001).

Komplexiteten ökar vid mätning av effektivitet då de enskilda faktorerna ej är relevanta isolerat, utan att balansen mellan dem är centralt vid effektivitetsmätning.

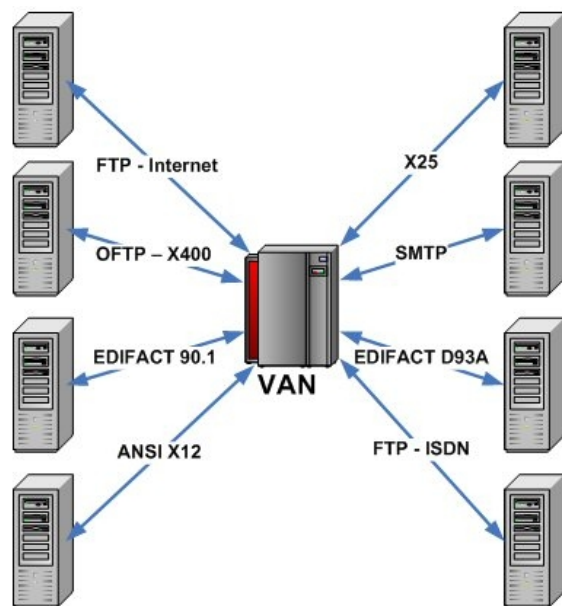
3.4 EDI - Electronic Data Interchange

3.4.1 Definition och tillämpning

EDI står för Electronic Data Interchange och innebär enligt Fredholm (2004) att system ”/.../ utbyter standardiserade elektroniska transaktioner med varandra.”. EDI är oberoende av vilken hård- och mjukvaruplattform sändare och mottagare har, när EDI-transaktioner skickas. Vidare beskriver Fredholm (2004) att begreppet filöverföring är vanligt förekommande och att verksamheter då syftar just på EDI-transaktioner av exempelvis order, fakturor, fraktsedlar, transportbokningar och betalningsunderlag. En generell EDI-transaktion utgår enligt Fredholm (2004) från att transaktionen (exempelvis en order) skapas manuellt eller med automatik i ett affärssystem som sedan skickas till ett system som paketerar informationen enligt definierat EDI-format och skickar över ordern till mottagarens system. Hos mottagaren tar ett EDI-system emot meddelandet, konverterar det till ett eventuellt internt format som sedan med automatik läses in i affärssystemet där informationen behandlas vidare.

3.4.2 VAN-tjänst

Verksamheter som frekvent utbyter information med hjälp av EDI med ett stort antal parter är enligt Fredholm (2002) vanligtvis anslutna till en VAN-tjänst. VAN står för Value Added Network och är tjänst som en tredje part tillhandahåller som underlättar EDI-kommunikationen för verksamheter avsevärt.



Figur 3.7, Vidareutvecklad illustration av VAN-tjänst, Fredholm (2002).

En VAN-tjänst fungerar som ett "nav" mellan kunderna och leverantörerna som utbyter information med hjälp av EDI. En av fördelarna för en kund eller leverantör att ansluta sig till en VAN-tjänst är att avsändaren huvudsakligen behöver definiera informationen mellan sig själv och VAN-tjänsten. I praktiken sker vanligtvis även en avstämning avseende meddelandets format mellan avsändaren och mottagaren. När meddelandet (exempelvis en order) når VAN-tjänsten, sker en konvertering från avsändarens till mottagarens format. Ytterligare fördelar med att nyttja en VAN-tjänst är att avsändare och mottagare kan nå varandra oavsett om de använder olika kommunikationsmetoder (nät och protokoll), vilket VAN-tjänsten konverterar åt parterna. Fredholm (2002) beskriver ett antal ytterligare fördelar med att använda en VAN-tjänst:

- Avsändare och mottagare behöver inte vara uppkopplade samtidigt då VAN-tjänsten lagrar meddelandet som mottagaren i ett senare skede kan hämta genom att koppla upp sig mot VAN-tjänsten.
- Trafiken övervakas av VAN-tjänstens drift- och helpdeskpersonal och agerar om något fel uppstår.
- Avsändare och mottagare kan ha olika tekniska lösningar. Hård- och mjukvara.
- Konvertering mellan filformat och kommunikationsmetoder (nät och protokoll).

Fördelar med att nyttja en VAN-tjänst, Fredholm (2002).

Att använda en VAN-tjänst är enligt Fredholm (2002) många gånger enda sättet att ha en fungerande EDI-verksamhet då variationen av unika lösningar för varje kund i slutändan blir komplex och kostsam att underhålla. En VAN-tjänst mervärde såsom drift, helpdesk och övervakning är mycket värdefullt för den egna verksamheten. Nackdelar med VAN-tjänster är att de är relativt kostsamma samt att en EDI-koppling via ett VAN tar något längre tid än en situation där informationen skickas direkt till mottagaren.

4 EMPIRI

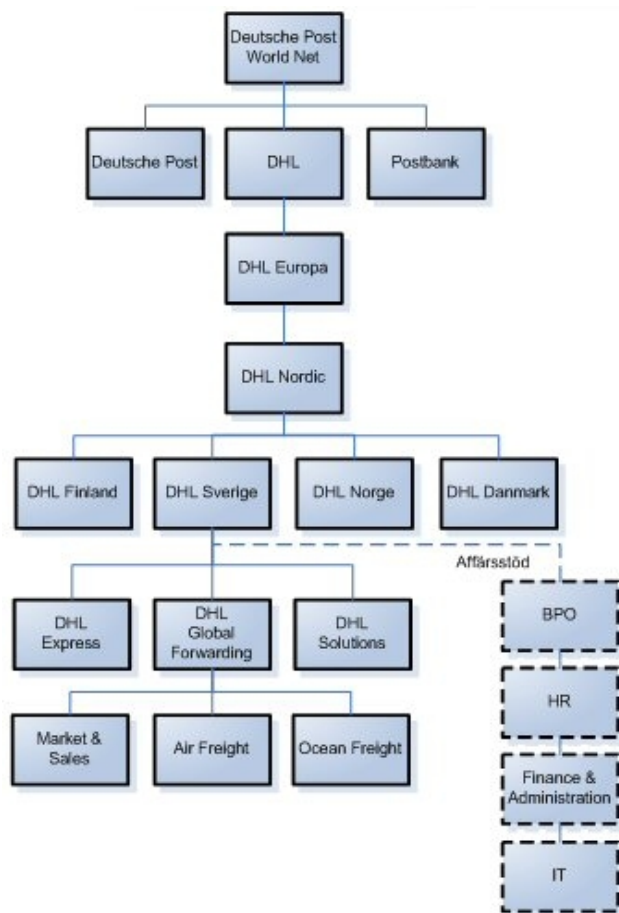
4.1 Verksamhetsbeskrivning

Namnet DHL kommer enligt DHLs hemsida (www.dhl.se, hämtat 061204) från de tre grundarnas namn Adrian **D**alsey, Larry **H**illblom och Robert **L**ynn som 1969 startade en verksamhet där de personligen transporterade tulldokument med flyg mellan San Fransisco (USA) och Honolulu på Hawaii. Syftet var att hanteringen av tulldokumentet skulle vara avklarad innan transportfartygen anlände till hamnen vilket ledde till att väntetiden förkortades avsevärt och kunderna gjorde stora kostnadsbesparingar. Företaget växte snabbt och har expanderat till att vara en världstäckande koncern som idag är marknadsledande inom internationella transporter, vilket inkluderar tåg-, väg-, sjö- och flygtransporter.



Figur 4.1, DHL-logotype, www.dhl.se.

DHLs unika kombination av global täckning och lokal kunskap skapar effektiva logistiktjänster och konkurrensfördelar. DHL erbjuder ett brett spektrum av standardiserade såväl som branschspecifika logistiklösningar. Vidare beskrivs på hemsidan (www.dhl.se, hämtat 061204) att företaget sedan 2002 ägs helt av Deutsche Post World Net, som idag (dec-06) inkluderar Deutsche Post, DHL och Postbank. DHLs internationella nätverk omfattar mer än 220 länder över hela världen och har 285 000 medarbetare. DHL Sverige har cirka 4000 medarbetare och runt 70 kontor och anläggningar runt om i Sverige. DHL Sverige har verksamhet inom tre områden, DHL Express, DHL Solutions och DHL Global Forwarding.

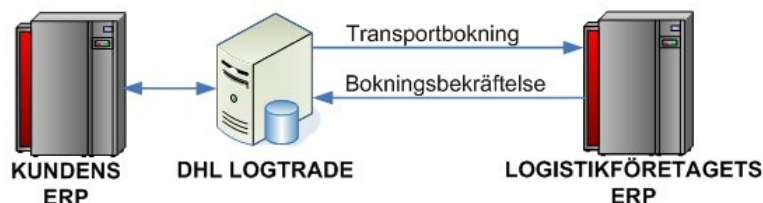


Figur 4.2, Organisationskarta DHL som utmynnar i affärsområdet DHL Global Forwarding, fritt från information hämtad på www.dhl.se 061217 samt kompletterad av Björn Ljung (referens).

DHL Global Forwarding är ett affärsområde inom DHL som tillhandahåller tjänster inom internationella flyg- och sjötransporter och är det affärsområde inom DHL Sverige som den här undersökningen sorterar under. I organisationskartan ovan separeras affären (DHL Express, DHL Global Forwarding samt DHL Solutions) från affärsstödet (Business Process & Organisation, Human Resources, Finance & Administration samt Information Technology). Affärsstödet har utöver organisationskartan ovan egna centrala organisationer med en förankring (streckad linje) till affären.

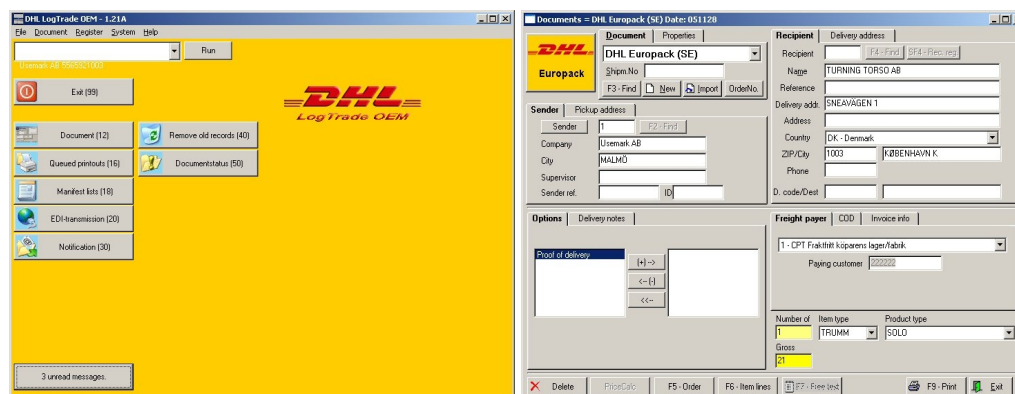
4.2 DHL LogTrade

Applikationen ”DHL LogTrade” är enligt programleverantören Usemarks hemsida (www.usemark.com, hämtad 061204) en anpassad version av applikationen LogTrade Distribution och har enbart koppling till transportföretaget DHL som även hanterar distributionen av applikationen till DHLs kunder. Vidare beskrivs att applikationen hjälper både kunden och DHL att garantera att alla transportdata ”/.../automatiskt formateras enligt de gällande specifikationerna.”



Figur 4.3, Egenutvecklad illustration av DHL LogTrade.

På Usemarks hemsida (www.usemark.com, hämtad 061204) beskrivs vidare att kunden får en pålitlig administration och (etikett-)utskrift av transportdata och att applikationen har stöd för EDI och integration mot det egna affärssystemet.



Figur 4.4, DHL Logtrade användargränssnitt, <http://www.usemark.com> (hämtat 061204).

DHL LogTrade skiljer sig från LogTrade Distribution dels genom att DHL LogTrade enbart är kopplad till DHL, där LogTrade Distribution möjliggör en koppling till olika transportörer. Vidare har LogTrade Distribution enligt Usemarks hemsida (www.usemark.com, hämtad 061204) en möjlighet att anslutas till ”/.../transportörens online-prisservice och därmed räkna ut kostnader när man registrerar en transport.”

4.3 Intervjuer

I den här undersökningen tillämpas en kvalitativ metodik för insamling av empiriskt material där ett antal intervjuer har genomförts med nyckelpersoner i den undersökta verksamheten och med dess samarbetspartner WM-data. Intervjuerna har huvudsakligen genomförts med en semistrukturerad metodik, vilket innebär att ett antal grundläggande ämnesområden tas fram inför intervjun som sedan stödjer och styr intervjuens utformning. Efter att intervjun är genomförd sammanställer intervjuaren materialet och i efterhand utformar frågorna.

4.3.1 Beskrivning av respondenter

De respondentgrupper som valts till intervjun, har valts av min kontaktperson i verksamheten då respondenterna är verksamma inom bland annat med förvaltning och utveckling i det område i verksamheten som processen omfattar. Respondenterna indelas enligt nedan:

1. Program Management (DHL Global Forwarding, DGF)

- Respondent A - Björn Ljung, IT-Manager, DGF.
- Respondent B - Mattias Ljungberg, Deputy IT-Manager, DGF.

2. VAN-leverantör (WM-data)

- Respondent C - Leif Forsman, Kundensvarig för DHL-koncernen.
- Respondent D - Carin Maxén, Kundensvarig för DGF.

3. Försäljningsavdelning (DGF)

- Respondent E - Lennart Wilén, Key Account Manager, DGF.

Valet av respondenterna utgår från att de deltar i kundhanteringsprocessen. Försäljningsavdelningen initierar processen genom att identifiera ett kundbehov, samt generera en beställning till Program Management. Program Management hanterar kunden med hjälp av processen tillsammans med Config group (DHL) och WM-data som är leverantör av VAN-tjänsten som applikationen DHL LogTrade kommunicerar med hos kunden, via WM-datas system till dess att EDI-filerna (transportbokningarna) når DGFs interna system.

Intervjuerna har huvudsakligen genomförts personligen med respondenterna, där uppföljningsfrågor och en strukturerad uppföljningsintervju har förekommit för att förstärka vissa delar av den information som samlats in. Korrespondens via e-post har förekommit för återkoppling och uppföljning.

4.3.2 Sammanställning av Intervju 1 – DGF Program Management

Intervjun syftade till att kartlägga verksamheten och den bakgrundsmiljö som processen skall verka i, de samverkande parterna i processen samt faktorer som påverkar konstruktionen av processen.

Intervjun har genomförts med en semistrukturerad metodik, intervjumallen återfinns som bilaga. Respondent A och B deltog. Datum för intervju: 2006-10-13.

Inledande frågor

Respondenterna arbetar på affärsområdet DHL Global Forwardings (DGF) som är det affärsområdet inom DHL bedriver internationella flyg- och sjötransporter. Respondenterna arbetar på enheten Program Management som sorterar under affärsstödet IT och arbetar med förvaltning och utveckling av det IT-stöd, samt det EDI-flöde som stora delar av DGFs verksamhet baseras på.

DGFs kundsegment varierar stort, från stora koncerner som är anslutna med ”fasta” EDI-förbindelser till DGF till små och medelstora verksamheter som använder mindre applikationer och webblösningar för att skicka och ta emot information till och från DGF. Den typ av information som skickas till och från DGF och DGFs kunder rör huvudsakligen transporter av olika slag. Exempelvis beskrivs att transportbokningar skickas till DGF som skickar meddelanden tillbaka till kund med bekräftelse på att en viss transport är bokad.

Frågor om VAN-tjänsten

Mellan kunden och DGF finns en VAN-tjänst som sköter EDI-flödet med DGF och DGFs kunder. VAN-tjänsten tillhandahålls av leverantören WM-data som DHL har ett avtal med och som DHL-koncernens alla affärsområden nyttjar. VAN-tjänsten fungerar som ett ”nav” mellan DGF och dess kunder. Konvertering av filformat, kommunikationsnät- och protokoll samt temporär lagring av de elektroniska dokumenten är den primära nyttan med tjänsten. DGF samverkar med VAN-leverantören när ett nytt EDI-kundflöde skall etableras, förändringar skall ske, eller när ett EDI-flöde skall avslutas. En kontinuerlig kontakt sker med VAN-leverantören där utbyte av information och statistik är möjligt, något som enligt respondenterna inte alltid fungerar tillfredsställande. Vid sidan av det utvecklingsarbete och de projekt som tillsätts mellan DGF och VAN-leverantören betalar DGF för de kilobytes (kb) som förmedlas till/från DGFs kunder. VAN-leverantören övervakar meddelandeflödet och en helpdesk kontaktar DGF om problematik uppstår.

Processrelaterade frågor

DGF håller för närvarande (okt-06) på att införa en ny typ av EDI-kommunikation med sina kunder. Ett pilottest genomförs med en kund, men en strid framtida ström av kunder kommer att anslutas till det nya EDI-flödet. Det nya EDI-flödet baseras på att applikationen DHL LogTrade installeras hos kunden som därefter kan skicka transportbokningar från applikationen i ett standardiserat och strukturerat EDI-format.

Det som skiljer en större koncerns EDI-flöde med en mindre kunds DHL LogTrade-flöde med DGF är att de filers format som skickas mellan kunden och DGF inte skiljer sig nämnvärt åt. Att implementera en DHL LogTrade-kund skiljer sig även gentemot implementation av en större EDI-kund då de parametrar som behöver definieras mellan parterna vid en LogTrade-implementation är betydligt mer standardiserade och går generellt snabbare att genomföra vid driftsättning i de berörda systemen. Efter att pilottestet är genomfört kommer frekvent anslutning av nya kunder ske, då DGF har uppmärksammat ett behov av att ta fram en process för att stödja hanteringen vid implementation, modifikation samt borttag av DGFs kunder.

Idag har enbart ett pilottest genomförts så det finns ingen etablerad arbetsrutin för att implementera, modifiera eller ta bort kunder ur DGFs samt WM-datas system. DGF har dock under pilotprojektet samt genom tidigare kontakter med VAN-leverantören ett nära samarbete vilket kommer att underlätta utvecklingen av den process som skall konstrueras. DGF vill att den kundhanteringsprocess som skall utvecklas skall omfatta arbetsordningen från att en beställning inkommer från DGFs försäljningsavdelning till att kunden är implementerad, modifierad eller borttagen ur DGFs samt WM-datas system. Således är det fyra grupper, vid sidan av kunden, som skall inkluderas i processen; DGF försäljningsavdelning, DGF Program Management, Config group (DHL) och VAN-leverantören WM-data. Den typ av kunder som skall hanteras med hjälp av processen är enligt respondenterna huvudsakligen små- och medelstora kunder, då större kunder vanligtvis hanteras med hjälp av större projekt som inte följer någon enhetlig struktur.

Det är enligt respondenterna viktigt att processen är konkret och att den går att uppvisa för kunden samt intern personal för att beskriva hur arbetet bedrivs inom det specifika verksamhetsområdet. Det är också viktigt att processen är effektiv, vilket skall leda till att många kunder kan hanteras utan att kvaliteten i leverans till kunden försämras. Utvecklingen av processen är prioriterad av DGF som skall se till att resurser finns tillgängliga som stöd för utvecklingsarbetet.

4.3.3 Sammanställning av Intervju 2 – WM-data/VAN-leverantör

Intervjun syftade till att kartlägga WM-datas samverkan med DHL Global Forwarding (DGF) samt den VAN-tjänst som DGF nyttjar. Vidare skall empiriskt material samlas in för den process som skall utvecklas där önskemål och förväntningar från WM-datas perspektiv skall fångas upp.

Intervjun har genomförts med en semistrukturerad metodik, intervjumallen återfinns som bilaga. Respondent C och D deltog. Datum för intervju: 2006-10-19.

Inledande frågor

Respondenterna arbetar på WM-data som tillhandahåller den VAN-tjänst som DGF och DHL-koncernen köper. Respondent C är ansvarig för DHL-koncernen och arbetar med tekniska frågor och utveckling av VAN-tjänsten och samarbetet med DHL-bolagen och dess kunder. Respondent D är ansvarig för utveckling av den del av VAN-tjänsten som berör affärsområdet Global Forwarding inom DHL. Vidare beskriver respondenterna att DGF har olika typer av EDI-flöden genom VAN-tjänsten, allt från större koncerner till mindre EDI-flöden där pilottester just nu genomförs. De avtal som DGFs EDI-kommunikation baseras på ligger på DHL-koncernnivå, vilket även avspeglas på betalningsmodellen som idag ligger på koncernnivå, men som skall delas upp per affärsområde efter årsskiftet 06/07. Den information som DGFs kunder huvudsakligen skickar med hjälp av EDI-meddelanden är transportbokningar, status och bekräftelsemeddelanden.

Frågor om VAN-tjänsten

Den VAN-tjänst som DGF nyttjar har som huvudsakliga funktioner att konvertera de filer som skickas mellan DGF och DGFs kunder, konvertering av kommunikationsnät- och protokoll samt att lagra de elektroniska dokumenten mellan kunden och DGF. Om komplikationer uppstår i EDI-flödet har WM-data en driftavdelning och helpdesk som kontaktar DGF och meddelar att problem uppstått i en viss EDI-överföring. DGF betalar för storleken på de filer som förmedlas till och från kunden genom WM-datas VAN-tjänst, vid sidan av det utvecklingsarbete och de projekt som tillsätts tillsammans med DGF. WM-data har en möjlighet att tillhandahålla information och statistik om DGFs EDI-flöde, vilket av DGF erhålls på beställning till WM-data i dagsläget.

Processrelaterade frågor

Idag (okt-06) sker kontakten med DGF huvudsakligen genom kontakt med Mattias Ljungberg på DGF Program Management när det gäller utveckling och test, samt vid mer omfattande frågor. För mindre frågor av operativ karaktär kontaktas DGFs helpdesk som tillsammans med WM-datas EDI-helpdesk löser de löpande frågorna av enklare karaktär. Att kontakten med DGF är personberoende uppfattas idag som ett problem.

Enligt respondenterna är det viktigt att ett tydligt informationsunderlag tas fram som stöd för den process som skall utvecklas. WM-datas EDI-stöd som hanterar den löpande driftsättningen i VAN-tjänsten kan med mycket kort ledtid, driftsätta kunder om all information finns på plats, samt om alla förutsättningar om konvertering och EDI-parametrar finns tillgängliga i beställningsdokumentet för implementation, modifikation eller borttag.

Dock är det viktigt för all kontakt med DGF att informationsbehandlingen sker på ett fastställt sätt när det gäller hanteringen av kunder som använder DHL LogTrade. Respondenterna uttryckte även ett önskemål om att processen och eventuella ledtider tar hänsyn till WM-datas SLA (Service Level Agreement) som idag är på 3 dagar. SLA:n definierar bland annat WM-datas servicenivå när det gäller bearbetning av inkomna ärenden som exempelvis beställning av driftsättning eller förändring i VAN-tjänsten. WM-data ser att processer för att stödja implementation, modifikation och borttag av DHL LogTrade-kunder kan leda till en rad fördelar, bland annat kortare ledtid för driftsättning, till en lägre kostnad och med en generellt sett högre servicekvalitet genom en effektivare kundhanteringsprocess.

WM-data har uttryckt ett önskemål om en enhetlig struktur för kundhantering för DHLs olika affärsområden. Mot bakgrund av det önskemålet föreslår WM-data att övriga affärsområdets kundhanteringsprocesser av DHL LogTrade-kunder bör studeras, som exempelvis affärsområdet DHL Express som idag har kunder som nyttjar DHL LogTrade för att skicka transportbokningar.

4.3.4 Sammanställning av Intervju 3 – DGF Försäljningsavdelning

Intervjun syftade till att kartlägga samt utveckla en förståelse för försäljningsavdelningens verksamhet och hur samverkan sker med DGF Program Management. Vidare skall intervjun samla in beskrivande empiri om hur dagens arbetsrutin fungerar när kunder tecknar avtal, implementeras, modifieras och tas bort från DGFs system.

Intervjun har genomförts med en semistrukturerad metodik, intervjumallen återfinns som bilaga. Respondent E deltog. Datum för intervju: 2006-10-31.

Inledande frågor

Respondenten arbetar som KAM (Key Account Manager) på DHL Global Forwardings (DGF). Som KAM arbetar respondenten bland annat med att knyta nya större kunder, samt underhålla och utveckla relationerna med befintliga kunder. Vidare beskriver respondenten att DGFs kunder idag är allt från stora koncerner med ”fasta” EDI-flöden, till mindre kunder som ansluter med webbaserade lösningar, samt framledes med hjälp av applikationen DHL LogTrade för att skicka transportbokningar. Försäljningsavdelningen på DGF har två olika enheter som knyter nya kunder, samt underhåller befintliga. KAM hanterar större kunder och ”Field sales” hanterar små- och medelstora företag. Det som skiljer enheterna åt är att större kunder oftast kräver ett mer ingående arbete för att ta fram avtal samt för att anpassa DGFs tjänster och erbjudanden. Field sales arbetar utifrån ett tjänsteutbud som är enklare att anpassa till kund och som inte kräver lika stor insats från att kundens behov uppmärksammas till att det tillfredsställs med hjälp av DGFs transporttjänster.

Processrelaterade frågor

Försäljningsavdelningen samarbetar idag (okt-06) med olika enheter inom DGF, däribland Program Management. Efter att kundbehov identifierats kontaktar försäljningsavdelningen Program Management som tillsammans med försäljningsavdelningen analyserar kundens behov och tar fram en lösning som i varierande omfattning anpassas efter kundens behov. Program Management fungerar som ett tekniskt säljstöd som vid efterföljande steg tar fram en demonstration av hur DGFs tjänst och tekniska lösning kan se ut och konkret fungera i kundens verksamhet. Efter att kunden beslutat att gå vidare till att skriva ett avtal och inrätta samarbetet med DGF övergår kunden till Program Management som hanterar den tekniska implementationen av kunden tills att kunden har alla förutsättningar för att upprätta ett EDI-flöde med DGF. Vid förändringar av kundens uppgifter eller om kunden skall tas bort ur DGFs system sker detta genom kontakt med Program Management som övertar ansvaret för förändringarna i de interna systemen samt i WM-datas system. Som stöd för att Program Management skall kunna hantera kunderna krävs ett antal kundspecifika uppgifter som försäljningsavdelningen tillsammans med Program Management tar fram och som skall användas i den fortsatta processen.

Respondenten uttrycker ett önskemål av att en process skall tas fram från att försäljningsavdelningen skickar en beställning för implementation, modifikation eller borttag av kunden tills att respektive hantering är genomförd och kunden är underrättad om detta. En processbeskrivning kan användas vid de inledande kundmötena för att beskriva vad som händer från att avtalet undertecknats tills att kunden är implementerad och kan skicka transportbokningar. Att den process som skall konstrueras leder till en enhetlig struktur, en form av standardisering av arbetsprocessen, ser respondenten som en ytterligare fördel med att utveckla en process.

4.3.5 Övriga intervjuer

Jag har genomfört ytterligare 2 intervjuer efter att kundhanteringsprocessen konstruerats. Den första intervjun genomfördes med respondent A och B hos DHL Global Forwarding (DGF) Program Management och syftade till att ge DGF en möjlighet till diskussion och utvärdering av den konstruerade processen. Den andra intervjun genomfördes med respondent C och D hos WM-data och syftade till att ge WM-data en möjlighet till diskussion och utvärdering av den konstruerade processen. Intervjumaterialet stärker uppsatsens empiriska material.

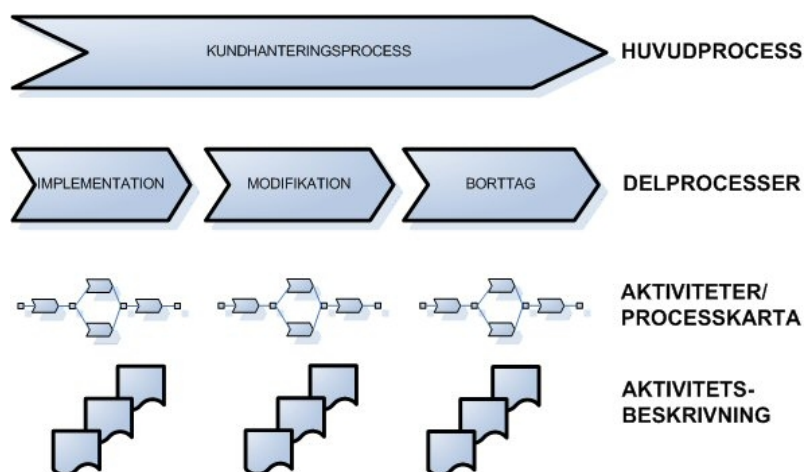
Sammanställningen av de två intervjuerna samt intervjumallarna återfinns som bilagor.

5 KUNDHANTERINGSPROCESSEN

Kapitlet beskriver varför processen ser ut som den gör med hänvisning till den teoretiska referensramen samt det empiriska materialet. Kapitlet beskriver hur processerna konstruerats, hur de efter konstruktionen faktiskt ser ut med en beskrivning av delprocesserna, aktivitetsbeskrivningarna och det informationsunderlag som nyttjas i processerna.

5.1 Detaljerad beskrivning av konstruktionsprocessen

Det första momentet innebar att identifiera vilken typ av process som skall utvecklas. Initialt innebar det att skapa en förståelse för vilken del av verksamheten processen skulle stödja, vilka aktörer som skall samverka i processen samt att förstå vad syftet med processen är. Arbetet med att identifiera och därefter karlägga hur nuvarande arbetssätt fungerar, genomfördes tillsammans med nyckelpersoner i verksamheten samt med nyckelpersoner hos samarbetspartnern WM-data som är delaktiga i processen. Att identifiera hur processen eller arbetsrutinen fungerar idag går är delvis problematiskt då nuvarande situation och tidigare erfarenheter baseras på ett pilotprojekt som pågår (okt-06) i verksamheten. Dock framgår av identifikationen vilka arbetsmoment och delar av verksamheten som skall inkluderas i processen samt vilka resurser som är tillgängliga. Diskussionen tillsammans med nyckelpersonerna i verksamheten av vad som initierar processerna (objekt in) samt vad processerna skall resultera i (objekt ut) sätter de yttre gränserna för processernas omfattning. Processernas interna struktur bestående av aktiviteter, objekt in, objekt ut och beskrivning av resurser skall därefter utvecklas med hjälp av metodiken ”Processdesign”. Den process som skall tas fram benämns av verksamheten som ”Kundhanteringsprocess” och innefattar tre delprocesser som skall stödja och styra hanteringen av kunders uppsättningar för nyttjandet av applikationen DHL LogTrade. Delprocesserna benämns implementation-, modifikation- och borttagsprocess.



Figur 5.1, Illustration av kundhanteringsprocessen och delprocesserna. Egen konstruktion.

Från att de grundläggande förutsättningarna identifierats, påbörjades arbetet med att designa och konstruera processkartorna som illustrerar processens delprocesser och samverkande komponenter samt den processspecifikation och de ingående aktivitetsbeskrivningar som konkret beskriver processerna. Konstruktionsmomentet av processkartan samt processspecifikationen utgår från resultatet av momentet identifikation (empirisk datainsamling) samt från den teori den här uppsatsen baseras på. Konstruktionen av processerna har initialt resulterat i ett förslag på hur processerna ser utifrån de förutsättningar som framkommit i identifikationsmomentet och har därefter fungerat som ett underlag för vidare diskussioner med verksamheten där korrigeringar, tillägg och borttag av specifika processkomponenter har förekommit. Konstruktionsmomentet har resulterat i en visuell processkarta av respektive delprocess som på ett överskådligt sätt beskriver processen, samt en processspecifikation som konkret beskriver processernas komponenter och dess samverkan.

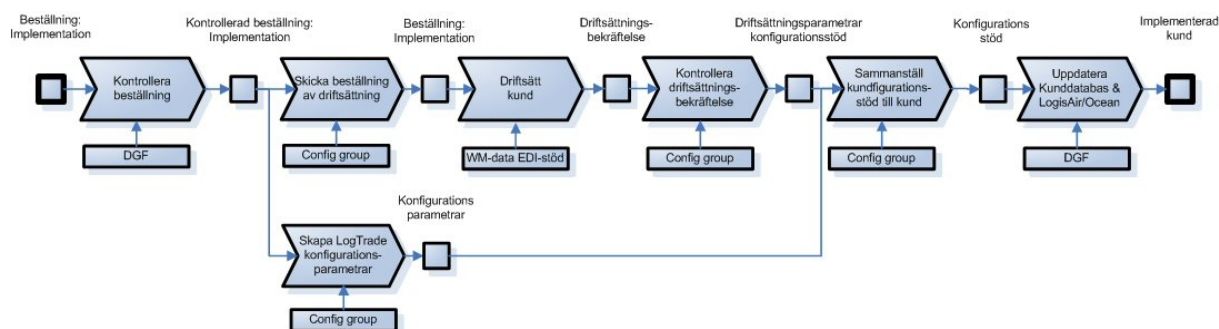
5.2 Processkartor

Processkartorna illustrerar den framtagna processens ingående tre delprocesser och består av objekt in, aktivitet och objekt ut samt beskrivning av vilka resurser som är allokerade för respektive aktivitet. Processkartorna har utvecklats av mig [Jonas Hedström] och har anknytning till både det empiriska materialet och den teoretiska referensramen. Processkartans komponenter och struktur baseras på Ljungberg & Larssons (2001) designmetodik för processkartor. Arbetsprocessen för att ta fram processkartan är inspirerad av Ljungberg & Larsson (2001) grundläggande metodik för processutveckling där den specifika metoden ”Processdesign” tillämpats.

Det empiriska material som samlats in från verksamheten har påverkat utformningen av processen. För att processen skall fungera i verksamheten skall ordningsföljden av processens komponenter avspegla den verkliga situationen och på bästa sätt leda till en effektiv process. Det empiriska material som samlats in från verksamhetens samarbetspartner, WM-data, har beaktats vid design och konstruktion av processen då WM-data fyller en viktig resursfunktion i processen.

Valet av abstraktionsnivå är enligt litteraturen (Ljungberg & Larsson, 2001) viktigt att beakta vid design av processer för att de skall vara användbara för verksamheten utan att bli för detaljerade. Med stöd av teoretisk referensram, samt insamlat material och den feedback som kontinuerligt erhöles under designprocessen har lett till ett utifrån verksamheten lämpligt val av abstraktionsnivå.

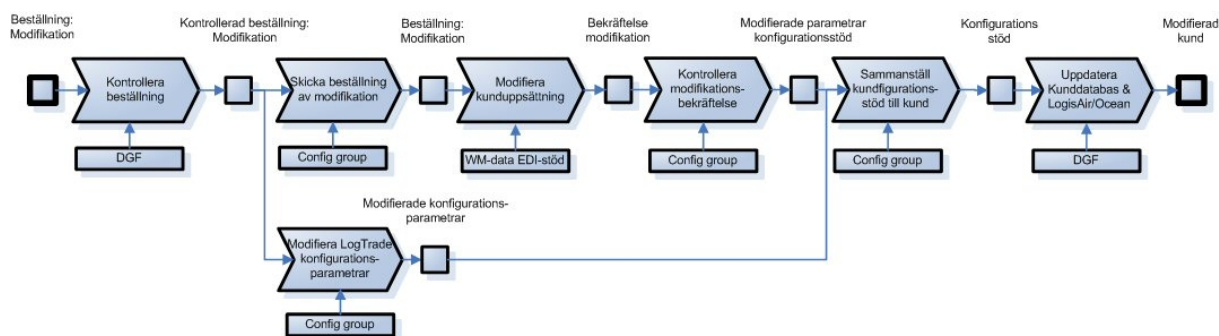
5.2.1 Implementationsprocess



Figur 5.2, Processkarta, Implementation. Egen konstruktion.

Implementationsprocessen har fyra samverkande resurser; DHL Global Forwardings (DGF) försäljningsavdelning samt DGF Program Management, (DHL) Config group samt WM-data. Processens ingående aktiviteter och objekt följer en logisk ordningsföljd och baseras på det empiriska material som samlats in genom semistrukturerade intervjuer med verksamhetens försäljningsavdelning och DGF Program Management. Processens struktur och uppbyggnad av aktiviteter, objekt in och ut samt resursallokering baseras på Ljungberg & Larsson (2001) metodik för processkonstruktion där den metoden "Processdesign" tillämpats vilket resulterar i en skräddarsydd process som är anpassad enligt den specifika verksamhetens behov.

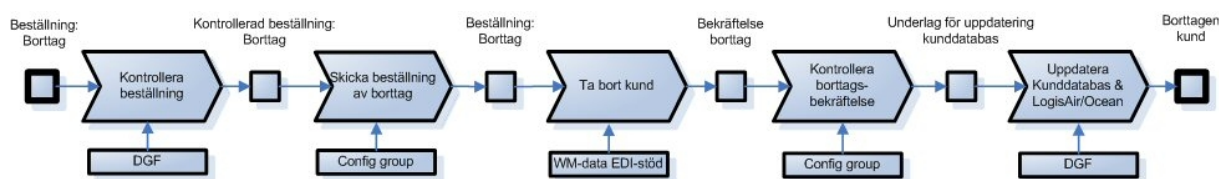
5.2.2 Modifikationsprocess



Figur 5.3, Processkarta, Modifikation. Egen konstruktion.

Modifikationsprocessens struktur och utformning erinrar till stor del implementationsprocessen där den huvudsakliga skillnaden är att kundens uppgifter i DGFs samt i WM-datas system modifieras. Processkartas struktur baseras likt implementationsprocessen på uppsatsens teoretiska avsnitt samt det empiriska material som insamlats för att fånga verksamhetens behov och förväntningar på processen.

5.2.3 Borttagsprocess



Figur 5.4, Processkarta, Borttag. Egen konstruktion.

Borttagsprocessens struktur och utformning skiljer sig från processerna för implementation och modifikation och syftar till att ta bort kundinformation i DGFs samt WM-datas system samt slutligen uppdatera DGFs interna system med information om att kunden är borttagen. Resursallokeringen skiljer sig inte åt, utan alla tre resurser samverkar genom processen som initieras av en beställning av att kunden skall tas bort ur respektive resurs system. Processen baseras på det empiriska material som samlats in samt litteraturens stöd vid utformning och konstruktion av processer.

5.3 Aktivitetsbeskrivningar

Processkartan fyller en viktig funktion när det gäller att illustrera delprocessernas struktur och dess ingående komponenter. Verksamheten kan använda en processkarta för att beskriva hur exempelvis en implementation av en kund sker mot både intern personal samt externa samarbetspartners och kunder. Mot bakgrund av den abstraktionsnivå som valts för processens design, är verksamheten i behov av en specifikation av de aktiviteter, relaterade objekt samt den resursallokering som processkartan illustrerar.

Specifikationen av varje enskild aktivitet består av den aktivitetsbenämning som går att återfinna i processkartan, en konkret beskrivning av aktiviteten samt de objekt in som initierar aktiviteten samt de objekt ut som är resultatet av aktiviteten. Avslutningsvis beskrivs aktivitetens allokerade resurser.

Nedan beskrivs de aktiviteter som är aktuella för implementationsprocessen. Övriga delprocessers aktivitetsbeskrivningar återfinns som bilagor.

Kontrollera beställning	
Beskrivning aktivitet	Beställningsblanketten inkommer från försäljningsavdelningen till DGF som kontrollerar att all information är ifylld.
Objekt in	Beställningsblankett från försäljningsavdelningen.
Objekt ut	Kontrollerad och godkänd beställningsblankett till Config group.
Resurser	DGF

Skicka beställning av driftsättning	
Beskrivning aktivitet	Beställningsblanketten inkommer från DGF och skickas till WM-datas EDI-stöd som med hjälp av informationen driftsätter kunden i VAN-tjänsten.
Objekt in	Kontrollerad och godkänd beställningsblankett från DGF.
Objekt ut	Beställningsblankett till WM-datas EDI-stöd.
Resurser	Config group

Skapa LogTrade konfigurationsparametrar	
Beskrivning aktivitet	Beställningsblanketten inkommer från DGF med kundens information. Config group tar fram de kundspecifika konfigurationsparametrar samt den licensnyckel som skall användas vid installation av Logtrade-klienten hos kunden.
Objekt in	Kontrollerad och godkänd beställningsblankett från DGF.
Objekt ut	Konfigurationsparametrar till Config group.
Resurser	Config group

Driftsätt kund	
Beskrivning aktivitet	Beställningsblanketten inkommer från Config group till WM-datas EDI-stöd som med hjälp av informationen driftsätter kunden i VAN-tjänsten och skickar därefter en bekräftelse på att driftsättning är genomförd till Config group.
Objekt in	Beställningsblankett från Config group.
Objekt ut	Driftsättningsbekräftelse till Config group.
Resurser	WM-data EDI-stöd

Kontrollera driftsättningsbekräftelse	
Beskrivning aktivitet	Driftsättningsbekräftelse inkommer från WM-datas EDI-stöd med eventuellt kompletterande driftsättningsspecifik information. Information från driftsättningsbekräftelsen används vid sammanställningen av kundens konfigurationsstöd.
Objekt in	Driftsättningsbekräftelse från WM-datas EDI-stöd.
Objekt ut	Driftsättningsparametrar till konfigurationsstöd till Config group.
Resurser	Config group

Sammanställ konfigurationsstöd till kund	
Beskrivning aktivitet	De kunds specifika LogTrade-konfigurationsparametrarna och driftsättningsparametrarna sammanställs till <u>ett</u> konfigurationsstöd som sedan skickas till kund för användning vid installation/konfiguration av lokal LogTrade-klient. Aktiviteten har två objekt in som båda behövs för att initiera aktiviteten.
Objekt in (2st)	1. Driftsättningsparametrar till konfigurationsstöd. 2. Konfigurationsparametrar till konfigurationsstöd.
Objekt ut	Konfigurationsstöd som skickas till kund.
Resurser	Config group

Uppdatera kunddatabas & LogisAir/Ocean	
Beskrivning aktivitet	Den kunds specifika informationen i det sammanställda konfigurationsstödet lagras i en intern databas som kontinuerligt revideras med aktuell kundinformation. De DHL-interna systemen LogisAir och LogisOcean uppdateras med aktuell kundinformation. Processens sista aktivitet som resulterar i att kunden är implementerad.
Objekt in	Konfigurationsstöd.
Objekt ut	Implementerad kund.
Resurser	DGF

5.4 Beställningsdokument

För att en process skall starta krävs en initierande processkomponent vilket enligt Ljungberg & Larsson (2001) benämns som ”objekt in”. De tre delprocesserna initieras av att ett beställningsdokument inkommer från DHL Global Forwardings (DGF) försäljningsavdelning till DGF Program Management. Två dokument har tagits fram för detta ändamål, beroende på vilket målsystem hos DGF som avses. DGF har två olika målsystem, ett för sjötransporter (LogisOcean) och ett för flygtransporter (LogisAir). I beställningsdokumentets inledande information anges vilken typ av process som skall initieras och därefter följer den information som skall bearbetas med hjälp av processen.

DHL Log Trade
 Dokumenttyp: Byrå, Lång, DHL Global Forwarding
 Version: 07/10/7



DHL Log Trade
 Dokumenttyp: Byrå, Lång, DHL Global Forwarding
 Version: 07/10/7



Beställning FRADOK målsystem: LogisAir

Beställning FRADOK målsystem: LogisOcean

GENERELLT	
Typ av beställning (markera med X)	<input type="checkbox"/> Nyplanering <input type="checkbox"/> Modifikation <input type="checkbox"/> Borttag
Beställningskod (AAMMDD)	
Målsystem EIL-adress	
DHL GF OFFICE	
Upplysning nummer	
Beställare	
Charakteristiska datum	
FAET	
Part-ID	
EIL-nummer (se referens)	
Status (TIC, GEG, MMA)	
Referens	
Portnummer + port	
Lokal	
Charakteristiska datum	
E-mail adress	
Kontaktnummer	
E UNDEORTAKT EIL	
Namn	
Telefon	
Fax	
E-postadress	
E UNDEORTAKT PRODUCTION	
Namn	
Telefon	
Fax	
E-postadress	
RFP-UPPGIFTER	
RFP-referens	
RFP-användningsområde	
RFP-beskrivning	
ÖVRIG INFORMATION	
Nya uppgifter	
EMENTARER	

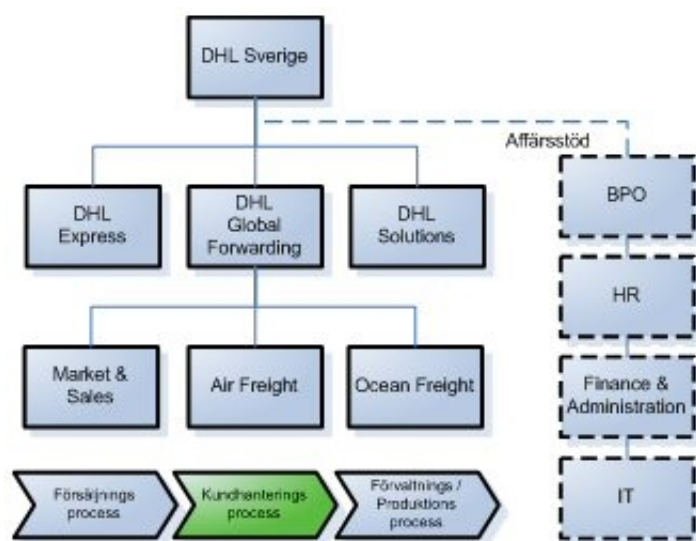
GENERELLT	
Typ av beställning (markera med X)	<input type="checkbox"/> Nyplanering <input type="checkbox"/> Modifikation <input type="checkbox"/> Borttag
Beställningskod (AAMMDD)	
Målsystem EIL-adress	
DHL GF OFFICE	
Upplysning nummer	
Beställare	
Charakteristiska datum	
FAET	
Part-ID	
EIL-nummer (se referens)	
Status (TIC, GEG, MMA)	
Referens	
Portnummer + port	
Lokal	
Charakteristiska datum	
E-mail adress	
Kontaktnummer	
E UNDEORTAKT EIL	
Namn	
Telefon	
Fax	
E-postadress	
E UNDEORTAKT PRODUCTION	
Namn	
Telefon	
Fax	
E-postadress	
RFP-UPPGIFTER	
RFP-referens	
RFP-användningsområde	
RFP-beskrivning	
ÖVRIG INFORMATION	
Nya uppgifter	
EMENTARER	

Figur 5.5, Beställningsdokument för målsystemet LogisAir och LogisOcean. Egen konstruktion.

Beställningsdokumentets krav på information har framkommit genom insamling av empiriskt material genom de semistrukturerade intervjuerna. Beställningsdokumentet initierar respektive delprocess och den information som dokumentet innehåller nyttjas som informationsbärare genom hela processen av de samverkande resurserna för att genomföra processens aktiviteter. Beställningsdokumenten ovan fyller ett illustrativt syfte avseende struktur och utformning och återfinns som bilagor för närmare granskning av dokumentens innehåll.

5.5 Processens förhållande till övriga processer i verksamheten

För att kundhanteringsprocessen skall initieras krävs att ett beställningsdokument inkommer från DHL Global Forwarding (DGF) försäljningsavdelning. Beställningsdokumentet är resultatet av en avslutad försäljningsprocess eller att ett behov av förändring eller borttagning av en kunds uppgifter skall ske. Försäljningsprocessen är den process som föregår kundhanteringsprocessen där resurser inom avdelningen är ägare av försäljningsprocessen samt relaterade processdokument.



Figur 5.6, Kundhanteringsprocessen förhållande till övriga processer i verksamheten. Egen konstruktion fritt från information av Björn Ljung (referens).

Kundhanteringsprocessen ägs, förvaltas och utvecklas av DGF Program Management. Program Management samverkar och deltar i aktiviteter i försäljningsprocessen, vilket då initieras av försäljningsavdelningen. Kundhanteringsprocesser har ett antal samverkande parter. DGF försäljningsavdelning initierar processen genom att skicka in ett beställningsdokument för implementation, modifikation eller borttag av en kund i DGFs samt WM-datas system. DGF Program Management kontrollerar beställningen och initierar därefter WM-datas EDI-stöd och Config group som genomför processens efterföljande aktiviteter till dess att kunden är hanterad och Program Management får en indikation för att uppdatera de interna systemen samt databasen över aktuella kunduppsättningar.

Efter att kunden är implementerad eller modifierad med hjälp av kundhanteringsprocessen övergår kunden till vad DGF benämner förvaltnings-/produktionsläge (förvaltnings-/produktionsprocessen) vilket innebär att kunden har etablerat en kontakt mellan det egna systemet och DGFs system. Service Management inom DGF hanterar den löpande kundkontakten samt kontakten med WM-data vid operativa frågor kring kundens EDI-meddelanden.

Processerna i verksamheten utöver dem som föregår och följer kundhanteringsprocessen omfattas inte i den här uppsatsen enligt avgränsningarna.

6 UTVÄRDERING

Vid uppdragets inledningsskede fanns ingen process för stöd av de aktiviteter som processen framledes skall komma att omfatta. Verksamheten, DGF, stod inför en situation där en ny typ av tjänst och applikation skulle inkluderas i produkt och tjänsteutbudet. För att de administrativa rutinerna kring hanteringen av kunder som ska nyttja den specifika applikationen DHL LogTrade för att skicka EDI-baserade transportbokningar till DGF skall fungera och effektiviseras, identifierades ett behov av att ta fram en kundhanteringsprocess. Kundhanteringsprocessen som skulle utvecklas skall enligt verksamhetens önskemål fungera som en *"/.../standardiserad arbetsrutin vid hantering av LogTrade-kunder.*". Verksamheten uttryckte inledningsvis att det är viktigt att den process som skall tas fram är konkret så att den går att *"ta med till kund"* samt använda som ett internt kommunikationsmaterial. Vidare uttrycktes önskemål om att processen skall vara effektiv, vilket innebär att en hög frekvens kunder kan hanteras utan att kvalitén i leverans till kunden påverkas negativt.

Kundhanteringsprocessen skall omfatta tre uppgifter i verksamheten; implementation, modifikation och borttag av kunder, dels i verksamhetens system, men även i samarbetspartnern WM-datas system. Vidare skall processen enligt verksamhetens önskemål hantera kommunikationen och informationsutbytet mellan ett antal olika parter. Initialt sker kundkontakten genom försäljningsavdelningen som därefter skickar en beställning av implementation, modifikation eller borttag av kund, till avdelningen Program Management inom DGF. Program Management hanterar beställningen genom att initiera aktiviteter hos samarbetspartnern WM-data och enheten Config group inom DHL. De tre delprocesserna avslutas med att Program Management erhåller ett underlag för att uppdatera de interna systemen med aktuell kundinformation. Som input till konstruktionen av kundhanteringsprocessen genomfördes semistrukturerade intervjuer med DGF Program Management, WM-data och DGF Försäljningsavdelning där krav, önskemål och förväntningar på processen diskuterades. Krav kan enligt Ljungberg & Larsson (2001) vara uttalade, outtalade eller underförstådda krav önskemål och förväntningar från en part på en annan, vilket samlades in genom de semistrukturerade intervjuerna.

Den framtagna kundhanteringsprocessen (benämns i singular "processen" nedan, inkluderar de tre delprocesserna) har tillsammans med verksamheten DHL Global Forwarding (DGF) utvärderats genom analysmetoderna *"Allmän analys med hjälp av processkarta"* samt *"Analys av processtruktur"*. (Ljungberg & Larsson, 2001). Metoderna har tillämpats genom att med hjälp av den framtagna processkartan "vandra" igenom den framtagna processen tillsammans med DGF för utvärdering samt för att identifiera styrkor och svagheter med den framtagna processen. Den övergripande strukturen utvärderades initialt och är enligt verksamheten, *"väl vald och anpassad enligt verksamhetens behov"*. En av respondenterna i verksamheten uttrycker att *"Det är viktigt att processen inte blir en arbetsbeskrivning, utan att det är just en processbeskrivning. Om detaljnivån blir djupare får man en arbetsbeskrivning och låser då in sig"*.

Önskemål fanns från början om att processen skulle fungera som standardiserad arbetsprocess vid hanteringen av de specifika DHL LogTrade-kunderna. DGF uttrycker att processen fullt ut uppfyller detta önskemål, samt genom modifiering kommer att gå att tillämpas som en *"/.../ standardbeställningsprocess oavsett vilken av verksamhetens produkter som avses"*. Processens abstraktionsnivå är således av mig väl vald och kan användas av verksamheten för hantering av kunder där variationen i kundens uppsättningar inte skiljer sig nämnvärt åt. Avseende processens prestanda anser DGF inte att strukturen och utformningen leder till några flaskhalsar utan att det är de externa parterna WM-data och kunden i processen som påverkar den totala ledtiden.

Kostnadsbesparingar är ett område som initialt diskuterades med DGF och som nu beräknas realiseras som ett resultat av processerna tillkomst. WM-data som utför en stor del av kundhanteringen får genom processen en enhetlig struktur på beställningarna, vilket enligt DGF kommer att leda till att WM-datas ledtid för hanteringen samt i förlängningen fakturerade timmar kommer att reduceras. WM-datas arbetsgrupp "EDI-stöd" kan hantera beställningarna, något som innan processens tillkomst inte varit möjligt. Hanteringen har tidigare varit personberoende på både DGFs samt WM-datas sida, vilket har lett till utdragna ledtider för hanteringen och således stigande kostnader. Respondenterna inom DGF kommer inledningsvis att hantera DGFs åtaganden inom processens ramar på egen hand, men tror på sikt är det möjligt att en gruppfunktion inom DGF övertar hanteringen av kunduppsättningarna vilket frigör tid för utvecklings och strategiska frågor för respondenterna inom DGF Program Management.

Effektivitet är ett begrepp som initialt diskuterades i relation till den process som skulle utvecklas. Den framtagna processen är enligt DGF effektiv och kommer att leda till ett effektivare arbetssätt då kvalitén och värdet ökar för kunden, men även genom att fler kunder kan hanteras i förhållande till situationen innan processens tillkomst. Det värde och den kvalitet som kundkontakterna enligt DGF kommer att uppnå är en följd av att ett enhetligt informationsunderlag tas fram samt att DGFs interna system kontinuerligt uppdateras genom processen. Vid kundkontakt kan exakta svar ges om kundens status vid exempelvis en implementation eller om kunden kontaktar DGF för att erhålla borttappad konfigurationsinformation kan den erhållas på ett professionellt sätt. En kund som exempelvis skall implementeras får vid de initiala kontakterna ett beställningsdokument som skall fyllas i. Försäljningsavdelningen kompletterar med information innan DGF Program Management, WM-data och Config group övertar ansvaret och realiserar beställningen. Beställningsblanketterna i kombination med processens logiska flöde leder till att en ny kunds första kontakt med DGF blir positiv då en konkret, visuell process kan uppvisas för beskrivning av hur situationen fortlöper från att kunden tecknat ett avtal tills att kunden är implementerad och kan skicka transportbokningar till DGF. Produktiviteten kommer också att öka genom processens tillkomst och förankring i verksamheten. Hanteringen av kunder blir genom processen strukturerad där alla inblandade parter (resurser) arbetar i en logisk ordningsföljd enligt processens utformning. Processen hanterar standardiserade kunduppsättningar i verksamheten, något som kommer att struktureras efter processens tillkomst där varje enskild resurs aktivitetens ledtid enligt DGF beräknas reduceras. Varje resurs vet vilken aktivitet som föregår samt följer den aktuella aktiviteten vilket totalt kommer att leda till struktur och ordning i kundhanteringen samt en möjlighet till att bearbeta fler kunder i förhållande till tidigare situation.

Processen baseras på ett informationsunderlag som utgörs av två beställningsblanketter som används som informationsbärare från att processen initieras tills att processen avslutas. Beställningsblanketterna är framtagna av mig [Jonas Hedström] och innehåller all den information som krävs för att hantera kunderna i processen. Beställningsblanketterna har tagits fram specifikt för processen och kravet på information i blanketterna utgår från det empiriska material som samlats in genom de semistrukturerade intervjuerna med DGF samt WM-data. En av respondenterna inom DGF uttrycker att *"Jag hoppas att WM-data blir mer nöjda med att beställningarna blir mer strukturerade än idag då vi [DGF och WM-data] idag mailar information fram och tillbaka vid hanteringen av kunder"*. DGF ser också att processen samt beställningsblanketternas information leder till att affärsområdet DGFs process med WM-data numer liknar affärsområdet DHL Express, vilket ur WM-datas perspektiv borde vara positivt. Att beställningarna liknar övriga affärsområden inom DHL har även WM-data uttryckt vid intervjutillfället som ett önskemål.

Informationshanteringen och bearbetning av information är intensiv i processen även om processen och dess komponenter enligt DGF i sig inte påverkar informationssystemen något nämnvärt. *"Informationssystemen påverkas inte av processen då inget merflöde av information uppstår"*, uttrycker en av respondenterna. Vidare ser DGF att processen kommer att påverka informationshanteringen genom att *".../ inmatning och bearbetning som tidigare hanterats manuellt, struktureras och automatiseras med hjälp av processen och beställningsdokumenten"*. Beställningsdokumenten leder till att all informationshantering får en enhetlig struktur och ställer krav på alla resurser i processen att all information återfinns i dokumenten som stöd för hanteringen av kunder i informationssystemen. Situationen innan processens tillkomst präglades enligt respondenterna av muntliga samt e-postuppgörelser mellan parterna som numer återfinns i processen som resurser. Samarbetet med försäljningsavdelningen är innan, som efter processens tillkomst etablerat mellan DGF försäljningsavdelning och Program Management. Dock tror respondenterna att processen kommer att förbättra samarbetet med försäljningsavdelningen då respektive enheters åtaganden gentemot kunden samt avdelningarna emellan definieras.

I uppdraget från DGF låg att identifiera verksamhetens och övriga parter behov inför konstruktionen av processen, samt att konkret konstruera processen och dess ingående komponenter. Implementation av processen samt uppföljning och mätning ligger inte inom ramen för den här magisteruppsatsen vilket tydliggörs i avgränsningarna. DGF kommer att hantera implementation och förankring i verksamheten efter det att processen överlämnats. Implementation av processen kommer inledningsvis att innefatta förankring bland medarbetare och samarbetspartners, där frågor som resursallokering, gränsdragning och ansvarsfördelning enligt processens struktur fastställs parterna emellan. Processen kommer därefter att appliceras på kommande kunder som skall hanteras och därefter är det möjligt att genomföra den faktiska utvärderingen av processens prestanda. En av respondenterna i DGF skall använda processen som grund för att modifiera och tillämpa på andra standardbeställningar av verksamhetens produkter. Processen kommer efter leverans till verksamheten enligt respondenterna att *".../ i allra högsta grad att vara en levande process."*. Vidare beskriver respondenten att *"En stor fördel med processen är att en tidigare abstrakt del av verksamheten konkretiseras med hjälp av processen."*

Processen kommer inte nämnvärt påverka organisationsstrukturen, den är utformad och konstruerad för att fungera i den aktuella organisationen. Således kommer ingen konkret processororientering att genomföras. Dagens organisatoriska struktur kvarstår även efter att processen implementerats i verksamheten. Vid ett processororienterat arbetssätt krävs enligt Ljungberg & Larsson (2001) att verksamheten tänker ut ett holistiskt perspektiv, vilket kommer att aktualiseras efter att processen implementerats då varje enskild resurs med stöd av processkartorna ser den egna delen i förhållande till hela processen. Ett processororienterat arbetssätt omfattar allt som sker från att kundens behov identifierats tills att det av verksamheten är tillfredsställt. Suboptimering är enligt Ljungberg & Larsson (2001) ett problem i dagens verksamheter. Med suboptimering avses att verksamhetens olika avdelningar och arbetsgrupper försöker att optimera den egna prestationen utan att beakta hela verksamhetens behov av optimering och utveckling. Med ett processororienterat arbetssätt tvingas ledningsfunktionen och medarbetarna att se sin egen del i den totala processen vilket enligt Ljungberg & Larsson (2001) skall motverka suboptimering.

Rollfördelningen i organisationen är ett annat område som påverkas av att processer införs även om medarbetarna i stort sett arbetar på samma sätt som tidigare. Dels införs rollen "Processägare" vilket i detta fall blir en av respondenterna inom DGF (respondent A) som kommer att ansvara för förvaltning och utveckling av processen och dess tillhörande dokument och komponenter. Vidare kommer medarbetarna och de samverkande parterna att ses som resurser i processen vilket ur ett processteoretiskt perspektiv kommer att påverka DGF genom att nuvarande personalansvarsfunktion kommer att fungera som resursansvarig där kompetens och resurser tillhandahålls till processens olika aktiviteter.

Vid den inledande intervjun med DGF Program Management framgick att verksamheten idag (okt-06) inte är processororienterad, men kommer att inom en snar framtid genomgå en processororientering vilket enligt respondenterna innebär att konstruktionen av processen ligger "helt rätt i tiden" och är helt i linje med DGFs aktuella fokus som just nu är "extern integration". Vid den andra intervjun då processen utvärderades tillsammans med verksamheten (dec-06) framgick att arbetet med att processororientera verksamheten började bli allt mer omfattande där respondenterna visade den för kundhanteringsprocessens föregående processen, försäljningsprocessen. Där framgick av en jämförelse processerna emellan att notationerna skiljer sig något åt. Valet av processens struktur och notation utgår från litteraturens (Ljungberg & Larsson, 2001) rekommendation för design och konstruktion av processer. Vidare beskrivs att en optimal processbaserad verksamhetsutveckling sker med ett enhetligt konstruktions och utvecklingsperspektiv i verksamheten där processägaren har en central funktion. Processägaren i DGF Program Management (respondent A) är processägare för kundhanteringsprocessen och kommer att ansvara för utveckling av processen samt kommande processer i verksamheten.

7 SLUTSATS

Arbetet har genomförts med en konstruktiv forskningsmetodik vilket för studien har varit en väl vald metodik för besvara frågeställningen: *”Hur kan en kundhanteringsprocess se ut och konstrueras, hos ett logistikföretag, som både utgår från verksamhetens krav samt önskemål och som stöds av befintliga modeller och teorier inom det processteoretiska området?”*. Konstruktionen av processen har utgått från empiriskt material som samlats in för den här undersökningen samt med utvalt teoretiskt material. Resultatet av konstruktionen, byggprocessen, är kundhanteringsprocessen som verksamheten DHL Global Forwarding (DGF) efter, tillsammans med mig [Jonas Hedström] gemensam utvärdering och överlämning, kommer att implementera och förankra internt samt med samarbetspartnern WM-data.

Jag har med min undersökning samt genom en slutlig utvärdering tillsammans med verksamheten kommit fram till att processen efter implementation och förankring kommer att leda till positiv utveckling av verksamheten. Hanteringen av kunder kommer att med hjälp av processen standardiseras och automatiseras vilket leder till att processens samverkande parter, resurserna, får en effektivare hantering. Den administrativa ledtiden för att hantera kunder kommer att reduceras, informationen som bearbetas i processen kommer att vara kvalitativare och manuella och personberoende inslag i kundhanteringen kommer att minimeras. Ett antal parter samverkar i processen där samverkan, kommunikationen och informationsutbytet parterna emellan kommer att effektiviseras och utvecklas. Verksamhetens resursutnyttjande blir bättre genom att varje parts åtaganden struktureras och definieras med hjälp av processen. Kundkontakten förbättras där verksamhetens informationsunderlag om kundernas uppgifter och status i processen förbättras genom struktur av informationsunderlaget samt lagring av kundinformationen i en intern databas.

Något som förvånade mig vid undersökningen var att processer inte var mer utbrett än vad det var i verksamheten. Vissa områden inom affärsområdet hade processorienterats, men inget helhetsperspektiv hade tagits på utveckling av processer i verksamheten. Vidare förvånades jag av den frihet jag fick för val av struktur och notation vid design och konstruktion av processen. Den metodik, ”Processdesign” (Ljungberg & Larsson, 2001) som valdes av mig enligt litteraturens rekommendation, leder till att processen får en personlig prägel med en inom det processteoretiska området etablerad standard för notation.

Det jag kommit fram till med den här undersökningen är att det går att konstruera en specifik kundhanteringsprocess utifrån verksamhetens definierade behov samt med en utgångspunkt från valt teoretisk material. Den inledande problematiken med processens omfattning av system, kunder, resursallokering samt vald metodik för processkonstruktion har med stöd av empiriskt samt teoretiskt insamlat material hanterats på ett lämpligt sätt för den aktuella undersökningen och konstruktionsmomentet av kundhanteringsprocessen. Uppsatsen syfte är att identifiera verksamhetens processspecifika behov samt med stöd av teoretisk- samt empiriskt material konstruera en specifik kundhanteringsprocess åt verksamheten DHL Global Forwarding. Jag anser mig med uppsatsen ha uppfyllt detta syfte samt besvarat frågeställningen.

8 REFLEKTION

8.1 Reflektion kring arbetsmetoden

Att anta ett uppdrag åt en verksamhet för en magisteruppsats ställer krav på både studenten och verksamheten. Uppdragets omfattning skall fastställas mellan verksamheten och studenten som i bästa fall skall skapa ett värde för både verksamheten och studenten. Det är viktigt att uppdragets omfattning och förväntningarna mellan studenten och verksamheten definieras för att missförstånd och orealistiska förväntningar på undersökningen inte skall uppstå. Likväl är det viktigt att en diskussion avseende verksamhetens resursers tillgänglighet för undersökningen, vilket kan komma att bli avgörande för att undersökningen i praktiken skall gå att genomföra. Verksamheten har behov av att få något genomfört samtidigt som studenten ur ett akademiskt perspektiv skall bearbeta ett intressant problemområde och uppfylla undersökningens syfte och besvara frågeställningen. Jag har för den här uppsatsen använt mig av en konstruktiv forskningsmetod, vilket jag har bedömt som högst tillämpligt för min undersökning. Metoden utgår från ett begynnelsestillstånd där jag som student bearbetar befintlig teori inom ämnesområdet samt samlar in för studien relevant empiri. Detta material används i den andra av forskningsmetodens tillstånd, byggprocessen. Byggprocessen är det moment i min uppsats där konstruktionen av processen samt utvärdering tillsammans med verksamheten sker av resultatet. Forskningsmetodens sista tillstånd är måltillståndet vilket i den här undersökningen är en konstruerad och utvärderad kundhanteringsprocess.

Det teoretiska material jag samlat in har huvudsakligen baserats på litteratur inom ämnesområdet för uppsatsen. Litteraturen har samlats in genom sökning i Göteborgs Universitetsbiblioteks databas GUNDA på egen hand, samt med stöd av bibliotekarie. Artiklar inom ämnesområdet har även samlats in genom ovanstående arbetssätt. Min bedömning av min insamling av det teoretiska materialet är att det i allra högsta grad har varit tillämpligt för min undersökning och behovet av ytterligare material har inte varit relevant. För det processteoretiska ämnesområdet har jag till stor del utgått från Ljungberg & Larsson (2001) litteratur om processbaserad verksamhetsutveckling vilket jag för undersökningen bedömt som ett användbart material samlat i en källa. Jag har kompletterat med artiklar inom det processteoretiska området för att få ett alternativt perspektiv av metoder inom processbaserad verksamhetsutveckling. Att inte använda flera olika litteraturkällor ser jag som en styrka i min undersökning då vald litteratur omfattar studiens ämnesområde och är fullt tillräckligt för att uppfylla studiens syfte.

Det empiriska materialet har huvudsakligen samlats in genom semistrukturerade intervjuer med verksamheten. Valet av semistrukturerade intervjuer är för undersökningen väl valt då den diskussion som möjliggjorts med respondenterna har genererat ett för undersökningen mycket relevant empiriskt material. Den avslutande intervjun med respondentgrupp 2 har genomförts per e-post vilket av mig [Jonas Hedström] har bedömts som lämpligt utifrån mitt behov av respondentgrupp 2:s input till uppsatsens utvärderingskapitel. Grupp 1:s respondenter är verksamma i den del av DHL Global Forwardings (DGF) verksamheten som huvudsakligen deltagit i min undersökning och delgivit mig input samt kommit med synpunkter under arbetets gång. En omfattande avslutande intervju och utvärdering av processen genomförts tillsammans med respondentgrupp 1. Valet av respondenterna gjordes initialt av min första kontakt inom DHL och motiveras av att respondenterna är verksamma inom förvaltning och utveckling inom det område i verksamheten som processen omfattar. Respondenterna (A och B) har för den här undersökningen varit tillräckligt engagerade för

undersökningens genomförande. Respondenterna uttrycker vid utvärderingen att mitt arbete och deras insats har fortskridit förhållandevis ”smidigt”. Respondent A anser att jag ”/.../lyckats fånga intryck, behov och förväntningar från processens samverkande parter genom dina intervjuer.” Övriga respondenter har valts av respondenterna A och B utifrån undersökningens behov av varierande perspektiv i det empiriska materialet. Undersökningens reliabilitet har jag försökt att öka genom att intervjua respondenter som har åtaganden inom olika delar av processen samt genom att anpassa intervjufrågorna för att fler perspektiv skall belysas samt generera empirisk input till min undersökning. Validiteten har hanterats genom struktur av det material som legat till grund för intervjuerna, samt att jag med stöd av teorin försökt sträva efter det resultat som jag i undersökningens inledning definierat.

Mitt val av metod, ”Processdesign” (Ljungberg & Larsson, 2001), har påverkat processens struktur och val av notation. Då jag inte kunde ta del av några övriga processers struktur och design som input till min konstruktion av kundhanteringsprocessen får processen en unik prägel, dock möjlig att översätta till övriga framtida processer i verksamheten om mitt val av struktur och notation inte kommer att väljas genom att jag tillämpat en enligt Ljungberg & Larsson (2001) standard för struktur och notation inom det processteoretiska området. Valet av en alternativ metodik kan ha lett till att resultatet av min processkonstruktion blivit annorlunda, något som inom den här undersökningen inte kommer att undersökas.

I uppdraget från verksamheten låg att undersöka verksamhetens behov, samt med teoretiskt stöd konstruera en kundhanteringsprocess åt verksamheten. I uppdraget ligger inte implementation och förankring av processen samt uppföljning och mätning av processens prestanda. Efter att processen konstruerats har den överlämnats till DGF för implementation och förankring i verksamheten, där även förankring även kommer att ske tillsammans med samarbetspartnern WM-data.

Min arbetsmetod har även påverkats av att jag arbetat på egen hand i undersökningen. Huruvida undersökningens resultat hade påverkats av att en medverkande student hade deltagit eller ej är svårt att diskutera kring, men att alternativa perspektiv utöver mitt, DGFs och handledarens, kring konstruktionen och utvärdering av resultatet hade troligen för undersökningen varit en styrka.

8.2 Rekommendationer

Den utvecklade kundhanteringsprocessen är utifrån förutsättningarna med stöd av det teoretiska samt empiriska materialet konstruerad specifikt för verksamheten. Dock finns det alltid områden som kan utvecklas. Ett område som jag mot slutet av undersökningen uppmärksammade var att ett pågående arbete med att processorientera verksamheten pågick. Det specifika affärsområde där undersökningen genomfördes kommer att fortsätta med att beskriva ytterligare områden inom verksamheten med hjälp av processer. Min rekommendation är att verksamhetens processägare centralt styr utvecklingen av processer för att en homogen processarkitektur skall skapas i verksamheten.

Den process som konstruerats kommer ej inom ramen för undersökningen att implementeras och vidareutvecklas, ett område som processägaren fortsättningsvis kommer att ansvara för. För att processen skall vara så effektiv som möjligt enligt verksamheten samt de inom processen samverkande parternas perspektiv bör uppföljning och mätning av processens prestanda att genomföras då processen appliceras för ett antal framtida kundhanteringar. Ett exempel på mätning är ledtidanalys syftar till att processens totala ledtid, samt delprocesser och aktivitetens ledtid analyseras för att problematik och förbättringsmöjligheter som skall leda till en totalt effektivare process som ökar värdet och produktiviteten vid hanteringen av kunder, vilket i förlängningen även leder till reduktion av de kostnader som är förenade med kundhanteringen.

8.3 Generalisering

Jag anser att min uppsats kunskapsbidrag kan generaliseras även till andra verksamheter inom transportbranschen då den specifika hanteringen av kunder som nyttjar transportapplikationen LogTrade även är relevant i dessa verksamheter. LogTrade används idag (jan-07) av kunder till flertalet av den svenska transportbranschens ledande aktörer. Dessa transportverksamheter kan med hjälp av kunskapsbidraget av min undersökning få en vägledning hur processer kan tas fram för att hantera kundernas uppsättningar och parametrar i systemen. Att införa processer i en verksamhet är ett sätt att beskriva hur arbetet kring ett antal uppgifter kan struktureras och organiseras med hjälp av processer som en illustrativ och ett beskrivande material som både kan användas internt för informationsspridning, men även mot externa parter och kunder för att kommunicera hur en viss arbetsprocess går till från att kundens behov identifierats tills att det med hjälp av processen slutligen tillfredsställs.

Mitt kunskapsbidrag kan även vara av intresse för andra branscher som är intresserade av hur processer utifrån en verksamhets behov med stöd av processteoretisk litteratur, kan konstrueras för att hantera kundadministrativa uppgifter i en verksamhet. Uppsatsen beskrivs huvudsakligen ur en transportverksamhets perspektiv och kommer för applicering inom andra branscher att behöva modifieras för den aktuella branschen och för administrationen och kundhanteringen kring det branschspecifika system som avses.

8.4 Uppslag till vidare forskning

För den aktuella undersökningen studerades inte vilka effekterna av implementationen blev och hur förankringen av processen gick i verksamheten, vilket är intressant att studera i en framtida undersökning. Vidare är det i relation till den aktuella undersökningen är att studera hur den fortsatta processorienteringen av verksamheten har fortskridit. Används processer idag för att definiera verksamheten? Har den konstruerade processen faktiskt lett till den förväntade utvecklingen av verksamheten?

I den här undersökningen framgick att försäljningsavdelningen inom DHL Global Forwarding har en försäljningsprocess som föregår kundhanteringsprocessen där processernas struktur och notation skiljer sig något åt. Hur påverkas verksamheten av en decentraliserad styrning av processbaserad verksamhetsutveckling?

Ett område som idag är utforskat enligt Ljungberg & Larsson (2001) är hur ledarskapet i processorganisationer fungerar. Processorganisationen skiljer sig från exempelvis den funktionsorienterade organisationsformen då processorganisationer har ett holistiskt perspektiv på verksamheten där kunden hela tiden är i fokus. Att inte se den egna delen och för att suboptimering skall uppstå krävs att ledarskapet i en processorganisation utvecklas. Vilken påverkan ledarskapet i processorganisationen har för effektiviteten och organisationens utveckling är ett intressant område som bör utforskas.

Det finns ett antal olika metoder inom processbaserad verksamhetsutveckling. Hur vet en processägare och processdesigner vilken metod som är mest applicerbar för den aktuella verksamheten? Att de processer som utvecklas anpassas efter verksamhetens behov är viktigt. Ett uppslag till vidare forskning kan vara en undersökning till hur ett val av processutvecklingsmetodik kan gå till.

Alla verksamheter som inför processer genomgår inte automatiskt en processororientering till en processbaserad verksamhet. Funktionsorienterade organisationer är idag en vanlig organisationsform. Kommer de processer som införs i den funktionsorienterade verksamheten till sin rätt?

Övriga uppslag till vidare forskning kan vara:

- Processbaserad verksamhetsutveckling är populärt idag, men vilka metoder inom verksamhetsutveckling klarar framtidens föränderliga verksamhetsformer?
- Hur går man tillväga för att processdefiniera med hjälp av informationssystem starkt integrerade verksamheter?
- Processer beskrivs ofta ur en verksamhets perspektiv. Kunden i processteorin är en central entitet. Hur märker en kund av att en verksamhet är processororienterad och har ett holistiskt perspektiv och ett konstant kundfokus?

9 KÄLLFÖRTECKNING

9.1 Litteratur

Fredholm, Peter (2002) *Elektroniska affärer*. Lund. Studentlitteratur AB.

Fredholm, Peter (2004) *99 koncept – för dig som vill använda IT för verksamhets- och affärsutveckling*. Lund. Studentlitteratur AB.

Karlöf, Bengt (1997) *Effektivitet – Balansen mellan kundvärde och produktivitet*. Stockholm. Förlags AB Industrilitteratur.

Karlöf, Bengt (2001) *Effektivitet i ledning*. Lund. Studentlitteratur AB.

Fredholm, Peter (2006) *Logistik och IT*. Lund. Studentlitteratur AB.

Holme, Magne & Solvang, Bernt (1997) *Forskningsmetodik*. Lund. Studentlitteratur AB.

Järvinen, Pertti (2001) *On research methods*. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Lantz, Björn (2003) *Operativ verksamhetsstyrning*. Lund. Studentlitteratur AB.

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

Björklund, Maria & Paulsson, Ulf (2003) *Seminarieboken*. Lund. Studentlitteratur AB.

Patel, Runa & Bo Davidson (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund. Studentlitteratur AB.

Cornford, Tony (2006) *Project Research in Information Systems*. Houndmills & Basingstoke & Hampshire and New York. Palgrave Macmillan.

9.2 Övriga källor

9.2.1 Artiklar

Albers, Michael & Agarwal, Ritu & Tanniru, Mohan (1994) *The Practice of Business Process Reengineering: Radical Planning and Incremental Implementation in an IS Organization*. Mutual of New York & University of Dayton & New York University & Syracuse University.

Grant, Delvin (2002) *A Wider View of Business Process Reengineering*. Communications of the ACM. February 2002/Vol. 45, No. 2.

Sachs, Patricia (1995) *Transforming work: collaboration, learning and design*. Communications of the ACM. September 1995/Vol. 38, No. 9.

9.2.2 Whitepapers

Miers, Derek (2005) *The Keys To BPM Project Success*. Enix Consulting. Hämtad från www.bpmi.org/whitepapers.html. Hämtad den 7 december 2006.

Bowers, John & Button, Graham & Sharrock, Wes (1995) *Workflow from Within and Without: Technology and Cooperative Work on the Print Industry Shopfloor*. Proceedings of the Fourth European Conference on Computer-Supported Cooperative Work. Stockholm. Sweden. <http://www.ecscw.uni-siegen.de/1995/04.pdf>. Hämtad den 5 november 2006.

9.2.3 Föreläsningmaterial

Ranerup, Agneta. (2006-10-27), *Föreläsningmaterial i kursen Informatik som vetenskap IA6200*, Göteborgs universitet. Dokumenttitel: Metod2006.ppt.

9.2.4 Uppsatser

Larsson, Hanna & Hultcrantz, Jenny (2004) *Processeffektivisering - en fallstudie av en administrativ process på Volvo AB*. Göteborgs Universitet.

Lindgren, Elin (2006) *Processorienterad organisationsförändring - Kartläggning, strukturering och förändring av processer i ett mjukvaruföretag*. Kungliga Tekniska Högskolan.

Nyström, Peter & Bogeblad, Mattias (1998) *Kritiska framgångsfaktorer vid införande av Workflow i en organisation*. Göteborgs Universitet.

9.2.5 Internetkällor

Nationalencyklopedin. Sökord: generalisering. Hämtad från www.ne.se. Hämtad den 6 november 2006.

Usemark AB. Information om applikationen DHL Logtrade. Hämtad från www.usemark.com. Hämtad den 4 december 2006.

9.2.6 Muntliga källor

Björn Ljung, IT-Manager, DHL Global Forwarding, 2006-2007.

Mattias Ljungberg, Deputy IT-Manager, Global Forwarding, 2006-2007.

Leif Forsman, Kundansvarig DHL-koncernen, WM-data, 2006-2007.

Carin Maxén, Kundansvarig DHL Global Forwarding, WM-data, 2006-2007.

Lennart Wilén, Key Account Manager, DHL Global Forwarding, 2006-2007.

10 FIGURFÖRTECKNING

- Figur 2.1, Järvinens klassificering över forskningsmetoder (2001).
- Figur 2.2, Byggprocessens tre tillstånd, Järvinen (2001).
- Figur 2.3, Vald arbetsmetod i förhållande till konstruktiv forskningsmetodik. Fritt efter Järvinen (2001).
- Figur 2.4, Illustration av begreppen validitet och reliabilitet, Björklund & Paulsson (2003).
- Figur 3.1, Egenutvecklad illustration inspirerad av Beynon-Davies (2002), beskriver informationsbehandlingsprocessen i förhållande till verksamheten, processerna, stödjande system samt omvärlden.
- Figur 3.2, Processens komponenter, Ljungberg & Larsson (2001).
- Figur 3.3, Processorientering, Ljungberg & Larsson (2001).
- Figur 3.4, Rollfördelning i processorganisationen, Ljungberg & Larsson (2001).
- Figur 3.5, Ett BPM-projekts stegbaserade ramverk, Miers (2005).
- Figur 3.6, Effektivitetsmatris, Karlöf (2001).
- Figur 3.7, Vidareutvecklad illustration av VAN-tjänst, Fredholm (2002).
- Figur 4.1, DHL-logotype, www.dhl.se.
- Figur 4.2, Organisationskarta DHL som utmynnar i affärsområdet DHL Global Forwarding, fritt från information hämtad på www.dhl.se 061217 samt kompletterad av Björn Ljung (referens).
- Figur 4.3, Egenutvecklad illustration av DHL LogTrade.
- Figur 4.4, DHL Logtrade användargränssnitt, <http://www.usemark.com> (hämtat 061204).
- Figur 5.1, Illustration av kundhanteringsprocessen och delprocesserna. Egen konstruktion.
- Figur 5.2, Processkarta, Implementation. Egen konstruktion.
- Figur 5.3, Processkarta, Modifikation. Egen konstruktion.
- Figur 5.4, Processkarta, Borttag. Egen konstruktion.
- Figur 5.5, Beställningsdokument för målsystemet LogisAir och LogisOcean. Egen konstruktion.
- Figur 5.6, Kundhanteringsprocessen förhållande till övriga processer i verksamheten. Egen konstruktion fritt från information av Björn Ljung (referens).

11 BILAGOR

11.1 Bilaga 1 - Intervjumall 1 – DGF Program Management

Inledande frågor

1. Vad är affärsområdet DHL Global Forwardings (DGF) uppgift inom DHL?
2. Vilken är era roller i DGF?
3. Vilken typ av kunder har DGF idag?
4. Vilken typ av information och skickar EDI-kunderna till/från DGF?

Frågor om VAN-leverantör

5. Hur fungerar den VAN-tjänst som DHL köper av WM-data?
6. Hur arbetar DGF med EDI-avtal?
7. Hur samverkar DGF med VAN-leverantören?
8. Hur sker betalning till VAN-leverantör, vad betalar DHL, vad betalar kund?
9. Vilken typ av information får DHL månatligen från WM-data?
10. Hur sker övervakning av EDI-flödet samt felhantering om problem uppstår?

Processrelaterade frågor

11. Vad är det för process DGF behöver?
12. Hur fungerar er arbetsrutin idag när DGF skall ansluta EDI-kunder?
13. Vad vill ni uppnå med den process som skall utvecklas?
14. Är det något som inte fungerar idag med nuvarande process?
15. Vilka delar av verksamheten påverkas av processen?
16. Hur påverkar processen som skall utvecklas kontakten med VAN-leverantören?
17. Vilken typ av kunder skall innefattas i processen?
18. Vilka av nedan faktorer behöver jag beakta vid utformningen av processen?
19. Skall några webblösningar inkluderas i processen?
20. Vad anser ni är viktigt inför utvecklingen av processen samt processens resultat?

11.2 Bilaga 2 - Intervjumall 2 – VAN-leverantören WM-data

Inledande frågor

1. Vad är era roller inom WM-data?
2. Vilken typ av kunder har ett EDI-flöde med DHL Global Forwardings (förkortat DGF nedan) idag?
3. Vilken typ av information och skickar EDI-kunderna till/från DGF?
4. Hur arbetar DGF med EDI-avtal?

Frågor om VAN-tjänsten

5. Hur fungerar den VAN-tjänst som DHL köper av WM-data?
6. Hur samverkar WM-data med DGF?
7. Hur sker betalning till VAN-leverantör, vad betalar DHL, vad betalar kund?
8. Vilken typ av information får DHL och DGF månatligen från WM-data?
9. Hur sker övervakning av EDI-flödet samt felhantering om problem uppstår?

Processrelaterade frågor

10. Hur fungerar er arbetsrutin idag när DGF skall ansluta EDI-kunder?
11. Har WM-data några önskemål av den process som skall utvecklas för att implementera LogTrade-kunder?
12. Är det något som inte fungerar idag med nuvarande process?

11.3 Bilaga 3 - Intervjumall 3 – DGF Försäljningsavdelning

Inledande frågor

1. Vad är din roll i DHL Global Forwardings (DGF)?
2. Vilken typ av kunder har DGF idag?
3. Hur arbetar DGF försäljningsavdelning för att knyta nya, samt behålla befintliga kunder?

Processrelaterade frågor

4. Hur samarbetar försäljningsavdelningen med Program Management idag?
5. Hur fungerar er arbetsrutin idag när DGF skall ansluta EDI-kunder?
6. Har du några önskemål inför den process som skall utvecklas?

11.4 Bilaga 4 - Intervjumall 4 – DGF Program Management

1. Vad anser ni om processens abstraktionsnivå?
2. Är det möjligt att inkludera de tre delprocesserna; implementation, modifikation och borttag till en övergripande process benämnd: kundhanteringsprocess eller ser ni delprocesserna som tre separata delar?
3. Hur förhåller sig kundhanteringsprocesser till övriga processer i er verksamhet?
4. Kommer kundhanteringsprocessen att påverka er verksamhet och i så fall hur?
5. Tror ni att kundhanteringsprocessen kan strukturera och standardisera arbetet avseende de tre uppgifterna (implementation, modifikation och borttag av DHL LogTrade-kunder) i verksamheten?
6. Finns det något moment eller något del i delprocesserna som ni bedömer kan begränsa processens prestanda?
7. Kommer kontakten med er samarbetspartner WM-data att påverkas på något sätt och i så fall hur?
8. Kommer ni att undersöka möjligheten till kostnadsbesparingar för WM-datas åtaganden?
9. Tror ni att processen kommer att leda till ökad effektivitet vid hanteringen av DHL LogTrade-kunder?
 - a. Tror ni att processen möjliggör ökad kvalitet (kundvärde) vid kundkontakter?
 - b. Möjliggör processen att fler antal kunder (produktivitet) kan bearbetas?
10. Hur uppskattar ni att informationsbehandlingen, kvaliteten på information kommer att påverkas med stöd av processen?
11. Påverkas informationssystemen i verksamheten på något sätt?
12. Hur kommer ni att arbeta vidare med processen?
13. Hur ser ni på den process (inklusive delprocesserna) som har konstruerats i förhållande till vad ni förväntade er och till verksamhetens behov?
14. Har ni några övriga kommentarer till arbetet och vår samverkan under "projektet"?

11.5 Bilaga 5 - Sammanställning av Intervju 4 – DGF Program Management

Intervjun syftade till att ge verksamheten en möjlighet till diskussion och utvärdering av den konstruerade processen, vilket för uppsatsen stärker det empiriska materialet.

Intervjun har genomförts med en semistrukturerad metodik, intervjumallen återfinns som bilaga. Respondent A och B deltog. Datum för intervju: 2006-12-19.

Sammanställning av intervju

Respondent A anser att processens struktur och abstraktionsnivå är väl vald utifrån verksamhetens behov då processen skall vara just en process och ingen detaljerad arbetsbeskrivning där medarbetaren ”läser in sig”. Respondent B uttrycker att styrkan med processen är att den går att översätta samt tillämpa på andra standardprocesser och produkter i verksamheten för att hantera kunduppsättningar i systemen. Respondent A kompletterar med att processen ses som en standardiserad arbetsprocess som går att applicera på andra områden i verksamheten där processen stödjer kommunikation och informationsutbyte.

De tre delprocesserna implementation, modifikation och borttag ser respondent A som lämpliga att inkluderas i en huvudprocess där benämningen ”Kundhanteringsprocess”. Delprocesserna ses som tre separata delprocesser som föregås av verksamhetens säljprocess och efterföljs av en produktions-/förvaltningsprocess enligt de båda respondenterna.

Kundhanteringsprocessen kommer att stödja arbetet med de tre uppgifterna där kunder skall implementeras, modifieras och tas bort i verksamheten och samarbetspartnerns system och skall efter att den slutgiltigt överlämnats, implementeras och förankras i verksamheten av respondenterna. Vidare anser respondenterna att processen möjliggör att arbetsrutinerna kring de tre delprocesserna struktureras och kommer att fungera som en standard för att hantera kunder som nyttjar applikationen DHL LogTrade. Respondent A uttrycker att *”det ligger rätt i tiden att processdefiniera kundhanteringen så hela verksamheten håller på att processdefinieras”*.

Avseende processens prestanda anser respondent A att processen i sig inte har några begränsningar, utan att det som kan påverka den totala ledtiden är kundens åtaganden där lokal installation och konfiguration kan påverka den totala ledtiden. Respondent B tillägger att samarbetspartnern WM-data är en extern part i processen som också är svår att fullt ut kontrollera. Respondent B har en förhoppning om att kontakten med WM-data kommer att förbättras och att WM-data uppskattar att beställningarna av implementation, modifikation och borttag blir mer strukturerade än tidigare då beställningarna som skickas in från verksamheten saknade struktur och präglades av personlig kontakt. Respondent A beskriver att processen liknar affärsområdet DHL Express process för kundhantering, vilket WM-data bör uppskatta då beställningarna från DHL-koncernen får en liknande struktur. Respondenterna uppskattar att processen kommer att leda till kostnadsbesparingar då beställningarna blir standardiserade med en enhetlig struktur, vilket kommer att leda till att WM-datas ledtid i de tre delprocesserna kommer att reduceras, vilket reducerar fakturerade timmar för hantering av DHL LogTrade-kunder.

Angående processens effektivitet så bedömer båda respondenterna att den kommer att öka. Dels ökar kvalitén i kontakten med kunden, kunden får korrekt information från verksamheten

och med stöd av processens krav på informationsunderlag uppstår inga komplikationer avseende vilken information som krävs för en problemfri hantering. Respondenterna anser att kundvärdet kommer att öka då processen går att visa upp för kunden samt stödjer den egna verksamhetens åtaganden vilket får en positiv avspeglning på den totala processen. Produktiviteten kommer också att öka enligt respondenterna då hela processen och stödjande informationsunderlag finns definierat. Alla inblandade parter vet hur och i vilken ordning uppgifterna skall genomföras, då processens aktiviteter är strukturerade i en logisk ordningsföljd. Processens aktivitet där den interna kunddatabasen skall uppdateras är ett område som förbättrar kvalitén och värdet på dialogen med kunden, men även internt då verksamheten får en kontinuerligt uppdaterad databas över kundernas uppsättningar. Kunddatabasen finns inte idag, men skall utvecklas av verksamheten då kundkontakten eskaleras. Kunddatabasen möjliggör även en överblick av vilka kunder som är aktiva och fungerar som ett stöd vid den löpande kundkontakten.

Den bearbetning av information som sker genom processen, samt kvalitén på informationen kommer att öka enligt respondent B, då beställningsdokumenten följer en enhetlig struktur och ställer krav på alla inblandade parter på att all information fylls i, vilket blir en övergång från dagens muntliga uppgörelser till dokumenterade fastställda uppgörelser. En klar förbättring av informationskvaliteten enligt respondent B. Vidare beskriver respondenten att han inte tror att informationssystemen i övrigt kommer att påverkas då inget merflöde av information uppstår i informationssystemen. Processen kommer dock att strukturera viss hantering av information vilket kommer att reducera tidigare manuellt inmatande.

Verksamheten kommer enligt respondent A efter att processen överlämnats först att förankra den i verksamheten samt diskutera med ansvarig för resursen "Config group" hur resursallokering, ansvarsfördelning och gränsdragning kommer att gå till. Respondent B har en förhoppning om att processen går att modifiera för att använda den som en standardbeställningsprocess oavsett vilken av verksamheten produkter som avses. Respondent A uttrycker att processen även kommer att förbättra kontakten med försäljningsavdelningen där respektive enheters åtaganden och ansvar definieras. Respondent A kommenterar vidare att verksamhetens framtida huvudsakliga fokus är kundintegration där processen är en av befintliga samt många kommande processer. Det externa fokuset är prioriterat i verksamheten just nu även om det interna fokuset allt mer växer. Kundhanteringsprocessen kommer enligt respondent A i allra högsta grad att vara en levande process som kontinuerligt kommer att utvecklas i takt med förändringar i verksamheten.

Ur ett övergripande perspektiv anser respondent A att processen är fullt god enligt verksamhetens behov och önskemål av en process. En stor fördel är att en tidigare abstrakt del av verksamheten konkretiseras med hjälp av processen vilket för verksamheten skapar stor nytta. Utifrån det första möte vi (respondenterna och jag [Jonas Hedström]) hade anser de båda respondenterna att den process, de tre delprocesser, som konstruerats uppfyller de önskemål och förväntningar som verksamheten hade på processen. Processen beskriver enligt respondent B "exakt det vi vill göra och hur vi skall göra det". Respondenterna anser att arbetet med processen har fortskridit förhållandevis smidigt, trots enligt dem själva, begränsat deltagande. Respondent A beskriver att jag [Jonas Hedström] lyckats fånga intryck, behov och förväntningar från processens alla deltagande/samverkande parter genom intervjuerna, vilket har lett till att processens omfattning och struktur är korrekt och tillämpbar för verksamheten.

11.6 Bilaga 6 - Intervjumall 5 – VAN-leverantören WM-data

1. Vad anser ni om processens abstraktionsnivå (detaljgrad)?
2. Hur tror ni att processen kommer att påverka er verksamhet och samarbetet med Program Management inom DHL Global Forwarding (DGF)?
3. Tror ni att processen kommer att leda till ökad struktur i arbetet och samverkan med Program Management och hur kommer den att möjliggöra detta?
4. Finns det något moment eller något del i processen eller delprocesserna som ni bedömer kan begränsa processens prestanda i förhållande till er inblandning?
5. Hur uppskattar ni att informationsbehandlingen, kvaliteten på information kommer att påverkas med stöd av processen?
6. Saknar ni något i processen?
7. Hur anser ni att processerna beskriver ert åtagande i processen?
8. Övriga kommentarer kring processen som konstruerats?

11.7 Bilaga 7 - Sammanställning av Intervju 5 – WM-data/VAN-leverantör

Intervjun syftade till att ge WM-data en möjlighet till diskussion och utvärdering av den konstruerade processen, vilket för uppsatsen stärker det empiriska materialet.

Intervjun har genomförts med en strukturerad metodik per e-post, intervjumallen återfinns som bilaga. Respondent C och D deltog. Datum för intervju: 2007-01-03.

Sammanställning av intervju

Respondenterna (C och D) inom WM-data har tagit del av processspecifikationen, processkartorna och tillhörande aktivitetsbeskrivningar och uttrycker att de tror att processen kommer att leda till ökad struktur i arbetet vid hantering av DHL LogTrade-kunder. Efter att ha studerat processkartorna och aktivitetsbeskrivningarna anser respondenterna inte att något moment eller någon del i processen begränsar den totala processens prestanda avseende WM-datas åtaganden. Beställningsblanketten som fungerar som informationsbärare samt som underlag för kommunikation genom processen kommer att öka kvalitén på informationen enligt respondenterna.

Angående processens struktur och omfattning anser respondenterna att den är kortfattad och kunde inkludera mer delar ur WM-datas verksamhet såsom SLA (Service Level Agreement) som definierar WM-datas servicenivå vid exempelvis ärendehantering och driftsättning i VAN-tjänsten. WM-data ställer sig även frågande till delprocessen modifikations funktion för ärendehantering, vilket WM-data uttryckligen önskade skulle inkluderas i en process vid den inledande intervjun.

11.8 Bilaga 8 – Aktivitetsbeskrivningar modifikationsprocess

Kontrollera beställning	
Beskrivning aktivitet	Beställningsblanketten inkommer från försäljningsavdelningen till DGF som kontrollerar att all information är ifylld.
Objekt in	Beställningsblankett från försäljningsavdelningen.
Objekt ut	Kontrollerad och godkänd beställningsblankett.
Resurser	DGF

Skicka beställning av modifikation	
Beskrivning aktivitet	Beställningsblanketten inkommer från DGF till Config group som därefter upprättar kontakten med WM-datas EDI-stöd genom att vidarebefordra beställningsblanketten.
Objekt in	Beställningsblankett från DGF.
Objekt ut	Beställning modifikation.
Resurser	Config group

Modifiera LogTrade konfigurationsparametrar	
Beskrivning aktivitet	Från DGF inkommer beställningsblanketten med kundens uppdaterade information. Config group tar fram de uppdaterade kundspecifika konfigurationsparametrar som kundens LogTrade-klient skall konfigureras med.
Objekt in	Beställningsblankett från DGF.
Objekt ut	Modifierade konfigurationsparametrar till konfigurationsstöd.
Resurser	Config group

Modifiera kunduppsättning	
Beskrivning aktivitet	Beställningsblanketten inkommer från Config group till WM-datas EDI-stöd som med hjälp av den uppdaterade informationen modifierar kundens uppsättning i VAN-tjänsten och skickar därefter en bekräftelse på att modifikationen är genomförd till Config group.
Objekt in	Beställningsblankett från Config group.
Objekt ut	Bekräftelse modifikation till Config group.
Resurser	WM-data EDI-stöd.

Kontrollera modifikationsbekräftelse	
Beskrivning aktivitet	Modifikationsbekräftelse inkommer från WM-datas EDI-stöd med eventuellt kompletterande specifik information. Information från modifikationsbekräftelsen används vid sammanställningen av kundens konfigurationsstöd.
Objekt in	Modifikationsbekräftelse från WM-datas EDI-stöd.
Objekt ut	Modifierade parametrar till konfigurationsstöd till Config group.
Resurser	Config group

Sammanställ konfigurationsstöd till kund	
Beskrivning aktivitet	De modifierade LogTrade-konfigurationsparametrarna och driftsättningsparametrarna sammanställs till <u>ett</u> konfigurationsstöd som sedan skickas till kund för uppdatering/konfiguration av lokal Logtrade-klient. Aktiviteten har två objekt in som båda behövs för att initiera aktiviteten.
Objekt in (2st)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modifierade driftsättningsparametrar till konfigurationsstöd. 2. Modifierade konfigurationsparametrar till konfigurationsstöd.
Objekt ut	Modifierat konfigurationsstöd som skickas till kund med information om hur kunden skall konfigurera klienten med den uppdaterade informationen.
Resurser	Config group

Uppdatera kunddatabas & LogisAir/Ocean	
Beskrivning aktivitet	<p>Den uppdaterade kundspecifika informationen i konfigurationsstödet uppdaterar den intern databasen med kundspecifik information.</p> <p>De DHL-interna systemen LogisAir och LogisOcean uppdateras med aktuell kundinformation.</p> <p>Processens sista aktivitet som resulterar i att kunden är modifierad.</p>
Objekt in	Konfigurationsstöd.
Objekt ut	Modifierad kund.
Resurser	DGF

11.9 Bilaga 9 – Aktivitetsbeskrivningar borttagsprocess

Kontrollera beställning	
Beskrivning aktivitet	Beställningsblanketten inkommer från försäljningsavdelningen till DGF som kontrollerar att all information är ifylld.
Objekt in	Beställningsblankett från försäljningsavdelningen.
Objekt ut	Kontrollerad och godkänd beställningsblankett.
Resurser	DGF

Skicka beställning av borttag	
Beskrivning aktivitet	Beställningsblanketten inkommer från DGF till Config group som därefter upprättar kontakten med WM-datas EDI-stöd genom att vidarebefordra beställningsblanketten.
Objekt in	Beställningsblankett från DGF.
Objekt ut	Beställning borttag till WM-datas EDI-stöd.
Resurser	Config group

Ta bort kund	
Beskrivning aktivitet	Beställningsblanketten inkommer från Config group till WM-datas EDI-stöd som med hjälp av informationen tar bort kunden i VAN-tjänsten.
Objekt in	Beställningsblankett från Config group .
Objekt ut	Borttagsbekräftelse till Config group.
Resurser	WM-data EDI-stöd.

Kontrollera borttagsbekräftelse	
Beskrivning aktivitet	Borttagsbekräftelse inkommer från WM-datas EDI-stöd med eventuellt kompletterande information.
Objekt in	Borttagsbekräftelse från WM-datas EDI-stöd.
Objekt ut	Underlag för uppdatering av kunddatabas till DGF.
Resurser	Config group

Uppdatera kunddatabas & LogisAir/Ocean	
Beskrivning aktivitet	Informationen om att kunden tagits bort i VAN-tjänst inkommer till DGF som uppdaterar den interna kunddatabasen. Kunden tas bort ur de DHL-interna systemen LogisAir och LogisOcean. Processens sista aktivitet som resulterar i att kunden är borttagen.
Objekt in	Underlag för uppdatering av kunddatabas från Config group.
Objekt ut	Borttagen kund.
Resurser	DGF

**11.10 Bilaga 10 – Beställningsdokument:
Beställning_FRADOK_LogisAir**

GENERELLT	
Typ av beställning (markera med X)	<input type="checkbox"/> Implementation <input type="checkbox"/> Modifikation <input type="checkbox"/> Borttag
Beställning skapad (ÅÅMMDD)	
Målsystem EDI-adress	
DHL GF ORDER	
Uppdragsnummer	
Beställare	
Önskat produktionsdatum	
PART	
Part-ID	
EDI-message sender	
Station (STO, GBG, MMA)	
Företag	
Postnummer + postort	
Land	
Organisationsnummer	
Kundsystem	
Kontorsnummer	
KUNDKONTAKT EDI	
Namn	
Telefon	
Fax	
E-postadress	
KUNDKONTAKT PRODUKTION	
Namn	
Telefon	
Fax	
E-postadress	
FTP-UPPGIFTER	
FTP-server	
FTP-användarnamn	
FTP-lösenord	
ÖVRIG INFORMATION	
Nya kundnummer	
KOMMENTARER	

11.11 Bilaga 11 – Beställningsdokument: Beställning_FRADOK_LogisOcean

GENERELLT	
Typ av beställning (markera med X)	<input type="checkbox"/> Implementation <input type="checkbox"/> Modifikation <input type="checkbox"/> Borttag
Beställning skapad (ÅÅMMDD)	
Målsystem EDI-adress	
DHL GF ORDER	
Uppdragsnummer	
Beställare	
Önskat produktionsdatum	
PART	
Part-ID	
EDI-message sender	
Station (STO, GBG, MMA)	
Företag	
Postnummer + postort	
Land	
Organisationsnummer	
Kundsystem	
Kontorsnummer	
KUNDKONTAKT EDI	
Namn	
Telefon	
Fax	
E-postadress	
KUNDKONTAKT PRODUKTION	
Namn	
Telefon	
Fax	
E-postadress	
FTP-UPPGIFTER	
FTP-server	
FTP-användarnamn	
FTP-lösenord	
ÖVRIG INFORMATION	
Nya kundnummer	
KOMMENTARER	