

## Svar på några frågor

### Löneläge för skiftgående personal i svensk cellulosaindustri

En skiftgående arbetare har idag c.a 26.000 kronor i månadslön (inkl. s.k. ob-tillägg)  
Före en väl kvalificerad 1:e kokare eller pappersmaskinförare är lönen ett par tusenlappar högre. En skiftledare har drygt 30.000 kr per månad.

### Investering för massafabrik

Idag finns en "tumregel" att ett massabruk kostar i nyinvestering c:a 10.000 per årston för de kapaciteter som kan bli lönsamma. I Vallviks fall med c.a 200.000 tom per skulle det kosta drygt 2 miljarder att bygga ett nytt bruk.

### I diskussion efter lektionerna diskuterades följande observationer:

#### Processororienterad struktur

I min framställning tog jag främst upp processororienterade organisationsstrukturer.

I vårt arbete i organisationerna har vi utgått från att organisationen har en allt annat överskuggande huvuduppgift, nämligen att förverkliga affärsidén och uppnå ägarnas mål. Vid utformningen av organisationerna i exemplen har man därför strävat efter att skapa "långa" väl sammanhållna ansvarsområden inom resp. affärsprocess.

1. att **dela upp ett ansvar "späder ut"** ansvaret och kan skapa otydligheter vid utövandet av ansvaret och inte minst vid uppföljning av resultat
2. **kompetenta ledare är en bristvara.** Det har hänt att man avstått från effektivare organisationsstrukturer p.g.a. att man inte kunna rekrytera lämpliga ledare alternativt overse med brister i förmågan att axla ett fullt ansvar för en strategisk helhet.
3. gränserna för ett processororienterat ansvarsområde bör ju sättas så att resultatet (måluppfyllelsen) inom ansvarsområdet skall kunna **värderas på ett tydligt sätt mot målen för verksamheten.** Samtidigt skall den som åtagit sig ett resultatansvar ha **möjlighet att kunna ta och utöva ett fullt ansvar med befogenheter** att styra över de resurser som krävs för att kunna uppnå det överenskomna resultatet.
4. **resultatet skall gärna kunna värderas eller mätas i samma konkreta termer som verksamheten totalt.**

#### Avgränsning av affärsprocess

Affärsprocesserna har definierats efter de "egenheter" eller specialitéer som ger de sökta värdena för kunderna. **"Varför skall kunden välja oss framför alla andra?"**, är frågan som sätter fokus på att uppnå det mest effektiva sättet att skapa just de värden efterfrågas av de kunder som vi valt att rikta oss mot. Det betyder att vi skapat ansvarsområden som håller samman de väsentligaste framgångsfaktorerna för att nå målen. Övriga tjänster mm kan som regel avtalas och "köpas" från verksamhetens stödfunktioner eller externa underleverantörer.

En väsentlig roll för ledare som är ansvariga för hela eller väsentlig del av en affärsprocess, är att beställa/avtala och betalar för det stöd de behöver från övriga funktioner. Därmed dimensionerar den affärsprocessansvarige till väsentlig del stödfunktionerna. Dessa kan i sin tur vara organiserade funktionellt eller processororienterat beroende på hur de levererar sina tjänster.