

---

# Prosessledelse

---

## 1 av 6 perspektiv i Systemanalytisk Verdiledelse



Hva er en prosess, hvordan utvikle, lede og integrere dem med virksomhetens øvrige aktiviteter for å gjøre virksomheten i stand til å nå sine mål og følge sine strategier?

# Innhold

Innhold.....	2
Brukervilkår (terms of use).....	7
Prosessperspektivet .....	8
 Del 1 – Prosesser .....	 9
Hva er en prosess? .....	10
Hva er forskjellen mellom en operasjon og prosess? .....	12
Hva er en kobling og et samhörighetsforhold? .....	12
Arbeidsprosess.....	13
Prosesskart .....	15
Arbeidsmetode for prosessutvikling.....	16
Identifiser alle prosessene i organisasjonen .....	17
Avdekk alle koblinger og samhörighetsforhold .....	17
Grupper prosessen.....	17
Velg ut de kritiske prosessene .....	18
Lag et prosesskort til hver prosess i prosesskartet.....	18
Prosessdiagram.....	18
Business Process Modeling Notation.....	21
Prosess standard.....	24
Prosess beskrivelse .....	24
Prosess grenser .....	24
Ressurser .....	25
Prosesseierskap .....	25
Prosessindikatorer.....	26
Prosessmål.....	27
Prosesskvalitet.....	28
Prosesstyring og måling.....	28
Prosesslæring.....	29
Prosessmåling og målekort .....	29
Normal og spesiell variasjon .....	30
Forbedringer.....	31
Proessorienteringens historie .....	32
Kvalitetstradisjonen .....	32
IT-tradisjonen .....	33
Bedriftsledelsestradisjonen.....	33
Prosessledelse.....	34
Fra systemtenkning til mer komplekst syn på verdikjeden .....	34
20. århundre: Systemtenking .....	34
21. århundre: Mer komplekst syn på verdikjeden .....	35
 Del 2 – Verdikonfigurasjon .....	 37
Verdikonfigurasjon .....	38
Former for verdikonfigurasjon .....	39
Skill mellom verdikonfigurasjon og forretningsmodell.....	40
Tradisjonelle verdikonfigurasjoner .....	41

Verdikjede .....	42
Filosofi .....	42
Hva er en verdikjedeanalyse? .....	43
Verdiaktiviteter .....	43
Primæraktiviteter .....	44
Inngående logistikk .....	45
Utgående logistikk .....	45
Markedsføring og salg .....	46
Service .....	46
Sekundæraktiviteter .....	47
Underordnede aktiviteter .....	47
Koblinger .....	48
Verdikjedesystem .....	49
Horisontal og vertikal integrasjon .....	50
Praktisk bruk av verdikjede analysen .....	52
Verdikjedeanalysen som konkurrentanalyse .....	53
Kritikk mot verdikjeden .....	53
Verdiverksted .....	54
Primæraktiviteter .....	57
Drivere av kostnad og verdi .....	61
Informasjonssystemer .....	64
Kunnskapskapitalen .....	72
Verdinettverk .....	73
Viktige kjennetegn ved verdinettverk .....	74
Positiv nettverkseksternalitet .....	75
Primæraktiviteter .....	77
Drivere av kostnad og verdi .....	79
Informasjonssystemer .....	79
Kunnskapskapitalen .....	81
Sammenligning av verdikonfigurasjoner .....	82
Den digitale verdikjeden (det digitale rom) .....	86
a) Produktleverandører .....	87
b) Digitale mellomledd .....	88
c) Infrastruktur leverandører .....	89
d) Konsumenter .....	90
Verdielementer i den digitale verdikjeden .....	91
Innholdverdier: .....	91
Infrastrukturelementer: .....	92
Kontekstverdier: .....	92
1. Innholdrelaterte verdielementer .....	92
2. Infrastrukturellrelaterte verdielementer .....	93
3. Kontekstrelaterte verdielementer .....	94
Hybrid-verdikjede .....	95
Hva inngår i en hybrid-verdikjede? .....	95
Normalt en mellomløsning .....	96
Krever en helhetlig tenkning .....	97
Du må lære å krabbe, før du kan begynne å løpe! .....	97
Start med å ta en titt i speilet for å finne mulighetene og truslene .....	98
Tegn opp og dokumenter dagens verdikjede og informasjonstruktur .....	100
Skaff deg et fremtidsbilde .....	101

Tegn opp alle mulige digitale og hybride verdikjeder.....	101
Lær av konkurrentenes suksesser og feil .....	102
Gå igjennom virksomhetens eksisterende planer og strategier .....	102
Kartlegg virksomhetens knapphetsfaktorer.....	103
Sentrale spørsmål som må besvares .....	103
Velg en forretningsmodell som passer den hybride-verdikjeden.....	108
Tegn opp og dokumenter din nye hybride-verdikjede .....	111
 Del 3 – Verdiskapning prosessen .....	 112
Verdiskapningsprosessen .....	113
Hva en verdiskapningprosess?.....	113
Målsetning .....	114
Prosesshierarki (Strategiske-, taktiske- og operasjonelle prosesser).....	115
Forretningsprosesser (Kjerne-, støtte- og styringsprosesser).....	116
Hva inngår i verdiskapningprosessen? .....	118
Input og output.....	119
Rammeverket .....	119
Kundeperspektivet .....	119
Kjerneprosesser .....	119
Kravspesifikasjoner .....	120
Støtte- og styringsprosesser .....	121
Kjerneprosesser i verdiskapningen.....	122
Verdikonfigurasjonen styrer kjerneprosessene .....	122
4 kjerneprosesser.....	122
Kjerneprosessenes forutsetninger.....	123
Kjerneprosess 1: Struktur .....	125
Kjerneprosess 2: Mennesker .....	126
Kjerneprosess 3: Teknologi .....	126
Kjerneprosess 4: Informasjon .....	127
Viktige verdiskapningprosesser .....	128
Leverandørrelasjonen (input) .....	128
Produksjonsprosessen.....	129
Logistikk og distribusjonprosessen.....	130
 Del 4 – Prosesskartleggelse og -utvikling.....	 132
Prosesskartlegging .....	133
Tidlig historie .....	133
Nyere utvikling .....	134
Prosessforbedring .....	135
Kartlegge prosessen.....	135
Identifisere risikoer .....	137
Identifisere kontroller .....	137
Identifisere forbedringsområder.....	138
Prestasjonstyringsystem og prestasjonsmålingsystem.....	139
Krav til et prestasjonsmål.....	141
Metodikk for utvikling av et prestasjonsstyringsystem .....	142
Trinn 1: Forstå bedriftens visjon og strategi .....	142
Trinn 2: Definer kritiske suksessfaktorer .....	143

Trinn 3: Kartlegg dagens prestasjonsstyringssystem .....	143
Trinn 4: Analyser og velg prestasjonsmål .....	144
Trinn 5: Utvikle prestasjonsmålingssystem.....	144
Trinn 6: Anvendelse av prestasjonsstyringssystem.....	145
Trinn 7: Implementer systemet i organisasjonen .....	145
Prosesskvalitet, prosesskvalitetstap og prosesskvalitetssystem .....	146
Verdiskapningprosessens overordnede mål .....	146
Hva er kvalitet?.....	147
Systemkvalitet/prosesskvalitet .....	149
Kvalitetstandard .....	149
Kvalitetstap .....	149
Kvalitetstap knyttet til leveranse av produkter eller tjenester .....	150
Prosessrelaterte kvalitetstap .....	150
Fakta og data .....	151
Kvalitetssystem.....	151
Business Prosess Reengineering .....	154
Hva er Business Prosess Reengineering?.....	154
Hva er formålet med Business Prosess Reengineering?.....	156
Hva fokuserer Business Prosess Reengineering på? .....	157
Modell for Business Prosess Reengineering .....	159
Hvordan gjennomføre et Business Prosess Reengineering prosjekt?.....	161
Bærende prinsipper .....	162
Roller i et Business Prosess Reengineering prosjekt .....	164
Prosess forbedring.....	165
Ressursmuligheter.....	165
Aktivitetmuligheter .....	166
Organisatoriske muligheter.....	167
Evaluering og valg av muligheter .....	167
Del 5 – Prosessledelse.....	169
Prosessledelse (Business Process Management) .....	170
Bedriftspyramiden .....	173
Prosessledelsesinndeling .....	174
Nødvendige preskripsjoner i prosessperspektivet.....	175
Begrunnelse for inndeling av prosessutforming.....	178
Prosessledelsens livssyklus .....	178
Lederens oppgave i prosessledelse .....	179
Six Sigma .....	181
Kvalitetshjulet (PDCA).....	182
Kontinuerlig forbedring gjennom hypotesetesting.....	184
Total kvalitetsledelse (TQM).....	184
Hva er Total kvalitetsledelse (TKL/TQM)?.....	186
8 ledelsesprinsipper for totalt kvalitetsledelse .....	188
Kundens og prosessens stemme teller like mye.....	189
Hva er kvalitet?.....	190
Kvalitetstap.....	190
Hvordan utvikle et kvalitetstyringssystem? .....	192
Prosesstankegangen .....	192
Kvalitetspolitikk og kvalitetsmål.....	192

---

Den øverste ledelsens rolle i systemet for kvalitetsstyring.....	193
Dokumentasjon .....	193
Termer og definisjoner .....	194
Lean – en prosessfilosofi.....	196
Muda – sju ganger sløsing.....	197
Utgangspunktet er sluttproduktet (sluttresultatet).....	198
Benchmarking .....	200
Planleggingsmodell for benchmarking.....	201
ISO standarden .....	203
ISO 9000 .....	203
ISO 9004:2009.....	204
ISO 9004 om økonomi .....	205
ISO 9004 om egenvurdering.....	205
ISO 9004 om læring.....	206
Hvordan utnytte ISO 9004?.....	207
Del 6 – Kjerneprosessene og videre lesing.....	208
Kjerneprosessene .....	209
Videre lesing.....	210

# Brukervilkår (terms of use)

Dette er en e-bok versjon av artikkelserier hentet fra:

<http://kunnskapssenteret.com/>

**E-boken er lastet ned for personlig bruk.** Det er ikke lov til å kopiere innholdet eller spre det til andre uten skriftlig samtykke på forhånd. Andre kan laste ned sin egen e-bok ved å bestille den her:

<http://kunnskapssenteret.com/ebooks/>

Ønsker du å bruke artikkelserien som en del av et undervisningsopplegg kan du inngå en klasse- eller partneravtale som gir deg muligheten til å distribuere kopier til alle dine elever og kursdeltakere. Nærmere informasjon finner du her:

<http://kunnskapssenteret.com/abonnement/>



## Kort om Kjetil Sander (f.1968)

Etter at Kjetil ble uteksaminert fra NMH/BI i 1996 jobbet han først som markeds- og systemsjef i NorgesGruppen Servering ASA, før han kastet seg på ".com-bølgen" og ble "grunder" og "forretningsutvikler".

Siden slutten av 1990-tallet har han vært involvert i mer enn 10 selskaps-etableringer og enda flere spin-off og konsepter. Selv om hovedvekten har vært IT relaterte selskaper og konsepter, har han også vært med på å etablere alt fra barer og klesforretning til konsulent-, telemarketing-, eiendoms- og reiselivsselskap. Noe som har gjort han til en ressursperson innen forretningsutvikling og –drift generelt.

På fritiden har han også bygd opp Kunnskapssenteret.com siden 2001, hvor han har fungert som ansvarlig redaktør og skrevet de drøye 2100 artiklene på høtskole- og universitetsnivå som ligger her (per nov. 2015).

I tillegg driver han flere egenutviklede portaler og nettavis, ved siden av å jobbe som daglig leder for webbyrådet og hostingsselskapet OnNet AS i Oslo. Samtidig som han har styreverv i flere norske og utenlandske selskaper.

**Nettsider:** <http://kunnskapssenteret.com>

**Facebook:** <http://facebook.com/kunnskapssenteret.com/>

**E-post:** [redaksjonen@kunnskapssenteret.com](mailto:redaksjonen@kunnskapssenteret.com)



# Prosessperspektivet

Prosessperspektivet er 1 av 6 perspektiver som tilsammen utgjør systemet (virksomheten) i Systemanalytisk Verdiledelse. Disse 6 perspektivene er vist i modellen under:

