

Projekttermin HT 2013

Emballator Lagan Plast AB

Inlämningsuppgift inom	IL Verksamhetsförlagt projektarbete
Författare:	Anna Bennitz
Praktikföretag:	Emballator Lagan Plast AB
Företagshandledare:	Richard Johansson
Lärrarhandledare:	Jamie Campos
Ljungby	Januari 2014

Förord

Denna rapport är en del av examinationen av kursen Verksamhetsförlagt projektarbete som ingår i Informationslogistikprogrammet och ges i Ljungby av Linnéuniversitetet. Kursen omfattar den femte terminen och 30 högskolepoäng av totalt 180. Kursen ger studenterna chansen att komma ut i näringslivet och testa de teoretiska kunskaper utbildningen har gett dem samt skapa kontakter med näringslivet. Resultatet av praktiken är bland annat en rapport men också till exempel dokument, rutiner, praktiska/fysiska förändringar i verksamheten eller kanske till och med ett program. Studenten har ett fritt val vart denna vill genomföra sin praktiktermin och därmed också en stor möjlighet att välja inom vilket område/bransch denne önskar vara.

Jag valde att vara kvar i trakterna kring Ljungby och hamnade på Emballator Lagan Plast AB. Under hösten har jag genomfört ett arbete kring informationsflöden i CRM-systemet samt haft några mindre sidouppdrag. Resultatet innebär ett förändrat flöde i bland annat affärsärendeflödet, detta innefattar nya rutiner, uppdaterad ärendemall samt ett ändrat informationsflöde.

Jag vill tacka Emballator Lagan Plast AB för en intressant och givande höst som har inneburit utmaningar på många olika plan. Ett stort tack till alla de medarbetare som har bidragit till att ge mig förutsättningarna för att genomföra mitt arbete och känna mig välkommen, men framför allt varit positiva till mitt arbete och tagit sig tid till att diskutera mina idéer och förslag.

Januari 2014

Anna Bennitz

Sammanfattning

Mitt uppdrag på ELP har varit att effektivisera affärsärendeflödet i CRM-systemet. Affärsärendeflödet berör flera aktörer inom verksamheten och används för att förmedla information från marknadsavdelningen till övriga berörda parter inom beredning av artiklar, inköp och produktion för att uppdatera affärssystemet med information om kundernas artiklar.

För att lyckas med mitt uppdrag har jag bland annat jobbat med processkartläggning för att skapa, både för mig och medarbetarna på ELP, en förståelse för hur flödet faktiskt ser ut. Förutom detta har jag omarbetat dokumentmallar samt uppdaterat själva flödet i CRM-systemet. Detta har skett utifrån studier av tidigare ärenden, intervjuer och genom observationer av verksamheten. Resultatet är en processkarta, som också är en delprocess i huvudprocessen ”Skapa affär” som beskriver ELP:s säljprocess, en ny ärendemall samt nytt effektivare flöde i CRM-systemet. Jag har implementerat den nya ärendemallen och flödet i CRM-systemet.

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Uppdragbeskrivning.....	1
1.3 Verksamhetsbeskrivning	2
1.3.1 Herenco-koncernen	2
1.3.2 Emballator-koncernen	2
1.3.3 Emballator Lagan Plast AB.....	2
1.4 Begreppslista	3
2 Litteraturanknytning	4
2.1 Lean	4
2.1.1 Ständiga förbättringar - kaizen	4
2.1.2 Slöserier enligt Lean.....	4
2.2 Information och informationsflöden.....	5
2.3 Processer/processkartläggning.....	5
3 Genomförande	6
3.1 Utgångsläge	6
3.2 Arbetet med flödet i CRM-systemet.....	7
3.3 Blankettutformning/dokumentmallar	8
3.4 Processkartläggning.....	8
3.5 Implementering.....	9
4 Resultat och leveranser	9
4.1 Nya flödet.....	9
4.2 Nya dokumentmallar	9
4.3 Implementering.....	10
4.4 Processkarta.....	10
5 Analys	11
6 Reflektion	12
7 Källförteckning	13
8 Bilagor	14
8.1 Gamla affärsärendebblanketten.....	14
8.2 Nya affärsärendemallen	15
8.3 Nya dekormeddelandet	16
8.4 Huvudprocess.....	17

1 Inledning

I detta kapitel kommer jag beskriva bakgrunden till denna rapport, vad mitt uppdrag har varit under praktikterminen samt presentera företaget jag har varit på, Emballator Lagan Plast AB.

Den femte terminen på Informationslogistikprogrammet som ges på CIL, Centrum för Informationslogistik, är ett verksamhetsförlagt projektarbete där vi, studenter får chansen att delta i ett skarpt projekt i en verksamhet.

Jag tog chansen att välja ett företag som jag inte hade någon anknytning till innan, detta för att komma i kontakt med ett nytt företag och en ny bransch för att vidga mina vyer samt skapa nya kontakter.

1.1 Problembakgrund

Emballator Lagan Plast AB, som vidare kommer att benämnas som ELP i denna rapport, införde SuperOffice som CRM-system 2011, innan dess hade de inget CRM-system. Förutom att CRM-systemet är ett stöd för marknadsavdelningen gentemot kunderna används systemet till viss del för intern ärendehantering. Ärenden så som avvikelshantering, utvecklingsärenden och affärsärenden. Förutom användare från marknadsavdelningen är kvalitetsansvarige, orderansvariga-gruppen, dekorservice, teknisksupport samt representanter från utvecklingsavdelningen användare i systemet. Dessa avdelningar är på olika sätt inblandade i de olika ärendeflödena.

De olika ärendeflödena har tillkommit med tiden behoven har uppstått, den första versionen av affärsärende är sedan slutet 2011 och har sedan dess endast underhållits genom mindre justeringar i ärendemallen men inte pågått något underhåll för att hålla flödet ”up to date”. Det skapades utav en tidigare CIL student som gjorde sin T5 på ELP under hösten 2010 och sedan fick en projektanställning under införandet av SuperOffice som CRM-system. I den takt som ELP har vuxit de senaste åren är dock detta flöde i behov av en uppdatering, dels för att det i dagsläget inte stämmer med verkligheten men också för att få verkligheten (verksamheten) att utvecklas.

Affärsärendet används för att förmedla information om kunderna och deras aktuella artiklar. Detta genom CRM-systemet för att informationen ska komma till rätt aktör som endast använder ärendet som underlag för att utföra ändringar i affärsystemet. Ärendet skapas främst av säljarna för att förmedlas vidare till orderansvariga-gruppen som genomför artikel-, inköp- och produktionsberedning. Ärendet används också för att uppdatera eller ta bort information från affärsystemet samt av dekorservice vid borttagning av dekorer.

1.2 Uppdragbeskrivning

Uppdrag

Kartlägga och förbättra flöden för ärendehantering i CRM-systemet, i första hand affärsärende-flödet och där också få dekorservice delaktiga i flödet. Identifiera aktiviteter och intressenter för att strukturera upp flödena på bästa sätt samt förändring av dokumentmallar.

Sammanhang

Uppdraget genomförs med utgångspunkt på marknadsavdelningen men berör flera avdelningar och funktioner inom verksamheten utifrån de olika flödenas karaktär.

Uppdraget genomförs då ärendehantering i CRM-systemet innefattar många olika steg och intressenter och är i behov av förändring samtidigt som ärendehantering berör den dagliga verksamheten och kunderna.

Styrande förutsättningar

Uppdraget är avgränsat till att gälla ärendehantering i CRM-systemet och i synnerhet affärsärendet.

Insamling av information för processkartläggning kommer ske genom intervjuer och observationer med de berörda aktörerna i flödena. En teknisk begränsning är hur de berörda aktörerna har tillgång till CRM-systemet. Processkartläggningen ska ske i Microsoft Office Visio och vara i linje med framtagna standard för processkartor inom ELP. Dokumentmallarna är baserade på Microsoft Office Excel.

Leveranser

- Processkartor över dagsläget för de olika ärendehanteringsflödena.
- Omarbetade/nya processkartor över flödena.
- Eventuell implementering av nya flöden i CRM-systemet.
- Implementering av nya ärendehanteringsmallar och tillvägagångssätt.

Övriga uppdrag

Produktionsramar – ansvarsfördelning och rutin.

Akutavvikelsehantering – flöde, rutiner och material för akutavvikelser (tillsammans med Frida Nilsson).

5S revisionsblankett – uppdaterat blanketten för 5S revisioner (tillsammans med Frida Nilsson).

1.3 Verksamhetsbeskrivning

I detta kapitel presenteras företaget där jag genomfört min praktiktermin, presentationen börjar på koncernnivå för att slutligen landa i Emballator Lagan Plast AB.

1.3.1 Herenco-koncernen

Herenco är ett familjeföretag i Småland och är ägare till Hallpressgruppen, CPT-gruppen, Vättern Industrier, Nyblomgruppen, Hamhus samt Emballator-bolagen. Företaget omsätter totalt ca 3 miljarder kronor och antalet anställda är ca 1700 (Emballator, 2013).

1.3.2 Emballator-koncernen

Emballatorgruppen består av 7 bolag inom förpackningsbranschen. Bolagen utvecklar, tillverkar och marknadsför förpackningar som gör livet enklare, både metall- och plastförpackningar. Kärnvärdena långsiktighet, utveckling, enkelhet och engagemang är gemensamma för hela Emballator-koncernen (www.emballator.se), och den gemensamma visionen i koncernen är: ”Vi skall bli Nordens ledande familjeägda förpackningskoncern” (C. Silvasti, personlig kommunikation, 2013-09-02).

1.3.3 Emballator Lagan Plast AB

Emballator Lagan Plast AB utvecklar och tillverkar förpackningslösningar i formsprutad plast av miljövänlig polypropen. De marknadsför hinkar och burkar för livsmedel och kemteknisk industri. De har idag ca 100 anställda och omsatte 2013 ca 270 miljoner kronor. De tillverkar ca 25 miljoner burkar och ca 60 miljoner hinkar samt ca 85 miljoner lock per år, där lite drygt hälften är dekorerade produkter. ELP:s affärsidé är ”tillsammans skapar vi hållbara förpackningskoncept med fokus på kundupplevelsen” (C. Silvasti, personlig kommunikation, 2013-09-02).

ELP:s historia sträcker sig tillbaka till 1965 då Lagans Mekaniska Verkstad grundades i Lagan. 1973-74 börjar man producera hinkar och byter namn till Lagan Plast för att 1983 förvärvas av Herencokoncernen. 1996-97 byter bolaget namn till Emballator Lagan Plast och blir ISO 9001

kvalitetscertifierade, de är även ISO 22000 certifierade (livsmedelssäkerhet) och ISO 14001 (miljöcertifierade). 2005 påbörjas förändringsarbetet och införandet av Lean och 2008 är ELP med i Produktionslyftet. Samma år skapas även den första versionen av ”Vår väg – grunden utifrån vilken vi alla arbetar”. Det är en liten bok som är en form av guide för alla i verksamheten att tillsammans arbeta enligt visionen och kärnvärdena för att nå de uppsatta verksamhetsmålen. 2011 vann ELP Svenska Leanpriset, som delas ut av Lean Forum, för det förbättringsarbete de genomfört. En del av juryns motivering lyder ”[---]Utmärkande för företaget är att *Lean-filosofin lever i alla delar av verksamheten*[---]” (C. Silvasti, personlig kommunikation, 2013-09-02).

ELP:s symbol för att beskriva produktionssystemet är passande nog en hink (se figur 1), vanligtvis brukar verksamheter som arbetar enligt Lean beskriva sina produktionssystem med ett tempel. I boken ”Vår väg” förklarar ELP hur hinken symboliserar företaget.



*”Hinken symboliserar företaget. Denna vilar på våra **värderingar och kärnvärden**.*

*Hinkens skal är den **kompetens** som finns inom företaget. Kompetensen är en av förutsättningarna för vår framgång. Hinken fyller vi med ett **stort engagemang**.*

*Hinken är monterad med grepen, vilket symboliserar närheten till våra kunder i form av **flexibilitet och samarbete** samt **värdeskapande produktion**.*

*När kunden tar i handtaget upplevs **kundnyttan**. Kundnyttan är den drivande kraften i företaget och en förutsättning för vår framgång”* (Emballator Lagan Plast AB, 2011).

Figur 1 Vår hink, symboliserar ELP:s produktionssystem.

1.4 Begreppslista

ELP – Emballator Lagan Plast AB

CRM-system – Customer Relationship Management-system, I ELP:s fall SuperOffice.

OA – Orderansvariga

DS – Dekorservice

AÄ – Affärsärende

UÄ- Utvecklingsärende

DM – Dekormeddelande

Produktionsram – ett Excelark för att kommunicera med kunden kring artiklar, årsvolymmer osv.

Vår väg – En bok framtagen av medarbetarna på ELP som förmedlar ”grunden utifrån vilken vi alla arbetar”.

2 Litteraturanknytning

I detta avsnitt kommer jag att presentera de teoriområden jag har valt. Valet av teori har på ett sätt varit enkelt för det går att applicera många olika teoriområden till det arbete jag genomfört, detta har också gjort det svårt att avgränsa sig till vilka teoriområden jag faktiskt skulle välja. Jag har valt teoriområden utifrån vad som är relevant för ELP:s verksamhet och mitt genomförande men också vilka områden som jag tycker är viktiga att ELP blir medvetna om och kan bli bättre inom.

2.1 Lean

Lean är ett sätt att tänka och innefattar effektivisering utifrån att eliminera slöserier, respektera individen och ständiga systematiska förändringar. Helt enkelt att fokusera på att arbeta med de aktiviteter som skapar värde för kunden, sträva efter att skapa delaktighet och engagemang hos individerna samt att arbeta med ständiga förbättringar (Prevent 2010).

Lean har en lång historia bakom sig och de grundläggande principerna formades redan i början av 1900-talet i samband med den industriella revolutionen. Henry Ford skapade ett effektivt produktionssystem baserat från tankarna kring Scientific Management och med inspiration från flera stora tänkare. Lean-konceptet har sitt ursprung i Japan och bilindustrin, framförallt Toyota. Det var efter andra världskriget och Japans industri och ekonomi var körd i botten som Toyota nästan var tvungna att ta betalt för bilarna innan de började tillverka dem. Detta ledde till att fokus hamnade på snabba ledtider och kvalitet i alla delar av tillverkningsprocessen. Det var inte förrän efter oljekrisen på 1970-talet där Toyota visade betydligt bättre vinst än sina japanska konkurrenter som konceptet spreds lokalt i Japan (Bicheno, 2009).

Begreppet ”Lean Production” myntades i samband med en omfattande forskningsstudie, med syfte att studera skillnader mellan biltillverkare världen över, vid MIT i USA. Resultatet av många års forskning och rapporter lanserades som bok 1990 av Womack m.fl. och begreppet blev allmänt känt (Bicheno, 2009).

Precis som Pettersen (2008) skriver i sin rapport går definitionen av Lean isär, Lean kan ses som ett övergripande koncept med både en filosofisk och en verktygsinriktad nivå, där båda är nödvändiga. Lean är inte något man gör, det är något man är eller blir. Pettersen (2008) fortsätter i sin rapport med att säga att Lean inte är en handling utan ett tillstånd, där man behöver verktygen för att uppnå tillståndet ”slankhet” (eng: leanness).

2.1.1 Ständiga förbättringar - kaizen

Kaizen är japanska och betyder ”ständiga förbättringar”, en strävan om kontinuerlig förbättring genom små modifieringar. Förbättringsarbetet ska vara en naturlig del i vardagen och genomsyras i allt som görs. Grundtanken är att alla medarbetare ska engageras och målet är att minska slöserier, aktiviteter och moment som inte tillför något värde (Sörqvist, 2004).

2.1.2 Slöserier enligt Lean

Det finns sju ursprungliga slöserier, som gäller för produktion, inom Lean enligt Ljungberg och Larsson (2012). Dessa är överproduktion, väntan, lager, rörelse, omarbete, överarbete och transporter. Det har även lagts till ett åttonde slöseri och det är medarbetarnas outnyttjade kreativitet. Dessa slöserier kan enligt Keyte och Locher (2008) även appliceras på den administrativa delen av en verksamhet och kan då till exempel innebära följande:

- Överproduktion – Skriva ut papper innan det behövs eller handlägga ett ärende innan nästa person är redo att ta sig an det.
- Lager – Lådor fulla med ärenden (elektroniskt eller i papper).

- Väntan – Downtime i systemet, systemets responstid, godkännande från andra eller information från kunder.
- Överarbete – Upprepning av datainmatning, extra kopior, onödiga eller omfattande rapporter, internmeddelanden med flera.
- Omarbete – felregistreringar, designfel, personalomsättning.
- Rörelse – Människors förflyttningar till/från arkiv, andra kontor, fax/skrivare/kopiator.
- Transporter – Pappers förflyttningar, omfattande e-mail bilagor eller onödiga e-mail.
- Outnyttjad kreativitet – Människornas förmåga, inte deras tid. Begränsningar i befogenheter och ansvar för grundläggande uppgifter, ledningens styrning och kontroll samt olämplig/bristfällig utrustning.

2.2 Information och informationsflöden

Information är data som är tolkad i ett sammanhang. Vikten av kvalitetsinformation är stor för att handlingarna utifrån informationen ska vara av kvalitet. Medarbetare utgår från informationen i sina beslut, är informationen fel eller bristfällig påverkas såklart medarbetarnas arbete på grund av dåligt beslutsunderlag. Kvaliteten på informationen är i relation till vad den är tänkt, men man måste skilja på problem vid insamling och skapandet av information gentemot kommunikationen och presenteringen av den till mottagaren. Skaparen bör ta hänsyn till att informationen är korrekt, fullständig, aktuell, i rätt tid och relevant. Vid presentation av informationen bör man tänka på att informationen är tydlig för syftet, detaljnivån och vilket medium man använder (Beynon-Davies, 2009).

Informationsflöden i kontorssystemen är dåligt strukturerade och tar ofta informella vägar, detta till skillnad från informationsflödena i tillverkningsystemen. Därför kan det vara svårt att kartlägga dessa flöden. Ofta så stödjer dessutom administrativa avdelningar flera olika flöden vilket också gör det svårare att dokumentera enskilda flöden. Förutom detta finns dessa flöden sällan inom en enskild avdelning (Keyte & Locher, 2008).

2.3 Processer/processkartläggning

Mappning av processer är en metod för att beskriva och visualisera en process och hur dess aktiviteter är relaterade till varandra. Mappningen identifierar olika typer av aktiviteter och visar de flöden som finns i processen (Slack, et al., 2012). Process är en kedja med värdeskapande aktiviteter som börjar med kundbehov och slutar med kundtillfredsställelse. En kund är nödvändigtvis inte en konsument utan är ofta en annan process. Processen startar med input och slutar med output och innehåller aktiviteter, information och resurser (Ljungberg & Larsson, 2012).

3 Genomförande

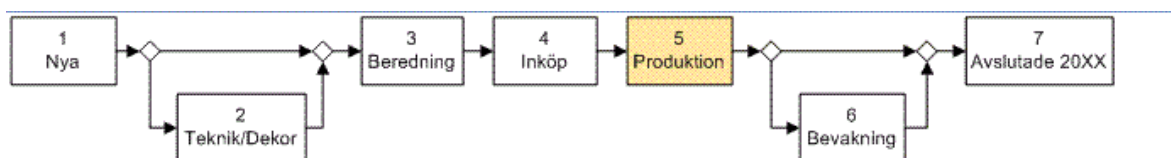
I detta avsnitt kommer jag presentera vad jag har arbetat med och hur jag har gått till väga för att nå de resultat jag har kommit fram till.

Som jag nämnt tidigare hade jag ingen tidigare anknytning till ELP så inledningsvis fick jag börja lära känna organisationen och verksamheten. Detta parallellt med att börja kika på det uppdrag som jag skulle komma att genomföra under hösten, tanken var från början att mitt uppdrag skulle vara ”Verksamhetsanalys och förändringsarbete av marknads mål som eventuellt leder till implementering av Qlikview för nulägesrapportering på marknadsavdelningen” och det uppdrag jag kom att genomföra under hösten endast skulle vara ett sidoprojekt. Detta ”sidoprojekt” växte till sig och blev därför mitt huvuduppdrag.

Till att börja med satte jag mig in i hur flödet såg ut, fungerade, tanken med det och vilka aktörer som var delaktiga i flödet. Jag skapade mig, dock inte helt enkelt, en förståelse för flödet försäljningsaktiviteter/affärsärendet och försökte greppa helheten. Det var redan här jag kände att detta var ett stort och komplext flöde med många olika aktörer och typer av ärenden som kunde passera flödet på olika sätt. I nästa stycke kommer jag presentera flödet och det utgångsläge jag stod inför.

3.1 Utgångsläge

Figur 2 visar en bild av hur flödet såg ut innan jag genomförde mina förändringar och det är så här flödet har sett ut sedan det skapades 2010. Under figuren har jag övergripande beskrivit respektive steg och vem som är ansvarig för det. Ärendet skapas av säljarna och är knutet till respektive kund i systemet. Säljaren/utfärdaren skapar ärendet och lägger det sedan under första steget (1. Nya), när respektive aktör är klar med sin uppgift flyttar denne ärendet vidare till nästkommande steg. Dock följer inte flödet numreringen och beroende på vilket typ av ärende det är ska det till olika steg i olika ordning, eller rent av hoppa över något steg. Detta har gjort det väldigt svårt att kartlägga flödet då ett ärende kan ta många olika vägar.



Figur 2. Dåvarande flöde i CRM-systemet (hämtad från ELP:s CRM-system).

1. **Nya** (ansvarig: kvalitetsansvarige), i detta steg kontrollerades ärendet att det var korrekt ifyllt eventuellt korrigerades det av kvalitetsansvarige eller så kontaktade denne utfärdaren av ärendet för kompletterande information.
2. **Teknik/Dekor** (ansvarig: utvecklingschefen/teknisksupport/dekorservice), detta steg var tänkt att det skulle användas av utvecklingsavdelningen och/eller dekorservice. Dock så har inga av dessa aktörer varit delaktiga i flödet så som det har sett ut tidigare.
3. **Beredning** (ansvarig: representant från OA-gruppen), i detta steg genomfördes artikelberedning.
4. **Inköp** (ansvarig: representant från OA-gruppen), här genomfördes inköpsberedning.

5. **Produktion** (ansvarig: representant från OA-gruppen), här genomfördes produktionsberedning.
6. **Bevakning** (ansvarig: representant från OA-gruppen), under bevakning hamnade ärenden gällande utgående artiklar som fanns på lager.
7. **Avslutade** (ansvarig: marknadschefen), samtliga avslutade ärenden för respektive år.

Problemet med dekorservice och att de inte tidigare har varit delaktiga i flödet är att de arbetar på Mac-datorer istället för PC och att CRM-systemet inte är kompatibelt för Mac-datorer. De har därför haft tillgång till CRM-systemet via en Citrix-miljö, detta är dock inte optimalt att arbeta i och därför har dekorservice valt att inte arbeta i Citrix-miljön.

3.2 Arbetet med flödet i CRM-systemet

Jag har suttit i CRM-systemet och gjort en hel del iakttagelser och försökt följa ett ärende för att se hur det har passerat igenom flödet. Både digitalt med vad som skett med ärendet, när och vart det tillkommit information och så vidare. Men också försökt följa det ”fysiska” flödet och pratat med skaparen av ärendet och aktörerna som behandlat det. Rent praktiskt så har jag gått tillväga så att jag har skrivit ut ärendet och gått till respektive aktör och bett dem förklara vad de har gjort just med detta ärende, detta har jag dokumenterat för att skapa mig en samlad bild vad som sker med de olika ärendena. På så vis har jag fått en helhet hur ärendena används samt vilken information ärendet förmedlar och vem som använder vilken information.

Jag tog fram fyra olika förslag på hur flödet skulle kunna se ut och presenterade dessa vid ett möte, där beslutades vilket förslag som var bäst och som jag skulle utgå ifrån. Jag tog även fram förslag på hur dekorservice kunde bli delaktiga i flödet beroende på hur de skulle komma att få åtkomst till CRM-systemet.

Det tekniska problemet med åtkomsten till CRM-systemet för Mac-användarna har lyfts till koncernens dataansvariga och dragit ut på tiden. Som det ser ut kommer Citrix-miljön uppgraderas för att fungera bättre för Mac-användarna. I de flöden jag har tagit fram ska dekorservice endast ta emot information i affärsärendeflödet och detta bör fungera även genom Citrix-miljön även om detta inte är helt optimalt. Dock så är det i dagsläget det bästa som kan åstadkommas. Dekorservice kan dock vara trigger till ett affärsärende genom att kunden kontaktar dem direkt gällande dekorändringar, vanligtvis triggas det av kontakt med kunden via säljaren eller säljaren själv. I fallet där dekorservice triggas flödet startar de flödet genom att skapa ett dekormeddelande för att sedan maila det till respektive säljare som skapar affärsärendet och bifogar dekormeddelandet. Dekormeddelandet har tidigare mailats till säljaren, kvalitetsansvarige och till ansvarige för beredning i OA-gruppen.

Det visade sig att kvalitetsansvarige, som var ansvarig för 1. Nya, rättade till småfel direkt utan att kontakta utfärdaren eller kontaktade utfärdaren till exempel via telefon för kompletterande uppgifter. Detta ledde till att utfärdaren inte ens blev medveten om att denne gjort fel, vilket såklart ledde till att denne fortsatte göra samma fel även i fortsättningen samt att det inte fanns någon dokumentation på felen.

Istället låter jag numera OA-gruppen, som i nya flödet är ansvariga för steg 2. Pågående, alltid meddela utfärdaren skriftligt samt lägga ärendet bakåt i flödet till det nya steget ”0. Ej korrekta ärenden”. Detta leder till att utfärdaren blir medveten om vad denne gör för fel och förhoppningsvis lär sig hur ärendet ska fyllas i samt att ärendet, trots att det inte är korrekt, inte ligger kvar i ”1. Nya”. Utfärdaren blir meddelad via en funktion/rutin som sker i CRM-systemet och innebär att man skapar en uppgift (komplettera affärsärende) som visas i dennes kalender. Att utfärdaren blir meddelad på detta sätt innebär också att man kan locka fram en lista på samtliga

uppgifter av typen ”komplettera affärsärende” och på så sätt följa upp vilka typer av fel och av vilken utfärdare det är gjort av.

Ofta ”fastnade” ärenden i första steget då de var beroende av att kvalitetsansvarige hade tid till att gå igenom ärendena. Det hände då och då att OA-gruppen ”hämtade” ärenden i ”1. Nya” innan de fått dem tilldelade istället för att vänta på att kvalitetsansvarige skulle gå igenom ärendet och lägga det vidare. Poängen med att ärendet skulle passera kvalitetsansvarige har försvunnit så där med har jag plockat bort denna aktör från flödet, se avsnitt 4.1 för det nya flödet.

3.3 Blankettutformning/dokumentmallar

ELP använde sig av Microsoft Office Word eller Excel för dokumentmallar och blanketter, jag har försökt hålla mig till ett format för att skapa en standard och igenkänningsfaktor. Fokus har legat på det visuella och enkelhet.

ELP arbetar mycket med det visuella i sin verksamhet, så även i dokumentmallar med olika färger genom funktionen ”villkordsstyrd formatering”, vilket jag fortsatt att använda. Jag har även använt mig av funktionen ”dataverifiering” för att förtydliga och förklara eller rent av att begränsa användarna till att fylla i viss information.

SuperOffice och Excel har en viss koppling, man kan i Excel skriva in formler i cellerna för att hämta ett specifikt värde från CRM-systemet. Detta kan till exempel vara kundnamn, kontaktuppgifter, valuta och datum. Detta underlättar såklart för användarna som slipper fylla i ”standarduppgifter” i varje ärende. Jag har även arbetat med funktionen låsta celler/skydda blad för att förenkla för användarna men också begränsa användarna till att inte använda celler som inte behövs.

För att förstå vilken information aktörerna behöver den har jag suttit med och fått förklarat för mig hur bland annat artikelberedning och dekorberedning går till. Jag har även gått igenom hela blanketten med de berörda och de har fått tycka till om fält som ska tas bort eller tillkomma. Jag har samlat synpunkter både från dem som fyller i mallen och de som använder informationen i nästa steg. Jag har även gjort dokumentstudier av tidigare ärenden, jag har utifrån dem och hur de är ifyllda kommit fram till kolumner/rader som saknats och borde läggas till eller som kunnat tas bort. Jag har sedan utfört de ändringar som behövts för att sedan gå tillbaka och diskutera hur resultatet blev.

3.4 Processkartläggning

Processkartläggningen har skett i Microsoft Visio utifrån framtagen standard för processkartläggning inom ELP. Den bygger på den information jag har samlat in genom iakttagelser, intervjuer och dokumentstudier samt delvis utifrån tidigare processkartor. Detta har också varit ett iterativt arbete där jag har arbetat med olika delprocesser och huvudprocesser för att slutligen få ihop en huvudprocess. Jag har arbetat i Visio men också mycket med papper och penna, jag har också stämt av flödet med de berörda under tidens gång och utifrån den information och kunskap om processen jag fått lagt till och ritat om processen.

Till en början försökte jag kartlägga flödet som det såg ut, detta visade sig vara mycket större än vad jag trodde och väldigt komplext, det var inte ett tydligt flöde. Jag insåg efter ett tag att jag skulle bli tvungen att släppa hur det såg ut för att istället fokusera på hur jag ville att det skulle se ut. Att kartlägga det dåvarande flödet var i stort ett omöjligt och skulle ändå inte ge mig mer kunskap annat än att jag var tvungen att reda ut det hela och förenkla det.

Jag har jobbat en hel del med att hitta rätt nivå på kartläggningen, hur detaljerad kartläggningen skulle vara och vilka processer som faktiskt skulle ingå i mitt huvudflöde och vilka som skulle

vara separata huvudprocesser eller delprocesser. Arbetet med processkartläggningen har lett fram till processkartan som presenteras i resultatavsnittet under avsnitt 4.4. Detta är resultatet efter ett långt och iterativt arbete, som har ändrats många gånger på vägen då jag har fått fram ny information eller ny input och kunskap om aktiviteterna och processen.

3.5 Implementering

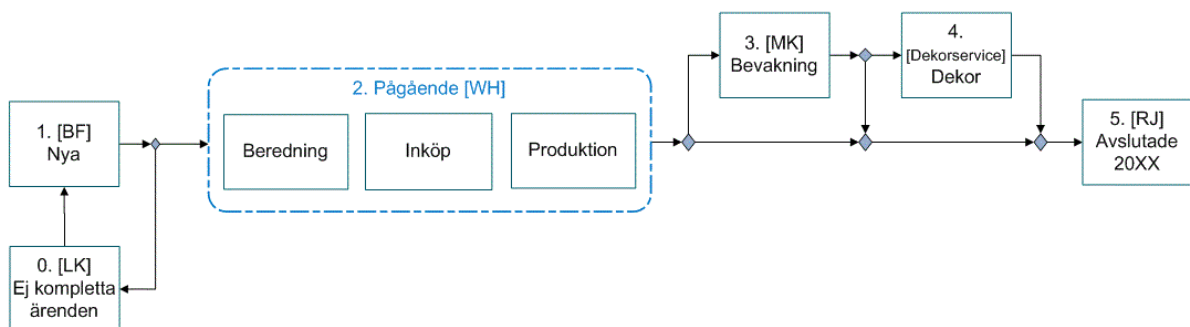
Inför implementeringen har jag gått igenom flödet och de nya mallarna för samtliga berörda aktörer på ett säljmöte och ett avdelningsmöte. Här har alla fått ställa frågor och komma med synpunkter på både flödet och mallen.

Rent praktiskt har mallen som används genom CRM-systemet uppdaterats till den nya versionen och bilden på flödet har bytts ut till det nya. När detta skett informerades samtliga berörda samtidigt via ett måndagsmöte och mail.

4 Resultat och leveranser

I detta avsnitt presenterar jag de leveranser som mitt arbete har lett till, det är framför allt ett nytt flöde samt omarbetade dokumentmallar.

4.1 Nya flödet



Figur 3. Nya flödet (hämtad från ELP:s CRM-system).

Det nya flödet innebär förutom att säljarna har fått ett eget steg för ej kompletta ärenden har jag valt att slå ihop beredning, inköp och produktion. Detta då det var här som ärendet kunde ta olika vägar beroende på vad ärendet innebar. För att undvika att ett ärende flyttades fram och tillbaka i flödet och eventuellt glömde något steg är detta nu ett gemensamt steg. De olika stegen har tilldelats en ansvarig, denne har till ansvar att övervaka så att inte ett ärende inte fastnar i det steget.

4.2 Nya dokumentmallar

Med de uppdaterade och omarbetade mallarna har jag försökt skapa en standard för hur mallarna ser ut inom ELP, detta genom att använda samma format (Microsoft Office Excel) och liknande struktur och layout.

Den nya affärsärendemallen är omarbetad och stämmer bättre med verksamheten och det nya flödet. Vissa kolumner och rader är borttagna och vissa är tillagda, detta för att motsvara förväntningarna och kraven på informationen som är nödvändig. Det har varit en iterativ process och jag har ifrågasatt i stort sett varje cell i mallen för att undvika onödiga celler och endast ge plats åt relevant information. Fokus har legat på det visuella och enkelhet, det ska vara lätt att fylla i mallarna utan problem för samtliga användare. Jag har även utökat signeringsfältet till att rymma fler signaturer och datum än ett, då det är flera aktörer som behandlar ett ärende fanns det

oklarheter när ärendet skulle signeras. Var det när det var helt klart eller när ett visst moment var utfört? Jag har även tagit fram exempel på de mest förekommande ärendetyperna som visar hur mallen ska fyllas i.

Förutom en uppdaterad affärsärendemall har jag uppdaterat mallen för ytterligare två flöden, utvecklingsärendet samt dekormeddelandet. Utvecklingsärendet har också ”städats upp” och överflödiga fält/celler har tagits bort samt att vissa nya har tillkommit, allt för att passa behoven av information och verksamheten bättre. En stor förändring i dekormeddelandet är att det har bytt format från Microsoft Office Word till Excel, detta för att kunna kombineras med affärsärendet genom att flytta in den fliken vid den typen av ärenden. Se bilaga 8.2 för affärsärendet och bilaga 8.3 för dekormeddelande, jag har valt att enbart ta med dessa exempel då det är de mallar som hör till mitt huvuduppdrag.

4.3 Implementering

Det nya flödet för affärsärendet i CRM-systemet och mallen är implementerade i verksamheten i mitten av december, arbetet med de sista justeringarna och implementering av det nya dekormeddelandet pågår i skrivande stund.

4.4 Processkarta

I och med de processkartor jag tagit fram har jag skapat en förutsättning för förståelse men också medvetenhet om hur komplext flödet är. Min huvudprocess har jag skapat så att den passar in som en delprocess i huvudprocessen ”Skapa affär”. Se bilaga 8.4 för processkartan i helhet.

5 Analys

Informationen som affärsärendet förmedlar bör, som jag presenterade i avsnitt 2.2, enligt Beynon-Davies (2009) vara av god kvalitet. Detta genom faktorerna att informationen är korrekt, fullständig, aktuell, i rätt tid och relevant. Jag har i mitt arbete med dokumentmallarna och flödet försökt uppnå detta. Genom begränsningar och förklaringar i Excel-mallen ökat chansen till att informationen blir korrekt, fullständig och relevant för följande aktiviteter som sker utifrån ärendet som underlag.

Att få informationen i rätt tid är också viktigt, tidigare mailade dekorservice dekormeddelandet till kvalitetsansvarige, ansvarig för beredning i OA-gruppen samt säljaren, detta skedde samtidigt till alla tre. Kvalitetsansvariges användning av dekormeddelandet var endast att invänta dekormeddelandet innan denne la vidare ärendet till beredning. Dock så fick både kvalitetsansvarige och ansvarig för beredning i OA-gruppen informationen för tidigt, då dekormeddelandet för säljaren, när denne mottar dekormeddelandet, är en trigger till att skapa affärsärendet.

Alltså fick kvalitetsansvarige invänta affärsärendet istället för dekormeddelandet. När denne mottog affärsärendet, då enbart kontrollera att denne också mottagit dekormeddelandet för samma ärende, vilket denne rent teoretiskt alltid hade (någonstans i sin mail-inkorg).

Genom de ändringarna i rutiner och flödet har jag eliminerat ovan problem genom att låta säljaren bifoga dekormeddelandet i affärsärendet och på så sätt låta dekormeddelandet följa med respektive affärsärende i flödet genom CRM-systemet och inte via e-mail. Detta har även bidragit till att minska slöserierna lager, väntan, överarbete och transporter som jag presenterat i avsnitt 2.1.2.

Att dekormeddelandet skickades till mottagarnas personliga mail-konto (fornamn.efternamn@lagan.emballator.se) istället för till en gemensam inkorg kan skapa problem med tillgängligheten av informationen. Nu finns dekormeddelandet direkt i affärsärendet och ingen behöver fundera på åtkomst till det, alla har det genom CRM-systemet.

Mitt arbete kan ses som en del i ELP:s arbete med ständiga förbättringar, många av de förändringar jag ha genomfört är små och hade kunnat genomföras separat. Att jag har arbetat med hela processen och flödet samtidigt i stället för små separata förändringar har lett till att jag har haft möjligheten att se helheten och hur förändringarna har kunnat påverka varandra.

Jag märkte snabbt att ELP hade dålig struktur och informella vägar när jag började sätt mig in i flödet. Detta gjorde det väldigt svårt, precis som Keyte & Locher (2008) skriver, att kartlägga och förstå flödet.

Mappningen av processen har varit väldigt nyttig då det har skapat en medvetenhet bland medarbetarna och mig vart i processen deras arbete kommer in men också att det är en komplex process där ett ärende kan ta många olika vägar. Processkartläggningen har skett i Microsoft Visio och är utformad med swimlanes, detta för att tydligt visa på vilken aktör som genomför vilka aktiviteter. Detta har också gett mig insikt vem/vilka som gör vad och om det verkligen är korrekt aktör som genomför aktiviteten. Swimlanes gör att det tydligt går att se hur processen hoppar mellan de olika aktörerna.

6 Reflektion

Min höst har varit väldigt intressant, jag har fått möjligheten att komma in i en verksamhet som lever och andas Lean. Min handledare har varit Richard Johansson som är Marknadschef och jag har haft marknadsavdelningen som utgångspunkt. Mitt uppdrag berör dock många aktörer vilket har inneburit att jag har fått träffa andra delar av verksamheten. Gemensamt för de jag har kommit i kontakt med är att de gärna hjälper till och tycker att mitt arbete är intressant och nyttigt. Det har varit mycket eget ansvar att driva arbetet framåt, Richard i sin roll som marknadschef/säljare är ofta upptagen med besök hos kunder eller kunder som besöker ELP. Jag har därmed själv sökt kontakt med de jag tror kan hjälpa mig, har jag inte hamnat rätt första gången så har jag i alla fall fått hjälp med vart jag ska vända mig. Att jag och Frida Nilsson (klasskamrat) har varit på samma företag har i denna synpunkt varit väldigt bra. Jag har kunnat bolla mindre funderingar med henne och vice versa. Jag har, trots att det inte har varit i direkt nytta för mitt uppdrag, deltagit i veckomöten, zonmöten, avdelningsmöten och säljmöten och därmed fått en kännedom om organisationen. ELP har ”mycket att arbeta med” och det är de medvetna om, mitt arbete upplever jag som en liten del i det hela men då det används i det dagliga arbetet känner jag ändå nytta med det jag har gjort.

Under mitt arbete med processkartan upplevde jag det svårt att identifiera vilka aktiviteter som hör till vad, detta kan också ha berott på att detta var alldeles i början innan jag hade någon särskild kunskap och förståelse för verksamheten. Det var också svårt att hitta vilken detaljnivå jag skulle lägga processkartläggningen på, detta tycker jag dock att jag lyckades bra med. Jag har hållit mig till att förklara vilka aktiviteter som ska genomföras, inte hur. Detta finns det instruktioner för hur man går till väga i SAP. Jag anser det inte heller relevant att i denna rapport förklara processkartan, denna ligger enbart till grund för förståelsen för att kunna genomföra förändringarna i dokumentmallen och CRM-flödet. Det har varit mycket att ta hänsyn till under arbetet med mallen och flödet, alla inblandade tycker och tänker på sitt sätt och att hitta en lösning som är gemensamt accepterad har varit en utmaning.

Mitt resultat eller om man vill se på det som leveranser är endast en liten del av det arbete jag har genomfört, det ligger mycket arbete bakom för att åstadkomma det jag har gjort. Dels i att skapa mig en förståelse för verksamheten och processen, men också i arbete att lära mig nya system och funktioner ibland annat Excel. Jag hade när jag kom till ELP aldrig sett ett CRM-system eller gjort processkartor i just Microsoft Visio. Förutom nya kunskaper i detta har jag lärt mig enormt mycket i Excel och hur man kan arbeta med villkordsstyrd formatering och dataverifiering.

Mitt uppdrag växte tills sig under tiden och det har därför inte funnit någon särskild tidsplan, detta har inneburit att det inte funnits några delmål eller milstolpar. Detta har lett till att jag har ansett mig haft tid till mina sidouppdrag, vilket jag i efterhand insett att jag kanske tog på mig lite för många.

ELP jobbar mycket med förbättringar och har en gång i månaden zon-möten där de går igenom påbörjade förbättringsförslag samt tar upp nya förslag. Ledningen främjar förbättringsförslag och förslag som genomförs och avslutas belönas med 50 kr till zon-gruppen. Mycket av det jag genomfört kan man se som flera små förbättringar som flera av dem skulle kunnat genomföras separat, jag vet dock inte hur många 50-lappar mitt arbete kan ha genererat?

Med detta sagt vill jag tacka för mig och en givande höst på Emballator Lagan Plast.

7 Källförteckning

Bicheno, J., 2009. *Ny verktygslåda för Lean*. u.o.:Revere AB.

Keyte, B. & Locher, D., 2008. *Lean Handboken*. Malmö: Liber AB.

Ljungberg, A. & Larsson, E., 2012. *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Lund: Studentlitteratur AB.

Pettersen, J., 2008. *Lean Production - Universallösning eller modefluga?*, Linköping: Linköpings Universitet.

Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. & Betts, A., 2012. *Operation and processmanagement*. England: Pearson Education Limited.

Sörqvist, L., 2004. *Ständiga förbättringar*, Lund: Studentlitteratur AB.

www.emballator.se – *Om koncernen/Fakta om ägaren*. Hämtad 2013-11-21 från <http://emballator.se/?q=node/18>

www.emballator.se – *Vårt erbjudande/Värdegrund*. Hämtad 2013-11-21 från <http://emballator.se/?q=node/6>

Emballator Lagan Plast AB. (2011). *Vår väg, grunden utifrån vilken vi alla arbetar* [Bok]. Ljungby: Emballator Lagan Plast AB.

Prevent (2010). *1 2 3 4 5 kör!* [Folder]. Stockholm: Prevent

8 Bilagor

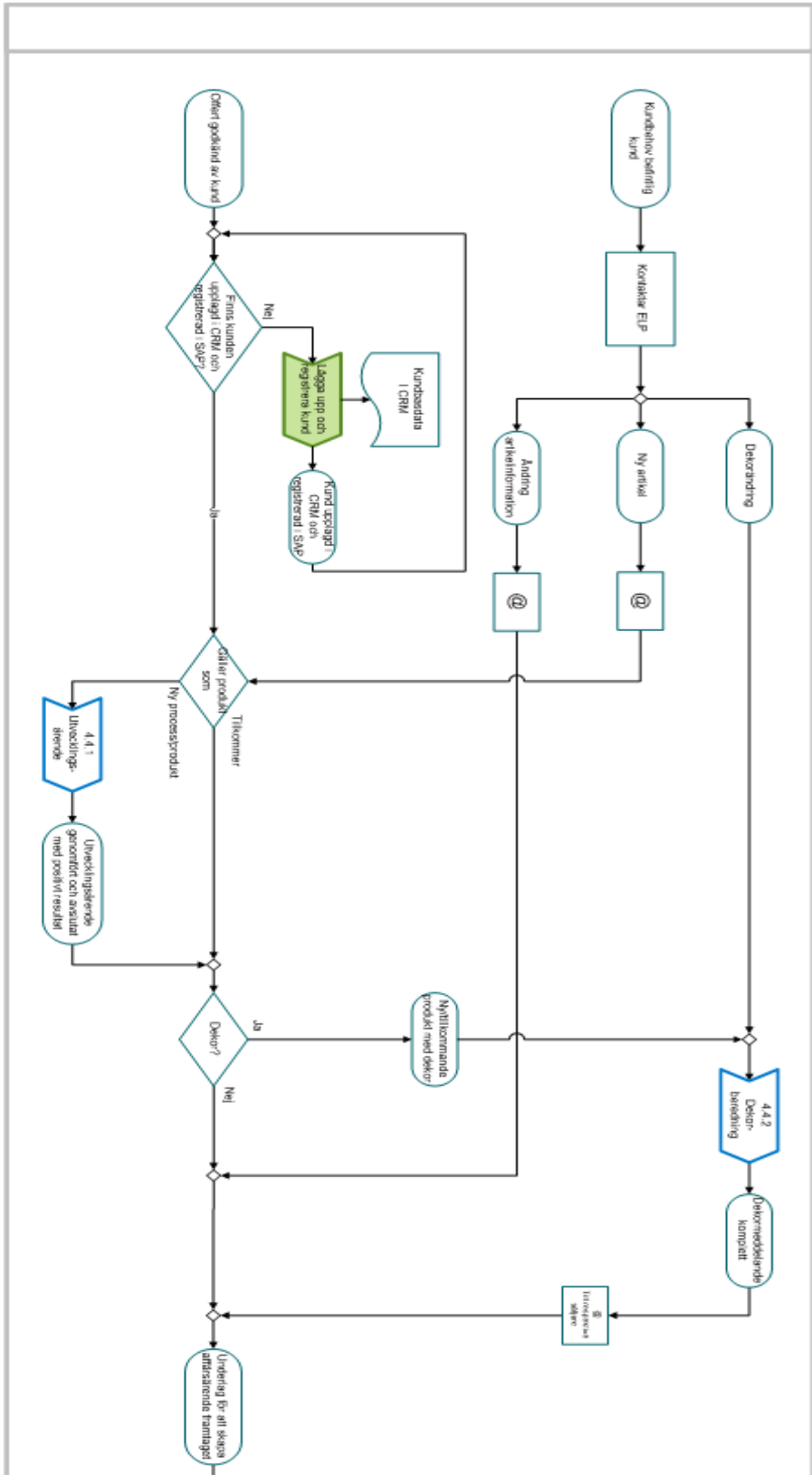
8.1 Gamla affärsärendebblanketten

Affärsärende nr: {head}			Urförare		Kund		Kontaktperson		SAP-nr		Valuta		Omsättningsförändring						
			(arb)	(arb)	(arb)	(arb)	(arb)	(arb)	(arb)	(arb)	(arb)	(arb)	(arb)	(arb)					
Kod	Kod	Kod	Beskrivning			Lagbeteckning			Kategori			Kategori			Totalt	Mervärd			
			Enda artikel	ELP- artikel	Beskrivning	Datum	Bilföretag	Fraktid	Fraktid	Fraktid	Kategori	Produktions	Kategori	Order			Godt	Fråg	Bakr
1																		0,000	
2																		0,000	
3																		0,000	
4																		0,000	
5																		0,000	
6																		0,000	
7																		0,000	
8																		0,000	
9																		0,000	
10																		0,000	
11																		0,000	
12																		0,000	
13																		0,000	
14																		0,000	
15																		0,000	
16																		0,000	
17																		0,000	
18																		0,000	
19																		0,000	
20																		0,000	
21																		0,000	
22																		0,000	
23																		0,000	
24																		0,000	
Generellt																			
Bakgrund																			
Kategori																			
Bilföretag																			
Produktions																			
Kategori																			
Order																			
Godt																			
Fråg																			
Bakr																			
Införare																			
Godt																			
Totalt																			
Mervärd																			
Produktions																			
Kategori																			
Order																			
Godt																			
Fråg																			
Bakr																			
Införare																			
Godt																			
Totalt																			
Mervärd																			

8.2 Nya affärsärendemallen

Uppgifter		Datum		Kund	Kontaktperson	SOP-nr	Value	Övervakningsförändring	Behandlat	i ärendet - var skapad i systemet
		inläm	inläm							
{head}		Kontaktperson		Namn	E-post	Telefon	E-post	Adress	Varuslag	Status
		Uppföljning	Ansvarig							
1	1	1	1							
2	2	2	2							
3	3	3	3							
4	4	4	4							
5	5	5	5							
6	6	6	6							
7	7	7	7							
8	8	8	8							
9	9	9	9							
10	10	10	10							
11	11	11	11							
12	12	12	12							
13	13	13	13							
14	14	14	14							
15	15	15	15							
16	16	16	16							
17	17	17	17							
18	18	18	18							
19	19	19	19							
20	20	20	20							
21	21	21	21							
22	22	22	22							
23	23	23	23							
24	24	24	24							
25	25	25	25							

8.3 Nya dekormeddelandet



8.4 Huvudprocess

