

HUR KAN ETT MEDELSTORT TEKNISKT FÖRETAG UTVECKLA SITT INFORMATIONSFLODE INTERNT VID FRAMTAGNING AV EN NY PRODUKT?

– *EN KVALITATIV STUDIE PÅ SILVENT AB*

Examensarbete – Högskoleingenjör
Industriell ekonomi – Arbetsorganisation och Ledarskap

Sophia Nilsson
Ingrid Aronsson

År: 2017 Nr: 15.04



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Hur kan ett medelstort tekniskt företag utveckla sitt informationsflöde internt vid framtagning av en ny produkt? - En kvalitativ studie på Silvent AB.

Engelsk titel: How can a medium-sized technical company develop its flow of information when developing a new product? – A qualitative study on Silvent AB.

Utgivningsår: 2017

Författare: Ingrid Aronsson & Sophia Nilsson

Handledare: Håkan Svensson, Högskolan i Borås

Handledare: Viktor Gustavsson, Silvent AB

Examinator: Daniel Ekwall, Högskolan i Borås

Abstract

The purpose of the report was to investigate how a medium-sized technical company can develop its information flow internally when developing a new product. The choice of the purpose of the study is that organizations in companies are usually not prioritized without it being production that performs efficiency improvements and improvements while the organization easily forget. Examining this flow of information between the technical department and the other parties gave the study both an element of engineering and personnel science. The literature study formed the basis for the report and the communicative factors that affect the organization in the production of a new product were organizational theories, standardized methods of preventing the dissemination of information, different types of communication and improvement work. By interviewing the relevant departments at Silvent AB, a basic picture of the present and the organization could be created, which later became the basis for the analysis. Conclusion could be drawn by comparing theory, interviews and current position description. The conclusion was also based on the question and purpose of how a medium-sized technical company could develop its information flow internally when developing a new product in the future. Conclusions found in the study to meet this were to create a technical bridge that clarifies and communicates communication within the organization effectively.

Keywords: Organization theories, Leadership, Process mapping, Communication, Improvement, Waste, Product launch

Sammanfattning

Rapportens syfte var att undersöka hur ett medelstort tekniskt företag kan utveckla sitt informationsflöde internt vid framtagning av en ny produkt. Valet av studiens syfte grundar sig i att organisationer i företag oftast inte prioriteras utan att det är produktionen som genomför effektiviseringar och förbättringar medan organisationen lätt glöms bort. Att undersöka detta informationsflöde mellan teknisk avdelning och resterande avdelningar i kedjan av informationsflödet gav studien både en prägel av ingenjers- och personalvetarperspektiv. Litteraturstudien låg till grund för rapporten och de kommunikativa faktorerna som påverkar organisationen vid framtagningen av en ny produkt var organisationsteorier, standardiserat arbetssätt för att undvika slöseri av information, olika typer av kommunikation och förbättringsarbete. Genom att intervjua berörda avdelningar på Silvent AB kunde en grundläggande bild av nuläget och organisationen skapas, vilket senare blev grunden för analysen. Slutsats kunde dras genom att jämföra teori, intervjuer och nulägesbeskrivning. Denna grundades även utifrån frågeställningen och syftet i hur ett medelstort tekniskt företag skulle kunna utveckla sitt informationsflöde internt vid framtagning av en ny produkt i framtiden. Slutsatser som framkom i studien för att kunna uppfylla detta var att skapa en teknisk bro som förtydligar och förmedlar kommunikationen inom organisationen på ett effektivt sätt.

Nyckelord: Organisationsteorier, Ledarskap, Processkartläggning, Kommunikation, Förbättringsarbete, Slöseri, Produktlansering

Innehållsförteckning

Förord	1
1 Inledning	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte	3
1.3.1 Forskningsfrågor	3
1.4 Avgränsning	3
1.5 Disposition	4
2 Metod	5
2.1 Metodansats	5
2.1.1 Induktiv ansats.....	5
2.1.2 Deduktiv ansats	5
2.1.3 Abduktiv ansats	5
2.2 Metodval	5
2.2.1 Kvalitativ forskning	6
2.2.2 Kvantitativ forskning.....	6
2.2.3 Mixed methods.....	6
2.3 Datainsamling	6
2.3.1 Primärdata	7
2.3.2 Sekundärdata.....	7
2.3.3 Observationsmetoder.....	7
2.3.4 Frågemetoder	7
2.4 Urvalsprocess	9
2.4.1 Sannolikhetsurval	9
2.4.2 Icke-sannolikhetsurval	9
2.5 Praktiskt tillvägagångssätt	9
2.6 Kvalitetssäkring	10
2.6.1 Reliabilitet.....	11
2.6.2 Validitet	11
2.6.3 Generaliserbarhet.....	12
2.7 Begränsningar	12
2.8 Kritik	12
2.9 Källkritik	13
3 Teori och vetenskaplig referensram	14
3.1 Organisationsteorier	14
3.1.1 Mintzberg organisationsteori	15
3.1.2 Swimlanes.....	17
3.2 Ledarskap	18
3.4 Kommunikation	20
3.4.1 Intern kommunikation.....	21
3.5 Förbättringsarbete	21
3.6 Slöseri	23
3.7 Produktlansering	24
4 Empiri	27
4.1 Historia Silvent AB	27
4.2 Organisationsschema/informationsflödes-schema	29
4.3 Nulägesbeskrivning	30
4.3.2 Personliga intervjuer	31

5	Analys	36
5.1	Organisationsteorier.....	36
5.1.1	Mintzberg organisationsteori	36
5.1.2	Swimlane	37
5.2	Ledarskap	38
5.3	Processkartläggning.....	38
5.4	Kommunikation	39
5.4.1	Intern kommunikation.....	39
5.5	Förbättringsarbete.....	40
5.6	Slöseri	40
5.7	Produktlansering	41
6	Diskussion	43
6.1	Har studiens syfte uppfyllts?.....	43
6.2	Är de uppfyllda resultaten övergripande?.....	43
6.3	Finns det möjligheter att utveckla studien?	44
6.4	Hur kan studiens resultat relatera till hållbar utveckling?	44
6.4.1	Förekommer några etiska aspekter?	44
6.5	Hur kan förbättringsförslagen införas på företaget?	44
6.6	Finns det några andra problem inom företaget men som ligger utanför studien?	45
7	Rekommendationer	46
7.1	Förbättringsförslag	46
8	Slutsats	48
9	Appendix	49
9.1	Intervjumall: Teknisk chef.....	49
9.2	Intervjumall: Marknadsföringschef	49
9.3	Intervjumall: Verksamhetschef	50
9.4	Intervjumall: Informationschef	50
10	Referenser	51
10.1	Litteratur	51
10.2	Artiklar	52
10.3	Elektroniska källor	53
10.4	Muntliga källor	54
10.5	Figurförteckning	54

Förord

Denna kandidatuppsats är en avslutning på vår treåriga ingenjörsutbildning på Högskolan i Borås. Uppsatsen formulerades under senare delen av hösten år 2016 och skrevs sedan under våren år 2017 parallellt med programmets två resterande kurser.

Examensarbetet har utförts på företaget Silvent AB med handledare Viktor Gustavsson som stöd och vi vill rikta honom ett enormt stort tack för att han gjorde detta projekt möjligt för oss. Vi är tacksamma att han har trott på oss från början och gett oss värdefull information under hela arbetets gång. Vi vill även tacka de andra inblandade på företaget som har medverkat i intervjuer och gett oss den information vi önskat.

Arbetet har präglats av vår inriktning arbetsorganisation och ledarskap vilket har gjort arbetet både roligt och intressant. Det har underlättat alla timmar som lagts ner på studien. Vi vill även tacka vår handledare Håkan Svensson för det stöd han gett oss.

Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer och vänner för de stöd och motivation de bidragit med genom arbetets gång!

1 Inledning

Detta är examensarbetets första kapitel och kommer beskriva bakgrunden till studiens syfte och de forskningsfrågor som valts att undersöka.

1.1 Bakgrund

Gallivan och Srite (2005) har beskrivit i sin studie om hur utvecklingen av organisationskultur och informationsteknologi inte samverkar med varandra utan varje avdelning ser bara till sin egen utveckling. Avdelningarnas projekt drivs parallellt utan någon kommunikation mellan dem. Argumenten de har tagit fram riktar sig åt att organisationen måste ha en mer övergripande syn samt insyn i varandras arbete och anser att avdelningarna bör kommunicera mer med varandra över avdelningsgränserna.

Sara von Platen (2006) benämner intern kommunikation som något människor blir allt sämre på. Människor har större fokus på sig själva som enskild individ och tänker inte i lika stor utsträckning längre i termen "vi". Detta speglar vårt egoistiska samhälle som allt fortare växer sig framåt nämner även Sara von Platen (2006). När hon benämner intern kommunikation för privat bruk så bygger hon sin studie på det enkla exemplet att se människor åka buss. Då sitter det endast en person per rad och det är ytterst få tillfällen som människor tar kontakt med någon annan på bussen vilket även är vanligt på andra allmänna platser. Det här är något som hon har studerat och kommit fram till att det på liknande sätt påverkar vår arbetssituation. På arbetsplatserna är upplevelsen stor av att det finns en gruppering kring avdelningar och en rädsla att inkräkta på någon annans kunskapsområde. Detta leder till att det i kommunikationen krävs extremt mycket extraarbete och att feltolkningar lätt uppstår när information ska delas mellan avdelningar. Sara von Platen (2006) gjorde sin studie kring organisationer på "Sveriges Television", men hennes studie har visats sig passa in på flera olika branscher där den interna kommunikation påverkas av samhället, hur organisationen är uppbyggd, vilken organisationsstruktur och vilken hierarki som råder. Intern kommunikation har blivit en allt mer omdiskuterad fråga på arbetsplatser då allt mer människor utbildar sig och det bidrar till att kompetensen inom varje avdelning blir väldigt specifik. Om en jämförelse skulle göras med hur det såg ut för 20 år sedan var de anställda mer breda i sitt kunnande, de hade exempelvis lärt sig av att arbeta på arbetsplatsen från produktion till tjänstemanna-avdelningen. Kunskapen byggde då på praktiskt lärande till skillnad från idag då en anställd kan gå direkt från universitet till en arbetsplats. Det kan ibland bidra till att den anställde inte har en helhetsbild med sig och detta kan då lätt skapa en avdelningsgrupperande känsla på arbetsplatsen. Sverige ligger också inför en stor förändring inom flertalet branscher där en stor kompetensgrupp från 1950-talet kommer gå i pension och det är något som påverkar både arbetsplatserna, men också strukturerna i organisationerna. Det är lite av ett generationsskifte, men också en skild bild mellan 1950-1960-talister jämfört med 1980-talister som ser arbetsplatser på olika sätt och hur organisationen bör vara uppdelad beskriver Sara von Platen (2006). Dessutom är Sverige ett tekniskt utvecklande land och för att kunna utveckla detta krävs det även att kommunikationen internt inom organisationer följer samma takt för så optimala framtida slutprodukter som möjligt. Daniella Norrgård (2016) beskriver i sin magisteruppsats om hur viktig den interna kommunikationen är och vilka informationskanaler som bör användas i organisationer samt även hur informationstät kanalerna bör vara internt för att förmedla företagets budskap på bästa sätt.

För att utveckla eller effektivisera en organisation ligger idag stort fokus på att förbättra sin produktion genom att undersöka produktionsflödet och dess flaskhalsar för att generera en bättre slutprodukt. Att däremot gå in i organisationsstrukturen och se hur dess informationsflöde kan påverka slutprodukten är betydligt sällsyntare för att se till tidigare

examensarbeten för bland annat Högskolan i Borås och Chalmers tekniska högskola i Göteborg. Det skapade nyfikenhet och intresse att undersöka detta närmre och därför är det fokus för denna uppsats.

1.2 Problemformulering

I denna studie har ett företags organisationsstruktur och dess interna kommunikation undersökts för att se vilka kommunikativa faktorer som tillför värde för slutprodukten. Studien har undersökt hur nutida informationsflöde ser ut vid framtagning av nya produkter, vilka avdelningar som är involverade och hur informationen strömmar sinsemellan hela detta processflöde. Det tekniska företaget Silvent AB har gått från ett produktfokuserat företag till ett mer tjänstefierad organisation. Vilket innebär att de erbjuder sina kunder en bra arbetsmiljö istället för att fokusera på att sälja specifika tekniska produkter. Det har bidragit till att Silvent har gått från att vara tekniskt inriktade till att bli mer kommersiellt på marknaden och idag upplevs den interna kommunikationen mellan ingenjör till säljare som bristande på grund av detta. Målet med studien är att utveckla internkommunikationen genom att se över Silvents organisationsstruktur och ut efter detta kunna komma fram till vilka kommunikativa faktorer som är värdehöjande i processkartläggningen för slutprodukten. Detta genom att undersöka informationsflödet från den tekniska avdelningen till marknads- och informationsavdelningen samt undersöka om kvaliteten på informationen kan bli bättre genom att reducera eventuella faktorer som medför slöserier för Silvent.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur företagets interna kommunikation och organisationsstrukturen ser ut på Silvent AB för att se vilka faktorer som är värdeadderande för processflödet av information vid framtagning av nya produkter. Syftet med studien är även att undersöka om kvaliteten på informationen kan bli bättre genom att finna eventuella kommunikativa faktorer som kan reducera eventuella slöserier för Silvent. Slutprodukten kommer i den här studien innebära hur processflödet av information kan förbättras vid produktframtagning.

1.3.1 Forskningsfrågor

För att kunna besvara studiens syfte valdes följande forskningsfrågor:

- Hur kan ett medelstort tekniskt företag utveckla sitt informationsflöde internt vid framtagning av en ny produkt?
- Vilka kommunikativa faktorer tillför värde för slutprodukten?

1.4 Avgränsning

Den första avgränsningen som gjorts i det här examensarbetet är att enbart studera interna företeelser på företaget för att både ta hänsyn till tidsaspekten och arbetets omfattning. Arbetet kommer även avgränsas till att utföras mellan företagets tekniska avdelning, utvecklingsavdelning, informationsavdelning och marknadsavdelning. Orsaken till denna avgränsning är för att informationsflödet mellan dessa avdelningar i nuläget upplevs bristande och är relevanta för studiens syfte. Examensarbetet kommer främst att se till arbetsorganisation och ledarskap vilket innebär att den inte kommer analysera den tekniska utvecklingen som tillför värde för slutprodukten. Studien kommer genomföras som en litteraturstudie och därför kommer inga beräknade mätvärden att redovisas.

1.5 Disposition

För att lättare kunna följa strukturen i uppsatsen är disposition avsnittet inkluderat. Denna uppsats innehåller tio kapitel: Inledning, Metod, Vetenskaplig referensram Empiri, Analys, Diskussion, Rekommendationer, Slutsats, Appendix och Referenser. Alla kapitel kommer att bearbetas i den följd de är disponerade utefter innehållsförteckningen. Varje huvudrubrik kommer även följas av en beskrivning om avsnittets upplägg. Varje underrubrik kommer sedan i respektive kapitel innehålla en fördjupning av ämnet som genererar en bättre förståelse inom ämnet innan de olika underrubrikerna sammanställs och en slutsats dras av det som har framkommit av studien.

2 Metod

I följande kapitel redogörs vilken typ av studie som utformats, studiens tillvägagångssätt och anledningen till varför just dessa metoder använts. Rubriker som ingår i metoddelen är metodansats, metodval, datainsamling, urvalsprocess, praktiskt tillvägagångssätt, kvalitetssäkring, begränsningar, kritik och källkritik. För att både uppnå ett brukbart och rättvist resultat är detta kapitlet viktigt som underlag till bästa möjliga förutsättningar för studien.

2.1 Metodansats

I metodansatsen presenteras studiens tillvägagångssätt och avgörandet vilken form av studie redogörs. Att välja metod är det första steget i studien och därför viktig att beskriva varför den lämpar sig bäst.

Induktion och deduktion är två grundläggande ansatser som forskare ofta utgår ifrån när de talar om forskningsprocesser för resonering och slutledning (Fejes & Thornberg 2009, s. 23).

2.1.1 Induktiv ansats

I en induktiv ansats når forskaren en slutsats grundad på erfarenheter och observationer. Dessa generella slutsatser är i sin tur baserade på en mängd olika enskilda fall studerade av forskaren (Fejes & Thornberg 2009, s. 24).

2.1.2 Deduktiv ansats

Deduktiv forskning är på sätt och vis motsatsen till induktion då en befintlig teori, såsom en allmän regel eller sanning, utgör den vetenskapliga referensramen för problemet som skall studeras. Den hypotes som utformas, utifrån den befintliga teorin, undersöks för att se om den kan förkastas eller ej i ett eller flera enskilda fall. Inom deduktion är det viktigt att forskaren kan bevisa sin teori och därav riskerar hen att vara mindre känslig för empirin. Kan inte forskarens teori bekräftas genererar deduktiva slutledningar inget nytt (Fejes & Thornberg 2009, s. 24).

2.1.3 Abduktiv ansats

Att abduktion skapats, som en tredje ansats, är framförallt beroende på att vid närmare studier av flertalet forskningsprocesser så finns oftast inslag av både induktion och abduktion (Fejes & Thornberg 2009, s. 24). I en abduktiv ansats pendlar forskaren mellan induktion och deduktion då ingen av dessa anammats fullt ut. Inom abduktion konstrueras en hypotes utifrån en uppsättning data eller ett enskilt empiriskt fall som skall besvaras bättre än andra möjliga hypoteser. Att utgå från en abduktiv ansats innebär att forskaren konstant pendlar mellan redan kända kunskaper eller teorier och data. Dessa jämförs och tolkas på olika sätt i syfte att både finna de mest sannolika förklaringarna och mönster i forskningsprocessen. De resulterande slutsatser inom abduktiv forskning är alltid provisoriska och öppna för revidering av ny data, bättre hypoteser eller förklaringar. Ännu en skiljande faktor från induktion och deduktion är att fokus inom abduktiv forskning riktar sig mer åt den kreativa aspekten än den strikta och logiska (Fejes & Thornberg 2009, s. 27).

2.2 Metodval

Metodvalet är steg två i metodkapitlet och här beskrivs det om studien kommer genomföras med kvalitativ eller kvantitativ undersökning eller om båda kommer användas.

För att kunna urskilja bättre, skapa en bättre kunskap och överblick är det mycket vanligt inom studier och forskning att områden delas in i olika kategorier. Dessa kategorier inom forskningen benämns vanligtvis som kvalitativ och kvantitativ undersökning (Fejes & Thornberg 2009, s. 17). Det är sen studiens syfte som bestämmer vilken av kategorierna som ska användas. Den kvalitativa undersökningen kan beskrivas med ett enkelt uttryck att den används när frågeställningen bygger på att t.ex. hur en människas sätt är att reagerar, resonera och hitta mönster hur detta hänger samman. Den kvantitativa undersökningen kan beskrivas ut efter att den används vid studier där sifferdata finns med för att uttrycka verkligheten med statistiska metoder (Fejes & Thornberg 2009, s. 18; Trost 1997, s. 15-16).

2.2.1 Kvalitativ forskning

Kvalitativ undersökning bygger på egenskaper och karaktärer hos någonting. Undersökningen innebär därför att den redogör för fenomenets egenskaper och karaktär, det kan beskrivas som fenomenets mening och innebörd som ska analyseras (Widerberg 2002, s. 15). Kvalitativ undersökning är utformad efter att forskaren skildrar verkligheten efter data som kommer från intervjuer och inspelade samtal. En enkel beskrivning av kvalitativ forskning är att förstå de som ska analyseras i studien (Fejes & Thornberg 2009, s. 18-19).

2.2.2 Kvantitativ forskning

Kvantitativ undersökning är när en viss mängd gäller av ett specifikt karaktärsdrag och dess egenskaper. Undersökningen bygger på att specificera mängden och bygga studien utefter primär sökningar efter olika frekvenser och förekomster (Widerberg 2002, s. 15). Denna kategori av undersökning används vanligtvis vid forskning när sifferdata används och ska beskriv den verkligheten genom att analysera med statistiska metoder. Kvantitet utgår ifrån variabler, dimensioner och kategorier som händelser, företeelser och människor som beskrivs ut efter hur forskaren har definierat och bestämt dessa faktorer i förhand (Fejes & Thornberg 2009, s. 18). För att kunna utföra kvantitativ studie krävs det att forskaren är medveten om att det är olika fenomen och dess utbredning som ska mätas och dess egenskaper baserat på den sociala verkligheten. Exempel på dessa kategorier och variabler kan vara: genus, politisk ståndpunkt eller inkomst. När de olika variablerna mäts inom undersökningen krävs ett mätinstrument och det är oftast en fråga som har disponerats i ett frågeformulär eller en enkät (Edling & Hederström 2003, s. 15).

2.2.3 Mixed methods

Under de senaste åren har en tredje kategori: *Mixed methods* kommit allt mer tydliga och används oftare inom undersökningar och forskning. Denna undersökningsmetod används där både kvalitativ och kvantitativ undersökning tillämpas för att kunna samla in och analysera data, dra slutsatser och sammanställa ett resultat av undersökningen (Fejes & Thornberg 2009, s. 20).

2.3 Datainsamling

Avgörandet om vilken data, primär respektive sekundär, som skall samlas in till studien redogörs i metodens tredje steg. Skall datan samlas in med hjälp av frågemetoder såsom; personliga intervjuer, skriftliga enkäter eller telefonintervjuer? Eller är det istället relevant att använda sig av observation som datainsamling? Det är viktigt att noga anpassa datainsamlingen till studien och se till att eventuella intervjuer bidrar till ett aktuellt och trovärdigt resultat.

Det är oerhört viktigt att datainsamlingen genomförs på det mest ultimata sätt för studien för att uppnå ett så bra resultat som möjligt. Datan som samlas in anpassas utefter den metodansats som utgör studien (Fejes & Thornberg 2009, s. 30).

Med data inkluderas både information och enskilda uppgifter som behövs sättas in i ett sammanhang för att kunna ge information. Empirisk data utgör det som både noteras och bedöms som verklighet vilket både *primärdata* och *sekundärdata* är (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014, s. 90).

2.3.1 Primärdata

Primärdata kan beskrivas som direkta data och kan definieras som den data forskaren själv samlat in. Detta kan göras på olika sätt såsom genom observation, mätning, enkäter samt intervjuer av respondenter. Fördelen med primärdata är att forskaren exempelvis kan rikta sina intervjufrågor så att hen får fram den data som önskas. Giltigheten och relevansen blir betydligt enklare att kontrollera för den tänkta studien. Nackdelen däremot är att primärdata kräver både mer tid och leder till en högre kostnad än att ta del av redan publicerade data (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014, s. 90-91).

2.3.2 Sekundärdata

Motsatsen till primärdata är sekundärdata och innebär uppgifter eller information som redan är publicerad. Det kan exempelvis vara register, databaser eller arkivdokument. Den främsta fördelen med sekundärdata är dess omfattning och tillgänglighet, vilket gör det betydligt enklare för forskaren att samla in datan. Till skillnad från primärdatan är det däremot betydligt svårare att kvalitetssäkra sekundärdata vilket anses som den största nackdelen (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014, s. 90-91).

2.3.3 Observationsmetoder

Att göra en observation innebär att analysera människors beteende, agerande eller uttryck. Detta utifrån specifika situationer tolka, registrera och studera de personer som forskaren observerar (Widerberg 2002, s. 16). Observation är vanligt förekommande vid induktiv forskning eftersom att forskaren inte utgår från någon bestämd referensram utan slutsatser oftast baseras på observationer och erfarenheter (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014, s. 97). En deltagande observation kan vara både informerad eller oinformerad och det är upp till forskaren att specificera observationen. Personens agerande styrs av vad det är som skall studeras under observationen. Att utföra en oinformerad observation kan anses mer trovärdig eftersom den observerade personen är omedveten om observationen och utförande sker som vanligt. Däremot kan en informerad observation innebära mindre tillförlitlighet eftersom den observerade personen exempelvis kan anpassa sina handlingar när hen vet att hen övervakas (Widerberg 2002, s. 129).

2.3.4 Frågemetoder

Personliga intervjuer och skriftliga enkäter är två vanliga frågemetoder för att samla in data från lämpliga, berörda eller slumpvis utvalda personer. Syftet för studien avgör vilket tillvägagångssätt som är lämpligast. Både tidsaspekten och den ekonomiska aspekten är olika för respektive frågemetod och bör tas i beaktande.

Personliga intervjuer

Att använda sig av intervjuer baseras på samtal där forskaren genom muntliga historier och erfarenheter får information till sin studie. För att dokumentera intervjun är det vanligast att

spela in med hjälp av ljudupptagning för att kunna fokusera på det berörda ämnet under själva intervjun (Svensson & Starrin 1996, s. 52-53). Kvalitativa intervjuer innebär att både samtalet och relationen mellan intervjupersonen och forskaren blir unikt beroende på intervjupersonen. Frågorna ställs med utrymme för innehållsrika svar där erfarenheter, åsikter och mönster kan skildras (Svensson & Starrin 1996, s. 52-55). Detta kan leda till ett något mer tidskrävande efterarbete, men genererar riklig data till den tänkta studien. Kvantitativa intervjuer innebär att intervjun baseras på en i förväg standardiserad och strukturerad intervjumall helt oberoende av vem som skall intervjuas (Widerberg 2002, s. 16).

Det finns åtskilliga sätt att genomföra intervjuer på där framförallt graden av formalitet och struktur skiljs åt. Strukturerad intervju innebär att frågorna som ställs är bestämda i förväg och genomförs rent praktiskt ofta genom besök eller per telefon. Vid strukturerad intervju är det viktigt att forskaren ställer sina frågor i den förväg bestämda ordningen, samma ordning till alla intervjupersoner och att tonen hålls lika vid samtliga intervjuer. En ostrukturerad intervju är raka motsatsen till strukturerad och innebär att intervjun är helt informell utan listade teman och respondenten får möjlighet att tala helt öppet med utgångspunkt från undersökningsproblemet. Denna intervjumetod används för att undersöka ett speciellt område på djupet och kallas därför ofta för djupintervjuer. Semistrukturerad intervju är en tredje metod som innebär att forskaren har en i förväg bestämd intervjuguide där frågor och teman varierar beroende på vem som skall intervjuas till (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund 2016, s. 163-164).

Skriftliga enkäter

En enkät kan användas för att samla in data från företag, enskilda individer eller grupper av människor. Det är en skriftlig sammanställning av både slutna och öppna frågor med svarsalternativ som antingen är givna eller där det finns möjlighet för respondenterna att besvara med egna ord (Christensen et al. 2016, s.132-133). För att kunna sammanställa resultatet på ett så optimalt sätt som möjligt behöver frågorna dels vara avgränsade samt ha mätbara svarsalternativ (Sohlberg & Sohlberg 2008, s. 156-157). Det gäller att forskaren är medveten om att enkätundersökning kräver mycket arbete både innan och efter. Det är viktigt att veta exakt vad som skall besvaras vid användning av enkät eftersom det inte finns utrymme till förtydligande som det exempelvis gör vid en personlig intervju (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014, s. 98).

2.4 Urvalsprocess

Urvalsprocessen är steg fyra i metodkapitlet och där målpopulationen bestäms och intervjupersonerna skall identifieras. Processen delas in i två olika kategorier, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Detta skapar en enklare överblick och visar på vilket sätt urvalet kan påverka det slutgiltiga resultatet ut efter representativitet och generaliserbarhet.

Det går aldrig att undersöka hela målpopulationen vid totalundersökning. Det skulle bli alldeles för dyrt och tidskrävande vid en undersökning även om urvalsfelet skulle kunna avslöjas i dessa situationer. För att anpassa undersökningen till en lämplig storlek är det bättre att dela upp målpopulationen som sitt urval till undersökningen (Christensen et al. 2016, s.107-108). Den information urvalet ger skall ligga till grund och slutsatser ska kunna dras för hela målpopulationen. Undersökningens syftet och forskningsfråga är det som ligger till grund för urvalsprocessen och dess metoder. Processen bygger utefter två skilda urval: sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval (Christensen et al. 2016, s.109).

2.4.1 Sannolikhetsurval

Sannolikhetsurval bygger på att valet av respondent eller enhet sker slumpmässigt vilket innebär att alla delar har lika stor chans att komma med eller bli valda i urvalet (Christensen et al. 2016, s. 108). Urvalet ska ändå ske helt slumpmässigt, men det är viktigt att tänka på vid urvalet av respondenter att ingen viktig respondent blir utesluten då det kan påverka undersökningens resultat (Christensen et al. 2016, s.113-114).

2.4.2 Icke-sannolikhetsurval

Icke-sannolikhetsurval är när urvalet inte sker slumpmässigt utan respondent och enhet väljs ut av en anledning till undersökningen, men chansen att bli vald i förväg går inte att förutse (Christensen et al. 2016, s.123). I vissa undersökningar kan detta leda till att resultatet inte blir rättvist analyserat och visar inte hur själva populationen egentligen är, vilket vidare betyder att resultatet inte är generaliserbart med hela målpopulationen eftersom urvalet inte skett slumpmässigt. När en kvalitativ undersökning sker kan ett icke-sannolikhetsurval vara bra att använda då syftet är att intervjua respondenter med erfarenhet, kunskap och inblick i själva ämnet istället för att få ett resultat som enbart visar på populationen (Christensen et al. 2016, s.123-124)

2.5 Praktiskt tillvägagångssätt

I denna del av metoden så presenteras det praktiska tillvägagångssättet. När valet av vilket alternativ som mest lämpar sig bäst att använda till denna studie användes de resultat och delar som tidigare tagits fram och beskrivits i föregående steg i metoddelen.

Denna studie utgår från en abduktiv ansats vilket innebär att det är en sammansättning av både induktiv och deduktiv ansats. Den är först och främst resonerande och slutsatserna baseras på bägge ansatserna. Detta eftersom att studien bygger på observationer och erfarenheter i kombination med teorier som skall prövas mot sanningen (Fejes & Thornberg 2009, s. 24-25).

Anledningen till denna studiens metodansats är för att den grundas på undersökning i form av observationer och ingen specifik teori för att nå fram till slutsatsen om hur företag kan förbättra sitt informationsflöde vid framtagning av en ny produkt. Dock kommer studien baseras på vissa teorier som kan hänföras till deduktiv ansats och därav lämpar sig abduktion eftersom den täcker båda begreppen.

Datansamlingen till denna studie kommer empiriskt göras genom både primärdata och sekundärdata. Primärdata samlas in av forskaren själv vilket observationer och intervjuer är exempel på (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014, s. 90). Sekundärdata innebär data som redan finns insamlad såsom intern och extern data (Christensen et al. 2016, s.88-89). Olika källor i form av både vetenskapliga artiklar, lämplig information från internet och böcker kommer studiens sekundärdata att stå för. Detta för att få en vetenskaplig grund till arbetet och kunna jämföra studiens primärdata med detta. Kunna utveckla eventuella lösningar till studiens problemformuleringar med denna vetenskapliga och relevanta bakgrund. Syftet med studien är som tidigare nämnts att undersöka hur informationsflödet kan generera en bättre produktframtagning och därför kommer personliga intervjuer utgöra den primärdata som studien innehåller. Detta görs till fördel för att både ta del av personliga erfarenheter och yttre faktorer. De personliga intervjuerna kommer vara semistrukturerade, vilket innebär en kombination av strukturerad och ostrukturerad intervjumetod. Frågor och teman kommer vara planerade i förväg, men det finns utrymme för ändringar av ordningen i de olika intervjuerna (Christensen et al. 2016, s.165). Detta för att få en balans mellan strukturerade och öppna frågor allt för att ge respondenten utrymme till egna slutsatser och tankar. Frågeguiderna utformades på relativt lika grund, men nyanserades utefter de olika respondenternas arbetsuppgifter och roller. Valet av frågor utgicks utefter att bygga kunskap kring respondenternas olika områden, men för att urskilja respektives tankar om hur informationsflödet ser ut internt på företaget. Frågeguiderna var lika uppbyggda för att kunna göra rättvisa jämförelser och finna eventuella upplevda problem mellan de olika respondenternas svar. De skillnader som valdes att göra i intervjuguiderna berodde på respondenternas olika yrkesroll, kunskap och erfarenhet inom företaget.

Denna studies urvalsprocess kommer genomföras med hjälp av ett icke-sannolikhetsurval. Respondenternas arbetsuppgifter och kunskap om arbetsplatsen är viktigare än att få ett generaliserande resultat som täcker populationen (Christensen et al. 2016, s.129). Detta speglar den kvalitativa forskningen och anledningen till studiens valda urvalsprocess.

2.6 Kvalitetssäkring

I denna del av metoden så kvalitetssäkras det presenterade praktiska tillvägagångssättet. För att skapa bättre förståelse och insyn i detta så ses de tre faktorerna reliabilitet, validitet och generaliserbarhet över.

Att hitta en balans mellan en subjektiv verklighet och objektiv mening kan innebära en del svårigheter i samband med forskningsprocess. Detta är något som är mycket viktigt för att uppnå ett resultat som är rättvist. För att kunna uppnå detta lämpar det sig att använda begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet. Dessa tre begrepp kan efterlikna en treenighet inom vetenskapen. Detta abstrakta rike med rättrogna dyrkare efterliknas som ett vetenskapligt tempel, ur detta verkar dessa begrepp tillhöra, en bra bit bort från den vardagliga världen. Grunden till dessa begrepp är i ett mer vardagligt uttryck att få fram diskutera sanningsvärdet för det resultat undersökningen uppnår (Kvale 1997, s. 207-208).

2.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet kan definieras som tillförlitlighet, trovärdighet och pålitlighet. I en undersökning eller forskningsstudie så används reliabilitet för att få ett tillförlitligt resultat av studien, ett värde som kan vara trovärdigt som resultat att använda sig av i fortsatt studie. Reliabilitet är en mycket viktig faktor vid en studie och spelar en stor roll i metoden och utförandet. Den information som ges från de olika frågemetoderna och observationerna som gjorts kan användas som grundfakta utan att den behöver källkritiseras. Frågornas formulering och körhastighet är något som är viktigt att vara medveten om vid intervjuer för att skapa en bra reliabilitet. Detta kan i sin tur leda till att skapa ledande frågor och svaren till frågorna påverkas oavsiktligt (Kvale 1997, s. 213). Oftast ses dessa situationer många gånger som tolkningsfrågor där både avgörande och bedömning har beaktats såsom medvetenhet och omedvetenhet. Genom att fler personer går igenom den insamlade datan från intervjuerna och observationerna är chansen att inte gå miste om viktig information mindre. Detta gör också att den insamlade informationen kan jämföras och skapa ett resultat som bildar en rättvis bild samt en kvantifierad reliabilitetskontroll (Kvale 1997, s.149-150).

I denna undersökning kommer frågornas formulering ses över för att under intervjuerna kunna minska ner på ledande frågor och att svaren påverkas. Allt för att uppnå en så bra reliabilitet som är möjligt. Intervjutiden kommer att disponeras så att alla frågor hinner bli besvarade och ingen av respondenterna skall behöva känna sig stressade under intervjun. För skapa så att undersökningen får en så hög reliabilitet som möjligt så ställs samma fråga till flera respondenter. Detta innebär att den insamlade datan och tolkningar kan jämföras och skapar det slutliga resultatet som stämmer överens med den verkliga bilden av undersökningen.

2.6.2 Validitet

Giltig, gällande och meningsfull är några förenklade ord som beskriver validitet. I en undersökning är validitet viktigt genom hela processen för att uppnå ett resultat som är både relevant, sant och hållbart. En del forskare anser att vetenskaplig validitet endast handlar om mätning och detta innebär att de anser att kvalitativ undersökning inte är giltig då den inte så ofta resulterar i mätbara siffror. För att kvalitativ undersökning ska vara giltig och kunna tillhöra vetenskaplig kunskap är det viktigt att vidga perspektiven. Validitet kan definieras genom en vidare föreställning och utsträckning av metod, detta innebär att kunna undersöka det relevanta och inte gå utanför gränserna (Kvale 1997, s. 214-215). Att bestämma validitetsmetod är mycket svårare än att definiera dess reliabilitet. Exempelvis när intervjuer genomförs sker en tolkad konstruktion av det muntliga svaret som sedan omvandlas till en tolkad version i skrift, vilket inte särskilt ofta blir valida. Genomförandet måste vara mycket noggrant gjort och bevisen för att det som studerats är samma som planerats från början för att detta ska räknas som giltigt. Det finns delade åsikter om validitet ska lämpas för att användas i tolkande studier eller om de är fel (Thomsson 2010, s. 31).

Det är svårt att helt bestämma denna undersökningens validitet då den insamlade datan är något svårdefinierad och bygger på uppfattning och tolkning av intervjuerna. Denna metod är tidigare nämnts mycket svår att definiera och att få helt valid. För att uppnå ett så bra resultat med så hög validitet som är möjligt ska denna undersökning ha ett ständigt fokus på att hela tiden studera det som verkligen ska undersökas. För att undersökningen ska bli korrekt krävs god kommunikation mellan utförare samt att uppdateringar mellan alla parter i undersökningen sker kontinuerligt.

2.6.3 Generaliserbarhet

Inom intervjuforskning är det viktigt att studera i hur stor omfattning studiens resultat kan generaliseras. Kanna beakta både hur resultaten kan generaliseras till utomstående personer för studien och hur det går att generalisera utifrån påhittade företeelser som stämmer överens med vardagslivet (Christensen et al. 2016, s. 215). Det finns tre former av generaliserbarhet inom forskning; naturalistisk, statistisk och analytisk generalisering. Naturalistisk generalisering har utvecklats som en funktion av personliga erfarenheter där tyst kunskap leder till verbalisering som intervju är ett exempel på. Den statistiska generaliserbarheten bygger på att slumpmässigt utvalda intervjupersoner intervjuats och intervjuernas resultat kvantifieras för att denna typ av generaliserbarhet skall vara möjlig. Att utföra en analytisk generalisering innebär att den byggs på likheter och skillnader mellan olika situationer. Noga bedöms huruvida resultatet från en specifik forskningsstudie kan härledas i en annan situation. Det finns tre mål forskaren bör sträva efter oberoende av generaliseringsbarheten. Ett mål syftar till strävan att fastställa det allmänna, ett andra mål för generaliseringen innebär det som kanske kommer att finnas och sista målet att generalisera det som kan finnas, det vill säga identifiera de situationer som tros vara ideala (Kvale 1997, s. 209-212).

För att kunna generalisera denna studie kommer både vetenskapliga artiklar och teorier att användas. Eftersom att studiens intervjupersoner är utvalda utan slumpmässigt urval stämmer den naturalistiska generaliserbarheten in. Dessa tre mål inom generaliserbarhet kommer att eftersträvas för att den skall höjas.

2.7 Begränsningar

I denna del av metoden så ses tillvägagångssättet och undersökningen över för att se om det finns några begränsningar med studiens metod.

Denna studie är en kvalitativ studie där både intervjuer och observationer står för den primära datan. De avgränsningarna som gjorts tillhör framförallt den insamlade datan till studien. Att inte genomföra enkäter, med slumpvis utvalda personer på företaget som valts att studera, är en avgränsning som gjorts bland annat beroende på arbetets omfattning och tidsaspekt. Det hade gett arbetet ytterligare en dimension i form av att den både blivit kvalitativ och kvantitativ. Enkäterna hade bidragit till statistisk metod genom sammanställningen av dess sifferdata samt om slumpmässigt utvalda personer hade fått genomföra enkätundersökning hade även ett sannolikhetsurval tillämpats.

2.8 Kritik

I denna del av metoden så kritiseras det valda tillvägagångssättet. För- och nackdelar ses över och diskuteras. Här diskuteras även vad som kan göras annorlunda vid framtida forskning och undersökningar.

Att vara kritisk till undersökningens metoddelar och tillvägagångssätt är något som bör tänkas på och kan beskrivas som att det är snarare en regel än ett undantag att kritisera detta i en undersökning. Metodens olika delar skall kritiseras för att kunna uppnå ett mer rättvist resultat samt generera användbar fakta inför framtida forskning. Att se till undersökningens begränsningar så är det oftast datainsamlingen som bör ses över kritiskt och det går att ställa sig frågorna: "har rätt datamaterial samlats in både för primärdata och sekundärdata?" och "hade något kunnat göras annorlunda?". Primärdatan går oftast att kritisera efter hur intervjuer och observationer är genomförda. Här kan exempelvis följande frågor ställas som: är det lämpligt att intervjua alla respondenter samma dag eller ska de delas upp på flera tillfällen? Ska observationer kombineras med detta eller ske vid ett enskilt tillfälle? Hade det varit bättre

att observera innan intervjuerna för att skapa mer användbar information innan intervjuprocessen påbörjades? Skulle det ha skapat en bättre helhetsbild för de som utförde intervjuerna eller var det bättre att få bilden genom respondenterna? Den anledning som ligger bakom att intervjuerna och observationerna utfördes vid samma tillfälle var på grund av studiens tidsbrist samt en tillfällighet att det passade alla respondenter vid samma tillfälle. Många respondenter är mycket upptagna och reser en del för företagets räkning vilket gjorde att ett gemensamt tillfälle lämpade bäst för alla att närvara. Det går alltid att vara kritisk till detta och främst att det går att förändra inför framtidens forskning, men för att endast se till denna enskilda undersökning så kommer detta inte påverka den data som samlats in eller det slutgiltiga resultatet.

Antalet intervjupersoner och vilka som blir utvalda att delta i undersökningen går alltid att kritisera. I denna undersökning så anses urvalet av respondenter vara det optimala för den tänkta studien. Detta eftersom de respondenter som är intervjuade ansvarar för de avledningar som undersökningen är uppbyggd på. Att enbart se till de enskilda intervjuerna går det självklart att vara kritisk till den informationen som uppgavs. Är det som respondenterna beskriver förskönat eller verklighetstroget? Har de ändrat eller förvrängt sina svar på grund av rädsla för förändringar som eventuellt kan ske? Denna bedömning är svår att göra då risken finns att respondenten förvränger sina svar och i denna undersökning intervjuer handlade det framförallt att få respondenterna trygga. Budskapet om att förändring kan ske fördes fram, samtidigt som det motsatta budskapet att det ej behöver ske, i förhoppning att respondenterna både skulle bli mer öppna i sina svar, men också vaksamma under intervjuerna.

En annan del som kan ses över är att kritisera den kvalitativa datan som kom fram. Datan i undersökningen bygger på urval som är mycket litet på ett statistiskt sett vilket kan leda till skepsis (Trost 1997, s.18). Problemet med kvalitativa undersökningar är intervjuernas trovärdighet. Den information som samlats in och ska analyseras bör vara seriös och relevant för frågeställningen (Trost 1997, s. 102). Urvalsprocessen är en viktig faktor för att förhindra skepsis och kvalitetssäkringen. Potentiella risker för undersökningen är de faktorer som kritiserats i detta kapitel och är inte unika för endast denna studie.

2.9 Källkritik

I den sista delen av metoden presenteras källkritik. I denna del är det viktigt att se över och vara källkritisk mot hela metoddelen och de valda källorna.

Studiens metoddel består av böcker som noggrant och trovärdigt beskriver metoder och rapportbeskrivningar. Eftersom att tryckta böcker är källor som sällan kritiserats har variationen och mångfalden av böcker använts i stor utsträckning för att studien skall nå högsta möjliga trovärdighet och relevans.

Teoridelen innefattar både böcker och vetenskapliga artiklar som källor. De vetenskapliga artiklarna är tillförlitliga på grund av att de är betydligt mer granskande än tryckta böcker och dessa bidrar till att styrka den breda information som böckerna ger. Vetenskapliga artiklar är även mer specificerade i sina teman, till skillnad från böckerna som har ett bredare spektra i sin information. Med andra ord ger kombinationen av båda dessa källor att teoridelen blir så sanningsenlig som möjligt. Riskerna kan ses som generella och kan kritiserats i flera undersökningar där ibland i de kvalitativa.

3 Teori och vetenskaplig referensram

All teori och forskning som är relevant för studien och dess forskningsfråga kommer att presenteras i följande kapitel.

3.1 Organisationsteorier

Begreppet organisation kan synonymt översättas till ett företag där en mänsklig grupp betraktas som en helhet. Alla aktiviteter som krävs för företaget är indelade med syfte att kompetensen hos de olika individer kan relateras till olika uppgifter som samordnas och stödjer organisationens övergripande mål. På så vis säkerställs samordningen av företagets olika insatser. En organisation kan på så vis ses som ett kopplingsschema, där vem som gör vad samt vilken person en anställd skall vända sig till då hen inte besitter svaret definieras. Utan organiserad kommunikation tenderar företag att bli spretiga (Urwick 1976, s. 90-91).

En organisation kan ha flera olika betydelser beroende av vilket sammanhanget är. I vardagen definieras organisation oftast som att tillhöra ett företag, men uttrycket kan även definieras som en vänkrets eller en familj (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.12). En vanlig definition av en organisation är: "en organisation är ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor". Begreppet kan beskrivas som att det finns koppling mellan människor som är organiserat ut efter en struktur och att makten, ansvaret och arbetet är jämnt fördelat mellan dessa människor (Flaa, Hofos, Holmer-Hoven, Medhus & Ronning 1998, s. 9). Organisation kan beskrivas utifrån fem definitioner; socialt, system, lösa uppgifter, uppnå mål och medveten konstruerat. "Social" handlar om att människor ska samspela med varandra och jobba som ett lag mot samma mål. Organisationen i sig kan vara mycket stor och oftast har den ett "ansikte utåt", den som representerar organisationen. Detta innebär att det sociala systemet och representanter är mycket viktig för att kunna vinna insikt i organisationens mänskliga och sociala karaktärer. Lika viktig som organisationens sociala system är utåt, till exempelvis kund och resterande del av företaget, är det även viktigt att se till hur den interna sociala kommunikationen är inom respektive enhet. Organisationen enheter ska kunna kommunicera med varandra, så inte missförstånd uppstår eftersom det kan bli både dyrt och innebära slöserier om det skulle ske missförstånd inom projekt. Detta är en mycket viktig del för att en organisation ska kunna fungera tillsammans. "System" bygger på att kontakter med andra organisationer bildar ett system av olika sorters kontakter rent socialt. "Lösa uppgifter" står för det organisationen ska upprätta grundat på olika kompetenser för att kunna bygga exempelvis en ny bil. Detta kräver då olika kunskap för att kunna skapa bilen och dess komponenter. Den vanligaste anledningen till att en organisation bildas är just för att lösa en uppgift eller skapa en ny produkt och benämns oftast som projektorganisation. Detta bygger även på att "uppnå mål" som har satts upp, exempelvis att bilen ska bli klar och kunna tillfredsställa kundens behov och krav, vilket blir organisationens uppgift att konstruera så bilen uppnår målen och blir den slutprodukt som önskats. Den sista definitionen bygger på hur det är "medvetet konstruerat" och kan definieras som organisationsstruktur. Organisationer medarbetare är ofta handplockade utefter dess kompetens för att kompletterar varandra i sitt arbete. Detta är en definition hur det fungerar inom olika företag, hur alla har sin roll inom organisationen och ansvarar för sin del, vilket både kan vara positivt och negativt (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.13-14). När organisationen blir för uppdelad kan det leda till att medlemmarna inom organisationen blir för fokuserade på sitt område. De felen som uppstår när organisationen blir för splittrad är att ingen samarbetar med varandra och alla jobbar på i sin takt och som ofta leder till att projekten inte uppnår de uppsatta målen. Det gäller att få ett bra socialt system och god kommunikation inom organisationerna genom att använda dessa

fem definitioner ovan som balanserar och definierar en hållbar organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.16-17).

Att skapa en bra organisationsstruktur inom organisationerna är också viktigt för att kunna balansera upp dem och oavsett dess storlek är timing, tidpunkt och enskilda insatser viktiga faktorer för att skapa en bra organisation. Organisationer kan jämföras med ett fotbollslag, alla spelare har olika uppgifter, att spelarna är på rätt planhalva, hjälper sina lagkamrater och siktar mot samma mål för att uppnå ett bra resultat. Om någon spelare skulle börjar dribbla bollen helt själv för att skjuta i mål så förstörs hela upplägget för att lyckas göra mål och hjälpa varandra. Det är därför viktigt att ha en ledare och chef inom organisationen som har ansvaret. Tränaren spelar en stor roll, men på fotbollsplanen är det lagkaptenen som är representanten för organisationen. Hen styr hur de ska gå tillväga, vem som ska spela var och hur taktiken läggs upp för att lyckas med sitt uppsatta mål. Det är därför kommunikation mellan tränare och lagkaptenen är så viktig för att hela organisationen ska jobba mot samma mål. För att underlätta detta skapas olika scheman som inom fotbolls-exemplet ovan kan jämföras med första startelvan där vilken spelare som har vilken position och ansvarsområden redogörs. Organisationer som varken kommunicerar eller samarbetar visar sig ofta bli spretiga (Urwick 1976, s. 90).

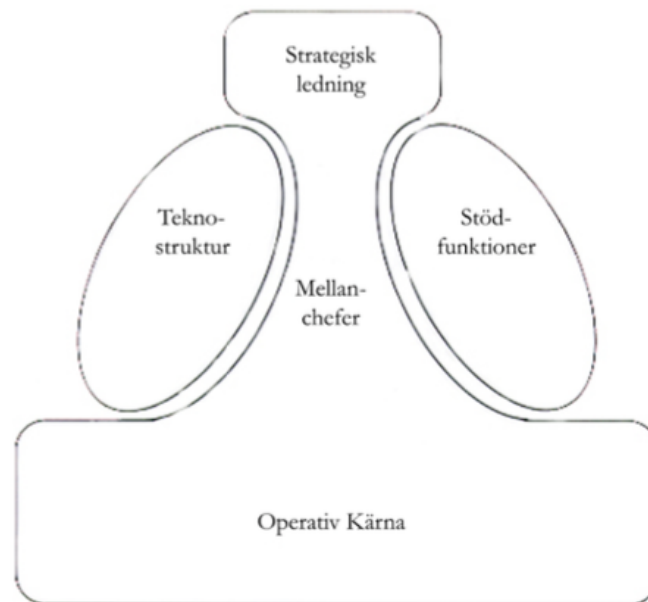
3.1.1 Mintzberg organisationsteori

Henry Mintzbergs omfattande organisationsteori innefattar hur organisationer är uppbyggda, hur de fungerar, vilka typer av problem som kan uppkomma och framförallt teorin om hur olika organisationsformer uppstår. Mintzberg väljer att dela in organisationer i fem olika baskomponenter och dessa består av: strategisk ledning, mellanchefer, operativ kärna, stödfunktioner och teknostruktur (Mintzberg 1980, s. 322).

Organisationer har strategier för att bestämma riktning, fokus och definiera företaget beskriver Mintzberg (1987, s. 28-31). Det möjliggör för organisationen att koncentrera sina resurser, utnyttja sina möjligheter och befintliga kunskaper samt färdigheter till fullo. Strategier avspeglar resultaten av organisatoriskt lärande, de mönster som har bildats kring de initiativ som har fungerat bäst. De säkerställer att dessa förblir och utnyttjas fullt ut. Strategier ser till att lösa de stora frågorna så att de anställda kan fokusera på detaljerna i sitt arbete. Mintzberg poängterar hur viktigt det är att ha en tydlig strategi. Det minskar bland annat osäkerhet och oordning samtidigt som det främjar effektivitet när det råder ostabilitet i organisationen. Det motsatta, en organisation utan strategi, kan upplevas förvirrande menar Mintzberg. Strategier kan bli avgörande för organisationer, både genom sin närvaro med sin frånvaro (Mintzberg 1987, s. 28-31)

Organisationens baskomponenter

Enligt Mintzberg är det vanligast att organisationer är uppbyggda av olika delar som kan kombineras till olika sammansättningar av organisationsstrukturer. Dessa skilda konfigurationer är fördelaktiga på olika sätt, men Mintzberg har valt, som tidigare nämnts, att dela upp organisationen i fem olika delar. Figur 1 visar de fem olika baskomponenterna enligt Mintzbergs organisationsteori (Mintzberg 2009, s. 9-12).



Figur 1 Mintzbergs fem olika baskomponenter.

Strategisk ledning

De högst uppsatta i organisationen, såsom verkställande chef eller andra typer av chefer, är de som utgör den strategiska ledningen och befinner sig längst upp i organisationen. Dessa har i uppgift att strategiskt leda organisationen långsiktigt för att bland annat klara av uppsatta mål. Den strategiska ledningen har med andra ord ansvar att styra resterande delar av företaget (Mintzberg 2009, s. 13-14).

Mellanchefer

Mellanchefer är den sammankopplande länken mellan den strategiska ledningen och den operativa kärnan i organisationen. De har ansvaret att förmedla information mellan dessa instanser. I större organisationer behöver ledningen hjälp av mellancheferna för att få kontroll på detaljer samt en överblick över företaget. Därför är det sällan mellanchefer existerar i mindre organisationer eftersom de på egen hand kan se detaljer och ha överblick över företaget (Mintzberg 2009, s. 14-15).

Operativ kärna

De anställda som utför företagets tjänster eller producerar dess produkter ingår i den operativa kärnan. Det är kärnverksamheten som står för det grundläggande arbetet i en organisation (Mintzberg 2009, s. 12-13).

Stödfunktioner

Inom stödfunktioner verkar personer som arbetar utanför den operativa kärnan med syfte att stödja resterande delar av organisationen. I tillverkningsföretag är stödfunktioner som exempelvis reception, löneadministration, cafeteria, personalavdelning (HR) och marknadsföring sådana arbetsmoment (Mintzberg 2009, s. 16-19).

Teknostruktur

Inom teknostruktur arbetar personer främst för att stödja den operativa kärnan. De är analytiker med uppgift att förändra och förbättra den rådande organisationen. De konstruerar, anpassar organisationen och underhåller olika strukturer analytiskt. Revisorer är ett exempel på en kategori som tillhör teknostrukturen (Mintzberg 2009, s. 15-16).

Organisationsstrukturer

Vilken struktur ett företag genomsyras av är beroende av vilka koordineringsstrategier och baskomponenter som företaget anammat. Det är enligt Mintzberg (1980) hur samordningen av arbetsuppgifter delas upp som avgör vilken struktur som råder. Två av dessa grundläggande organisationsstrukturer är enkel struktur och adhockrati (Mintzberg 1980, s. 322).

Enkel struktur

Enligt Mintzberg (1980) bör en pålitlig koordinator styra organisationen vid enkel struktur. En centralisering av organisationen sker då den strategiska ledningen strävar efter att ha kontroll över olika fattande av beslut. Inom små organisationer är det vanligt med enkel struktur då ledaren snabbt kan fatta beslut på plats och ofta en väldigt drivande person. Det finns ofta ingen större omfattning av regler och arbetsuppgifterna är vanligtvis varierande som de anställda behöver förhålla sig till (Mintzberg 2009, s. 157-162).

Adhockrati

När stödfunktioner spelar stor roll inom en organisation förekommer oftast adhockrati enligt Mintzbergs teori. Vad det gäller beslutsfattning och samarbete kan stödfunktionerna få stort inflytande tack vare deras expertis. Inom adhockrati sker kommunikationen horisontellt och tack vare självstyrning har personalen rätt att koordinera sinsemellan och inom deras respektive enhet. Kommunikation utförs vanligtvis utan att blanda in högre chefer. Företag som strävar efter att satsa på utveckling och nyskapning samt högteknologiska organisationer är exempel på denna typ av organisationsstruktur (Mintzberg 2009, s. 254-264).

3.1.2 Swimlanes

Definitionen av swimlane på svenska kan associeras till simbanor, men i detta sammanhang så bygger swimlane på organisationsstruktur inom företag där organisationen inte arbetar i samspel. När organisationen blir för uppdelad kan det leda till att medarbetarna inom organisationen blir för fokuserade på sitt område, att de inte är medvetna om vad de andra jobbar med och detta brukar definieras inom en organisation som "swimlane". Detta begrepp brukar var ett sätt att beskriva vad som görs och vem som gör det inom organisationen (Sharp & McDermott 2009, s.43-47). Varje medarbetare inom organisationen får en specifik uppgift vilket både kan ses som positivt och negativt. Det positiva med swimlane är att varje medarbetare får sin "egen simbana" att jobba i, ingen inkräktar på någon annans område, vilket gör att alla har sin del av projektet och driver det utifrån sitt specialområde de har kompetens i. Detta kan både handla internt inom företaget, men också om det är flera aktörer som är med inom projektet samt är det enkelt att följa upp var respektive medarbetare eller aktör är i processen. Ur detta perspektiv är "simbanor" väldigt bra att använda, men det finns även en rad nackdelar med dem. Om företaget låter medarbetarna arbeta i sin simbana utan någon kommunikation, informationsutbyte eller insikt i varandras simbana och dessutom inte simmar i samma takt mot samma mål skapar det kaos i organisationen. Just eftersom att alla arbetar för en individuell prestation istället för att jobba tillsammans (Ljungberg 2016). Organisationer som använder sig av swimlane i sina processer måste ha i beaktande att bjuda över och informera om hur respektive "simbana" fungerar, kommunicera sinsemellan och ha många avstämningsmöten för att skapa ett bra informationsflöde mellan "simbanorna".

Swimlane passar inte att använda i stora organisationer där flera medarbetare/aktörer i är inblandade utan fungerar bättre där organisationen består av som mest fyra till fem medarbetare som arbetar väldigt nära varandra inom samma kompetensområde (Sharp & McDermott 2009, s.43-47).

3.2 Ledarskap

Bernin, Nyberg & Theorell (2005) beskriver ledarskap som något som ofta förknippas med makt och ligger oss människor naturligt nära genom att betyda något bra. Historiskt sätt har en ledare alltid varit en person med makt, någon med status och pondus, någon som har rätten att ta beslut och bestämma som sedan alla andra ska följa och efterleva. Ledarskap kan även beskrivas som ett speciellt beteende som kan ha inverkan på andra människors inställning, uppförande och tänkande i olika situationer utifrån ledarens synsätt och som personen senare arbetar in med att hjälpa av argument i åhörarens huvud. Så för att se till historien har vi människor alltid velat vara ledare och det är något många strävar efter att få bli. Det finns en lockelse att få vara en ledare på sin arbetsplats, en person som har makten att bestämma och vägleda sina medarbetare i deras arbete. Ledarskap har alltid varit förknippat med status i samhället. Att inneha en ledarskapsroll i sitt arbete ger en person en högre hierarkisk position i samhället och ses som mer kvalificerad (Stranegård & Jönsson 2009, s.16-19). Ledarskap i dagens samhälle har ofta samma definition som förr och definitionen av att vara en ledare är något som många anser vara något bra och visar på att personen har ett bra omdöme. Skillnaden från förr med idag är att ledarskapet ställs inför mycket högre krav. En person med en ledande position ska ta svåra beslut som sedan kan bli ifrågasatta av medarbetare, till skillnad från förr då aldrig någon skulle ifrågasätta en ledares beslut utan endast rätta sig in i ledet. I dagens samhälle, där plattare organisationer blir allt mer vanligare, så sker det allt mer att ledare får stå till svars för sina beslut gentemot förr i tiden (Stranegård & Jönsson 2009, s.22-24).

En chef kan ofta skapa en fruktan bland sig och ledaren vill istället skapa vänskaplig kärlek mellan sig och sina medarbetare. Chefen säger ofta "jag" och ledaren benämner istället alla som "vi" och därför kan det dras paralleller med att chefen kräver respekt och ledaren får respekt genom att inte definiera någon hierarki mellan sig och arbetarna. På grund av detta klingar ordet ledare bättre än chef då det inte skapas någon nivåskillnad. Även om ledarskap kan ha en viss sorts makt är ordet ledare inte associerat med att medarbetarna känner något hot utan mer "vi-känsla" i organisationen (Bergman & Klefsjö, 2012, s.400-401).

En ledare kan vara en formell eller informell ledare, vilket kan definieras som en synlig eller en osynlig ledare. En ledare behöver inte alltid vara synlig för att leda utan vissa människor styr beslut och handlingar undermedvetet. Den informella ledaren får sina medarbetare att tro att det är dem själva som kommit på idéerna medan det egentligen är ledaren som undermedvetet fått dem att tro att det är medarbetarna som kommit fram till beslutet och lösningen i situationen (Jacobsen & Thorsvik 2008, s.305) Den formella ledaren är den som är en synlig ledargestalt som visar mer tydligt vad beslutet kommit ifrån samt att det är den som har tagit beslutet och inte medarbetarna (Jacobsen & Thorsvik 2008, s.17).

Wolven (2000) beskriver ledarskap ur olika dimensioner, att en ledare kan ha olika mycket ansvar, krav och begränsningar i sitt ledarskap. Att vara ledare betyder inte enbart att ha makt till att ta beslut utan det kan även vara en frontfigur för en grupp och följa order från en ovanstående ledare eller chef. Det kallas att vara en "informations-spridande ledare" som endast vidarebefordrar viktig information till medarbetare, men har inget mer ansvar eller makt än resterande medarbetare. Detta är något som Mintzberg tar upp i sin beskrivning kring

ledarskap om att roller och beteende är något som efterliknar nedanstående rolluppdelning (Wolven 2000, s.131-132). Ledarskap kan även delas upp i hur ledaren leder sina medarbetare, det finns tre kategorier av ledarskapsstilar:

- **Auktoritär ledaren** - är en ledare som pekar med hela handen och beslutar vad sina anställda skall göra utan att rådfråga dem.
- **Deltagande ledaren** - är en ledare som beslutar i samarbete med sina anställda.
- **Delegerande ledaren** - är ansvarig för besluten som tas, men medarbetarna får möjlighet att själva fatta beslut.

Beroende av vilken sorts ledare som är på företaget så påverkar det organisationens utveckling, funktion och sammanhållning (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 470). Det har ofta en påverkan på hela organisationen hur ledaren är på företaget, det är otroligt viktigt att ledaren är medveten om hur den är som ledare för att kunna forma sin organisation utifrån sin ledarskapsstil. Krävs det exempelvis en auktoritär ledare för att arbetet ska bli gjort, så måste ledaren kunna axla denna roll och förstå syftet varför den ska använda sig av denna ledarstil för att organisationen ska fungera så bra som möjligt. Ledarskapsstilen kan påverka organisationen både positivt och negativt och det är därför otroligt viktigt att ha kontroll och vara medveten om vilken stil ledaren använder på sin arbetsplats både mot sina medarbetare samt andra ledare eller chefer på företaget (Alvesson 2015, s. 53-55).

3.3 Processkartläggning

Hur organisationer får sitt arbete gjort är enkelt förklarat definitionen av en process. Produktutveckling är ett exempel på en organisations kärnprocess. Processkartläggning är både ett analytiskt verktyg och ett ingripande i en process som kan användas för att förbättra människors prestanda genom att minska felvarians (Kalman 2008, s. 57). Metoden består av att konstruera en modell som visar förhållandet mellan aktiviteter, data, människor och objekt som är inblandade i produktionen av en viss utgång (Biazzo 1997, s. 42). Med andra ord visar processkartläggning en översiktsbild av hur verksamhetens olika delar är relaterade till varandra (Ljungberg & Larsson 2001, s. 188). Enligt Rentzhog (1998, s. 36) har den mänskliga hjärnan lättare att ta upp bilder än text och därför är det viktigt att inte bara beskriva en processkartläggning i ord utan även rita upp den för att skapa en så tydlig bild av kartläggningen som möjligt. Syftet är att förstå befintlig process, omforma denna för ett förbättrat affärsresultat samt säkerställa kundnöjdhet. Att identifiera och finna bakomliggande orsaker till befintliga flaskhalsar i processen är viktigt inom processkartläggning. Processkartläggning kan enligt Kalman (2008, s.57-59) användas som analytiskt verktyg som metod för att visualisera hur arbetsmoment utförs för tvärfunktionella relationer mellan organisatoriska enheter i syfte att lösa exempelvis kundförfrågningar.

Ljungberg och Larsson (2001, s. 201) beskriver ett flertal olika kartläggnings-standarder och hur en kartläggning skall utföras utifrån tillgängliga programvaror. Processkartläggningar utgörs främst av block-diagram och flödesscheman som beskriver själva processerna. Det är dessa verktyg och programvaror som används och är det vanligaste tillvägagångssättet när en kartläggning skall utföras. Blockdiagram är det enklaste sättet att beskriva en processkartläggning. Den visar en grov visualiserad nivå och beskriver processen överskådligt. Block-diagrammet visar främst de viktiga funktionerna och avdelningarna som är inkluderade i själva processen. Flödesschema beskriver den visualiserade bilden mycket mer detaljerat och går ner på detaljnivå i sin bild av processkartläggningen. Flödesschemat beskriver varje avdelning som är representerad i processen och även dess underavdelningar

vilket också är den märkbara skillnaden mot blockschemat där endast en överskådlig bild redovisas (Ljungberg & Larsson 2001, s. 202).

Fördelarna med processkartläggning är att det genererar minskad cykeltid eftersom onödiga kontroller i processen elimineras, förenklar arbetsflödet genom att onödiga transporter tas bort och minskar kostnader för att icke värdeadderande arbete rensas bort. Processkartläggning ger även förbättrad arbetstillfredsställelse då de anställda får bestämma mer över sitt arbete, använda dess kompetens mer fullständigt och förstå sitt jobb bättre. Kommunikation och samarbete över funktionella gränser är dessutom något som förbättras inom organisationen (Kalman 2008, s. 61).

3.4 Kommunikation

Överföring av information är förklaringen av ordet kommunikation i svenska akademins ordlista (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 31). Begreppet kan enkelt definieras som all kontakt människor emellan. Med detta menas både det verbala budskapet, som innebär att överföra sitt budskap i tal eller skrift, men även det icke-verbala budskapet, som innebär människans kroppsliga budskap. Att ha en väl fungerande kommunikation minskar risken för missförstånd och gör det lättare att hantera konflikter. Det kroppsliga språket avslöjar ofta vad människor egentligen menar och därför ställer det extra höga krav på ordval och rätt formulering vid digital kommunikation (Dahlkwist 2012, s.11-12).

Den enklaste kommunikationsmodellen kallas för envägskommunikation och är tekniskt inspirerad. Envägskommunikation bygger på tre element och är mycket vanligt i organisationer. Den första kallas för inkodning och kan iscensättas i en process där något skall överföras från sändare till mottagare. Här gäller det att sändaren väljer ett språk som mottagaren förstår. Vidare överförs meddelandet och det kan ske via olika kanaler såsom; öga mot öga, e-post, telefon, fotografi, tidningsartikel och så vidare. Det finns forskning som betonar vikten av olika kanal-egenskaper för meddelandets effekt till olika mottagare. Hur mottagaren tar emot och tolkar sändarens meddelande kallas för avkodning och beror just på dess kanal-egenskap och är det viktigaste elementet i kedjan. Problem som kan uppstå vid envägskommunikation är när sändaren inte får feedback på sitt meddelande. Begreppet feedback kan översättas till återkoppling och har en stor betydelse i organisationer för dess kommunikation. Risken för förvrängningar blir stor när meddelandet förmedlas genom flera led och därför är återkoppling viktigt som försäkring på att budskapet uppfattas av mottagaren på sändarens avsedda sätt (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist 2014, s. 170-171). Att få återkoppling i form av gensvar kallas för tvåvägskommunikation och är det optimala sättet att kommunicera för att minska risken för missförstånd (Dahlkwist 2012, s.15).

Kommunikation är en grundläggande byggsten i en organisation för att saker och ting skall bli gjorda. En rad viktiga faktorer i en organisation uteblir om kommunikation saknas såsom exempelvis att instruktioner blir omöjliga, utrustning och förnödenheter kan inte beställas, framsteg skulle inte kunna mätas och produkter eller tjänster skulle inte kunna levereras till kunderna. De fem grundläggande funktionerna; administration, planering, organisering, bemanning samt ledning och styrning är alla beroende av kommunikation. Studier har även visat hur chefers förmåga att kunna kommunicera är nyckeln till ett framgångsrikt ledarskap. Samtidigt som studier visar att anställda misstror sina chefers förmåga att kommunicera och tvärtom misstror chefer sina anställdas förmåga att kommunicera. Anställda vill bli behandlade med respekt och värdighet och därför bör kommunikationen sinsemellan chef och anställd så förbli för att organisationen skall utveckla en produktiv och stödjande arbetskraft. En chef som är en god lyssnare är mer benägen till att ha anställda som hjälper till att

identifiera och lösa arbetsrelaterade problem. En väl fungerande arbetsplats är beroende av samarbete mellan medarbetare som behöver kunna kommunicera effektivt. God kommunikation bör genomsyra organisationen då konflikter kan påverka produktiviteten negativt. Därför är det viktigt som ledare att identifiera eventuella hinder för effektiv kommunikation då det hämmar arbetsplatsens stabilitet (Conrad 2014, s 105-106).

3.4.1 Intern kommunikation

Intern kommunikation brukar även benämnas som organisationskommunikation och innebär den formella och informella kommunikationen mellan de anställda i organisationen. I en organisation är kommunikationen viktig för att organisationsmedlemmarna skall förstå, få kunskap och acceptera organisationens mål och syfte för att vidare kunna översätta målen till handling (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 19). Enligt forskning kan hierarki och auktoritet påverka kommunikationen. Forskningen har visat hur kommunikationen mellan jämlikar skiljer sig jämfört med kommunikationen från en underordnad till en överordnad i negativ bemärkelse. Denna hierarki är förknippad med organisationens struktur såsom att organisationsscheman är en formell beskrivning av kommunikationen samt styrande av den. Det finns även studier som visar att det blir svårare att kommunicera ju större organisationen är (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 82-84). Organisationer som är mer horisontella och inte genomsyras av en stark hierarkisk ledning är kommunikationen av högst betydelse för att medarbetarna skall kunna arbeta i självstyrande team (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 23).

En fungerande kommunikation blir extra viktig när organisationer genomgår en förändringsprocess (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 38). Det är viktigt att anställda både har kunskap och förståelse vid en organisations omställning för att förstå hur förändringsarbetet utfaller. I en förändringsprocess skapar den interna kommunikationen bland annat delaktighet och engagemang, skapar en demokratisk förändringsprocess samt minskar oro och stress (Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 155-156). Forskning har även visat att språket är en viktig faktor när en organisation genomgår en förändring, men även generellt för kommunikationen i organisationen. Språket hjälper till att förklara förändringen, men även hur saker och ting hänger ihop i ett företag vilket i sin tur kan leda till systemförbättringar (Wilson 2017, s. 257).

3.5 Förbättringsarbete

I denna del av rapporten beskrivs hur förbättringsarbete kan appliceras utifrån William Edward Demings teori och verktyget PDCA/PDSA.

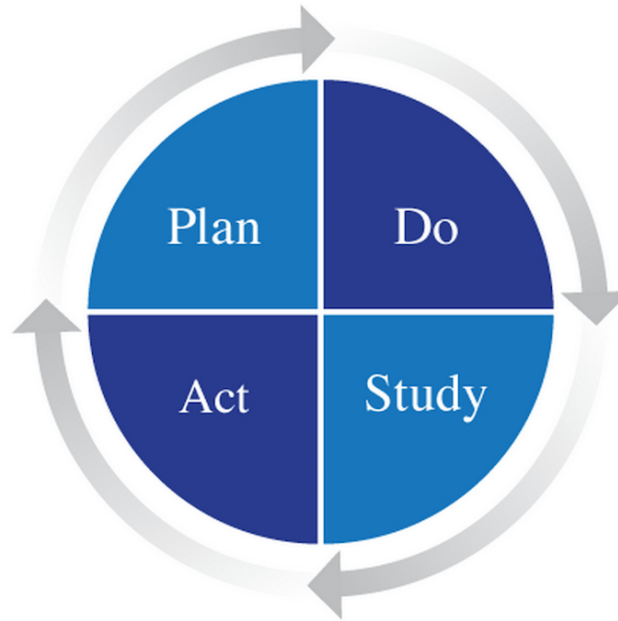
Historik

William Edward Deming var en amerikansk vetenskapsman inom statistik och en förgrundare till kvalitetstekniken. Deming har avlagt doktorsexamen i fysik och jobbade mycket nära en annan känd vetenskapsman vid namn Walter Shewhart under sina verksamma år (Knudsen, Lund & Thomsen 1996, s. 37). Walter Shewhart beskriver att Deming främst är känd för sin insats angående att höja kvaliteten inom den japanska bilindustrin under 1940-talet. Demings upptäckter och framgång i sitt arbete står bakom Total Quality Management (TQM) som på svenska kallas kvalitetsstyrning. Deming var känd för att tänka mycket kring sina idéer innan han verkställde dem. Han hade en filosofi om att det fanns gemensamma orsaker till att kvalitetsproblem och med hjälp av statistiska verktyg skulle dessa kunna upptäckas. Inom detta område har han gjort flera upptäckter och två av dem, "Demings 14-punktlista" och "PDCA" eller "Deming-cykeln" som den även benämns, är mycket kända. PDCA är något som fick en mycket stor framgång och det är en vidareutveckling av

Shewharts teori som efterliknar en cirkel där vardera bokstaven ur förkortningen PDCA placerades in (Iaquinto 1999, s. 28-35). Deming skapade PDCA som ett verktyg för standardiserat arbetssätt med strävan om ständiga förbättringar. Beer & Nohria (2000) beskriver vikten i arbetet med ständiga förbättringar för både organisationens och medarbetarnas utveckling. För att skapa optimal kvalitet är det viktigt att företaget utvecklas och PDCA är ett stabilt verktyg för detta arbete. Även om Deming inte lever kvar idag gör hans teorier om ständiga förbättringar för att utveckla sitt företag det. Förbättringsarbete tar aldrig slut utan är en ständig process som snurrar på likt ett cykelhjul oberoende vilken verksamhet eller bransch det handlar om. Varje företag arbetar ständigt med dessa frågor och många tar fortfarande hjälp av det verktyg och filosofier som Deming byggt upp (Neave 1990, s.146). Nedanför här presenteras PDCA i detalj och visualiserar hur verktyget fungerar, men innan applikation måste kundbehovet finnas. Det måste finnas något som behöver förbättras för att kunna möjliggöra en förändring. Med andra ord måste misstagen ha skett innan det går att ta lärdom och förbättra dem i efterhand. Detta utförs, enligt Deming, som en analys av verkligheten i form av processer och analyser och något som tar tid att utföra (Neave 1990, s. 141-146). Ett exempel på detta är hur "Toyotas Fremont" produktionsfabrik fick stark kritik vid starten att tillverkningen var för långsam på grund av att det i början lades för mycket tid på utbildning och utveckling av systemet. Efter att alla hade fått kunskap i systemet så förändrades effektiviteten och den ökade drastiskt jämfört med tidigare. Ett exempel på hur verktyget i början inte visade någon direkt förändring, men i efterhand bidragit till stor produktionseffektivitet i fabriken (Neave 1990, s. 148-149). Detta är ett av flera exempel där Demings verktyg har varit till nytta för företag att utveckla och förbättra sin produktion och effektivitet (Ljungström 2005, s. 385-405).

PDCA/PGSA

PDCA är dess engelska ursprungs-förkortning som så står för *Plan-Do-Control-Act* och på svenska översätts till *PGSA: Planera-Göra-Studera-Agera* och som tidigare nämnts är ett verktyg som används vid kvalitet- och förbättringsarbete. PDCA-modellen brukar associeras till ett hjul som ständigt är i rörelse utan något slut då det alltid finns förbättringar som kan utföras (Bergman & Klefsjö, 2012, s.90). I det första steget **planera** handlar det om att identifiera problemet, analysera det och föreslå vilka lösningar som finns samt planera dessa. I det andra steget **göra** innebär att lösningen genomförs så som planeringen ser ut, det handlar om att bygga stabila processer och samla in mätvärden. I det tredje steget **studera** samlas data in och utvärderas från de lösningarna som har applicerat på problemet. Om den insamlade datans värde är för dåligt återgår processen till planerings-steget igen, men om förändringen var en förbättring så fortsätter förbättringsarbetet till det sista steget **agera** där problemet ses över för att inte uppstå igen (Platje & Wadman 1998, s. 201-208). Här implementeras en standardiserad lösning på problemet. Denna cirkel av kvalitet- och förbättringsarbete inom exempelvis industrin, produktframtagning eller flödeseffektivitet är ett pågående omlopp och måste ständigt förbättras och arbetas med. Förbättringsarbetet blir aldrig helt färdigt utan måste ständigt ses över för att ligga i framkant jämfört med sina konkurrenter på marknaden (Matsuo & Nakahara 2012, s. 195-207). I figur 2 illustreras hur Deming anser att PDCA-cykeln är uppbyggd med sina fyra olika delar och att det är ett ständigt förbättringsarbete som aldrig tar slut (Deming 2016).



Figur 2 PDCA-cykeln.

3.6 Slöseri

Just-in-time är ett vanligt uttryck inom Lean som härstammar från den japanska revolutionen som skapades på Toyota. Begreppet Just-in-time handlar om att kunna leverera rätt produkt, i rätt tid samt med rätt kvalitet och är ett mål för företag både inom tillverknings- och tjänstesektorn oberoende om de använder sig av Lean eller inte i sin verksamhet. Även om inte företaget använder sig av Lean så krävs det att företaget alltid är medveten om de slöserier som finns inom alla organisationer och att dessa bör minimeras för att spara kapital och veta vad som är värdeskapande (Dahlgård & Dahlgård-Park 2006, s. 263-281). Slöseri kan även definieras som Muda och betyder slöseri på japanska och det finns sju definierade slöserier. Dessa sju är *överproduktion, väntan, lager, rörelse, omarbete, överarbete, transporter* och kan beskrivas enligt följande:

- *Överproduktion* handlar om när produkten eller tjänsten produceras innan den ska vara klar, detta kan leda till att slöserier uppstår såsom att lagret binder kapital (Bergman & Klefsjö, 2012, s.590-591).
- *Väntan* handlar om att personalen får vänta på att utföra sitt arbete på produkten eller tjänsten och blir sittande i väntan på att få något att göra. Detta relateras till att organisationsstrukturen är felaktigt disponerad och att arbetsuppgifterna borde vara mer jämnt fördelade så att varje position har något att göra. Onödig väntan bidrar till lönekostnader som blir en förlust i kapital för företaget eftersom de inte får ut något av den anställde då den bara sitter och väntar (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 590-591).
- *Lager* handlar om att produkter och material inte ska bygga lager och bli liggandes utan de ska föras vidare i processen till nästa moment i tillverkningen eller mot kund. Lager kan även ses som information, finns det tillräckligt med information för att nästa steg eller kund ska kunna använda, hantera och veta hur produkten ska hanteras. Lager av information tar ingen plats, men är mycket mer komplex och kräver att bli

lagrat så alla kan komma åt den inom företaget och med ett språk som alla kan läsa av och förstå (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 590-591).

- *Rörelse* är det slöseri som många företag beskriver som problematiskt att lösa. Ofta kan både maskiner och lokaler bestämma hur utformningen ska vara av en maskinpark eller ett kontorslandskap därigenom hur organisationens avdelningar är uppdelade. Detta skapar ofta problem när produkter och information ska fraktas. Ofta tvingas både produkten och medarbetaren vara i rörelse flera gånger på samma ställe för att få ut det värdet som ska skapas och kunna föras vidare i kedjan. En medarbetare som jobbar med exempelvis designen av en bils växelspak (interiör) måste hela tiden ha kontakt med den avdelningen som utvecklar motorerna för att allt ska stämma och fungera. Här kan kommunikations-svårigheter uppstå och onödiga rörelse av felaktig information samt springande mellan avdelningar kan uppstå (Alvegård 2007, s. 12-15).
- Detta leder till *omarbete* och *upprepning* av rörelse vilket är ytterligare ett slöseri som bör minimeras och reduceras ur det dagliga arbetet eftersom slöseriet varken är värdeskapande eller bidrar till flödeseffektivitet i verksamheten (Hallberg 2007, s. 8-11).
- *Överarbete* är när mer arbete görs än vad som behövs. Informationen eller produkten överarbetas till kunden och det efterföljande ledet (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 590-591).
- *Transporter* bygger främst på hur transport av information och produkter fungerar. Hur är flödet uppbyggt inom organisationen och fabriken? Tvingas produkten och information åka fram och tillbaka? Denna typ av slöseri är väldigt lik rörelse-slöseriet och i vissa situationer är det svårt att se skillnad på dem vid slöseri i informationsflödet (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 590-591).

3.7 Produktlansering

Många företag ser sin enda chans till att konkurrera och hålla sig kvar på marknaden genom att ständigt ligga i framkant och investera i nya produkter. Tron om att en produktlansering per år räcker som bevis för sina kunder och marknaden att företaget ligger i framkanten behöver inte alls stämma (Keller 2008, s. 539-541). Produktlansering kan delas upp och ses utifrån olika synvinklar. En produktlansering kan handla om en produkt som varit borta ur sortimentet och som återkommer eller så kan det vara en produkt som tidigare funnits och enbart blivit uppdaterad. Som tredje alternativ kan produktlansering innebära att företaget vill marknadsföra en helt ny produkt som utvecklats, testats och tagits fram och med andra ord är helt ny i både sortimentet och kanske även på marknaden. En produktlansering bygger på att företaget vill visa upp sin produkt. Vad har företaget skapat som ska väcka kundens intresse att vända sig till dem för att köpa deras specifika produkt (Keller 2008, s. 540).

När företaget ska bygga upp sin produktlansering har produkten oftast redan börjat skapats och designats. Produktlansering är steget efter produktutvecklingen i kedjan att skapa en färdig slutprodukt till kund. Produktutvecklingen kommer inte tas upp utan denna del kommer endast fokusera på produktlanseringar och marknadsföringen av en produkt. För att en produktlansering skall genomföras krävs det att kunden eller företaget efterfrågar en produkt som behöver lanseras. Vilket med andra ord innebär att även marknaden kräver och efterfrågar den nya produkt som företaget utvecklar eller skapar (Meredith 2007, s. 211-219). När den fysiska produkten har påbörjat sin utveckling så samlas respektive ansvarig för avdelningarna: marknadsföring, utveckling och ledning för att diskutera hur kunderna skall fångas lättast. Hur ska organisationen vinna majoritet av marknaden från konkurrenterna för produkten? Detta är den huvudsakliga frågan vid produktlansering. Hur fångar företaget kundens uppmärksamhet? Denna och fler frågor bör funderas på under själva planeringsfasen av lanseringen som sedan kommer leda till den färdiga slutproduktens marknadsföringsmaterial. För att kunna skapa detta material krävs det att kommunikationen mellan avdelningarna, som ska skapa och dela informationen, fungerar. Det är viktigt för att rätt information ska nå ut i marknadsföringen med syfte att ge en så bra bild av produkten till kunden som möjligt där produktens fördelar jämfört med konkurrenternas och tidigare uppfinningar visas (Doyle & Stern 2006, s. 77-81). Det är därför kommunikation är viktigt inom marknadsföring för att företaget skall kunna skapa en så bra slutprodukt som det bara går. För att se till företagets avdelningar så byggs varje enhet idag generellt upp av vilken kompetens eller utbildning som personalen har och därför är det viktigt att avdelningarna har en god kommunikation. Eftersom ingen annan än de på utvecklingsavdelningen vet hur själva produkten fungerar så åligger de uppgiften att dela med sig av sin information så marknadsavdelningen ska förstå hur själva produkten fungerar för att vidare kunna skapa en ultimata bild för kunden. Utan god kommunikation mellan de olika avdelningarna inom företaget är det svårt att skapa en komplett produktlansering (Park, Milberg & Lawson 1991, s. 185-193)

Det finns två steg i den slutliga produktlanseringen som bör beaktas. Innan produkten ska lanseras för kund måste den presenteras internt för alla berörda på företaget så alla känner till den och framförallt säljarna som ska sälja den vidare till kund (Doyle & Stern 2006, s. 86-89). Vid produktlansering så får oftast inte säljaren någon information förrän det är dags att lansera produkten. Det beror på produktens sekretess, att hålla produkten hemlig för marknaden och undgå att någon konkurrent kopierar eller hinner före. Säljarnas information bör vara så detaljerad som möjligt vid produktlanseringar eftersom de håller kontakten med kunden och säljer själva produkten (Ambler & Styles 1996, s. 10-19).

Den externa lanseringen av produkten till kund kan se väldigt olika ut beroende på marknad, bransch och typ av produkt som skall lanseras. Därför är det svårt att definiera en exakt beskrivning på hur en produkt bör lanseras till kunden. Vid lanseringar under 1970-2000-talet var det vanligt att kontakta sina kunder för att bjuda in dem till "visning" av produkten eller öppet hus i sina butiker där produkten såldes. Informationsblad skickades även ut via posten till kunder och potentiella nya kunder som skulle kunna vara intressenter av produkten. Företagen valde oftast att göra sin lansering i samband med mässor och utställningar för att kunna visa upp produkten för kunderna live (Gustafsson 1998, s. 85-102). Vid lansering i dagens samhälle så är det mer via företagets hemsida, sociala medier eller mailutskick som gäller vid lansering. När det gäller lansering av maskiner har det blivit allt mer vanligare att spela in en reklamfilm som visar hur maskinen fungerar. Vid stora fysiska produkter kan även kunden bli inbjuden för att få se hur själva produkten fungerar eller alternativt se produkten vid mässor. Dagens lanseringar är mycket mer digital och det är vanligast att jobba mer för att

locka sina kunder till att köpa redan i själva marknadsföringen (Doyle & Stern 2006, s. 91-92). Om det skulle göras en jämförelse med förr så var marknadsföringen mer informativ vid produktlanseringar av slutprodukten jämfört med informationsflödet idag (Tauber 1988, s. 26-30).

4 Empiri

I följande kapitel presenteras all data som kommer från företaget. Det kommer inledas med en närmare presentation av företaget Silvent AB som ligger i studiens fokus, från när det startades tills idag. För att skapa en helhetsbild av företaget kommer organisationsscheman visas. Nulägesbeskrivning kommer att presenteras och den bygger på insamlat material från både observationer och intervjuer.

4.1 Historia Silvent AB

På vägen mellan Borås och Göteborg går det att urskilja några lokaler från vägen som lyser upp med sitt blåa ljus. Ljuset kommer från loggan på företaget Silvent AB som har sitt huvudkontor beläget i företagsparken Viared. Det är en strategiskt vald plats då den skapar en egen/unik marknadsföring av företaget. Det var dock inte här startskottet för Silvent AB ägde rum, utan företaget grundades på Västeråsen i Borås och flyttade senare ut till Viared efter att de både utvecklats och vuxit. Silvent AB har kunder över hela världen och hjälper dessa med energioptimering och förbättring av arbetsmiljön. De bedriver en unik forskning och ingenjörskunskap om tryckluftsdynamik.

Silvent AB startades av Peder Ekberg år 1989 som idag fortfarande är ägare av företaget. Vid start låg företagets fokus på produktutveckling och anledningen till detta var att år 1978 var ljudvolymen så hög inom tillverkningsindustrin i Sverige att det skapade hörselskador hos dem som arbetade i industrin. Svenska staten gjorde då flera studier som visade att 70-80% av alla hörselskador var relaterade till den tillverkningsindustrin som använde sig av tryckluft i sin tillverkning. Svenska staten tog då hjälp av ingenjören Stig Ingmarsson som började arbeta och forska kring byggnadsakustik med målet att skapa en bättre arbetsmiljö. Ingemarssons arbete och utveckling var starten på Silvent-tekniken. Den patent som skapades i samband med detta köpte sedan Peder Ekberg upp och startade Silvent AB i Borås. Företagsnamnet är valt med omsorg då Silvent står för den latinska förkortningen *“Silencium Ventum”* som betyder tyst vind. Målen som sattes upp när företaget grundades var att optimera tryckluftsanvändningen och förbättra arbetsvillkoren för de människor som arbetar i dessa miljöer dagligen. Silvents vision, värdegrund och affärsidé beskriver detta tydligt:

“Vår vision är att alla delar vår passion för arbetsmiljö och energioptimering.”

“Silvent Groups affärsidé är att utveckla innovativa, energieffektiva kvalitetsprodukter som förbättrar arbetsmiljön och skapar mervärde för våra kunder. Silvents världsledande produkter och kunskap erbjuds globalt och distribueras enligt kundens önskemål. “

“Silvents värdegrund är baserad på kunskap och laganda med fokus på våra kunder.”

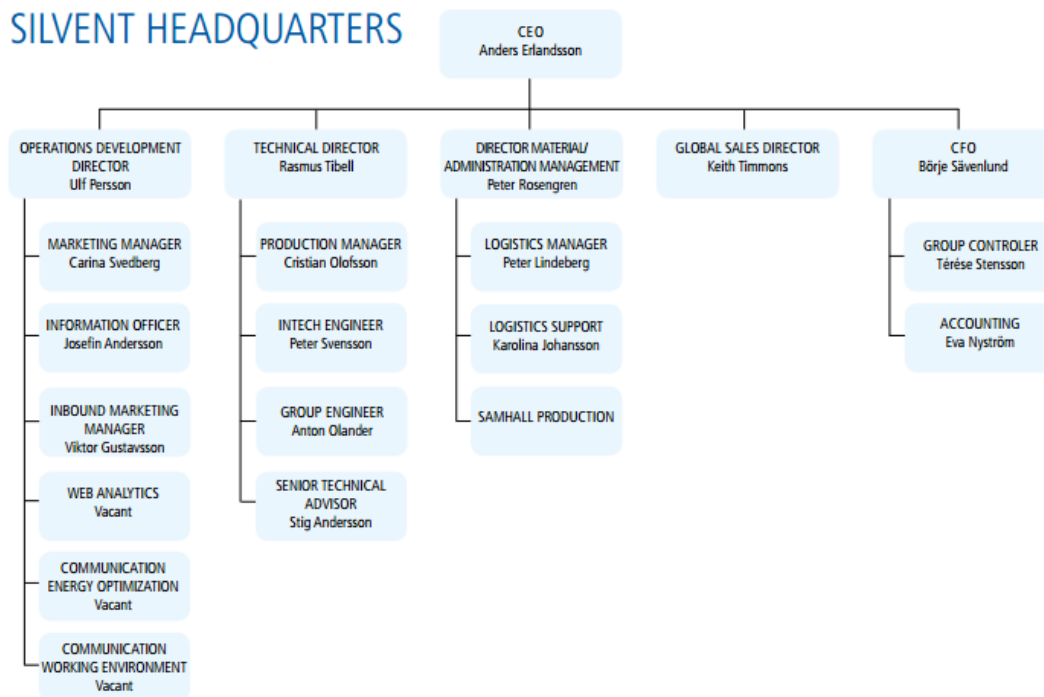
Silvent AB har idag kontor i 6 olika länder med totalt 80 anställda. Kontoren finns i Salzburg, Chicago, Shanghai, Nice och Birmingham utöver huvudkontoret i Borås. Silvent säljer sina produkter till 77 olika länder genom sina säljkontor alternativt distributörer, deras största marknader är Tyskland och USA. Silvents produkter används av stora globala företag med välkända varumärken som exempelvis Samsung, SKF och Tesla. Silvent AB omsätter idag omkring 125 miljoner kronor och produkter som de har i sitt sortiment är luftknivar, blåsmunstycken, ljuddämpare, blåspistoler samt för blåsning med tryckluft. Komponenterna som bildar deras produkter produceras av underleverantörer för att sedan monteras i Silvents lokaler av inhyrd personal från Samhall AB. Silvent äger mestadels sin verktyg och maskiner

hos underleverantörerna vilket gör att de har kontroll på både produkterna och kvaliteten på detaljerna. Stor del av tillverkningen sker i Sverige för att kunna uppnå god kvalitet, hög lönsamhet och skapa långsiktiga och goda relationer med sina underleverantörer. Branschen inom verktyg för blåsning med tryckluft är väldigt splittrad. Det går att hitta en billig modell av ett tryckluftshandtag till sin kompressor på budget-byggvaruhus för hemmabruk. Däremot i tillverkningsindustrin har Silvent har en stark marknadsandel och konkurrensfördel eftersom kompetensen och kunskapen inom branschen är limiterad. Om en jämförelse skulle göras med det Silvent som startades år 1989 med det Silvent som bedrivs idag så har företaget gått från att vara ett produktfokuserat företag till ett kunskapsbärande företag. Idag arbetar Silvent mot att utbilda kunden med kunskap om ett helhetstänk genom att framhäva produktens syfte som är att skapa en bättre arbetsmiljö och energieffektiv lösning, inte låta fokus ligga på tekniska detaljer på den enskilda produkten och dess funktion.

Tidigare låg nämligen fokus på att sälja den tekniska och revolutionerande produkt som skapats för att sänka ljudnivån inom industrin. Detta ansågs då som det viktiga, men för att kunna konkurrera och ta sig an en större marknadsandel menar Silvent att de behövt tänka större genom helhetssynen av arbetsmiljön för att nå ut till fler kunder. Idag, år 2017, har arbetsmiljön i tillverkningsindustrin blivit mycket bättre, men ändå efter 28 år av utveckling är ljudvolymen ett problem för arbetarna i industrin. Att lyckas få bort problemet helt och skapa en optimal arbetsmiljö med helhetslösning som fortsatt fokus är Silvents framtida utmaning.

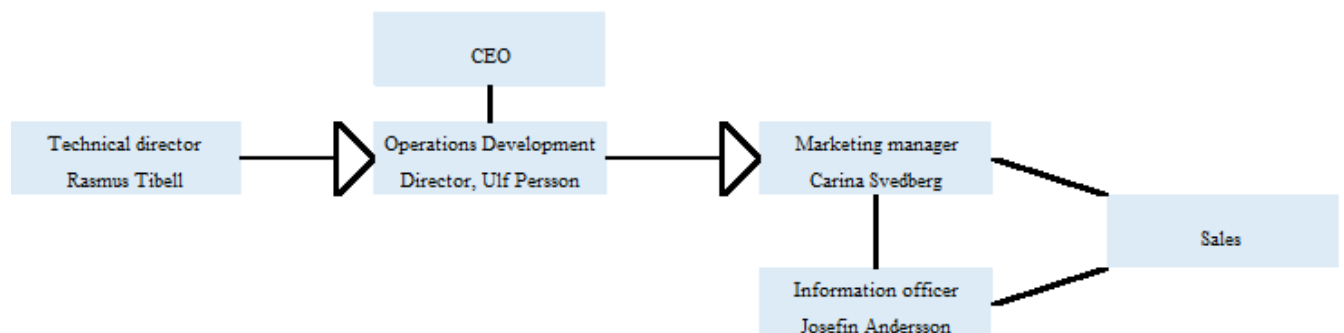
4.2 Organisationsschema/informationsflödes-schema

Trots att Silvent AB är en väldigt liten organisation består företaget av flera olika avdelningar. På huvudkontoret är dessa uppdelade under verkställande direktören Anders Erlandsson i fem underavdelningar; verksamhetsutvecklingsavdelningen, tekniska avdelningen, inköp/logistikavdelning, sälj/försäljningsavdelning, finans/ekonomiavdelning, se figur 3 för att se denna uppdelning. Utöver detta finns liknande strukturer för Silvents sex andra kontor i respektive land.

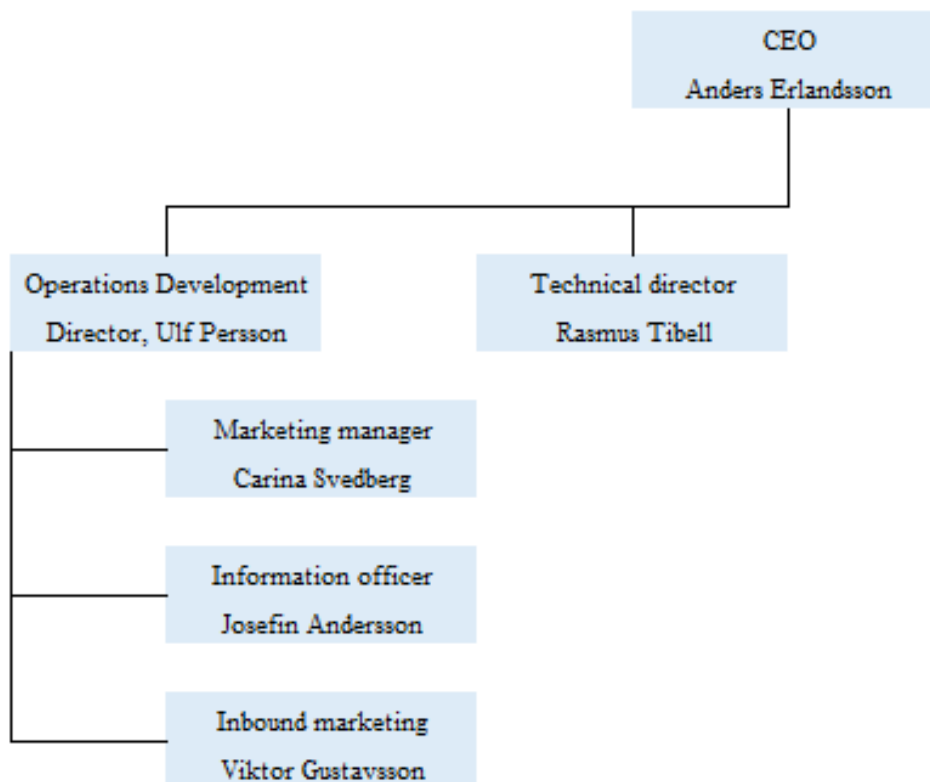


Figur 3 organisationsschema över Silvent ABs huvudkontor.

Eftersom att studien är avgränsad till att enbart inkludera verksamhetsutvecklingsavdelningen och dess undergrupp samt den tekniska avdelningen så kommer inte de övriga avdelningarna beskrivas eller redovisas mer i studien. I verksamhetsutvecklingsavdelningen så ingår undergruppen marknadsföringsavdelningen och även denna kommer att tas upp i studien. För att tydliggöra bilden av avgränsningen, dess avdelningsansvariga och hur informationsflödet ser ut mellan dessa avdelningar redovisas det i ett organisationsschema i figur 4.



Figur 4 processkartläggning av informationsflödet.



Figur 5 verksamhetsutvecklingsavdelningen, tekniska avdelningen och marknadsföringsavdelningen.

4.3 Nulägesbeskrivning

Verksamhetens utvecklingsavdelning består av undergruppen marknadsföringsavdelningen som därefter har informationsavdelningen under sig. Dessa två avdelningar samarbetar och tar gemensamma beslut om vad som skall marknadsföras och detta material når i slutändan ut till kund. Därför blir dessa avdelningarnas uppgifter viktiga för att skapa ett så bra ansikte utåt för Silvent som möjligt då det bidrar till hur kunden och marknaden ser på företaget. Den tekniska avdelningen bygger enbart på teknisk kunskap kring produkterna och har ingen generell undergrupp av annan karaktär än sin egen inriktning mot teknik och produktutveckling. Däremot sker ett samarbete mellan alla dessa avdelningar, men det ser oftast olika ut och därför är det på ett mer övergripande plan.

Silvent kan beskrivas som en platt organisation med högt i tak då samarbete mellan ledning och underordnade avdelningar sker dagligen. Detta är även något som är unikt för huvudkontoret i Borås jämfört med något mer hierarkisk arbets-uppdelning på kontoren utomlands. De respondenter som intervjuats i denna studie upplever sammanhållningen som familjär och där de strävar att arbeta som ett lag. Huvudkontoret och Silvents kontor i andra länder är alla designade med köket i centrum för att skapa en naturlig samlingspunkt och som även efterliknar hemmets hjärta. Allt för att skapa en så god sammanhållning som möjligt.

Programmet "Yammer" fungerar som ett internt informationsflöde för alla anställda på företaget runt om i världen. Här delas information om exempelvis produkt lansering, material om produkter till mässor och det arbete som utförs på huvudkontoret. Det hjälper kommunikationen att bli smidig och de anställda kan lätt följa vad som händer på företaget.

4.3.2 Personliga intervjuer

För att skapa en så bra nulägesbeskrivning som möjligt och kunna nå målet med studien så utfördes personliga intervjuer. Alla intervjuer utfördes med representanter från varje berörd avdelning som i studien bestod av verksamhetens utvecklingschef (Operations Development Director), marknadschefen (Marketing manager), informationsansvarig (Information officer) och den tekniske chefen (Technical Director). Intervjuerna utfördes med förutbestämda frågor, men med en öppenhet för att kunna ställa följdfrågor till respondenterna. Frågorna ställdes utefter företagets nuläge, men även hur det var förr och vad respondenterna hade för tankar om framtiden inom organisationen. Detta för att skapa en så bra helhetsbild utifrån starten av företaget till tankar om organisationens framtid.

Utvecklingsavdelning

Utvecklingsavdelningen på Silvent bär stort ansvar för att utveckla och effektivisera organisationen framåt i rätt riktning. Arbetet innefattar allt ifrån personalrekrytering och utbildning av nyanställd personal till att hjälpa till att utveckla den digitala marknadsföringen. Respondenten berättar att Silvent idag arbetar med att stärka lagkänslan. Tidigare låg stort fokus på att vara produktorienterade och lägga allt krut på att utveckla sina produkter. Vidare lades fokus på att sälja där provisionsbaserade löner var morot för att företaget skulle sälja mer. Företaget tenderade att bli spretigt och egoistiskt så med dessa erfarenheter i bagaget arbetar idag utvecklingsavdelningen med att låta produkternas mervärde stå i centrum.

Vad det gäller ledarskapet på Silvent har det utvecklats på ungefär samma sätt som ovan beskrivet menar respondenten. Tidigare kunde upplevelsen om att nyanställda hade svårare att få sin röst hörd på företaget, men från år 2013 har detta ändrats till att idag vara en platt organisation där alla får säga sitt när olika typer av beslut skall fattas. Det finns heller ingen åldershierarki på företaget. Att utveckla organisationen genom att se på den med andra ögon är något Silvent börjat med ganska nyligen. Enkätundersökningar till nyanställda om hur upplevelsen är av att få sin röst hörd har hjälpt till i detta arbete och respondenten menar att få en ny syn på företagets arbete är positivt för dess utveckling. Detta är dock unikt för företagets kontor i Sverige då kontoren utomlands är betydligt mer hierarkiska och företagskulturen är präglad av att chefer fattar besluten i organisationen.

Vid framtagning av en ny produkt är utvecklingschefen tillsammans med marknadsavdelningen och den tekniska avdelningen med och tar fram strategier för hur produkten skall marknadsföras samt vilka kunder den skall erbjudas. Själva tekniska utvecklingen av produkten är något den tekniska avdelningen står för och respondenten menar att hen tar för givet att den tekniska chefen får feedback från säljavdelningen för att kunna skapa en efterfrågad produkt. Till skillnad från förr har även säljchefer varit involverade i diskussionerna kring dessa marknadsföringsstrategier innan fastställandet om marknadsföringsstrategi gjorts. Respondenten berättar också hur den tekniska avdelningen kanske lyssnar mer på vissa säljares, med mer erfarenhet, feedback än andras. Dock poängterar hen att det är viktigt att se till den totala efterfrågan och inte enbart vad exempelvis två kunder efterfrågar vid framtagning av ny produkt. År 2013 skedde en förändring i produktframtagningen som var att gå från energibesparing som fokus till den ovan nämnda omorganisationen för hela företaget som gjorde att produkternas mervärde, att sänka ljudnivån, istället skulle ligga i största fokus. Tidigare var produktframtagningen mer dragande vilket var betydligt enklare eftersom produktsortimentet inte var lika brett. Idag handlar det mer om att kunna utveckla ny teknologi och förfina det sortiment organisationen har idag som exempelvis att kunna spara mer energi.

Alla i organisationen har fullt förtroende att den tekniska chefen tar fram den ultimata produkten och därför går marknad tillsammans med teknikavdelningen och utvecklingsavdelningen in i ett senare skede när produkten in princip är klar för att fastställa sälj- och marknadsföringsstrategier samt material och liknande menar respondenten. Hen tror även att säljarna i organisationen kan bli bättre på att få input från kunderna angående deras produkter. Däremot upplever utvecklingschefen att hen är lite som en brygga mellan tekniska och resterande involverade avdelningar för att kunna förenkla det tekniskt komplexa språk som produktframtagningen innefattar. Det ser dock inte respondenten som något problem eller medför några brister gällande informationsöverföringen utan det är i så fall företagets omorganisation som rådde runt år 2013 som ställt till det lite. Kanske att informationen som skall publiceras offentligt kan behöva stämmas av då och då sinsemellan informations- och tekniska avdelningen, men inget som upplevs problematiskt enligt utvecklingsavdelningen syn på det. Vilket även hen menar har att göra med att organisationen är liten och sammanhållningen liknar en familjs där alla hjälps åt.

I framtiden bör företaget vara ännu mer öppna och informera om hur och varför vid betydande förändringar, vilket inte gjordes sist när detta skedde vid omorganisationen 2013 och exempelvis affärssystem byttes ut. Detta för att undvika känslan av att huvudkontoret bara kör i sin takt utan att informera resten av bolaget.

Utvecklingschefen berättar även om internätet Yammer som beskrivs som ett värdehöjande verktyg för den intern kommunikation på företaget. Informationen delas mellan alla Silvents kontor och använts flitigt av de anställda sedan detta infördes.

Marknadsavdelning

I dagsläget har Silvent en ansvarig marknadschef som arbetar med allt som berör företagets marknadsföring, men i samarbete med både verksamhetens utvecklingschef, informationsansvarig och intern marknadsföring. Arbetsuppgifternas innehåll kan variera då det innebär allt ifrån att genomföra layouts till webbsidan, designen för nystartade kontor eller material till en kommande mäsasom Silvent skall medverka på. Respondenten berättar att grundtankarna för varje marknadsföringsarbete bollas tillsammans med företagsledningen för att sedan operativt utföras av marknadschefen. Vid framtagningen av en ny produkt har marknadschefen i uppgift att bestämma hur produkten skall marknadsföras, hur organisationen vill nå ut till sina kunder och därigenom vilken information som är relevant externt. Vad det gäller den interna och externa informationen delas denna upp mellan marknadschefen och företagets informationsansvariga, men den interna åläggs framförallt till informationsansvarig. Respondenten poängterar att marknadsavdelningen inte har någonting att göra med besluten om ny produkt ska lanseras eller dess nytta, utan kommer in i ett senare led när besluten för produktframtagning fastställts av ledningen. Däremot kan den tekniska avdelningen ibland be om hjälp vid beslut om design på nya produkter, men det handlar enbart om yta och inte den tekniskt funktionsmässiga biten. På grund av Silvents tekniskt komplicerade produkter medger respondenten att hen kan ha svårt att förstå produkterna och dess funktion vilket kan leda till problem när information skall föras vidare till exempelvis en extern reklambyrå som skall hjälpa till vid produktlansering. Eftersom språket är tekniskt komplext medför det en hel del upprepning av informationen mellan den tekniska avdelningen och marknadsavdelningen för att säkerställa rätt information. Samtidigt som respondenten inte känner något behov av att vara med tidigare i processen vid framtagning av nya produkter. Just av den anledningen att det är svårt att förstå den tekniskt komplicerade informationen om produkterna och det känns enkelt att istället kunna ta kontakt med teknikavdelningen när informationsutbyte behövs.

Om marknadsavdelningens jämförs med nutida arbete mot hur det var förr ser det likvärdigt ut vad det gäller när i processen som marknadschefen kommer in med sitt arbete. Respondenten berättar att det är stor skillnad på grund av att Silvent vid nutida produktframtagningen tagit hjälp av extern reklambyrå. Innan har produkter tagits fram med ett syfte och designen utformats därefter. Idag är produkterna gjorda utifrån konstens alla regler och med extern hjälp för att få så optimala produkter som möjligt både vad det gäller design och utveckling. Även öppenheten till kunderna har utvecklats enormt och idag informerar gärna Silvent om hur de arbetar och vad de står för. Vilket är något som det inte gjorde för tre år sedan. Utvecklingen internt är kanske inte lika stor, men även här har utvecklingen gått framåt. Informationsutbytet är större dels för antalet anställda ökat, men även för det inneburit mer möten och öppnare diskussioner.

Informationsavdelning

På Silvent idag så finns en informationsansvarig som ansvarar för att informationen inom företaget kommer ut till rätt avdelning och att hemsidan mot kund hålls uppdaterad. Informationsansvarig är också den som presenterar för resterande Silvent via Yammer vad som sker på huvudkontoret och vid ny lansering utformar det material som ska finnas med vid produktlansering och mässor som Silvent medverkar på. Informationsavdelningen ligger som ett mellansteg mellan marknad och säljarna vilket gör att denna ibland hamnar i kläm då information inte kommer direkt utan kommer från andra källor till informationsavdelningen. Detta kan då leda till omarbetning i form av slöseri uppstår då respondenten tvingas gå och fråga tekniska avdelningen vad utvecklingsavdelningen menar med informationen så att rätt information förmedlas till resterande del av företaget. Även om det kan uppstå missförstånd då det tekniska språket inte är något respondenten varit i kontakt med i tidigare anställningar beskrivs det som att eftersom sammanhållningen är otroligt stark på Silvent och att alla hjälps åt så fungera det någorlunda i dagens organisation men inför framtiden bör kommunikationsflödet ses över om organisationen växer.

När det gäller framtagningen av en ny produkt är det informationsansvarigs uppgift att vidarebefordra informationen intern till alla kontor inom företaget både i Sverige och i andra delar av världen via det interna nätverket. Informationen kommer från den tekniska chefen och utvecklingschefen till information- och marknadsavdelningen som sen utformar informationen som ska gå ut både extern och intern i företaget innan den publiceras. Innan informationen publiceras väver utvecklingsavdelningen samman alla detaljer och ser att allt stämmer innan publikation, vilket också kan ses som ett slöseri då texten måste skickas fram och tillbaka nämner respondenten. Samarbetet mellan information- och marknadsavdelningen är väldigt nära i det dagliga arbetet. Respondenten beskriver att den information som kommer till hen från den tekniska avdelningen är oftast utformad som en tio-punkts-lista och många gånger innehåller ett tekniskt komplext språk. Detta gör att respondenten måste återkoppla till den tekniska avdelningen ett flertal gånger för att kunna skapa rätt information att förmedla med ett mer vardagligt språk vilket kan ses som ett slöseri med tid och resurser. Respondenten beskriver att hen önskat att de kunde utforma en mer förståelig tio-punkts-lista eller på något annat sätt förmedla informationen på ett mer förståeligt sätt till information- och marknadsavdelningen. Silvent använder även informationspridningen genom att den tekniska chefen håller presentationer för de ansvariga för att presentera produkten så alla får kännedom om den. Detta tycker respondenten är bra, men nackdelen efter denna presentation hållits så är det informationsansvariges uppgift att besvara de övriga medverkandes eventuella frågor på presentationen. Eftersom informationsansvarige inte har mycket mer information än de som närvarat skapar detta kommunikationsproblem då informationsansvarige måste fråga den

tekniskt ansvarige flertal gånger för att kunna besvara de frågor som finns hos övriga medarbetare. Eftersom informationsavdelningen ligger sist i ledet i informationsflödet så skapar detta problem när informationen ska ut internt. Respondenten nämner att det finns förbättringsmöjligheter i form av att hen borde få informationen tidigare och en mer öppen dialog bör hållas med den tekniskt ansvarige även om informationsansvarige inte behöver ha någon åsikt vid framtagningen kan ett deltagande vid dessa möten vara till stor hjälp vid lansering och när informationen ska delas och frågor ska besvaras. Alternativ som respondenten föreslog var att den tekniska chefen skulle hålla uppdateringar på månadsmötet med interna enheter där marknad-, information- och utvecklingsavdelningen är med, i nuläget så är det främst ledningen som får informationen men även informationsavdelningen borde inkluderas i detta som ett förslag, även tio punktlistan bör utvecklas då den är till stor hjälp men kan behövas ses över för att lättare kunna hitta den relevanta information som marknad- och informationsavdelningen behöver i sitt arbete. Respondenterna var rätt överens om att alla olika avdelningar vill ha ut olika information av listan och det som en teknisk chef tycker är relevant behöver inte vara det för marknad- och informationsavdelningen.

Tekniskavdelning

På Silvent finns det för tillfället endast en ingenjör som enbart utvecklar produkter och bär ansvar för hela deras produktutveckling. Produktutvecklingen på Silvent ser olika ut för varje enskild produkt, ibland dras (pull) produkten fram och ibland knuffas (push) produkten fram beroende på om den har efterfrågats från kund eller om ingenjören har utvecklat en produkt utefter egna idéer beskriver respondenten. Eftersom Silvent har en otroligt hög teknisk specifikation på sina detaljer gör detta att deras produktområde är väldigt specificerat och kompetensen allmänt i Sverige är väldigt låg inom tryckluftsområdet. Detta innebär även att svårigheter kring tillverkning kan uppkomma så leverantörer ibland inte kan motsvara den specifikation som krävs till produkten då den tekniska utvecklingen saknas inom vissa områden. Enligt den utfrågade respondenten har det på senaste åren blivit lättare att anpassa produkterna eftersom en stor utveckling har skett inom att kunna 3D printa metall, vilket har öppnat många dörrar till nyutveckling av produkter.

När företag jobbar med tekniskt specifika produkter är det otroligt viktigt att ha sina underleverantörer nära placering så direktkontakten gynnas. Produktutveckling handlar inte bara om den externa kommunikationen utan även om den interna, det är inte enbart den tekniska avdelningen som berörs när en produktframtagning sker på Silvent utan även många andra avdelningar som är med under processen. I nuläget så är det ingenjören som ansvarar för produktframtagningen från ide till färdig produkt, alltså står den tekniska avdelningen för ansvaret för produkt framtagningen ända fram tills att marknadsföringen ska börja utformas. Respondenterna beskriver på olika sätt hur det uppfattas detta som att de är det tekniska språket och den tekniska specifikationen i produkterna som gör det svårt för de andra avdelningarna att kunna vara med tidigare i processen eftersom kompetensen inom området endast finns hos ingenjören.

Samarbetet beskrivs idag som bra mellan avdelningarna då respondenten beskriver att det inte finns så mycket samarbete mellan dem då alla fokuserar på det område det har kunskap om i processen, utan själva samarbetet istället kan definieras som en typ av överlämnade till nästa processteg i flödet. Det är i detta steg som det tekniska språket om det är för komplext kan påverka den interna kommunikationen eftersom alla inte har den kompetens som krävs för att förstå språket. Ingenjören på den tekniska avdelningen håller därför egna utbildningar om den produkten har tagit fram för marknadsavdelningen för att det ska få en förståelse i hur produkten fungerar, är konstruerad och dess tekniskt specifika detaljer. Vid dessa utbildningar

och presentationer har språket förenklats för att de ska bli lättare för marknadsavdelningen att ta in och förstå produkten. Det som kan vara negativt med att förenkla det tekniska språket är att produktens funktioner kan bli fel specificerade och inte framträder lika tydligt. Någon som respondenterna beskriver även är ett problem i denna fas är att ingenjören ser vissa detaljer som viktiga medan marknadsavdelningen värdesätter annan information i sitt arbete vilket då kan uppfattas som att marknadsavdelningen måste fråga ingenjören flera frågor om informationen för att kunna få fram den de söker, olika avdelningarna värdesätter olika saker och där kan det tekniskt specifika språket vara svårt att tolka från ingenjör till marknadsavdelning. När marknadsavdelningen tvingas fråga om ingenjören uppstår det både ett slöseri hos ingenjören och hos marknadsavdelningen som tvingas fråga om för att få rätt svar. Den tekniska avdelningen upplever idag att ingen riktigt förstår arbetet de utför och detta kan då uppfattas som att de andra avdelningarna drar sig för att lära sig för att de tycker att det ingenjören gör är alldeles för komplext att förstå.

Framtiden för den tekniska avdelningen ser mycket ljus ut då Silvent ligger i framkant inom sitt område inom utveckling och kunskap och med sitt motto om att skapa en så bra arbetsmiljö med låg ljudvolym har det även vuxit som företag då arbetsmiljö ses som något allt viktigare i dagens samhälle då kostnaden för en arbetsskada är högre än att ha sin personal frisk, idag är personalen mer i fokus än för 20 år sen beskriver en av respondenterna. I framtiden på den tekniska avdelningen finns det förbättringar att göra beskriver respondenterna. En genomgående önskan är att kunna anställa fler ingenjörer att kunna utöka kunskapen kring den tekniska kunskapen men som kan bygga en bro mellan marknadsavdelning så en förståelse för den tekniska specifikationen blir större och en ensam ingenjör slipper besvara alla frågor kring produkten från marknadsavdelningen. Eftersom den tekniska kompetensen inom området är otroligt hög idag krävs det en person som kan förstå båda sidor och hjälpa den befintliga ingenjören idag men ändå förstå marknadsavdelningens arbete för att kunna underlätta och förenkla den interna kommunikationen mellan avdelningarna. För att kunna förbättra den interna kommunikation vid produktframtagningen mellan produktutveckling och marknadsföring, så krävs det att känslan och gränsen av att "vi och dem" som finns mellan avdelningarna suddas ut och att säljarna får mer informativ utbildning, att de får se mer av utveckling av produkterna i ett tidigare skede i processen, att de är viktigt att det byggs broar mellan avdelningarna. För att kunna nå gemensam mål så måste Silvents avdelningar vara mer öppna mot varandra och möta varandra, ta del av varandras arbete för att kunna nå dit beskriver respondenten. Information ska rinna som ett vattenfall ner i organisationen (nedströms), men det är lika viktigt att informationen rinner uppströms med och att feedback återkommer där den skapades, för att detta ska kunna fungera krävs det att den interna kommunikationen blir bättre och att de börjar med återkoppling från kunder och att inte det stannar hos säljarna, vilket också beskrivs som ett önskemål av respondenterna.

5 Analys

I detta kapitel presenteras studiens analys. Kapitlet jämför den vetenskapliga referensramen med empirin som innehåller observationer och personliga intervjuer från företaget. Viktig del i analysen är att komma fram till ett svar på forskningsfrågan och att diskussionen kring resonemang förs vidare med logiska tankebanor så att ett förbättringsförslag kan presenteras.

5.1 Organisationsteorier

När en organisation ska utformas så bygger det på att skapa en dynamik som är komplett där alla ska känna sig synliga och delaktiga i organisationen och kopplingarna mellan avdelningarna ska vara lätta att följa för att bygga ett bra informationsflöde vid produktframtagning. Sammanhållningen på Silvent AB är väldigt stark då organisationen i nuläget är i en mindre skala och alla blir synliga i det undersökta informationsflödet, det beskrivs som att organisationen ser sig som en stor familj. Utifrån de fem definitionerna; socialt, system, lösa uppgifter, uppnå mål och medveten konstruerat stämmer dessa i enlighet med hur Silvent är uppbyggt som ett team eftersom de arbetar mot gemensamma mål och undviker på så sätt spretighet i organisationen. Alla medarbetare är införstådda med att strukturen bör likna ett lag, men vid djupare analys av denna lagkänsla kan även vissa avvikelser diskuteras gällande hur gemensam värdehöjande information bör tas fram. År 2013 skedde en omorganisation från att vara mer produktorienterade till att fokusera på att framföra produkternas mervärde vid försäljning. Innan dess hade företaget en era då försäljning stod som prioritet, men organisationen blev spretig och mer egoistisk då försäljningssiffrorna var viktigare än kundernas och produkternas värde. Efter denna förändring är organisationen betydligt mer platt och det råder ingen hierarki eller egoism i större utsträckning. Silvents huvudsakliga organisationsteori är att deras laganda medför värde vid framtagning av nya produkter. Vid analysering av företagets organisationsteori så framkommer det att lagandan speglas på ett personligt plan, men när de kommer till deras yrkesroller finns förbättringsmöjligheter att kommunicera värdeskapande information för att få produktframtagningar utan omarbetning av information.

5.1.1 Mintzberg organisationsteori

Mintzberg organisationsteori visar på hur en organisationsteori är uppbyggd, hur den fungerar och vilka typer av problem som kan uppkomma inom organisationer. Mintzbergs organisationsteori kan appliceras i en liten skala på Silvent eftersom företaget är litet och de fem baskomponenterna som beskrivs i Mintzbergs teori är utformat till en större organisation än den delen av Silvent som valts att studera och ligger till grund för studiens storlek.

Organisationens baskomponenter

I enlighet med Mintzbergs teori består den strategiska ledningen består av Silvents verkställande direktör som styr företaget i rätt riktning. Utvecklingschefen tillhör kategorin mellanchefer och ansvarar för att förmedla information mellan ledningen och den operativa kärnan på företaget. Den operativa kärnan utgörs av marknadsavdelning och teknisk avdelning. Eftersom organisationen är liten tillhör marknadsavdelningen den operativa kärnan då avdelningsansvariga sitter med när beslut skall fattas vid ledningsmöten. Vid större organisationer hade marknadsavdelningen placerats i stödfunktioner. Silvent har stödfunktionen informationsavdelningen som arbetar nära både marknadsavdelningen och den tekniska avdelningen. Silvents produkter är tekniskt komplicerade och därför bli baskomponenterna specialister inom sitt område vilket gör att informationen inte delas på samma sätt sinsemellan baskomponenterna. I nuläget fungerar detta, men i framtiden bör detta utvecklas med fler medarbetare till varje avdelning för att skapa bättre broar sinsemellan baskomponenterna. Idag är den tekniska avdelningen hårt belastad och skulle behöva

avlastning om Silvent fortsätter i samma växande riktning. En lösning skulle kunna vara att ännu en person anställs med teknisk kunskap som en bro mellan tekniska avdelningen och marknad- samt utvecklingsavdelningen för att skapa ett bättre informationsflöde vid framtagning av nya produkter. Idag verkar utvecklingsavdelningen som en sådan bro, men för att analysera detta skulle det inte vara hållbart i längden om organisationen blir större. Eftersom kunskapen inom de olika avdelningarna är begränsade om varandras specifika område skapar detta problem vid överföring av det tekniska språket vilket även detta skulle kunna lösas genom denna tekniskt nya bro.

Organisationsstrukturer

Organisationsstrukturer definieras enligt Mintzberg hur arbetsuppgifterna sinsemellan organisationens baskomponenter är koordinerade. Silvent jobbar till stor del i enkel struktur då strategisk ledning är på plats snabbt för att kunna fatta beslut vid produktframtagning och för att företaget är så litet. Dock kan även inslag av adhocokrati förekomma vid närmare analys eftersom det delvis förekommer självstyrning såsom när informationsansvarig skall publicera information internt är detta både valfritt och begränsat för hen då utvecklingschefen i vissa fall behöver godkänna innan text publiceras. Företaget är dessutom en högteknologisk organisationsstruktur som satsar på utveckling och nyskapning i sin produktframtagning, vilket stämmer överens med adhocokratins filosofi.

Stödfunktionerna får i dagsläget inte vara med vid beslutsfattande situationer vilket kan leda till att hinder eventuellt skapas i dess specifika arbete för produktframtagning. Organisationen framställs som platt, men vid vidare analysering kan den i vissa fall upplevas som uppdelad eftersom det enbart är ledningen, utvecklingsavdelningen och den tekniska avdelningen som medverkar vid beslutfattande om ny produkt. De fastställande besluten kan för den sakens skull fortfarande göras av de parterna, men möten eller öppnare diskussioner rörande eventuella produktframtagningar skulle kunna skapa större förståelse för stödfunktionerna. Stödfunktionen och även en del av den operativa kärnan delar informationen när produktframtagningen är fastställd och detta kan göra att viktig information utelämnas som skulle kunna underlätta stödfunktionernas arbete. Det hade inneburit att stödfunktionerna hade fått ta del av information om produktframtagning vid ett tidigare skede och därmed lättare kunna förstå det tekniska språket genom en längre bearbetning och förståelse för den komplexa produkten. Vidare blir det enklare att kunna utveckla optimal information både internt som externt.

5.1.2 Swimlane

Swimlane kan dras som en parallell till baskomponenterna då det innebär att varje avdelning är specialist på sitt område och därav har sin egen "simbana". Detta begrepp brukar var ett sätt att beskriva vad som görs och vem som gör det inom organisationen. Varje avdelning som har undersökts i denna studie har sina definierade arbetsuppgifter precis som det beskrivs inom detta begrepp. Dock är linjerna mellan banorna inte särskilt starka på Silvent eftersom arbetet genomsyras av att alla hjälps åt och att laganda är en viktig del. Vid vidare analys skulle dock Silvent behöva förbättra sin kommunikation sinsemellan "simbanorna" genom att förslagsvis bjuda över och informera om hur respektive avdelning fungerar och kommunicerar genom avstämning via exempelvis fler avstämningsmöten vid framtagning av nya produkter. En lösning berör främst den tekniska avdelningen som skulle kunna vara mer öppen med sitt arbete och dela sin information i tidigare skede för att underlätta senare steg i processen. Precis som mottagande avdelning vara öppen för att ta emot informationen för att minska dessa gränser mellan rådande avdelningar.

Som tidigare nämnts råder starkt samarbete på Silvent, men vid vidare analys går detta att ifrågasättas då känslan av avdelningstillhörighet har delad mening. När den tekniska avdelningen besitter en sådan spetskompetens kan det upplevas som en viss fördelning där frontfiguren egentligen önskar mer samarbete än vad resterande medarbetare är införstådda med. För att återigen ta upp den nya tekniska bron som ett lösningsförslag i det studerade företaget hade detta suddat ut en sådan gräns mellan simbanorna.

5.2 Ledarskap

Silvents organisationsteori kring laganda genomsyrar ledarskapet i form av att alla är ett team som tillsammans strävar mot samma mål. Ledarskapet på Silvent är både delegerande och deltagande då högre beslut fattas i samarbete med en del av de anställda, men de anställda får även möjlighet att själva fatta mindre beslut vid andra situationer. En ledare är en person som vägleder sina medarbetare medans en chef är mer auktoritär som pekar med hela handen och anger vad medarbetarna ska göra. Dessutom får en ledare respekt genom att benämna alla som "vi" och trycka på lagkänslan som i sin tur skapar en horisontell organisation. Detta kan kopplas till Silvent där "vi"-känslan lyser oerhört starkt och medarbetare får sina röster hörda. Att Silvent ser det som positivt för sin utveckling att få input från nyanställda huruvida de får sin röst hörd är även ett tecken på dess icke-hierarkiska organisation. Eftersom utvecklingschefen är deltagande på företaget och har nära kontakt med sina medarbetare bidrar det även till den platta organisation som råder samt den starka sammanhållningen. Efter undersökning av ledarskapet i studien framkommer detta som oerhört positivt på Silvent och därför svårt att finna nackdelar i detta som bidrar till icke värdehöjande kommunikativa faktorer. Vid vidare forskning är detta något som skulle kunna studeras närmare.

5.3 Processkartläggning

Processkartläggning innebär en modell som visar förhållandet mellan aktiviteter, data, människor och objekt som är inblandade i produktionen av en viss utgång. Med andra ord visar processkartläggning en översiktsskild av hur verksamhetens olika delar är relaterade till varandra. I figur 4 visualiseras hur nutida process fungerar vid framtagning av en ny produkt. Den tekniska chefen utvecklar och fattar beslut om nya produkter utefter efterfrågan, men även med viss information från säljarna som har direktkontakt med företagets kunder. Kundefterfrågan eller ingenjörens egna idéer styr om produktframtagningen är dragande eller knuffande. När produkten in princip är färdig kopplas utvecklingschefen samt högsta ledningen för att besluta om den nya framtagna produkten skall produceras. När beslut är fattat kopplas marknadsavdelningen och sedan informationsavdelningen in. Som tidigare har nämnts i studien är det tekniska språket oerhört komplext och idag upplevs det svårt att föra informationen vidare i processen från den tekniska avdelningen. För att få informationen både nedströms och uppströms i företaget är det viktigt att säljarnas, som har direktkontakt med kunderna, feedback återges till den tekniska chefen. Något som även hen påpekar under intervjun som önskemål att tillgodoses med mer. Som en lösning på detta skulle exempelvis säljcheferna kunna vara mer delaktiga tidigare i flödet för att kunna dela den värdeskapande informationen. I dagsläget får informationsavdelningen frågor från säljavdelningen som hen inte alltid kan besvara. Därför skulle ännu en lösning vara att den tekniska avdelningen kunde bistå med interna utbildningar för att hjälpa både informationsavdelningen och reducera omarbetning av information. Dock är den tekniska chefen hårt belastad i dagsläget och därför hade lösningen, som nämnts ovan, gällande en ny teknisk bro på Silvent kunna bistå med sådana utbildningar. Dessutom framkom det att informationsavdelningen önskade en sådan bro för att kunna bolla den tekniskt värdehöjande informationen. Detta styrks även på grund av att den tekniska chefen menar att den tekniska informationen inte kan förenklas då viss

värdehöjande information kan förloras och därför skulle sådana utbildningar hjälpa både säljavdelningen och informationsavdelningen att förstå informationen.

Det framgick även delade meningar kring att vara involverad tidigare i processen vid produktframtagningen. Ena sidan ansåg att tidigare involvering kunde underlätta informationsflödet senare i processen medan andra sidan inte kände sig mottaglig för det tekniskt avancerade språket. Detta gör det svårt att analysera för eventuella förbättringar i processkartläggningen, men för att minska slöseri av informationsöverföring skulle nog en öppnare produktframtagning underlätta framtida arbete. Detta skulle även gynna företaget om organisationen växer och att det underlättar för teknikavdelningen om resterande parter är mottagliga tidigare i processen om hen önskar.

5.4 Kommunikation

Kommunikation innebär både verbalt och icke-verbalt budskap, men innehållet för dem båda är viktigt för att fungera väl och undvika missförstånd i en organisation. Idag använder sig Silvent av både envägs- och tvåvägskommunikation vid informationsöverföring vid framtagning av ny produkt. Eftersom att företaget är ett högteknologiskt utvecklande företag och som tidigare nämnts innefattar produkternas information oerhört komplexa termer är det viktigt att alla involverade parter kommunicerar på ett sätt så att alla förstår för att undvika missförstånd. Det går att analysera kommunikationen genom alla delar studien innefattar då de fem grundläggande funktionerna; administration, planering, organisering, bemanning samt ledning och styrning är alla beroende av kommunikation. I nuläget upplevs kommunikationen som god på Silvent då det är högt i tak och medarbetarna har lätt för att kommunicera med varandra. Dock kan innehållet i informationsöverföringen mellan berörda avdelningar vid produktframtagning ifrågasättas eftersom att det tekniska språket både leder till missförstånd och mycket omarbetning av information. Något som även bör utvecklas är tvåvägskommunikationen mellan den tekniska avdelningen och säljarna för att tillgodose efterfrågan. Här kanske kontinuerlig feedback kan vara en lösning på återkoppling för att tillhandahålla god kontakt och utveckla produkter på bästa möjliga sätt samt komma närmare kunderna.

5.4.1 Intern kommunikation

Vid framtagning av exempelvis marknadsstrategier för en ny produkt bollas idéer sinsemellan strategisk ledning och operativ kärna. Detta möjliggörs då Silvent är en så pass liten organisation, men även på grund av den icke-hierarkiska strukturen. Även detta bidrar till att det är enkelt för medarbetarna att arbeta självstyrande inom sina specifika områden. När det gäller kommunikationen internt mellan avdelningarna är det återigen det tekniska språket som skapar problematik för informationsflödet då den tekniska kunskapen är begränsad på alla avdelningar förutom den tekniska som har studerats i denna studie.

Som tidigare har beskrivits i arbetet är det viktigt med en väl fungerande intern kommunikation om organisationer genomgår en förändringsprocess. En sådan förändring genomfördes på Silvent år 2013 och lärdomen av detta var att företaget borde varit ännu mer öppna och informerande vid dessa betydande förändringar då det påverkade den dåtida produktframtagningen något negativt. Problem uppstod eftersom att förändringsprocessen innebar att rådande produktframtagning bytte fokus från att vara produkt-specificerad till tjänstefierad. Genom analys av detta framkommer att företaget måste ställa högre krav på informationen internt så att rätt information genomströmmas i processen för att tillgodose kundefterfrågan. Det skulle förslagsvis kunna handla om att sådan information hålls mer öppen på företaget såsom via det interna intranätet Yammer, men även möten kring sådana

förändringar. Yammer är som sagt ett internt intranät som alla Silvent-kontor har tillgång till och kan dela information sinsemellan. Eftersom utvecklingsavdelningen beskriver hur Yammer används flitigt av medarbetarna är detta något företaget skulle kunna dra nytta av mer.

Vid produkt lansering idag så sker informationsflödet mellan information- och den tekniska avdelningen i form av en presentation och en tio-punktslista som beskriver produktens egenskaper utefter dess tekniskt specifika detaljer. Denna lista bidrar med värdehöjande information och därför bör denna gemensamt formuleras till ett standardiserat arbetssätt för att undvika omarbetning av denna information. Detta skulle även leda till att den värdeskapande informationen blir tydligare.

5.5 Förbättringsarbete

PDCA är ett verktyg som används som hjälp för organisationer att arbeta med ständiga förbättringar. För att analysera huruvida Silvent tagit hjälp utav detta verktyg vid framtagning av nya produkter går det att se att Silvent sedan starten arbetat i linje med vad PDCA innebär för att utvecklas och ständigt bli bättre. PDCA står för *Plan-Do-Control-Act* och kan användas i att förbättra kommunikationen i processen vid produktframtagning. Genom att reducera kommunikativa faktorer som inte tillför något värde i processen, med hjälp av de fyra stegen, skapas det ett bättre kommunikationsflöde internt. Vid närmare analys av detta verktyg, på studiens undersökta företag, går det att diskutera kring organisationens planeringsstadium vilket skulle kunna utvecklas för att skapa mer värde i informationsflödet för den vidare processen. I dagsläget är det enbart den tekniska avdelningen som är involverad i planeringsstadiet då den tekniska chefen har ansvaret att formulera den tekniska informationen som ska delas med resterande parter i processen. Vid analysering av denna planering bör detta ses över eftersom informationen i dagsläget inte är helt anpassad för att resterande parter skall förstå. Istället skapas mycket omarbetning av informationen. Genom att tolka detta arbetssätt så skulle en lösning kunna vara att de resterande avdelningarna får delta redan från första stadiet för att kunna förädla värdehöjande kommunikativa faktorer genom en högre förståelse redan från start. Med andra ord gemensamt planera och strukturera vilken information som är värdehöjande i informationsflödet vid framtagning av ny produkt. Trots att den tekniska avdelningen besitter hög kompetens är det viktigt att denna möts med resterande berörda medarbetare i tidigare stadium samt hålla en öppnare dialog för att enklare kunna nå ut med rätt information. När språket är tekniskt svårt kan det krävas tid att kunna bearbeta och förstå vilken värdehöjande information som är relevant, men vid mer gemensam planering av detta skulle det kunna generera mindre slöseri i överföringen av informationen och undvika eventuella missförstånd om produkterna.

Om Silvent skulle kunna ta fram en optimal PDCA-cykel för sitt informationsflöde skulle detta kunna bidra till en standardisering för en sådan process av flödet för informationen vid produktframtagning.

5.6 Slöseri

Slöserier står för och betyder onödigt arbete som inte är värdeskapande för företaget. De slöserier som framförallt har uppmärksammats på studiens undersökta företag är omarbetning av information i informationsflödet, väntan på information, lager av information som den tekniska avdelningen besitter och onödiga transporter av information vid framtagning av nya produkter. Detta går att koppla till definitionerna av slöseri som är beskrivna ovan. Resterande slöserier är inte relevanta att analysera för denna studie.

En lösning för att reducera dessa slöserier skulle vara att identifiera vilka aktiviteter som är värdeskapande i informationsflödet. Den tekniska avdelningen på Silvent kan ses som ett lager av information kring produkternas egenskaper. I nuläget delas denna information i form av en tio-punkts-lista på vilken den tekniska avdelningen tror är värdeskapande. Dock uppger informationsavdelningen att det sker omarbetning av informationen vilket tyder på att denna skulle behöva justeras så att slöseriet kan reduceras och rätt information från lagret istället ges från början. Detta slöseri medför dessutom att resterande avdelningar får vänta på information som dem förstår för att kunna utföra sitt arbete i processen. Ett lösningsförslag på det analyserade problemet är att de berörda avdelningarna i processens informationskedja skulle utforma en gemensam tio-punkts-lista av enbart värdeskapande information för att slippa dessa slöserier av onödiga lager, omarbetning, väntan och transporterande av icke värdehöjande information. Det skulle nog även vara till sin fördel att den tekniska avdelningen håller den värdeskapande informationen om produkterna mer öppen så att resterande parter kan ta del av den vid behov. Det gör även marknadsansvarig tillfreds eftersom hen kan ta del av informationen när hen känner sig mottaglig för den. Då är det dock oerhört viktigt att den öppna informationen är anpassad innehållsmässigt för resterande så att inte detta bidrar till frågetecken som kan generera samma slöseri som tidigare. Informationen får heller inte förenklas på så vis att viktig teknisk specifikation går miste om. Dessutom om företaget fortsätter att växa, exempelvis i form av fler anställda, skulle det innebära att resterande parter får svårare att ta del av informationen från teknikavdelningen när de passar dem och därför är det viktigt att ta fram standardiserade modeller av informationen. Utan dessa lösningsförslag skapas en form av dominoeffekt då ett slöseri genererar ett annat och i slutändan bidrar alla slöserier till onödig tid som kan generera högre kostnader.

5.7 Produktlansering

Att lyckas med en bra produktlansering kan spegla hur bra det kommer gå för en produkt och hur mottagande kommer bli på marknaden av den, vilken publicitet den kommer få och vad konsumenterna kommer tycka om den. Det kan även ses som ett konkurrensmedel att använda mot sina konkurrenter inom samma bransch. Lika viktigt som det är för företag att lansera sina produkter på ett bra sätt är det även viktigt att bjuda in sina kunder för att presentera och låta dem se produkten och dess egenskaper på plats. Det är därför viktigt att de marknadsföringsmaterial och informationsblad som kunden får ta del av måste vara rätt utformat och innehålla värdeskapande information som kan vinna kundens intresse och ge en rättfärdig bild av produkten. Detta ställer då krav på företaget och dess informationsflöde internt vid utformning av materialet så att detta tillgodoser kraven. Det är viktigt att kommunikationen fungerar mellan den tekniska avdelningen, som sitter på kompetensen kring produktens specifikation, och marknadsföringsavdelningen, som sitter på kunskapen kring att bygga material som fångar kundens intresse.

För att kunna mäta hur informationsflödet i produktlanseringar har mottagits både internt och externt har säljarna en betydelsefull roll. Dessa har direkt kontakt med kunderna och behöver ta tillvara på feedback för att veta efterfrågan på information så att denna kan förädlas och är rätt formulerad vid produktlanseringar. Detta går att återkoppla till företagets processkartläggning gällande hur informationsflödet bör kartläggas. Att organisationen ser till att informationen från produktlanseringen går tillbaka där den skapats för att vara värdehöjande för kunden och dess efterfråga. Som tidigare nämnts bör företaget vara öppen mot sina kunder vid produktlansering och det stämmer i enlighet med hur det undersökta företaget arbetar med detta. Själva marknadsföringsmaterialet är inget som studerats närmare i denna studie och anses heller inte som något problem där av är det svårt att finna

förbättringsförslag. Däremot bör den värdeskapande informationen i steget tidigare utvecklas likt förslag som har angivits ovan.

6 Diskussion

I detta kapitel kommer studien diskuteras huruvida den uppfyller sitt syfte, vilka avgränsningar som har gjorts och om studien går att utvecklas. I kapitlet presenteras även diskussionen kring resultatet och om de är övergripande, Om studien relaterar till hållbar utveckling och dess arbetsmiljö och hur det håller sig till etiska aspekter. Till sist diskuteras även hur företaget kan införa förbättringar förslagen och om det finns några övriga fel/problem som kan finnas, men som ligger utanför studiens syfte.

6.1 Har studiens syfte uppfyllts?

Syftet med studien var att undersöka hur ett medelstort tekniskt företags interna kommunikation och organisationsstruktur ser ut för att se vilka faktorer som är värdeadderande för processflödet vid framtagning av nya produkter. Kvalitativa intervjuer tillsammans med den vetenskapliga referensramen gjorde att underlag till forskningsfrågan kunde tas fram. På grund av storleken på Silvent som organisation var det svårt ibland att dra paralleller till organisationsteorierna och ledarskapet. Vid närmare analys gick det ändå att finna kopplingar.

På grund av studiens begränsning gällande tidsaspekten undersöktes enbart fyra interna avdelningar vilket medförde en begränsning av värdefull information. Säljavdelningen hade kunnat undersöks för att ge värdefull information, men detta gjordes ej eftersom den inte ingår i produktframtagningen och dess informationsflöde.

Syftet var från början att jämföra hur företags dåtida informationsflöde sett ut vid produktframtagningar i jämförelse med nutida och sedan kunna mäta hur dessa går att förbättra. Informationen var dock bristande angående denna jämförelse av vad som kom fram från intervjuerna som genomfördes på företaget. Därför försvårade det arbetet och syftet ändrades istället till att undersöka nuläget interna informationsflöde och se vilka faktorer som var värdeadderande i processflödet vid framtagning av nya produkter. Det nya syftet är relevant även för andra tekniskt medelstora företag då det är en frågeställning som både berör ingenjör- och personalvetarperspektivet. Dessutom var alla som intervjuades relativt nöjda med hur nuläget såg ut på företaget och därför gjorde det svårt att förändra något eller hitta revolutionerande lösningar.

6.2 Är de uppfyllda resultaten övergripande?

De resultat som har framkommit av studien är mycket relevant för andra tekniskt växande företag. Det är viktigt att se långsiktigt och bygga en hållbar kommunikation internt för att i slutändan tillfredsställa sina kunder. Då ofta ingenjörer besitter hög teknisk kunskap är det viktigt att dem har förmågan att förmedla värdeadderande information till nästa led så att dessa förstår för att slippa eventuella slöserier i form av exempelvis omarbetningar. Resultatet som framkommit visar även att det är viktigt med tekniska broar mellan avdelningar som ingår i produktframtagningar för att binda samman organisationen. Alla företag behöver ett väl fungerande kommunikativt informationsflöde som en grundsten i sin organisation. De resultat och mycket av informationen som framkommit av denna studie är sådant som företag generellt kan ha svårt att upptäcka eftersom det inte syns på ytan. Det kräver ögon utifrån som kan se på företaget ur ett annat perspektiv.

Resultatet som framkommit kan förhoppningsvis bidra till att fler tekniska företag ser över hur sitt informationsflöde är uppbyggt och förhoppningsvis dra paralleller till denna studie.

6.3 Finns det möjligheter att utveckla studien?

Studien skulle kunna utvecklas, som tidigare nämnts, genom att inkludera säljavdelningen. Det hade bidragit till mer information eftersom hela kedjan från produktframtagning till kund hade inkluderats och som i sin tur kan förstärka och påverka resultatet på ett djupare plan. Om säljavdelningen kommer in tidigare i processen och även förmedlar kontinuerlig feedback till den tekniska avdelningen eller den tekniska bron hade teknikavdelningen kommit närmare kunderna och värdehöjande information hade enklare kunnat utformas och varit en kommunikativ bidragande faktor.

Ett ytterligare sätt att utveckla studien för att mäta vilka kommunikativa faktorer som är värdehöjande för informationsflödet är genom dess slöserier. Förslagsvis undersöka hur kommunikativa faktorer kan effektivisera företagets kostnader genom att reducera eventuella slöserier.

Till framtida forskning skulle det vara intressant hur studiens förbättringsförslag om en ny teknisk bro skulle bidra till ett effektivare informationsflöde och om slöserierna reducerades. Även om standardiserad information hade effektiviserat framtida produktframtagningar.

På andra tekniska företag kan vidare forskning utföras med likvärdig struktur som denna studie. Ytterligare en intressant studie är att kartlägga vad som är viktigt vid utformandet av nya organisationer för att kunna skapa hållbara informationsflöden mellan avdelningar. Framförallt se till att informationen från ingenjörer till resterande parter är anpassad i båda riktningar för att både vara effektiv och värdehöjande vid produktframtagning.

6.4 Hur kan studiens resultat relatera till hållbar utveckling?

För att skapa hållbar utveckling är det viktigt att ha ett fungerande processflöde av information. God sammanhållning och delaktighet är en nyckelfaktor i social hållbarhet. Om kommunikationen fungerar är det stor bidragande faktor till att medarbetare trivs på sin arbetsplats och kan fungera i ett team tillsammans. Långsiktiga relationer bidrar till starkare samarbete i organisationen och främjar en god arbetsmiljö. Att skapa standardiserad information vid produktframtagningar är dessutom något som skulle gynna den ekonomiska hållbarheten för företaget. Resultatet i studien bygger på att bidra till en hållbar utveckling på lång sikt genom både informationsflödet och organisationen.

6.4.1 Förekommer några etiska aspekter?

I nuläget arbetar enbart en ingenjör med att produktutveckla och har hög belastning. Frågan är om det är etiskt rätt att bara en medarbetare bär ansvar för hela den tekniskt specifika produktutvecklingen? Resultatet som kommit fram ur studien innebär bland annat att den berörda ingenjören kommer få stöd i sitt arbete i form av en teknisk bro för att minska hans arbetsbelastning.

6.5 Hur kan förbättringsförslagen införas på företaget?

De förbättringsförslag som har kommit fram genom studiens analys är att utveckla sitt informationsflöde och endast använda sig av kommunikativa värdeskapande faktorer. Detta skulle ske genom att förbättra kartläggningen av dagens processflöde och addera en teknisk bro som en avlastande enhet, men även likt en sammanförande länk mellan berörda avdelningar. Det hade gjort att avdelningarna som kommer in i flödet efter den tekniska avdelningen skulle bli delaktiga tidigare i processen. Även säljavdelningen hade kunnat utnyttja den tekniska bron och på så sätt hade teknisk avdelning kommit närmre dem samt

även kunderna. Dessutom hade det varit till fördel om alla berörda avdelningar gemensamt kunde sammanställa värdeskapande standardiserad information vid produktframtagning. Där förslaget innebär att utveckla den tio-punkts-lista tillsammans som informations- och marknadsavdelningen får ta del av idag. Det skulle även vara till fördel om den tekniska avdelningen eller den tekniskt nya bron kunde hålla interna utbildningar med marknads-, informations-, och säljvdelningen för att lättare förstå och vidarebefordra värdehöjande information.

Alla dessa förbättringsförslag skulle gynna företaget om det växer ytterligare. Avdelningarna skulle på så sätt eventuellt adderas av fler medarbetare och för att informationsflödet ska begripas och effektiviseras är det till sin fördel att den standardiseras samt smidigare kan förmedlas via en tekniskt ny bro.

6.6 Finns det några andra problem inom företaget men som ligger utanför studien?

Under intervjuerna med medarbetarna framkom några få problem, men som ligger utanför rapportens syfte. Det rörde lite delade meningar kring vissa frågor som var intressanta i studiens intervjuer och dessa kan ha varit beroende på ålder och erfarenhet. Fenomen som identifierades var att säljarna har olika erfarenhet och teknisk kunskap kring företagets produkter. Detta beror på att säljarna har anställts under olika epoker i företaget där kraven under dessa såg olika ut. Innan omorganisationen år 2013 fokuserade företaget främst på att sälja så mycket som möjligt till skillnad från idag där fokus ligger på att erbjuda kunderna tjänster. Kan försäljningen påverkas av den delade tekniska kunskapen? Speciellt eftersom att kravet blir högre när produkternas mervärde ligger i fokus när de skall säljas.

7 Rekommendationer

I detta kapitel ges respons till forskningsfrågan och här presenteras förbättringar och lösningar till företaget. Här redovisas vad företaget kan göra och hur tillvägagångssättet borde gå till för att nå dit.

7.1 Förbättringsförslag

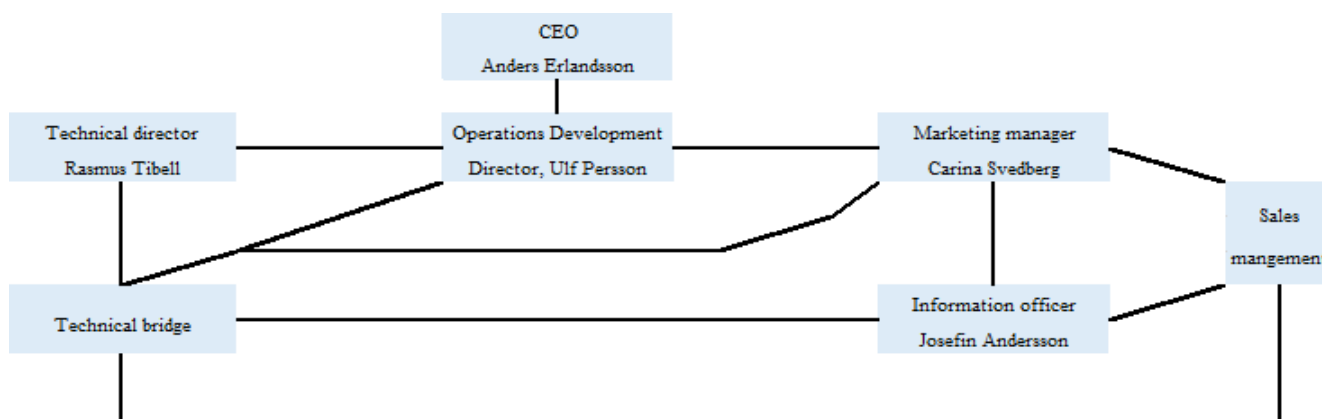
I dagsläget fungerar informationsflödet mellan studerade avdelningar vid framtagning av nya produkter förhållandevis bra. Företaget genomsyras av en stark sammanhållning och icke-hierarkisk arbetssätt där det råder högt i tak gällande kommunikationen mellan studerade parter. Trots att detta fungerar bra på Silvent har denna studie kommit fram till ett antal förbättringsförslag och rekommendationer framförallt för företagets framtida utveckling.

För att Silvent skall kunna utveckla sitt informationsflöde och endast använda sig av värdeskapande kommunikativa faktorer skulle en förändring i dagslägets identifierade processflöde struktureras om. Figur 7 beskriver hur en ny teknisk bro skulle kunna fungera som både ett bollplank för informationsavdelningen och avlastning för den tekniska avdelningen. Den skulle på ett värdeskapande sätt kunna överföra teknisk avancerad information så att alla berörda parter förstår utan att försumma viktig information. Vidare skulle den tekniska avdelningen till fördel och även genom framkommit förslag hålla interna utbildningar om företagets produkter och dess tekniskt specifika detaljer mer ingående för säljavdelningen, marknadsavdelningen och informationsavdelningen. Det hade gett dessa avdelningar viktig värdeskapande information för att slippa omarbetningar och på så vis hade även informationsavdelningen sluppit tekniska frågor från säljavdelningen. Eftersom att den tekniska avdelningen i dagsläget är hårt belastad och inte hunnit med detta som det ser ut idag så styrks även rekommendationen om en ytterligare teknisk person som skulle kunna hjälpa till eller stödja dessa utbildningar. Dessutom växer företaget och det leder till större avdelningar vilket gör det svårare för medarbetare att ta kontakt med den hårt belastade tekniska avdelningen när det passar dem. Denna växande situation gällande Silvent hade också gynnats av denna stödjande tekniska bro.

Figur 7 visar även hur viktig återkopplingen är från säljarna till den tekniska avdelningen för att matcha efterfrågan och veta vilken information som är värdeskapande i processen som senare når kunderna. Här skulle återigen den ovan nämnda tekniska bron kunna vara till hjälp för att stödja detta arbete då den både skulle förstå det tekniska språket om produkterna samt kunna förmedla och samla in frågor och information mellan säljavdelningen och den tekniska avdelningen. För att standardisera informationen bör avdelningarna gemensamt ta fram en tio-punkts-lista med värdeskapande fakta om produkten så att berörda parter förstår och kan föra informationen vidare utan slöseri i form av exempelvis omarbetning eller väntan på information. Detta skulle reducera alla slöserier som identifierats vid analysering av studien. Med andra ord måste informationen flöda både uppströms och nedströms i processflödet av information. Skulle dessutom företagets stödfunktioner få komma in tidigare i processen genom deltagande i möten om nya produktframtagningar hade deras arbete underlätta i senare delen av processen. De skulle kunna bearbeta informationen och förstå den tydligare genom att få den i tidigt skede.

Yammer är ytterligare ett exempel för företaget att använda sig av vid större, icke sekretessbelagd, information som de studerade avdelningarna vill nå ut med internt. Kommunikationen bör förbättras genom att avdelningarna öppnar upp sina gränser där det är lika viktigt att ge information som att ta information, att alla känner sig delaktiga från början i

planeringsprocessen för att gemensamt hitta värdeskapande kommunikativa faktorer för slutprodukten. Framförallt om företaget växer och det inte finns lika stort utrymme för daglig omarbetning av information sinsemellan avdelningar. Standardiserad struktur av värdeskapande information för slutprodukten är dessutom betydligt viktigare om Silvent blir större och avdelningarna växer. Om företaget skulle ha en stark växande kurva skulle processkartan utvecklas ytterligare i form av projektgrupper som ansvarar för sitt område.



Figur 6 framtida processkartläggning av informationsflödet.

8 Slutsats

I detta kapitel så läggs det som har presenterats i analysen till studiens forskningsfråga och delfråga samman. Detta visas för att ett generellare och tydligare svar ska kunna redovisas.

Ett medelstort teknisk företag kan enligt denna studie utveckla sitt informationsflöde på ett antal olika sätt vid framtagning av en ny produkt. Genom att använda sig av en teknisk bro mellan berörda avdelningar i processflödet av information blir detta en kommunikativ faktor som tillför värde för informationsflödet. Vidare bör denna tekniska bro sammanföra och ses som en stödfunktion för resterande avdelningar. Det är viktigt att avdelningarna tillsammans utformar standardiserad värdehöjande information och faktorer för att reducera eventuella slöserier i framtagning av nya produkter. Genom att införa internutbildningar, som förslagsvis kan hållas av den nya tekniska bron eller den tekniska avdelningen, skulle detta tillföra värdehöjande kommunikativa faktorer i informationsflödet. Dessa svar på studiens forskningsfrågor skulle gynna företaget om de fortsätter att expandera och blir större på marknaden då informationsflödet skulle inkluderas av fler medarbetare på avdelningarna.

En bidragande faktor till hur ett medelstort tekniskt företag kan utveckla sitt informationsflöde vid framtagning av en ny produkt bygger på att de kommunikativa faktorerna tillför värde i informationsflödet och att alla i organisationen känner delaktighet och förståelse för att uppnå detta resultat.

9 Appendix

Här presenteras de intervjumallar som använts vid utförandet av studiens personliga intervjuer. Eftersom intervjuerna utfördes på fyra olika respondenter så utformades fyra olika intervjumallar:

9.1 Intervjumall: Teknisk chef

1. Vad är din roll i organisationen?
2. Vilka avdelningar/arbetsuppgifter har du ansvar för?
3. Hur upplever du organisationen sammanhållning?
4. Hur fungerar det när du tar fram en ny produkt? - Hur har det tidigare sett ut?
5. Hur ser informationsflödet ut vid framtagning av ny produkt?
 - Innehåll/kartläggning av den? - Hur har det tidigare fungerat?
6. Vilka avdelningar har du kontakt med vid nutida produktframtagning?
 - Hur har det sett ut vid tidigare produktframtagning?
7. Hur uppfattar du att samarbetet mellan avdelningarna fungerar under denna process?
8. Vid informationsöverföring till nästa avdelning, känner du att den tekniska avdelningen har ett bredare informationsflöde idag än förr?
9. Finns det kommunikationsbrist mellan den tekniska och marknadsavdelningen som du upplever språkmässigt (termer)? eller blir det mycket omarbete (slöseri)?
 - Anpassar du ditt språk vid informationsöverföring vid produktframtagning?
10. Känner du att det finns något i informationsflödet mellan avdelningarna som bör förbättras eller förändras för att uppnå en bättre slutprodukt?
11. Har du några förslag på hur kommunikationen kan förbättras inom organisation både inom avdelningen och mellan den tekniska och marknadsavdelningen?

9.2 Intervjumall: Marknadsföringschef

1. Vad är din roll i organisationen?
2. Vilka avdelningar/arbetsuppgifter har du ansvar för?
3. Hur upplever du organisationen sammanhållning?
4. Hur upplever du organisationen idag jämfört när du började?
 - Skulle du kunna beskriva utvecklingen?
5. Hur ser du på ledarskapet på de olika avdelningarna?
6. Hur ser informationsflödet ut vid produktframtagning?
 - Innehåll/kartläggning av den?
7. Skulle du kunna beskriva hur din kontakt ser ut med den tekniska avdelningen vid nuvarande produktframtagning?
 - Fördelar respektive nackdelar med nutida produktframtagning?
8. Upplever du att du får den hjälp du behöver av tekniska avdelningen?
 - Är kommunikationen tillräcklig?
9. Hur har tidigare informationsflöde sett ut vid produktframtagning?
 - Skillnaden dåtid och nutid?
10. Hur ser samarbetet ut över avdelningsgränserna när problem uppstår?
(kommunikationsbrist)
11. Upplever du att du har tillräcklig med information för att tillgodose nästa led?
 - Om inte; vad kan förbättras rent informativt?
12. Har du några förslag på hur kommunikationen kan förbättras inom organisation både inom avdelningen och mellan den tekniska och marknadsavdelningen?

9.3 Intervjumall: Verksamhetschef

1. Vad är din roll i organisationen?
2. Vilka avdelningar/arbetsuppgifter har du ansvar för?
3. Hur upplever du organisationen sammanhållning?
4. Hur ser du på ledarskapet inom de olika avdelningarna? Hur ser ditt ledarskap ut?
*(Hur är ditt ledarskap? **auktoritär** (pekar med hela handen, besluta vad sina anställda skall göra utan att rådfråga dem) **deltagande** (beslutar i samarbete med sina anställda) eller **delegerande** (ledaren är ansvarig för besluten som tas, men medarbetarna får möjlighet att själva fatta beslut))*
5. Påverkar ditt ledarskap informationsflödet?
- Tror du att din position påverkar informationen, eventuellt att informationen hämmas?
6. Hur ser informationsflödet ut vid produktframtagning?
- Innehåll/kartläggning av den? - Hur har det tidigare sett ut?
7. Hur ser din kommunikation ut med de olika avdelningarna ut?
- Kan du beskriva hur informationsöverföringen går till för dig mellan berörda avdelningar?
8. Hur uppfattar du informationen som kommer från den tekniska avdelningen? Tillräcklig eller otillräcklig?
- Om otillräcklig: Hur kan den utvecklas/förbättras?
9. Finns det kommunikationsbrist mellan den tekniska och marknadsavdelningen som du upplever språkmässigt (termer)? eller blir det mycket omarbete (slöseri)?
- Anpassar du ditt språk vid informationsöverföring vid produktframtagning?
10. Känner du att det finns något i informationsflödet mellan avdelningarna som bör förbättras eller förändras för att uppnå en bättre slutprodukt?
11. Har du några förslag på hur kommunikationen kan förbättras inom organisation både inom avdelningen och mellan den tekniska och marknadsavdelningen?

9.4 Intervjumall: Informationschef

1. Vad är din roll i organisationen?
2. Vilka avdelningar/arbetsuppgifter har du ansvar för?
3. Hur upplever du organisationen sammanhållning?
4. Hur uppfattar du att samarbetet mellan avdelningarna fungerar under produktframtagning?
5. Hur ser informationsflödet ut vid produktframtagning?
- Innehåll/kartläggning av den? - Hur har det tidigare sett ut?
6. Upplever du att du har tillräckligt med information för att tillgodose nästa led? - Om inte; vad kan förbättras rent informativt?
7. Har du några förslag på hur informationsflödet kan förbättras inom organisation både inom avdelningen och mellan den tekniska och marknadsavdelningen?
8. Vad upplever du för brister i informationsflödet?
9. Upplever du att du får den hjälp du behöver av tekniska avdelningen eller blir det mycket omarbete och kommunikationsbrist (slöseri)?
10. Känner du att det finns något i informationsflödet mellan avdelningarna som bör förbättras eller förändras för att uppnå en bättre slutprodukt?
11. Har du några förslag på hur kommunikationen kan förbättras inom organisation både inom avdelningen och mellan den tekniska och marknadsavdelningen?

10 Referenser

I detta kapitel redovisas de referenser som studien bygger på. Kapitlet är uppdelat i litteratur, artiklar, elektroniska och muntliga källor. Alla källor kommer att presenteras i bokstavsordning.

10.1 Litteratur

Alvesson, Mats (2015). *Organisationskultur och ledning*. uppl. 3:1. Stockholm: Liber AB.

Bakka, F. J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2014). *Organisationsteori*. 6. uppl., Stockholm: Liber AB.

Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt (2012). *Kvalitet från behov till användning*. 5., uppdaterade och utök. uppl. Lund: Studentlitteratur

Christensen, L. Engdahl, N. Gräås, C & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning: En handbok*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Dahlkvist, M. (2012). *Kommunikation*. 6. uppl., Stockholm: Liber AB.

Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Madrid: Pearson Education.

Edling, C. & Hederström, P. (2003). *Kvantitativa metoder: Grundläggande analysmetoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda, forska och rapportera*. 10. uppl., Stockholm: Liber AB.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.

Flaa, P., Hofos, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Ronning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur AB.

Gustafsson, L. (1998). *Lyckad Lansering -om utveckling och introduktion av nya produkter*. Jönköping: Industrilitteratur AB

Heide, M, Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2. Uppl. Stockholm: Liber AB.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Keller, K.L. (2008). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Pearson Education.

Knudsen, Kim, Lund Klaus & Thomsen, Claus. (1996). *Total Quality Management: Resultat och visioner*. Lund. Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

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

Mintzberg, Henry. (2009). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Pearson Education Limited.

Neave, Henry R. (1990). *The deming dimension*. Knoxville, Tenn.: SPC press.

Rentzhog, O. (1998). *Processorientering – en grund för morgondagens organisationer*, Lund, Studentlitteratur.

Sohlberg, B-M. & Sohlberg, P. (2008). *Kunskapens former: Vetenskapsteori och forskningsmetod*. 3. uppl., Stockholm: Liber AB.

Strannegård, Lars & Jönsson, Sten (2009). *Ledarskapsboken -Ledarskapets lockelse (kap.1)*. uppl. 1:2. Författarna och Liber AB.

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB

Wilson, F. (2017). *Organisation, arbete och ledning - en kritisk introduktion*. 3. uppl. Stockholm: Liber AB.

Wolven, Lars-Erik. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

10.2 Artiklar

Alvegård, Lars. (2007). Spets inom industrisamverkan. *Teknik & Vetenskap*. Volym 4. ss. 12-15.

Ambler, T., & Styles, C. (1996). Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions. *Marketing, Intelligence & Planning* 14(7), ss. 10-19.

Beer, Michael & Nohria, Nitin. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. May-June 2000. ss. 133-141.

Biazzo, Stefano. (1997). Process mapping techniques and organisational analysis: Lessons from sociotechnical system theory. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 8(1) ss. 42-52.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443571211253137>

Conrad, David. (2014). Workplace Communication Problems: Inquiries by Employees and Applicable Solutions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4) ss. 105-116.

Dahlgaard, Jens J och Dahlgaard-Park, Su Mi. (2006). Lean Production, six sigma quality, TQM and company culture, *TQM Magazine*, 18(3). ss. 263-281.

Gallivan, Michael & Srite, Mark. 2005. Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture.

Information and Organization 15: 295-338.
DOI: 10.1016/j.infoandorg.

Hallberg, Stefan. (2007). Lönsamhetsjakt i tiden: underhåll mot slöseri. *Verkstäderna*. Volym 15 ss. 8-11

Iaquinto, Anthony L. (1999) Can winners be losers? The case of the Deming Prize for quality and performance among large Japanese manufacturing firms. *Managerial Auditing Journal*. 14(1/2), ss. 28-35.

Kalman, Howard. (2008). Process Mapping: Tools, Techniques, & Critical Success Factors. *Performance Improvement Quarterly*, 15(4) ss. 57-73.

Ljungström, M. (2005). A model for starting up and implementing continuous improvements and work development in practice. *The TQM Magazine*, 17(5), ss. 385–405

Matsuo, M. & Nakahara, J. (2012). The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace training. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1) ss.195–207

Meredith, L. (2007). Scanning for market threats. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 22(4), ss. 211-219.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), ss. 322-341.

Mintzberg, Henry. (1987). The Strategy concept II: Another look why organizations need strategies. *California management review; Berkeley*, 30(1) ss. 25-31.

Park, C., Milberg, S., & Lawson, R. (1991) Evaluation of Brand Extension: The Role of Product Level Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research* 18 (September), ss. 185-193.

Platje, Adri & Wadman, Spike. (1998). From plan-do-check-action to PIDCAM: the further evolution of the deming-wheel. *International journal of project management* 16(4), ss. 201-208.

Sharp, A & McDermott, P. (2009). Workflow Modelling: Tools for Process Improvement and Applications, *British Library Cataloguing in Publication Data*. ss. 43-47.

Tauber, E.M. (1988). Brand Leverage: Strategy for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising Research*, ss. 26-30.

Urwick, L. F. (1976). That Word "Organization". *Academy of Management Review*, 1(1), ss. 89-92.

10.3 Elektroniska källor

Bernin, P. Nyberg, A & Thorell, T (2015). The impact of leadership on the health of subordinates. SALTSA, Report No 1. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

http://www.su.se/polopoly_fs/1.51750.1321891474!/P2456_AN.pdf [2017-03-27]

DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443571211253137>

Deming Institut. (Deming, W. Edward). (2016). PDSA cycle.
<https://deming.org/management-system/pdsacycle> [2017-04-05]

Ljungberg, Anders. (2016). *Simbanor beskriver inte din verksamhet*.
<http://www.andersljungberg.nu/2016/08/29/simbanor-beskriver-inte-din-verksamhet/> [2017-03-22]

Norrgård, D. 2016. "Jag vill ju känna att jag är delaktig" Medarbetarnas engagemang i organisationens interna informationskanaler. Högskolan i Borås.
<http://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:1037524/FULLTEXT01.pdf> [2017-05-04]

Von Platen, S. 2006. *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring*. Örebro Universitetsbiblioteket. www.oru.se. [2017-04-05]

10.4 Muntliga källor

Här redovisas alla muntliga källor som deltagit i intervjun. Intervjupersonerna kommer presenteras som respondenter och ingen som kommer läsa denna studie utifrån är i behov av att veta respondentens namn samt att ingen av dem som intervjuats skall känna att den blir utelämnad både gentemot allmänheten och gentemot företaget.

Respondent -Teknisk/utvecklingschef

Respondent - Marknadsföringschef

Respondent - Informationschef

Respondent – Verksamhetschef

10.5 Figurförteckning

Figur 1 – Mintzbergs fem olika baskomponenter

Mintzberg, Henry. (2009). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Pearson Education Limited.

Figur 2 – PDCA-cykeln

Deming Institut. (Deming, W. Edward). (2016). PDSA cycle.
<https://deming.org/management-system/pdsacycle> [2017-04-05]

Figur 3 - Organisationsschema över Silvent ABs huvudkontor.

Källa: från handledare på Silvent AB

Figur 4 - Processkartläggning av informationsflödet

Källa: egenritad figur

Figur 5 - Verksamhetsutvecklingsavdelningen, tekniska avdelningen och marknadsföringsavdelningen.

Källa: egenritad figur

Figur 6 – Framtida processkartläggning av informationsflödet.

Källa: egenritad figur



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se