



Centrum för  
Informationslogistik



**Electrolux**

# Praktik

## Förändring/förbättringsarbete

### Inköpsavdelningen av reservdelar på Electrolux

**Inlämningsuppgift inom:** Verksamhetsförlagt projektarbete

**Författare:** Klas Jonasson

**Handledare:** Jeanette Svanholm

## Förord

Under termin 5 har jag varit ute på verksamhetsförlagt projektarbete som omfattat 30 poäng. Meningen med kursen har varit att jag ska försöka applicera det jag läst under 2 år i skolan på ett företag som praktik. Alla elever har fått varsin handledare som support och även en handledare på det företag man gjort sin praktik på. Vi har haft ett mitt-terminsmöte där alla träffades och man fick presentera det företag man är på och vad man gör. Detta för att kunna få support och få svar på eventuella frågor man hade.

Jag valde att göra min praktik på Electrolux Laundry Systems som har en enhet i Ljungby. Detta för att jag har jobbat i företaget sedan år 2006 och då redan känner till både företaget och personal väl.

Målgrupp för min rapport är dels min handledare Janne Ljungman, Logistic Manager på Electrolux men även personalen på inköpsavdelningen av reservdelar. Ordergruppen på Electrolux är också inblandad i denna rapport då jag gjort en FAQ-pärm till var och en inom den funktionen.

Jag vill tacka min handledare Janne Ljungman som jag har känt att jag alltid ha kunnat ventilerat allt från frågor, problem eller bara vardagsärenden. Marcus Larsson och Ros-Marie Rodin på inköp ska också nämnas här då dem har varit ett stöd för mig under hela termin 5. Jag har hela tiden blivit väl omhändertagen vilket har varit skönt och jag hoppas dem har uppskattat och är nöjda med min insats också. Tack även till Jeanette Svanholm, min handledare från skolan som jag har kunnat maila och få feedback på min rapport.

# Sammanfattning

**Titel:** Förändring och förbättringsarbete genom på inköpsavdelning av reservdelar Electrolux

**Författare:** Klas Jonasson

**Handledare:** Jeanette Svanholm

**Syfte:** Att förbättra tillvaron för personalen på inköpsavdelning av reservdelar Electrolux

**Metod:** För att nå mitt resultat har jag använt mig av metoden FA/SIMM som presenteras i boken "förändringsanalys" (Goldkuhl och Röstlinger 1988). För att göra mina grafer har jag använt webbverktyget Fluidchart och för att göra min processkarta över orderhanteringen har jag använt programmet Bizagi. Jag har även gjort intervjuer med de personer jag ansett behöva få information av. Dagligen har jag även observerat och samlat in data då jag har jobbat med inköp.

**Resultat:** I denna del har jag beskrivit de problem, mål och styrkor jag funnit under min tid som praktikant på inköp och som ligger till grund för de förändringsåtgärder jag både genomfört och gett förslag på. I denna del går det även överskådligt följa med hur processerna för inköp och orderhanteringen ser ut i en processkarta.

**Analys:** I denna del har jag presenterat och analyserat de förändringsåtgärder jag genomfört och även de förändringsförslagen jag tagit fram.

**Reflektion:** I denna del har jag reflekterat över hur min tillvaro som praktikant under termin 5 har varit på Electrolux.

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>5</b>
1.2	Uppdragsbeskrivning.....	5
1.3.1	Electroluc Laundry Systems.....	5
1.3.2	Electrolux Laundry Systems i Ljungby .....	6
1.3.3	Logistikavdelningen .....	6
<b>2</b>	<b>Metod .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Litteraturanknytning .....</b>	<b>8</b>
3.1	Processanalys.....	8
3.1.1	Identifiering av huvudprocess .....	8
3.2	Verksamhetsdiagnos .....	8
3.3	Verksamhetsanalys.....	8
3.3.1	Problemanalys .....	9
3.3.2	Målanalys .....	9
3.3.3	Styrkeanalys.....	9
<b>4</b>	<b>Genomförande .....</b>	<b>10</b>
4.1	Relationer mellan huvudprocesser .....	10
4.2	Processkarta inköp .....	10
4.3	Processkarta orderhantering.....	12
4.4	Identifiera problem.....	13
4.5	Identifiera mål.....	14
4.6	Identifiera styrkor.....	14
<b>5</b>	<b>Analys och förändringsåtgärder.....</b>	<b>15</b>
5.1	Förslag till förändringsåtgärder.....	15
5.1.1	Förändringsåtgärd 1.....	15
5.1.2	Förändringsåtgärd 2.....	16
5.1.3	Förändringsåtgärd 3.....	16
5.1.4	Förändringsåtgärd 4.....	17
<b>6</b>	<b>Reflektion .....</b>	<b>18</b>
<b>7</b>	<b>Källhänvisning.....</b>	<b>19</b>
<b>8</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>20</b>
8.1	Problemlista .....	20
8.1.2	Problemgraf .....	21
8.2	Mål-lista .....	22
8.2.1	Målgraf.....	23
8.3	Styrkelista .....	24
8.3.1	Styrkegraf.....	25
8.4	Daglig styrning.....	26
8.5	FAQ-pärm .....	28



# 1 Inledning

Under våren 2013 var det dags att börja söka praktikplats för termin 5. Då jag tidigare har jobbat på Electrolux logistikavdelning bestämde jag mig för att höra Janne Ljungman som är logistikchef om det fanns möjlighet att göra praktiken på logistikavdelningen. Ungefär samtidigt hade Electrolux inköpsavdelning av reservdelar fått skära ned på personal och då tyckte Janne att det var ett bra tillfälle att få in en praktikant som dels kunde stödja den befintliga personalen men även att försöka förbättra tillvaron.

## 1.2 Uppdragsbeskrivning

Tanken med mitt projektarbete var att jag skulle komma in med "nya ögon" och försöka genom att med små förändringar effektivisera och förbättra tillvaron för personalen på inköpsavdelningen av reservdelar.

## 1.3 Verksamhetsbeskrivning Electrolux AB

Electrolux AB (2011) säger de är världsledande inom hushållsapparater och apparater för professionellt bruk. De säljer mer än 40 miljoner produkter till kunder i 150 olika länder varje år, bland annat tvättmaskiner, torktumlare, diskmaskiner, kylskåp, spisar och dammsugare. Företaget bildades år 1910 som Elektromekaniska AB, och fick år 1919 namnet Electrolux efter sammanslutning med AB Lux (Store Norske Leksikon, 2009). I början sålde företaget bara dammsugare, men de första 50 åren växte företaget snabbt. De säljer i dag under ansedda varumärken såsom Electrolux, AEG-Electrolux, Zanussi, Eureka och Frigidaire. Det internationella företaget Electrolux AB hade år 2010 en omsättning på 106 miljarder och 51 500 anställda enligt Allabolag (2011). Electrolux har avdelningar i alla världsdelar, och jag har i denna uppgift praktiserat på Electrolux Laundry Systems som ligger i Ljungby. Detta är ett företag med ca 474 anställda (Allabolag, 2011)

Electrolux verksamhet är organiserad så att den är indelad i fem affärsområden, som omfattar sex sektorer och totalt 25 produktlinjer. Sektorn med professionella produkter är global, men det finns också geografiskt delade sektorer. Det finns fem koncernstaber som stöder alla branscher: ekonomi, kommunikation, rättsliga frågor och personal och organisationsutveckling. Koncernen har en decentraliserad företagsstruktur med sektorsstyrelser. (Electrolux organisation and politics, 2011)

### 1.3.1 Electrolux Laundry Systems

Efter ett möte med Gerd Almlöf och Håkan Lindow (2011), har jag fått reda på att Electrolux har 19 säljföretag och 120 importörer runt om i världen. Det är i Ljungby, Frankrike och Thailand som Electrolux Laundry Systems tillverkar sina produkter för professionellt bruk och där dem är världsledande inom

tvättmaskiner och torktumlare. I Mariestad tillverkar Electrolux köksprodukter, kyl, frys och diskmaskiner. I Polen och Italien tillverkas dammsugare och tvättutrustning.

Electrolux Laundry Systems har sina största användare i:

- Flerbostadshus
- Sjukhus
- Hotell
- Skolor
- Restauranger
- Tvättaffärer (USA, Japan) främst

### **1.3.2 Electrolux Laundry Systems i Ljungby**

I Ljungby har man ca 470 anställda och rätt jämt fördelat mellan kollektivanställda och tjänstemän. Jag själv har jobbat på Electrolux fabrik i Ljungby i ca 6 år och hade därför redan rätt stor kunskap om den fabriken. I Ljungby produceras det tvättmaskiner och torktumlare för professionellt bruk. Ca 120 maskiner om dagen levereras till kunder runt om i världen.

### **1.3.3 Logistikavdelningen**

Logistikavdelningen på Electrolux Laundry Systems sköter hanteringen av all logistik och planerar produktionen och distribution så det möter kundens krav. De har även koll på lagernivåer, kollar produktionsscheman och ser till så att artiklar finns för att kunna producera och leverera till kund. De sköter planeringen för fabriken i Ljungby men även för de externa fabriken som finns i Thailand och Frankrike.

Inköpsavdelningen för reservdelar tillhör också logistikavdelningen och ligger i samma byggnad. Här sker all beställning av reservdelar från både externa och interna leverantörer. Det är på denna avdelning jag har gjort min praktik. Stort fokus på att hålla rätt lagernivå samt att se till att kunderna får vad som beställts i rätt tid genom att dagligen beställa reservdelar från dem olika leverantörerna för att ha reservdelar tillgängligt.

## **2 Metod**

Jag har i detta arbete genomfört en förändringsanalys på inköpsprocessen av reservdelar hos Electrolux enligt FA/SIM som presenteras i boken *"Förändringsanalys"* (Goldkuhl och Röstlinger 1988). SIM står för samverkan genom ifrågasättande och idéutveckling med stöd av metodik. För att kunna göra mina grafer har jag använt Lucidchart som är ett webbverktyg och min processkarta har jag valt att göra i Bizagi.

Som metod i denna rapport har jag valt att göra en kvalitativ undersökning. En kvalitativ undersökning innebär att intervjuer används och en djupare förståelse för problemställningen arbetas fram (Jacobsen, 2002). Jag anser att en kvantitativ studie inte var lämplig för denna uppgift då jag inte ville ta reda på

det generella och omfattning eller frekvens av ett fenomen, utan det speciella och unika i form av nyanserad data. Efter 20 veckors praktik där jag har satt mig in i processen, observerat, gjort intervjuer och även arbetat som en i teamet har jag sammanställt den information jag fått in.

Min undersökning är intensiv enligt Jacobsen (2002) med få enheter och många variabler. Detta gjorde jag för att jag enbart ville göra en studie över ett specifikt område inom Electrolux organisation och jag ville därför avgränsa mig till få intervjuer för att få en djupare kunskap kring den process jag valt att studera. Jag har gjort 2 semistrukturerade intervjuer med personer från Electrolux orderhantering. 1 intervju med en person som har hand om importörerna och 1 intervju med personen som har hand om säljbolagen. Jag har även dagligen samlat in data då jag har arbetat ihop med 2 personer på inköpsavdelningen. Jag har valt att intervju de i organisationen jag bäst trodde kunde svara på min problemställning och ge mig svar på den data jag önskade. Under intervjuerna valde jag att berätta syftet av undersökningen då jag anser att det ämnet jag tar upp inte är känsligt för respondenterna och det var lättare för dem att ge mig den informationen jag önskade. Jag anser inte att det faktum att jag berättade mitt syfte påverkar respondenternas svar som annars kan vara en risk enligt Jacobsen (2002).

Jacobsen (2002) skriver att det finns vissa risker med personliga intervjuer och att de kan påverka respondenten och man kan få en intervjuareffekt. Jag anser dock inte det har blivit någon större intervjuareffekt då mina intervjuer inte har handlat om känsliga frågor eller berört områden som de intervjuade inte har velat prata om som annars också kan vara en risk enligt Jacobsen (2011). Jag valde att göra intervjuerna i deras vanliga miljö men i ett avskilt rum där att slippa bli störda. Genom att ha intervjuerna i respondentens naturliga miljö och att jag inte ställde några känsliga frågor som kan påverka att det blir en intervjuareffekt anser jag har minimerat intervjuareffekten. Genom att göra intervju med mer än 1 person inom området samt komplettera med arbete och observationer har jag kunnat ställa samma frågor och kunnat kontrollera svaren för att få en stark reliabilitet (Jacobsen, 2002).

Primärdata är hämtad från följande intervjuobjekt hos Electrolux Ljungby:

Marcus Larsson, inköpare, daglig kontakt

Ros-Marie Rodin, inköpare, daglig kontakt

Janne Ljungman, Logistic Manager, handledare

Susanne Swahn, orderhantering importers, personlig intervju 2013-12-20

Anna Lennartsson, orderhantering, säljbolag, personlig intervju 2013-12-18

### **3 Litteraturanknytning**

Förändringsanalys är ett inledande skede vid utveckling av verksamheter och organisationer, och innebär att man utvecklar beslut om det fortsatta förändringsarbetets inriktning (Goldkuhl och Röslinger, 1988). Man genomför en verksamhetsdiagnos och "tar pulsen på företaget", kollar hur en process fungerar och vad det finns för problem med processen. Det handlar alltså om förutsättningar, villkor och motiv för olika förändringar.

#### **3.1 Processanalys**

En process är enligt Ljungberg och Larsson (2012) definierad som *"ett återkommande nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att utifrån ett givet behov skapa det värde som tillfredsställer behovet"*. Man kan definiera en process som en samling aktiviteter som använder input för att skapa en output som ska ha ett värde för kunden. Processen börjar alltså med ett kundbehov och avslutas med kundtillfredsställelse med värde i form av objekt eller effekt. Alla processer skall ha ett syfte, en startpunkt och en slutpunkt.

##### **3.1.1 Identifiering av huvudprocess**

Huvudprocesser är de processer som realiserar verksamhetsidén och ger en övergripande bild av verksamheten. Det är alltså affärsprocesserna, de som bidrar till att verksamheten når sin affärsidé och tjänar pengar. En verksamhet har vanligtvis mellan 5-7 huvudprocesser. Dessa stöds av stödprocesser och ledningsprocesser som styr och koordinerar de andra processerna (Ljungberg och Larsson, 2012).

#### **3.2 Verksamhetsdiagnos**

Med en verksamhetsdiagnos vill man undersöka nuläget i ett företag för att kunna göra en förändringsanalys och därefter ta beslut om eventuella förändringsåtgärder. Man undersöker verksamheten genom en verksamhetsanalys, målanalys samt analys av problem, styrka för att ta fram eventuella behovsåtgärder och förslag till förändringar. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988).

#### **3.3 Verksamhetsanalys**

En verksamhet är definierad som aktiviteter som utförs av människor för att uppnå olika mål (Goldkuhl och Röstlinger, 1988). Det är organiserat och fördelade arbetsuppgifter för att uppfylla organisationens olika mål. Genom att göra en verksamhetsanalys ska man ge svar på frågan "hur fungerar verksamheten i nuläget?". Ska en förändringsanalys göras finns det ofta många

olika uppfattningar kring hur verksamheten fungerar och det är därför bra om det tydligt går att beskriva hur verksamheten fungerar på ett tydligt sätt för att underlätta analysen (Goldkuhl & Röstlinger, 1988). När en verksamhetsanalys ska göras analyserar man olika mål, styrkor och problem som finns i verksamheten.

### **3.3.1 Problemanalys**

Goldkuhl och Röstlinger (1988) definierar ett problem som skillnaden mellan den faktiska situationen i verksamheten och den önskvärda situationen. Det är alltså en situation som av dem inblandade uppfattas inte fungerar helt okej. Denna upplevelse beror på situationen i verksamheten och dem involverades målvärderingar och tolkningar. Samma situation kan alltså tolkas som problem eller icke problem av olika involverade, och ett problem kan även vara situations-, aktörs- och tidsberoende. Syftet med att göra en problemanalys är att utveckla kunskap kring de problem som finns inom valt verksamhetsområde med fokus på orsaker och effekter. Problemen ska tas fram iterativt och dokumenteras i en problemlista. Detta för att man tydligt ska kunna se dem olika sambanden som finns.

### **3.3.2 Målanalys**

Ett mål definieras enligt Goldkuhl och Röstlinger (s. 25, 1988) som "hur jag vill att det ska vara". Det är alltså önskat resultat eller läge för verksamheten, riktning och vad man vill uppnå. Det är helt grundläggande för att veta vart verksamheten "skall" och om vi styr den mot rätt mål. De skriver även att syftet med att ha mål är att klargöra vilket resultat man vill uppnå med verksamheten och processerna, samt att mål gör det lättare att styra mot detta.

### **3.3.3 Styrkeanalys**

Styrka är det man är bra på enligt Goldkuhl och Röstlinger, (1988). Det är alltså det oproblematiska i verksamheten, det man bör bygga vidare på och utnyttja i en förändring. Det är mycket viktigt att fokusera på dessa delar också, då de är det positiva och det man är bra på och detta ska lyftas fram för att veta vilken potential företaget har som kan utnyttjas. Att formulera styrkor ger en positiv anda och kan bidra till att många idéer kommer fram (Goldkuhl & Röstlinger, 1988). Syftet med att genomföra en styrkeanalys i en verksamhet är alltså att fokusera på de positiva aspekterna som finns inom valt verksamhetsområde och hur de bidrar till verksamhetens resultat. Detta gör det lättare att ta fram olika förändringsåtgärder.

## 4 Genomförande

Under denna rubrik kommer jag att redogöra för hur jag gått till väga för att nå mitt resultat.

### 4.1 Relationer mellan huvudprocesser

Då jag har avgränsat mig till att göra en verksamhetsdiagnos på inköpsavdelningen men även tittat på andra processer inom logistikavdelningen, har jag fått sätta mig in i hur även de processerna fungerar och ser ut. Detta för att de olika funktionerna inom logistikavdelningen går hand i hand.

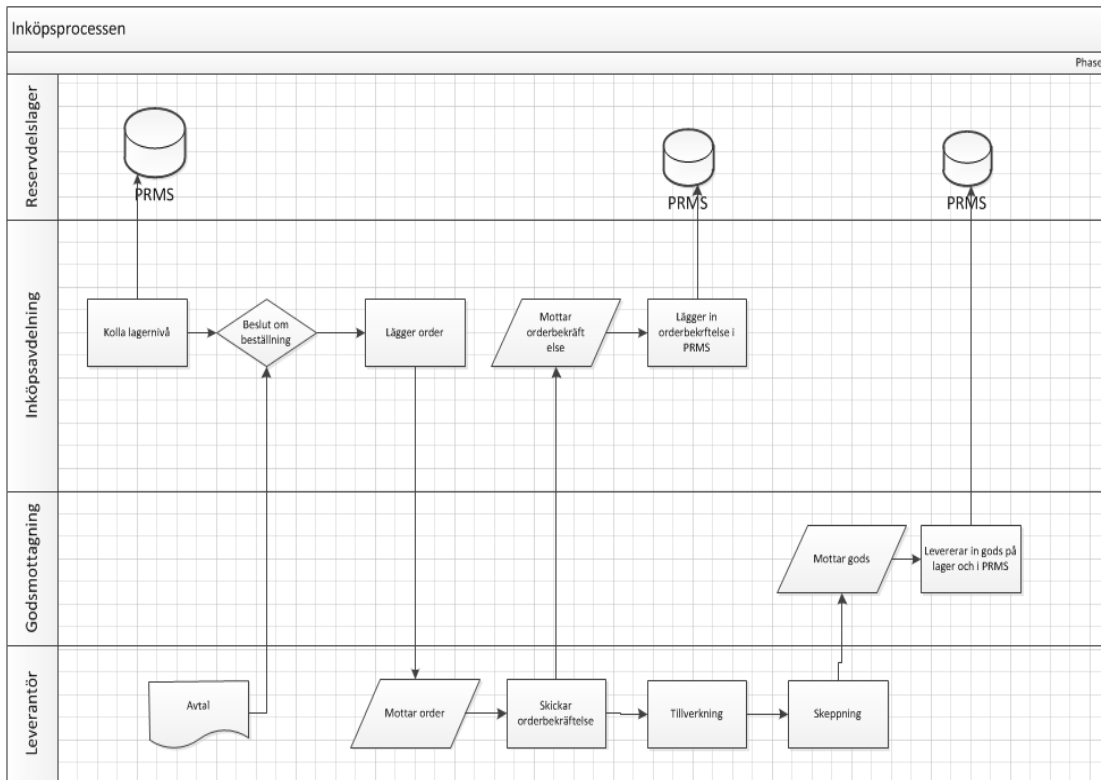
Det som startar alla processer är ett behov från kund. Kundens behov kan antingen vara färdiga produkter eller reservdelar och om kunden vill ha färdiga produkter lägger kunden en beställning via EDI (kund kan se leverantörens system). Kundens kreditvärde kontrolleras samt Electrolux möjlighet att leverera produkten till kunden. Sedan är det produktionsplaneraren som lägger in en tillverkningsorder till någon av Electrolux tillverkningsenheter. Om det saknas någon komponent eller om de börjar ta slut kontaktas inköpsavdelningen som inleder en inköpsprocess där delarna beställs så att produktionen kan fortlöpa som planerat. Det kan antingen vara en av de interna leverantörerna som är fabriken i Ljungby eller någon av de fabrikerna som ligger i Thailand eller Frankrike. Det kan även vara en extern leverantör. Produktionsplaneraren lägger in produktionschema båda i de externa och den interna fabriken i Ljungby. De externa maskinerna skeppas till Ljungby och ställs på ett färdigvarulager och de maskiner som produceras i Ljungby lagras direkt på färdigvarulagret när de är klara.

Kunden kan även göra sina beställningar av färdig produkt eller reservdel manuellt där de kan ringa, maila eller faxa Electrolux. Görs en sådan beställning tar ordermottagaren emot beställningen, kundens kreditvärde kontrolleras samt Electrolux möjlighet att leverera produkten till kunden. Sedan läggs ordern in i systemet. Denna process sker parallellt med den vanliga orderhanteringen och tillverkning av produkter och det är viktigt att lika stor hänsyn tas till båda processer för att kunna leverera till kunden i tid.

### 4.2 Processkarta inköp

För att få en klar bild över inköpsprocessen gjorde jag en processkarta (se figur 1). Här kan man överskådligt se hur processen ser ut för att lättare kunna förstå och hänga med i dem olika aktiviteterna.

Denna process inleds med att inköp kör en "query" (uppdatering) i PRMS (Electrolux affärssystem). I denna uppdatering känner affärssystemet av hur lagernivåerna ser ut och meddelar därefter om något behöver beställas. Om en artikel behöver beställas lägger inköp en order till den leverantör som tillverkar artikeln. Därefter skeppas artikeln till Electrolux godsmottagning som scannar av att rätt artikel ankommit. Artikeln lagras sedan på rätt lagerplats i Electrolux reservdelslager till dess att kund vill ha artikeln.



Figur 1, processkarta inköpsavdelningen

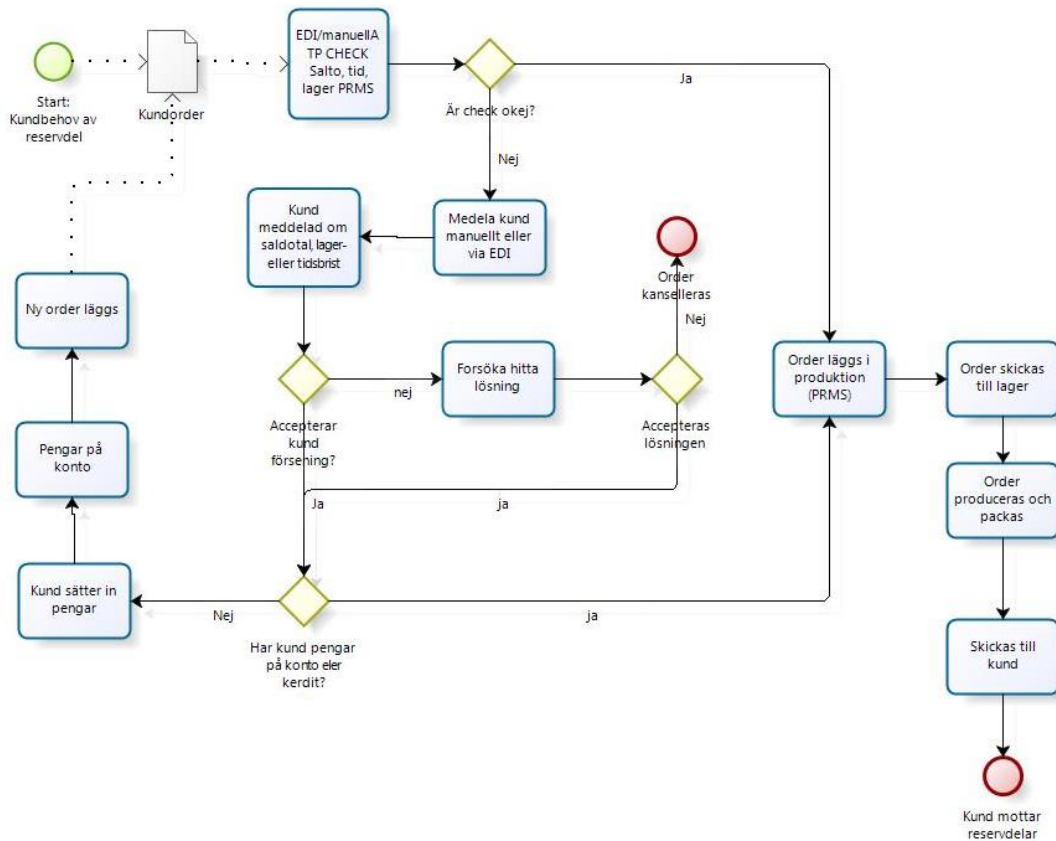
### 4.3 Processkarta orderhantering

Då inköp och ordergruppen jobbar väldigt tätt och går hand i hand ville jag även få en klar bild över hur ordergruppens process ser ut. Därför gjorde jag även en processkarta (se figur 2) över orderhanteringen där det går att se alla aktiviteterna.

Orderprocessen inleds med ett kundbehov av reservdelar. Kunden gör en beställning antingen genom ett av Electrolux säljbolag som lägger beställningen via EDI-systemet (kund kan se leverantörens system) eller om kunden är tillräckligt stor kan den göra en egen beställning direkt via systemet. När beställningen av reservdelar är gjord får Electrolux information om beställningen samt om kunden och dennes kreditvärde. Efter att beställningen mottagits kontrollerar PRMS sin ATP (available to promise) som visar om Electrolux kan ge kunden vad de lovat i tid. De kontrollerar också vilken kapacitet som är planerad i produktionen (vilka komponenter som ligger och ska användas till produktion) och vad de har för tillgänglig kapacitet för att leverera produkterna, alltså en kontroll av ineliggande ordrar och lagerkapacitet. Electrolux kontrollerar även på en transportkalender som visar vilka datum deras distributörer kör gods till kunderna, innan de kan ge leveransdatum till kunden. Innan kunden lägger ordern kan han se vilka möjligheter Electrolux har att leverera produkten, denna funktion finns inbyggd i systemet vilket gör att kunden kan välja att lägga order eller avvakta tills produkten finns hos Electrolux. Efter dessa kontroller kan det visa sig att Electrolux Ljungby inte kan leverera till kunden och de meddelar då kunden. Affären avböjs och avslutas då. Om Electrolux kan leverera reservdelen, men inte leverera i tid, meddelas kunden om förseningen. Godkänner de förseningen går beställningen till orderplaneraren som anpassar lagernivåerna via inköpsavdelningen så att det ska finnas komponenter till det produktionsschema som är utlagt men även till de reservdelar som är beställda. Godkänns inte förseningen avslutas beställningen och kunden måste lägga en ny order.

Det vanligaste är dock att efter kontrollerna av interna förhållanden så accepteras beställningen och Electrolux Ljungby skickar reservdelar till kunden och lagernivåerna ändras vilket ger ett input till inköp att beställa nya varor och orderplaneraren får information om de ändrade lagernivåerna.





Figur 2, processkarta över orderhanteringen

#### 4.4 Identifiera problem

De problem jag upptäckte under min tid som praktikant på inköpsavdelningen har jag dokumenterat i en problemlista (se bilaga 8.1) och även i en problemgraf (se bilaga 8.1.2). Problemen var främst att det var för mycket arbetsinnehåll för 2 personer (14). Att personalen kände så är i och för sig förståeligt då de tidigare har varit 3 personer på avdelningen men har nu fått skära ned till att enbart vara 2 stycken samtidigt som arbetsbelastningen har ökat något med nya produkter som ska säljas. Personalen tyckte även att det var för hög mailbelastning (1) vilket även de ledde till stress (9). Mail strömmar in både från leverantörer men även från Electrolux orderhantering som hela tiden måste ligga på och jaga reservdelar för att kunna hålla sin ledtid gentemot kund. Ett annat problem var att kommunikationen (6) över lag på företaget är bristfällig med funktionsorienterat synsätt (14) där personalen gärna bara ser till sin egen funktion istället för ett processbaserat synsätt där personalen har en mer holistisk syn, alltså att man ser och förstår varandras funktioner och inte bara till sin egen. Detta skapar problem då artiklar som inköp av reservdelar har beställt kommer med lasten till fabriken som lagrar artiklar för produktion. Istället för att fabriken kollar med inköp för reservdelar om det är deras artiklar så levereras inköps artiklar in som överleveras i fabriken (5). Detta gör att inköps reservdelar får höra av sig till leverantör och fråga vart de beställda artiklarna har tagit vägen och leverantör säger att godset är skickat. Innan det har kommit

fram att de beställda artiklarna är inlevererade uppe i fabriken har det gått X antal dagar och i slutändan sitter en sur kund (3) som får en sen leverans samtidigt som mailbelastningen har ökat då även orderhanteringen undrar när deras kunds beställning kommer. Ett annat problem är artiklar som kräver handpåläggning (8). Detta är ofta artiklar som ska levereras direkt från leverantör till kund och denna process är väldigt tidskrävande enligt inköps personal. Onödiga frågor från ordergruppen (2) är ytterligare ett problem enligt inköp. Detta handlar om frågor som ordergruppen själva enkelt kan kolla upp i affärssystemet. Det kan handla om när artiklar förväntas anlända, hur artiklar har levererats, om artiklar finns upplagda i systemet eller om artikel ska läggas upp i systemet bl a. Ett till problem är att inköps personal inte tycker att det finns någon tid över att jobba med att förbättra affärssystemet (13) vilket ska ingå i arbetsinnehållet. Inköpsavdelningen tycker även att det är ett problem att personalen på lagret ofta kommer in och ställer frågor (10).

#### **4.5 Identifiera mål**

De mål inköpsavdelningen har jag dokumenterat i en mål-lista (se bilaga 8.2) och även i en målgraf (se bilaga 8.2.1).

Målen för Electrolux inköpsavdelning av reservdelar är att minska mailbelastningen (7) som går hand i hand med att slippa onödiga frågor från ordergruppen, lagret (8, 9). Ett klart mål är även att ha en nöjd slutkund (1). Detta mål går hand i hand med att få ett mer processbaserat synsätt och öka kommunikationen (6, 5) mellan de olika funktionerna. Ett annat mål är att ha öppnare miljöer (4). Alltså att det inte ska vara några väggar mellan avdelningarna, att kanske jobba i grupper med folk från ordergruppen tillsammans med inköp. Genom öppnare (4) miljöer skulle även kommunikationen öka och personalen skulle få en ökad förståelse för varandras funktioner på arbetsplatsen (11). Detta mål går hand i hand med en minskad mailbelastning, ökad bemanning, minska leveranser som kräver handpåläggning och slippa onödiga frågor från ordergrupp och lagret (7, 3, 8, 9).

#### **4.6 Identifiera styrkor**

Electrolux inköpsavdelnings styrkor har jag dokumenterat i en styrkelista (se bilaga 8.3) och även i en styrkegraf (se bilaga 8.3.1).

De styrkor Electrolux inköpsavdelning av reservdelar har är framförallt att det är en tight grupp (1) som känner varandra väl och kan prata öppet utan att behöva röra på sig. Personalen har även bra arbetsförhållanden (2) där det finns möjlighet att kunna jobba hemifrån utifall man inte skulle kunna dyka upp av någon anledning. De har även bra leverantörskänedom (3) i och med att de har delat upp arbetsinnehållet (5) och då jobbar mot samma leverantörer i stort sett hela tiden. Genom denna arbetsstruktur går det att skapa en bra relation till sina leverantörer vilket underlättar ett bra samarbete och även få leverantörerna att veta vilka de ska vända sig till vid eventuella problem (4). Inköpsavdelningen har också en gemensam inkorg (7) för mail vilket gör att de lätt kan överlappa varandra (6) ifall någon i personalen är iväg. Affärssystemet som Electrolux har

är väldigt enkelt att jobba med (11) vilket gör att det sällan blir fel eller problem på grund av användaren (8). Enligt Susanne Swahn och Anna Lennartsson (personlig intervju) i ordergruppen är inköpsavdelningen även bra på att svara i tid (9) och de tycker att de får tillräckligt bra information i mail för att kunna ge ett bra svar till kund (10).

## 5 Analys och förändringsåtgärder

Jag har analyserat de problem, mål och styrkor som jag fann under min praktikperiod på inköpsavdelningen av reservdelar på Electrolux. Detta har gjort att lyckats få fram 2 stycken förändringsåtgärder och 2 stycken förslag till förändring.

### 5.1 Förslag till förändringsåtgärder

Goldkuhl och Röstlinger (1998) definierar åtgärd som ett möjligt handlingsalternativ för att komma till rätta med ett eller flera problem. Det handlar alltså om hur man ska förändra för att tillgodose förändringsbehov, gärna med alternativa åtgärder. Det finns alltid flera sätt att lösa ett problem och olika åtgärder kräver olika resurser vid utveckling och genomförande.

#### 5.1.1 Förändringsåtgärd I

##### Daglig styrning (se bilaga 8.4)

Men denna förändring har jag försökt få bort problem 1, 2, 5, 11, 12. Tidigare har inte Electrolux logistikavdelning haft speciellt många möten där alla funktioner inom logistik är samlade tillsammans för att delge information och få en bättre förståelse för varandras funktioner. Jag började med att göra ett utskick via mail till alla involverade om att börja med daglig styrning 1 gång i veckan under 15 minuter på morgonen. Genom att samla alla involverade framför en whiteboardtavla där jag har satt upp en agenda som ska följas ska det skapas diskussion. Mötet ser ut som följande:

1. Inköp informerar om leverantörer där det har varit mycket strul och förseningar för att kunna ge ordergruppen en bra bild över nuläget.
2. Ordergruppen får chansen att ställa frågor om eventuella leveranser, olika prioriteringar för kundens bästa och även större inkommande order för att förbereda inköp på att ha tillräckligt med artiklar på lager.
3. Lagerchefen eller utvald person från lagret informerar om hur läget är på lagret. Om lagret ligger i fas eller om dem släpar med inleveranser vilket då ordergruppen kan underrätta sin kund med. Även inköp får då information om hur läget ser ut. Det kan nämligen vara så att leverantör har skickat i tid men att leveransen står på godsmottagningen och lagret har helt enkelt inte hunnit med att göra inleverans.
4. Logistikchefen informerar om eventuella pågående projekt som kommer att beröra dem involverade funktionerna. Även kommande

uppdrag/projekt eller bara att delge viktig information kan göras vid detta morgonmöte där alla är samlade.

5. Övrigt, denna punkt ska synpunkter, frågor, problem och andra funderingar komma upp. Det ska vara högt till tak och tanken är att få upp problem eller funderingar som personalen har till ytan.

### **5.1.2 Förändringsåtgärd 2**

#### **FAQ-pärm (se bilaga 8.5)**

I denna förändringsåtgärd vill jag få bort problemen 1, 2, 8 och 9. Alltså att minska den höga mailbelastningen, få bort onödiga frågor från ordergruppen och lagret och minska stressen. För att åstadkomma detta har jag gjort en FAQ-pärm. FAQ står för Frequently Asked Questions och alla i ordergruppen har fått varsin FAQ-pärm. I denna pärm står det tydligt med både bilder och text hur ordergruppen själva kan hitta den information som behövs utan att behöva maila inköpsavdelningen. Denna pärm är baserad på de vanligaste eller "onödigaste" frågorna som ofta kommer och om ordergruppen själv kan hitta informationen skulle det spara både tid och arbete.

### **5.1.3 Förändringsåtgärd 3**

#### **Standardiserat arbetssätt**

Denna förändringsåtgärd finns redan enligt Marcus Larsson och Ros-Marie Rodin. Dock följs den inte. Jag vill att personalen skulle följa sin standard för hur arbetsdagen ska vara. Idag jobbar Marcus och Ros-Marie på annorlunda vis istället för att följa den standard som finns för att underlätta sin arbetssituation. Genom att följa sin arbetsstandard skulle även mailbelastningen minska något, få bort en del onödiga frågor från ordergruppen, slippa stressen och kanske då även underlätta arbetsdagen och den minskade bemanningen skulle inte märkas lika väl. Detta skulle få bort problem 1, 2, 7 och 12.

Denna arbetsstandard ser ut som följande:

1. Personalen ska börja med att gå igenom VIS som är ett program där alla sena inköpsordrar visas. Genom att uppdatera i affärssystemet direkt på morgonen med de försenade orderarna skulle ordergruppen få en bättre bild för sig hur det ligger till med alla sena leveranser och då inte behöva maila inköp lika mycket. Inköp kan då också se vilka orderar som är försenade och kan börja jaga leverantörerna för att få datum när artikel väntas komma.
2. Därefter ska artiklar beställas från de olika leverantörerna för att hålla rätt lagernivå och då kunna hålla sin ledtid gentemot kund.
3. Gå igenom en bristlista på A-artiklar, alltså artiklar som det ska finnas ett säkerhetslager på.
4. Gå igenom mailkorgen och svara på ärenden från ordergruppen och andra aktörer.
5. Utredningar av olika slag.
6. Till sist en "övrigt" punkt där artikeluppläggningar och andra småsaker kan göras om tid finns över.

#### **5.1.4 Förändringsåtgärd 4**

##### **Införskaffa en "supervisor" på lagret**

Idag sker det väldigt ofta att personal från lagret kommer in till inköp för att ställa frågor om artiklar, leveranser med mera. Både Marcus och Ros-Marie tycker att det skulle vara bra om lagret införskaffade en "supervisor", alltså en person på lagret som sköter all kommunikation vad gäller frågor som har med inköp att göra. Detta ska vara en person som har hög kännedom om artiklar och bra koll på leveranser och om lagret i allmänhet. Ofta kommer det in personal och ställer sådana frågor där inköp känner att kunskapen för att lösa frågan redan finns bland personalen på lagret. Detta skulle lösa problemet med att inköp blir avbrutna med sitt arbete för att svara på frågor som egentligen inte hade behövt ställas till inköp (8).

## 6 Reflektion

Under mina 20 veckor som praktikant på Electrolux inköpsavdelning har jag fått mycket erfarenhet om hur inköpsprocessen går till. Jag har fått ta ansvar genom att ha haft hand om både interna leverantörer som fabriken i Frankrike men även externa leverantörer inom Sverige och vissa leverantörer runt om i världen. Det har handlat om beställningar, artikeluppläggningar, svara på ärenden för att i slutet av kedjan göra en kund nöjd. Detta har gett mig värdefull erfarenhet och jag känner absolut att inköp är något som jag skulle kunna tänka mig att jobba med.

Jag har inte varit delaktig i något speciellt utvecklings eller förändringsprojekt utan istället fått i uppgift att med "nya ögon" sätta mig in i inköpsprocessen och försöka hitta sätt att förbättra eller effektivisera den funktionen. Att förändra en fungerande administrativ process har varit rätt svårt då den inte är synlig på samma sätt som t ex produktionen är. Känner också att det har varit svårt att försöka göra några radikala förändringar då processen redan fungerar bra. Men allt eftersom tiden gick och man blev mer och mer insatt i processen har tankar och idéer kommit fram om hur man med små medel skulle kunna göra förändringar eller förbättringar som skulle kunna ha en positiv verkan.

Den förändring jag är mest nöjd över är förändringsåtgärd 1 – daglig styrning. Det var kul att få med så pass mycket personal på min ide och veta att dem kommer att fortsätta med denna idén vilket är ett bevis på att det funkade och var omtyckt. Det var även lärorikt att få stå i centrum och hålla i mötet.

För min egen del kan jag känna att jag har varit verksam lite för mycket med just arbete vilket har fått negativt påverkande på rapportskrivandet. Dock känner jag ändå att jag har lyckats knyta ihop teori från tidigare kurser till min praktik och har haft användning utav många av dem kurser jag har läst i 2 år. Jag kan känna att jag har haft mycket nytta av framförallt verksamhetsutvecklings-kursen då den byggde mycket på hur man genomför förändringar i olika verksamheter.

Hela höstterminen har gått snabbt vilket är ett bevis på att man har haft roligt och en motiverande praktikplats. Jag har trivts väldigt bra på logistikavdelningen och framförallt har samarbetet med mina kolleger Marcus Larsson och Ros-Marie Rodin fungerat väldigt bra. Har även fått den support jag behövt för att klara mig av min handledare på Electrolux Janne Ljungman och min handledare i kursen Jeanette Svanholm. Jag har absolut känt att jag kunnat diskutera olika frågor med båda handledarna vilket har varit skönt.

## 7 Källhänvisning

Allabolag. (2012). *Aktiebolaget Electrolux*. Hämtad 2012.09.07, från <http://www.allabolag.se>

Electrolux. (2012). *About electrolux*. Hämtad 2012.09.12, från <http://group.electrolux.com/>

Electrolux AB. (2011). Company presentation students [presentation]. Ljungby: Electrolux AB

Electrolux organisation and politics. (2012). *Home/about Electrolux/corporate governance/organization and politics*. Hämtad 2012.09.07, från <http://group.electrolux.com/en/>

Gerd Almlöf, kontaktperson Electrolux Laundry Systems

Store Norske Leksikon. (2009). *Electrolux*. Hämtad 2011.09.07 från [http://snl.no/AB\\_Electrolux](http://snl.no/AB_Electrolux)

Kaufman, G., & Kaufman, A. (2011) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur AB

Ljungberg, A., Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Goldkuhl, G. och Röstlinger, A. (1988). *Förändringsanalys*. Lund: Studentlitteratur AB

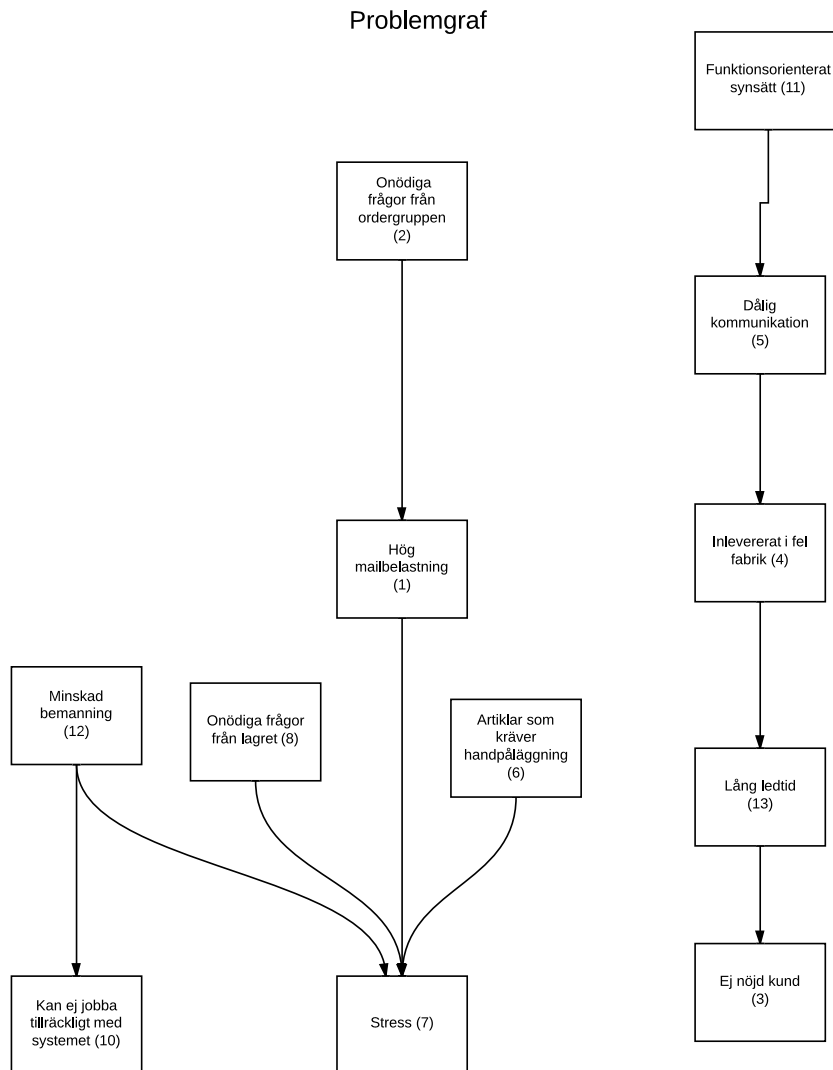
## **8 Bilagor**

### **8.1 Problemlista**

1. Hög mailbelastning
2. Onödiga frågor från ordergruppen
3. Ej nöjd kund
4. Inlevererat i fel fabrik
5. Dålig kommunikation
6. Artiklar som kräver handpåläggning
7. Stress
8. Onödiga frågor från lagret
9. Direktleveranser kräver mycket tid
10. Kan ej jobba tillräckligt med systemet
11. Funktionsorienterat synsätt
12. Minskad bemanning
13. Lång ledtid



## 8.1.2 Problemgraf

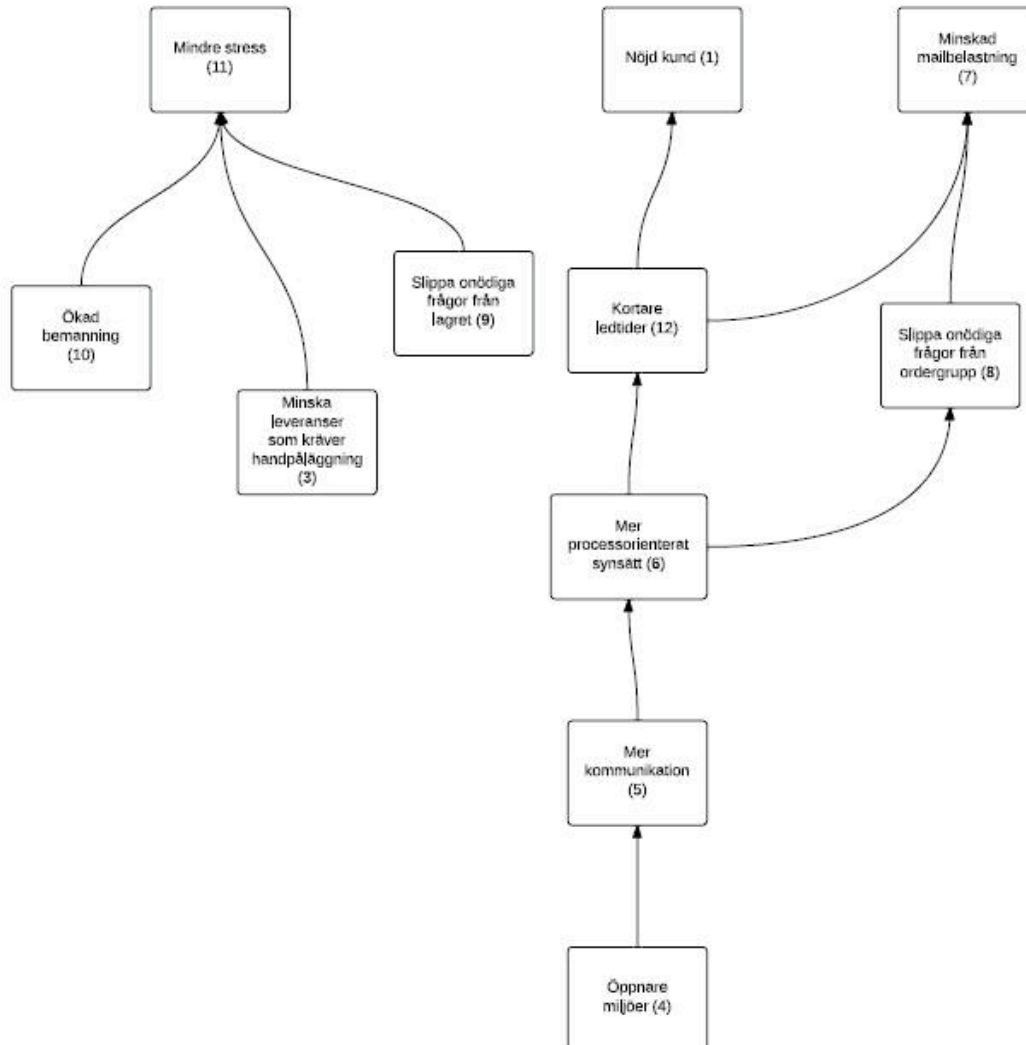


## 8.2 Mål-lista

1. Nöjd kund
2. Kunna jobba mer med affärssystemet
3. Minska leveranser som kräver handpåläggning
4. Öppnare miljöer
5. Mer kommunikation
6. Få ett mer processororienterat synsätt
7. Minskad mailbelastning
8. Slippa onödiga frågor från ordergrupp
9. Slippa onödiga frågor från lagret
10. Ökad bemanning
11. Mindre stress
12. Kortare ledtider

## 8.2.1 Målgraf

Målgraf

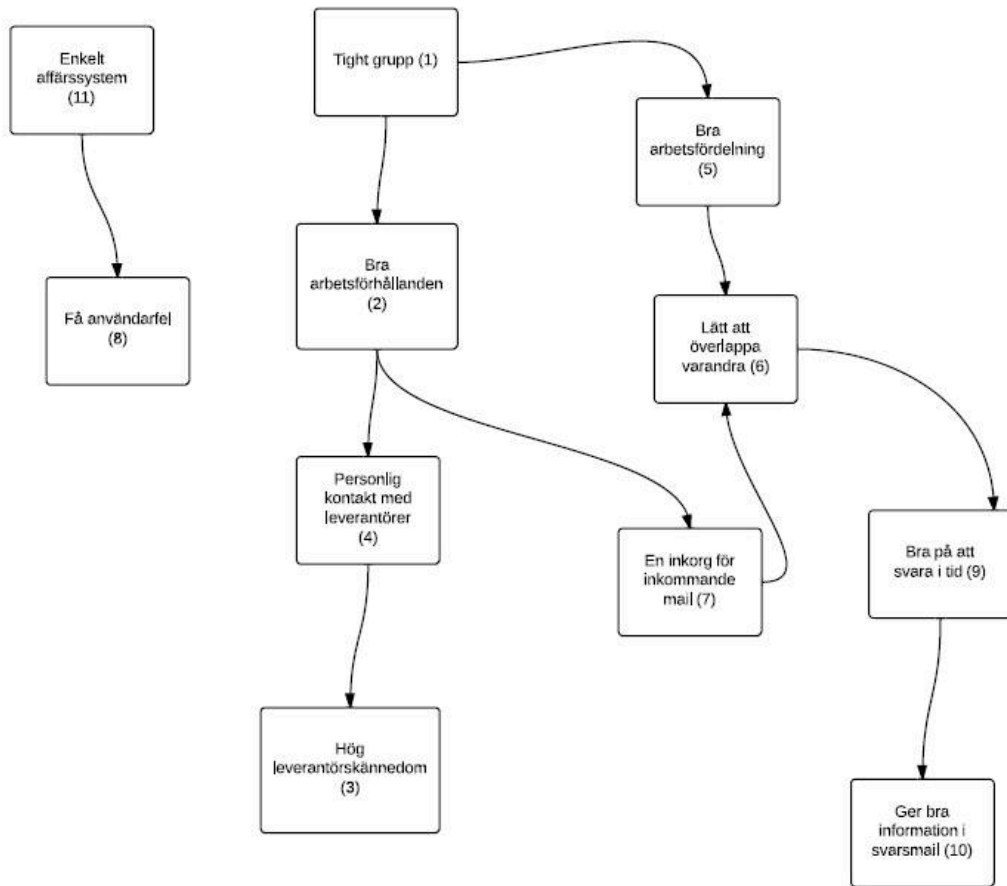


### **8.3 Styrkelista**

1. Tight grupp
2. Bra arbetsförhållanden
3. Hög leverantörskänedom
4. Personlig kontakt med leverantörer
5. Bra arbetsfördelning
6. Lätt att överlappa varandra
7. En inkorg för inkommande mail
8. Få användarfel
9. Bra på att svara i tid
10. Ger tillräcklig information i mail för att lösa uppgift
11. Enkelt affärssystem

### 8.3.1 Styrkegraf

Styrkegraf



## 8.4 Daglig styrning

Bild över tavlan där mötet hålls

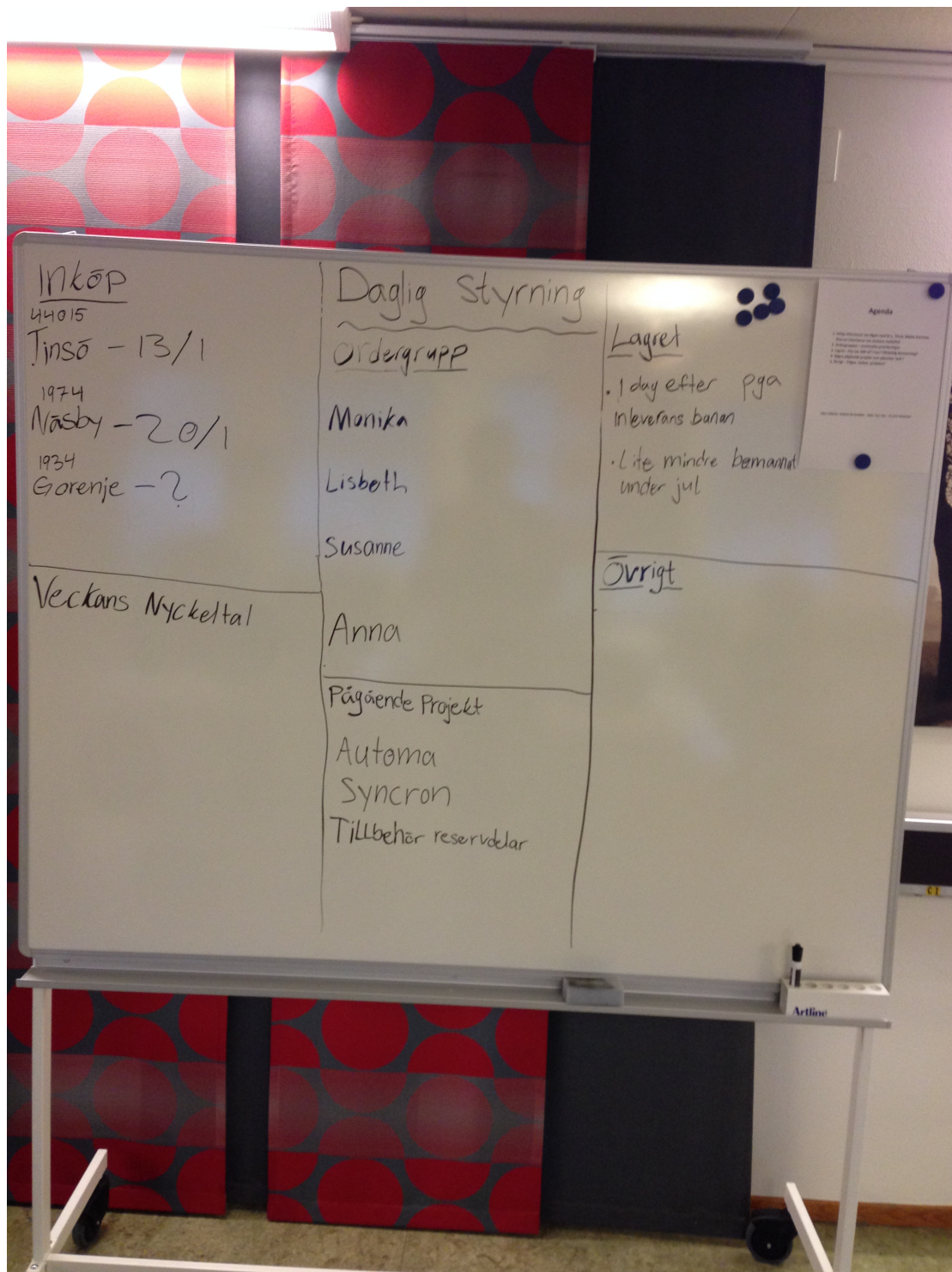




Bild över agendan för mötet

## Agenda

1. Inköp informerar om läget med bl a. Tinsö, Näsby Gorenje, Marcus informerar om veckans nyckeltal
2. Ordergruppen – eventuella prioriteringar
3. Lagret – Hur ser GM ut? I fas? Tillräcklig bemanning?
4. Några pågående projekt som påverkar avd.?
5. Övrigt – frågor, tankar, problem?

INGA FRÅGOR, TANKAR ÄR DUMMA – HÖGT TILL TAK – FÅ UPP PROBLEM

## **8.5 FAQ-pärm**

Se separat bilaga