

Effektivisering av administrativa processer på WMdata Utilities

ANDERS AHLGREN

CIVILINGENJÖRSPROGRAMMET

Luleå tekniska universitet
Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för kvalitets- & miljöledning



Examensarbete

Effektivisering av administrativa processer på WMdata Utilities

Anders Ahlgren

**Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för kvalitets- & miljöledning**

Förord

Författaren har som avslutande moment på civilingenjörsutbildningen Industriell ekonomi med avslutning mot kvalitetsteknik genomfört ett examensarbete på WMdata Utilities AB. Examensarbetet på börjades den 1 september 2003 och utfördes under 20 veckor.

Jag vill härmed rikta ett varmt tack till de personer som under hela examensarbetet hjälpt mig att genomföra detta projekt.

- Cecilia Pfannenstill, handledare under examensarbetet. Kvalitets- och miljöchef WMdata Utilities AB
- Monica Trolle, uppdragsgivare under examensarbetet. Administrativ chef på WMdata Utilities AB
- Maria Fredriksson, handledare, kvalitetsavdelning vid Luleå tekniska universitets kvalitetsavdelning

Jag vill även rikta ett varmt tack till de medarbetare inom WMdata Utilities AB och NCM som under examensarbetets gång berättat och förklarat allt ifrån enstaka moment till hela företagets verksamhet för mig.

Malmö den 2 februari 2004

Anders Ahlgren

Sammanfattning

I ett modernt företag som vill tillhöra de främsta inom sin bransch ställs höga krav på effektivitet. Det finns inget utrymme för uppenbara kvalitetsbrister varken i verksamheten eller i de produkter eller tjänster som denna åstadkommer. För att eliminera kvalitetsbrister i verksamheten är en effektiv metod att kartlägga den i processer och på så viss åskådliggöra ineffektiviteterna.

I detta examensarbete som genomförts på WMdata Utilities har de tre administrativa processerna; faktureringsprocessen, inköpsprocessen och löneprocessen undersökts.

Syftet har varit att effektivisera de tre processerna.

Med detta vill WMdata Utilities dels minska och helst eliminera kvalitetsbrister i de tre processerna. Företaget vill även förbereda de tre processer för ISO9001 certifiering som beräknas genomföras under våren 2005.

Uppdraget inleddes med att kartlägga de tre processerna. Kartläggningarna för de tre processerna gjordes med hjälp av information från intervjuer, enkäter och studier av befintlig dokumentation på WMdata Utilities. Vidare analyserades materialet i syfte att finna förbättringsåtgärder. Slutligen inleddes implementeringen genom att de kartlagda förbättrade processerna lades in i WMdata Utilities verksamhetsledningssystem. Under våren kommer implementeringen av processerna att fortsätta. Processerna planeras vara fullt implementerade innan maj månads utgång.

Abstract

WMdata Utilities is an organization which wants to belong to the best in its branch where there is no room for lack of quality either in its products or its activity. To eliminate these lacks, an efficient method is to map the activity in processes in order to visualize ineffectiveness's.

In this report, which has been written at WMdata Utilities, three administrative processes have been studied. The purpose has been to increase the effectivity in these processes.

WMdata Utilities goals with this project is to:

- Increase the effectivity in the three processes
- Prepare the three processes for the upcoming IS9001 certification during the first half of 2005

FÖRORD	2
ABSTRACT	4
1. INLEDNING	9
1.1 BAKGRUND	9
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	10
1.3 SYFTE.....	11
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	11
2. TEORETISK REFERENSRAM	12
2.1 PROCESSER.....	12
2.1.1 <i>Processtyper</i>	12
2.1.2 <i>Processledning</i>	13
2.1.3 <i>Analys av processen</i>	14
2.1.4 <i>Processägarens roll</i>	16
2.2 VAD MENAS MED KVALITETSBRISTER?.....	16
2.2.1 <i>Indelning av kvalitetsriskkostnader</i>	17
2.3 NIVÅINDELNING AV KVALITETSBRISTER	19
3 METOD	22
3.1 VAL AV METOD	22
3.2 BESKRIVNING AV VALDA METODER.....	22
3.2.1 <i>Vetenskaplig ansats - induktiv eller deduktiv?</i>	22
3.2.2 <i>Litteraturstudier</i>	22
3.2.3 <i>Intervjuundersökning</i>	23
3.2.4 <i>Enkätundersökningar</i>	23
3.2.5 <i>Benchmarking</i>	24
3.2.6 <i>Styrgruppsmöten</i>	25
3.2.7 <i>Kvalitativa och kvantitativa metoder</i>	25
3.2.8 <i>Validitet och reliabilitet</i>	27
3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR UTFÖRANDE AV PROCESSKARTLÄGGNING	27
3.4 GENOMFÖRANDE AV METODER	31
3.4.1 <i>Vetenskaplig ansats, induktiv eller deduktiv?</i>	31
3.4.2 <i>Litteraturstudier</i>	31
3.4.3 <i>Introduktionsintervju</i>	32
3.4.4 <i>Intervjuer med nyckelpersoner</i>	32
3.4.5 <i>Enkätundersökning</i>	32
3.4.6 <i>Studier av befintlig dokumentation</i>	33
3.4.7 <i>Styrgruppsmöten</i>	33
3.4.8 <i>Kvantitativa och kvalitativa metoder</i>	33
3.4.9 <i>Validitet och Reliabilitet</i>	34

4	EMPIRI	35
4.1	FÖRETAGSBESKRIVNING.....	35
4.1.1	<i>WMdata Utilities affärsidé, vision och kvalitetspolicy</i>	35
4.1.2	<i>WMdata Utilities verksamhet</i>	35
4.1.3	<i>Organisation</i>	36
4.1.4	<i>Ägarförhållande</i>	38
4.1.5	<i>ISO9001 certifiering</i>	39
5	KARTLÄGGNING	40
5.1	ANSVAR SOMRÅDEN.....	40
5.1.1	<i>Ekonomiskt ansvarig</i>	40
5.1.2	<i>Avtalsansvarig</i>	40
5.2	FAKTURERINGSPROCESSEN	40
5.2.1	<i>Fast fakturering</i>	40
5.2.2	<i>Fakturering av konsulttjänster</i>	42
5.2.3	<i>Fakturering av lettera</i>	44
5.2.4	<i>Hantering av kundfrågor rörande fakturor</i>	45
5.3	INKÖSPROCESSEN	46
5.3.1	<i>Beställningsprocessen</i>	46
5.4	LEVERANTÖRSGRADERING OCH BEDÖMNING	48
5.4.1	48
5.5	FAKTURAHANTERING	48
5.5.1	<i>Kontering, tekniskt godkännande och attestering</i>	49
5.5.2	<i>Godkännande och förberedande för betalning</i>	49
5.6	LÖNEPROCESSEN	50
5.6.1	<i>Tidrapporteringsprocessen</i>	50
5.6.2	<i>Löneprocessen</i>	51
5.6.3	<i>Tjänsteresorprocessen</i>	53
6	ANALYS	55
6.1	FAKTURERINGSPROCESSEN	55
6.1.1	<i>Fast fakturering av licenser</i>	55
6.1.2	<i>Fakturering av konsulttjänster</i>	55
6.1.3	<i>Fakturering av lettera</i>	57
6.1.4	<i>Hantering av kundfrågor rörande fakturor</i>	58
6.1.5	<i>Krediteringar</i>	59
6.2	INKÖSPROCESSEN	59
6.2.1	<i>Kontering och attestering</i>	59
6.2.2	<i>Administrativ registrering</i>	60
6.3	BENCHMARKING	60
7	RESULTAT OCH DISKUSSION	61
7.1	FAKTURERINGSPROCESSEN	61
7.1.1	<i>Lettera</i>	61

7.1.2	<i>Konsultfakturering</i>	62
7.1.3	<i>Fasta fakt</i>	64
7.1.4	<i>Kundfrågor angående fakturor</i>	65
7.2	INKÖSPROCESSEN	65
7.3	LÖNEPROCESS	67
7.3.1	<i>Tidrapporteringsprocessen</i>	67
	<i>Tid rapportering i projektdagbok</i>	67
7.4	DISKUSSION KRING STUDIEN OCH DESS GÅNG	68
7.5	SLUTSATS	68
8	REFERENSER	69
8.1	MUNTliga REFERENSER	69
8.2	SKRIFTLiga REFERENSER	70
8.3	WEB REFERENSER	71

Förteckning över bilagor

Faktureringsprocessen

Inköpsprocessen

Löneprocessen

1. Inledning

Kapitlet inleds med en redogörelse för bakgrunden till detta examensarbete, samt en problemdiskussion. Vidare redovisas syfte och avgränsningar för examensarbetet.

1.1 Bakgrund

Högre och högre krav ställs i dag på företag i form av lönsamhet. Det finns två sätt att hantera kraven, sälj mer och bli mer kostnadseffektiva. För att uppfylla de förväntningar som ställs räcker det inte, som tidigare antogs, att antingen sälja mer eller bli mer kostnadseffektiva. Anders Sörqvist (1998) visar lönsamheten enligt följande:

$$\text{Lönsamhet} = \frac{\text{Intäkter} - \text{Kostnader}}{\text{Tillgångar}}$$

Figur 1.1 En organisations lönsamhet

Källa: Sörqvist(1998)

En möjlighet för företag och organisationer att bli mer kostnadseffektiva är att höja kvaliteten på den egna verksamheten och de produkter och tjänster som den genererar. Det är överlevnadsvillkoren som styr marknaden. För ett antal år sedan fanns en sådan bred vinstmarginal inom många branscher att företag hade råd att ha en låg kvalitet avseende både sin verksamhet och sina produkter och ändå göra ett bra ekonomiskt resultat. Idag är den marginalen borta inom de flesta branscher, inte minst IT-branschen. Kunder, i form av företag och organisationer, förväntar sig även att deras leverantörer håller en hög kvalitetsnivå samt i många fall krävs kvalitets- och miljöcertifikat för att påvisa detta.

Att hålla en hög kvalitet är inte längre en konkurrensfördel utan en grundläggande förutsättning för att på sikt finnas kvar som en stark aktör på respektive marknad. De kvalitetsbrister som finns i den egna organisationen måste därför identifieras och elimineras. I omodern kvalitetstekniklitteratur talar man om kvalitetskostnader. I modern litteratur talar man i stället om kostnaderna för bristen av dålig kvalitet nämligen kvalitetsbristkostnader.

1.2 Problemdiskussion

För att hitta kvalitetsbrister i en organisation är en effektiv metod att först kartlägga organisationens processer och utifrån dessa optimera och effektivisera den.

WMdata Utilities har för snart två år sedan blivit miljöcertifierade enligt ISO14001 och har nyligen med positivt resultat genomgått en revidering. Under hösten 2003 fattades även ett beslut att företagets ska kvalitetscertifieras enligt ISO9001 under våren 2005.

Grundstommen i WMdata Utilities kvalitetsarbete är dess verksamhetsledningssystem. I detta ska hela företagets verksamhet kartläggas i processer med tillhörande rutinbeskrivningar. Dessa processbeskrivningar fungerar dels som instruktioner till medarbetare och dels som utgångspunkt för det ständiga förbättringsarbete som varje processägare är ansvarig för att bedriva. Företagets verksamhetsledningssystem är tänkt att vara ett levande system som hela tiden förbättras av samtliga medarbetare i den egna organisationen.

Just nu befinner sig företagets verksamhetsledningssystem under uppförande det vill säga företagets processer håller på att kartläggas. Ordningen som processerna kartläggs i har bestämts av företagets ledning med avsikt att kartlägga de processer först som har störst effekt på WMdata Utilities verksamhet.

För att förbättra effektiviteten i de administrativa processerna har uppdragsgivaren tillsammans med handledaren på WMdata Utilities och examensarbetaren bestämt att fokus ska sättas på faktureringsprocessen, inköpsprocessen och löneprocessen.

Genom att kartlägga och eliminera uppenbara kvalitetsbrister i ovan nämnda processer kan verksamheten effektiviseras samtidigt som processerna förbereds inför den kommande ISO9001 certifieringen. De kvalitetsbrister som främst skall elimineras är de som uppstår när liknande moment inom företaget görs på olika vis med varierande effektivitet samt de moment som utföres i de olika processernas men som inte bidrar till respektive process syfte.

1.3 Syfte

Syftet med examensarbete är i första hand att öka effektiviteten i faktureringsprocessen, inköpsprocessen och löneprocessen genom att kartlägga dem. För de moment som kräver förklarande rutiner, metoder och instruktioner ska dessa om de existerar samlas in, om de inte existerar så ska de författas för att slutligen tillsammans med processkartorna presenteras i WMdata Utilities verksamhetsledningssystem. I andra hand ska de delar av processerna som under kartläggningen visar sig avvika från rekommendationerna för standarden ISO9001 eller bidrar till ineffektivitet i processen om möjligt korrigeras, alternativt ska förslag ges på hur processen kan förändras. Slutligen ska eventuella kvalitetsbrister som upptäcks under kartläggningen presenteras.

Ovan nämnt syfte besvaras genom att svara på forskningsfrågan:

Hur kan administrativa processer effektiviseras i en organisation?

1.4 Avgränsningar

Arbetet innefattar endast faktureringsprocessen, löneprocessen och inköpsprocessen. Eventuell bristande input kommer att hanteras i form av att krav kommer att ställas på gränssnittet mellan processerna både i form av input och av output. Den input som levereras till processen antas vara korrekt.

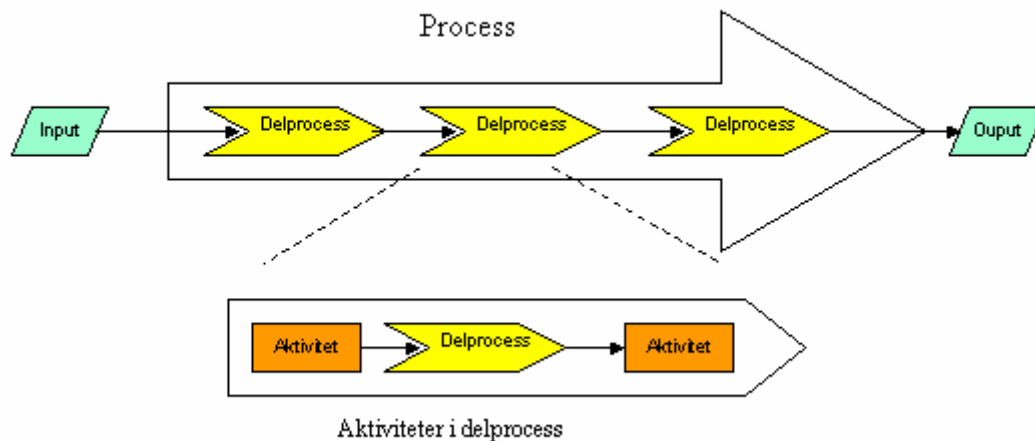
Löneprocessen består egentligen av tre delprocesser nämligen löneprocessen, tidrapporteringsprocessen och tjänsteresorprocessen. Löneprocessen kommer endast att kartläggas då processen är väldigt statisk och styrs av lönesystemet. Det finns ingen möjlighet att förbättra den utan att förändra lönesystemet vilket inte är aktuellt.

2. Teoretisk referensram

I kapitlet beskrivs en teoretisk referensram bestående av de teorier som ligger till grund för examensarbetet.

2.1 Processer

En process kan definieras som ”En ordnad rad aktiviteter som syftar till att uppnå ett bestämt mål”. Ett företag består i regel av flera processer. Varje process kan delas in i ett antal delprocesser som i sin tur kan delas upp i aktiviteter (Sörqvist 2001).



Figur 2.1 Process med delprocesser och aktiviteter.

Ett exempel på en process kan vara från det att en konsulttjänst är utförd och tidrapportering är gjort till dess att kunden har betalt fakturan avseende denna tjänst. Tjänsten kan variera och därmed även fakturans utseende men de aktiviteter som måste utföras för att fakturan ska kunna genereras och skickas till kund är de samma varje gång.

2.1.1 Processtyper

En organisations processer kan, efter dess uppgift, delas in i tre typer (Sörqvist 2001):

- **Huvudprocesser** har till uppgift att uppfylla de externa kundernas behov och producera de varor och/eller tjänster som organisationen erbjuder
- **Ledningsprocesser** har till uppgift att utarbeta organisationens strategier och mål och styra utvecklingen av organisationens övriga processer
- **Stödprocesser** har till uppgift att tillhandahålla och stödja de övriga processerna

Dessa tre typer av processer kan vidare brytas ner i delprocesser som i grunden består av de aktiviteter och arbetsmoment som utförs i organisationen. På detta vis kan ett helt företags eller en organisations verksamhet beskrivas med dessa tre typer av processer.

2.1.2 Processledning

Den största fördelen med att titta på en organisations processer i stället för att titta på hela organisationen är att det blir lättare att se den verkliga verksamheten och inte de funktioner som redan är skapade och inarbetade för att utföra dem. Ofta kan betydande effektiviseringar göras genom att definiera vad som är syftet med en organisation och vidare undersöka vilka processer som är nödvändiga för att uppfylla detta syfte (Sörqvist 2001).

Givetvis ska samma synsätt tillämpas på varje delprocess.

- Vad är syftet med processen?
- Vilka aktiviteter bidrar till att uppfylla detta syfte?
- Vilka aktiviteter som utförs bidrar inte till att uppfylla detta syfte?

De aktiviteter som inte bidrar till att uppfylla syftet för en process eller en delprocess bör elimineras. Varje process och delprocess kan ses som en liten produktionskedja med en input, en förädling och en output. Det är viktigt att tänka på att output i en process eller delprocess är input i en annan. Detta medför att en bristande output ur en process kan ge negativa konsekvenser för andra processer och i vissa fall hela verksamheten.

2.1.3 Analys av processen

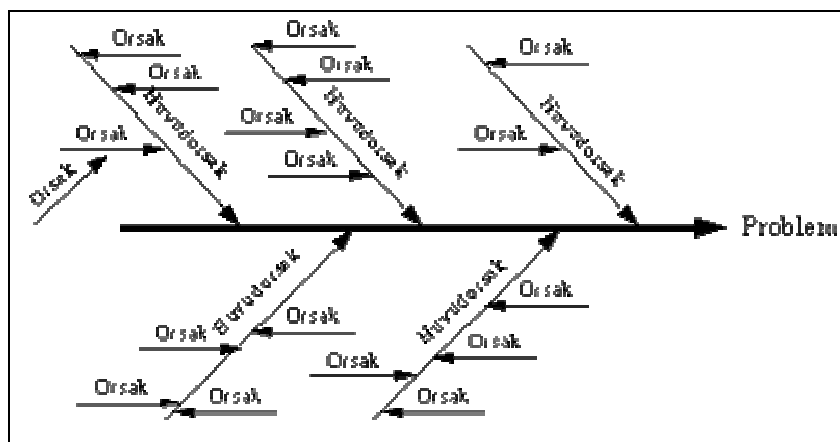
Analysarbetet kan ta olika former beroende på problemets natur. Dock kan oftast problemet kategorisera i två kategorier nämligen systemberoende och individberoende. Om individen haft tillgång till komplett information, erhållit full feedback och till fullo kunnat påverka resultatet anses problemet individbaserat. I övriga fall är problemet systemberoende. Forskning visar att i genomsnitt är 90 % av alla problemen är systemberoende (Sörqvist 2001).

Systemberoende

De systemberoende problemen kan förbättras i huvudsak på två vis, dels genom radikala förbättringar och dels genom systematiska förbättringar. Systematiska förbättringar genomförs med ett logiskt och systematiskt angreppssätt medan de radikala förbättringarna bygger på ett kreativt tänkande (Sörqvist 2001).

Systematiska förbättringar

Först och främst fastställs orsakerna till problemet. Utifrån dessa fastställs åtgärder med avsikt att eliminera problemen. För att kunna välja de mest effektiva åtgärderna krävs det att de, ofta dolda, bakomliggande orsakerna till problemen identifieras. Ett bra verktyg vid det här arbetet är Ishikawadiagram (Sörqvist 2001).



Figur 2.2 Ishikawadiagram är ett bra hjälpmedel för att finna de bakomliggande orsakerna till ett problem

När väl de bakomliggande orsakerna funnits kan dessa användas för att förbättra processen.

Radikala förbättringar

Vid radikala förbättringar sätts tilliten till kreativiteten. Till skillnad från de systematiska förbättringarna där fokus sätts på de problem som finns i processen och förbättring sker utifrån dem, fokuseras här i stället på processen primära syften. Först undersöks vilken processens uppgift är och vidare undersöks vilka aktiviteter som är nödvändiga för att uppfylla denna uppgift. Denna metod kan användas på såväl en hel process som på en delprocess bestående endast av ett fåtal arbetsmoment.

Individberoende problem

De individberoende problemen är oerhört svåra att arbeta med då de upplevs som ett hot av medarbetarna. Genom att söka anledningar bakom dessa problem kan detta underlättas. Dessa problem kan kategoriseras i tre kategorier:

Oavsiktliga fel är problem som uppstår trots individen inte önska detta. De är starkt lierade med slumpen och brukar i dagligt tal omnämnas som ”den mänskliga faktorn”. Dessa problem kan minimeras genom att minska antalet möjligheter att göra fel d.v.s. genom att konstruera bättre rutiner som stödjer medarbetaren.

Metodfel innebär att en eller flera specifika individer presterar betydligt sämre än övriga. Anledningen kan vara att vissa individer har, utifrån givna rutinbeskrivningar, utvecklat egna knep som gör dennas arbete mer effektivt. Denna typ av problem kan lösas genom benchmarking av de knep och lösningar som används av de mer framgångsrika. Genom att ta tillvara på den kunskap, underbyggd av erfarenhet, och sprida den till samtliga medarbetare så kan prestationsnivån höjas avsevärt med enkla medel. Denna interna benchmarking bör sedan ske på kontinuerlig basis.

Avsiktliga fel uppstår när medarbetare medvetet fattar felaktiga beslut. Dessa problem är kanske de svåraste att komma till rätta med. Orsaker till dessa beslut kan vara svåra för utomstående att förstå. Bakomliggande orsaker kan dock vara att konkurrerande krav ställs, oklara mål, personliga objektiva och bristande kommunikation.

De åtgärder som kan genomföras är till exempel förbättrad kommunikation, stimulans av medarbetare, motivationshöjande åtgärder och revision.

2.1.4 Processägarens roll

Den person som utsätts till att ansvara för processen och leda processutvecklingen kallas processägare. Arbetet med att utveckla processerna kan antingen ske i grupp eller individuellt. Om behov skulle föreligga att använda en grupp är det processägare som ansvarar för att sätta ihop denna grupp och fungera som projektledare. Då ett förbättringsarbete utförts med ett resultat i form av en reviderad process är det upp till processägare att säkerställa att den nya processen kommuniceras ut till berörda medarbetare.

Arbetet med att förbättra en process ska inte ses som ett engångsprojekt utan som en cykel där processen hela tiden förbättras. Dock kommer det att vara svårare och något mer tidsödande första gången, efterföljande gång finns redan en väldokumenterad grund att utgå ifrån och dessutom en viss vana. Det ligger på processägarens ansvar att se till att förbättringsarbete fortskrider (Sörqvist 2001).

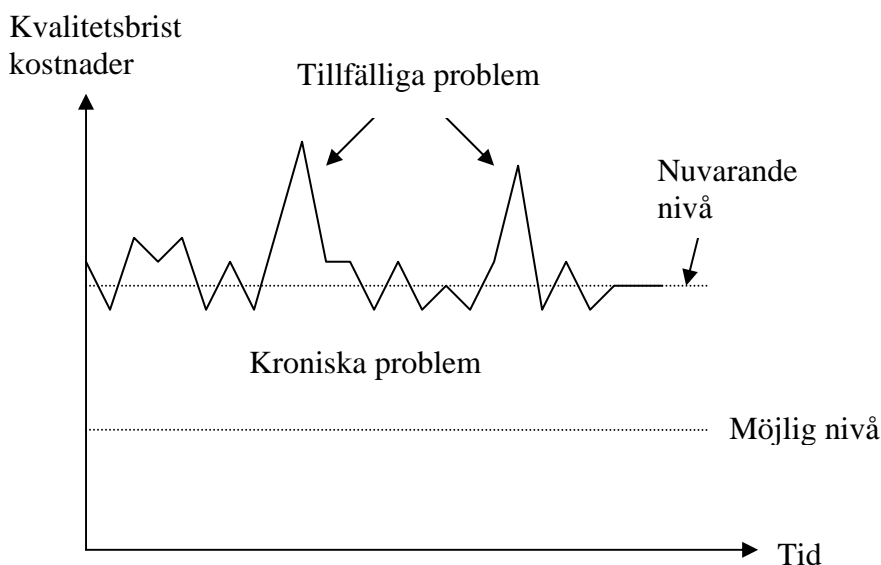
2.2 Vad menas med kvalitetsbrister?

En kvalitetsbrist uppstår då en vara eller tjänst inte uppfyller en intern eller extern kundens behov. Ofta har kunder olika krav och förväntningar. Det som av vissa kunder bedöms som kvalitetsbrist kan hos andra anses som önskvärt. Därför kan man inte utgå från att en produkt som uppfyller alla specifikationsmått upplevs som kvalitativ.

Sörqvist (1998) har valt följande definition av kvalitetsbristkostnader:

”De totala förluster som uppstår genom att ett företags produkter och processer inte är fullkomliga”.

De kvalitetsproblem som förekommer kan delas in i två grupper; de tillfälliga och de kroniska. De tillfälliga är de som man lätt upptäcker för de hör inte till vardagen. Dessa kan ibland vara mycket allvarliga och kräva stora resurser av företaget för att avhjälpas. Volvo ansåg sig förr om åren vara experter på detta att "släcka bränder" som uppstod. (Kurt Falk, Volvo personvagnar 2002). Med bränder avses panikåtgärder. Deras organisation anpassade sig kvickt och rättade till problemet så snabbt de kunde till priset av att mycket annat blev lidande. "Brandsläckning" är något ingen organisation vill ägna sig åt. Dessa tillfälliga kvalitetsbristkostnader sker sällan och utgör då ändå oftast bara en mindre del av kvalitetsbristkostnaderna. Den stora delen är de svårupptäckta kroniska problemen som organisationen vant sig vid och accepterat. Dessa kroniska problem kan enligt Sörqvist (1998) ses som en avvikelse från en optimal styrnivå (se figur 3). De tillfälliga problemen kan här ge värdefulla tips till var man kan söka efter bakgrunder till kroniska problem.

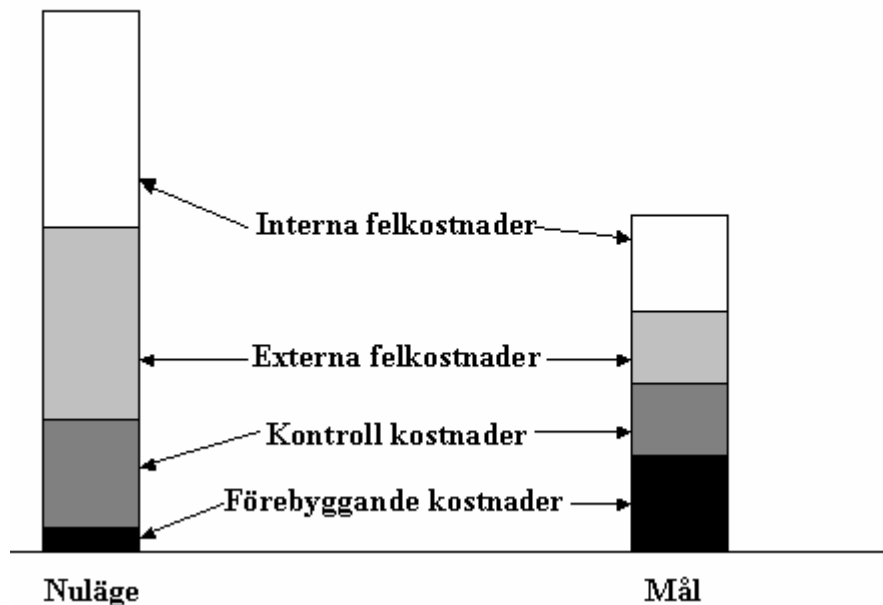


Figur 2.3. Visar de tillfälliga och kroniska problemen som kan uppkomma.

2.2.1 Indelning av kvalitetsbristkostnader

För att dela in kvalitetskostnader i kategorier introducerade Freigbaum på 1950-talet en modell som gick ut på att kategorisera kvalitetskostnaderna i fyra kategorier (Sörqvist, 1998).

Denna modell används fortfarande med en liten modifikation nämligen att det talas om kvalitetsbristkostnader i stället för kvalitetskostnader. Anledningen är att förebyggande kvalitetskostnader inte anses som en kostnad för bristande kvalitet utan en investering i god kvalitet som kan minska kontrollkostnader samt interna och externa felkostnader (Sörqvist, 1998).



Figur 2.4.. Genom att satsa på förebyggande kvalitetsarbete kan de totala kvalitetsbristkostnaderna minska (Sörqvist, 1998).

2.2.1.1 Kontrollkostnader

Kontrollkostnader är de kostnader som uppkommer vid kontroll att uppsatta kvalitetsmål uppnås. Exempel på dessa kostnader är kostnader för mottagningskontroll, tillverkningskontroll och slutkontroll (Bergman, Klefsjö, 2001).

Interna felkostnader

De interna felkostnaderna kan härledas till när produkters eller varors kvalitet avviker från ställda krav och detta har upptäckts inom företaget innan leverans till kund. Som exempel kan nämnas kassationer, omarbetning och förseningar. Avslutningsvis bör även indirekta kostnader såsom kostnader för inställda men ej avbokade sammanträden (Bergman, Klefsjö, 2001).

Externa felkostnader

De externa kvalitetsbristkostnaderna är de kostnader för fel på varan eller tjänsten som upptäcks efter det att varan eller tjänsten levererats till kund. Dessa felkostnader utgörs främst av böter, viten, garantier, reklamationer, rabatter, förlorade intäkter och badwill (Sörqvist 1998).

Kontrollkostnader

Under denna post sammanfattas de olika kvalitetsbefrämjande åtgärder inom hela utvecklings och tillverkningsprocessen. Till exempel så tillhör kostnader såsom mottagningskontroll, leverantörsbedömning, kostnader för att införa olika typer av kvalitetssystem och utbildning av personal. (Sörqvist 1998)

2.3 Nivåindelning av kvalitetsbrister

Svårighetsgraden för mätning av kvalitetsbristkostnader varierar mycket mellan olika kostnader. En del går att mäta ytterst konkret medan andra inte går att mäta i praktiken. Vissa kräver oerhört mycket arbete för att över huvud taget kunna uppskattas. Sörqvist har valt att dela in kvalitetsbristkostnader i 5 nivåer:



Figur 2.5. De traditionella kvalitetsbristerna utgör endast en liten del av de totala kvalitetsbristerna(Sörqvist 1998)

Nivå 1 - Traditionella kvalitetsbristkostnader

De traditionella kvalitetsbristerna beror främst på temporära och akuta problem i verksamheten medan de kroniska problemen oftast förblir dolda. Dessa kvalitetsbristkostnader utgörs vanligen av kostnader för kassationer, omarbetningar, garantikostnader, reklamationer, viten och kostnad för kontrollpersonal. För att mäta dessa brister kan existerande felrapporteringssystem och redovisningssystem användas. Generellt är det vanligare med denna typ av kvalitetsbrister i varuproducerande företag än tjänsteproducerande företag (Sörqvist 1998).

Nivå 2 - Dolda Kvalitetsbristkostnader

De dolda kvalitetsbristkostnaderna utgörs av övriga kostnader som direkt drabbar verksamheten. Denna typ av kvalitetsbristkostnader syns dock inte i det ekonomiska redovisningssystemet. Dessa kostnader återfinns främst direkt lön, direkt material, tillverkningsomkostnader, etc. I denna nivå ingår nästan alla kvalitetsbristkostnader som uppstår i tjänsteproducerande företag. Ett exempel på dessa kvalitetsbristkostnader är när en medarbetare korrigerar ett fel utan att redovisa detta. Flertalet av dessa kvalitetsbristkostnader uppstår på grund av kroniska problem i verksamheten (Sörqvist 1998).

Nivå 3 - Förlorade intäkter

Förlorade intäkter är intäkter som går förlorade på grund av att varor och tjänster, som inte tillfredsställer de externa kundernas samtliga behov, släpps ut på marknaden. Detta kan orsaka att företaget förlorar goodwill eftersom kunderna upplever brister i kvaliteten. En annan orsak kan vara att ett konkurrerande företag kan erbjuda en tjänst eller en produkt som kunden upplever bättre.

Undersökningar har visat att en kund med negativ inställning till en produkt eller företag, sprider denna inställning till fler individer än en positiv. I praktiken betyder detta att det är lättare att förlora ett gott rykte än att förbättra ett dåligt. (Sörqvist 1998).

De förlorade intäkterna är vanligtvis mycket svåra att beräkna och det är ofta nödvändigt att basera sådana studier på uppskattningar. För att få ett så bra beslutsunderlag som möjligt är de förlorade intäkterna viktiga att ta med eftersom de medvetandegör beslutsfattaren om att dessa förluster existerar. Effekterna av dessa är även viktiga att studera parallellt med mätningar och uppskattningar (Sörqvist 1998).

Nivå 4 - Kundernas kostnader

Kundens kostnader är de förluster som den externa kunden drabbas av på grund av bristande kvalitet i något led. Exempel på detta skulle kunna vara att den felaktiga produkten orsakar ett driftstopp, funktionsfel eller negativa marknadseffekter för den kund som förvärvat den. Det starka sambandet mellan intäktsförluster och bristande kvalitet ger en försämrad goodwill hos det levererande företaget (Sörqvist 1998).

Nivå 5 - Samhällsekonomiska kostnader

Med samhällsekonomiska kostnader menas de förluster som drabbar samhället i övrigt på grund av bristande kvalitet i företags processer och produkter. Sådana förluster kan vara förluster som orsakas av en dålig processrening, vilket medför utsläpp av miljögifter.

Andra samhällsekonomiska kostnader som kan uppstå på grund av kvalitetsbrist är ökad arbetslöshet, minskade skatteintäkter, ökad sjukskrivning bland andra (Sörqvist 1998).

3 Metod

Detta kapitel beskriver de metoder som valts att användas i examensarbetet. Vidare redogörs för vetenskapliga perspektiv som använts inom forskning. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur de valda metoderna använts för att genomföra examensarbetet.

3.1 Val av metod

I detta examensarbete har ett antal olika metoder används. De olika metoderna har främst haft två syften, dels att samla in information och dels att förbättra analysen av materialet. För att samla in information har litteraturstudier, intervjuundersökningar, enkätundersökningar och benchmarking använts. För att förbättra analysen har styrgrupper och intervjuer använts. De metoder som använts har valts då de har ansetts passande för att uppnå önskat resultat. Metoder som t.ex. brainstorming och fokusgrupper skulle också kunna ha använts men då de valda metoderna ansågs tillräckliga för att få den sökta informationen valdes endast dessa.

3.2 Beskrivning av valda metoder

3.2.1 Vetenskaplig ansats - induktiv eller deduktiv?

Ett forskningsproblem kan angripas på ett deduktivt eller ett induktivt vis (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Ett induktivt angreppssätt innebär att forskaren försöker förvärva generaliserbar data, utifrån observationer i verkligheten, och att med hjälp av dessa data skapa relevanta teorier (ibid.). Med en deduktiv ansats utgår forskaren från befintliga teorier och jämför hur väl dessa stämmer överens med de hypoteser som hämtas från verkligheten (ibid.).

3.2.2 Litteraturstudier

Litteraturstudier innebär sökning och fördjupning i artiklar, publikationer, avhandlingar och böcker av främst vetenskaplig karaktär vilka har ett innehåll som bedöms som relevant för det valda undersökningsområdet. Vidare söks och studeras även den information som finns rörande företaget. Denna information återfinns främst på företagets intranät och i företagets verksamhetsledningssystem.

3.2.3 Intervjuundersökning

Förarbete inför intervjun

För att genomföra en intervju och få en god behållning av den bör en intervjuguide göras. Denna guide bör utgöra ryggraden i intervjun. Intervjuguiden ger möjlighet till att i förväg planera vilka områden som ska behandlas och sedan under intervjun vara till hjälp för att inte komma ifrån dessa områden.

Det kan i vissa fall vara lämpligt att presentera intervjuunderlaget för den som ska intervjuas i förväg så att denne har möjlighet att studera frågorna och tänka igenom sina svar i förväg.

Genomförande av intervju

Intervjun kan genomföras av en eller flera personer. Inledningsvis är det viktigt att skapa förtroende mellan den eller de som intervjuar och den person som intervjuas. Den intervjuguide som på förhand fast ställs kan användas antingen direkt eller indirekt det vill säga antingen ställs fråga för fråga eller så sköts intervjun som ett samtal där de på förhand fast ställda punkterna i intervjuguiden bockas av efterhand som de behandlats. De på förhand fast ställda frågorna kan med fördel kompletteras med följdfrågor under intervjun beroende på vilka svar som erhålls. Två typer av intervjuer kan genomföras, telefonintervjuer och personliga intervjuer. För kortare frågor som inte kräver djupare svar kan telefonintervjuer användas. För längre intervjuer där många följdfrågor kan bli aktuella är personliga intervjuer att föredra (Andersson & Schwancke, 1998).

3.2.4 Enkätundersökningar

En enkät undersökning går ut på att ett formulär med ett antal frågor skickas ut till ett antal utvalda människor. Frågoformuläret kan innehålla två typer av frågor, flervalsalternativ och öppna frågor. Flervalsalternativ innebär att respondenten ges ett antal alternativ att besvara frågan med, medan i öppna frågor tillåts respondenten formulera svaret själv. Vid val av det senare krävs mer efterarbete i gengäld styrs inte respondenten i sitt svar.

Fördelen med att använda frågeformulär i stället för intervjuer är främst att möjligheten till att få ett större antal respondenter, möjligheten att undersöka respondenter vilka är geografiskt spridda och respondenten kan svara på enkäten när denne har tid. Slutligen så riskerar man inte att respondentens svar påverkas av den så kallade intervju-effekten det vill säga att den intervjuade påverkas av intervjuaren.

Dock finns det även nackdelar. Bland dess bör det nämnas att ingen möjlighet ges till att ställa följdfrågor det finns även en risk att respondenten missförstår frågan.

Det största problemet med enkätundersökningar dock är den vanligtvis låga svarsfrekvensen. Om en låg svarsfrekvens erhålls i en undersökning bör frågan ställas om en grupp respondenter med samma åsikt är över eller underrepresenterade ibland de som svarat. Om så är fallet bör undersökningens tillförlitlighet ifrågasättas.

För att höja svarsfrekvensen kan respondenten påminnas en eller flera gånger. Vidare kan även svarsfrekvensen påverkas positivt av om respondenten får vara anonym.

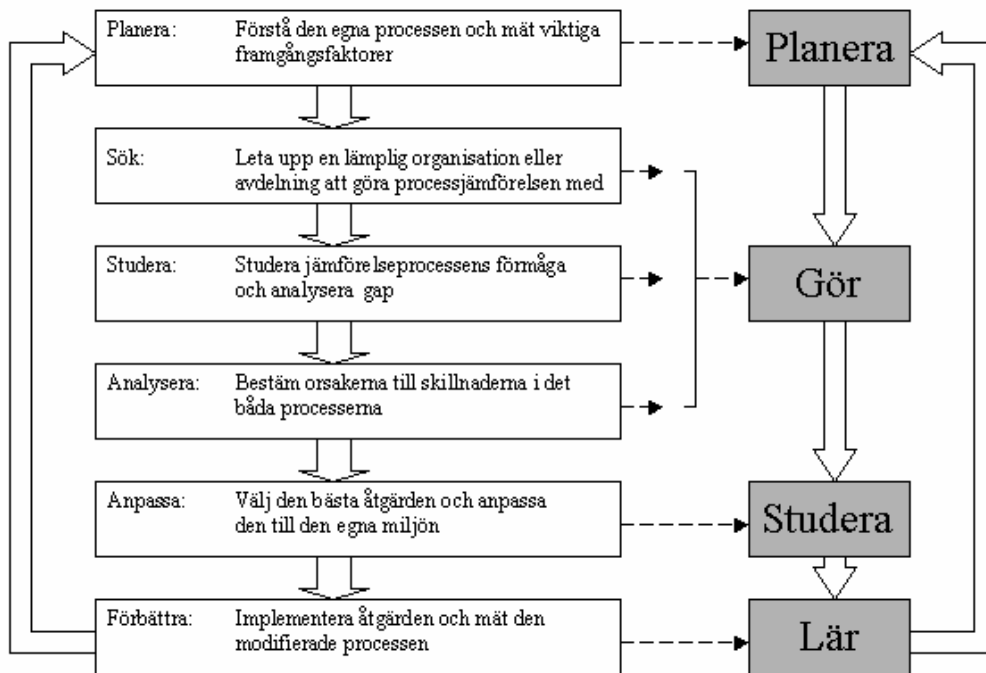
Denna metod är att föredra när ett stort antal personer ska svara på enkla relativt frågor (Andersson & Schwancke, 1998).

3.2.5 Benchmarking

För att förbättra en organisation kan metoden benchmarking eller processjämförelse användas. Sedan 1978 då Xerox (B & K 2001) mycket framgångsrikt använde denna metod har ett stort antal organisationer följt deras exempel.

Camp (1989) definierar benchmarking såsom ”sökandet efter de bästa arbetsmetoderna som leder till överlägsna prestationer”. Grundidéen är att jämföra stora eller små processer i den egna verksamheten med en liknande process hos en annan organisation eller avdelning inom den egna organisationen. Den jämförda processen behöver nödvändigtvis inte hämtas från en avdelning eller organisation vars verksamhetsområde är detsamma som den egna organisationens.

Det är viktigt att påpeka att benchmarking inte enbart är kopiering av liknande verksamheter utan en möjlighet titta på hur andra organisationer eller avdelning har löst liknande problem. Det kräver en djup självanalys och förmåga att kunna se vilka tekniker, arbetssätt, rutiner och lösningar i den jämförda processen som är möjliga att använda i den egna.



Figur 3.1. Processen att göra processjämförelser enligt (Watson, 1992)

3.2.6 Styrgruppsmöten

För att under ett projekts gång kunna hålla det på rätt kurs och vid behov kunna justera riktningen samt löpande ta upp frågeställningar som uppstår kan en styrgrupp sammansättas. Gruppen bör bestå av personer som både representerar projektet samt projektägaren.

3.2.7 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Vid en undersökning kan två alternativa angreppssätt användas, nämligen kvalitativ och kvantitativ. Beroende på vilken typ av undersökning som gör så kan den ena eller andra ansatsen vara att föredra dock så är i de fallen det är möjligt ofta fördelaktigt att använda en kombination av de båda (Holme & Solvang 1997).

Kvantitativa metoder

Kvantitativ metod innebär att information inhämtas i första hand av siffror och graderbara variabler. Angreppssättet går ut på att omvandla all input till siffror så en statistisk bearbetning och analys kan göras av materialet. För att kunna göra omvandlingen av materialet till siffror måste i vissa fall en del generaliseringar göras vilket medför att en del fenomen kan försvinna in processen. Undersökningen präglas av ett standardiserat upplägg. Genom att samma frågor ställs och samma svarsalternativ ges till hela svarspopulationen ges inga möjligheter till fördjupningar eller nya infallsvinklar under undersökningens gång. Syftet med en kvantitativ undersökning är att den ska ge forskaren en förklaring eller en gemensam nämnare till ett existerande fenomen (Holme & Solvang 1997).

Styrkan i den beskrivna undersökningsmetoden är att den ofta är precis och dess exakthet kan genom de genomförda statistiska behandlingarna påvisas. Nackdelen med angreppssättet är materialet är relativt ytligt (Holme & Solvang 1997).

Kvalitativa metoder

Vid användning av kvalitativa metoder granskas i regel ett mindre antal undersökningsenheter. Varje enhet granskas intensivt och individuellt. Informationen kommer vanligen från skriven text eller olika typer av verbal information. Observationerna är ostrukturerade och osystematiska och följer inte exakt någon på förhand uppställd mall. Uppläggningsenheten av till exempel en intervju görs i förväg men under intervjuens gång har undersökaren möjlighet att lägga till, ta bort eller ändra frågor. Intervjun hålls med fördel på en samtalsnivå. Söks en beskrivning, en förståelse, samband och strukturer kan denna metod användas med fördel. Vid användande av denna metod är det forskarens tolkningar och slutsatser som står i centrum och materialet bör inte omvandlas till graderbara variabler. En kvalitativ undersökning görs på djupet i stället för bredden (Holme & Solvang 1997).

Styrkan med angreppssättet är att det kan ge undersökaren en helhetsbild över ett område vilket kan leda till en djupare förståelse. Nackdelen är att undersökningen inte kan betraktas som entydig då dess resultat till stor del bygger på undersökarens slutsatser och tolkningar (Holme & Solvang 1997).

3.2.8 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet kan förklaras som en metods tillförlitlighet och giltighet

Validitet

Validitet kan definieras som "ett mätinstruments förmåga att det som avses mäta" (Eriksson & Wiedersheim-Paul 1999). Holme & Solvang (1997) definierar begreppet validitet som informationens giltighet. En undersökning med hög validitet innebär således att undersökningen ger information om vad som efterfrågas.

Reliabilitet

En undersökning med hög reliabilitet karakteriseras av att om en annan undersökare skulle göra samma studie med samma mätmetoder så skulle liknande resultat fås. Begreppet definieras av Eriksson & Wiedersheim-Paul (1999) som att ett instruments förmåga att ge tillförlitliga svar och stabila utslag. Enligt Holme & Solvang (1999) är det i praktiken oftast för tidskrävande och därmed för dyrt att göra om mätningarna vid olika tillfälle. Därför bör undersökningen genomföras så den ger så hög reliabilitet som möjligt. Detta kan göras genom att olika mätredskap används för olika delar av undersökningen. Hög reliabilitet fås om sambandet mellan resultaten för de olika mätredskapen är tydligt.

3.3 Tillvägagångssätt för utförande av processkartläggning

Vid genomförande av en processkartläggning underlättar det avsevärt om man utför den på ett systematiskt sätt. Nedan följer ett förslag på arbetsgång

1. Definiera och avgränsa
2. Intervjuer samt undersökning av dokumentation
3. Kartläggning av processernas nu läge
4. Intervjuer med nyckelpersoner för att ta reda på problem, svagheter och förbättringsområden
5. Analys av problem, svagheter och förbättringsområden
6. Konstruktion av en ny process
7. Kommunicera processen till berörda medarbetare

1. Definiera och avgränsa processen

Processkartläggningsarbetet bör inledas med att processens början och slut definieras. Genom detta bestäms vilka medarbetare som berörs. I detta läge ska om möjligt den undersökta processen brytas ner i delprocesser. Detta gör det betydligt enklare att få en övergripande bild av förloppet och underlättar samtidigt analysarbetet. Detta inledande arbete är väldigt viktigt. Om avgränsningarna och uppdelning i delprocesser utförs väl underlättas arbetet avsevärt under hela kartläggningen. Det fortsatta arbetet bör med fördel utföras på en delprocess i taget.

2. Intervjuer samt undersökning av dokumentation

För att få en god bild över hur den undersökta processen ser ut genomförs olika aktiviteter med syfte att fördjupa kunskapen. Som informationskälla kan nuvarande kännedom om processen, intervjuer samt studier av tillgänglig dokumentation såsom rutinbeskrivningar och liknande användas. Personer som är lämpliga att intervjua är främst de personer som arbetar i processen men även andra nyckelpersoner i som anses ha god global överblick över processen. Det primära intresset med dessa intervjuer samt studier är att skapa en god och tydlig bild över exakt hur processen ser ut i dagsläget. Givetvis så skall de synpunkter på processerna som uppfattas noga noteras för att kunna användas senare i arbetet.

3. Konstruktion av processkartor

Genom att använda den information som erhållits i intervjuer samt undersökning av dokumentation konstrueras en processkarta. Denna processkarta ska visa processen i dagsläget. Det är ett väldigt vanligt misstag att i denna processkarta inkludera en del förbättringar eller rentav det förlopp som i arbetsrutinerna/anvisningarna är beskrivna (nödvändigtvis inte samma som i verkligheten).

Det bör påpekas att detta steg görs för att få en god bild av processens nuläge. Flödesschemat skall vara tydligt men behöver inte vara lika genomarbetat grafiskt som den slutgiltiga processkartläggningen

4. Identifiering av problem och förbättringsområden

Det primära i detta steg är att finna risker, problem, flaskhalsar, styrkor, svagheter samt förbättringsområden hos processen. Dessa kan samlas in på flera sätt t.ex. genom att anteckna sina egna erfarenheter, genom att intervjua personer som kan tänkas ha intressanta åsikter om processen och genom brainstorming med flera inblandade medarbetare gruppvis. Det som är viktigt är att ta vara på alla åsikter i detta läge. Sällning bör göras i nästa steg.

5. Analys av problem, svagheter och förbättringsområden

De synpunkter rörande risker, problem, flaskhalsar, styrkor, svagheter samt förbättringsområden hos processen som erhållits under intervjuer om förbättringsområden granskas sedan noga. Genom att se om det finns samband mellan olika åsikter kan man finna ett antal huvudproblem. Nästa steg går ut på att finna orsakerna bakom dessa huvudproblem.

Man kan t.ex. ställa frågan varför ett antal gånger till man kommer till problemets verkliga orsak. Till hjälp kan även Ishikawadiagram användas. Dessa är enkla att använda och ger ett bra resultat.

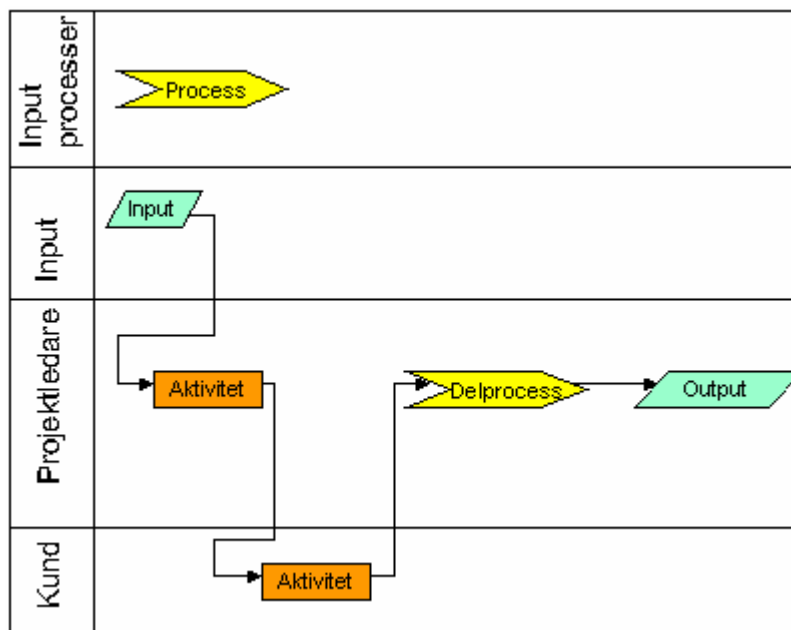
6. Konstruktion av en ny process

Informationen som erhållits från föregående punkt analys av problem, svagheter och förbättringsområden används avslutningsvis för att designa en ny förbättrad process. Endast de aktiviteter som bidrar till att förädla ska inkluderas. Dock bör det påpekas att processen skall utformas på ett sådant vis att den är genomförbar och möjlig att implementera och arbeta efter. Fokus ska sättas på förändringar som är relativt enkla att genomföra men som får stor effekt på verksamheten. Hänsyn bör också tas till att processkartan i första hand är utförd för att beskriva arbetet. De ska kunna användas för att medarbetare ska kunna förstå hur processen går till.

Rita upp hela processen. Markera de olika aktiviteter med de angivna symbolerna. Fokus i detta steg bör läggas vid att skapa en överskådlig bild som beskriver hela processen. Genom att titta på denna ska en utomstående medarbetare kunna förstå vad som görs i processen.

Rita upp processkartor för de delprocesser som identifierats. Om man tänker sig en kedja med tre på varandra följande aktiviteter där den andra är en markerad som en delprocess, så ska processkartan för delprocessen vara en fortsättning på aktivitet 1 och ta slut innan aktivitet 3. Man ska följaktligen kunna följa processen genom att titta på aktivitet 1, delprocessen och slutligen aktivitet 3.

Det är också väldigt viktigt att ange rollerna i processen. Roller ska inte vara personer med namn utan positioner, befattningar eller grupper. Till exempel så ska projektledare, konsult, kundsupport, kund anges och inte namn på personer eller företag. Anledningen till att roller ska identifieras är helt enkelt att man ska definiera de olika ansvarsområdena väl. Ett bra sätt att visa vilka aktiviteter som görs av vilka är att använda så kallade simbanor (se figur 4). Dessa är enkla att konstruera och visar på ett tydligt sätt rollfördelningen i en process.



Figur 3.2. Exempel på hur en processkarta med simbanor kan se ut

7. Kommunicera processen till berörda medarbetare

När arbetet är slutfört så ska processägaren se till att den nya processen implementeras och når alla berörda medarbetare. Om inte samtliga berörda medarbetare känner till den nya processen så tjänar den ingenting till.

3.4 Genomförande av metoder

3.4.1 Vetenskaplig ansats, induktiv eller deduktiv?

I denna studie har examensarbetaren utgått från en deduktiv forskaransats eftersom det finns relevanta teorier och modeller kring det ämnet som examensarbetet behandlar, nämligen processkartläggning samt eliminering av kvalitetsbrister.

3.4.2 Litteraturstudier

Examensarbetaren har kontinuerligt under arbetets gång bedrivit litteraturstudier. Syftet med litteraturstudierna har varit att först och främst skaffa fördjupad kunskap inom de teoretiska områden som examensarbetet omfattar. Studier har även bedrivits med uppsåt att skaffa teoretisk kunskap om projektarbete, undersökningsmetoder och rapportteknik.

Studerad litteratur har tillhandahållits av Lunds Tekniska Högskolas bibliotek, Malmö Högskolas bibliotek, Malmö stadsbibliotek samt tidigare kurslitteratur från kurser givna av Avdelningen för kvalitets och miljöledning vid Luleå tekniska universitet.

3.4.3 Introduktionsintervju

För att få en övergripande bild av hur processen fungerade samt för att kunna få reda på vilka personer som hade kännedom om de olika delarna i processen hölls en introduktionsintervju. En lista över nyckelpersoner som skulle kunna ge en bild av processen i dagsläget togs fram. Då alla personer som ingick i processen inte kunde intervjuas valdes ett antal personer ut. Dessa ansågs ha god kännedom och vara strategisktplacerade i processen. Denna intervju hölls under samtalsliknande former med handledaren Cecilia Pfannenstill och uppdragsgivare Monica Trolle. Under intervjun formulerades även mål och strategier för det fortsatta arbetet.

3.4.4 Intervjuer med nyckelpersoner

Utifrån den lista över nyckelpersoner för processen genomfördes intervjuer med syfte att få en fördjupad bild av hur processen fungerade och såg ut. Inför intervjuerna hade en intervjuguide gjorts. Denna guide utgjorde ryggraden för intervjun och kunde sedan under själva intervjun kompletteras med spontana följdfrågor. Under intervjun valde examensarbetaren att använda anteckningsblock för att dokumentera svaren. Bandspelare kunde också ha använts men då examensarbetaren avsåg att hålla intervjun på en samtalsmässig och informell nivå ansågs en bandspelare vara ett hinder för detta.

Då alla personer som ingick i processen inte kunde intervjuas valdes ett antal personer ut. Dessa ansågs ha god kännedom och vara strategisktplacerade i processen.

3.4.5 Enkätundersökning

Två enkätundersökningar genomfördes, en beträffande faktureringsprocessen och en beträffande inköpsprocessen.

Enkäten om faktureringsprocessen bestod av sju stycken frågor, med både öppna och stängda svarsalternativ. Enkäten skickades till ett antal medarbetare på gruppansvarinivå i WMdata Utilities som alla bedömdes ha en relativt stor mängd uppdrag att fakturera varje månad. För att göra urvalet av personer konsulterades Agneta Griffin på administrationsavdelningen.

Enkäten om inköpsprocessen bestod av sex frågor. Liksom enkäten angående faktureringsprocessen innehöll den både frågor med öppna och slutna svarsalternativ. Denna enkät skickades till ett antal personer från WMdata Utilities som hade valts ut av Leverantörsfakturahandläggarna på administrationsavdelningen med anledningen att du kunde tänkas ha en åsikt angående faktureringsprocessen som skulle kunna föra undersökningen framåt.

Båda enkäterna skickades ut via ett mail. Respondenten uppmanades att antingen skicka tillbaka ifylld svarsblanketten via e-mail eller via företagets internpost.

3.4.6 Studier av befintlig dokumentation

För de delprocesser och moment som ingick i processerna fanns i vissa fall skrivna arbetsrutiner. Dessa var skrivna med avsikt att kunna hjälpa en person som skulle vikariera på en viss post under en kortare tid. Vidare har WMdata Utilities AB ett verksamhetsledningssystem i vilket en del relevant information kunde sökas och finnas.

3.4.7 Styrgruppsmöten

Den grupp bestående av handledaren på WMdata Utilities Cecilia Pfannenstill och uppdragsgivaren Monica Trolle som initialt deltog i introduktionsintervjun bildade sedan en styrgrupp för det fortsatta arbetet. Denna styrgrupp träffades sedan regelbundet, med ungefär tre veckors frekvens, för att diskutera hur arbetet fortlöpt, eventuella problem som påträffats och hur arbetets skulle styras vidare. Gruppen, förstärkt av Bertil Benander användes även för en sista granskning innan de förbättrade processerna skulle implementeras.

3.4.8 Kvantitativa och kvalitativa metoder

Då syftet med examensarbetet i första hand var att kartlägga processer och i andra hand förbättra dem valdes ett kvalitativt angreppssätt. Detta på grund av att examensarbetaren behövde få en god inblick i hur de undersökta processerna fungerar för att kunna kartlägga dem och se eventuella brister.

3.4.9 Validitet och Reliabilitet

Validitet

För att få en så hög validitet som möjligt i undersökningen har arbetets framsteg och resultat dels regelbundet diskuterats med en styrgrupp bestående av handledaren och uppdragsgivaren på WMdata Utilities och dels diskuterats med berörda medarbetare.

I de fall som det har varit möjligt har flera olika medarbetare intervjuats och deltagit i diskussioner vid olika tillfällen. Detta medför att flera olika oberoende synpunkter har erhållit vilket bör öka validiteten.

Reliabilitet

Resultatet i detta examensarbete bygger på intervjuer med medarbetare, benchmarking, enkäter och studier av befintlig dokumentation som finns hos WMdata Utilities. Dessa källor kan anses ha hög reliabilitet det vill säga, skulle dessa källor studeras igen bör med största sannolikhet ett liknande resultat uppnås. Dock finns en möjlighet att de medarbetare som intervjuas ändrat åsikt i vissa frågor. Antingen efter att ha reflekterat ytterligare över respektive process efter intervjuerna eller i samband med att företaget genomför olika aktiviteter som höjer kunskapsnivån inom ämnet kvalitet i samband med den stundande ISO certifieringen. Detta bedöms dock som en liten risk att de intervjuade har ändrat åsikt till den grad att det skulle påverka studiens reliabilitet allvarligt.

4 Empiri

I detta kapitel beskrivs företaget på vilket studien genomförts nämligen WMdata Utilities.

4.1 Företagsbeskrivning

4.1.1 WMdata Utilities affärsidé, vision och kvalitetspolicy

Affärsidé:

”Den kompletta IT-partnern för energi-, miljö-, och vattenföretag i Norden och norra Europa”.

Vision:

”WMdata Utilities – en ledande leverantör av IT-relaterade lösningar till energi-, miljö-, och vattenföretag i Europa”.

Kvalitetspolicy:

”WM-data Utilities AB skall uppfylla kundernas förväntningar och verksamheten skall kännetecknas av hög effektivitet”.

4.1.2 WMdata Utilities verksamhet

WMdata Utilities är specialiserat mot allmännyttiga företag inom miljö, energi och vatten. Inom denna nisch utvecklas och levereras kompletta och integrerade IT-lösningar med hjälp av standardprogram, anpassade systemlösningar, kvalificerade konsulttjänster och dataservicetjänster. Företaget tillhör ett av de största inom området. År 2002 omsatte företaget 326 miljoner Kronor och gjorde ett resultat på 16 miljoner kronor.

WMdata Utilities har i dag 280 medarbetare främst stationerade i Malmö men företaget har även verksamhet i Växjö, Norrköping, Stockholm, Uppsala och Örebro.

Nyckeltal för WMdata Utilities

År		1998	1999	2000	2001	2002
Omsättning	Mkr	182	257	238	291	326
Resultat	Mkr	16,2	26,2	21,1	15,7	25,2
Antal anställda	St	189	238	250	261	261
Omsättning per anställd	Kkr	963	1080	952	1115	1249

4.1.3 Organisation

Nivåer i WMdata Utilities organisationen

Organisationen består av tre nivåer nämligen VD, funktion och grupp. Inom funktionen systemkonsult heter grupperna team i stället.

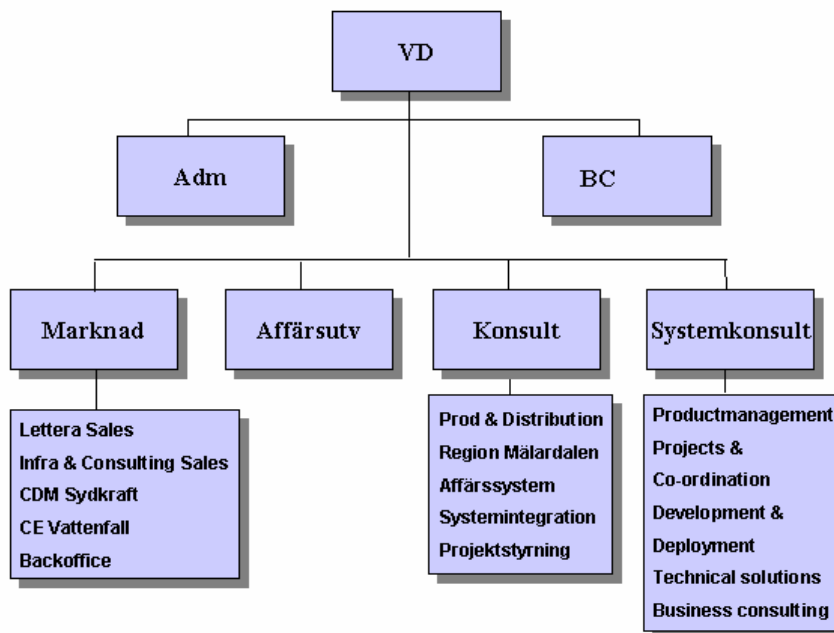
De olika funktionerna är VD, administrationsavdelningen, Business Control, Konsult, Infrastøppport, Systemkonsult, Affärsutveckling och Marknadsavdelningen. Varje funktion har eget budgetsansvar och leds av en funktionschef. Funktionerna Konsult, Infrastøppport och Affärsutveckling består i sin tur av ett antal grupper. Dessa grupper leds av en gruppchef. Funktionen systemkonsult består av ett antal team som vart och ett leds av en team ansvarig. Funktionen VD består av förklarliga skäl bara av en person och behöver inte närmre förklaras. Funktionerna Administration och Business Control är så pass små att en nivå anses tillräckligt nämligen funktionschef för att leda dess verksamhet.

Funktionschef – Leder och har budgetansvaret för respektive funktion. Denne har även medarbetaransvar för de gruppchefer eller teamledare som ingår i dennes funktion. Innehåller funktionen inga gruppchefer eller teamledare har funktionschefen medarbetaransvar för samtliga medarbetare tillhörande dennes funktion.

Gruppchefer – Leder respektive grupp utifrån funktionschefens direktiv. Denne har medarbetaransvar för samtliga medarbetare inom gruppen. Gruppchefen har även budgetansvar för gruppen.

Teamledare – Leder respektive team utifrån funktionschefens direktiv. Denne har medarbetaransvar för teamets medarbetare. Teamledaren har inget budgetansvar.

WMdata Utilities AB:s organisations schema



Figur 4.1 WMdata Utilities organisationschema

Administration ansvarar för företagets funktioner avseende ekonomi, medarbetare samt övriga funktioner av administrativ natur. Administration ser till att lagar efterföljs samt att våra externa intressenter tillgodoses.

Business Control har till uppgift att tillse att VD:s intentioner och instruktioner genomförs i organisationen samt att vara organisationens stöd i detta genomförande.

Affärsutveckling erbjuder tjänster med inriktning på verksamhets- och affärsutveckling ur ett managementperspektiv. Genom en helhetssyn på förändring och utveckling, där IT ingår som en komponent, kan vi bidra till ökad konkurrenskraft hos våra uppdragsgivare.

Marknad svarar för den övergripande kontakten med kunderna genom de kundansvariga. Målet är att tillse att befintliga kunder har en hög kundnöjdhet samt att öka vår kundbas genom att vinna kunders förtroende. Vi arbetar med hela WM-datas bredd av tjänster och produkter i våra kontakter med kunderna. Marknad ansvarar också för marknadsföring av WMdata Utilities genom annonseringar, deltagande på mässor mm samt bevakning av våra konkurrenter och omvärld.

Konsult tillhandahåller kostnadseffektiva lösningar och ett kvalificerat verksamhetsstöd med hög kvalitet baserat på en unik kombination av bransch- och teknikkompetens. Genom att samtidigt fokusera på både nyttovärde och service ger vi våra kunder verktyg för att förstärka sin konkurrenskraft.

Systemkonsult är den funktion inom WMdata Utilities som förvaltar och vidareutvecklar de produkter som företaget utvecklar och säljer. Funktionen sysslar även med support och löpande underhåll av dessa produkter.

4.1.4 Ägarförhållande

WMdata Utilities ägs till 60 % av WMdata och till 40 % av Sydkraft. Tendensen är att WMdata ökar sin andel som ägare i WMdata Utilities. WMdata har år 2006 en option på att köpa resterande 40 % av aktierna i WMdata Utilities.

4.1.5 ISO9001 certifiering

WMdata Utilities AB befinner sig i ett läge där man under hösten har bestämt sig för att certifiera företaget enligt ISO9001. För att kunna uppnå denna certifiering har en generell översyn och kartläggning av företagets processer satts igång. Den tänkta tidsplanen är kartläggning och modifiering av företagets processer för att uppfylla kraven för ISO9001 företagets processer under första kvartalet 2004. Kommunikering och implementering av processerna under andra kvartalet. Internrevision av processerna kommer att ske under slutet av andra och under tredje kvartalet. Förrevision av extern kvalitetsrevisor omkring november 2004 och slutligen certifiering enligt ISO under första halvåret 2005.

5 Kartläggning

I detta kapitel beskrivs hur faktureringsprocessen, inköpsprocessen och löneprocessen fungerar.

5.1 Ansvarsområden

5.1.1 Ekonomiskt ansvarig

Den ekonomiskt ansvarige är en medarbetare inom den organisation som får intäkten av det som faktureras via de rutiner som detta och efterföljande dokument beskriver. Medarbetaren har delegerad befogenhet att företräda sin organisation rörande det faktiska informationsinnehållet i dessa rutiner. För varje transaktion i FastaFakt ska finnas uppgift om transaktionens ekonomiskt ansvarige.

5.1.2 Avtalsansvarig

Avtalsansvarig, förkortat AA på vissa figurer. Den person som är/varit affärsprojektledare vid affärens genomförande. För varje transaktion i FastaFakt ska uppgift finnas om transaktionens avtalsansvarige.

5.2 Faktureringsprocessen

5.2.1 Fast fakturering

Vid leverans av ett uppdrag alternativt vid försäljning av en produkt ska en fast repeterad licens utgå. Denna licens kan på kundens begäran faktureras månadsvis i förskott/efterskott eller kvartals/årsvis i förskott. Licensen administreras av handläggare på ekonomiavdelningen. Alla licenser som existerar finns upptagna i ett Excelark. Detta Excelark genererar månadsvis en fil som exporteras till företagets ekonomisystem där fakturorna genereras.

Nytt avtal

När ett nytt avtal har tecknats med en kund och tillhörande tjänst eller produkt är levererad ska i vissa fall en repeterad licens utgå. I de fallen där en fast licens ska utgå regleras det i avtalet med kund. I dessa fall ska den avtalsansvarige omedelbart när avtalet är tecknat meddela fakturahandläggarna på administration att en ny post ska läggas upp i fasta fakt filen. I detta läge skrivs posten bara in för att avvakta signal att startas.

När avtalet är tecknat med kund utdelar Avtalsansvarig projektdirektiv till en projektledare samt rollen som ekonomiskt ansvarig. Rollen som ekonomiskt ansvarig tilldelas endast projektledaren temporärt så länge projektet befinner sig i utvecklingsfasen. När utvecklingsarbetet är utfört ska projektledaren/ekonomiskt ansvarig meddela fakturahandläggarna på administration om att faktureringen ska starta. Detta ska meddelas via avsedd blankett. Den repeterade faktureringen kan ske månadsvis i förskott eller efterskott eller års- och kvartalsvis i efterskott.

När projektledaren/ekonomiskt ansvarig har avslutat utvecklingsarbetet förflyttas även rollen som ekonomiskt ansvarig till respektive gruppchef.

Uppsägning av avtal

När ett avtal sägs upp ska detta omedelbart meddelas den avtalsansvarige. Avtalsansvarig ska med omedelbar verkan, via blankett meddela fakturahandläggare på administration om att information om uppsägning av avtal ska registreras i fasta fakt filen. Dock så kommer inte faktureringen avslutas förrän signal ges från ekonomiskt ansvarig. Avtalsansvarig ska sedan ge direktiv om avinstallation till en projektledare. Projektledaren mottar direktiven samt även rollen som ekonomiskt ansvarig för projektet. När avinstallation är klar meddelas via avsedd blankett att faktureringen ska stoppas.

Volymförändring befintlig affär

Då de uppdrag för vilka en repeterad licens utgår har övergått från utvecklingsfas till förvaltningsfas ska de bevakas för volymförändringar avseende produkter och tjänster. Ansvaret för övervakningen ligger på uppdragets ekonomisk ansvarige. Skulle en skillnad uppstå mellan fakturerad volym och levererad volym så ska uppdragets ekonomiskt ansvarige meddela den avtalsansvarige om detta som i sin tur ska beordra en förändring i faktureringen. Denna förändring utförs av fakturahandläggarna på administrationsavdelningen.

Indexuppräknig

Vanligtvis vid årsskiftet på Marknadsavdelningens initiativ ska aktuella transaktioner indexeras efter respektive kundavtals reglerverk.

Den avtalsansvarige fastställer först avtalsvis, eventuellt transaktionsvis, den procentuella årliga indexuppräknigen. Administrationsavdelningen bistår den avtalsansvarige med önskad bakgrundsinformation från företagets ekonomisystem.

Vidare ansvarar den ekonomiskt ansvarige för att beräkna det nya priset efter förändring. Detta görs vanligtvis i samråd med den avtalsansvarige. Även här bistår administrationsavdelningen med underlag i form av utdrag ur företagets ekonomisystem.

När indexuppräknigen är fastställd beordrar den ekonomiskt ansvarige administrationsavdelningen att verkställa förändringen.

Tilläggsaffär

När en tilläggsaffär gjorts med kund av en sådan karaktär att den ryms inom ett befintligt avtal och den dessutom innehåller repeterad licensfakturerig måste faktureringen förändras.

När tilläggsaffären är gjord ger den avtalsansvarige projektdirektiv till en projektledare som i sin tur startar utvecklingsarbetet. Den avtalsansvarige meddelar även fakturahandläggarna på administration om förändringen. Denna förändring noteras av fakturahandläggarna men faktureringen förändras inte förrän utvecklingsarbetet är klart och projektledaren meddelar den ekonomiskt ansvarige som beordrar fakturahandläggarna på administration om att den förändrade faktureringen ska starta.

5.2.2 Fakturerig av konsulttjänster

Ett uppdrag motsvarar ett specifikt avtal om en affär. Följaktligen kan en kund med flera uppdrag hos WMdata Utilities få flera fakturor.

Fakturorna innehåller främst konsulttimmar från WMdata Utilities konsulter, konsulttimmar från konsulter som WMdata Utilities hyrt in för kundens räkning, resor och produkter som köps in för kundens räkning.

Den medarbetare som sköter faktureringen är oftast den gruppansvarige för de konsulter som arbetar i med uppdraget.

Faktureringen inleds i regel i början av varje månad. Innan faktureringen inleds måste den faktureringsansvarige förvissas sig om att alla dennes konsulter har registrerat sina nedlagda timmar i tidrapporteringsystemet. Genom att söka i faktureringsystemet på vilka ofakturerade timmar som finns registrerade på respektive uppdrag kan faktureringsansvarig få en bild av vad som ska faktureras. För att kontrollera att detta antal timmar är korrekt jämförs timmarna med en "tidchecklista" som sammanställs och levereras av avdelningen Business Control och i vissa fall även en projektdagbok.

Projektdagboken är en sammanställning som konsulten gör. Det finns ingen standardiserad projektdagbok inom WMdata Utilities men den innehåller oftast följande:

- Vilken aktivitet konsulten har gjort.
- Vilket uppdrag konsulten har arbetat med.
- När har konsulten har gjort det.
- Kommentar till vad konsulten har gjort.
- Hur långt tid det tog.

Då antalet timmar är kontrollerade, kontrolleras timpriset för de i uppdraget ingående aktiviteterna. Som referens används avtalet som ingåtts med kunden, eventuell korrespondens per t.ex. mail och föregående faktura.

När faktureringsansvarig förvissat sig om att all information fakturan ska innehålla är komplett och korrekt skapar denne ett fakturaförslag. I faktura förslaget kan fakturans utseende redigeras. För att uppfylla kundens önskemål om fakturans utseende och specificeringsgrad kontrolleras vilka önskemål kunden har på fakturans utseende. Detta finns reglerat i avtalet med kund. Som hjälp till att sammanställa fakturan efter kundens önskemål används ibland föregående månads faktura.

När faktureringsansvarig har redigerat fakturan godkänner denne fakturaförslaget och därmed skapas fakturan i faktureringsystemet.

Om aktuell faktura är den sista till aktuell kund ska i vissa fall även en licens utgå. Detta finns reglerat i avtal. Om fallet är så ska signal ges till administration att licensfakturering ska starta.

Slutligen skrivs fakturan ut av WMdata Utilities administrationsavdelning.

5.2.3 Fakturering av lettera

Lettera är en typ av produktfakturering. Uppdragen ligger under avdelningen systemkonsult men faktureringen sköts av administrationsavdelningen.

Det finns två olika typer av fakturering gällande lettera. Vid löpande fakturering faktureras timmarna, som konsulterna lägger ner på ett uppdrag, varje månad till kund om inget annat anges. Vid fast fakturering har kunden och WMdata Utilities enats om ett fast pris för uppdraget och denna summa faktureras när uppdraget är klart.

Lekp01 - Löpande fakturering av lettera

Fakturahandläggarna gör inför varje månads fakturering en sökning på alla timmar gällande löpande timmar nedlagda på letteraprodukter som finns registrerade i ekonomisystemet, det vill säga rapporterade av konsulter, men som inte är fakturerade. Om inte den konsult som rapporterat uttryckligen att timmarna inte ska faktureras så ska de faktureras. Dessa timmar sammanställs uppdragvis. De timmar som av någon anledning inte ska faktureras plockas bort från aktuell sammanställningen och läggs som öppna timmar vilket innebär att de kommer att synas som ofakturerade i nästa månads sammanställning. De timmar som nu är sammanställda uppdragvis och som ska faktureras presenteras i en provfaktura. Denna provfaktura är till för att fakturan ska kunna granskas internt innan den skarpa fakturan som ska skickas till kund skapas. Provfakturan skickas sedan ut för godkännande till de ansvariga på systemkonsult för genomgång och godkännande. Görs anmärkningar av dem så ändras fakturan annars skapas den skarpa fakturan.

Lekp02 - fast fakturering av lettera

Liksom för faktureringsarbetet med den löpande faktureringen inleds arbetet med den fasta faktureringen med en sökning av alla ofakturerade timmar nedlagda i letteraprojekt. Samtliga timmar för vilka klart att faktureras sammanställs uppdragvis och en provfaktura genereras. Denna provfaktura skickas för godkännande till ansvariga på systemkonsult för godkännande. Görs inga anmärkningar skapas sedan den skarpa fakturan till kund.

5.2.4 Hantering av kundfrågor rörande fakturor

Då en kund har synpunkter, frågor eller klagomål på en faktura ska egentligen kunden kontakta Service Center. Beroende på att vissa av kunderna känner WMdata Utilities organisation så kontaktar en del antingen fakturahandläggarna på administration eller uppdragets faktureringsansvarige.

Om ärendet kommer in via Service Center så registreras det i ärendehanteringssystemet och ges ett ärendenummer vidare så lotsat ärendet vidare till den medarbetare som anses mest lämpad att behandla det. Vanligen fakturahandläggarna på administration eller den medarbetare i det aktuella projektet som anses ha bäst möjlighet att besvara frågan eller om nödvändigt, göra en korrigerig.

I många fall kontaktar kunden direkt uppdragets faktureringsansvarige och framför sin synpunkt. Om den faktureringsansvarige kan besvara förfrågan gör denne det. Behövs en kreditering av fakturan lämnas ärendet vanligen över till administration. I vissa fall sköter den faktureringsansvarige krediteringen själv genom att dra av belopp motsvarande krediteringen på följande månads fakturering.

Slutligen kontaktar kunden händelsevis även fakturahandläggarna på administrationsavdelningen direkt. Om de inte kan hjälpa kunden så slussas kunden vidare till uppdragets faktureringsansvarige.

Krediteringar

Då beslut om en kreditering tagits fyller den medarbetare som ansvarar för det uppdrag som ska krediteras en krediteringsblankett. Denna blankett ska sedan fyllas i av uppdragets ekonomiskt ansvarige och för att slutligen lämnas till fakturahandläggarna på administration. Slutligen verkställer de krediteringen till kund genom att skapa en kreditfaktura.

5.3 Inköpsprocessen

5.3.1 Beställningsprocessen

Beställning av kontorsinventarier

Vid behov av kontorsinventarier kontaktar medarbetaren administrationsavdelningen som har hand om inköp. Administration gör i första hand en bedömning om ett inköp behöver göras. Om beställningen anses befogad undersöks om efterfrågad inventarie finns i inventarielagret och kan hämtas därifrån. Finns den inte tillgänglig så görs en beställning av varan.

Beställning av reklam och trycksaker

Vid inköp av reklam och trycksaker finns två möjligheter.

På WMdata Utilities marknadsavdelning kan beställning göras. Marknadsavdelningen håller sig med ett visst lager av reklam och trycksaker. Finns inte efterfrågad vara i lager kontaktas leverantör för beställning.

På WMdata Utilities internwebb finns länk och anvisningar till leverantör av reklam och trycksaker. Medarbetaren kan här beställa vad denne behöver. Denna variant används undantagsvis.

Beställning av lokal och kontorstjänster

Vid behov av lokal eller kontorstjänster ska alltid administrationsavdelningen kontaktas som i sin tur sköter inköpen av dessa produkter och tjänster. Beroende på köpets karaktär kontaktas a-leverantör.

Beställning av datorutrustning

Alla inköp av datorrelaterade produkter sköts centralt av datorinköpsansvarig.

När ett behov uppstår kontaktar medarbetaren datorinköpsansvarig och ger denne en inköpsspecifikation. Gäller beställningen förbrukningsmaterial till datorer görs beställningen omedelbart. I annat fall tas ett förslag efter medarbetarens inköpsspecifikation fram som presenteras för medarbetaren. Om denne inte är nöjd modifieras förslaget för att sedan presenteras för medarbetarens ansvarige. Vid godkännande från ansvarig görs beställningen av datorinköpsansvarig. Skulle ansvarig inte godkänna beställningen modifieras eller annulleras den.

Beställning av utbildning

Från processen kompetensutveckling levereras en specifikation på efterfrågad utbildning. Utifrån denna specifikation letar medarbetaren själv upp en lämplig leverantör av utbildningen. Detta förslag presenteras för dennes chef. Om förslaget godkännes av denna görs en beställning.

Beställning av enklare produkter/tjänster

Medarbetaren har möjlighet att köpa enklare produkter och tjänster på egen hand. Som riktlinje anges att det ska gälla en produkt eller tjänst som inte kan köpas från någon av de leverantörer som WMdata Utilities AB har tecknat avtal med. Vidare får varans pris inte överskrida 500 kronor. Betalas varan kontant ska kvitto lämnas till administrationsavdelningen.

Beställning av telefoni

Vid behov av telefonrelaterade tjänster eller produkter kontaktar medarbetaren alltid telefoninköpsansvarig på administrationsavdelningen. Alla telefoner och abonnemang, både fasta och mobila, köps in via Sydkraft Bredband. Gäller beställningen fast eller mobil telefon eller fast eller mobilt abonnemang ska alltid närmsta ansvarig godkänna beställningen innan den görs. Om beställningen däremot gäller telefontillbehör behövs inget godkännande.

Beställning av resor

Beställningar av resor görs i första hand av medarbetaren själv. I undantagsfall görs beställningen av administrationsavdelningen. Det senare alternativet används främst när det gäller gruppresor, konferenser etc. WMdata Utilities har ett avtal med Carson Wagon lit och därför ska i första hand alla resor bokas genom dem. Skulle en resa kunna bokas billigare genom någon annan leverantör har medarbetaren möjlighet att göra detta.

Beställning av underkonsulter

Från processen kompetensförsörjning kommer en specifikation innehållande vad som ska köpas in och vart denna resurs är funnen. Gruppansvarig ska sedan undersöka om inköpskanalen är en godkänd leverantör. Om leverantören inte är bedömd och godkänd tidigare så ska en leverantörsbedömning göras innan beställningen görs. Beställningen ska göras av gruppansvarig.

5.4 Leverantörsgradering och bedömning

I dag graderas leverantörerna i A-leverantörer och övriga leverantörer. A-leverantörerna är företagets största leverantörer. Ambitionen är att minska antalet leverantörer och skapa en god och långsiktig relation med dessa. Vid ett inköp oberoende av vilken karaktär så ska alltid en A-leverantör väljas om det är möjligt.

5.5 Fakturahantering

När en leverantörsfaktura anländer preliminärregistreras den. Preliminärregistreringen går ut på att fakturans ankomst registreras i företagets ekonomisystem. Därefter tilldelas fakturan ett löpnummer som kopplar fakturan till en post i ekonomisystemet. Vidare så skickas fakturan, till den eller de medarbetare som gjort inköpet, för kontering tekniskt godkännande och attestering.

5.5.1 Kontering, tekniskt godkännande och attestering

Kontering och tekniskt godkännande

När den medarbetare som gjort beställningen av varan eller tjänsten får fakturan via internposten ska ett tekniskt godkännande göras. Detta innebär att medarbetaren kontrollerar att den produkt/tjänst som denne beställt mottagit motsvarar det som anges i fakturan. Vidare ska fakturan konteras vilket innebär att medarbetaren ska ange vilket uppdrag som fakturan ska belasta och om den ska vidarefaktureras kund eller betalas av WMdata Utilities.

Attesting

När fakturan är konterad och tekniskt godkänd så sänds den vidare till aktuell medarbetares ansvarig det vill säga direkt överordnad i linjeorganisationen. Denna medarbetare ska genom att attestera fakturan godkänna dels inköpet men även kontrollera så att den är korrekt konterad och tekniskt godkänd.

Samlingsfakturor

Från en del leverantörer kommer det samlingsfakturor innehållande flera poster avseende inköpta produkter eller tjänster. Vissa av dessa fakturor avser varor eller tjänster som kostnadsmissigt ska belasta fler avdelningar och måste följaktligen konteras, tekniskt godkännas och attesteras av medarbetare från flera avdelningar.

5.5.2 Godkännande och förberedande för betalning

Kontrollera fakturan

När fakturan återkommer till fakturahandläggarna på administration kontrolleras dem så att den är korrekt konterad, tekniskt godkänd och attesterad. När handläggaren förvissat sig om detta signeras den av denne. Vidare lämnas den till en andra handläggare som kontrollerar samma detaljer på fakturan en gång till. Därefter kontrasignerar den andra fakturahandläggaren fakturan.

Betalning

För betalning av fakturor gäller policyn att fakturan ska betalas så sent så möjligt utan att överskrida respektive fakturas förfalldatum. Därför betalas fakturor dagligen. Betalningen genomförs genom att en fil över aktuell dags betalningar genereras av företagets ekonomisystem. Vidare så översänds denna betalningsfil till WMdata Utilities bank som i sin tur genomför betalningen av fakturorna.

Attestering av VD och ekonomichef

Samtliga leverantörsfakturor överstigande 100 000 sek ska attesteras av Vd och ekonomichef.

Inventarieföring

Samtliga inköp avseende inventarier ska inventarieföras. Detta anmäls till handläggare på administrationsavdelningen som genomför inventarieföringen.

Arkivering

Slutligen arkiveras fakturan genom att sättas i avsedd pärm och sedan transporteras till brandsäkra skåp.

5.6 Löneprocessen

5.6.1 Tidrapporteringsprocessen

I ett konsultföretag som WMdata Utilities AB är det avgörande ha väldigt god kontroll på vad medarbetaren arbetar varje timma eftersom detta utgör faktureringsunderlag till kundfakturorna.

WMdata Utilities tidrapporteringsystem var vid examensarbetet början månadsbaserad vilket betyder att varje medarbetare redovisar vad denne har gjort under månaden i slutet av varje månad. Under examensarbetets gång uppdaterades tidrapporteringsystemet till att vara veckobaserat, vilket innebär att tidrapport avlevereras varje vecka.

Rapporteringen av tid har tre nivåer:

Uppdrag: Bygger på ett avtal med en kund och kan jämföras med ett projekt. Medarbetaren ska redovisa vilka uppdrag denne har lagt ner tid på under den gångna månaden.

Uppgift: Är en uppdelning av t.ex. möjliga delprojekt i ett uppdrag. Medarbetaren kan välja vilket av de olika delprojekten under ett visst uppdrag som denne lagt tid på.

Aktivitet: Anger vilken typ av aktivitet som genomförts. Används då olika aktiviteter har olika timpriser. Medarbetaren väljer här från en lista med aktiviteter.

Då tid lagts ned på ett uppdrag bokför medarbetaren detta omgående temporärt oftast i ett excelark eller i en almanacka. I denna anteckning anges:

Kund
Uppdrag
Uppgift
Aktivitet
När det gjordes
Vad som gjordes
Hur lång tid som lades ner

I vissa fall när kunden kräver det ger projektledaren ut en projektdagbok i form av ett excelark i vilket all tid ska redovisas. Tiden ska ändå rapporteras till tidrapporteringssystemet men excelarket används som bilaga till fakturan för att öka specificeringsgraden.

5.6.2 Löneprocessen

Löneprocessen sköter utbetalningen av WMdata Utilities medarbetares löner. Processen inleds med att de tidrapporterna som medarbetarna avlämnat granskas av respektive medarbetares gruppansvarig. I denna granskning kontrolleras att tidrapporten är korrekt vad beträffar de uppdrag, uppgifter och aktiviteter som medarbetaren rapporterat sin tid på. Vid behov korrigeras eller ändras tidrapporten av antingen medarbetaren eller gruppansvarig.

När denna granskning är klar godkänner gruppansvarig tidrapporten. Vidare undersöks tidrapporten av lönehandläggare. Denna granskning är av en löneteknisk karaktär och kontrollerar främst flexsaldo, frånvaro och semester.

När alla tidrapporter är registrerade, granskade och godkända så överförs de till Svensk Lön, WMdata Utilities lönesystem. För att denna körning ska kunna göras så måste alla tidrapporter var rapporterade och godkända.

Den information om arbetstid för respektive medarbetare som överförs och nu finns i Svensk Lön kombineras sedan med uppgifter om bruttolöneavdrag, tjänstebils avdrag, resekostnads utlägg samt övriga justeringar. Genom att sammanställa denna information skapas ett komplett underlag för löneutbetalning.

För att förvissa sig om att överföringen har fungerat korrekt gör lönehandläggaren några stickprov på frånvaro och övertid. Vid behov justeras eventuella fel.

När all information är korrekt överförd till Svensk Lön görs huvudlönekörningen. Tidpunkter för huvudlönekörning är på förhand fastställd av. Vid problem kan denna tidpunkt flyttas. Vid behov kontaktas systemadministratör för Svensk Lön på Tieto Enator.

Efter huvudlönekörningen skrivs lönespecifikationer ut på utskriftscentral och levereras efterföljande morgon men bud till receptionen. Sedan ska lönehandläggarna kontrollera så att varje lönespec är korrekt.

Efter huvudlönekörningen genererar Svensk Lön fellistor från körningen. De fellistor som genererats granskas. Listorna presenterar konkreta fel som sedan åtgärdas av lönehandläggarna.

Vidare görs en styckvis omkörning i Svensk Lön. Liksom huvudlönekörningen görs denna körning efter en på förhand fastställd tidsplan. Efter körningen presenteras även här en fellista av Svensk Lön. Fellistan som nu genererats ska i normala fall vara tom d.v.s. fri från anmärkningar om fel. Dock kan fel undantagsvis förekomma och i sådana fall ska dessa givetvis åtgärdas.

Sedan görs slutkörningen i Svensk Lön. Liksom övriga körningar görs denna körning efter en på förhand fastställd tidsplan. Efter körningen genereras de specifikationer som slutligen ska skickas till respektive medarbetare. Dessa skrivs ut och postas av utskriftscentralen.

För att genomföra löneutbetalningen till WMdata Utilities medarbetare överförs ett belopp motsvarande samliga medarbetare lön till företagets bank som i sin tur sköter distribueringen till respektive medarbetare.

Under slutlönekörningen genereras en stor mängd listor o filer. De mest använda filerna är:

- Lönefil som läses i Maconomy skapas
- Personalfil som läses in i Resax
- Personal och bokföringsfil som läses in i Kontur

Slutligen ska skatter och arbetsgivaravgifter redovisas samt olika rapporteringsrutiner genomförs. De viktigaste rapporteringarna är

- Uppföljning av övertid
- Sysselsättningsstatistik ska skickas till SCB
- Redovisning av medarbetarläget
- Sjukfrånvarostatistik
- Personalomsättning
- Diverse medarbetarstatistik

5.6.3 Tjänsteresorprocessen

Utlägg för resor som medarbetaren har haft ska rapporteras månadsvis i Resax, WMdata Utilities reserapporteringssystem. När kostnaden är rapporterad av medarbetaren, klarmarkerar denne och ärendet går vidare till företagets administrationsavdelning.

Dessa resekostnadsrapporter ska sedan attesteras av respektive ansvarig.

Administrationsavdelningen kontrollerar sedan resekostnadssammanställningen genom att kontrollera följande:

- Översiktlig granskning
- Att de utlägg som redovisats är rimliga
- Att kvitto finns redovisade
- Att summan stämmer
- Att moms är rätt registrerad
- Representation registrerad med rätt kod internt/externt
- Måltidsavdrag vid traktamente

Vidare skapas två filer. Dels en fil innehållande information om de resekostnader som ska vidarefaktureras till kund. Denna fil exporteras till företagets ekonomisystem Maconomy. Dels en fil innehållande vilka kostnader som medarbetarna haft för resor under den senaste månaden och därmed ska ersättas för. Denna fil exporteras till företagets lönesystem, Svensk Lön.

Slutligen arkiveras materialet.

6 Analys

I detta kapitel analyseras det material som presenteras i nulägesbeskrivningen.

6.1 Faktureringsprocessen

6.1.1 Fast fakturering av licenser

Otydliga roller

Vem som har rollen som ekonomiskt ansvarig vid ett uppdrag kan uppfattas som komplicerad. Under uppdragets gång ska projektledaren ha denna roll medan när uppdraget övergår i förvaltningsfas så ska den medarbetare med resultatansvar för uppdraget inneha rollen.

Detta uppfattas som komplicerat av många inom företaget. Dessutom så har olika avdelningar inom företaget tolkat rollfördelningen olika.

Då den medarbetare som innehar rollen ekonomiskt ansvarig inom vissa avdelningar i företaget befinner sig långt ifrån själva uppdraget kan detta bidra till att det för en del uppdrag kan ta tid innan den fasta faktureringen av licenser kan startas då den ekonomiskt ansvarige måste godkänna detta först.

6.1.2 Fakturering av konsulttjänster

Personberoende fakturering

Faktureringen av konsulttjänster skiljer sig ganska mycket hos de olika avdelningarna inom företaget, dels beroende på att det ställs olika krav på grund av faktureringen inom de olika avdelningarna och dels för att det saknas direktiv för hur den ska skötas. Detta leder till att faktureringen blir väldigt personberoende. Exempelvis merparten av de i undersökningen intervjuade att de trodde att det skulle vara svårt eller omöjligt för någon annan inom företaget att sköta deras fakturering.

Bristande input från medarbetare

Många av de problem som finns i faktureringen av konsulttjänster kan härledas till dålig input i form av tidrapportering. Vidare kan många av problemen härledas ett steg tillbaks till när uppdraget läggs upp. Att lägga upp ett uppdrag innebär att:

1. Avtal om ett uppdrag tecknas.
2. Ett uppdrag registreras i företagets ekonomisystem Maconomy. Detta görs på begäran av projektledaren av administrationsavdelning. I denna process anges även vilka aktiviteter, det vill säga möjliga typer av arbete, som ska vara möjliga att rapportera tid på samt en prislista innehållande timpris för varje aktivitet och medarbetare.
3. Kommunicera ut dokument om hur tid ska rapporteras på detta uppdrag till aktuella medarbetare.

Dock så fungerar detta inte alltid. Ibland läggs uppdraget upp en tid efter att medarbetarna börjat arbeta på uppdraget. Informationen om hur tiden ska rapporteras når i vissa fall inte medarbetarna. Detta leder till att medarbetare inte vet exakt hur tiden ska rapporteras.

Bristande input i form av korrespondens

Alla avtal och överenskommelser med kund är inte formella avtal utan kan vara mail, telefonsamtal, fax och överenskommelser vid möten. All korrespondens med en kund görs inte alltid med samma medarbetare inom det WMdata Utilities utan flera medarbetare kan givetvis vara inblandade. Denna korrespondens kan innefatta detaljer såsom timpris för eventuella aktiviteter och fakturans detaljering, utseende och uppdelning. Denna korrespondens lagras eller redovisas inte på någon officiell plats och det finns där för en uppenbar risk att den medarbetare som sköter faktureringen inte vet exakt vad som är överenskomet med kunden.

6.1.3 Fakturering av lettera

Fakturering tar för lång tid

Faktureringen tar mycket tid eftersom administration inte har full insikt i vad som händer i uppdragen. Information som alla i projektet tar del av når inte till administration. Administration måste istället ringa och fråga alternativt göra kvalificerade gissningar.

Risk för dålig fakturakvalitet

Eftersom administration inte befinner sig i projekten så har man ingen eller begränsad möjlighet att kontrollera antal timmar, timpris, avtal etc. vid faktureringen. Det finns därmed en uppenbar risk att ett de fakturor som genereras och skickas till kund innehåller felaktigheter.

För att höja kvaliteten på den input som levereras till administration skulle en genomgång av faktureringsunderlaget behöva göras av projektledare eller motsvarande.

Risk för bristande återkoppling

Ur ett kvalitetsperspektiv finns det en risk att alla timmar som läggs ner i ett projekt inte kan faktureras då information om antal hittills nerlagda timmar, som fås vid faktureringen, inte når projektledaren tillräckligt snabbt. På så vis kan man överskrida det timantal som är angivet och bli tvungen att lägga vissa timmar på interna projekt.

Det finns även en risk för motsatsen nämligen att vi inte tar betalt för alla timmar som vi kan ta betalt för. Om t.ex. en överenskommelse om ett uppdrag är gjord, omfattande ett visst antal timmar, men i själva verket tar bara uppdraget halva tiden att genomföra. Alla timmar enligt överenskommelsen skulle kunna faktureras ut, dock finns det en risk att information om detta inte når administration och endast de timmar som lagts ned faktureras kund.

Detta skulle möjligen kunna hända även om projektledaren hade skött faktureringen men denne hade då fått indikationer på överskridandet per automatik och betydligt snabbare.

Faktureringen sker för långt från kund

Den input som projektledaren och övriga konsulter som arbetar i projektet får från kund rörande faktureringen når inte fram till den som fakturerar på administration. Detta gäller både formella signaler i form av mail, möten och telefonsamtal men även informella signaler som projektledaren uppfattar.

Ställa krav

Fakturahandläggarna på administration har ingen daglig kontakt med konsulter. Därmed har de ingen eller begränsad möjlighet att ställa krav och ge feedback till konsulterna rörande kvalitet på rapporterad tid. En projektledare kan däremot ha en naturligt och löpande dialog med konsulterna vilket krävs för en god kvalitet på tidrapporteringen.

Provfakturor

I dag skapas provfakturor som skickas ut till ansvarig på projekten för attest och godkännande. Sedan skapas den riktiga fakturan. Som de ser ut i praktiken så är det i väldigt få fall, uppskattningsvis 10 %, som ansvarig tittar på provfakturan. Detta är ett system som är tänkt att kontrollera fram en högre kvalitet men i själva verket så tar de flesta av fakturorna bara en tur i internposten. Därför bör provfakturor slopas förutom i vissa komplicerade fall.

6.1.4 Hantering av kundfrågor rörande fakturor

Kundfrågor angående kundfakturor kommer i dagens läge vanligtvis in på tre sätt nämligen till kundtjänst, till projektledaren och till fakturahandläggarna på administration. Kommer frågan in via kundtjänst så registreras ärendet i företagets ärendehanteringssystem i de övriga två fallen registreras det inte. Fördelen med att få in ärendet i ärendehanteringssystemet är att ärendets natur då kan bearbetas statistiskt och bidra till förbättringar.

6.1.5 Krediteringar

För kreditering ska krediteringsblankett användas. Denna ska fyllas i och lämnas till administrationsavdelningens faktureringshandläggare. Dock så känner inte alla till det detta, vilket leder till onödigt arbete, för både fakturahandläggarna på administration och den medarbetare som ska genomföra krediteringen.

6.2 Inköpsprocessen

6.2.1 Kontering och attestering

Det största problemet inom fakturahanteringen är kontering och attestering. Problemet är främst att det tar lång tid och därmed ökar kostnaden per behandlad faktura.

Svårigheter med kontering

Många medarbetare upplever det som svårt och i sammanhanget väldigt tidsödande att kontera fakturor. Anledningarna är främst att vissa medarbetare konterar relativt sällan och att det saknas ett bra hjälpmedel så som en förenklad kontotabell som skulle kunna fungera som lathund vid kontering.

Vid kontering skall det även anges om en faktura ska betalas av WMdata Utilities eller om den ska vidarefaktureras till en kund. Intervjuer genomförda med medarbetare från administrationsavdelningen visar att det förekommer relativt frekvent att vidarefaktureringsrutan glöms bort att kryssas i vid kontering. Detta medför att en faktura som skulle betalas av en kund till företaget betalas av WMdata Utilities.

Påminnelse om retur av konterad och attesterad faktura

Efter konteringen och attestering ska fakturan återsändas till fakturahandläggarna på administrationsavdelningen. I de flesta fall sker det utan problem. Dock måste i en ganska ansevärd del av fallen, en påminnelse om att fakturan måste returneras till administrationsavdelningen skickas till medarbetaren. I vissa fall måste även upprepade påminnelser skickas ut. Det är ytterst sällan, som det leder en betalningspåminnelse men det innebär mycket påminnelsearbete för administrationsavdelningen. Detta leder i sin tur till att kostnaden för att behandla en leverantörsfaktura ökat ytterligare.

6.2.2 Administrativ registrering

Då fakturan återkommer till administration ska dess kontering och attestering granskas av en handläggare från administration för att sedan signeras. Vidare ska en andra handläggare granska fakturan en gång till och kontrasignera denna. Den andra kontrollen och kontrasigneringen är överflödigt då fakturan redan är kontrollerad efter den första signeringen. Det vore mer effektivt om den medarbetare som signerar fakturan först skulle rådfråga en kollega endast i de fall som problem uppstår.

6.3 Benchmarking

Vid rapportering av nedlagda fakturerbara timmar på medarbetarnivå redovisas och avlämnas dessa veckovis i företagets ekonomisystem. Den löpande tillfälliga tidrapporteringen som görs efterhand skiljer sig i företaget. En förutsättning för att få en god input till faktureringen är en bra och välspecificerad tidrapport från respektive medarbetare. En bra tidrapport bygger i sin tur på en bra tillfällig tidrapport. Under de genomförda intervjuerna noterades att i vissa delar av företaget fungerar den tillfälliga tidrapporteringen bättre än i andra. Med anledning av detta genomfördes en intern benchmarking av den tillfälliga tidrapporteringen.

Den interna benchmarkingen genomfördes genom att titta på hur de olika avdelningarna av WMdata Utilities hanterade den tillfälliga tidrapporteringen.

7 Resultat och diskussion

I detta kapitel presenteras de resultat som examensarbetaren kommit fram till i analysen av nuläget. Slutligen redovisas en slutsats

7.1 Faktureringsprocessen

7.1.1 Lettera

Flytta faktureringen tillbaka till systemkonsult

Det finns egentligen ingen anledning att skilja på fakturering av lettera och konsultfakturering. Processerna borde därför se likadana ut. Väljs det att i fortsättningen låta administration sköta faktureringen av lettera måste man i så fall ställa högre krav på den input, i form av det faktureringsunderlag, som skickas från lettera konsulterna till administrationsavdelningen. Ett första steg vore att tillämpa de förbättringsförslag som angetts för konsultfakturering.

Som det ser ut i dag när den som fakturerar har så pass lite insyn i projekten är det oerhört viktigt att administration förses med korrekt och komplett information. Det finns en rutin framtagen för hur faktureringen ska gå till. Denna rutin är bra, dock kan den inte användas bland annat på grund av just den bristande kvaliteten på input.

Examensarbetaren anser att faktureringen av lettera bör flyttas tillbaka till funktionen, systemkonsult och skötas av respektive team. Dock har examensarbetaren efter hand insett komplexiteten i problemet och har därmed inget konkret förslag på hur faktureringen ska skötas av varje team inom system konsult. Dock så finns det utrymme för fortsatt arbete angående hur exakt de olika teamen som arbetar med lettera ska sköta den typen av fakturering.

7.1.2 Konsultfakturering

Standardisera processen konsultfakturering

För faktureringsprocessen insåg examensarbetaren att faktureringen av konsulttjänster sköts väldigt olika i hela företaget. Grundprincipen är den samma men det finns väldigt många individuella lösningar. Detta gör att faktureringen blir väldigt personberoende och står och faller med den medarbetare som är tilldelad att göra den. Genom att generalisera faktureringen och framför allt standardisera lagringen av den information i form korrespondens med kund som ligger till grund till faktureringen så skulle fler medarbetare möjligen kunna sköta faktureringen. Dock anser examensarbetaren att ytterligare undersökningar av hur varje hur varje grupp eller team inom företaget sköter sin fakturering måste samlas in och analyseras innan en standardisering och effektivisering kan genomföras. Möjligen skulle en intern benchmarking kunna vara användbar.

Skapa dialog om fakturan med kund

Det enklaste sättet att ta reda på vad kunden anser om en faktura är att fråga denna. I många projekt hålls månadsmöten med kunden. Under dessa möten borde en stående punkt vara fakturan. I de projekt där den som fakturerar deltar i månadsmötena sker detta i vissa fall redan. Dock är det inte så inom alla projekt. Genom att etablera en löpande och naturlig dialog med kunden om fakturorna så skulle kundens förståelse antagligen öka samtidigt som projektledaren skulle få bättre insikt i vad kunden anser om fakturorna.

Ju närmre projektet och kunden som den som fakturerar befinner sig desto bättre insikt har denne om vad kunden anser om projektet och fakturorna. Därför borde i regel projektledaren sköta faktureringen eller om inte det är möjligt i så fall löpande informera den som fakturerar om vad kunden anser.

Detta skulle kanske också kunna bidra till en ökad förståelse från kundernas sida om till exempel ett projekt drar ur på tiden och blir dyrare än planerat. Faktureringen är och bör ses som en viktig beståndsdel i relationen med en kund.

Uppdragsstart

Vid uppdragsstart har man en stor möjlighet att påverka hela projektets administrativa kvalitet. Genom att, med omedelbar verkan, ge projektet en god struktur i form av uppdrag, uppgift och aktivitet kan avsevärda besparingar i tid göras senare i projektet när konsulter ska rapportera tid.

Förslag:

1. **Lägg upp uppdrag.** Direkt efter att avtalet är undertecknat bör ett uppdrag läggas upp. Det bör tydligt göras vem som är ansvarig för att detta blir gjort. Förslagsvis projektledaren.
2. **Associera uppgifter.** Om det avtal som tecknats ställer krav på olika uppgifter så är projektledaren ansvarig för att lägga upp de uppgifter som krävs.
3. **Associera aktiviteter.** Projektledaren ska identifiera alla aktiviteter som kan bli aktuella under uppdraget och associera dessa till uppdraget. Projektledaren är ansvarig för detta. I stället för att som i dag lägga till olika grupper av aktiviteter så ska de aktiviteter som projektledaren anser kan bli aktuella läggas till. På så vis underlättar detta för konsulten som ska rapportera tid senare i projektet.
4. **Skapa komplett prislista.** Utifrån det tecknade avtalet så skapas en prislista som ska vara komplett. Projektledaren är ansvarig för att denna prislista är komplett och ständigt uppdaterad. Förändringar i denna bör vara begränsade till vissa personer genom logg eller/och lösenord.
5. **Sammanställning av uppdragsdokument.** Utifrån avtalet så skapas ett dokument där det redogörs för vilket uppdrag det gäller, vilka aktiviteter och uppgifter som har associerats, uppdragets prislista samt en kort redogörelse för hur faktureringen ska gå till. Projektledaren är ansvarig.
6. **Kommunicering.** Uppdragsdokumentet ska kommuniceras ut till samtliga medarbetare som berörs av projektet. Detta ska ske innan uppdraget börjar. Dessutom ska det finnas tillgängligt på intranätet. Om förändringar i avtal görs under projektet som påverkar innehållet i uppdragsdokumentet så ska detta givetvis ändras och skickas ut till samtliga berörda medarbetare på nytt. Projektledaren är ansvarig.

Genom att omedelbart när ett avtal tecknats lägga upp ett uppdrag och genomföra ovan nämnda åtgärder kan all administration av projektet effektiviseras. Den eventuella mertid som läggs ned här, sparas in flera gånger om senare i projektet då det kommer underlätta tidrapporteringen avsevärt för alla projektmedlemmar. Det är också viktigt att tydligt definiera vem som är ansvarig för detta. Det behöver nödvändigtvis inte vara den personen som gör alla dessa steg men däremot ska den ansvarige se till att de utförs.

7.1.3 Fasta fakt

Förtydliga de olika rollerna

I delprocessen fast fakt finns två nyckelroller som processen är beroende av nämligen avtalsansvarig och ekonomiskt ansvarig. Rollen som avtals ansvarig innehas vanligt vis av en medarbetare tillhörande marknadsavdelningen. Rollen som ekonomiskt ansvarig bör också konstant innehas av en och samma person i stället för som i dag att den vandrar mellan projektledaren och gruppansvarig beroende på om projektet befinner sig i en utvecklingsfas eller förvaltningsfas. Gruppansvarig bör hela tiden inneha rollen som ekonomiskt ansvarig för uppdraget. Däremot så bör gruppansvarig kunna delegera ansvaret att starta faktureringen när ett utvecklingsuppdrag eller tilläggsutvecklingsuppdrag är klart.

Ta fram enkla blanketter

För att förenkla kommunikationen mellan medarbetare och licensfaktureringsystemet fasta fakt bör en enkel blankett som enkelt återfinns i verksamhetsledningssystemet användas. Endast denna kanal till fasta fakt bör tillåta att användas.

7.1.4 Kundfrågor angående fakturor

Ta vara på den input som kundfrågor och synpunkter ger

Frågor, klagomål och synpunkter är en viktig input till förbättringsarbetet. Därför bör alla inkommande ärende gällande frågor, klagomål och synpunkter på faktureringen registreras i WMdata Utilities ärendehanteringssystem Service Center. Som det ser ut i dagsläget så är det endast kundsupport som har tillgång och kunskap att använda service center. I delprocessen kundfrågor angående fakturor skulle det kunna beslutas att alla inkommande fakturafrågor skulle nå WMdata Utilities via kundsupport. Detta är dock orealistiskt i praktiken då många av företagets kunder känner till WMdata Utilities organisationen väl och oavsett vad som angetts i processbeskrivningen skulle de ta kontakt direkt med antingen projektledaren för aktuellt projekt eller fakturahandläggarna på administration. Därför finns två alternativ kvar antingen dela ut Service Center klienter samt utbildning i hur det fungerar till samtliga medarbetare eller så får den medarbetare som tagit emot ärendet från kund först ta kontakt med service center och registrera ärendet där. Utifrån de erfarenheter som examensarbetaren erhållit om processen och dess förutsättningar så skulle det senare alternativet vara det fördelaktigaste nämligen att låta den medarbetare som först får kontakt med kunden, kontakta service center och be dem registrera ärendet.

7.2 Inköpsprocessen

Digitalt system för hantering av leverantörsfakturor

Under de intervjuer som genomfördes och de enkäter som skickades ut fanns en i stort sett genomgående uppfattning i företaget om att ett elektronsikt system med scanning av leverantörsfakturor och kontering och attestering via företagets ekonomisystem Maconomy skulle "lösa alla problem". Åsikter framkom även att ett företag som WMdata Utilities som säljer sådana system själv borde ha ett sådant.

Tidigare bedömningar har visat att ett sådant system inte skulle vara ekonomiskt lönsamt. Dock så har ingen grundlig undersökningen gjorts. I en undersökning om vilken kostnaden är för att hantera en leverantörsfaktura helt manuellt eller med hjälp av ett elektroniskt system skulle två möjliga utfall fås.

- Det är ekonomiskt lönsamt att implementera ett elektronsikt faktureringsystem. Konsekvensen av ett sådant resultat är att WMdata Utilities bör överväga att skaffa ett sådant.
- Det är inte ekonomiskt lönsamt att skaffa ett elektronsikt faktureringsystem. I sådant fall bör argument som ”Vad betyder det för ett företag som säljer ett system att själv använda ett liknande?”. I vilket fall som helst så kan myten om att ett elektronsikt faktureringsystem skulle lösa alla problem slås håll på genom att publicera undersökningen internt.

En enkel initial undersökning baserad på processkartorna från detta examensarbete, tidsuppskattningar från företagets medarbetare om de olika momenten i processen samt en uppskattning av vad ett sådant system skulle kosta visar att det finns god möjlighet att göra en ekonomisk vinst med implementering. Dock bör en mer detaljerad undersökning göras för att ge ett resultat med högre validitet.

Attestering och kontering

Kartläggning med tillhörande tidsuppskattning visar att det område där störst tidsbesparingar kan göras är vid kontering och attestering av leverantörsfakturer. Som de ser ut i dagens läge så konteras och attesteras alla leverantörsfakturer av medarbetare och dennes ansvarige.

Många av de fakturer som kommer till WMdata Utilities är av återkommande karaktär och från leverantörer som är graderade som A-leverantörer, det vill säga som granskas årligen. Alla dessa fakturer bör inte skickas ut för attest och kontering i organisationen.

Administrativ hantering

Då samma effekt skulle uppnås med bara en kontroll av attesterade och konterade leverantörs fakturer bör kontrasigneringen tas bort.

7.3 Löneprocess

7.3.1 Tidrapporteringsprocessen

Tid rapportering i projektdagbok

De fyra viktigaste aspekterna med tidrapportering är att den ska vara snabb, utförlig, enkel och korrekt. Som det ser ut i dag så antecknar de flesta sin tid löpande i något eget system (almanacka, Excel ark eller liknande) för att sedan föra in det veckovis i Maconomy. Inom många projekt används även en kompletterande projektdagbok just för att kunna specificera, för kund, vad som gjorts. Samtliga konsulter jag har talat med har förklarat att det kanske enklaste sättet att få kunden att vara nöjd med fakturan är att specificera den väl. Därför föreslår jag att en standardiserad projektdagbok används. Den skulle ersätta alla de olika personliga varianter som finns för löpande registrering av nerlagd tid. Från projektdagboken skulle sedan inrapportering av tid i Maconomy ske veckovis. Genom att göra projektdagboken tillgänglig för projektledaren kan denne hämta kompletterande information från projektdagboken vid fakturering.

	Antal				
Datum	timmar	Vad som gjorts	Uppdrag	Aktivitet	Uppgift

Figur 7.1 Exempel på hur projektdagbok skulle kunna se ut

Genom att använda samma typ av projektdagbok i hela företaget gör det saken även lättare för någon att ersätta den som fakturerar om t.ex. denne är borta under faktureringen.

7.4 Diskussion kring studien och dess gång

Detta examensarbete har i första hand kartlagt faktureringsprocessen, inköpsprocessen och löneprocessen för att förbereda dem inför kommande certifiering enligt ISO9001 och i andra hand föreslagit förbättringsförslag till de tre processerna. Dessa förbättringsförslag är framtagna för att vara relativt enkla att genomföra och ge stor effekt på processens resultat.

Arbetet med att kartlägga faktureringsprocessen var den första processen som examensarbetaren arbetade med. Av de tre processerna som kartlades i detta projekt var faktureringsprocessen den klart mest omfattande både vad gäller antal inblandade personer samt antal inblandade moment. Arbetet har både innehållit kartläggning och förbättringsarbete. Från WMdata Utilities sida ansågs den vara en av de mest prioriterade processerna att kartlägga.

För större delen av löneprocessen har det varit fråga om en kartläggning av dagens verksamhet. För inköpsprocessen har det varit frågan om en blandning mellan kartläggning och förbättringsarbete. För moment som utförs av fler enheter, i respektive process, på olika vis har genom diskussion med nyckelpersoner en form av intern benchmarking genomförts för att hitta det mest effektiva sättet att utföra momentet på samma vis inom hela organisationen.

De processkartläggningar innehållande förbättringar som gjorts kommer under våren att implementeras i WMdata Utilities organisation. De förbättringsförslag som angetts kommer att ligga till grund för ett förbättringsarbete under våren vilket kommer att leda till att processerna uppnår en nivå som gör dem certifierbara enligt ISO 9001 eller som kommer att leda till att processen blir effektivare och mer kostnadseffektiv.

7.5 Slutsats

Slutligen vill examensarbetaren återknyta till den forskningsfråga som formulerades i stycke 1.3 nämligen:

Hur kan administrativa processer effektiviseras i en organisation?

Examensarbetaren anser slutligen sig ha besvarat denna fråga i detta examensarbete.

8 Referenser

8.1 Muntliga referenser

Intervjuer med följande personer:

WMdata Utilities

Cecilia Pfannenstill, WMdata Utilities

Monica Trolle, WMdata Utilities

Conny Emander, WMdata Utilities

Agneta Griffin, WMdata Utilities

Helene Sandgren, WMdata Utilities

Viveca Ödhammar, WMdata Utilities

Ingela Holstensson, WMdata Utilities

Gunvor Bengtsson, WMdata Utilities

Pål Pullen, WMdata Utilities

Erika Nilsson, WMdata Utilities

Christina Håkansson, WMdata Utilities

Mikael Roth, Nordic Computer Management

Göran Johnsson, WMdata Utilities

Janne Andersson, Nordic Computer Management

Christer Mårtensson, WMdata Utilities

Peter Lundin, WMdata Utilities

Sven-Olof Knutsson, WMdata Utilities

Bertil Benander, WMdata Utilities

Mats Ellkvist, WMdata Utilities

Åsa Axelsson, WMdata Utilities

Mårten Lindberg, WMdata Utilities

Ann Bengtsson, WMdata Utilities

8.2 Skriftliga referenser

Bergman, B., Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet: från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur

Holme, I., Solvang, B. (1991) *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Sörqvist, L. (2002) *Kvalitetsbristkostnader: ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Sörqvist, L. (1998) *Poor quality costing*. Stockholm: Studentlitteratur.

Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L., (1987). *Att utreda och rapportera*. Malmö: Liber

Wisén, J., Lindblom, B. (2001) *Effektivt projektarbete*. Stockholm: Norstedts juridik.

8.3 Web referenser

www.wldata.com

Wldata:s intranät

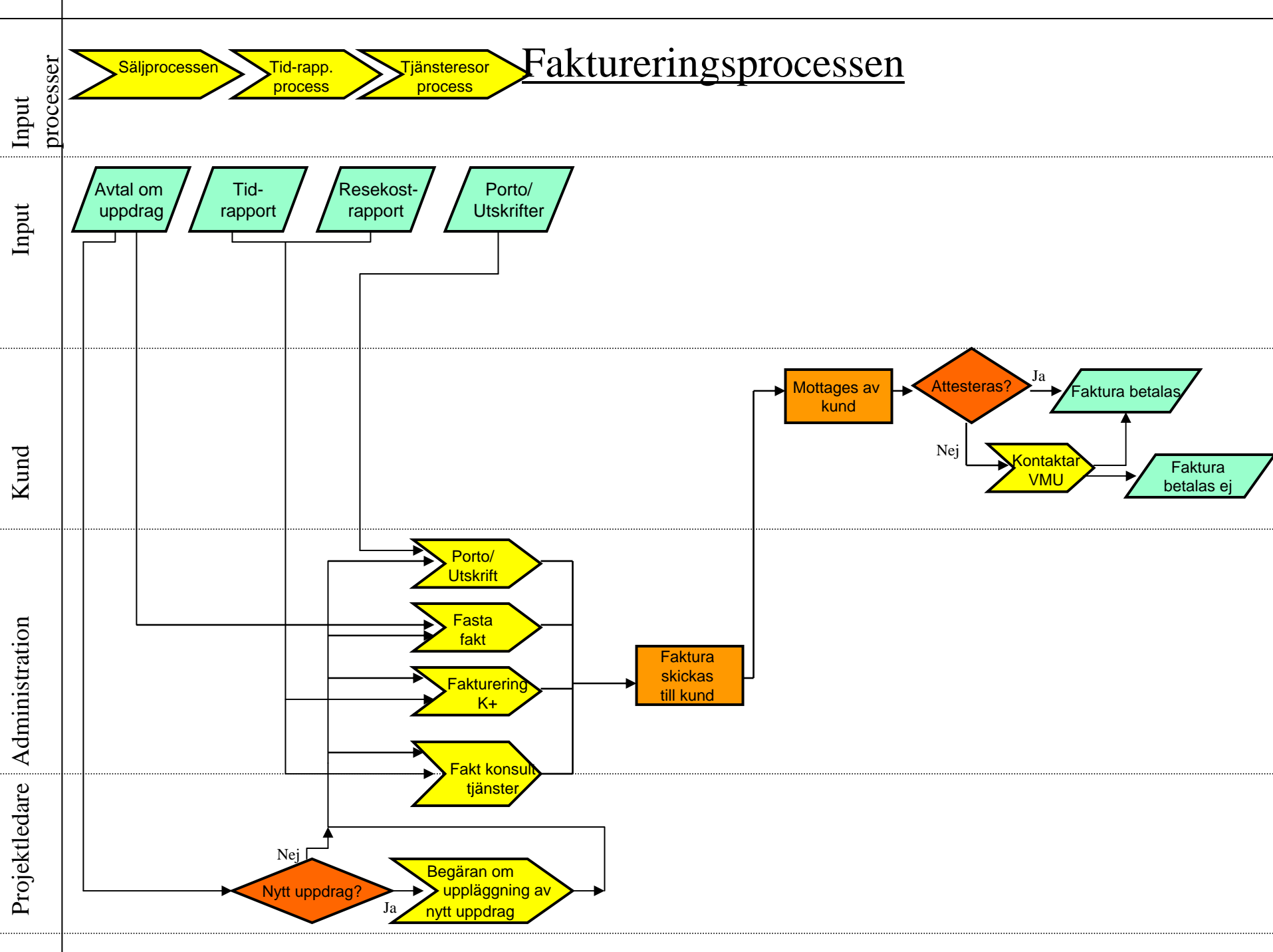
Wldata Utilities intranät

www.sandholm.se

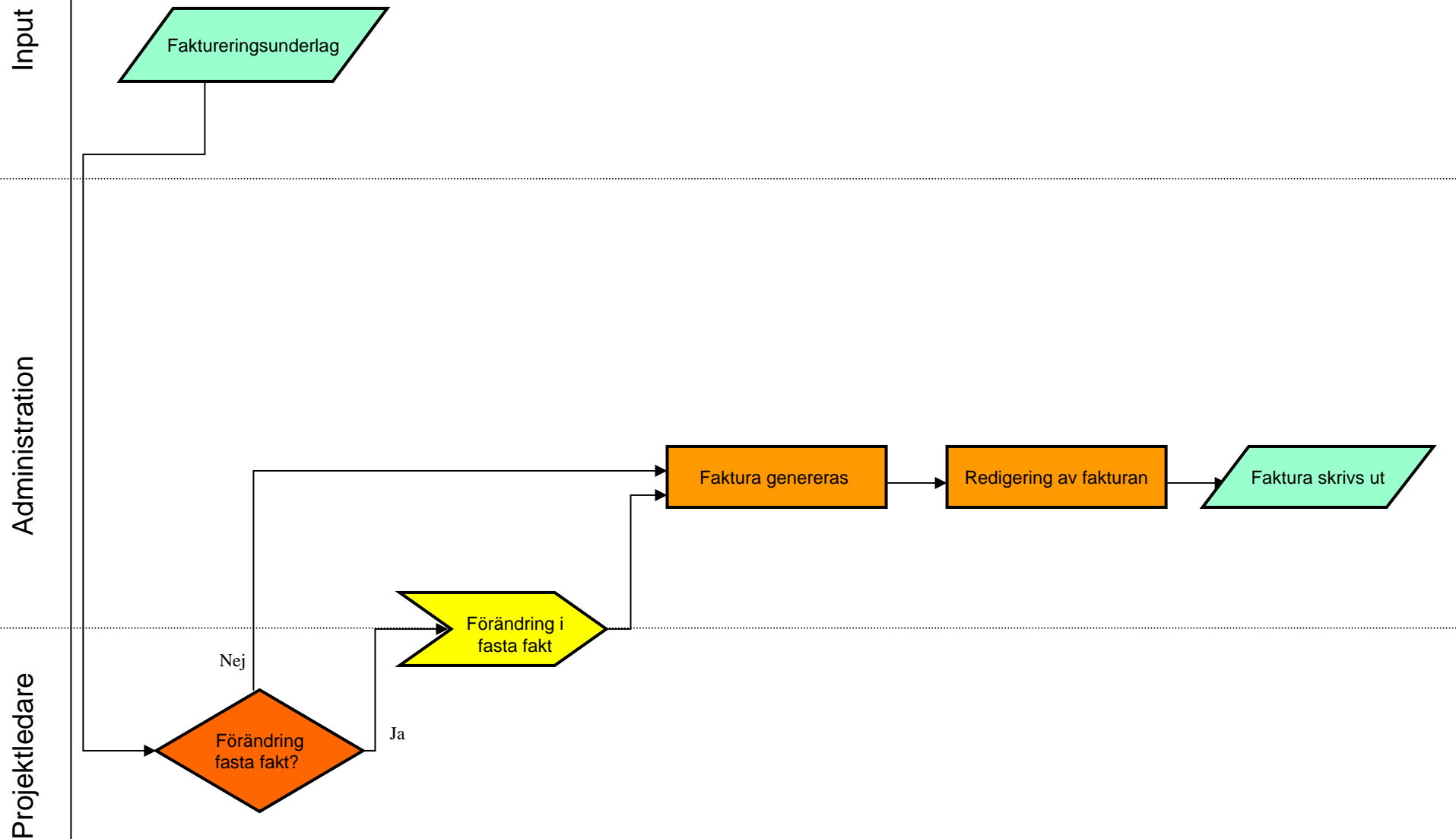
www.sis.se

www.siq.se

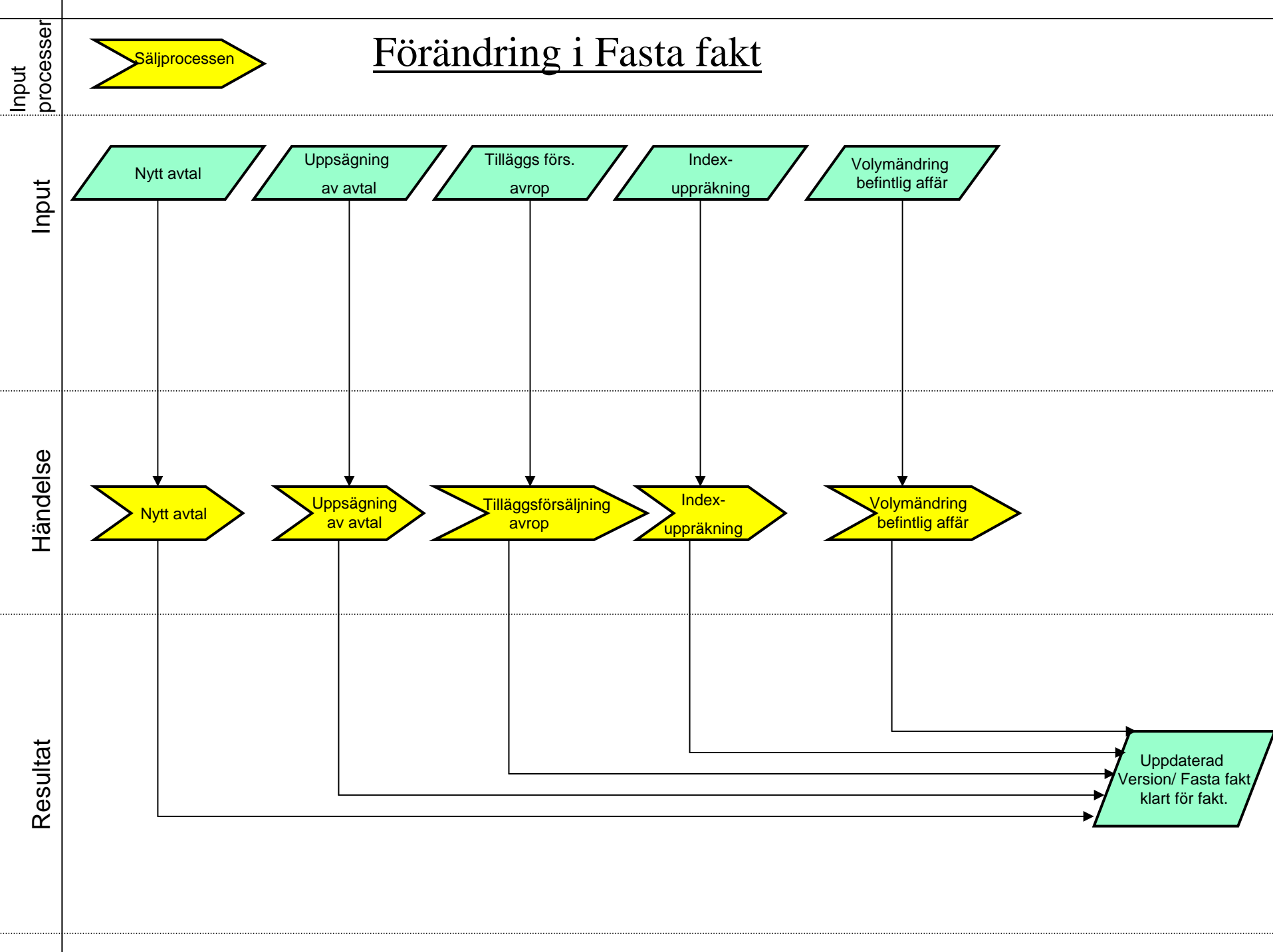
Faktureringsprocessen

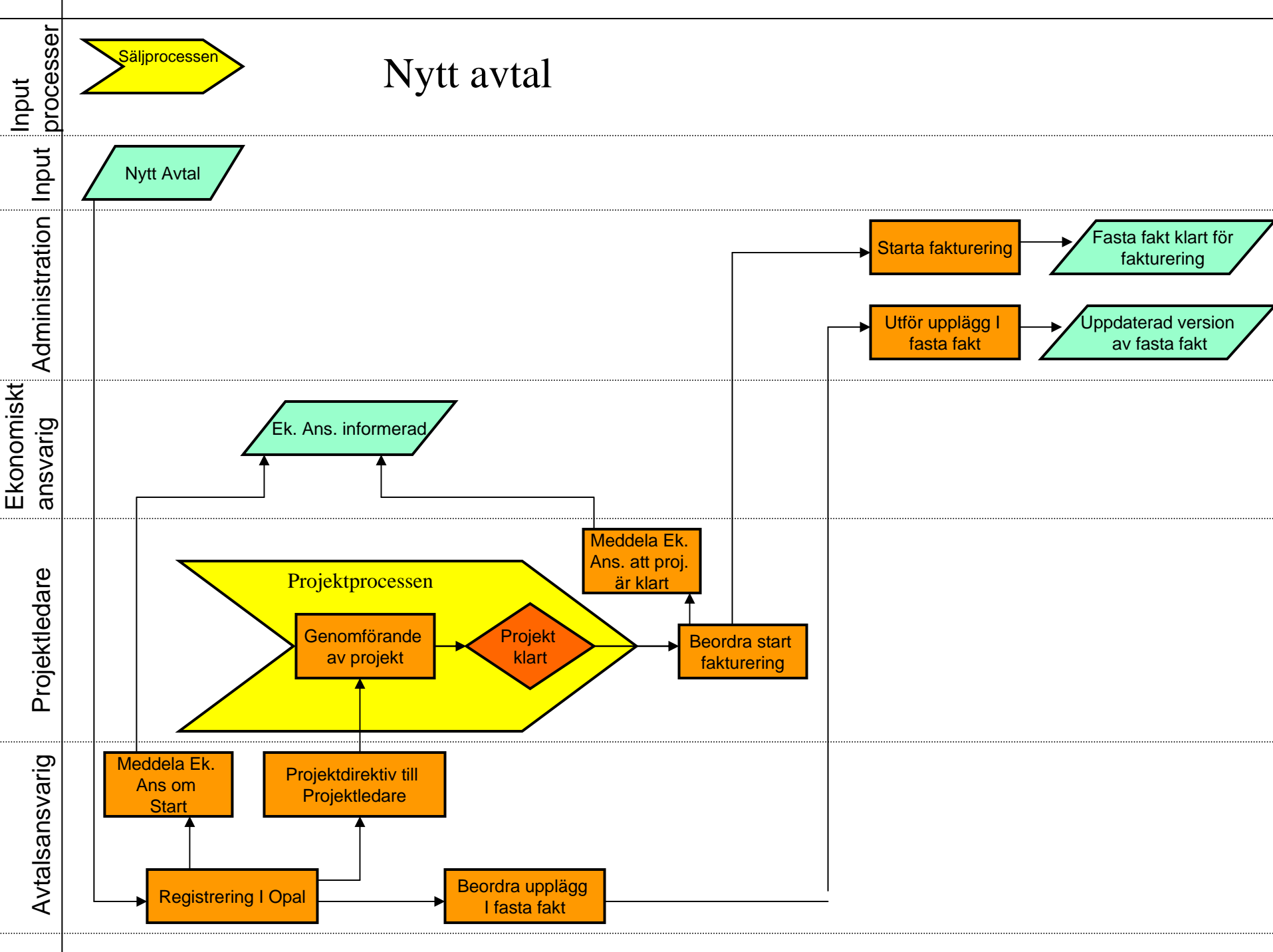


Fasta fakt

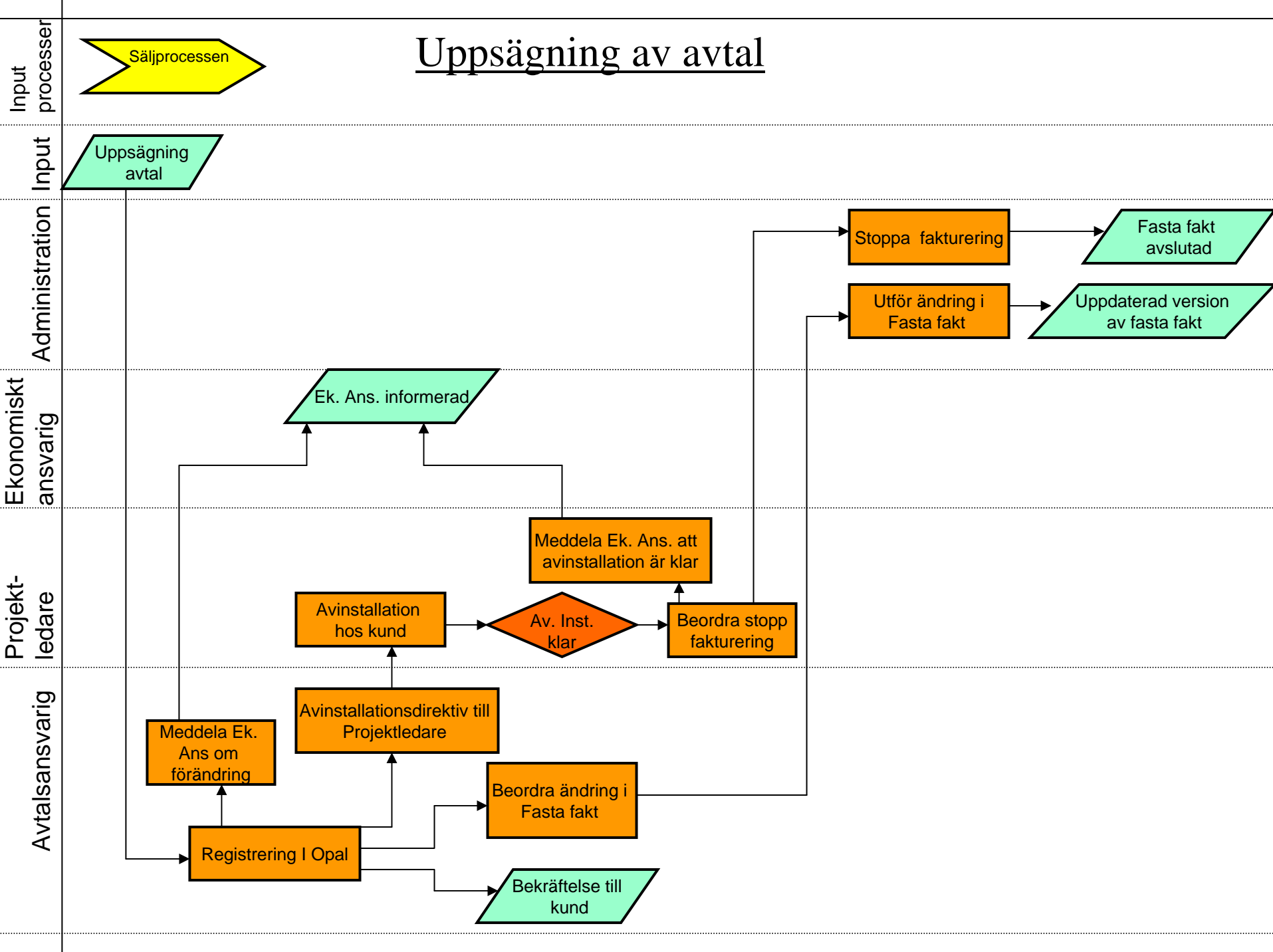


Förändring i Fasta fakt

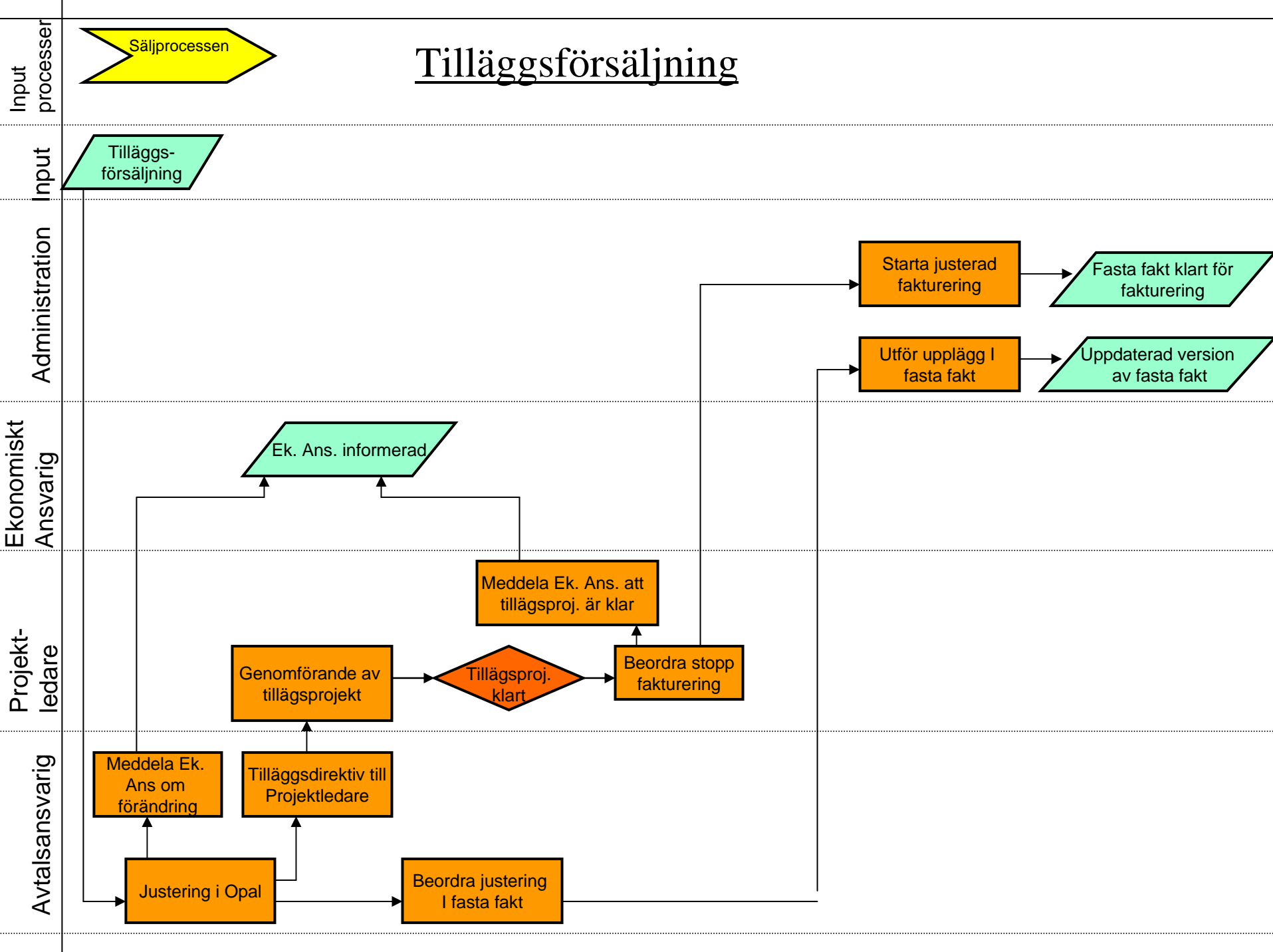




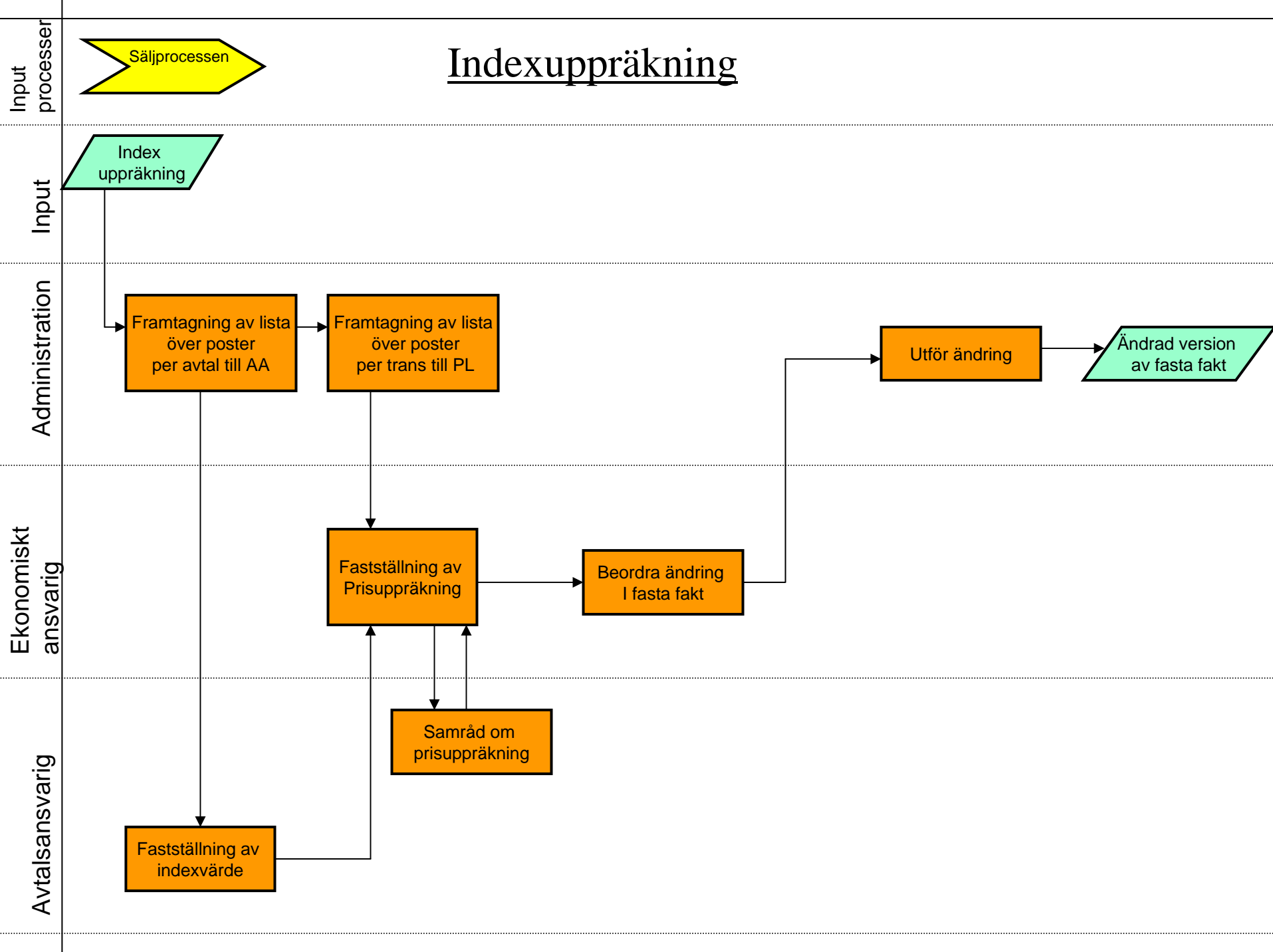
Uppsägning av avtal



Tilläggsförsäljning



Indexuppräkning



Volymändring befintlig affär



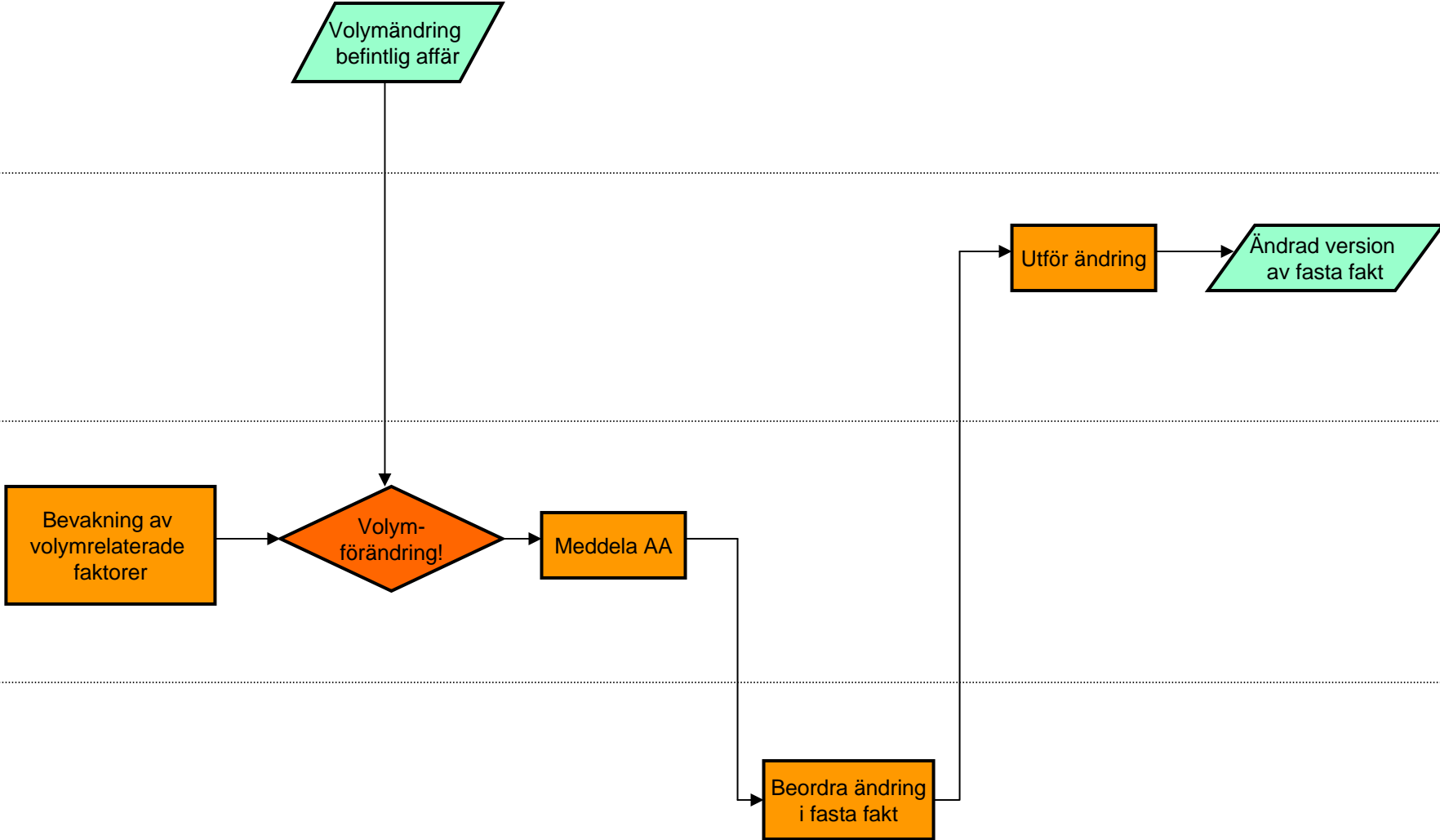
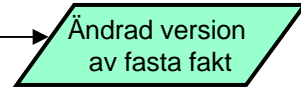
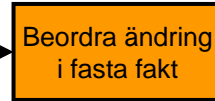
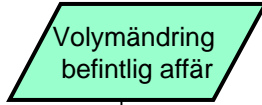
Input
processer

Input

Administration

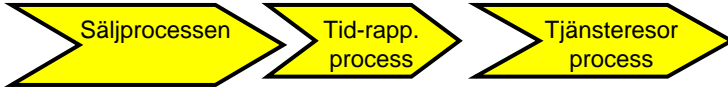
Ekonomiskt
ansvarig

Avtalsansvarig



Processbeskrivning konsulttjänst fakt

Input
processer



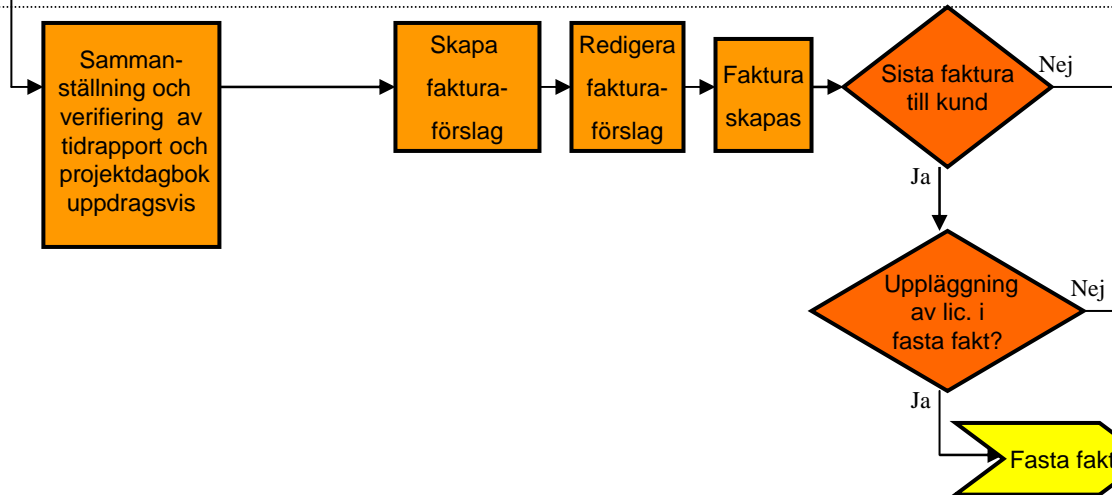
Input



Administration

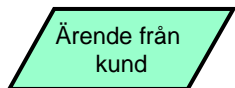


Projektledare



Kund frågor

Input



Kundtjänst



Adm.

Projektledare

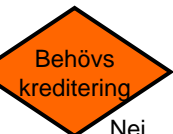
Administration



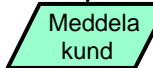
Ja



Ja



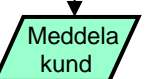
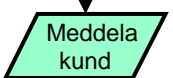
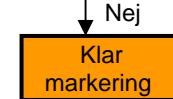
Ja



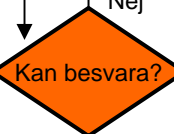
Nej

Nej

Nej



Projektledare



Ja



Ja

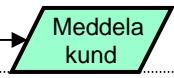
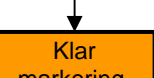
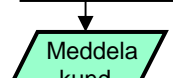
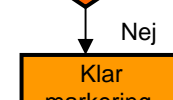


Ja

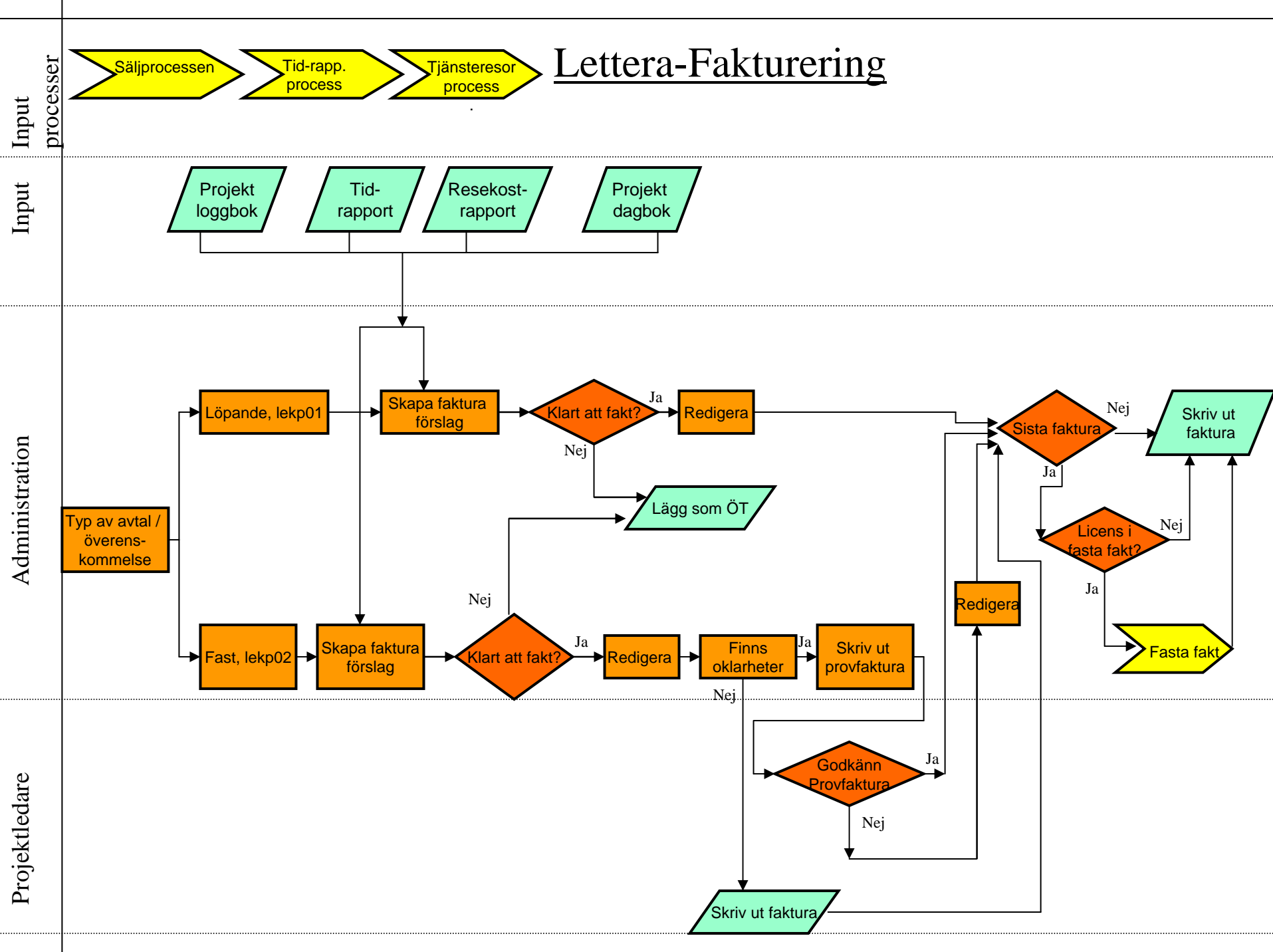
Nej

Nej

Nej

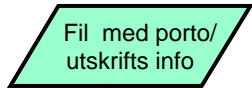


Lettera-Fakturering

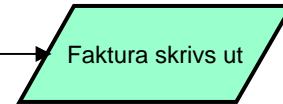
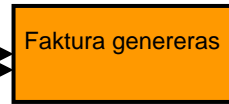
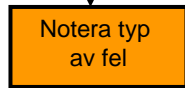
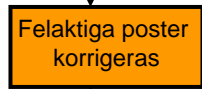
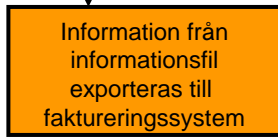


Porto/utskrift

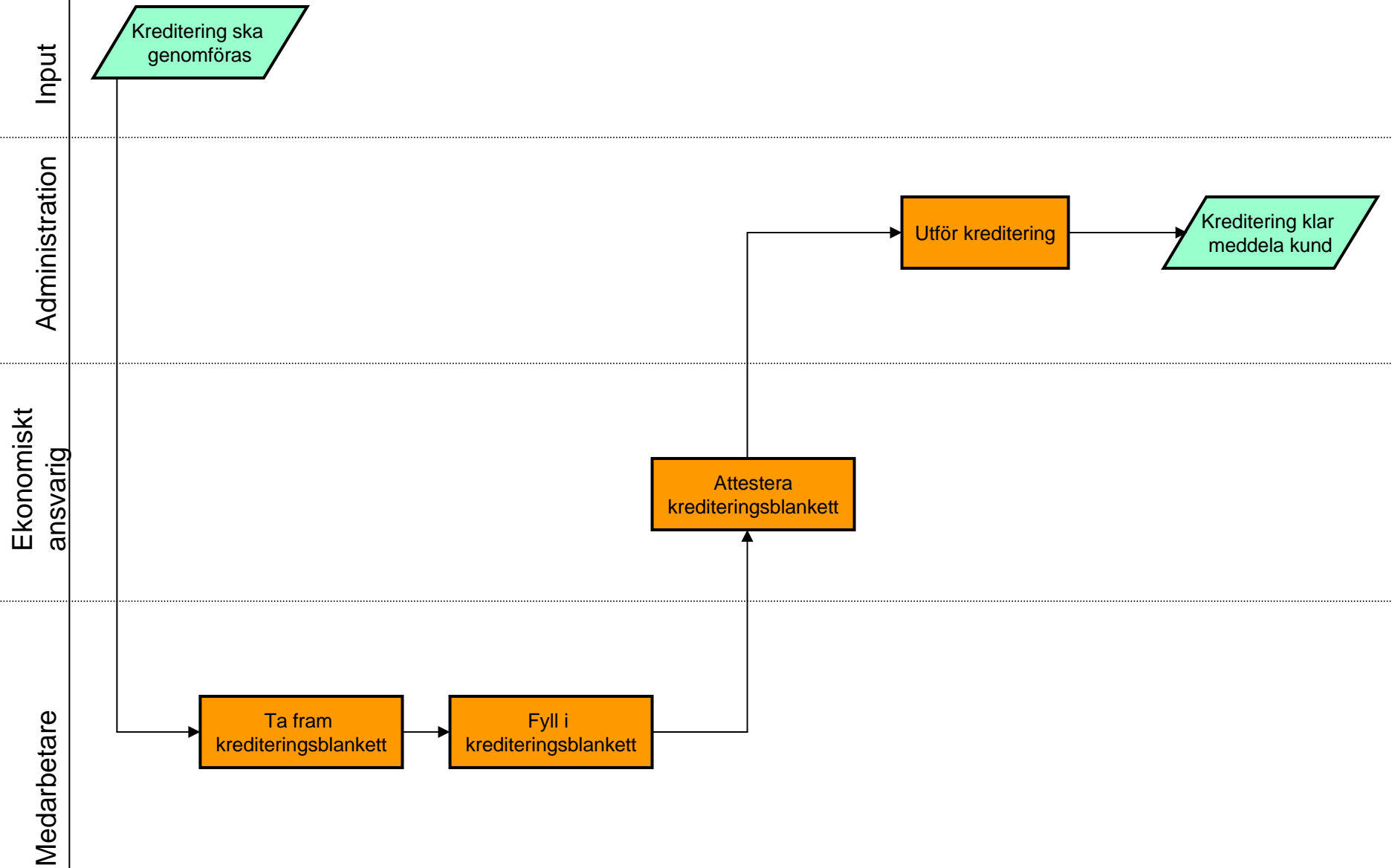
Input



Administration

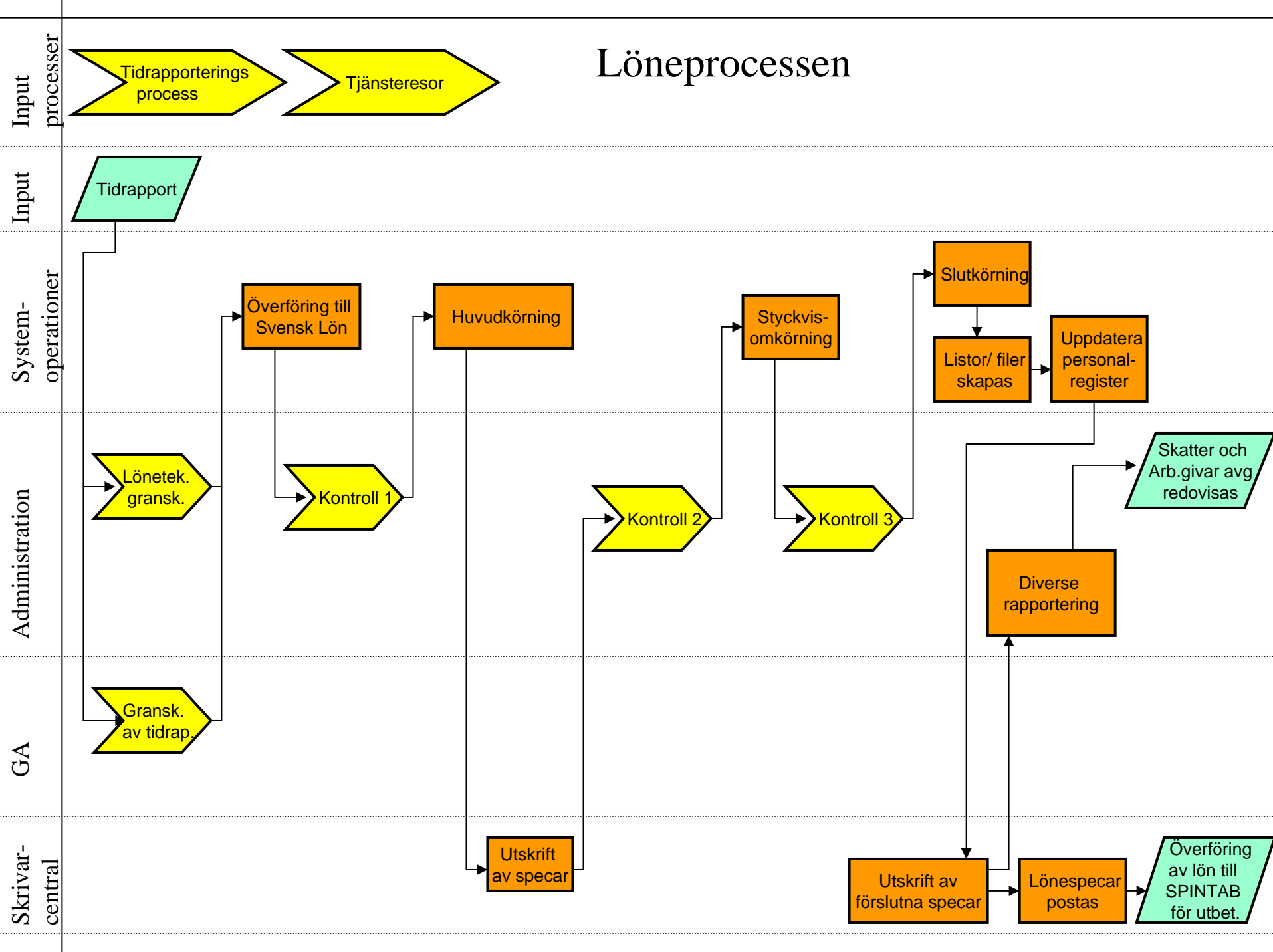


Kreditering av faktura



Löneprocessen

Löneprocessen



Löneprocessen

Input

Bruttolön-
avdrag

Tjänstebil

Resekostnads
utlägg

Övriga
justeringar

System-
operationer

Överföring till
Svensk Lön

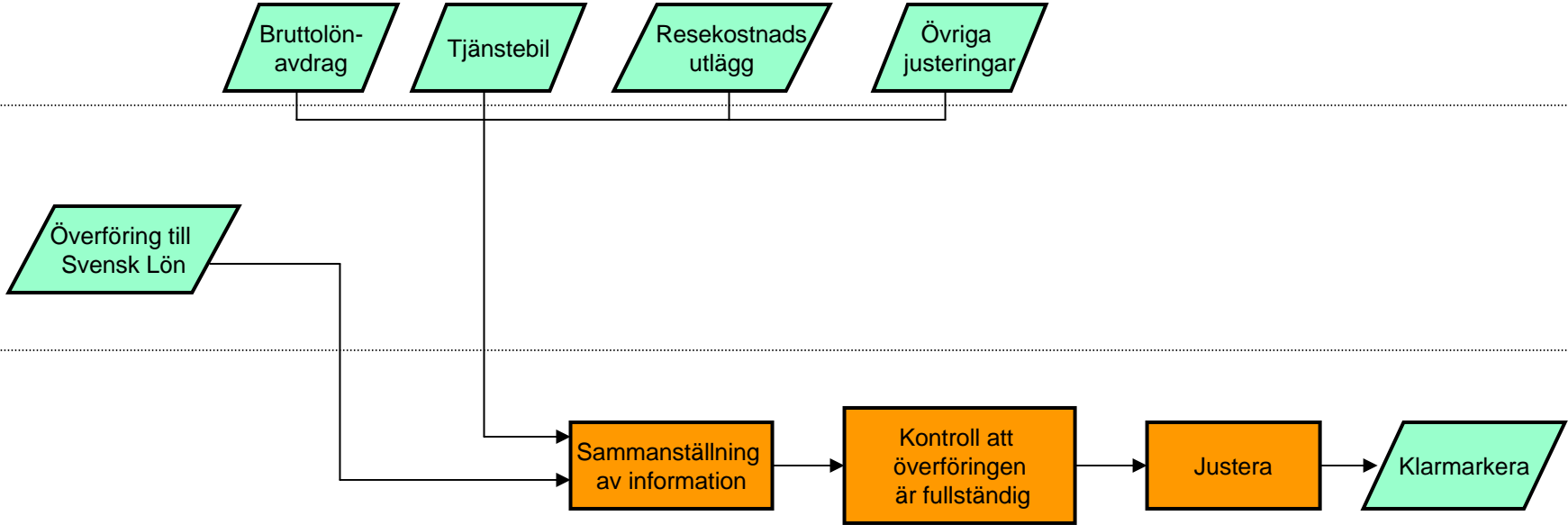
Administration

Sammanställning
av information

Kontroll att
överföringen
är fullständig

Justera

Klarmarkera

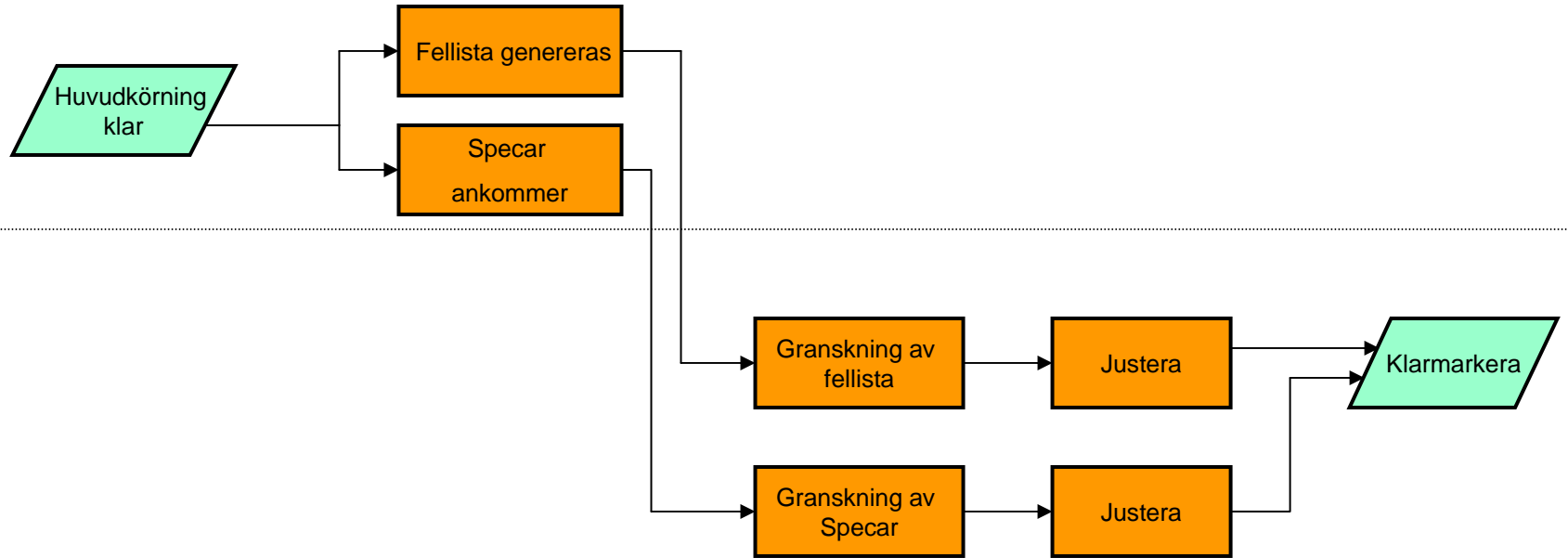


Löneprocessen

Input

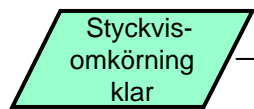
System-
operationer

Administration



Löneprocessen

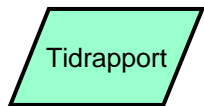
System-
operationer



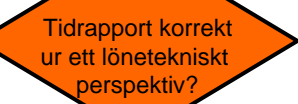
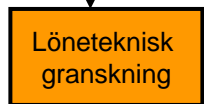
Administration

Löneteknisk granskning av tidsrapport

Input

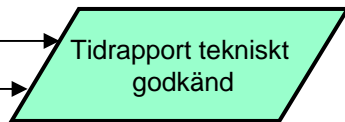
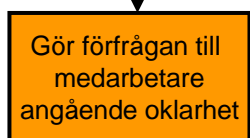


Administration

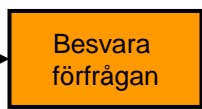


Ja

Nej

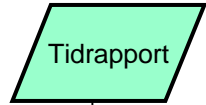


Medarbetare



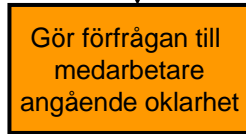
Granskning av tidsrapport

Input



Ja

Nej

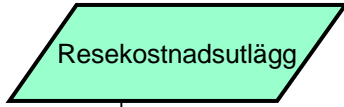


GA

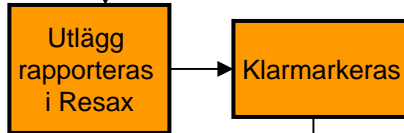
Medarbetare

Tjänsteresorprocessen

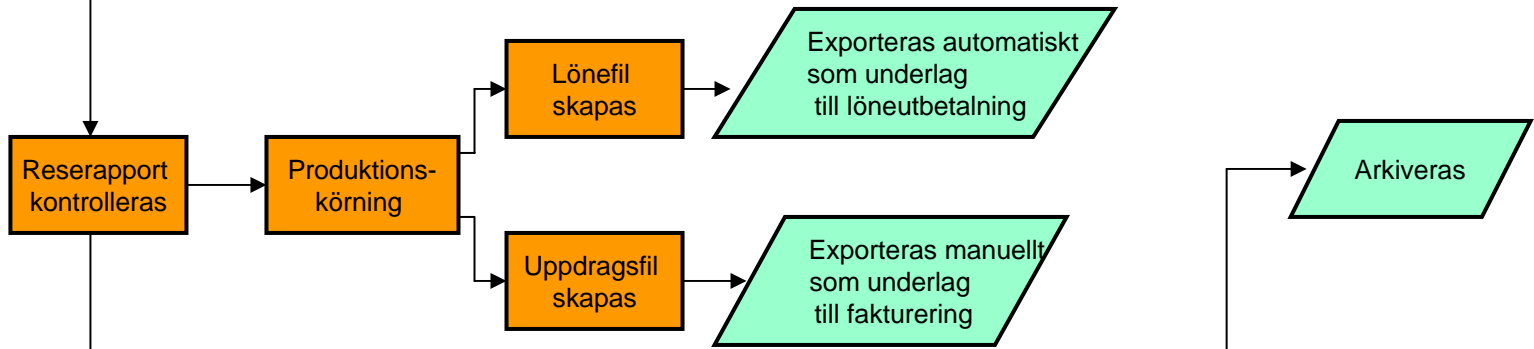
Input



Medarbetare



Administration



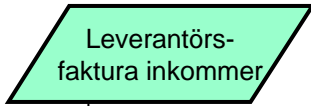
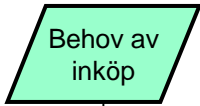
GA



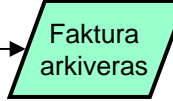
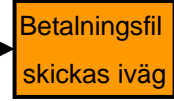
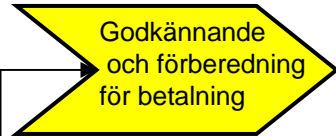
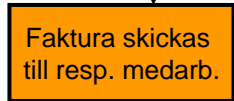
Inköp

Inköpsprocessen

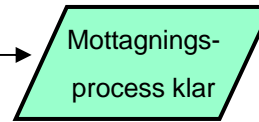
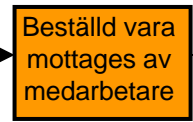
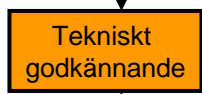
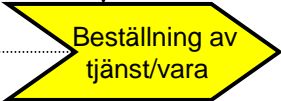
Input



Administration



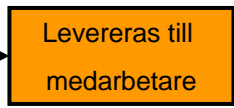
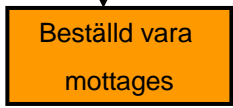
Medarbetare



GA / FA / VD



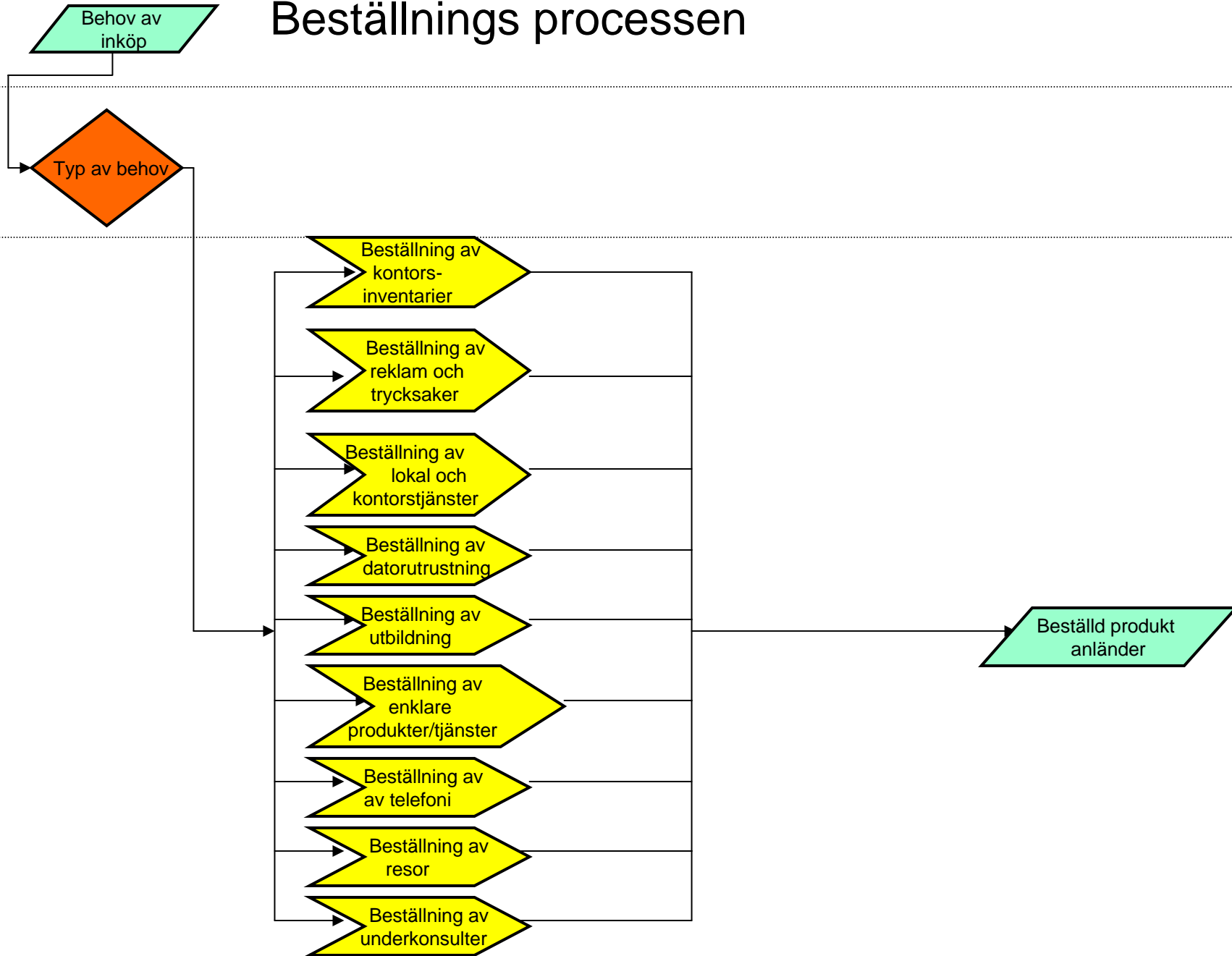
Ordermottagning



Beställnings processen

Input

Medarbetare



Behov av inköp

Typ av behov

Beställning av kontorsinventarier

Beställning av reklam och trycksaker

Beställning av lokal och kontorstjänster

Beställning av datorutrustning

Beställning av utbildning

Beställning av enklare produkter/tjänster

Beställning av av telefoni

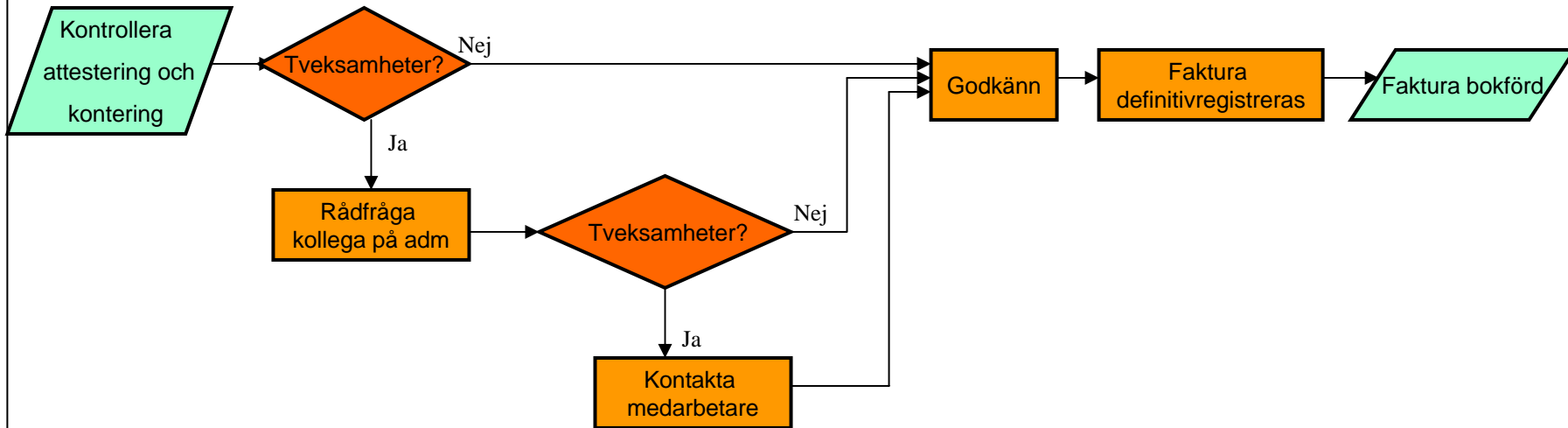
Beställning av resor

Beställning av underkonsulter

Beställd produkt anländer

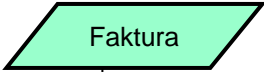
Godkännande och förberedning för betalning

Administration handläggare

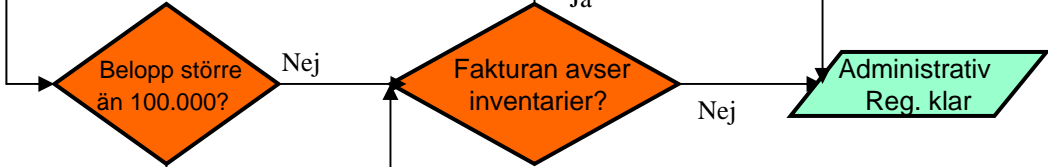


Administrativ registrering

Input



Administration



Chef adm.



VD

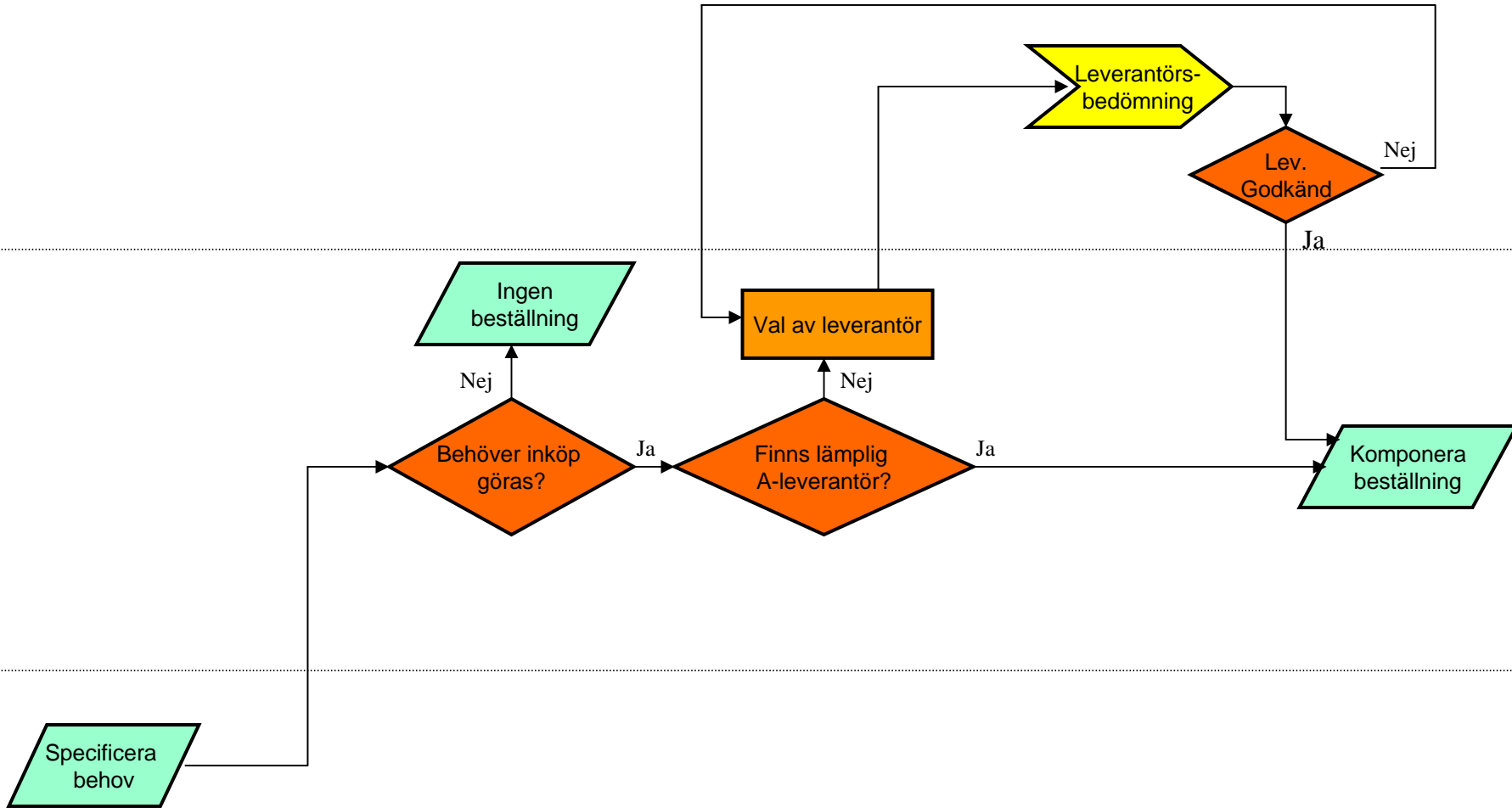


Beställning av kontorsinventarier

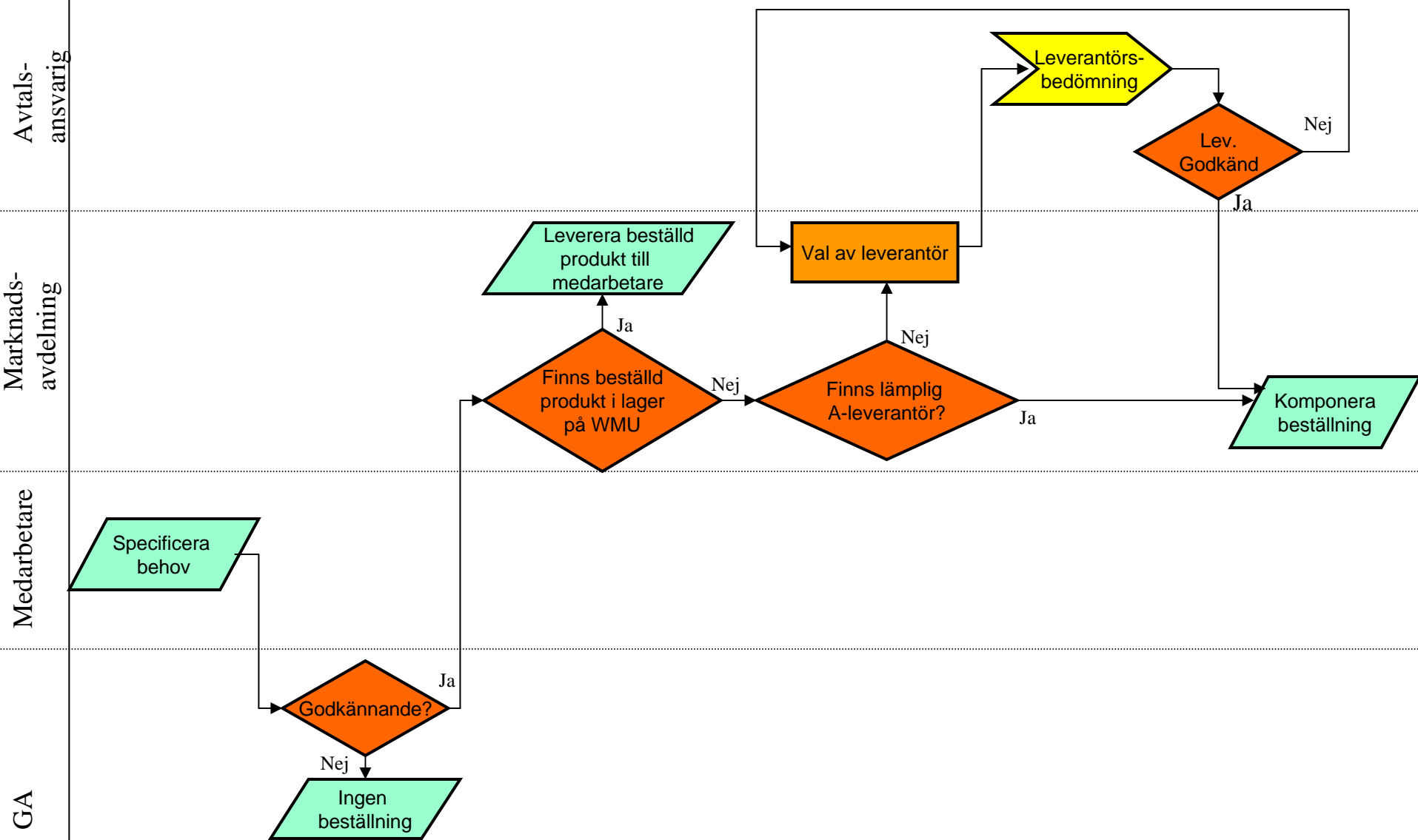
Avtalsansvarig

Administration

Medarbetare



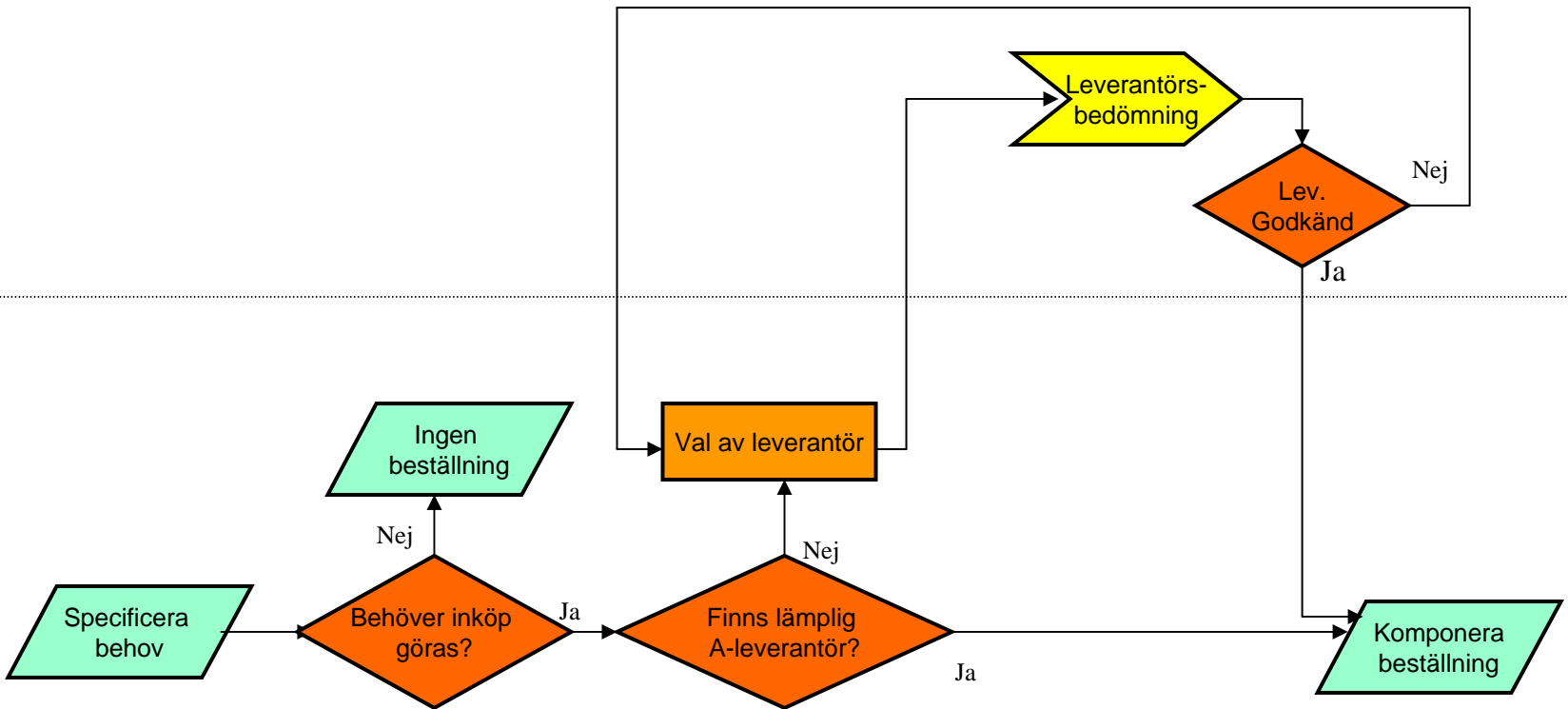
Beställning av reklam och trycksaker



Beställning av lokal och kontorstjänster

Avtalsansvarig

Administration



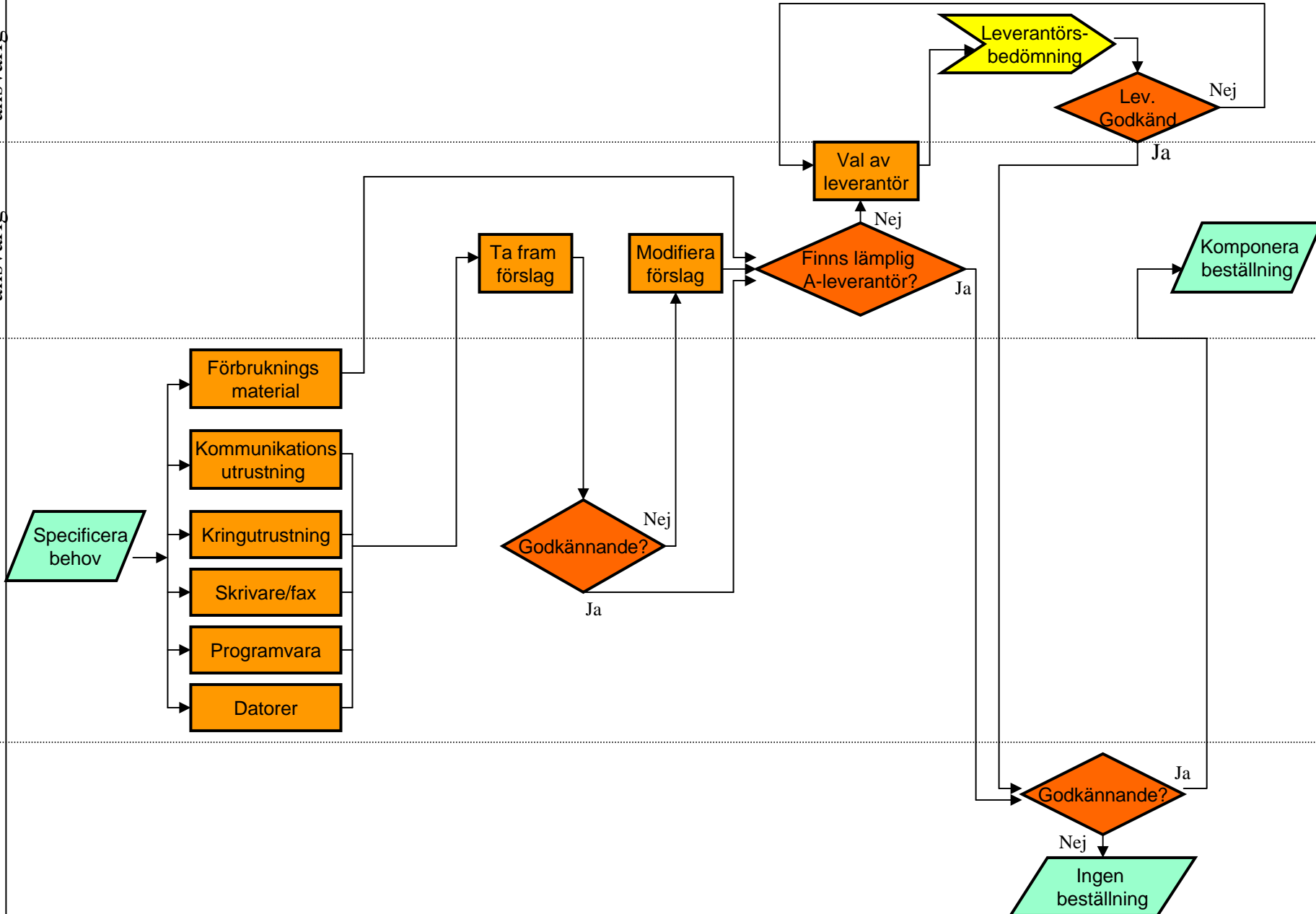
Beställning av datorutrustning

Avtals-
ansvarig

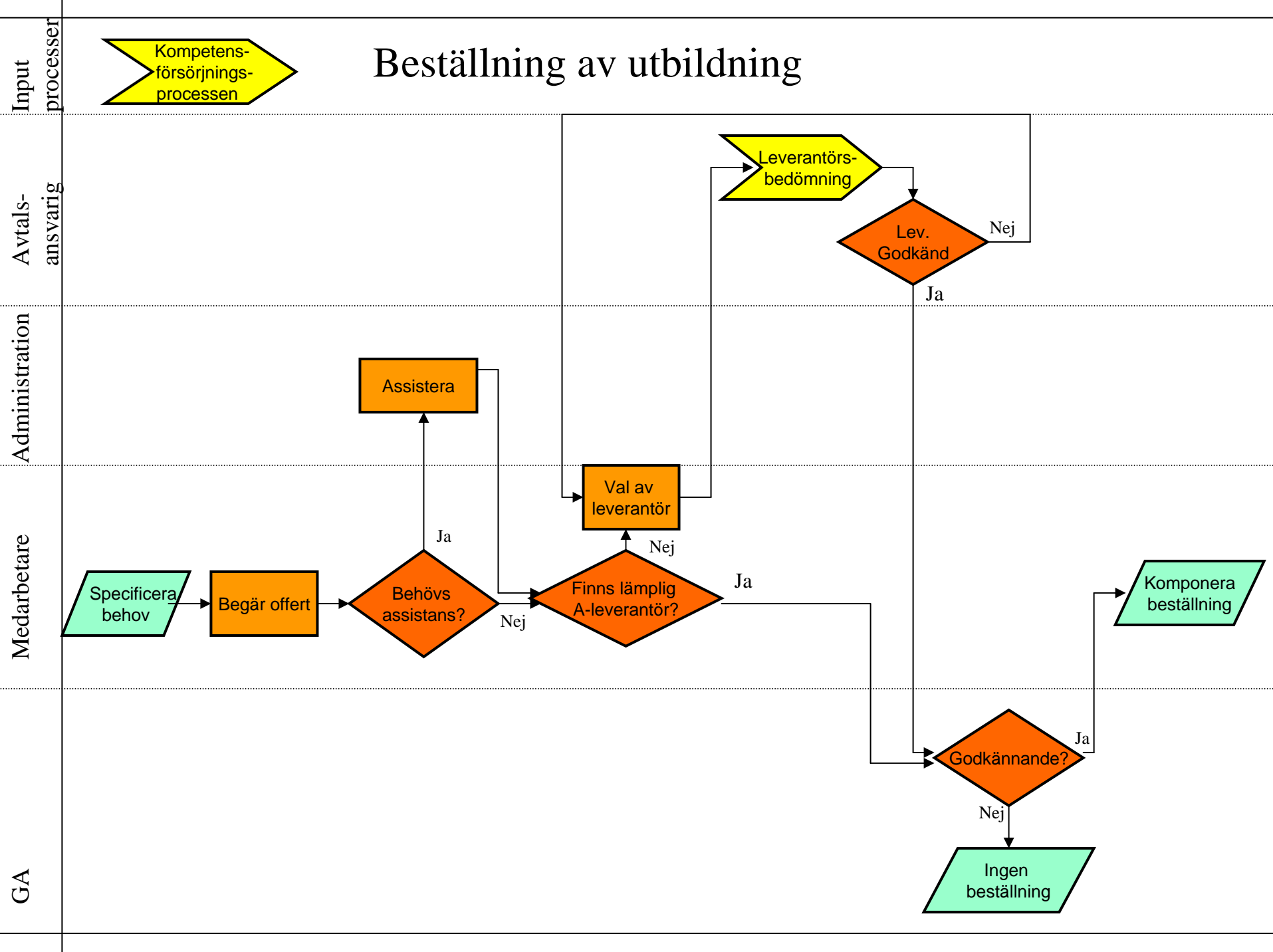
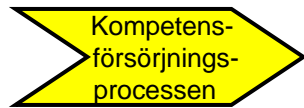
Datorinköps-
ansvarig

Medarbetare

GA



Beställning av utbildning



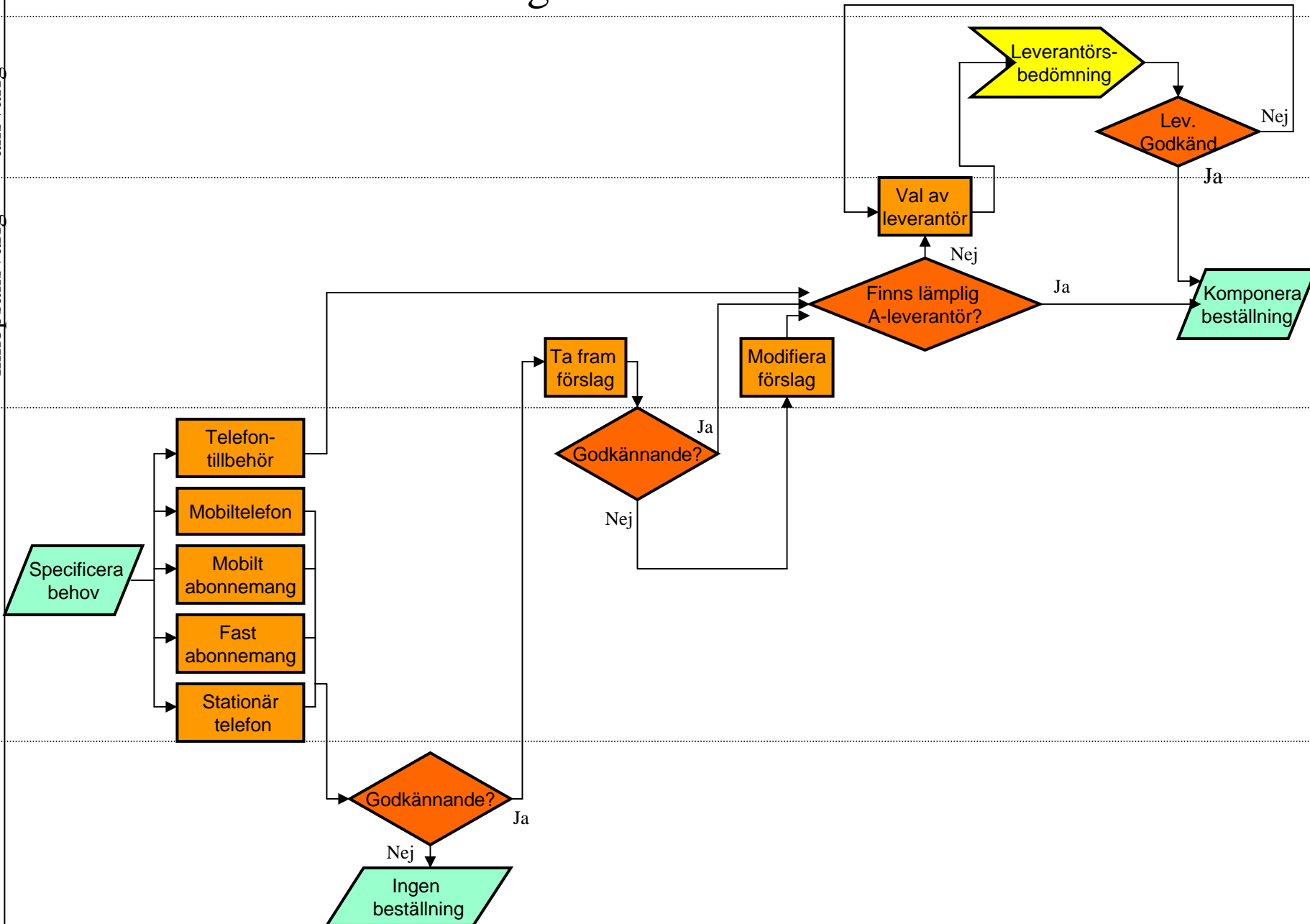
Beställning av telefoni

Avtals-
ansvarig

Telefoni
inköpsansvarig

Medarbetare

GA

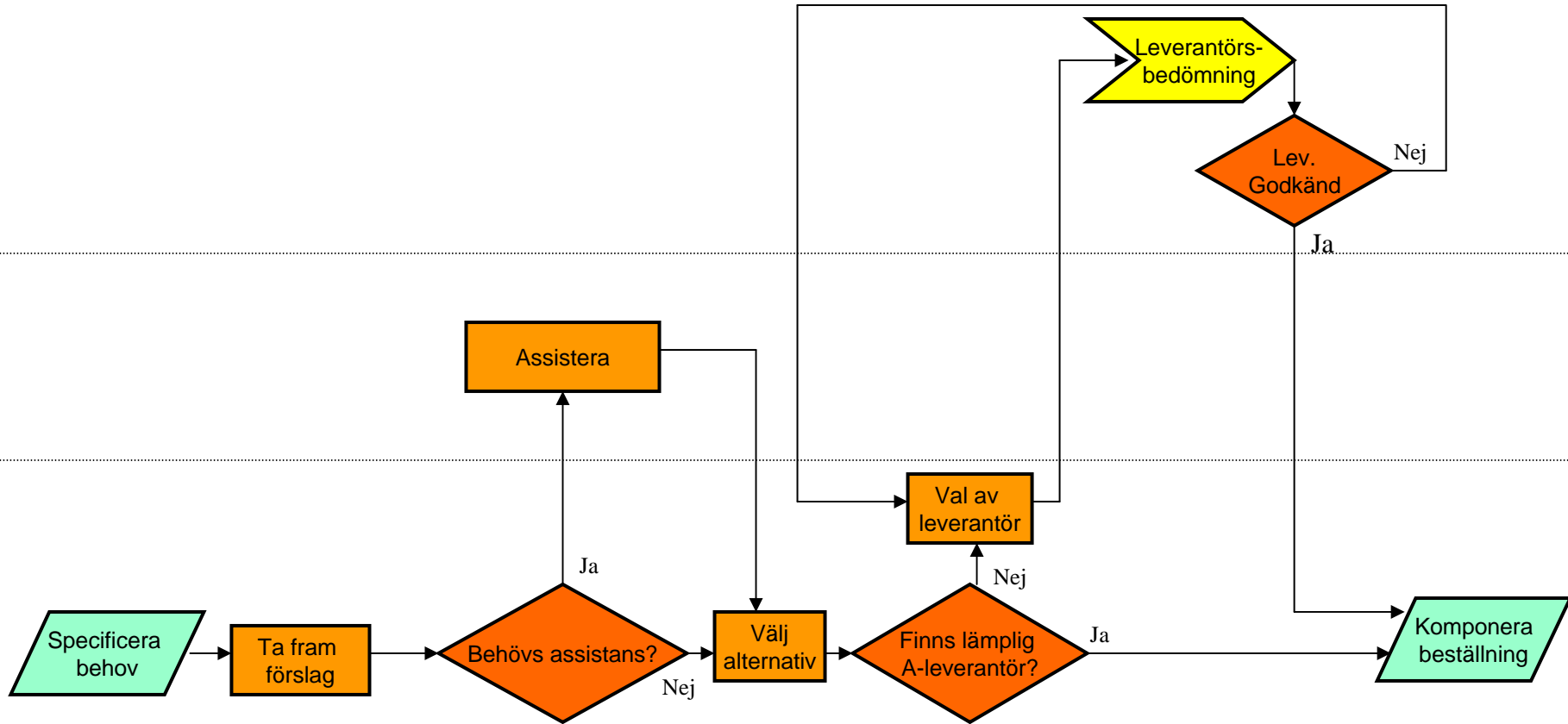


Beställning av resor

Avtals-
ansvarig

Administration

Medarbetare



Beställning av enklare produkter/tjänster

Medarbetare

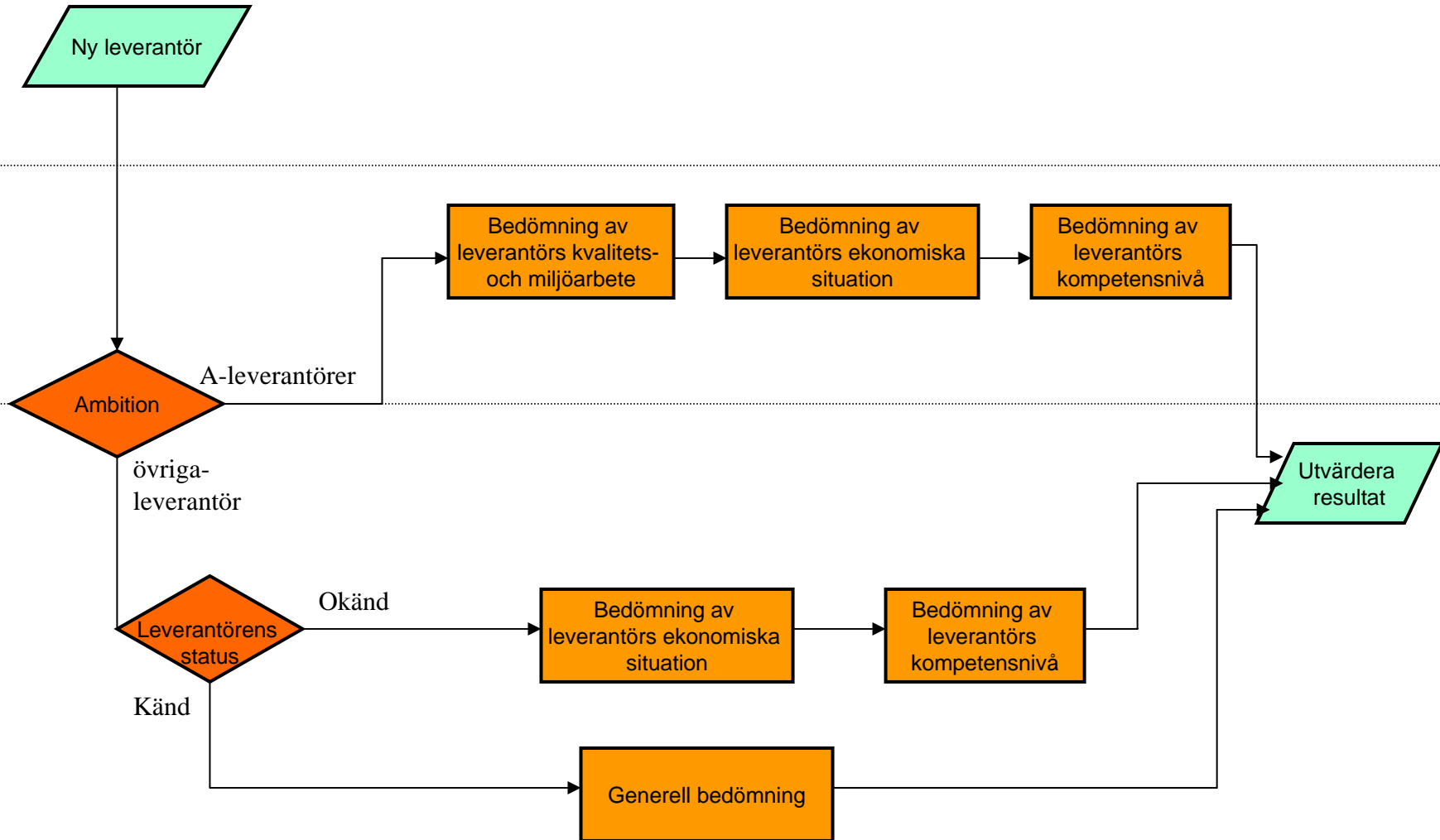


Leverantörsbedömning

Input

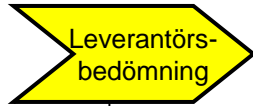
Avtalsansvarig

Medarbetare



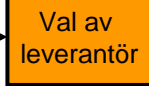
Leverantörsbedömning

Input



Funnen kompetens

Administration



Leverantörsbedömning



Lev. Godkänd

Nej

Ja

GA

Nej

Ja

Är vald leverantör A-leverantör?

FA / VD

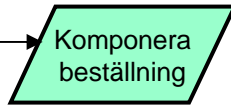


Godkännande?

Ja

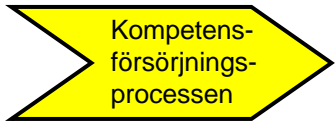
Nej

Ingen beställning



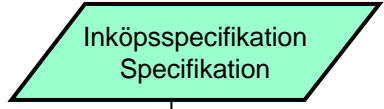
Komponera beställning

Input
processer

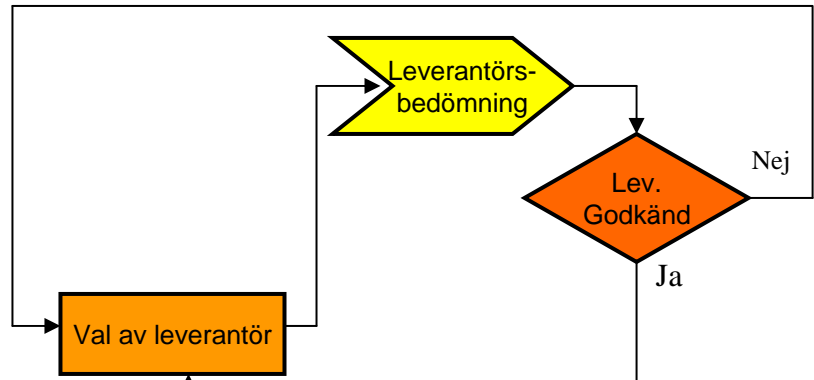


Inköp underkonsult

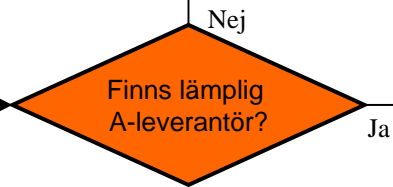
Input



Avtalsansvarig



GA



FA

