



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Effektivisering av administrativa processer

- En fallstudie av administrativa processer på ett speditjonsföretag

Kandidatuppsats i Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2015

Handledare: Martin Öberg

Författare:	Födelseårtal:
Emma Albertsson Hohlfält	1989-04-28
Josefine Larsson	1992-07-19

Förord

Denna studie bygger på en kvalitativ fallstudie som genomförts på ett speditorsbolag med syfte att identifiera potentiella effektiviseringsmöjligheter inom deras administrativa transportprocess. Företaget vill vara anonymt och benämns i studien som "fallföretaget". För att bevara företagets anonymitet har även källhänvisningar till företagets egna material strukits.

Vi vill tacka våra handledare på fallföretaget som varit till stor hjälp under forskningsprocessen och gett oss möjlighet att skriva denna uppsats samt bidragit till forskningssyfte. Vidare vill vi tacka de personer på företaget som ställt upp på intervju och observation, utan deras hjälp hade studien inte gått att genomföra.

Slutligen framförs ett stort tack till den opponentgrupp som vi vid ett par tillfällen har träffat under våren, samt till vår handledare Martin Öberg som har bidragit med stöd och vägledning under arbetets gång.

Göteborg 2015

Emma Albertsson Hohlfält

Josefine Larsson

Sammanfattning

Titel: Effektivisering av administrativa processer

Författare: Emma Albertsson Hohlfält & Josefine Larsson

Uppsats: C-uppsats Logistikprogrammet, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Handledare: Martin Öberg

Nyckelord: Process, Lean, Kundvärde, Effektivisering, Processanalys, Värdeflödeskartläggning

Det ligger stor press på dagens företag då globaliseringen ökat vilket resulterat i högre konkurrens. Det har därför blivit viktigt för företagen att inte bara göra rätt saker utan att *göra saker rätt* för att kunna konkurrera. Syftet med studien är att undersöka hur en organisation kan arbeta med effektivisering av administrativa processer. Empiriskt ämnas syftet besvaras genom en fallstudie av ett företag i transportbranschen.

Litteraturstudien som rapporten byggs på behandlar processutveckling och effektivisering inom administrativa processer. En process är en kedja av sammanlänkande aktiviteter som är funktionsöverskridande (Ljungberg & Larsson 2001). Litteraturen och metoderna som behandlas grundar sig på teorier inom *Lean* som syftar till att effektivisera processer med kundvärdet i fokus (Kumar, Choe & Venkataramani 2012). Vidare beskrivs Värdeflödeskartläggning eller Value stream Mapping (VSM) som är en form av processanalys och ett verktyg inom *Lean* (Haefner, Kraemer, Stauss & Lanza 2014). VSM syftar till att bryta ned aktiviteterna i värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter för att sedan eliminera de icke värdeskapande aktiviteterna och på så vis ökat kundvärdet (Rohac & Januska 2014).

Studien baseras på en kvalitativ fallstudie med abduktiv ansats. Företaget som fallstudien genomförts på är ett medelstort speditorsbolag som har vuxit under det senaste decenniet och fördubblat både personalstyrka och omsättning. I samband med tillväxten har företagets administrativa processer tappat struktur och de anställda har skapat egna arbetsrutiner. Det empiriska materialet är hämtat utifrån uppstartsmöte, observationer samt intervjuer hos fallföretaget. Ur materialet har det gått att utläsa vilka aktiviteter som sker i den administrativa transportprocessen vilket sammanställs i en processkarta.

Baserat på fallstudien och litteraturstudien framkommer det möjligheter för företaget att göra vissa förändringar för att uppnå ökad effektivitet. En kategorisering av företagets aktiviteter har gjorts och utvärderats huruvida de skapar kundvärde eller inte. De aktiviteter som inte genererar kundvärde bör elimineras eller minimeras i den tid speditörerna tillägnar dem. Det finns även möjligheter för företaget att strukturera om organisationen för att få en tydligare och starkare administrativ transportprocess. Det förekommer även vissa former av slöseri som bör behandlas och utvecklas.

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning.....	3
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2. Problemformulering.....	8
1.2.1 Problembeskrivning fallföretag.....	8
1.3. Syfte.....	9
1.3.1. Frågeställningar.....	9
1.4. Avgränsningar	9
1.5 Disposition	11
2. Teoretisk referensram	12
2.1 Definition process.....	12
2.1.1 Processens komponenter	13
2.2 Effektivitet.....	13
2.3 Organisationsstruktur.....	14
2.3.1 Centralisering och decentralisering.....	16
2.4 Lean.....	16
2.5 Processanalys.....	19
2.5.1 Värdeflödeskartläggning.....	20
2.5.2 Processspecifikation.....	21
2.5.3 Identifiering och kartläggning av processer.....	22
2.6 Sammanfattning.....	23
3. Metoder och metodval	24
3.1 Litteraturstudie.....	24
3.2 Fallstudie	24
3.3 Val av ansats	25
3.4 Kvalitativ forskningsmetod	26
3.4.1 Intervjuer.....	27
3.4.2 Observationer	28
3.4.3 Urval	29
3.5 Validitet och reliabilitet.....	30
3.5.1 Validitet.....	30
3.5.2 Reliabilitet.....	31
3.6 Källkritik	32
3.7 Sammanfattning.....	33
4. Empiri.....	34
4.1. Fallföretaget	34
4.1.2 Avdelningen.....	35
4.2 Kundvärde.....	35
4.3 Den administrativa transportprocessen.....	36
4.3.1 Identifiering av aktiviteter under processen.....	36
4.4 Identifiering av slöseri	39
4.4.1 Överproduktion.....	39
4.4.2 Väntan.....	40
4.4.3 Överarbete.....	40
4.4.4 Outnyttjad kapacitet/kreativitet	40
4.4.5 Omarbete, lager, rörelse och transport.....	41
4.5 Uppföljning och mätning av processen	41

4.6 Effektiviseringsmöjligheter enligt fallföretaget.....	41
4.7 Sammanfattning.....	42
5. Analys.....	43
5.1 Organisationen.....	43
5.2 Den administrativa transportprocessen.....	44
5.3 Lean i administrativa processer.....	44
5.3.1 Kundvärde.....	45
5.3.2 Visibilitet av processen.....	45
5.3.3 Värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter.....	46
5.3.4 Aktiviteternas tidsfördelning.....	47
5.3.5 Slöseri.....	47
6. Slutsats.....	49
6.1 Vidare forskning.....	50
7. Referenser.....	51
8. Bilagor.....	53
8.1 Intervjufrågor speditörer.....	53
8.2 Intervjufrågor ledningen.....	54

1. Inledning

Kapitlet syftar till att ge en introduktion av uppsatsämne följt av en problemdiskussion av studien samt en syftesformulering med tillhörande frågeställningar. Därefter följer studiens avgränsningar samt en disposition över uppsatsen som handlar om att ge en överblick över rapporten genom att beskriva den övergripande helheten.

1.1 Bakgrund

Rådande globalisering innebär ökad konkurrens hos företag, landsgränserna har suddats ut vilket bidrar till att organisationer inte bara konkurrerar med grannen utan har konkurrenter världen över (Andersson, Hultkrantz & Söderström 2011). Enligt Porter (1996) innebär dagens dynamiska marknad snabba förändringar vilket ställer krav på anpassningsförmåga hos företag för att behålla sin relevans. Porter (2003) beskriver även att hållbar konkurrensfördel uppnås genom operationell effektivitet, vilket innebär att företag utför samma aktiviteter som konkurrenterna men på ett bättre sätt och med kundvärde som utgångspunkt.

Även Ljungberg och Larsson (2001) menar att det råder höga krav på effektiva administrativa processer inom företag. En process är en sammanhållen kedja av aktiviteter som skapar kundvärde (Abrahamson & Karlöf 2011). För att uppnå effektiva processer söker företag ständigt efter det bästa sättet att uträtta aktiviteter på. Genom bättre och effektivare processer eftersöks möjligheter att erbjuda tjänster och produkter till bättre kvalitet och lägre kostnad för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Det faktum har kommit att bli ännu viktigare då marknaden har gått från att vara säljarens marknad till köparens marknad. En processorienterad företagskultur förespråkas av Ljungberg och Larsson (2001) då det skapar förutsättningar för att kunna möta dessa krav. Förbättrade processer gör det lättare att utnyttja skalfördelar och optimera användandet av resurser för att öka kundvärdet.

Kumar, Choe och Venkataramani (2012) beskriver begreppet Lean som ett känt begrepp som syftar till att effektivisera processer och öka kundvärdet. Lean har sitt ursprung i den japanska bilindustrin och uppkom efter andra världskriget när Taiichi Ohno, produktionschefen för Toyota Motor Company, introducerade Toyota Production System (TPS). Enligt Larsson (2008) kan Lean tillämpas på administrativa processer med samma genomslagskraft som i produktion. För att lyckas med Lean i administrativa processer är det viktigt att kundens behov och de aktiviteter som skapar värde för kunden identifieras. På så sätt kan

administrativt slöseri elimineras eller minimeras för att istället fokusera på de administrativa aktiviteterna som är värdeskapande. Målet är att uppnå administrativ effektivitet vilket innebär att mer görs med mindre resurser.

Även Norrman (2001) menar att en avgörande kompetens för att kunna konkurrera ligger idag i förmågan att uträtta saker på rätt sätt och att organisera värdeskapande för kunden. Idag ses kunderna som medproducenter som är med och utformar värdeskapandet. Således är kundvärdet av hög relevans och bör vara i fokus.

1.2. Problemformulering

Ökad globalisering har bidragit till ökad konkurrens och företag verkar idag under hög press (Andersson 1997). Det är således viktigt för företag att uträtta sina aktiviteter på bättre sätt än konkurrenterna för att säkerställa sin plats på marknaden (Porter 2003). Forskare understryker att det är av central betydelse att företag är operationellt effektiva, alltså att företag gör samma sak som konkurrenterna men med mindre resurser (Porter 2003), där det även ingår att utföra administrativt arbete på ett effektivt sätt (Ljungberg & Larsson 2001).

Det är således intressant att studera hur organisationer i ett hårt och dynamiskt affärsklimat arbetar för att effektivisera sina administrativa processer. Samt hur de uppnår operationell effektivitet och vilka metoder och verktyg som finns att tillgå för att tillämpa och förankra förbättringsarbete. För att undersöka problematiseringen baseras studien på en fallstudie utförd på ett företag som står inför ovan nämnd problematik.

1.2.1 Problembeskrivning fallföretag

Företaget som studien syftar till att studera är ett svenskt speditörsföretag, vidare benämnt som fallföretaget. Företaget har sedan det grundades i början av 1990-talet haft tillväxt och har det senaste decenniet fördubblat både personalstyrka och omsättning. I samband med tillväxten har företagets administrativa processer tappat struktur och de anställda har skapat egna arbetsrutiner för aktiviteterna. Ledningen ser det både som en tillgång att kunna vara kreativ i arbetet, då de anser att det skapar kundvärde men även som ett problem då företaget tappar integration. I och med den hårda konkurrensen har det blivit allt viktigare för dem att säkerställa att aktiviteterna i den administrativa transportprocessen sker effektivt.

Undersökningen har genomförts på ett av fallföretagets transportområden nämligen avdelningen som hanterar all sjö och flyg samt export via väg till Rumänien och Turkiet, vidare kallad avdelningen. Ledningen upplever avdelningens administrativa transportprocess som mest odefinierad och med störst potential till effektivisering. Till följd av ovan nämnd problematik med ökat krav på att företag skall vara operativt effektiva för att kunna konkurrera på den globala marknaden har följande syfte och frågeställningar tagit form.

1.3. Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur en organisation kan arbeta med effektivisering av administrativa processer. Empiriskt ämnas syftet besvaras genom en fallstudie av ett företag i transportbranschen.

1.3.1. Frågeställningar

Syftet har brutits ned i två frågeställningar som skall besvaras för att uppfylla syftet:

Vilka metoder och verktyg kan verksamheter tillämpa för effektivisering av administrativa processer?

Vilka effektiviseringsmöjligheter finns på fallföretagets administrativa transportprocess?

1.4. Avgränsningar

På grund av begränsade resurser har vissa avgränsningar i samband med studien genomförts. För det första är problematiken som studien syftar till att studera allmänt förekommande bland företag verksamma på dagens konkurrensutsatta och globala marknad. För att besvara studiens syfte och frågeställningar har en fallstudie utförts ett specifikt företag. Vidare har avgränsning skett genom att studiens fokus legat på ett av fallföretagets transportområden i stället för att studera flera eller alla områden.

Vidare bör det tas i beaktning att i en fallstudie brukar det finnas vissa svårigheter i att generalisera den empiri och de slutsatser som studien resulterar i. Istället finns en förhoppning om att resultatet av studien kan vara tillämbart på övriga transportområden hos fallföretaget och även ligga till grund för liknande studier för framtida forskning.

Effektivisering kan mätas i många olika mått, exempelvis kostnad och tid. Även här har avgränsning gjorts genom att basera studien på mätvärdet tid. Att ta hänsyn till ytterligare

parametrar hade krävt mer resurser. Även detta ger utrymme för fortsatta undersökningar för att se huruvida förslagen även är kostnadseffektiva.

Vidare har avgränsning gjorts genom att utföra observationer av den studerade avdelningen under två dagar och att hålla intervjuer med tre olika personer på fallföretaget. Dessutom har studien baserats på resultat sett utifrån fallföretagets perspektiv och ingen beaktning har tagits till effektivisering sett ur ett kundperspektiv.

1.5 Disposition

Kapitel 1- Inledning

Detta kapitel inleds med en introduktion till ämnet med efterföljande problemformulering. Vidare mynnar det diskuterade problemet ut i studiens syfte och frågeställningar som studien syftar till att besvara. Därefter redogörs för studiens avgränsningar. En disposition avslutar kapitlet för att läsaren skall få en överblick på rapportens uppbyggnad.

Kapitel 2- Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen baseras på den litteraturstudie som genomförts och har legat till grund för analys av empirin och slutsatser för att kunna besvara rapportens syfte. En introduktion ges till teorier inom processer, Lean, effektivisering, organisationsstruktur samt analysmetoder för administrativa processer.

Kapitel 3- Metod

I metodkapitlet beskrivs den metod som studien har genomförts med. Metoden redogör för den litteraturstudie och den kvalitativa fallstudie som studien baseras på. Vidare redogör detta kapitel för val av ansats, metod för datainsamling samt urval. Därefter följer en diskussion om studiens validitet och reliabilitet samt källkritik.

Kapitel 4- Empiri

Kapitlet syftar till att inledningsvis introducera läsaren för fallföretaget. Vidare presenteras resultatet från intervjuer och observationer som berör bland annat hur företagets administrativa transportprocess ser ut, vilka aktiviteter som ingår och hur de fördelas samt brister och möjligheter.

Kapitel 5- Analys

I detta kapitel kopplas empiri och teori ihop, det innebär att det empiriska materialet från fallstudien analyseras med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Här analyseras företagets administrativa process samt effektiviseringsmöjligheter baserat på befintlig teori.

Kapitel 6- Slutsats

Det sista kapitlet syftar till att utifrån analysen redogöra för studiens slutsatser, här besvaras även frågeställningar och syfte. Avslutningsvis följer förslag på vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

Kapitlet syftar till att ge läsaren en djupare förståelse för de teoretiska områden och företagsspecifika modeller som studien tillhör. Den teoretiska referensramen kommer att ligga till grund för analys av empirin och slutligen de slutsatser som dras. Här behandlas bland annat teorier om processer, effektivisering, organisationsstruktur, Lean samt analysmetoder för administrativa processer.

2.1 Definition process

Kapitlet startar med en längre definition av ordet process. Detta görs för att begreppet genomsyrar rapporten och det är viktigt att förstå innebörden samt uppbyggnaden av det vi kallar process.

Kedjetänkande och flöden i försörjningskedjor ligger idag allt mer i fokus för organisationer. Det blir allt viktigare att integrera olika aktiviteter och funktioner i välutvecklade processer och flöden. Ordspråket om att en kedja aldrig är starkare än sin svagaste länk gäller även här då alla processer och dess aktiviteter spelar stor roll för en verksamhets helhet. (Abrahamsson & Karlöf 2011)

Enligt Abrahamsson & Karlöf (2011) definieras en process som en sammanhållen kedja av aktiviteter som skapar kundvärde. Det ställs vissa krav på vad en process skall innehålla, dessa sammanfattas nedan:

- En process måste ha definierad början och slut. Processen omfattar flera funktionsöverskridande aktiviteter.
- Processen är repetitiv och planerad.
- Är klart definierad med avseende på vad den skall åstadkomma, hur de ingående aktiviteterna skall ske samt vilka de förväntade resultaten är.
- Processerna skall kunna mätas och följas upp.
- En process omfattar flera aktiviteter, oftast både administrativa och operativa, och är funktionsöverskridande.

(Abrahamsson & Karlöf 2011)

Ett av de allra viktigaste kraven på en process är att den är välstrukturerad och genomtänkt. Om företaget skapar en unik lösning varje gång exempelvis en kundorder genereras så går det

inte att tala om en order- leveransprocess. En annan viktig poäng med processer är att de inte får vara för korta. Vinsten med processer är att de har en integrerande roll mellan olika funktioner. En för kort process som bara innehåller aktiviteter från en funktion gör att integrationen går förlorad. Flertalet processer startar med ett kundbehov och slutar med att behovet är uppfyllt. En process integrerar kund och utförare med varandra. (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl 2006)

2.1.1 Processens komponenter

För att kunna arbeta med processer är det viktigt att bryta ned den och känna till komponenterna. Det gör det lättare att få förståelse för hur varje komponent bör vara uppbyggd. (Svennerstål & Finne 2010)

Ljungberg och Larsson (2001) beskriver och delar upp en process i följande komponenter för att de lättare skall kunna kartläggas.

Objekt in- Det som startar processen, en process skall ha en tydlig början. Ett exempel på objekt in kan vara en kundorder som startar processen.

Aktivitet- Den verksamhet som förädlar objekt in.

Resurser- Det som behövs för att aktiviteten skall kunna utföras.

Information- Det som stödjer och/eller styr processen.

Objekt ut- Transformationen som möjliggörs genom mötet av aktiviteter, resurser och information. Objekt ut är även "objekt in" för nästa aktivitet i processen.

(Ljungberg & Larsson 2001)

2.2 Effektivitet

För att kunna diskutera hur en organisation kan uppnå ökad effektivitet måste ordet först definieras och dess innebörd förklaras. Effektivitet handlar om hur väl en organisation kan uppnå ett visst utsatt mål och definierar effektivitet som "grad av måluppfyllelse" (Ax, Johansson & Kullén 2009, s.32). Effektivitet är ett mått som i relation till företagets utsatta mål bestäms genom att dividera värdet av utflödet, resultatet av företagets prestationer, med värdet av inflödet, de insatser som företaget tillsätter i form av resurser. (Ax et al. 2009)

$$\text{Effektivitet} = \frac{\text{Värdet av utflödet}}{\text{Värdet av inflödet}}$$

(Ax et al. 2009, s.32)

Figur 1. Illustration för beräkning av effektivitet.

Lee, Rho och Yoon (2015) menar att effektivitet bestäms av hur väl och i vilken omfattning resurser så som mänsklig insats, pengar eller tid används för att uppfylla sitt tänkta syfte. Effektivitet kan mätas i exempelvis tid, kostnad eller kvalitet. För ökad effektivitet krävs det att värdet av utflödet ökar och/eller att värdet av inflödet minskar, alltså att företaget presterar höga resultat i form av produkter eller tjänster men också att resurserna som sätts in minimeras och används på rätt ställe i verksamheten.

Ax et al. (2009) skiljer på inre effektivitet och yttre effektivitet. Inre effektivitet handlar om *hur* företag bedriver sin interna verksamhet och är kopplat till användandet av företagets resurser. Om den inre effektiviteten är hög så är ofta företagets produktivitet hög, alltså förhållandet mellan kvantitet utflöde och kvantitet inflöde. Hög inre effektivitet kännetecknas även av att verksamheten bedrivs kostnadseffektivt och med utarbetade processer, rutiner och system.

Yttre effektivitet handlar om vad företaget väljer att göra och är kopplat till företagets relation till den externa omgivningen. Det handlar om att uppnå effektivitet genom att göra rätt saker baserat på externa faktorer att kunna växa som företag och för att åstadkomma bland annat service, kvalitet och inte minst kundvärde som har kommit att bli en väsentlig del av yttre effektivitet. (Ax et al. 2009)

2.3 Organisationsstruktur

För att kunna arbeta med effektivisering av ett företags processer är det viktigt att känna till hur organisationen fungerar, hur förändringar och förbättringar förankras inom den. Därför är det viktigt att definiera och diskutera olika organisationsstrukturer för att få bättre förståelse för hur processer formas inom företagen. (Samuelsson & Sveriges verkstadsindustrier 2001)

Svennerstål och Finne (2010) menar att organisationer eftersträvar en struktur som möjliggör mål utifrån de resurser som finns. Det som avgör vilken organisationsstruktur som används är organisationens yttre och inre faktorer. Vidare menar Samuelsson et al. (2001) att

organisationens struktur ofta är en avspegling omvärlden. I takt med utvecklingen ställs nya krav på hur företag bedriver och utvecklar sin verksamhet. Det är viktigt att hänga med utvecklingen för att behålla sin relevans, annars är det lätt att omvärlden går förbi.

Funktionsorganisation- Den funktionsorienterade modellen innebär att organisationen är fördelad efter arbetsområden. Alla enheter är specialiserade och inte nödvändigtvis integrerade med övriga funktioner och delar av verksamheten. Den funktionsorienterade organisationen har tydliga gränser mellan ansvarsområden och befogenheter, vilket medför väldefinierade vägar för beslutsfattande och informationsspridning. (Svennerstål & Finne 2010)

Divisionsorganisation- Grundidén med divisionsorganisation är att skapa samordning mellan de skilda funktionerna på en lägre nivå än företagsövergripande. I denna typ av organisationsstruktur spelar mellancheferna en viktig roll. De olika divisionerna kan delas in baserat på exempelvis produktgrupp, kundgrupp eller geografisk del av marknaden. Med divisioner går det att skapa större rörlighet och flexibilitet än med en grupp som enbart är uppdelad i funktioner. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2008)

Matrisorganisation- Matrisorganisationer kan baseras på olika indelningsgrunder, exempelvis skapande/utnyttjande, produkt/marknad, kortsiktighet/långsiktighet. Den här typen av organisation har gjort att underställda inte längre hade någon chef utan i praktiken råder dubbla lydnadsförhållanden och rapporteringsvägar. (Svennerstål & Finne 2010)

Processorganisation- Processorientering handlar om en integrerad helhet av process- resurs och arbetsledning vars delar förenas i en gemensam syn på ledarskap (Ljungberg & Larsson 2001). För att processledning skall åtföljas krävs det att medarbetare och deras agerande präglas av synsättet. Processorganisationen förutsätter att stor del av det operativa arbetet bedrivs i team. Detta på grund av att det kräver en helhetssyn samt att arbetsuppgifterna är mer omfattande och komplexa än vid funktionsorganisationen. I en processorganisation ses verksamheten som ett system av värdeadderande processer som gemensamt skapar värde för slutkunden. De värdeskapande aktiviteterna löper horisontellt genom verksamheten och är oberoende av organisatoriska gränser. Framgång avgörs av den kollektiva insatsen mot gemensamma mål. (Svennerstål & Finne 2010)

Att forma en organisation med utgångspunkt i processerna kan syfta till att förbättra produktivitet, kostnadseffektivitet, kvalitet, tids-effektivitet, grad av service samt att förenkla styrningen. Det ligger stort fokus på medarbetarna i utveckling hos processer då de ofta är självstyrande i hög grad samt att de lär sig och utvecklas kontinuerligt. Därför måste befordran baseras på skicklighet vilket ger de anställda incitament att skaffa nya kunskaper och utveckla sina färdigheter. (Svennerstål & Finne 2010)

2.3.1 Centralisering och decentralisering

En organisations struktur kan vara centraliserad eller decentraliserad. Strukturerna kan påverka verksamhetens effektivitet på olika sätt.

Centraliserad struktur- Duan och Liao (2013) menar att vid centralisering fattas beslut centralt och högt upp i organisationen. Företaget är hierarkiskt och styrs av ledningen men har en hög grad av integration då företagets olika enheter tas till hänsyn i beslut. Organisationer med en centraliserad struktur brukar till skillnad mot decentraliserade organisationer vara mer effektiva och spara både tid och pengar.

Decentraliserad struktur- Vid decentralisering fattar enligt Duan och Liao (2013) varje enhet i organisationen sina egna beslut och styr sina egna processer utan att ta hänsyn till andra delar av organisationen. Fördelarna med en decentraliserad organisation jämfört med en centraliserad menar Eriksson-Zetterquist et al. (2008) är att organisationen blir mer flexibel och har lättare för att anpassa sig till omvärldens snabba förändringar, dessutom kan decentraliserad struktur ge ökad motivation hos de anställda och bidra till en förbättrad arbetsinsats.

2.4 Lean

Lean är ett koncept där kundvärde och effektivisering av processer står i fokus. Begreppet har sitt ursprung i den japanska bilindustrin och uppkom efter andra världskriget när Taiichi Ohno, produktionschefen för Toyota Motor Company, introducerade Toyota Production System (TPS). TPS var ett system som applicerades på produktionen i syfte att förbättra både produktivitet och kvalitet. (Kumar et al. 2012)

Lean är en filosofi med syftet att identifiera och eliminera slöseri i produktionsprocessen och addera värde till kunden, vilket möjliggörs av olika metoder och verktyg (Vlachos &

Bogdanovic 2013). Eliminering av slöseri innebär att icke värdeadderande aktiviteter elimineras (Kumar et al. 2012). De värdeadderande aktiviteterna är de aktiviteter som skapar värde för kunden och som kunden är villig att betala för, övriga aktiviteter är icke värderade (Kumar et al. 2012). Kundvärde definieras som mellanskillnaden från kundens uppoffring till värdet av det kunden tillhandahåller (Ax & Kullvén 2011).

Eftersom att fokus ligger på att addera värde för kunden leder det till lyhördhet och anpassning efter kundens behov, dessutom möjliggör elimineringen av icke värdeadderande aktiviteter att produktion utförs med hög kvalitet och möjliggör att både tid och pengar kan sparas (Chen, Cheng & Huang 2013). Det leder till en flexibel, kundorienterad och konkurrenskraftig organisation (Kumar et al. 2012).

Under 1990-talet ökade Lean i popularitet vilket framför allt berodde på den bästsäljande boken *The Machines that Changed the World: The Story of Lean Production*, som beskrev hur Lean på ett framgångsrikt sätt kunde förändra den operativa verksamheten i företag. Numera är Lean ett känt begrepp och används av organisationer världen över (Kumar et al. 2012). Även om Lean har sitt ursprung inom tillverknings industrin används konceptet numera i alla typer av industrier inklusive serviceindustrin på ett framgångsrikt vis (Vlachos & Bogdanovic 2013).

Enligt Piercy och Rich (2009) finns det fem principer inom Lean som skall guida organisationer genom implementationen av Lean på verksamheten:

1. Värde- För det första är det väsentligt att identifiera vad i produkten eller tjänsten som är innebär värde för kunden, alltså vad det är som kunden är villig att betala för.
2. Värdeflödet- För att kunna eliminera de icke värdeadderande aktiviteterna är det viktigt att utlysa hur värde genereras till kunden, detta kan göras genom att kartlägga organisationens processer och värdeflöde.
3. Flödet- För det tredje, är det viktigt att organisationen försäkras sig om att produkter och information effektivt flödar genom hela värdekedjan, vilket bland annat kan göras genom att ta bort lager och buffertzoner med hjälp av brett utbildad arbetskraft och olika strukturella lösningar.

4. Pullstrategi- Inom Lean skall en pullstrategi tillämpas vilket innebär att endast de produkter eller tjänster som efterfrågas av kunden skall produceras och levereras.

5. Perfektion- Genom de fyra tidigare nämnda principerna skall organisationen ständigt arbeta för kontinuerlig förbättring av processer och system för att sträva mot perfektion.

2.4.1 Lean i administrativa processer

Larsson (2008) menar att Lean effektivt kan tillämpas inom produktion, men att konceptet, lika effektivt och med samma genomslagskraft, även kan användas inom tjänstesektorn som exempelvis banker och sjukhus och inom administrativa stödprocesser som exempelvis inköp, ekonomi och IT. För att lyckas med Lean i administrativa processer är det som tidigare nämnt essentiellt att identifiera kundens behov och vad som innebär värde för kunden. På så sätt kan administrativt slöseri elimineras och fokus kan ligga på de administrativa processer som är värdeskapande. Målet är att uppnå administrativ effektivitet vilket innebär att mer görs med mindre resurser.

I de administrativa aktiviteter som är värdeskapande för kunden kan två typer av aktiviteter urskiljas, de aktiviteter som kunden uppfattar skapar värde och de aktiviteter som är nödvändiga för att skapa värde för kunden men som inte uppfattas av kunden. Det är viktigt att vid tillämpning av Lean i administration att värde identifieras och skiljs från slöseri i de administrativa processerna. (Keyte & Drew 2008)

Enligt Hicks (2007) existerar det sju typer av slöseri inom Lean, även Keyte och Drew (2008) beskriver dessa sju typer och lägger även till en åttonde typ av slöseri inom administrativa processer som kan ses som icke värdeadderande aktiviteter, dessa aktiviteter kostar företaget tid och pengar utan att addera värde till kunden:

1. Överproduktion- Överproduktion som slöseri innefattar att producera mer än vad som behövs eller att produktionen sker snabbare eller tidigare än vad som behövs. Inom administration kan det exempelvis innebära att ta fram dokument tidigare än nödvändigt eller att granska ett fall som ännu inte är aktuellt. (Keyte & Drew 2008)

2. Lager- Allt lager som inte är direkt kopplat till en kundorder ses som slöseri och skall elimineras (Hicks 2007). Lager i administration kan exempelvis vara ärenden som ligger i överfulla mappar i pappersform eller i elektronisk form (Keyte & Drew 2008).

3. Väntan- Väntan är ett uppenbart slöseri som inträffar på grund av inaktivitet i processer nedströms i kedjan, vilket i sin tur beror på att aktiviteter uppströms i kedjan har utförts för sent (Hicks 2007). Väntan inom administrativa processer kan exempelvis vara att de anställda behöver vänta på information från kund eller kollega eller på att datasystemet skall starta upp (Keyte & Drew 2008).

4. Överarbete- Överarbete är en annan typ av slöseri och innefattar alla extra aktiviteter (Hicks 2007). Inom administration kan överarbete exempelvis vara att samma data matas in flera gånger i ett datasystem (Keyte & Drew 2008).

5. Omarbete- Omarbete är en typ av slöseri som uppstår vid alla typer av fel, och kan till exempel vara att data registreras fel (Keyte & Drew 2008).

6. Rörelse- Rörelse som slöseri avser alla extra förflyttningar av människor eller material som bara förbrukar tid utan att addera något värde för kunden (Hicks 2007). Inom administration kan det vara anställdas förflyttningar till och från exempelvis kollegor eller kopianern (Keyte & Drew 2008).

7. Transporter- Denna typ av slöseri innefattar all onödig rörelse av material, detta tillför inget värde till kunden och bör elimineras eftersom det är resurskrävande och att risk för hanteringsskador finns (Hicks 2007). Detta innebär inom administration förflyttning av papper så som dokument som överlämnas i flera steg till olika personer inom organisationen (Keyte & Drew 2008).

8. Outnyttjad kreativitet- Den åttonde typen av slöseri menar Keyte och Drew (2008) är outnyttjad kreativitet och handlar om att människors förmågor kan vara outnyttjade, vilket också är en typ av slöseri som skall minimeras.

2.5 Processanalys

Syftet med att utföra en processanalys är att identifiera svagheter och potentiella möjligheter till förbättringar inom den utvalda processen som valts att analyseras, och detta är tillämpligt inom Lean. Potentiella förbättringsområden kan vara minskning av kostnader, tidsminimering samt optimering av resurser. (Haefner et al. 2014)

Ett av de första stegen i arbetet med att processorientera ett företag är att kartlägga hur dagens flöde ser ut. Då upptäcks ofta att flödena inte är planerade och repetitiva, att de

saknar en tydlig början och slut och att de inte uppfyller kraven på att vara processer. Lite slarvigt fortsätts flödena att kallas för processer oavsett hur bristfälliga de än är. Vilket innebär att med ett sådant förhållningssätt är det enda kravet på en process att ett antal aktiviteter utförs efter varandra. Nästan allt blir då processer och ordet förlorar sin mening. Det är egentligen först i nästa steg, när företaget har identifierat problemen med dagens flöden och förändrat dem så att de lever upp till kraven på en process, som flödena kan börja kallas för riktiga processer. (Ljungberg & Larsson 2001)

Det första som utförs i processanalysen är en *processspecifikation* vilket är en övergripande beskrivning av processens syfte och vilka aktörer och kunder som finns. Sedan *kartläggs* processen, här görs en detaljerad beskrivning av processens utseende samt innehåll. Det är även viktigt att fastställa vilka olika *mätvärden* som används för mätning av processens viktigaste prestationer och egenskaper. (Ljungberg & Larsson 2001)

2.5.1 Värdeflödeskartläggning

Värdeflödeskartläggning eller Value stream Mapping (VSM) är en form av processanalys och ett verktyg inom Lean och används för att illustrera nuvarande situation och identifiera potentiella förbättringsområden (Haefner et al. 2014).

I värdeflödeskartläggning upprättas en karta som illustrerar grafiskt hur den granskade processen ser ut i dagsläget. En värdekedja målas upp från processens startpunkt vilket är kundbehovet och följer kedjan till slutet där tjänsten/produkten är utförd och levererad. Aktiviteterna bryts sedan ned till värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter. (Rohac & Januska 2014)

Larsson (2008) menar att kartan ger en tydlig överblick över de aktiviteter som ingår i processen, hur de hänger ihop med varandra, vem som gör vad och hur mycket tid och resurser som läggs på varje aktivitet. Det går enkelt att utläsa vart och genom vilka aktiviteter som kundvärde skapas och vart problem och brister finns. Enligt Ax och Kullvén (2011) grundar sig metoden i att försöka öka kundvärdet och att eliminera eller minimera de aktiviteter som är *icke värdeskapande*.

Kasavaa, Yusofa, Khademia och Samana (2015) menar att tiden som läggs på de icke värdeskapande aktiviteterna skall minimeras och istället läggas på de värdeskapande

aktiviteterna. Metoden är enkel och effektiv då den både visualiserar hur de nuvarande processerna fungerar och belyser möjligheterna för förbättringar (Dotoli, Epicoco, Falagario, Costantino & Turchiano 2015).

Larsson (2008) menar att värdeflödeskartläggning är användbart för att analysera och jämföra hur processen är tänkt att se ut, med hur den faktiskt ser ut i verkligheten. Det finns olika faktorer som kan mätas i en värdeflödeskartläggning, tid är en faktor som ofta tas i beaktning. Detta eftersom att tid är en kritisk resurs för såväl den granskade organisationen som för dess leverantörer och kunder. Genom en tidsbaserad kartläggning illustreras hur mycket tid de olika aktiviteterna i processen konsumerar. Vilket även ger en inblick i vart administrativt slöseri sker i form av exempelvis väntetid och ledtid. Larsson (2008) beskriver tillvägagångssättet för värdeflödeskartläggning i fem olika steg:

1. Skapa en bild över helheten. Detta är till för att ge en tydlig inblick i hur processen ser ut, vilka aktiviteter som ingår och hur de är länkade till varandra.
2. Skapa en beskrivning av de olika aktiviteterna som ingår i processen. Detta är för att redogöra för de olika arbetstagen som ingår i den administrativa processen.
3. Identifiera värdeadderande och icke värdeadderande aktiviteter. Det är viktigt att markera de aktiviteter som skapar värde för kunden och de aktiviteter som inte gör det. Även problem så som spill, slöseri och flaskhalsar skall markeras.
4. Genomför beräkningarna. Här skall de planerade beräkningarna i form av tid eller kostnader utföras. Exempelvis uppskattas hur mycket tid som läggs på värdeskapande respektive icke värdeskapande aktiviteter.
5. Uteslut icke värdeadderande aktiviteter. De aktiviteter som inte tillför något värde till kunden skall minimeras eller helt tas bort om möjlighet finns.

2.5.2 Processspecifikation

För att göra en processanalys krävs det att det finns tillgång till underlag och bakgrundsinformation för processen det gäller. Beroende på vilken analysmetod som väljs

bör underlaget anpassas men några generella viktiga material som bör tas fram är beskrivning av processens syfte, objekt in, objekt ut, kunder och leverantörer. (Ljungberg & Larsson 2001)

Det primära syftet med att definiera processer är att åstadkomma standardisering och flödesorientering av den operativa verksamheten. Standardisering innebär att mätning och uppföljning kan ske på liknande sätt och att olika enheter som använder samma processer kan ta lärdom av varandra. (Abrahamsson & Karlöf 2011)

2.5.3 Identifiering och kartläggning av processer

Det övergripande syftet med kartläggning är att avgränsa det studerade systemet och precisera sin uppgift. Processkartor har olika detaljerade nivåer. Tanken bakom processkartan är att visa kopplingar mellan aktiviteterna för att förmedla vad som är viktigt i verksamheten. (Haefner et al. 2014)

För att kartan skall bli tydlig och användbar är det viktigt att begränsa informationsmängden. Med begränsad informationsmängd blir det dock svårare att göra djupare analyser, därför kompletteras kartan med processspecifikationer för varje enskild process. Syftet med dessa beskrivningar är att visa vad som görs, alternativt borde göras, för att ta sig från identifierande till utvecklande. (Ljungberg & Larsson 2001)

2.5.3.1 Kartans symboler och kopplingar

För att kartan skall vara lätt att läsa är det viktigt att inte använda sig av för många olika symboler, i normalfallet räcker det med två. För att uppmärksamma läsaren av vart saker händer i processen dras det pilar. För att det inte skall ske något missförstånd vid läsandet av kartan är det viktigt att identifiera hur olika typer av beroenden mellan processerna illustreras. Principerna för ritandet av kartan är väldigt enkla men måste följas. De generella reglerna är:

- Aktiviteterna tillförs från vänster- objekt in
- Lämna aktiviteterna från höger- objekt ut
- Information- ansluter till aktiviteternas ovansida, kan både tillföras och lämna aktiviteterna
- Resurser- tillförs underifrån

(Ljungberg & Larsson 2001)

2.6 Sammanfattning

Den teoretiska referensramen bygger på en litteraturstudie inom processutveckling och effektivisering inom administrativa processer. En process beskrivs som en kedja av sammanlänkande aktiviteter som är funktionsöverskridande (Ljungberg & Larsson 2001). Litteraturen och metoderna som behandlas i kapitlet grundar sig i teorier om Lean som syftar till att effektivisera processer med kundvärdet i fokus (Kumar et al. 2012). Vidare benämns Värdeflödeskartläggning som är en form av processanalys och ett verktyg inom Lean som syftar till att bryta ned aktiviteterna i värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter för att sedan eliminera de icke värdeskapande aktiviteterna och på så vis öka kundvärdet (Haefner et al. 2014). Olika organisationsstrukturer förklaras även för att ge en ökad förståelse för hur strukturen påverkar flödet i företags processer.

3. Metoder och metodval

I metodkapitlet beskrivs och förklaras metodval för genomförandet av studien. Metoden redogör för den litteraturstudie och den kvalitativa fallstudie som studien baseras på. Vidare redogör detta kapitel för val av ansats, metod för datainsamling samt urval. Därefter följer en diskussion om studiens validitet och reliabilitet samt källkritik.

3.1 Litteraturstudie

För att få kunskap om processeffektivisering och dess teoretiska områden och företagsspecifika modeller har böcker och vetenskapliga artiklar studerats inom området. Denna kunskap ligger till grund för den teoretiska referensram som studien har sin utgångspunkt i.

Enligt Bryman and Bell (2013) utgör litteraturstudien en av de viktigaste delarna i ett forskningsarbete, då det är den del som utgör grunden för resterande forskning. Teorin är det som avgör vilka forskningsfrågor som ställs, vilka metoder för insamling av data som används, hur resultatet analyseras och slutligen vilka slutsatser som dras.

Den litteratur som utgör den teoretiska referensramen har till stor del inhämtats på Ekonomiska biblioteket vid Göteborgs Universitet. De böcker som använts har främst lokaliserats genom sökningar i Universitetsbibliotekets katalog GUNDA. De vetenskapliga artiklar som utgör stor del i litteraturstudien har inhämtats på olika databaser som tillhandahålls av Universitetsbiblioteket. De databaser som har använts mest är Business source premier och Science direct.

3.2 Fallstudie

Denna studie syftar till att undersöka hur en organisation kan arbeta med effektivisering av administrativa processer. För att besvara syftet har en fallstudie genomförts på ett företag i transportbranschen. En Fallstudie innebär att ett enda fall, exempelvis en plats, individ eller som i detta fall en organisation studeras på ett ingående sätt (Bryman & Bell 2013). Genom en fallstudie är det möjligt att uppnå fördjupad kunskap om en organisation för att kunna förstå och förklara dess processer och hur den fungerar (Woodside 2010).

Enligt Patel och Davidson (2011) är en fallstudie speciellt lämplig när det är processer eller förändringar som skall studeras. Således var denna typ av undersökning relevant i detta fall eftersom att det var just processer och dess effektiviseringsmöjligheter som skulle studeras. Fortsättningsvis menar Patel och Davidson (2011) att ett helhetstänk är väsentligt i fallstudier, det vill säga att samla in data från olika perspektiv. Även olika typer av datainsamling, såsom intervjuer, observationer eller enkäter, bör kombineras för att få en så täckande bild som möjligt av det studerade fallet. För att kunna besvara syfte och frågeställningar i denna studie har data samlats in genom intervjuer och observationer. För att få ett helhetsperspektiv och ett trovärdigt resultat har flera personer intervjuats, de två speditörerna som arbetar på avdelningen samt en person i ledningsgruppen. På så vis skapas en uppfattning av de administrativa processerna både utifrån de anställdas och ledningens syn, vilket gör att verkligheten återspeglas från flera infallsvinklar. För att få ytterligare uppfattning om hur det dagliga arbetet ser ut på avdelningen och vilka aktiviteter som ingår i den administrativa processen har intervjuerna kompletterats med observationer.

3.3 Val av ansats

Forskning handlar om att söka och samla in information och data från tidigare utförda studier inom det aktuella ämnet och att relatera den teorin till den verklighet som studien syftar till att studera. I relationen mellan teori och empiri skiljs begreppen deduktion, induktion och abduktion åt. Det som skiljer begreppen åt är på vilket sätt forskaren väljer att relatera teorin till empirin. (Patel & Davidson 2011)

Om teori och empiri relateras med en deduktiv ansats innebär det att forskaren använder existerande teorier till att bevisa hypoteser, baserade på teorin, i verkligheten i det fall som studeras för att utifrån det kunna dra slutsatser om verkligheten. Denna typ av forskningsansats ger studien en ökad objektivitet eftersom att forskaren har sin utgångspunkt i teorin och blir således mindre påverkad av egna uppfattningar. En risk med detta förhållningssätt är att forskningen blir så låst till den redan existerande teorin att nya upptäckter förbises. (Patel & Davidson 2011)

Vid forskning med en induktiv ansats arbetar forskaren tvärt emot hur deduktiv forskning sker. Här arbetar forskaren upptäckande och börjar istället med att samla in data om verkligheten utan att från början ha relaterat till befintlig teori, och formar sedan teorin utifrån empirin. Forskningen sker dock inte utan förutsättningar utan studien har från början

ett syfte och en utgångspunkt för genomförandet. Risken med denna forskningsansats är att studien kan bli allt för påverkad av forskarens subjektiva uppfattningar och att studiens generalitet minskas eftersom den utgår från ett specifikt fall. (Patel & Davidson 2011)

En abduktiv forskningsansats har drag från både deduktion och induktion. Den första delen av forskningen sker induktivt, alltså data om forskningsobjektet samlas in utan förankring i befintlig teori. Med utgångspunkt i empirin formuleras sedan teorin. Den andra fasen i forskningen sker dock deduktivt, utifrån den formulerade teorin framställs hypoteser som prövas på verkligt fall, för att kunna dra generella slutsatser. Fördelen med denna typ av ansats är att forskaren inte blir låst åt varken det deduktiva eller induktiva hållet. Dock finns risk, som i all forskning, att forskaren präglad av tidigare erfarenheter väljer studieobjekt, formar hypoteser och drar slutsatser utifrån sitt egna perspektiv. (Patel & Davidson 2011)

Denna studie har genomförts med en abduktiv ansats, alltså med en kombination av deduktion och induktion. Inledningsvis har ett uppstartsmöte genomförts med ett par representanter från företagets ledningsgrupp, vilket kom att ligga till grund för den teoretiska referensram som utformats utifrån redan befintlig teori inom ämnet. Därefter har empirin samlats in genom intervjuer och observationer, följt av justering av den teoretiska referensramen baserad på insamlad empiri. Empirin har slutligen analyserats utifrån teorin för att kunna dra slutsatser för att besvara studiens syfte. Således har studien genomförts med både induktiv och deduktiv ansats och förståelsen för ämnet har vuxit fram genom hela forskningsprocessen.

3.4 Kvalitativ forskningsmetod

När det kommer till forskningsmetoder skiljs begreppen kvantitativ och kvalitativ forskning åt. I kvantitativ forskning samlas statistiska och kvantifierbara data in och analyseras. Ett deduktivt synsätt appliceras då teorin testas genom den praktiska forskningen. I kvalitativ forskning läggs vikt på ord istället för på siffror, där forskningen skall ge en djupare förståelse av verkligheten. Här tillämpas ett induktivt synsätt då teorin baseras på insamlad data. (Bryman & Bell 2013)

Ett kvalitativt förhållningssätt har ansetts lämpligt i denna studie eftersom det gör det möjligt att skapa en djup förståelse av den verklighet som studien syftar till att studera. Vidare ger

kvalitativ forskning utrymme att tolka verkligheten baserat på samspelet mellan individer och deras egen upplevelse och syn verkligheten. (Bryman & Bell 2013)

Kvalitativ forskning handlar om att mjuka data, så som kvalitativa intervjuer, samlas in, bearbetas och analyseras (Patel & Davidson 2011). Utifrån en kvalitativ ansats har intervjuer och observationer använts som två centrala metoder i denna studie för insamling av data för att kunna besvara syfte och frågeställningar.

3.4.1 Intervjuer

Inom kvalitativ forskning som denna studie baseras på så är intervjuer den metod som används mest (Bryman & Bell 2013), och är således en väsentlig metod för datainsamlingen även i denna studie. Kvalitativa intervjuer skiljer sig från de kvantitativa intervjuerna på så sätt att de är mer öppna har mindre strukturerad metod. Här är det intervjupersonens svar som står i fokus och utrymme finns för att låta intervjun byta riktning. (Bryman & Bell 2013)

Eftersom att detta är en studie med ett kvalitativt angreppssätt har således en kvalitativ intervjumetod använts. Bryman och Bell (2013) beskriver två typer av kvalitativa intervjuer; ostrukturerade och semistrukturerade. I ostrukturerade intervjuer får intervjupersonen svara helt fritt och intervjun är lik en vanlig konversation, frågorna är inte helt bestämda innan utan det är vissa teman som går igenom. I semistrukturerade intervjuer är frågorna förbestämda med specifika teman men intervjupersonen ges fortfarande utrymme att svara fritt på dessa. Denna studie syftar till att besvara ett visst syfte med vissa specifika frågeställningar med förhoppningen skapa förståelse av en organisation utifrån ett helhetsperspektiv och med flera personers uppfattningar. Således har semistrukturerade intervjuer genomförts. Inför intervjuerna har frågor förberetts utifrån förbestämda teman men den som intervjuats har ändå fått utrymme att svara fritt utifrån sitt perspektiv.

Förutom en viss justering av frågorna till personen i ledningsgruppen, har samma intervjuguide används i samtliga tre intervjuer och frågorna har ställts i samma ordningsföljd, detta för att lättare kunna analysera svaren i förhållande till varandra. Intervjuprocessen har varit flexibel då fokus har legat på att intervjupersonen skall få svara utifrån sin uppfattning av hur de administrativa processerna på avdelningen fungerar.

Intervjuerna ägde rum på fallföretagets huvudkontor den 5 maj 2015. De som intervjuades var de två speditörerna som arbetar på den studerade avdelningen samt en person i ledningsgruppen. Intervjuerna spelades in och varade i 30-45 minuter beroende på hur utförliga svar respondenterna gav. Intervjuerna genomfördes av författarna (Josefine och Emma) där den ena var ansvarig för att ställa frågorna och den andra för att anteckna svaren. Intervjuerna inleddes med att intervjupersonen informerades om intervjuens upplägg. Intervjupersonen uppmanades därefter att berätta om sina arbetsuppgifter och de processer som personen var involverad i. Därefter genomfördes intervjun med hjälp av intervjuguiden och de förutbestämda frågorna. Trots det flexibla upplägget som en semistrukturerad intervju innebär så hade frågorna noggrant utarbetats och förväntades underlätta för kommande analys.

I intervjuer med representant från ledning och de två speditörerna har bland annat frågor ställts baserat på de åtta typer av slöseri som nämns i befintlig teori, utan att nämna just ordet slöseri. Detta för att inte färga respondenterna med det värdeladdade ordet som slöseri är.

3.4.2 Observationer

I denna studie har datainsamlingen även kompletterats med observationer för att kunna få en förståelse av vilka aktiviteter som ingår i den administrativa processen på den studerade avdelning samt en uppskattning av hur mycket tid som läggs på varje aktivitet. Detta för att kunna besvara syftet att undersöka avdelningens administrativa processer och identifiera potentiella effektiviseringsmöjligheter.

Observationer som datainsamlingsmetod är lämpligt när studien syftar till införskaffa kunskap om individers beteenden och händelser som sker i det fall som valts att studeras (Patel & Davidson 2011). Vidare menar Esiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2012) att observationer är en relevant metod vid undersökning av processer i en organisation och även då risk finns för att det som sägs vid intervju skiljer sig från det som i faktiskt sker i praktiken. Således har det i denna studie ansetts relevant att komplettera intervjuer med observationer.

I studien har en värdeflödeskartläggning genomförts av fallföretagets administrativa transportprocess. Således genomfördes observationerna med en så kallad "walking through" vilket enligt Ljungberg och Larsson (2011) är en metod för att samla in de data som behövs för

att göra en processkarta, vilket innebär att de som skall samla in informationen fysiskt följer processen.

Observationerna ägde rum på avdelningen den 22- och 23 april 2015 mellan kl. 09.00-15.00. Första dagen lades fokus på den ena speditören och den andra dagen observerades den andra. Båda författarna var närvarande under observationerna och anteckningar fördes över vilka aktiviteter som utfördes och hur länge varje aktivitet varade. Under observationerna strävade författarna mot att påverka speditörerna så lite som möjligt och inta ett passivt förhållningssätt. Detta eftersom deltagande observation kan ha en inverkan på de granskade personernas naturliga beteende (Patel & Davidson 2011). Men för att inte missa någon av de administrativa aktiviteterna ombads speditörerna uttrycka högt vilka arbetsuppgifter de höll på med och när de övergick till nästa, vilket kan antas ha påverkat deras beteende till viss mån och därmed resultatet.

Då observationerna i denna studie ses som ett komplement till de kvalitativa intervjuerna för att generera en förståelse till författarna över hur den administrativa processen ser ut, vilka aktiviteter som ingår i den samt en uppskattning av hur mycket tid som läggs på varje aktivitet, ansågs två dagars observation som tillräcklig.

3.4.3 Urval

I kvalitativa studier är det vanligt att urvalet är målstyrt. Det innebär att urval av fall eller respondent görs strategiskt baserat på relevans till studien. För att genomföra denna typ av urvalsmetod krävs tydliga kriterier över vad som krävs för att fallet eller deltagaren skall väljas ut till den aktuella studien. (Bryman & Bell 2013) I denna studie har både val av studieobjekt och val av respondenter varit målstyrt.

3.4.3.1 Urval av studieobjekt

Syftet med studien var att undersöka hur en organisation kan arbeta med effektivisering av sina administrativa processer. Valet föll på fallföretaget som studieobjekt eftersom de själva upplevde deras administrativa processer som ostrukturerade och att det fanns potential för förbättring och effektivisering. Därför ansågs denna organisation vara ett lämpligt fall för forskning inom ämnet processeffektivisering.

Den avdelning som valts att studeras ansågs av företaget själva ha mest potential till förbättring, där de administrativa processerna ansågs mest odefinierade med bristande struktur. Således baserat på företagets önskemål föll valet på avdelningen som föremål för studien, med en förhoppning att resultat och slutsatser skulle kunna jämföras med företagets övriga avdelningar.

3.4.3.2 Urval av respondenter

Då studiens syfte valdes att besvaras med hjälp av en fallstudie på en av fallföretagets avdelningar var det viktigt att de personer som deltar i den administrativa processen togs i beaktning i studien. Således sågs de två speditörerna på avdelningen som givna respondenter för att kunna undersöka hur administrativa processer kan effektiviseras. För att belysa fallet ur ett helhetsperspektiv valdes även en person ur ledningsgruppen som en relevant respondent för studien för att även få belysa fallet från flera vinklar.

3.5 Validitet och reliabilitet

För att avgöra vilken kvalitet en forskningsstudie håller brukar en diskussion kring två centrala begrepp föras; validitet och reliabilitet. (Bryman & Bell 2013)

3.5.1 Validitet

Generellt sett syftar begreppet validitet till hur väl studien mäter den företeelse som i sammanhanget är relevant att studera och att mätningen sker på ett korrekt sätt. I kvalitativa studier handlar validitet mer om att genom hela forskningsprocessen upptäcka och tolka den sociala verkligheten som valts att studera och således förvärva en fördjupad kunskap. (Patel & Davidson 2011)

Validitet i kvalitativa studier brukar delas upp i intern och extern validitet. Där intern validitet syftar till hur väl forskaren förankrar studerandet av verkligheten med redan befintliga teoretiska begrepp. Extern validitet handlar om studiens generaliserbarhet, alltså hur väl presenterad data kan jämföras med andra fall. (Bryman & Bell 2013)

I denna studie har den interna validiteten säkerställts genom att basera fallstudien på en omfattande teoretisk referensram som insamling och analys av empiri hade sin utgångspunkt i.

Eftersom att denna studie är en fallstudie kan det vara svårt att uppnå hög extern validitet eftersom att resultatet i en fallstudie hämtas i ett specifikt fall, vilket enligt Bryman och Bell (2013) således kan vara svårt att generalisera och tillämpa på andra typer av fall och företeelser.

Eftersom att validiteten i kvalitativa studier handlar om att tolka och förstå den verklighet som studeras har validiteten säkrats genom att ha det som utgångspunkt genom hela forskningsprocessen, med fokus på att studera forskningsobjektet utifrån ett helhetsperspektiv. Således har intervjuer skett med olika personer på företaget med olika roller för att få flera vinklar på fallet. Dessutom har data samlats in genom både intervjuer och observationer för att få en fyllig bild av verkligheten.

3.5.2 Reliabilitet

Generellt sett syftar begreppet reliabilitet till med vilken grad av tillförlitlighet som mätningar i studien sker (Patel & Davidson 2011). Bryman och Bell (2013) menar att begreppet inom kvalitativa studier definieras något annorlunda och även här skiljs det på extern och intern reliabilitet. Extern reliabilitet handlar om hur replikerbar studien är, alltså i vilken grad det är möjligt att upprepa den genomförda studien igen. Medan intern reliabilitet refererar till hur forskarna väljer att tolka insamlad data, vilket således påverkar studiens tillförlitlighet.

I denna studie var det svårt att säkerställa hög extern reliabilitet eftersom det enligt Bryman och Bell (2013) inte går att upprepa kvalitativa studier i samma utsträckning som kvantitativa eftersom sociala miljöer är i ständig rörelse. Det är alltså inte alls säkert att studien skulle uppnå samma resultat om den utfördes på fallföretaget igen. Det är viktigt att vara medveten om den mängd orsaker som skulle kunna påverka resultatet vid upprepad undersökning. Om datainsamlingen ägde rum under en representativ period och med representativa respondenter är faktorer som bör diskuteras för att undersökningens reliabilitet skall kunna säkras.

Observation i kvalitativa studier innebär att observation genomförs under lång tid (Bryman & Bell 2013). I denna studie har observationer utförts under två dagar, vilket kan innebära att observationen inte ger en helt sann bild av det verkliga dagliga arbetet, och kan därför påverka studiens tillförlitlighet. Detta berodde på begränsade resurser och att observationernas syfte var att skapa en överskådlig bild av den administrativa processen på

avdelningen och en uppskattning av hur mycket tid som läggs på varje aktivitet, varpå två dagar ansågs accepterat.

Vidare kan det faktum att båda speditörerna var medvetna om att de blev observerade påverka studiens tillförlitlighet, detta eftersom risken fanns att de utförde sitt arbete annorlunda än de skulle göra i vanliga fall. Sedan finns det även risk att speditörernas arbetsuppgifter tog längre tid än i vanliga fall eftersom att de ombads uttala högt vilka arbetsuppgifter som utfördes och när de bytte arbetsuppgift, vilket även detta kan ge inverkan på studiens trovärdighet. Enligt ledningen var tiden då observationerna ägde rum en representativ tid. De båda speditörerna hävdade dock att det fanns en viss säsongsvariation i arbetet då arbetsbördan ökar längre in i veckorna. För att säkra observationernas tillförlitlighet har intervjuer genomförts med de observerade speditörerna samt med en person ur ledningen, då respondenterna bland annat fått beskriva de aktiviteter som ingår i den administrativa processen.

Eftersom denna studie har som avsikt att tolka och förstå en verklighet finns det risk att forskarna subjektivt tolkar insamlad data olika vilket kan påverka studiens interna reliabilitet. Genom att vara öppensinnade genom hela forskningsprocessen och medvetna om denna problematik har den interna reliabiliteten säkerställts.

3.6 Källkritik

I forskning är det väsentligt att alltid förhålla sig kritiskt till data som samlas in, vare sig informationen har sitt ursprung i sekundärkällor såsom vetenskapliga artiklar eller böcker, eller primärdata inhämtad från exempelvis en fallstudie. Ett källkritiskt förhållningssätt krävs för att studien skall vara trovärdig. (Esiasson et al. 2012)

Samtliga artiklar som använts i studien har blivit granskade av utomstående forskare (peer review) och kan därför anses som trovärdiga. Information har erhållits från fallföretaget både genom interna dokument, intervjuer och observationer. Denna information har värderats och med avsikt att inte bli färgade av organisationens åsikter och uppfattningar för att behålla en objektivitet i studien. Enligt Patel och Davidson (2011) är det även viktigt att vid erhållande av dokument ställa sig frågorna varför, hur, när och av vem dokumentet skapats.

3.7 Sammanfattning

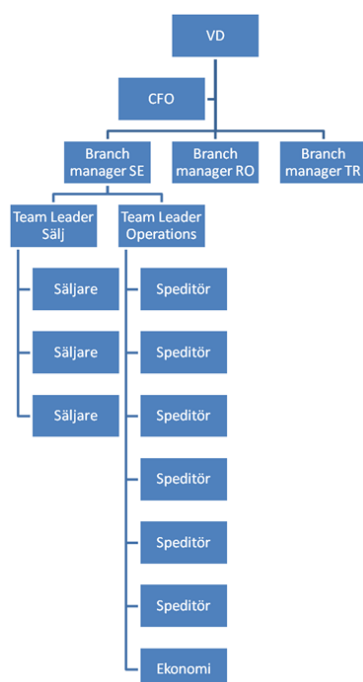
För att få förståelse om valt ämne har en litteraturstudie genomförts som har legat till grund för den teoretiska referensramen som empirin har analyserats efter. Studiens syfte har besvarats genom en fallstudie genomförd ett företag i transportbranschen där det empiriska materialet är inhämtat genom intervjuer och observationer. Studien har genomförts med en abduktiv ansats som är en kombination av deduktion och induktion. Vidare har forskningsprocessen genomförts med kvalitativt förhållningsätt eftersom det gör det möjligt att erhålla en djupare förståelse av en verklighet som studien syftar till att generera. Valet föll på fallföretaget som ett intressant studieobjekt för en studie om processeffektivisering eftersom de själva upplevde att deras administrativa process hade potential till effektivisering. Urvalet i studien var målstyrt och de respondenter valdes ut som ansågs lämpliga att intervjua för att belysa situationen ur flera perspektiv. För att hålla en hög forskningskvalitet har författarna strävat genom hela forskningsprocessen att säkra validiteten och reliabiliteten samt att förhålla sig källkritisk till insamlat material.

4. Empiri

Kapitlet inleds med en introduktion om fallföretaget. Vidare presenteras resultatet från intervjuer och observationer som berör bland annat hur företagets administrativa transportprocess ser ut, vilka aktiviteter som ingår och hur de fördelas samt processens möjligheter och brister.

4.1. Fallföretaget

Fallföretaget är ett svenskt speditorsföretag som grundades i början av 1990-talet och erbjuder transportlösningar via flyg, väg och sjö. Speditorsföretaget har sin främsta marknad i Östeuropa och Asien där Rumänien svarar nästan för 80 % av företagets verksamhet, resterande 20 % är övriga marknader. Företagets kunder verkar främst inom textil och teknikbranschen men även inom andra industrier. Företagets viktigaste kunder är belägna i Rumänien, Bulgarien, Turkiet och Kina. Fallföretaget arbetar nära med dessa och har agenter på plats. Utöver transportlösningar erbjuder företaget även rådgivning inom tull. De är licenserade och har möjlighet att hjälpa sina kunder med deklarerering både vid import och export. Företagets affärsidé är att vara en personlig speditör med kunden i fokus och erbjuda flexibla helhetslösningar av hög kvalitet. Företaget följer en funktionsorganisation och har följande hierarki.



Figur 2. Fallföretagets organisationsstruktur.

Företagets grundvärden är bland annat förtroende, informationsprecision och affärsetik. Ledningen menar att man arbetar för att grundvärdena skall genomsyra hela organisationen och organisationens processer. Förtroende förmedlas till kunden genom att hålla hög kundkontakt och informationsprecision uppnås genom att alltid sträva efter att förmedla korrekt information precis när den behövs, varken för tidigt eller för sent. Enligt ledningen förmedlas grundvärdena ofta ut till företagets anställda. Dock framkommer det under intervjuer med speditörerna att det saknas kunskap om företagets grundvärden.

4.1.2 Avdelningen

I studien har avdelningen som administrativt hanterar transportlösningar via sjö, flyg och export till Rumänien och Turkiet studerats. På avdelningen arbetar två speditörer som hanterar den administrativa transportprocessen. När medarbetaren i ledningsgruppen skall beskriva vad det innebär att vara speditör på fallföretaget belyses det faktum att speditörerna har översikt och hanterar de aktiviteter som rör den administrativa transportprocessen och har kontroll över allt som relaterar till den aktuella sändningen.

”Som speditör här tar man inte emot en bokning och lämnar över till någon annan, utan speditören sköter allt som har med bokningen att göra, alltifrån förtullning till dirigering av bilar, allt från ax till limpa ” - Ledningen

4.2 Kundvärde

Enligt ledningen går företagets grundvärden hand i hand med det som genererar värde för kunden, det vill säga genom informationsprecision, leveransprecision, flexibilitet och kompetens. Ledningen belyser värdet av att uträtta rätt sak i rätt tid och hur viktigt det är att ha översikt över hela processen för att kunna uppfylla målet, och att medarbetarna ger service och expertis i helhetslösningar till kunden. För att få en uppdaterad bild av vad kunden efterfrågar görs kundundersökningar varje år.

Speditörerna finner kundvärde i att skapa förtroende gentemot kunden genom att hålla löften. För att skapa tillit belyses den personliga kontakten som väsentlig. De anser även att informationsprecision är viktigt och uppnås genom tydlighet och att ge kunden rätt information. Vidare menar de att bra service är väldigt viktigt och genererar kundvärde. Det diskuteras även huruvida vissa kunder ser värde i lågt pris medan andra kunder hellre betalar ett högre pris för att få kvalitativ service.

4.3 Den administrativa transportprocessen

Genom observationer och intervjuer har flödet av den administrativa transportprocessen på den studerade avdelningen brutits ned till fem huvudsakliga aktiviteter. Den administrativa transportprocessen startar när en ny kundorder genereras. Kundorders kommer oftast från företagets säljavdelning men ibland även direkt till speditören som då registrerar och genomför bokningen. Uppföljning av bokning är nästa steg i processen och inkluderar uppdatering av bokning, avisering till kunder samt övervakning. Tullhantering krävs för att godset skall kunna importeras/exporteras, det uträttas av speditörerna för att ge kunden en helhetslösning. Estimering av kostnader och fakturering uträttas av speditörerna med motivation från ledningen att det ger speditörerna en helhetssyn av processen, då det ger en tydlig bild av det resultat transporten genererar. Fakturan skickas vidare till ekonomiavdelningen för bokföring och uppföljning. Nedan illustreras en kartläggning över de administrativa aktiviteter som möjliggör de transportlösningar som företaget erbjuder och som ingår i den administrativa transportprocessen.

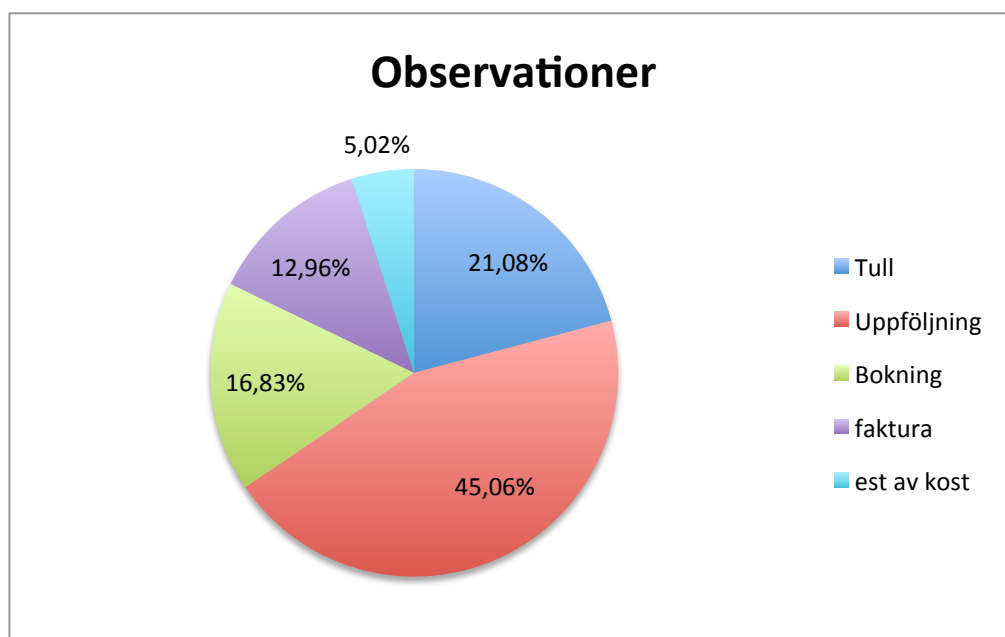


Figur 3. Processkarta över den administrativa transportprocessen.

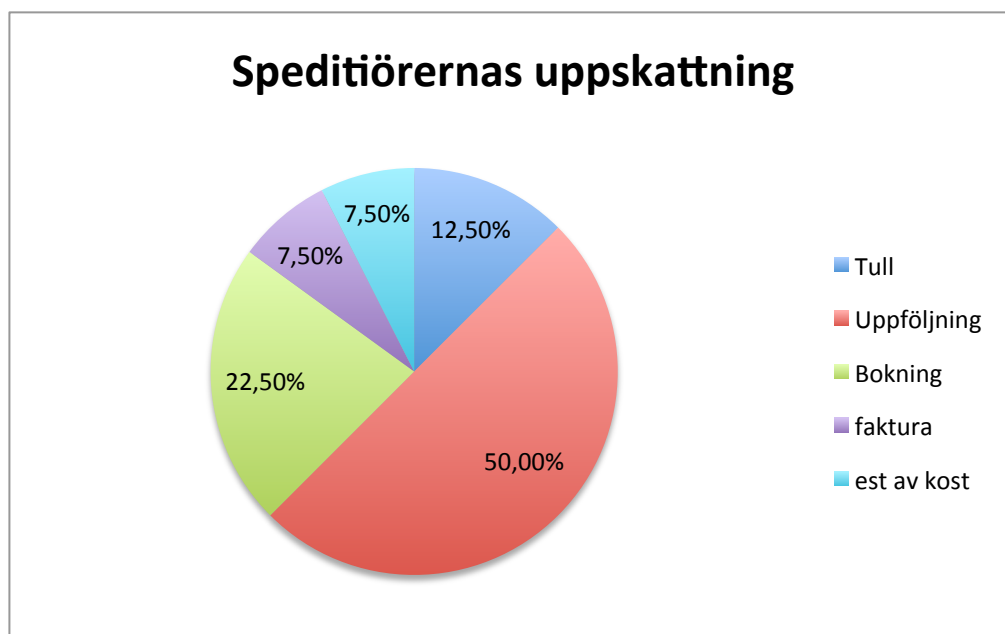
4.3.1 Identifiering av aktiviteter under processen

Nedan illustreras fördelningen av tidsåtgång mellan de olika aktiviteterna. Det första diagrammet (figur 4) visar hur aktiviteterna fördelades sett till mätetalet tid under de två dagarna som avdelningen observerades. Det andra diagrammet (figur 5) visar en uppskattning

av hur mycket tid som speditörerna själva upplever att de lägger på varje aktivitet under sitt dagliga arbete.



Figur 4. Uppskattning av aktiviteternas tidsfördelning utifrån observationer.



Figur 5. Speditörernas uppskattning av aktiviteternas tidsfördelning.

Nedan följer en närmre beskrivning av de fem aktiviteter som ingår i den administrativa processen som identifierats genom intervjuer och observationer.

4.3.1.1 Bokning av transport

En speditörs huvuduppgift är att boka transporter. När bokningen kommer in påbörjas den administrativa transportprocessen, och ses som processens startpunkt. Bokningarna kan komma direkt från kund till speditör eller från säljarna på fallföretaget. Alternativt söker speditören gods för att fylla transporten innan avgång för att inte åka med lediga utrymmen.

Speditörerna har fått i uppgift att uppskatta hur mycket tid de lägger på respektive aktivitet. Bokning av transport uppskattas ta upp ca 20-25 % av deras tid och de båda är överens om att aktiviteten genererar kundvärde. Under observationerna representerade bokning av transporter ca 16 % av speditörernas tid.

4.3.1.2 Uppföljning av bokning

Uppföljning av bokning är en återkommande aktivitet genom processen och innefattar flera moment bland annat avisering. Det är en viktig aktivitet då den innefattar mycket kundkontakt. Många kunder har frågor angående transporterna och godset vilket innebär att stor del av kontakten utgörs av att svara på frågor. Inom aktiviteten pågår även övervakande av transporten. Om en sändning ändras är det viktigt att det följs upp och meddelas. Speditörerna har en nära kontakt med fallföretagets kunder och leverantörer och ger ofta bekräftelser via mail och telefonsamtal. Det pågår även dialoger angående godsets utformning, försäkringar samt vilka specifika dokument som krävs.

Speditörerna uppskattar att de lägger ca 50 % av sin tid på uppföljning av transporter. Båda hävdar att denna aktivitet genererar mest kundvärde. Under observationerna representerade uppföljning av bokningar ca 45 % av tiden.

4.3.1.3 Estimering av kostnader

Estimering av kostnader är en aktivitet där speditörerna beräknar och uppskattar kostnader för transport för att kunna fakturera kunden. Kostnaden räknas ut baserat på körda mil och transportmedel. Vid estimering av kostnader finns det även utrymme för en viss förhandling med kunderna som därför ingår i aktiviteten. Speditörerna utför även estimering av kostnader för inkommande fakturor från åkerierna för att kontrollera att beloppet de debiterats med stämmer.

Ledningen anser att aktiviteten är av stor betydelse då speditörerna får en helhetsbild av vad som är lönsamt, då de ansvarar för resultatet på sitt område vilket är tänkt att fungera som en motivation.

Speditörerna uppskattar att de lägger mellan 5-10 % på följande aktivitet, de anser även att den är viktig men att den inte genererar något kundvärde. Under observationerna representerade estimering av kostnader ca 5 % av tiden.

4.3.1.4 Fakturering

Fakturering innebär att speditörerna skickar betalningskrav för utförd transport till kunden. Ledningen anser att det här är en aktivitet som kan effektiviseras enkelt då det tar tid för varje enskild speditör att starta och avsluta aktiviteten och det skapar inget direkt värde för kunden.

Speditörerna uppskattar att de lägger mellan 5-10 % på följande aktivitet. De ser aktiviteten som en viktig del i processen och att det genererar kundvärde. Under observationen av avdelningen representerade fakturering ca 13 % av tiden.

4.3.1.5 Tullhantering

Tullhantering är en aktivitet där speditörerna hjälper kunder att deklarerar varor till tullverket som de importerar eller exporterar. De utför även konsulttjänster inom detta område.

Speditörerna uppskattar att de lägger mellan 10-15 % på följande aktivitet och att den genererar minimalt medvetet kundvärde men det är något som måste ingå i processen. Under observationerna representerade tullhantering ca 21 % av tiden.

4.4 Identifiering av slöseri

Baserat på observationer och intervjuer har en sammanställning gjorts av olika typer av slöseri som förekommer på fallföretaget.

4.4.1 Överproduktion

Ledningen anser att det finns vissa tendenser till att speditörerna överproducerar, alltså uträttar arbete tidigare eller snabbare än nödvändigt vilket är problematiskt då deras kundvärde ligger i att vara precisa i sitt arbete. För att motverka förekomsten av

överproduktion har ledningen tidigare gjort omkonstruktioner av grupper. Par har bildats med syfte att ta lärdom från varandra och dela kunskap.

Speditörerna har skilda meningar över huruvida de uträttar arbetet tidigare eller snabbare än vad som behövs. Ena speditören hävdar att det inte sker på grund av tidsbrist. Att ärenden uträttas när de behövs och det finns sällan tid att förbereda. Den andra speditören anser sig själv arbeta proaktivt, och förbereder gärna för att säkra inför oförutsägbara händelser, och menar att allt som går att förbereda är bra.

4.4.2 Väntan

Speditörerna och ledningen är eniga om att det förekommer väntan i den administrativa transportprocessen. Branschen kräver väntan då exempel överlåtande av gods måste ske innan fakturan görs. Det är även vanligt förekommande att transportdokument måste fysiskt överlämnas innan processen kan fortsätta. Fallföretaget har tre stycken tull-licenser på sex speditörer, detta innebär att det ibland bildas kö och därmed väntan för att kunna utnyttja licenserna och uträtta sina uppgifter. Speditörerna upplever emellanåt att väntan på bekräftelser kan leda till en viss tidspress.

4.4.3 Överarbete

Ledningen och speditörerna är eniga om att arbetsområdena är så uppdelade att det mycket sällan eller aldrig förekommer dubbelarbete mellan kollegor. Dock finns det vissa bekymmer med att agenterna och fallföretaget har skilda affärssystem utan elektronisk överföring. Vilket innebär att inkommande extern information måste matas in i fallföretagets egna affärssystem. Även fallföretaget har flera olika affärssystem som de arbetar i och som inte är integrerade. Ofta får samma sak skrivas in flera gånger i olika system. Denna typ av överarbete ökar risken för fel och är tidskrävande.

4.4.4 Outnyttjad kapacitet/kreativitet

Ledningen belyser vikten i att låta speditörerna arbeta fritt så länge jobbet blir gjort och de strävar mot ett gemensamt mål. Speditörerna instämmer i att arbetet är fritt och inte hämmar kreativiteten. Det finns utarbetade mallar och manualer för arbetet som speditörerna känner till men de präglar inte det dagliga arbetet. Dessa menar ledningen mer ska fungera som riktlinjer i den administrativa transportprocessen då kreativitet i arbetet uppmuntras.

4.4.5 Omarbete, lager, rörelse och transport

De övriga områdena inom slöseri är *omarbete, lager, rörelse och transport*. Dessa områden var inget som utmärkte sig under observationer eller intervjuer. Gällande omarbete är både ledning och speditörer eniga om att det inte förekommer i någon stor utsträckning, de menar att fel kan inträffa men sker sällan. Respondenterna är även eniga om att en viss mängd av administrativa lager, alltså ärenden som ligger och väntar, förekommer men att det är naturligt förekommande i en organisation.

Speditörerna rör inte ovanligt mycket på sig, det mesta av det dagliga arbetet sker vid skrivbordet. Dock förekommer förflyttning av dokument både elektroniskt och fysiskt. Transport av dokument sker främst elektroniskt men ibland måste fakturor flyttas fysiskt till ekonomiavdelningen.

4.5 Uppföljning och mätning av processen

Ledningen har en utarbetad manual med övergripande direktiv för hur den administrativa processen ser ut på företaget. I denna manual ingår kartor över olika processer och visualiserar arbetssätt för företagets anställda. Ledningen hävdar att processen följs upp kontinuerligt och utvärderas på personalmöten. Det framkommer under intervjuerna att speditörerna känner till manualerna men är inte insatta i dess utformning och innehåll. Ledningen understryker tydligt att de inte vill tvinga sina anställda till att arbeta efter en viss process bara för att ledningen anser den vara den bästa eller snabbaste lösningen, utan vill att de anställda själva skall effektivisera sitt arbete utifrån vad de själva anser fungera bäst.

”Vi kan säga att detta är den snabbaste lösningen, titta på detta och gör såhär. Men om personalen inte håller med behöver de inte göra som vi säger, bara de uppnår samma resultat” - Ledningen

Vad gäller mätning av processen så mäts alla resultat relaterat till de aktiviteter som speditörerna utför och finns att tillgå, men det är inget som förmedlas dagligen.

4.6 Effektiviseringsmöjligheter enligt fallföretaget

Ledningen ser effektiviseringspotential i aktiviteten fakturering. Aktiviteten utförs idag decentraliserat, vilket innebär att alla speditörer utför faktureringen inom sitt område.

Ledningen menar att det är mer tidskrävande än om aktiviteten istället skulle utföras centraliserat av en person. Aktiviteten skulle då standardiseras och kunna bli mer tidseffektiv.

Speditörerna ser möjligheter inom andra områden. De tar upp brister i rådande affärssystem. En brygga till agenternas affärssystem önskas för att eliminera dubbelarbete. Dessutom menar de att ett integrerat internt affärssystem skulle underlätta och effektivisera arbetet. Vidare menar den ena speditören att en tydligare struktur vid bokning av transporter skulle kunna leda till ökad effektivitet. Vissa bokningar inkommer via telefonsamtal, andra via mail eller genom säljarna. Den ostrukturerade bokningsrutinen genererar onödiga samtal och konversationer med kunder för att få mer information. Det finns även en viss oklarhet i vart ansvaret ligger om problem med kunden skulle uppstå, om det är hos säljarna eller hos speditörerna.

4.7 Sammanfattning

Det empiriska materialet är hämtat utifrån uppstartsmöte, observationer, intervjuer samt internt material. Ur materialet har det gått att utläsa vilka aktiviteter som sker i den administrativa transportprocessen. Speditörerna har gjort en uppskattning av hur mycket tid som läggs på respektive aktivitet, en uppskattning av tidsfördelning har även gjorts under observationerna. Ledningen och speditörerna ser effektiviseringspotential i vissa aktiviteter. Ledningen anser att fakturering är en aktivitet som skulle kunna uträttas på ett bättre sätt genom exempelvis centralisering. Speditörerna finner vissa brister inom rådande affärssystem samt bokningsrutiner, som de anser är ostrukturerade. I kommande kapitel kommer det empiriska materialet analyseras och knyts samman till den teoretiska referensramen.

5. Analys

I detta kapitel kopplas empiri och teori ihop, det innebär att det empiriska materialet analyseras med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Här analyseras företagets administrativa transportprocess samt effektiviseringsmöjligheter baserat på befintlig teori, som sedan kommer att ligga till grund för de slutsatser som dras.

5.1 Organisationen

Det finns olika typer av organisationsformer exempelvis funktionsorganisation, matrisorganisation, divisionsorganisation och processorganisation. De olika modellerna har både för och nackdelar, men det viktigaste är att modellen passar organisationen och att organisationen formar sig efter tänkt modell. (Svennerstål & Finne 2010)

Fallföretaget är präglad av en funktionsorienterad organisationsstruktur där arbetsområdena delar upp organisationen. Organisationsformen verkar framgångsrik i dagens läge där medarbetarna är självgående och utvecklar sitt arbete individuellt. Företaget innehar en decentraliserad struktur. Det som är fördelaktigt med decentralisering är att organisationen är mer flexibel och kan bidra till ökad motivation hos de anställda vilket kan leda till en förbättrad arbetsinsats (Eriksson-Zetterquist et al. 2008). Fallföretaget motiverar sin struktur och organisationsform med att det skapar kreativitet i arbetet och att det leder till nära och bra kundrelationer. Under intervjuerna framkommer även att medarbetarna upplever sitt arbete som fritt och att de har utrymme att vara kreativa. Således verkar det passa företaget i dagens läge och organisationen har uppnått målet med den innehavande strukturen.

Utifrån studerad litteratur lyfts alternativa organisationsformer fram för att få en mer flödesorienterad organisationsstruktur. Fallföretagets upplevda problem grundar sig i att de saknar integration mellan funktionerna. För att få mer integrerade processer utan att hämma kreativiteten skulle fallföretaget utifrån litteraturen kunna förändra organisationsstrukturen till en mer processororienterad organisationsform. Det kräver att alla medarbetare präglas av det nya synsättet. Rent praktiskt skulle det innebära att det operativa arbetet sker i team för att ge medarbetarna en helhetssyn. Den processororienterade organisationsformen är tänkt att ses som ett system av värdeskapande processer som gemensamt skapar värde för kunden, framgång avgörs därför av den kollektiva insatsen mot gemensamma mål, vilket leder till integration. Den här organisationsformen kan leda till effektivitet genom förbättrad

produktivitet, kostnadseffektivitet, tidseffektivitet, grad av service samt att det förenklar styrningen (Svennerstål & Finne 2010). Medarbetarna är de som utvecklar processer så utrymme för kreativitet skulle finnas kvar. Fallföretaget skulle då ha en mer centraliserad struktur som enligt litteraturen brukar vara mer effektivt i form av tid och pengar än decentraliserade strukturer (Duan & Liao 2013). Det innebär att ledningens roll ökar men att företaget integreras då de olika enheterna tas till hänsyn i beslut.

5.2 Den administrativa transportprocessen

Den administrativa transportprocessen i fallföretaget innehar komponenterna en process skall ha baserat på litteraturen. Enligt Abrahamsson & Karlöf (2011) är en process en sammanhållen kedja av aktiviteter som skapar kundvärde och har vissa krav som måste uppfyllas för att kunna definieras som process. Den administrativa transportprocessen uppfyller dessa krav genom att ha en definierad början och slut, omfatta flera funktionsöverskridande aktiviteter, vara repetitiv, ha tydliga mål samt att den mäts och följs upp.

Studerad litteratur belyser vikten av att en process är välstrukturerad och genomtänkt. Skapas en unik lösning varje gång kundorder genereras anses det inte vara en process enligt Oskarsson et al. (2006). Då fallföretaget har rådande organisationsform i form av funktionsorganisation är alla speditörer ansvariga för sina egna kundorders och processen tenderar i dagsläget att utformas individuellt. För ökad effektivitet bör processen vara mer övergripande och genomtänkt och kommuniceras till medarbetarna.

5.3 Lean i administrativa processer

För att öka effektiviteten i administrativa processer hos organisationer menar forskare, däribland Larsson (2008), att konceptet Lean kan användas. Därmed kan det vara lämpligt för fallföretaget att införa tillämpning av Lean på organisationen och den administrativa transportprocessen.

För att kunna lyckas med effektivisering av processer genom Lean är det väsentligt att fallföretaget identifierar deras kundvärde, de värdeskapande aktiviteterna som ingår i den administrativa processen samt det slöseri som sker i verksamheten (Larsson 2008; Vlachos & Bogdanovic 2013; Kumar et al. 2012).

5.3.1 Kundvärde

Ledningen och speditörerna har till stor del samma uppfattning om vad som skapar värde för företagets kunder, dock framkommer det vissa skillnader. Ledningen anser att kundvärdet och företagets grundvärderingar är sammanvävda och yttras i informationsprecision, leveransprecision, flexibilitet och kompetens. Speditörerna håller med om att informationsprecision skapar kundvärde och lägger till tillit, bra service och lågt pris som värdeskapande. Speditörernas bristande medvetenhet om företagets grundvärderingar kan vara bidragande till de olika uppfattningarna om vad som skapar kundvärde. För att upprätthålla kundvärdet är det viktigt att det finns en medvetenhet som genomsyrar organisationen. Att kommunicera ut och få medarbetarna att jobba aktivt för kundvärdet är ofta ett framgångskoncept.

För att se hur kundens önsknings och värderingar förändras utvärter fallföretaget årligen kundundersökningar. Således arbetar fallföretaget med att upprätthålla en kännedom av vad som är värdefullt för kunden. En medvetenhet om kundvärdet för fallföretaget är viktigt och bidrar till ökad effektivitet vilket även Piercy och Rich (2009) bekräftar då det skapar kännedom om vad kunden är villig att betala för. Chen, Cheng och Huang (2013) menar att när organisationen fokuserar på det som skapar kundvärde leder det till lyhörddhet, vilket i sin tur enligt Kumar et al. (2012) leder till en flexibel, kundorienterad och därmed konkurrenskraftig organisation.

5.3.2 Visibilitet av processen

Ledningen har arbetat fram kartor och manualer över företagets processer som är tänkt att fungera som direktiv för medarbetarna. Dock framkommer det ur det empiriska materialet att de inte följs och ledningen tycks inte heller begära eller rekommendera det. Förankrat i litteraturen rekommenderas fallföretaget att aktivt arbeta med att visualisera företagets värdeflöde och processer tillsammans med medarbetare för att uppnå ökad effektivitet. Genom att kartlägga verksamhetens processer och värdeflöden blir det lättare att identifiera vilka aktiviteter som är värdeskapande respektive icke värdeskapande, och därigenom kunna identifiera aktiviteter som skall prioriteras för att öka effektiviteten (Piercy & Rich 2009). Ett enkelt sätt att utföra detta på är genom regelbundna värdeflödeskartläggningar av verksamhetens processer, vilket enligt Dotoli et al (2015) skulle öka företagets möjligheter till

ökad effektivitet eftersom att metoden belyser vart i processen möjlighet finns till förbättring och vilka brister som finns.

5.3.3 Värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter

Genom att eliminera eller minimera icke värdeadderande aktiviteter menar Chen et al. (2013) att processen utförs med hög kvalitet och möjliggör att både tid och pengar kan sparas. Om fallföretaget eliminerar eller minimerar de icke värdeskapande aktiviteterna och kommunicerar ut vilka aktiviteter som är värdeskapande kan fokus och tid istället läggas på dessa och därmed generera kundvärde och effektivitet.

För att kunna öka effektiviteten genom att eliminera eller minimera icke värdeskapande aktiviteter måste de först identifieras. Under intervjuerna fick respondenterna i uppgift att återge sina uppfattningar gällande vilka aktiviteter som var värdeskapande samt icke värdeskapande. Det finns intresse i att se vad som uppfattas som värdeskapande respektive icke värdeskapande både utifrån litteratur och ur fallföretagets perspektiv för att undersöka deras medvetenhet om vart i processen som kundvärde skapas.

Speditörerna anser att aktiviteten *uppföljning av bokning* är den aktivitet som genererar mest kundvärde. I övrigt anser de att alla aktiviteter är värdeskapande förutom *estimering av kostnader*. De menar även att *tullhantering* genererar lite medvetet värde hos kunden. Ledningen anser att *fakturering* är en icke värdeskapande aktivitet. Baserat på litteraturen har analyser gjorts av aktiviteterna och delats in enligt följande.

Värdeskapande aktiviteter	Icke värdeskapande aktiviteter
Bokning av transport	Estimering av kostnader
Uppföljning av bokning	Fakturering
Tullhantering	

Figur 6. Uppdelning av värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter.

Aktiviteterna bokning av transport och uppföljning av bokning genererar ett direkt kundvärde, vilket innebär att kunden uppfattar att dessa aktiviteter skapar värde. Tullhantering är en nödvändig aktivitet för att skapa värde för kunden då det är en förutsättning för att kundens gods skall kunna importeras/exporteras, men är ofta indirekt värdeskapande då kunden inte alltid är medveten om att aktiviteten utförs.

Det är viktigt att aktiviteterna estimering av kostnader och fakturering uträttas ordentligt och utförs på ett korrekt och bra sätt för att kunden skall bli nöjd. Men däremot klassificeras de inte som värdeskapande aktiviteter utan ses mer som en förutsättning för fallföretaget och är nödvändiga aktiviteter som krävs för att verksamheten skall fungera. Således genererar aktiviteterna inget kundvärde. Baserat på litteraturen har dessa aktiviteter klassificerats som icke värdeskapande och bör minimeras eller elimineras.

5.3.4 Aktiviteternas tidsfördelning

Observationerna och speditörernas uppskattning av hur mycket tid som läggs på respektive aktivitet stämmer inte helt överens. Att beakta är att observationerna inte helt kan representera verkligheten utan skall också ses som en uppskattning. Speditörerna uppskattar att de lägger ner ungefär hälften så mycket tid på *fakturering* som de gjorde under observationerna. Oavsett hur mycket tid som tilldelas den icke värdeskapande aktiviteten i processen så upptar den värdefull tid. Både speditörerna och ledningen ser potential till förbättring och effektivisering av denna aktivitet. För att effektivisera aktiviteten skulle den kunna centraliseras och utföras av en person istället för decentraliserat. Det skulle kunna innebära att arbetet skulle uträttas mer standardiserat och därmed mer tidseffektivt (Duan & Liao 2013). Speditörerna skulle då kunna fokusera och prioritera de värdeskapande aktiviteterna.

5.3.5 Slöseri

Baserat på Hicks (2007) åtta typer av slöseri har det genom intervjuer och observationer framkommit att vissa av dessa förekommer på fallföretaget. I störst utsträckning förekommer slöseri i form av *överproduktion*, *väntan* och *överarbete*. Dessa aktiviteter ses som icke värdeadderande och kostar företaget både tid och pengar utan att addera värde till kunden. *Överproduktion* sker i form av förberedelser hos ena speditören ifall oförutsägbara händelser skulle inträffa. *Väntan* förekommer i samband med förtullning då det enbart finns tre licenser att tillgå på sex speditörer. *Överarbete* inträffar dagligen inom transportprocessen då exempelvis kunduppgifter är tvunget att skrivas in i flera olika affärssystem manuellt, vilket innebär ökad risk för fel.

För att effektivisera administrativa processer krävs det enligt Vlachos och Bogdanovic (2013) att all typ av slöseri elimineras. Fallföretaget skulle kunna eliminera överproduktion genom

att tillämpa och kommunicera en pullstrategi till sina anställda vilket innebär att aktiviteter utförs exakt när det behövs. Överproduktion kan även elimineras genom att förmedla en tydligare och mer strukturerad transportprocess. Väntan som uppstår i samband med förtullning skulle kunna elimineras genom att införskaffa ytterligare licenser. Överarbete skulle kunna elimineras genom att integrera det interna affärssystemet, det skulle innebära att dubbelarbete minimeras då data inte behöver matas in upprepade gånger. Vidare skulle det även vara idealiskt att integrera fallföretagets affärssystem med agenternas affärssystem. Förmodligen är det en kostnadsfråga att skaffa ytterligare licenser samt integrera olika affärssystem med varandra. Företaget skulle kunna överväga att utvärdera lönsamheten i att genomföra ovan nämnda investeringar.

6. Slutsats

Det sista kapitlet syftar till att utifrån analysen redogöra för studiens slutsatser och besvara studiens syfte. Avslutningsvis följer förslag på vidare forskning.

Rapporten har syftat till att undersöka hur en organisation kan arbeta med effektivisering av administrativa processer, vilket har undersökts genom en studie på fallföretaget. Enligt litteraturen har det undersökta företaget potential till effektivisering inom dess administrativa transportprocess. Fallföretaget skulle kunna förändra sin organisationsstruktur från en traditionell funktionsorganisation till en mer processororienterad organisation. Då skulle arbetet ske i team och de olika funktionerna skulle bli mer integrerade då medarbetarna arbetar för att nå gemensamma mål. En processororienterad organisationsstruktur skulle kunna bidra till en tydligare och mer strukturerad transportprocess, vilket kan öka effektiviteten.

För att öka effektiviteten skulle Lean kunna tillämpas på den administrativa transportprocessen. Det är viktigt att företaget arbetar aktivt med att skapa en medvetenhet om vad som genererar värde till kunden för att uppnå en flexibel, kundorienterad och därmed konkurrenskraftig organisation. Att definiera och kommunicera ut i företaget vilka aktiviteter som är värdeskapande leder till ökad effektivitet. Genom att eliminera eller minimera de icke värdeskapande aktiviteterna *fakturering* och *estimering av kostnader* kan speditörerna lägga mer tyngd på de värdeadderande aktiviteterna.

Vidare kan fallföretaget aktivt arbeta med att visualisera företagets värdeflöde och processer genom kartläggning tillsammans med medarbetare. På så vis kan effektiviteten öka eftersom att metoden belyser vart i processen möjlighet finns till förbättring, vilka brister som finns samt vart värde skapas.

Effektiviteten kan ökas genom att eliminera det slöseri som förekommer hos fallföretaget i form av överproduktion, väntan och överarbete, eftersom slöseri kostar företaget både tid och pengar utan att addera värde till kunden. Överproduktion skulle kunna elimineras genom att kommunicera en tydligare och mer strukturerad transportprocess. Väntan och överarbete skulle kunna elimineras genom vissa investeringar, vilket i så fall kräver vidare undersökning i huruvida investeringarna skulle bidra till effektivitet i form av tid och kostnader.

Studien på fallföretaget har visat att det finns flera möjligheter till effektivisering av administrativa processer baserat på teorier om organisationsstruktur och Lean.

6.1 Vidare forskning

Rapporten öppnar upp för nya undersökningsområden inom effektivisering av administrativa processer. En undersökning i hur förändringsarbetet skulle ske vid byte av organisationsstruktur skulle kunna bygga vidare på rapporten. Då denna rapport enbart ser till mätetalet *tid* är det mycket som undgår, det ger således även möjligheter inom undersökning av hur effektivisering kan ske i form av exempelvis kostnader.

Rapporten är enbart baserad på ett av de olika transportområdena hos fallföretaget. Möjligheter finns i att vidare undersöka hur resultatet av rapporten kan appliceras på övriga transportområden och bidra till effektivisering för alla administrativa delar i företaget. Rapporten ger således underlag för att uträtta fler undersökningar inom fallföretaget.

I studien ges förslag till vissa investeringar som företaget skulle kunna överväga för ökad effektivitet. Det kan således vara intressant att utvärdera hur det påverkar företagets lönsamhet och effektivitet.

7. Referenser

- Abrahamsson, M. & Karlöf, S. (2011). *Det dynamiska företaget*. Egypten: Sahara Printing.
- Andersson, B., Hultkrantz, L. & Söderström Tson, H. (2011). *Marknad och politik*. 9. uppl., Stockholm: SNS förlag
- Andersson, D. (1997). *Third part logistics- Outsourcing Logistics in Partnerships*. Diss. Linköpings Universitet. Linköping: Linköpings Universitet.
- Anjard, R. (1998). Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals. *Facilities*, 16(3), ss. 79 – 81.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. 4. uppl., Malmö: Liber.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2011). *Den nya ekonomistyrningen*. 4. uppl., Malmö: Liber.
- Biazzo, S. (2002). Process mapping techniques and organisational analysis. *Business Process Management Journal*, 8(1), ss. 42 – 52
- Chen, J C., Cheng, C H. & Huang, P B. (2013). Supply chain management with lean production and RFID application: A case study. *Expert Systems with Applications*, 40(9), ss. 3389-3397.
- Damelio, R. (2011). *The basics of process mapping*. 2. Uppl. Florida: CRC Press.
- Dotoli, M., Epicoco, N., Falagario, M., Costantino, N. & Turchiano, B. (2015). An integrated approach for warehouse analysis and optimization: A case study. *Computers in Industry*, 70, ss. 56-69.
- Duan, T Q. & Liao, W. (2013). Optimization of replenishment policies for decentralized and centralized capacitated supply chains under various demands. *International Journal of Production Economics*, 142(1), ss. 194-204.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2008). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4. uppl. Stockholm: Norstedts juridik.
- Haefner, B., Kraemer, A., Stauss, T. & Lanza, G. (2014). Quality Value Stream Mapping. *Procedia CIRP*, 17, ss. 254-259.
- Hertz, S. & Alfredsson, M. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*, 32(1), ss. 139-149.
- Hicks, B J. (2007). Lean information management: Understanding and eliminating waste. *International Journal of Information Management*, 27(4), ss. 233-249.

Kasavaa, N K., Yusofa, N M., Khademia, A. & Samana, M Z M. (2015). Sustainable Domain Value Stream Mapping (SdVSM) Framework Application in Aircraft Maintenance: A Case Study. *IProcedia CIRP*, 26, ss. 418-423.

Keyte, B. & Drew, L. (2008). *Lean handboken*. Malmö: Liber.

Kumar, S., Choe, D. & Venkataramani, S. (2012). Achieving customer service excellence using Lean Pull Replenishment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), ss. 85-109.

Larsson, L. (2008). *Lean administration*. Malmö: Liber.

Lee, D., Rho, B. & Yoon, S N. (2015). Effect of investments in manufacturing practices on process efficiency and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 162, ss. 45-54.

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

Normann, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber ekonomi.

Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2006). *Modern logistik: för ökad lönsamhet*. 3. uppl. Malmö: Liber.

Patel, R. & Davidson, B. (2011), *Forskningsmetodikens grunder*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Piercy, N. & Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), ss. 54-76.

Porter, E M. (2003). Strategy and the Internet. *Harvard business review*, 79(3), ss. 62-62.

Porter, M E. (1996). What is strategy?. *Harward Business Review*, 74(6), ss. 61-78.

Rohac, T. & Januska, M. (2014). Value Stream Mapping demonstration on real case study. *Procedia Engineering*, 100, ss. 520-529.

Samuelson, L A. & Sveriges verkstadsindustrier (2001). *Controllerhandboken*. 7. uppl. Stockholm: Industrilitteratur.

Vlachos, I. & Bogdanovic, A. (2013). Lean thinking in the European hotel industry. *Tourism Management*, 36, ss. 354-363.

Woodside, A. (2010). *Case Study Research : Theory, Methods and Practice*. e-bok, hämtad 24 april 2015, [<http://GU.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=554822>].

Notera: Material relaterat till företaget så som internt material, företagshemsida, företagsrelaterat material hämtat på retriever, och namn på respondenter har strukits i referenslistan för att behålla företagets anonymitet.

8. Bilagor

8.1 Intervjufrågor speditörer

1. Beskriv aktiviteterna och ge en uppskattning om hur mycket av din dagliga tid de tar.
 - Bokning
 - Uppföljning av bokningar
 - Tullhantering
 - Estimering av kostnader
 - Fakturering
 - Övrig kund och leverantörskontakt
2. Vilka av aktiviteterna anser du vara värdeskapande respektive icke värdeskapande?
3. Utgår du ifrån den handbok/manual som finns när du uträttar ditt arbete?
4. Finns det någon aktivitet som skulle kunna effektiviseras enkelt? Alternativt göra annorlunda.
5. Finns det något som inte fungerar bra idag?
6. Vad anser du skapa värde för företagets kunder?
7. Hur jobbar du för att generera värde till kunden?
8. Upplever du att du överproducerar? Alltså uträttar vissa delar av ditt arbete tidigare, snabbare eller mer än vad som behövs?
9. Upplever du att du har ärenden/papper som ligger på hög?
10. Upplever du att du behöver vänta på att uträta vissa delar eller nästa steg i ditt arbete?
11. Upplever du att dubbelarbete sker? I så fall vart och i vilken utsträckning?
12. Sker det administrativa fel? Ex, data som matas in fel och att man får göra om.
13. Behöver du röra på dig mycket för att uträta ditt arbete?
14. Förflyttas dokument/papper elektroniskt eller fysiskt?
15. Känner du att du kan utnyttja hela din förmåga och kreativitet i ditt arbete eller känner du dig låst till vissa fasta arbetsuppgifter?

8.2 Intervjufrågor ledningen

1. Beskriv aktiviteterna.
 - Bokning
 - Uppföljning av bokningar
 - Tullhantering
 - Estimering av kostnader
 - Fakturering
 - Övrig kund och leverantörskontakt
2. Finns det någon aktivitet som skulle kunna effektiviseras enkelt? Alternativt göra annorlunda.
3. Finns det något som inte fungerar bra idag?
4. Hur arbetar ni med att se till så att processerna följs?
5. Hur arbetar ni med utveckling av processerna?
6. Hur arbetar ni med uppföljning av processerna?
7. Vad anser ni skapa kundvärde för företagets kunder?
8. Hur arbetar ni för att generera värde till kunden?
9. Upplever du att speditörerna överproducerar? Alltså uträttar vissa delar av sitt arbete tidigare, snabbare eller mer än vad som behövs?
10. Upplever du att speditörerna har ärenden/papper som ligger på hög?
11. Upplever du att speditörerna behöver vänta på att uträtta vissa delar eller nästa steg i sitt arbete?
12. Upplever du att dubbelarbete sker? I så fall vart och i vilken utsträckning?
13. Sker det administrativa fel? Ex, data som matas in fel och att man får göra om.
14. Behöver speditörerna röra på sig mycket för att uträtta sitt arbete?
15. Förflyttas dokument/papper elektroniskt eller fysiskt?
16. Känner du att speditörerna kan utnyttja hela sin förmåga och kreativitet i sitt arbete eller är de låst till vissa fasta arbetsuppgifter?