



# **Dokumentering av projektimport-processen: Case Onninen**

Anders Lundin

Anders Lundin  
Examensarbete  
Företagsekonomi

2017

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	4969
Författare:	Anders Lundin
Arbetets namn:	Dokumentering av projektimport-processen: Case Onninen
Handledare (Arcada):	Ann-Christine Sved
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Forskningen dokumenterar projektimport-inköpsprocessen på Onninen Oy. Dokumentationen gäller de tre avdelningar som är aktiva inom processen, deras ansvarsområden, roller och informationsflödet mellan avdelningarna. Genom att intervjua respondenter från alla tre avdelningar, ger forskningen en inblick i avdelningarnas åsikter kring flera delområden i processen. I teoridelen behandlas inköpsprocesser på ett allmänt plan för att ge större förståelse för hur inköpsprocesser är uppbyggda och vilka avdelningar som är involverade i processen. Med hjälp av en logistisk teori, lyfter forskningen fram delområden inom processen som kunde effektivieras. Hur själva projektimport-processen fungerar förklaras ingående i empirin. I empiriska delen presenteras också respondenternas åsikter kring processen och dess delområden. Analysen visar hur dessa åsikter skiljer sig mellan avdelningarna samt vilka utmaningar processen har enligt respondenterna. Dessutom ger forskningen några konkreta förbättringsförslag som kunde göra processen effektivare.</p>	
Nyckelord:	Inköp, dokumentation, Lean Six Sigma, Onninen Oy, Informationsflödet
Sidantal:	49
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	4969
Author:	Anders Lundin
Title:	Documentation of the projectimport-process: Case Onninen
Supervisor (Arcada):	Ann-Christine Sved
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>This Thesis documents the projectimport-purchasing process at Onninen Oy. The documentation includes the three involved departments at Onninen, their responsibility, roles and the flow of information between the departments. By interviewing respondents from each of the departments, the Thesis provides an insight into the departments' opinions on a number of sections in the process. The theoretical part explains purchasing processes on a general level in order to give a better understanding of how these processes are set up as well as which departments are involved. By using a logistic theory, the Thesis provides insight into which areas of the process could be more effective. The projectimport-process is then explained in detail. This is followed by a presentation of the answers the respondents gave during the interviews. The answers are then analysed on a broader level. The analyse shows how the opinions differ between the respondents as well as provides useful information regarding the challenges the process faces. The Thesis also provides some concrete ideas for improvement of the process.</p>	
Keywords:	Documentation, purchasing, Lean Six Sigma, Onninen Oy, Flow of information
Number of pages:	49
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

# INNEHÅLL / CONTENTS

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>7</b>
1.1	Syfte .....	7
1.2	Problemområde .....	8
1.3	Avgränsning.....	8
1.4	Definitioner .....	9
<b>2</b>	<b>Inköp.....</b>	<b>9</b>
2.1	Inköpsprocessens aktiviteter .....	11
2.1.1	<i>Identifiering av behov</i> .....	12
2.1.2	<i>Anbudsförfrågan och jämförelse</i> .....	12
2.1.3	<i>Val av leverantör</i> .....	13
2.1.4	<i>Förhandlingar och avtal</i> .....	13
2.1.5	<i>Beställning</i> .....	14
2.1.6	<i>Leverans</i> .....	14
2.1.7	<i>Utvärderandet av leverantör</i> .....	15
2.2	Projektimport .....	15
2.3	Aktörerna och deras roller inom inköpsprocessen .....	16
2.3.1	<i>Försäljarens roll</i> .....	16
2.3.2	<i>Inköparens roll</i> .....	16
2.3.3	<i>Speditionens roll</i> .....	17
2.4	Flöden i ett inköp .....	18
2.4.1	<i>Materialflödet</i> .....	18
2.4.2	<i>Informationsflödet</i> .....	18
2.4.3	<i>Kapitalflödet</i> .....	19
2.5	Lean Six Sigma .....	19
<b>3</b>	<b>Metodik.....</b>	<b>22</b>
3.1	Fallstudie .....	22
3.2	Datainsamling.....	23
3.3	Intervju .....	24
3.3.1	<i>Intervjuguide</i> .....	25
3.3.2	<i>Val av respondenter</i> .....	25
3.4	Validitet.....	26
<b>4</b>	<b>Empiri .....</b>	<b>26</b>
4.1	Onninen Oy .....	27
4.1.1	<i>Respondenterna</i> .....	27
4.2	Projektimport processen.....	28

4.2.1	<i>Avdelningarnas roll i processen</i> .....	29
4.3	Informationsflödet i processen .....	30
4.4	Processen ur ett Lean Six Sigma perspektiv .....	33
4.4.1	<i>Lagerhållning</i> .....	33
4.4.2	<i>Transport</i> .....	34
4.4.3	<i>Utrymme och faciliteter</i> .....	35
4.4.4	<i>Användning av tid</i> .....	35
4.4.5	<i>Förpackningar</i> .....	37
4.4.6	<i>Administration</i> .....	37
4.4.7	<i>Kunskap</i> .....	38
<b>5</b>	<b>Analys</b> .....	<b>39</b>
5.1	Avdelningarnas roll i processen .....	39
5.2	Informationsflödet i processen .....	40
5.3	Processen ur ett Lean Six Sigma perspektiv .....	41
5.3.1	<i>Lagerhållning</i> .....	41
5.3.2	<i>Transport</i> .....	41
5.3.3	<i>Utrymme och faciliteter</i> .....	41
5.3.4	<i>Användning av tid</i> .....	42
5.3.5	<i>Förpackningar</i> .....	42
5.3.6	<i>Administration</i> .....	42
5.3.7	<i>Kunskap</i> .....	43
<b>6</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>43</b>
6.1	Förbättringsmöjligheter.....	45
6.2	Förslag till fortsatt forskning .....	46
	<b>Källor / References</b> .....	<b>47</b>
	<b>Bilaga 1. Intervjuguide</b> .....	<b>49</b>

## Figurer

Figur 1 Inköpsprocessens aktiviteter .....	11
Figur 2 Visualisering av projektimport-processen .....	29
Figur 3 Informationsflödet i processen.....	32

## Tabeller

Tabell 1 Respondenternas erfarenhet .....	28
Tabell 2 Respondenternas åsikter om lagerhållningen .....	33
Tabell 3 Respondenternas åsikter om transporten .....	34
Tabell 4 Respondenternas åsikter om utrymme & faciliteter .....	35
Tabell 5 Respondenternas åsikter om tidsanvändningen.....	36
Tabell 6 Respondenternas åsikter om förpackningarna.....	37
Tabell 7 Respondenternas åsikter om administrationen .....	37
Tabell 8 Respondenternas åsikter om kunskap .....	39
Tabell 9 Informationsbehov från försäljare/kund till inköpare .....	45
Tabell 10 Information från inköpare i en leveransförfrågan .....	46

# 1 INLEDNING

I en företagsvärld driven av viljan att utveckla sin verksamhet och för att öka intäkterna eller hitta nya införtjäningsätt, är det viktigt att inte förbise det man redan har. Företag består av processer, små och stora, vars ändamål är att hålla de dagliga funktionerna igång. Dessa processer utvecklas och förändras med tiden, men kan också föråldras snabbt. Därför är det viktigt att med jämna mellanrum dokumentera och analysera sina processer för att se vad som möjligtvis kunde förbättras och effektiviseras.

Inköpsprocesser kan i många fall bestå av flera olika aktiviteter som berör många aktörer. Detta betyder att alla delaktiga måste ha klart för sig vem som ansvarar för vilka aktiviteter, hur dessa aktiviteter utförs och sambandet mellan aktiviteterna. Då flera personer är inblandade ökar risken för missförstånd.

Jag medverkade under ett drygt år i projektimport-processen på Onninen Oy:s speditiionsavdelning och i samband med det framkom det ett behov från företags sida att dokumentera och analysera processen. Onninen Oy har flera olika inköpsprocesser, som skiljer sig från varandra. Det som de dock alla har gemensamt är att många personer är involverade i processens olika aktiviteter. Detta medför ett behov av att dokumentera dessa processer, för att se ifall alla har samma syn på processens funktion. I det stora hela går projektimport ut på att göra inköp för kunder som har ett projekt på gång. Ett projekt kan exempelvis vara ett bygge.

## 1.1 Syfte

Syftet med arbetet är att dokumentera en av inköpsprocesserna på Onninen Oy och därmed komma fram till potentiella förbättringsidéer eller behov inom processen. Arbetet kommer att ge en helhetsbild över hur processen fungerar idag, samt vem som är aktiv i processen och vilka roller dessa har. Med hjälp av intervjuer med de som är delaktiga i processen kommer arbetet att lyfta fram processen och dess delar ur flera olika perspektiv. Baserat på respondenternas åsikter kan man sedan belysa skillnaderna i synen på de olika

aktiviteterna i processen och hur de i praktiken genomförs. Flödet av information samt hur ansvaret fördelar sig mellan aktörerna i processen kommer att dokumenteras.

Arbetet kommer att bygga på principer i Lean Six Sigma, som används som logistiskt redskap i dokumenteringen av denna process. Metoden förklaras närmare i ett senare skede i arbetet.

## **1.2 Problemområde**

För att en inköpsprocess skall fungera effektivt, krävs det att alla som medverkar inom processen jobbar med samma målsättning. Problem kan uppstå då det är många som är involverade i processen. För företagets del fungerar processen bäst då alla har klart för sig vad deras roll inom processen är samt vad det i praktiken innebär. Även om materialflödet i många fall ligger i främsta fokus inom inköp, spelar även informationsflödet en väsentlig roll. Mängden information som rör sig mellan alla delaktiga i processen är väldigt stor, vilket kräver att flödet fungerar, d.v.s. att rätt information når rätt person och att personen i fråga vet hur denna information skall utnyttjas. Processerna byggs också upp av olika mindre aktiviteter, som även de kan förorsaka missförstånd. Alla måste ha klart för sig vilka aktiviteter de ansvarar för. Dessutom är det viktigt att veta de andra aktörernas ansvarsområden för att se hur aktiviteterna är länkade sinsemellan. För att se till att alla har detta klart för sig kan det kräva att man dokumenterar och analyserar processen. Med hjälp av detta kommer man förhoppningsvis fram till eventuella flaskhalsar och missförstånd som sedan kan åtgärdas.

## **1.3 Avgränsning**

Arbetets empiriska del kommer enbart att fokusera på projektimportsprocessen på Onninen Oy och görs ur Onninens perspektiv. I inköpsprocessen ingår kapital-, material och informationsflöden, men i detta arbete ligger främst informationsflödet mellan aktörerna i fokus. Materialflödet i sig tas inte upp, utan snarare informationsflödet som krävs för att



göra materialflödet så effektivt som möjligt. Arbetet kommer att fokusera på försäljarnas, inköparnas och expeditionens ansvar för olika delar av processen.

## 1.4 Definitioner

Nedan förklaras några begrepp som uppkommer i arbetet.

*Incotermer*=Internationella handelstermer som definierar skyldigheterna mellan försäljaren och köparen vid leverans av produkt (logistiikanmaailma.fi. Incoterms 2010)

*ERP-system*=ERP-system, Enterprise Resource Planning-System, är ett företags inre system som styr de dagliga funktionerna. (Investopedia.com)

*CPT-termen*=CPT (Carriage Paid To) är en inco-term där det är överenskommet att säljaren beställer och betalar leverans för produkterna. (Logistiikanmaailma.fi. CPT)

*DAP-termen*= DAP (Delivered At Place) är en inco-term där det är överenskommet att säljaren ansvarar för kostnaderna och leveransen ända tills fordonet anlant till nämnd plats. (Logistiikanmaailma.fi. DAP)

## 2 INKÖP

I detta kapitel kommer jag att behandla vad inköp innebär och vilka aktiviteter som en inköpsprocess utgörs av.

Inköp kan definieras på följande sätt: ”*Styrning av företagets externa resurser på ett sådant sätt att leveransen av alla varor, tjänster, förmågor och all kunskap som är nödvändiga för att driva, underhålla och styra företagets primära och stödjande aktiviteter säkras på ett så fördelaktigt sätt som möjligt*” (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 40)

Med andra ord menar man alltså processen att anskaffa varor eller tjänster för att uppnå målen inom ett företag. Man kan dela in inköpen i två olika grupper, direkta och indirekta inköp. Med de direkta inköpen menar man inköp av råvaror eller delar som används i tillverkningen av eller i själva produkten eller tjänsten man säljer. Det kan alltså handla om att köpa råvaror till produktionen av sina produkter eller färdiga produkter direkt till försäljning. Dessa inköp styrs i stor grad av företagets affärsplan. De indirekta inköpen utgörs av s.k. MRO-inköp (från engelskans maintenance, repair och operative). I prakti-

ken är det fråga om köp som håller de dagliga funktionerna igång. Det kan gälla reservdelar till eller reparation av produkter samt upprätthållandet av operativa funktioner som IT- och marknadsföringstjänster. (Ritvanen, Virpi. 2011, s. 31-34)

Inköpen kan spela en väldigt stor ekonomisk roll för ett företag. Inköpens betydelse varierar mycket beroende på företagets storlek och bransch, men som bäst kan inköpen utgöra 60-70% av omsättningen. Detta betyder att en fungerande inköpsprocess starkt kan korrelera med företagets lönsamhet. Inköpspriset av en produkt eller tjänst är bara en del av inköpets totala pris. Till det totala priset hör förutom inköpspriset även bl.a. tullar och skatter, expeditionskostnader, lagerkostnader samt möjliga kostnader som berör reklamationer eller dylikt. Kostnaderna delas alltså ut på flera olika områden. (Ritvanen, Virpi. 2011, s. 35-37)

Man kan dela in inköpsprocessen i tre olika faser; strategiska, taktiska och operativa fasen. Dessa faser bygger tillsammans upp helheten från att leverantören identifieras till att produkten är levererad och fakturan betald. Faserna innehåller flera olika aktiviteter som utförs av olika personer inom företaget. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 434-436)

Till den strategiska fasen hör de aktiviteter som görs innan själva beställningen är gjord. Med dessa aktiviteter vill man försäkra företagets långsiktiga position på marknaden. Det gäller alltså i stora drag planerandet av inköpen. Man bestämmer interna riktlinjer gällande inköp, d.v.s. hur inköpet skall utföras i praktiken. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 434-436)

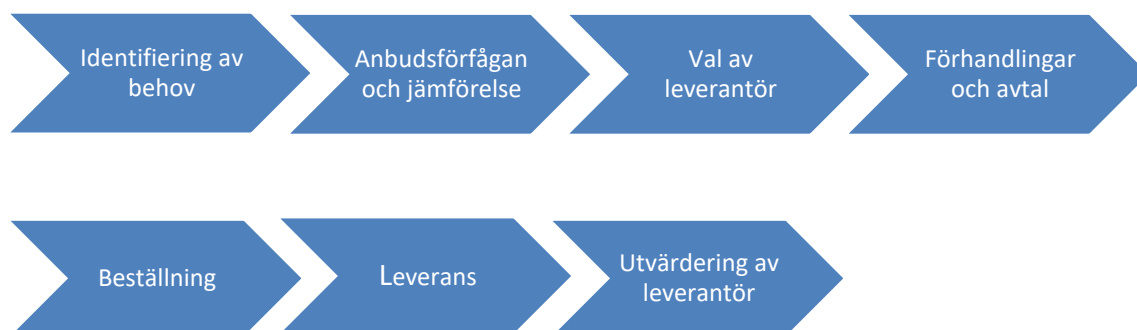
I den taktiska fasen gör man beslut gällande produkter och leverantörer. Man kan bl.a. ingå avtal om produkter och transport med olika leverantörer. Denna fas påverkar företaget under kortare sikt. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 434-436)

Den operativa fasen utgörs av aktiviteterna mellan att produkten eller tjänsten beställs tills att inköpet slutförts. Detta betyder att beställningsprocessen, övervakning av transport samt utvärdering av och betalning till leverantör ingår i denna fas. I den operativa fasen medverkar flera personer och fasen är ständigt återkommande inom ett företag, d.v.s. att dessa aktiviteter utförs för vartenda inköp. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 434-436)

Inköp utgör alltså en stor del av företags dagliga funktioner. Inköpsprocesserna och alla aktiviteter som ingår i dem är därför något som ständigt borde övervakas och förbättras. Inköpsprocesser består av aktörer, aktiviteter och resurser. I detta arbete fokuserar jag främst på aktörerna och aktiviteterna.

## 2.1 Inköpsprocessens aktiviteter

Inköpsprocessen bygger alltså på flera olika aktiviteter. Olika inköpsprocesser kan dock skilja sig en hel del från varandra, beroende främst på produktens eller tjänstens egenskaper. Ifall produkten eller tjänsten man skall införskaffa är av stort värde för företaget, d.v.s. har ett stort penningvärde eller en stor strategisk inverkan, så skiljer sig processerna omedelbart. Stora inköpsbeslut görs ofta av personer i högre ställning, medan personer på lägre nivåer kan sköta om rutinbaserade köp. Då ett inköp av en ny produkt eller tjänst genomförs första gången, är processen oftast mera komplicerad. Dessutom påverkar företagens affärsplaner och affärskulturer dessa processer. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 62-63)



Figur 1 Inköpsprocessens aktiviteter (Ritvanen, Virpi. 2011, s. 39)

Figur 1 ovan visar de aktiviteter som utförs i en inköpsprocess. Figuren visualiserar alla aktiviteter från att ett behov identifierats till att produkten eller tjänsten blivit levererad och leverantören blivit utvärderad. Alla dessa aktiviteter behöver nödvändigtvis inte vara med eftersom vissa inköp blir rutinmässiga och då kan vissa aktiviteter falla bort. Då man flera gånger köpt samma produkt från samma leverantör, behövs kanske inte alla aktiviteter mera. Däremot är dessa aktiviteter viktiga då man utför ett inköp för första gången.

För att ge en bättre helhetsbild över inköpsprocessen kommer jag nedan att förklara mera ingående de aktiviteter som är nämnda i figur 1.

### **2.1.1 Identifiering av behov**

Grunden för ett inköp är förstås att man identifierat ett behov av en produkt eller tjänst. Första frågan är om företaget i fråga själv skall tillverka produkten eller köpa den som färdig från en utomstående leverantör. Detta bestämmer man då man gör upp sin affärsplan. Detta beslut identifierar dock bara ett behov på högre nivå, nämligen ifall det är råvaror eller färdiga produkter som behövs. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 73-74)

Då man identifierar behov på en mera detaljerad nivå, är det fråga om att förstå vad kunderna vill ha. Det finns flera sätt som man kan identifiera detta behov. Kunden själv är bästa källan för denna information, så redan genom att diskutera med kunder kan man komma fram till olika behov. Dessutom kan man göra marknadsundersökningar och analysera konkurrenterna för att få en bild om vad kunderna vill ha. (Sauro, Jeff, Dummies.com)

När man har klart för sig vad som bör införskaffas börjar processen att identifiera vilka leverantörer som kan erbjuda dessa varor.

### **2.1.2 Anbudsförfrågan och jämförelse**

Då man identifierat behovet på en särskild produkt eller tjänst är följande steg att hitta den rätta leverantören. Detta gör man genom att skicka anbudsförfrågningar och sedan jämföra dem. Detta kräver förstås att inköparen på förhand har kunskap om vem som kan erbjuda produkten eller tjänsten i fråga. En anbudsförfrågan skall innehålla följande information:

- Produkten eller tjänsten i fråga
- Tekniska och kommersiella krav
- Mängd och enhet
- Leveranstid, -sätt och -ställe.

- Avtalsperiod och möjlig option
- Plats och tid för inlämning av anbudet

Man skall helst göra alla anbudsfrågningarna på ett sätt som gör det lätt att jämföra anbudena sinsemellan. Man skall ha klart för sig vilka kriterier som är viktigast och hur man jämför dem med varandra.

Då man jämför anbud är det viktigt att se till att de fyller alla krav. Det är viktigt att tänka på betalnings- och leveransvillkoren, leveranssäkerheten samt kvaliteten på produkten eller tjänsten då man räknar ut den totala kostnaden för inköpet. (Ritvanen, Virpi. 2011, s. 39-41)

### **2.1.3 Val av leverantör**

I valet av leverantör spelar det tekniska, logistiska, kvalitetsmässiga, ekonomiska och juridiska aspekterna en stor roll. Genom att man jämfört anbudena bör man ha kommit fram till en leverantör som bäst uppfyller kriterierna i dessa aspekter. Ifall man haft tidigare erfarenheter av samma leverantör, kan det hjälpa till med valet. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 79-81)

Valet beror alltså mycket på vad företaget i fråga förväntar sig av leverantören och enligt vilka kriterier de utvärderar dem. För vissa företag kan priset spela den största rollen medan andra anser att leveranssäkerheten är viktigast.

### **2.1.4 Förhandlingar och avtal**

Då man hittat den rätta leverantören skall man förhandla och göra upp avtal. Under förhandlingarna finns ännu mycket man kan påverka. Vad man behöver förhandla om beror mycket på produkten eller tjänsten i fråga. Dessutom påverkar också olika företags köppolicyn och företagskulturer förhandlingarna.

Det är viktigt att förhandla om priset och leveransvillkoren. Det finns olika sätt som priset kan fastställas på. Det kan vara ett fast pris, som betyder att priset är det samma för kunden

även om det förekommer komplikationer t.ex. i produktionen av produkten. Detta ger leverantören incitament att snabbt få produkten färdig och levererad eftersom leverantören står för alla kostnader fram till det. Man kan också göra kontrakt med löpande räkning, d.v.s. att priset först fastställs då produkten är levererad. Det är dock viktigt att man fastställer när produkten skall vara levererad i dessa fall. Leveransvillkoren kan spela en stor roll för priset. Vanligtvis använder man sig av Incotermer, d.v.s. termer som bestämmer vem som bär risk, ordnar och betalar för transporten av produkten. Detta påverkar såklart priset; om kunden själv ordnar transporten blir försäljningspriset såklart lägre än om leverantören sköter det. Det är upp till kunden att beräkna vilket alternativ som är bättre.

Betalningsvillkoren är också något man måste komma överens om under förhandlingarna. Man skall göra upp ifall betalningen delas i flera rater eller om allt betalas på en gång. Dessutom skall man komma överens om vilken valuta och kurs som används vid betalning samt när betalningen skall göras. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 82-88)

Det är upp till kunden och leverantören att förhandla fram ett avtal som tillfredsställer båda parterna.

### **2.1.5 Beställning**

Då man kommit överens om allt och avtalet är godkänt av båda parter skall beställningen göras. Hur beställningen i praktiken görs beror mycket på företaget och produkten/tjänsten som skall köpas. Vanligtvis har företag ett ERP-system, där också dessa beställningar görs. I det stora hela skall beställningen innehålla samma information som anbudsförfrågan. Förutom det brukar även leveransadress och faktureringsadress inkluderas. Då man gjort en beställning får man en bekräftelse av leverantören. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 89-90)

### **2.1.6 Leverans**

Då beställningen är gjord och produkterna är färdiga skall leveransen ske. Leveransen kan ordnas av endera leverantören eller kunden, beroende delvis på Incotermen man avtalat om. Hur som helst är det i många fall viktigt att bevaka leveransen för att minska

riskan för oväntade förseningar. Det finns tre olika metoder som leveransen kan bevakas med. En av dem är avvikelsebaserad övervakning, som går ut på att man endast reagerar ifall kunden meddelar att produkten inte kommit i tid. Detta sätt leder dock till att man reagerar väldigt sent och därmed riskerar att leveransen ytterligare försenas. Den förebyggande metoden går ut på att man är i kontakt med leverantören och bekräftar leveransdatumet. Man kan även använda sig av en metod som kallas avancerad statuskontroll, som namnet också säger, är det en metod där man på mera detaljerad nivå följer med leveransen. Man följer alltså med leveransen i så gott som realtid för att försäkra sig om att den kommer i tid. Detta är såklart den mest tidskrävande metoden, men den ger också möjligheten att reagera snabbt ifall något går snett.

Då produkten blivit levererad skall man göra en kvalitetskontroll. Man skall se till att produkten fyller alla fastställda krav. Ifall fel framkommer skall man genast rapportera dem till leverantören. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 89-90)

### **2.1.7 Utvärderandet av leverantör**

När ett köp slutförts är det bra att utvärdera leverantören och inköpsprocessen som helhet. Inköparen har i detta skede fått en helhetsbild av de totala kostnaderna av inköpet och kan därmed t.ex. jämföra det med tidigare köp. Inför framtida köp är det bra att upprätthålla ett register över hur inköpen från olika leverantörer fungerat. I längden leder detta till att företaget kan arbeta med färre leverantörer och kan göra flera rutinköp som kräver mindre resurser. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 91)

## **2.2 Projektimport**

Projektimport, som även kan kallas projektinköp, är en process vars mål är att göra inköp till ett projekt. När det gäller projekt behöver inköpsprocessen fungera effektivt, vilket medför en högre press på att allt skall fungera. För att försäkra kvaliteten och snabbheten bör man t.ex. göra optimala leverantörsval. (Inköpsdesign.se)

Det finns flera företag som erbjuder heltäckande service gällande projektinköp. Servicen gäller egentligen alla steg i en inköpsprocess. Med hjälp av denna service kan kunden

lättare ordna sina projekt. Vanliga projekt kan t.ex. vara ett bygge som snabbt behöver utföras, vilket betyder att inköpet av allt material skall fungera effektivt.

Projektimport-processen ur Onninens synvinkel förklaras närmare i empirin (kap. 4.2).

## **2.3 Aktörerna och deras roller inom inköpsprocessen**

Det finns alltså flera aktörer som är involverade i inköpsprocessen. Leverantören och slutkunden har såklart sina roller inom processen, men i detta kapitel fokuserar jag på aktörerna inom företaget som gör inköpet, d.v.s. försäljarna, inköparna och speditorsavdelningen. Alla dessa har ansvar för olika uppgifter inom processen. Dessa kan dock skilja sig en aning från företag till företag.

### **2.3.1 Försäljarens roll**

Försäljarnas roll i inköpsprocessen baserar sig främst på att identifiera behovet hos kunder och sälja företagets produkter till dem. De kan sedan informera inköparna om det uppskattade behovet av olika produkter, varefter inköparna införskaffar dem.

Inköpen kan även vara kundorderstyrda, d.v.s. att man införskaffar produkten efter att kunden gjort en order. Tillsammans med inköparna och logistikansvariga skaffas då en produkt skilt för en viss kunds behov.

Försäljarna fungerar alltså som en länk mellan kunden och inköparen. De fastställer kundens behov och meddelar detta sedan till inköparen. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 398-402)

### **2.3.2 Inköparens roll**

Inköparen har flera ansvarsområden och därmed flera uppgifter inom inköpsprocessen. Till deras huvudsakliga uppgifter hör att identifiera vilka produkter som behövs och vem som kan erbjuda dem. Genom att t.ex. följa med lagersaldon, får inköparen information



om vilka produkter som behövs, samt när de behövs. Som redan förklarats i processbeskrivningen, är det inköparens uppgift att kontakta leverantörer samt att uppgöra ordern och se till att produkten levereras i tid. Inköparen har alltså ansvar av den största delen av inköpsprocessen, även om vissa delar av processen utförs av försäljare eller speditionen.

Inköparen sköter alltså allt från att behovet blivit identifierat, till att ordern är bekräftad. Det är främst inköparen som är i kontakt med leverantören och sköter därmed informationsflödet mellan leverantören, köparen och speditionen. Även om de inte ordnar logistiken för inköpet, är det på deras ansvar att följa med processens gång. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 104-113)

### **2.3.3 Speditionens roll**

Speditionen erbjuder ett brett sortiment av logistiska tjänster, varav många är nödvändiga i en inköpsituation. Tjänsterna berör materialflödet, informationsflödet samt kapitalflödet. I en inköpsprocess ansvarar speditionen för den logistiska delen av processen, d.v.s. allt från att produkten är klar att hämtas till att den levererats och kostnaderna betalats. Dessutom kan speditionen även fungera som rådgivare i beställningsskedet t.ex. genom att beräkna transportkostnaderna. Vid ett inköp ansvarar speditionen ofta för ordnandet och övervakningen av transporten. Dessutom sköter speditionen om förtullningen och andra pappersarbeten som krävs för att importera en produkt. (von Bell, Anders. 2011, s. 121-135)

Speditionen är en av de mest utlokaliserade logistiska tjänsterna. I Finland sägs 70% av transporter vara utlokaliserade till en tredje part (Kuljetusjalogistiikka.com). Speditionstjänsterna kan vara uppdelade mellan olika speditiionsavdelningar eller företag. Skilda företag kan ha sina egna speditiionsavdelningar, men även använda sig av olika speditiionsföretag, åtminstone för delar av processen. Exempelvis kan företag själv ordna förtullningen medan de utlokaliserar transporten.

## **2.4 Flöden i ett inköp**

Inköp består av tre olika flöden; materialflödet, informationsflödet och kapitalflödet. Dessa bygger tillsammans upp en helhet av både materiella och immateriella flöden inom processen. För att lättare förstå flödet av fysiska varor, bör även de andra flödena förklaras.

### **2.4.1 Materialflödet**

Materialflödet är det fysiska flödet av varor eller tjänster. Det kan alltså exempelvis vara flödet av produkter från leverantören till kundens lager. Materialflödet är det huvudsakliga flödet i en inköpsprocess, medan informationsflödet och kapitalflödet finns till för att effektivisera flödet av den fysiska varan eller tjänsten. Ur slutkundens synvinkel är materialflödet och dess effektivitet det viktigaste, men ur det inköpande företagets synvinkel spelar även de andra flödena en stor roll. (Crandall, Richard E. et al. 2015, s. 40-41)

### **2.4.2 Informationsflödet**

Med informationsflödet avses flödet av all information, både mellan olika företag och inom företag i sig. Då ett inköp utförs genereras mycket data och information, som bör delas mellan olika aktörer som är i behov av denna information. Informationen kan behövas för att utföra ett enskilt inköp, men även för att planera inköp i framtiden. Då flera avdelningar ofta medverkar i inköpsprocessen är det viktigt att rätt information delas mellan dessa avdelningar. (Crandall, Richard E. et al. 2015, s. 41)

Informationsflödet kan anses vara uppbyggt av tre olika former av information; data, kunskap och kommunikation. Med data avser man all information som framkommer under en logistisk aktivitet. Denna information kan hjälpa i utförandet av aktiviteten eller bistå med statistik för framtida behov. Frågan är hur denna data hanteras och hur den rör sig mellan de olika parterna i processen. Med flödet av kunskap avser man hur man inom ett företag kan dela med sig av kunskap mellan olika aktörer. Kunskap kan snappas upp när som helt, men det är viktigt att den förs vidare till de parter som kan ha nytta av den. Med flödet av kommunikation avses det mera vardagliga flödet av information mellan dessa

parter, exempelvis i en inköpssituation. (Goldsby, Thomas J, Martichenko, Robert. 2005, s.85-96)

Informationsflödet fungerar alltså som ett stöd till materialflödet. Även om slutkunden nödvändigtvis inte har vetskap om informationsflödet är det ändå en viktig del av inköpsprocessen. Rätt information skall finnas på rätt plats i rätt tid för att säkra att processen utförs effektivt.

### **2.4.3 Kapitalflödet**

Med kapitalflödet avser man allt flöde av pengar under processen. Själva produkten samt alla kostnader som inköpsprocessen medfört bör betalas, vilket betyder att kapital skall överföras. Eftersom det rör sig så mycket pengar i en inköpsprocess är det viktigt att detta flöde av kapital fungerar effektivt. (Crandall, Richard E. et al. 2015, s. 42)

## **2.5 Lean Six Sigma**

Det finns en hel del logistiska mätinstrument och teorier vars uppgift är att förbättra eller analysera inköpsprocesser. Genom att mäta inköpsresultat är det lättare att identifiera brister i processen och därmed korrigera dem. Man kan mäta inköpsresultatet utgående från målet av processen, d.v.s. att inköpet skall innehålla rätt material, i rätt kvantitet, från rätt leverantör, i rätt tid, på rätt plats, till rätt pris. (Van Weele, Arjan J. 2010, s. 461-469)

Lean Six Sigma är ett logistiskt redskap som består av två olika delar. Lean, som har sitt ursprung i Toyotas produktionssystem, har som mål att eliminera s.k. ”spill” från olika processer. ”Spill”, i detta sammanhang, betyder alltså tiden och resurserna som inte utnyttjats korrekt för att maximera slutproduktens värde i kundens ögon och maximera företagets vinst. Det största målet med Lean är att minska överlopps lager och därmed effektivera processen, men även sex andra delar av processen ligger under fokus. Enligt Lean är även transport, utrymme och faciliteter, tid, förpackningar, administration och kunskap delar av processen som potentiellt innehåller ”spill”.

Den andra delen, Six Sigma, är en metod vars mål är att eliminera variationer. Variationen gäller både hur processen utförs och resultatet av processen. Genom att förstå vad dessa variationer är och minska dem blir processen effektivare och pålitligare. (Goldsby, Thomas J, Martichenko, Robert. 2005, s. 3-6)

För att applicera Lean Six Sigma på inköpsprocessen bör man veta vilka aktiviteter som inköpsprocessen är uppbyggd av och sedan se hur man kan minska spill och variationer inom dessa enskilda aktiviteter. Spill uppstår då tid eller resurser inte utnyttjas tillräckligt effektivt. Eftersom inköpsprocessen utgörs av så många enskilda aktiviteter, finns det även risk för mycket spill. Frågan är hur man kan identifiera detta spill och minimera det.

Lager kan innehålla väldigt mycket spill. Att ha ett lager kräver mycket kapital, delvis för att sköta om lagret, men även för att företaget har så mycket kapital bundet i produkterna i lagret. Därför är det enligt Lean viktigt att lagret är lagom stort. I många fall vill företag ha stora lager för att säkra att ha tillgång till produkter ifall efterfrågan ändras. Enligt Lean är det dock viktigt att inte ha allt för stora lager, utan istället ha ett mindre lager med en högre lageromsättningshastighet. (Goldsby, Thomas J, Martichenko, Robert. 2005, s. 19-26)

Transport är en annan aktivitet som möjligtvis kan innehålla spill. Då man transporterar produkter är det viktigt att veta hur man skall planera transporten. Detta gäller bl.a. vem man anlitar att transportera produkten, hur transporten är överenskommen i köpeavtalet samt vilken incoterm som används. Även transport kräver mycket kapital, vilket betyder att det alltid finns risk för spill. (Goldsby, Thomas J, Martichenko, Robert. 2005, s. 27-34)

Utrymme och faciliteter korrelerar starkt med lagerhållningen. Enligt Lean skall man lägga vikt vid storleken av sina lager och därmed även på hur mycket fysiskt utrymme dessa lager kräver. Genom att minska sitt lager kan man minska spill i form av kostnader för lagerutrymme och liknande faciliteter. (Goldsby, Thomas J, Martichenko, Robert. 2005, s. 35-38)

En av de viktigaste resurserna ett företag har är tid. Tid krävs för att utföra alla aktiviteter i en inköpsprocess, men det uppstår även situationer då tid går till spillo. Tiden kan användas ineffektivt i alla delar av processen, vilket leder till att den totala ledtiden ökar. För att motverka ineffektiv tidsanvändning bör man gå igenom sina processer och se var möjliga flaskhalsar kan bildas. Genom att komma fram till gemensamma riktlinjer och sätt att göra saker kan man minska på tiden som används för att utföra enskilda aktiviteter och därmed effektivera processen. (Goldsby, Thomas J, Martichenko, Robert. 2005, s. 39-45)

Förpackningar är en annan möjlig källa för spill. Förpackningens uppgift är att skydda produkten, men den skall även underlätta hanteringen av produkten. Då man utför ett inköp av en produkt är det viktigt att informationen om dess förpackning når alla involverade parter. Då man vet hur produkten är packad underlättar det även planerandet av inköpet, eftersom man då kan beräkna exaktare leveranskostnader för produkten. (Goldsby, Thomas J, Martichenko, Robert. 2005, s. 47-50)

Även administration kan innehålla potentiellt spill. Många av dokumenten som behövs inom inköpsprocessen går via flera händer, vilket betyder att denna del av processen ofta innehåller spill i form av tid. Enligt Lean kunde man möjligtvis minska på mängden händer som dessa dokument går genom under processen. Genom att färre personer är involverade sparar man tid. Användningen av olika tekniska system för administrativa uppgifter kunde vara en lösning. (Goldsby, Thomas J, Martichenko, Robert. 2005, s. 51-53)

Den sista potentiella källan för spill är kunskap. Det är viktigt att personerna som utför uppgifter vet vad de gör, men också att de i stora drag vet vad de andra avdelningarna gör. För att effektivera kunskapen hos alla parter inom processen bör det finnas klara sätt att överföra kunskap. Informationsflödet är här viktigt eftersom rätt information skall nå rätt person. Enligt Lean är det viktigt att det finns enkla möjligheter att dela med sig av sin kunskap och information. Det skall vara klart för alla hur kunskapen skall användas

och överförs till andra personer. Dessutom är det viktigt att de som arbetar inom processen hela tiden försöker förbättra processen. (Goldsby, Thomas J, Martichenko, Robert. 2005, s. 55-61)

Lean lyfter alltså fram flera källor med potentiellt spill. Frågan är hur man hittar detta spill i verkligheten. Istället för att nödvändigtvis lyfta fram klara svar för vad som kunde göras bättre, visar Lean istället var man skall söka efter spill och i vilken form detta spill kan förekomma. Efter det är det upp till företaget att bli av med spillet och göra processen effektivare.

Genom att göra en visuell översikt av processen blir det lättare att förstå vilka aktiviteter som tillhör processen samt var man kan finna styrkor och svagheter i processen. Visualiseringar används även ofta inom Lean Six Sigma. Genom visualiseringen kommer man lättare fram till möjligt spill och hur det kunde motverkas. (Sixsigmastudyguide.com)

### **3 METODIK**

I detta kapitel kommer jag att redogöra för begreppet metodik och hur olika metoder används inom forskningen. Genom att förklara hur dessa metoder avviker från varandra kan man sedan dra slutsatsen gällande vilken metod som är mest lämplig för denna studie. Dessutom kommer jag att presentera olika sätt att samla in och analysera data.

#### **3.1 Fallstudie**

En fallstudie är en undersökning av ett enskilt fall. I företagsvärlden används fallstudier ofta för att ge större förståelse för hur exempelvis en process fungerar. Genom att använda sig av en fallstudie som metod vill belysa fallet från flera olika synvinklar. Detta betyder att man använder sig av flera intervjuer tillsammans med annan data som man själv observerat. Tillsammans skall dessa ge detaljrik information som hjälper aktörerna inom processen att förstå var problem kan uppstå. (Sachdeva 2008, s. 176-177)

En fallstudie är helt klart den bästa metoden i denna undersökning. Eftersom undersökningen endast berör ett enskilt företags process är detta det bästa sättet att komma fram till ett resultat.

## 3.2 Datainsamling

Datainsamling är en viktig del av forskningar. Data delas in i primär och sekundär data. Med primär data menar man data som samlas in under forskningsprocessen. Det kan alltså vara data som samlas in genom intervjuer, enkäter eller personliga observationer. Primär data anses pålitlig eftersom man själv samlat in den och därför vet exakt varifrån den kommer. Sekundär data är data som man fått i andra hand, d.v.s. att någon annan samlat in data som du sedan använder dig av. Både primär- och sekundärdata kan användas inom en forskning. För att få ett detaljrikt resultat om ett specifikt forskningsmål krävs dock ofta användningen av primär data. (Sachdeva 2008, s. 109)

Datainsamlingen kan göras enligt kvantitativa eller kvalitativa metoder. Vilken man använder beror i högsta grad på hurdan forskning man vill göra. Kvantitativa metoder används för att göra upp data baserad på siffror. Vanligaste sättet att få in denna data är genom enkäter. Enkäterna ger en stor mängd data som man sedan kan statistiskt analysera. Kvantitativa metoder lämpar sig bra då man vill ha information från flera olika personer och därmed kunna göra slutsatser gällande alla dem. (Simplyeducate.me)

Den kvalitativa datainsamlingen går främst ut på intervjuer och diskussion med relevanta personer. Den kvalitativa metoden ger svar på frågor från enskilda fall. Information man får är ofta detaljrik, men fungerar i de flesta fallen endast på fallet man undersöker. Man kan alltså inte nödvändigtvis tillämpa enskilda svar man fått genom kvalitativa metoder på andra liknande studier. Eftersom svaren i en kvalitativ metod ofta är mera grundläggande, passar de ofta bättre för fall där man endast undersöker en enskild sak. (Sachdeva 2008, s. 165-166)

För detta arbete fungerar alltså den kvalitativa metoden bättre. Genom intervjuer hoppas jag få detaljrika svar om processen och därmed komma fram till specifika resultat.

### 3.3 Intervju

Intervjuer är en av de vanligaste källorna för data i en kvalitativ undersökning. Intervjuer kan skilja sig mycket beroende på mängden respondenter, strukturen av intervjun samt hur både intervjuaren och respondenten sköter intervjun.

Intervjuer kan vara strukturerade på tre olika sätt. En ostrukturerad intervju är då intervjuaren inte har en på förhand planerad struktur. Intervjuaren har inga planerade frågor eller rubriker för intervjun utan skräddarsyr intervjun efter respondenten. En semistrukturerad intervju går ut på att intervjuaren har vissa riktgivande frågor och teman för intervjun, men låter även respondenten expandera på olika ämnen. En strukturerad intervju har en klar struktur oberoende på intervjuobjektet. Frågorna är bestämda på förhand och ställs likadant till alla respondenter, vilket betyder att det går bättre att jämföra svaren. (Sachdeva 2008, s. 167-168)

Intervjuer kan göras ansikte mot ansikte eller över t.ex. telefon eller internet. Den klara fördelen med att göra det ansikte mot ansikte är att man även får in information i form av kroppsspråk. (Sachdeva 2008, s. 168)

Som intervjuare har man ansvar för flera saker under intervjun. Intervjuaren skall styra intervjun och ser till att respondenterna håller sig till ämnet som behandlas. Intervjuaren skall veta vilken sorts information som behövs och därmed styra intervjun mot sådana svar. Följdfrågor är också viktiga och gör svaren detaljrikare. Intervjuaren ansvarar även för transkriberingen av intervjun samt analysen av svaren man fått. Eftersom intervjuaren ansvarar för så mycket kräver det en del planering innan intervjuerna utförs. Intervjuerna kan göras i grupp eller individuellt. De individuella intervjuerna görs ofta med personer som har en bred kunskap inom intervjuämnet. (Sachdeva 2008, s. 169)



### **3.3.1 Intervjuguide**

Det finns mycket att tänka på då man skall utföra en intervju. För att utföra en intervju är det bra att göra en intervjuguide. Intervjuguiden är en lista med frågor och ämnen som man vill ta upp under intervjun. Hur frågorna är formulerade spelar en stor roll gällande hurdana svar man får. Frågorna skall vara så öppna som möjligt, för att se till att respondenten svarar så brett och ärligt som möjligt. Man skall låta respondenten svara med egna ord. Man skall alltså inte bara fråga ja och nej frågor. För att underlätta svarandet bör man endast fråga om en sak åt gången. Följdfrågor är ett bra sätt att få mera information om specifika ämnen. (Patton 2002, s. 343-379)

Jag kommer att använda mig av en intervjuguide i mina intervjuer. Jag kommer att ställa alla respondenter samma frågor, men ur olika perspektiv. Intervjuguiden finns även som bilaga till arbetet.

### **3.3.2 Val av respondenter**

Valet av respondenter för intervjun var till största del självklar. För att få så breda svar som möjligt från alla delar av processen bestämde jag mig för att intervjua två respondenter från både försäljnings- och inköpsavdelningen. Från speditorsavdelningen intervjuar jag endast en person, eftersom jag själv arbetat på speditorsavdelningen och kommer därmed också att fungera som en representant från den avdelningen.

Genom att vara i kontakt med inköpsansvariga personen på Onninen, fick jag reda på namnen på två försäljare till intervjun. Dessa försäljare jobbar i huvudsak med försäljning inom projektimport och passade därmed bra för intervjun. Det finns kring 50 försäljare på Onninen, som alla kan sälja projektimport-tjänster, men dessa två gör det regelbundet och har därför den bästa inblicken i processen.

Valet av inköpare för intervjun var enkelt. Det finns egentligen bara två inköpare som jobbar med denna process, så det var klart vilka två jag skulle intervjua.

Från speditonsavdelningen fanns det egentligen bara ett val. Denna person jobbar heltid med denna process och passade därmed bäst för intervju. Förutom denna person, kommer även jag att komma med mina inblickar ur denna avdelnings synvinkel.

### **3.4 Validitet**

Inom forskning spelar validitet en stor roll. Med validitet avser man att undersökningen verkligen får fram den information den är ute efter. Det gäller både att intervjufrågorna och syftet med undersökningen korrelerar samt att resultaten man får inte påverkats av yttre faktorer. (Kumar 2005 s.153-154)

För att säkra validiteten i arbetet, lät jag respondenterna läsa igenom sin transkriberade intervju. På detta vis fick de kontrollera att allt stämde och tillägga svar, ifall något fattades. Jag intervjuade alla personer enskilt och gav dem också möjligheten att hållas anonyma.

## **4 EMPIRI**

I detta kapitel kommer jag att presentera den empiriska delen av arbetet. Hela arbetet fokuserar egentligen på en sak, projektimportprocessen på Onninen Oy. För att uppnå syftet med arbetet har jag intervjuat 5 personer. Förutom det bidrar även jag med inblickar och åsikter eftersom jag själv har erfarenhet av processen. Då syftet med arbetet var att dokumentera processen, samverkan och informationsflödet mellan avdelningarna, kommer även analysdelen främst att fokusera på detta. Förutom det, kommer jag även att ta en titt på hur Lean Six Sigma-teorins lärdomar kan implementeras på denna process. Förhoppningsvis kan jag till slut komma med förbättringsförslag till möjliga problem inom processen.

I empirin kommer jag lyfta fram de olika avdelningarnas åsikter om olika delar av processen. Genom detta kommer man att få en bra helhetsbild över alla de tre avdelningarnas åsikter om processen, samt hur dessa åsikter kan avvika mellan olika avdelningar.

## 4.1 Onninen Oy

Onninen Oy är ett finskt företag, som numera hör till Kesko-koncernen. Onninen fungerar som grossist för produkter i värme- och vattenledning, luftkonditionering samt kyl- och elsektorn. De erbjuder ett brett sortiment med rörledningar, industriell utrustning och andra tekniska produkter. (Kauppalehti.fi) Onninen har verksamhet i 8 länder, med ca. 3100 anställda. Av dessa arbetar ca. 1100 i Finland. (Onninen.com, Onninen-koncernen) Onninens omsättning år 2015 var 1567 milj. €. (Onninen.com, Vuosikertomus 2015)

En stor del av Onninens produkter säljs via Onninen Express-butiker, varav det för tillfället finns 46 st. Förutom butikerna, ordnar Onninen även direkt leverans till kunderna från både distributionscentret i Hyvinge och direkt från leverantörer. (Onninen.com, Onninen Express-kedjan)

### 4.1.1 Respondenterna

I detta kapitel kommer jag att presentera respondenterna och deras bakgrund. Respondenterna kommer att hållas anonyma på deras begäran. Respondenternas roll och arbetsuppgifter i processen kommer att förklaras i ett senare skede. Respondenternas erfarenheter förklaras också i tabell 1.

Respondent försäljare 1 är en teknisk försäljare som jobbat på Onninen i sju år. Försäljaren jobbar främst på kontoret, men åker även i specialfall ut till kunden. Respondent försäljare 2 är en projektspecialist som jobbat på Onninen sedan 2009. Försäljare 2 har även tidigare erfarenhet från liknande uppgifter på ett annat företag.

Respondent inköpare 1 har arbetat som inköpare i ett halvt år. Inköparen har arbetat på Onninen sedan 2003 och har under denna tid arbetat i lagret och som projektkoordinator. Inköpare 2 har arbetat som inköpare på Onninen i dryga 12 år. Inköparen har även arbetat som försäljare innan Onninen.

Respondent logistikkoordinator har arbetat på Onninen i 11 år och av denna tid som logistikkoordinator i tre år. Jag, skribenten, som fungerar som den andra representanten från speditionssidan, jobbade i ett drygt år som logistikkoordinator på Onninen.

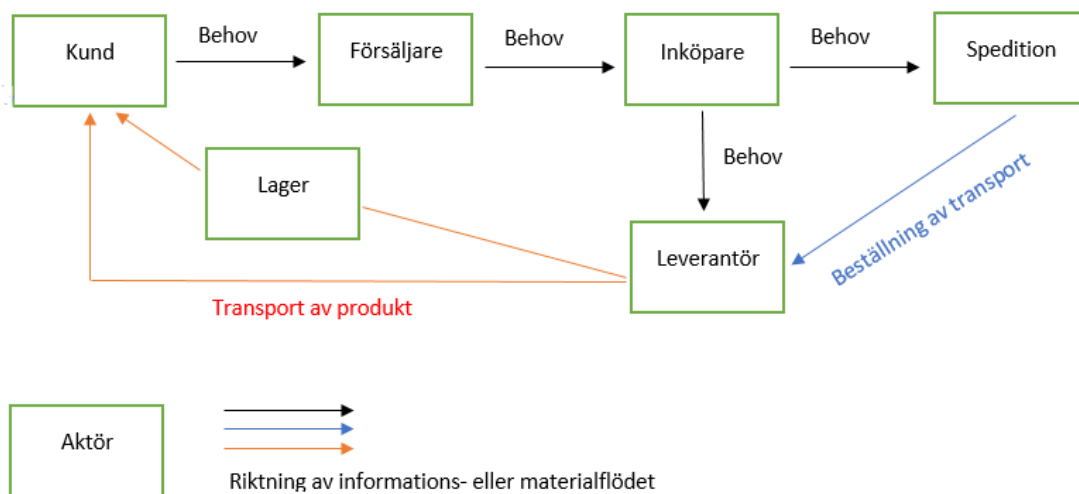
Respondent	Arbetat i denna roll	Tidigare erfarenheter
Försäljare 1	7 år	Inga
Försäljare 2	8 år	export och försäljning
Inköpare 1	ett halvt år	lagerarbete och projektkoordinering
Inköpare 2	12 år	Försäljare
Logistikkoordinator	3 år	export

*Tabell 1 Respondenternas erfarenhet*

## 4.2 Projektimport processen

I detta kapitel kommer jag att presentera projektimport-processen, enligt hur respondenterna beskrev den under intervjuerna. Alla respondenterna ansåg sig veta hur processen ser ut. Nedan finns nu en beskrivning av processen, utgående från alla respondenters svar. Svaren är ihopsatta eftersom respondenterna förklarade processen från olika synpunkter och med olika mängder detaljer. Processen är även visualiserad i figur 2.

Allt börjar från kundens behov. De kontaktar först försäljarna med en offertförfrågan för ett antal produkter. Försäljarna kontrollerar först vilka produkter som finns på lagret eller är tillgängliga av leverantörer i Finland. Försäljarna kontaktar sedan inköparna gällande produkterna som inte är tillgängliga i Finland. Då tar inköparna kontakt med leverantörerna utomlands. Inköparna fastställer pris och leveranstid för produkterna och meddelar sedan det till försäljarna. Försäljarna vidarebefordrar priset och leveranstiden till kunden. Ifall priset och leveranstiden godkänns av kunden, meddelar då försäljarna det till inköparna som beställer produkterna från leverantören. Då allt är överenskommet med leverantören, meddelar inköparna speditionsavdelningen om köpet. Speditionen väntar då på att produkterna skall bli klara att avhämtas. Speditionen beställer transport för produkten och bevakar leveransen. Då produkten anlant till kunden som överenskommet kvarstår endast betalningen av fakturorna, t.ex. för leveransen.



Figur 2 Visualisering av projektimport-processen

Figur 2 visualiserar processen. Ur visualiseringen ser man alla aktörer som är involverade i processen samt hur processen i sin helhet fungerar, från kundens initiala behov till att produkterna levereras. Rektanglarna visar vilken aktör det är fråga om, medan pilarna visar flödets de olika flödenas riktning.

Kort sammanfattat handlar alltså projektimport om import av produkter som Onninen inte har tillgängliga i Finland, endera i lagret eller hos sina leverantörer. Det handlar främst om rör och rördelar, vilket betyder att det i många fall handlar om stora mängder. Dessa produkter skaffas från olika leverantörer runt om i Europa. De olika avdelningarnas roll i processen kommer att förklaras närmare i följande kapitel.

#### 4.2.1 Avdelningarnas roll i processen

De tre avdelningar som främst är aktiva i processen är alltså sälj-, köp- och speditonsavdelningen. I detta kapitel kommer jag att förklara deras roll och ansvarsområden i processen.

Försäljarnas främsta roll och ansvar är att vara ansiktet mot kunden. Försäljare 1 förklarar sin roll såhär: ”Jag frågar av inköpare om produkter som vi inte har på våra hyllor eller som inte finns tillgängliga i Finland. Jag förhandlar sedan med dem om hur produkten skall införskaffas och de räknar ut kostnaderna för mig”. Försäljare 2 förklarar sin roll

som följande: ”Min roll är den, att vi får en offertförfrågan av kunden och jag ger dem en offert och förhandlar om affären” Försäljarna skall delvis ha teknisk kunskap om produkterna, men det finns även särskilda avdelningar som kan hjälpa med det. Med hjälp av inköparna får försäljaren ett pris för de produkter som skall importeras. Då köpet är gjort meddelar även försäljarna kunden om leveranstid och dylikt. Då produkten levererats är det försäljarens uppgift att ta emot möjliga reklamationer.

Inköparna är länken mellan det köpande företaget (Onninen) och leverantören. Då försäljarna meddelar om kundens behov av en produkt som inte finns i lagret är det inköparnas uppgift att skicka ut offertförfrågningar till leverantörer runt om i Europa. Enligt inköpare 1 är inköparnas främsta uppgifter följande: ”Offertförfrågningarna till leverantörerna och att räkna ut pris för anskaffning och sedan att följa med beställningen man fått, att leverantören hålls inom den lovade tidsramen”. Inköpare 2 förklarade sitt ansvarsområde med: ”Jag ansvarar för att räkna det rätta priset åt min försäljare och skaffar exakt det som vår kund behöver”.

På speditorsavdelningen sköter logistikkoordinatören om leveransen av produkterna då de blivit klara för avhämtning. Logistikkoordinatören jag intervjuade förklarade sina uppgifter som följande: ”Den huvudsakliga uppgiften är att boka transport för produkterna, men även leveransövervakning, skötandet av reklamationer och behandling av fakturor. Alla uppgifter som kretsar kring det, som fraktofferter”. Logistikkoordinatören sköter alltså allt från att produkten blivit klar för avhämtning till att den levererats oskadd, men hjälper även på förhand med att t.ex. räkna ut kostnader för leveransen.

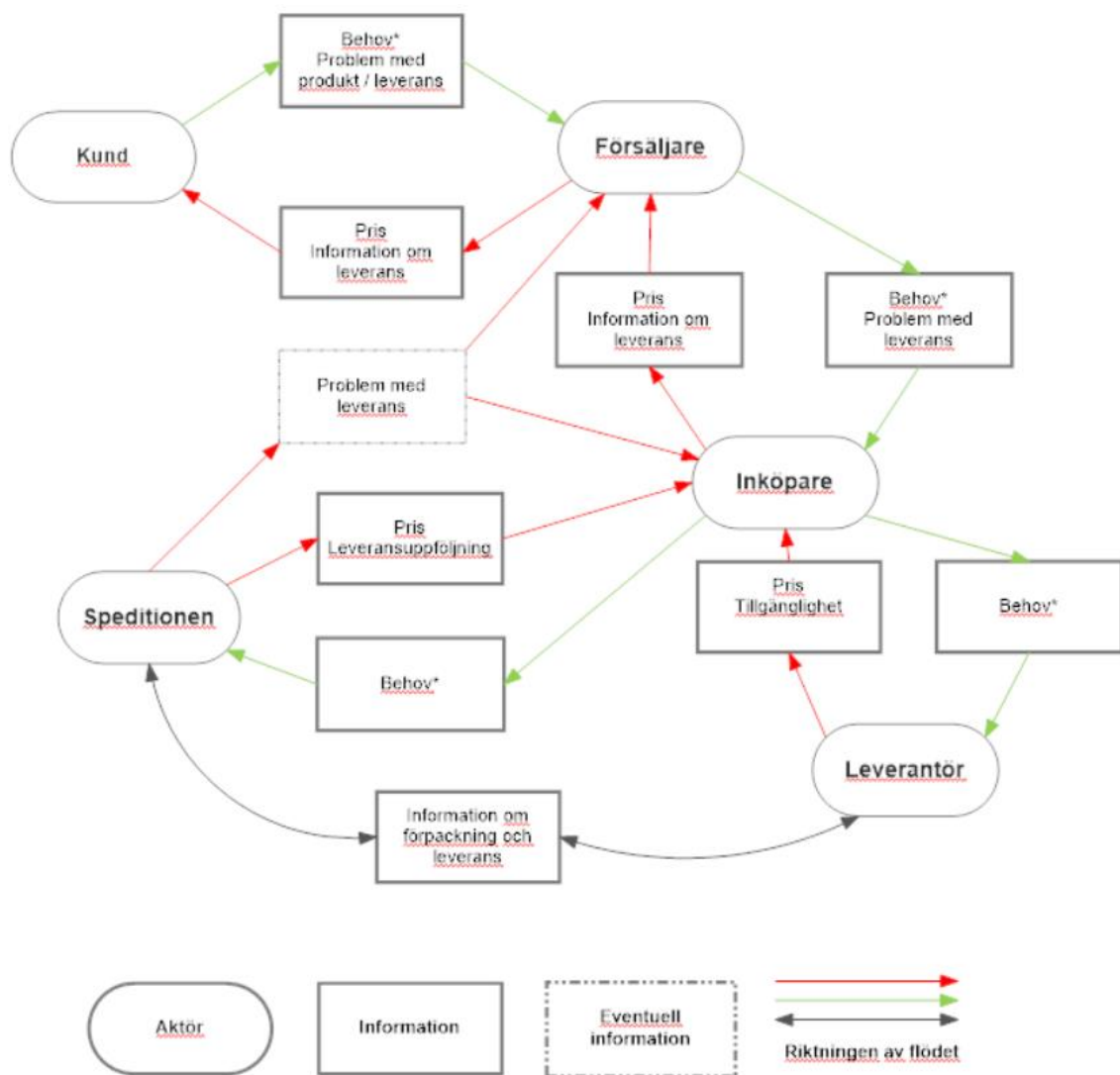
### **4.3 Informationsflödet i processen**

I detta kapitel kommer jag att ta en titt på informationsflödet mellan de tre avdelningarna som huvudsakligen är involverade i processen. Kommer att förklara vilken information avdelningarna är ansvariga för, samt vilken information de behöver och av vilken aktör. Alla dessa svar utgår från de svar respondenterna gett under intervjuerna. Informationsflödet finns även visualiserat i figur 3.

Den främsta informationen som försäljarna behöver är kundens behov, på en detaljerad nivå. Till detta hör bl.a. specifikt vilka produkter, mängd, material och tillverkningsstandard. Dessutom kan det finnas specialkrav, t.ex. gällande avlastningsutrustning, som kan vara viktiga i leveransskedet. Största mängden information får alltså försäljarna från kunderna, vilket de sedan skall vidarebefordra till inköparen. Av inköparna får försäljarna även hjälp med prissättningen. Inköparna meddelar vad hela inköpet kostar, vilket försäljarna sedan använder i sin offert till kunden. Dessutom behöver också försäljarna information om leveranstiden, för att sedan kunna informera kunden om saken.

Inköparna fungerar som länken till leverantörerna, vilket betyder att de har informationen om dem och dess produkter. Inköparna behöver en detaljrik förklaring om kundens behov för att kunna göra offertförfrågningar till leverantörerna. Dessutom är information om, exempelvis utrustning som behövs vid avlastning, viktig. Då inköparna fått en offert från leverantören, skall de endera själv eller med hjälp av speditionsavdelningen beräkna leveranskostnader och meddela hela inköpets pris till försäljaren. I leveransskedet behöver inköparna också information om leverans av speditionsavdelningen som handhar den informationen. Största delen av informationen i inköpet går via inköparna. Som hjälpmedel finns även en s.k. ”beställningsnummer-bok”, dit all väsentlig information om leveransen förs.

Speditionsavdelningen är i vanliga fall endast i kontakt med inköparna och leverantören. Speditionen har kunskap om leveranskostnader och hjälper inköparna redan i offertskedet. Då offerten godkänts och beställningen gjorts, informeras speditionen, varefter de väntar på att produkterna skall bli klara för avhämtning. Då produkterna är klara, får speditionen, via inköparen eller direkt från leverantören, en packlista. Den använder de sig av då de beställer leverans för produkten. Speditionen bevakar leveransen och meddelar inköparna om möjliga ändringar i den beräknade leveranstiden. I de flesta fallen går all information från speditionen via inköparna till försäljaren. Endast om det är väldigt skyndsamt att få någon information, är de direkt i kontakt med varandra.



Figur 3 Informationsflödet i processen

Informationsflödet mellan avdelningarna är också visualiserat i figur 3. Figuren gjorde jag baserat på min kunskap om flödet före intervjuerna, men under intervjuerna visade det sig att denna visualisering stämmer. I visualiseringen är förutom Onninsens tre avdelningar, även kunden och leverantören med, eftersom också de spelar en viktig roll i flödet. Aktörerna är märkta med en oval form medan informationen i rektangulär form. Den prickade rektangeln antyder att detta flöde av information nödvändigtvis inte förekommer i varje köp. Pilarna och dess färger antyder riktningen av flödet mellan aktörerna. Det finns alltså ganska mycket information som rör sig mellan avdelningarna, vilket betyder att flödena måste fungera.



## 4.4 Processen ur ett Lean Six Sigma perspektiv

I detta kapitel kommer jag att ta en titt på projektimport-processen ur ett Lean Six Sigma perspektiv. Enligt teorin fanns det sju huvudsakliga delområden i en process som möjligtvis kunde innehålla spill. Under intervjuerna frågade jag respondenternas åsikter om dessa sju delområden. Nedan följer avdelningarnas åsikter.

### 4.4.1 Lagerhållning

Största delen av leveranserna inom projektimport-processen levereras direkt från leverantören till kunden. Det finns dock undantag, s.k. cross-dock köp. Cross-dock köp går ut på att produkterna som anländer till lagret redan är köpta och endast åker via lagret, där de ofta packas om och skickas till kunderna. Lagerhållning är därför inte det mest aktuella inom denna process. Gällande cross-dock inköpen fanns det dock några åsikter.

Försäljare 1 förklarar att dessa cross-dock inköp ibland kan vara besvärliga. Ifall man samlar ihop ett paket med olika produkter och något fattas, måste man då vänta på produkten som saknas innan allt kan skickas iväg. Försäljare 2 förklarar att det nog i flesta fall fungerar bra, men ifall någon produkt saknar referens kan det vara svårt att identifiera vilken beställning den tillhör.

Inköparna tyckte att det nog fungerar bra till största del. Det enda som ibland kunde försämra effektiviteten var möjliga rusningstider, lagrets utrymme och personalresurserna.

På speditorsavdelningen hade man inte så mycket kunskap om detta. Eftersom dessa produkter kommer med inco-termerna CPT eller DAP, sköter speditionen överhuvudtaget inte om dessa beställningar i något skede.

Försäljare 1	Ibland problem med tajmningen av leveranser
Försäljare 2	Ibland problem med att produkterna saknar referens
Inköpare 1	Fungerar effektivt
Inköpare 2	Fungerar effektivt
Logistikkoordinator	Saknar information

Tabell 2 Respondenternas åsikter om lagerhållningen

#### 4.4.2 Transport

Att transporten fungerar är essentiellt i denna process. Enligt teorin kan det dock ofta finnas spill inom transporten. Till detta hör både transporten i allmänhet och vilka leveransvillkor som används. Nedan är avdelningarnas åsikt om transporten.

Försäljarna tyckte att transporten i allmänhet i stora drag fungerar effektivt. Leveransvillkoren fungerar också, speciellt då man beställer från leverantörer man känner från tidigare. Försäljare 1 ansåg att då man beställer från en ny leverantör, kan det ibland vara svårt, men då kan man fråga råd från andra avdelningar.

Inköparna var överens om att leveransvillkoren fungerar på ett bra sätt. Det är ganska klart vilken term som skall användas och de hjälper också försäljarna med att välja rätt. Gällande transporten på en allmän plan, tyckte båda att det fungerar effektivt, med tanke på mängden som levereras. Ifall förseningar förekommer, är det främst beroende på problem hos transportföretaget och inte på fel i processen hos Onninen.

På speditorsavdelningen var åsikten också den, att leveransvillkoren fungerar bra. Gällande transporten i allmänhet, höll de med om att det i vanliga fall fungerar bra, men att det ibland kan ske misstag av transportföretaget. Misstagen kan t.ex. vara att transportföretaget inte hämtar produkterna som lovat eller att produkterna skadas under transporten.

Åsikterna gällande transporten var alltså ganska lika på alla avdelningar. Felen som finns beror främst på yttre faktorer som Onninen inte kan påverka.

Försäljare 1	I stort sett effektivt, ibland problem med leveransvillkoren
Försäljare 2	Fungerar effektivt
Inköpare 1	Fungerar effektivt, förutom enstaka problem med transportföretagen
Inköpare 2	Fungerar effektivt, förutom enstaka problem med transportföretagen
Logistikkoordinator	Fungerar effektivt, förutom enstaka problem med transportföretagen

Tabell 3 Respondenternas åsikter om transporten

### 4.4.3 Utrymme och faciliteter

Lika som lagerhållningen, är inte heller utrymme och faciliteter det mest aktuella inom denna process. Eftersom största delen av leveranserna går direkt till kunden, behövs faciliteterna sällan. Nedan följer ändå avdelningarnas åsikter om användningen av utrymme och faciliteterna i cross-dock köpen.

Försäljare 1 säger att det nog vanligtvis fungerar bra, men att det ibland kan vara svårt att veta exakt hur mycket utrymme ett projekt kan kräva i lagret. Det är ibland svårt att uppskatta hur mycket utrymme enskilda produkter kräver. Försäljare 2 hade samma åsikt om att det generellt fungerar bra, men sade också att tajmningen av leveranserna till lagret är viktiga. Ifall ett större parti skall samlas ihop på lagret, är det bra om alla produkter anländer samtidigt.

Båda inköparna tyckte att utrymmet och faciliteterna användes effektivt i denna process. Inköpare 1 lyfte också fram att avlastningsutrustningen på plats är bra.

På speditorsavdelningen hade man inte mycket att kommentera om saken. Som redan nämnt, går dessa cross-dock leveranser sällan via deras händer, vilket betyder att informationen om dessa inte når avdelningen.

Försäljare 1	Ibland problem med att veta hur mycket utrymme produkterna kräver på lagret
Försäljare 2	Ibland problem med tajmningen av leveranserna
Inköpare 1	Fungerar effektivt
Inköpare 2	Fungerar effektivt
Logistikkoordinator	Saknar information

Tabell 4 Respondenternas åsikter om utrymme & faciliteter

### 4.4.4 Användning av tid

Tid är en viktig resurs. Därför är det viktigt att tidsanvändningen är effektiv. Nedan finns avdelningarnas åsikter om tidsanvändningen i processen.

Försäljare 1 tyckte att tidsanvändningen vanligtvis är effektiv, men att ifall man gör något som avviker från det normala kan det ofta ta mycket tid. Försäljare 2 lyfte fram att tidsanvändningen mycket beror på personalen. För vissa tar en uppgift fem minuter, medan det för andra kan ta en halv dag. Detta främst p.g.a. att de inte ordentligt kan använda redskapen som behövs. T.ex. okunnighet i användning av olika datorprogram, var enligt försäljare 2 en orsak till ineffektiv tidsanvändning.

Båda inköparna ansåg att det nog fanns brister i tidsanvändningen, men att det mesta handlar om kommunikationen mellan dem och leverantören. Då de gör offertförfrågningar till leverantörer kan det ibland ta länge innan de får svar, vilket gör processen långsammare. Inköpare 1 lyfte också fram att informationen mellan inköparna och försäljarna ibland går långsamt. Då försäljarna skickar en otillräcklig offertförfrågan till inköparna, kan det gå mycket tid åt då man bollar email fram och tillbaka mellan avdelningarna.

På speditionsavdelningen var åsikten att det nog går en del tid till spill av olika orsaker. Delvis går det mycket tid åt att utreda leveransfel. Enligt logistikkoordinatören är en annan orsak till tidsspill att inköparna inte följer med sina beställningar. Leverantören har lovat att produkterna skall vara klara en viss tid, men då inget hörs från dem, märks det ofta för sent. Då blir leveransen genast skyndsamt och man måste snabbt ordna leverans för produkten. Det är alltså inköparnas uppgift att följa med sina beställningar, men ibland då det blir ogjort, blir tidsanvändningen ineffektiv. Det går också mycket tid åt till att vänta på att leverantören skall skicka dimensionerna för förpackningarna, men det är något som inte projektimport-processen direkt kan påverka.

Försäljare 1	Effektivt, förutom när man avviker från det normala
Försäljare 2	Ineffektivt p.g.a. att personalen saknar kunskap i användandet av redskap
Inköpare 1	Ineffektiv kommunikation med leverantörerna och ibland försäljarna
Inköpare 2	Ineffektiv kommunikation med leverantörerna
Logistikkoordinator	Ineffektivt p.g.a. Att inköparna inte följer med sina beställningar. Onödig tid går också åt till att utreda leveransfel och att vänta på packlistan från leverantören

Tabell 5 Respondenternas åsikter om tidsanvändningen

#### 4.4.5 Förpackningar

Försäljarna tyckte att förpackningarna och förpackningssättet för det mesta är bra. Försäljare 1 påstod dock att det ibland är svårt att veta hur stora förpackningarna är och därmed hur mycket utrymme de kräver.

Också inköparna tyckte att förpackningarna fungerar bra. Inköpare 1 höll också med om att det kan vara svårt att veta hur stora förpackningarna är. Därför kan det ibland vara svårt att uppskatta leveranskostnader, eftersom man inte vet hur mycket utrymme de kräver eller hur leverantören lastar.

På speditorsavdelningen var enda kommentaren att rörbuntarna ofta är dåligt märkta. Detta kan försvåra identifieringen av produkterna, vilket leder till leveransfel.

Försäljare 1	Effektivt, men ibland svårt att veta hur stora förpackningarna kommer att vara
Försäljare 2	Effektivt
Inköpare 1	Effektivt, men ibland svårt att veta hur stora förpackningarna kommer att vara
Inköpare 2	Effektivt
Logistikkoordinator	Effektivt, men förpackningarna ibland dåligt märkta

Tabell 6 Respondenternas åsikter om förpackningarna

#### 4.4.6 Administration

Alla tre avdelningar tyckte att administrationen till största del fungerar effektivt, eftersom det i dagens läge är så automatiserat. Försäljare 1 tyckte att enda problemet var gällande sändningen av fakturor. Systemet fungerar så, att fakturan till kunden endast sänds ut då fakturan till leverantören är betald. Ibland kan betalningstiden därför förlängas.

Försäljare 1	Effektivt, förutom hur faktureringen fungerar
Försäljare 2	Effektivt
Inköpare 1	Effektivt
Inköpare 2	Effektivt
Logistikkoordinator	Effektivt

Tabell 7 Respondenternas åsikter om administrationen

#### 4.4.7 Kunskap

Kunskapsdelen innehåller alltså tre delar. Effektiviteten baserar sig på fördelningen av kunskap mellan avdelningar, personalens kunnighet och skolning av personal. Nedan är avdelningarnas åsikter om dessa tre delmoment.

Försäljare 1 tyckte att det nog fanns saker att förbättra i flödet av kunskap och information mellan avdelningarna. Främst syftade detta på sommarvikarier eller ny personal, som inte t.ex. känner till leverantörer eller lagret. Försäljare 2 ansåg att flödet fungerade bra. Personalens kunnighet delade åsikterna på avdelningen. Försäljare 1 tyckte att kunnigheten till största del var på hög nivå. Däremot påstod försäljare 2 att det nog fanns en hel del att förbättra. Främst gällde det användandet av dator, där respondenten tyckte att det fanns klara brister. Gällande skolning av personalen, tyckte båda respondenterna att den var tillräcklig.

Inköpare 1 tyckte att flödet av kunskap och information fungerade bra, också med avdelningar som inte direkt är med i denna process. Exempelvis gör de mycket samarbete med inköpare från andra avdelningar, eftersom leverantörerna ändå ofta är samma. Inköpare 2 påstod att det nog förekom brister. Från speditonsavdelningen kommer det bra med information, men från försäljarna är den ibland bristfällig, t.ex. gällande behovet av specialutrustning vid avlastning. Detta kan dock också bero på att kunden glömt meddela försäljaren om saken. Personalens kunnighet är enligt inköpare 2 på bra nivå, medan inköpare 1 lyfte fram problematiken med att ha så många försäljare. Eftersom det finns så många försäljare som inte säljer denna service regelbundet, betyder det att alla inte vet exakt hur processen fungerar eller vilken information som inköparna behöver av dem. Enligt inköparna erbjuds det mycket skolning åt personalen. Det är bara upp till personalen att aktivt söka sig till skolningarna.

På speditonsavdelningen var åsikten den, att flödet nog kunde fungera bättre. Det händer ibland att viktig information uteblir från försäljarnas sida. Också från inköparna kan informationsflödet ibland vara bristfälligt. Exempelvis då det kommer förfrågningar om leveranspriser, kan de ibland sakna information som behövs för att räkna ut det. Personalen är dock kunnig inom denna process och skolas väl.

Försäljare 1	Kunskap/informationsflödet kunde fungera bättre. Personalen är kunnig. Erbjuder bra skolning
Försäljare 2	Kunskap/informationsflödet fungerar effektivt. Finns en hel del att förbättra i personalens kunnighet. Erbjuder bra skolning.
Inköpare 1	Kunskap/informationsflödet fungerar effektivt. En del problem med mängden försäljare, eftersom kunnigheten varierar. Erbjuder bra skolning.
Inköpare 2	Kunskap/informationsflödet med försäljarna kunde fungera bättre. Personalen är kunnig. Erbjuder bra skolning
Logistikkoordinator	Kunskap/informationsflödet fungerar effektivt, förutom enstaka problem med både försäljarna och inköparna. Personalen är kunnig. Erbjuder bra skolning

Tabell 8 Respondenternas åsikter om kunskap

## 5 ANALYS

I detta kapitel kommer jag att analysera svaren jag fått i intervjuerna och presentera hur dessa svar skiljer sig mellan avdelningarna. Med hjälp av analysen får jag information om eventuella problem på högre plan och därmed förhoppningsvis också förslag på hur dessa problem kunde åtgärdas.

### 5.1 Avdelningarnas roll i processen

Avdelningarnas roller och ansvar var till största del klart för alla. Dessutom kände respondenterna också till de andra avdelningarnas roller och ansvarsområden. Gällande ansvarsområdet, var det ändå en sak som stod ut. Enligt inköpare 2 är det överenskommet att det är speditionens ansvar att se till att de får en packlista av leverantören. Logistikkoordinatören och jag hade ändå den uppfattningen att det är inköparnas ansvar, även om det ofta är personalen på speditiionsavdelningen som gör det. Detta var en sak jag många gånger märkte då jag arbetade på speditiionsavdelningen. Då en packlista inte kom, var det ofta osäkert om man skulle fortsätta fråga leverantören eller be inköparen kontakta dem. Att det nu i intervjun kom fram att avdelningarna har olika åsikter om saken förklarar en hel del.

Det skulle vara bra att sätta sig ner och diskutera dessa saker, så att alla avdelningar vet vilka deras ansvarsområden är. Till största del verkar alla ha det klart för sig, men små

detaljer, som att vem ansvarar för att be om packlistorna, kan orsaka missförstånd i processen.

## 5.2 Informationsflödet i processen

Alla avdelningarna hade klart för sig hur informationsflödet skall fungera och vilken information som skall delas mellan avdelningarna. Det fanns dock varierande åsikter om hur bra informationsflödet i praktiken fungerar. I många fall var åsikten att viktiga detaljer fattades från informationen. Detta gäller bl.a. offertförfrågningar från försäljarna, där inköparna ibland saknar detaljer om produkter eller om specialbehov, t.ex. avlastningsutrustning. Då dessa detaljer saknas, leder det till att onödigt tid används på att bolla offertförfrågningen fram och tillbaka mellan avdelningarna. Ifall specialbehovet gällande leveransen uteblir, betyder det ofta att det först framkommer då produkterna skall levereras. Då kan det ofta visa sig att leveransen inte lyckas p.g.a. att viktig information uteblivit. Dessutom önskade en av inköparna att försäljarna aktivare gav feedback gällande offerter som inte kunden godkände. De skulle gärna vilja veta orsaken till varför det inte blev en beställning.

Informationsflödet mellan inköparna och expeditionen fungerar till största del bra. Beställningsnummer-boken hjälper i detta fall mycket, eftersom all viktig information om leveransen förs till den. Detaljer saknas dock också ibland från detta flöde, exempelvis då inköparna skickar en förfrågan om leveranspris för en beställning, saknas det ibland viktig information som krävs för att räkna ut ett exakt pris.

Informationsflödet fungerar alltså relativt bra i dagens läge. Det skulle dock vara viktigt att göra upp exakt vilken information behövs i olika fall. Eftersom det finns så många försäljare, betyder det att det är svårt att helt och hållet avlägsna variation från processen, men vissa riktlinjer skulle vara bra att ha. I många fall kan det också vara att det är kunden som glömt meddela om en specifik sak, vilket gör det svårt för försäljarna. Ifall detta dock är något som händer oftare, borde man kanske komma överens vilka frågor som skall ställas till kunden, för att denna information säkert skall komma fram. Huvudsaken är ändå att alla vet hur flödet i sig skall fungera och vilken information varje avdelning behöver.



## **5.3 Processen ur ett Lean Six Sigma perspektiv**

Enligt Lean Six Sigma vill man alltså minska på spillet i olika delområden i en process. Också i denna process finns det förbättringsmöjligheter. Nedan analyserar jag svaren gällande dessa sju delområden.

### **5.3.1 Lagerhållning**

Även om lagerhållningen, som sagt, inte är det mest aktuella delområdet inom denna process, fanns även där spill. Eftersom produkterna som går via lagret kommer som CPT eller DAP, betyder det att det är leverantören som beställer leveransen för produkterna. Därför är problemen gällande tajmingen av leveranserna och produkternas referens, främst på leverantörens ansvar. Inköparna kunde dock informera leverantörerna om problemen som uppstår. Informationen om dessa problem verkar dock inte ha nått inköparna, eftersom ingendera nämnde problemen. Försäljarna kunde alltså dela med sig av denna information till inköparna, så att de kan meddela leverantörerna om dem.

### **5.3.2 Transport**

Problemen och spillet inom transporten beror främst på yttre faktorer som är svåra för Onninen att påverka. I det stora hela fungerar transporten bra, men vissa misstag sker ibland från transportbolagets sida. Som sagt, är produkterna i fråga inte de lättaste att transportera. Uppföljning av transportbolagets agerande är ändå viktigt, för att se till att det inte blir ett större problem.

### **5.3.3 Utrymme och faciliteter**

Eftersom utrymme och faciliteter starkt korrelerar med lager, är inte heller detta delområde det mest aktuella. Igen var det endast försäljarna som hade kunskap om möjligt spill. Största problemet även i detta delområde, var tajmingen av leveranserna. Dessutom ansågs det också vara problematiskt att bedöma hur stora förpackningarna skulle vara och därmed hur mycket utrymme de skulle kräva på lagret. Detta är igen något som leverantörerna har information om. Därför vore det igen viktigt att informationen om problemen nådde inköparna, eftersom det är de som är i kontakt med leverantörerna.

### **5.3.4 Användning av tid**

Alla avdelningarna tyckte att tid var en resurs som inte alltid utnyttjas till fyllo. De påpekade problem både inom intern och extern kommunikation. En av försäljarna tyckte att tekniska kunnandet inte alltid var tillräckligt bra, vilket medförde att vissa uppgifter tog länge för specifika personer att utföra. Inköparna tyckte att kommunikationen mellan dem och både försäljarna och leverantörerna ibland var för tidskrävande. Om man fokuserar på problemen inom Onninen, skulle det alltså vara viktigt att ha klara instruktioner vilken information som exempelvis behövs i en offertförfrågan till inköparna. Då skulle man undvika bollandet av email fram och tillbaka mellan avdelningarna. På speditorsavdelningen tyckte man att största tidsineffektiviteten berodde på att inköparna inte följde med sina beställningar. Då de inte följer med att produkterna levereras enligt överenskommelse, försenas de och hela processen blir ineffektivare.

Gällande tidsanvändningen fanns det alltså en del att förbättra. En del av problemen beror på yttre aktörer som leverantören, men det finns även problem i tidsanvändningen inom Onninen. Klara riktlinjer och skolning skulle vara första steget till att motverka dessa problem.

### **5.3.5 Förpackningar**

Största problemet gällande förpackningarna var att bedöma storleken på dem på förhand. För att beräkna transportkostnader noga är det viktigt att veta hur stora förpackningarna är och hur de lastas in i, t.ex. lastbilen. Detta är dock information som endast leverantören innehar i de flesta fallen. Delvis kan man med erfarenhet ungefär räkna ut hur de kommer att packas, men med säkerhet vet endast leverantörerna. Därför skulle det vara viktigt för inköparna att fråga om dessa saker redan vid offertskedet.

### **5.3.6 Administration**

Alla tillfrågade tyckte att administrationen fungerade utan större problem. Allt sköts i dagens läge automatiskt, vilket betyder att felen som uppstår högst sannolikt är tekniska.

### 5.3.7 Kunskap

Kunskapsdelen, som alltså delas in i tre områden, hade också en del att förbättra. Det som främst lyftes fram var personalens kunnande och flödet av kunskap/information mellan avdelningarna. Enligt en av försäljarna är kunskapen gällande användandet av, t.ex. dator, bristfällig. Detta leder till ineffektiv tidsanvändning.

Informations- och kunskapsflödet är för det mesta bra mellan avdelningarna. Vissa bristfälligheter framkom dock även här. Som redan tidigare nämnts, kunde informationen i många fall vara mera detaljrik. Speciellt från försäljarnas sida händer det ibland att viktig information uteblir. Det skulle alltså vara viktigt att göra upp exakt vilken information som alla avdelningar behöver för att utföra sina uppgifter. Att informationen från försäljarnas sida inte alltid är rätt kan dock förklaras med mängden försäljare. Eftersom det finns omkring 50 försäljare som kan sälja denna service, betyder det att det alltid kommer att finnas variation i kunskapen. När man jämför det med inköparna och speditionen, där det endast är ett fåtal personer som jobbar med denna process.

Alla avdelningarna var överens om att Onninen erbjuder bra med skolning. Det är bara upp till personalen att själv söka sig regelbundet till dessa skolningar.

Problemen som kom upp i kunskapsdelen korrelerar mycket med problem som nämnts vid tidigare skeden. Även om kunskapsnivån verkar vara hög, skulle det ändå finnas utrymme för fortsatt skolning av personalen.

## 6 DISKUSSION

När jag frågade respondenterna hur de tycker att processen fungerar som helhet idag, var avdelningarna eniga i att den fungerade bra. Även om vissa problem framstod under intervjuerna, verkade de slutligen ändå inte påverka processens funktion på en daglig nivå. Det mest anmärkningsvärda problemet gäller informationen i informationsflödet. Saknaden av detaljer eller viktig information var ett ständigt tema i svaren på många av frågorna. Även om problemen nödvändigtvis inte är dagliga, är det ändå ett område som borde ses över. Att ha klara riktlinjer för bl.a. offertförfrågningar till inköparna, skulle kunna minska på mängden information som saknas. Då viktig information saknas, fungerar processen inte effektivt.

Problemen som berör yttre aktörer, som transportbolag eller leverantörer, bör förmedlas till personalen som sköter kontakten till dem. T.ex. nämnde försäljarna problem som inte inköparna nämnde, vilket tyder på att informationen om problemen nödvändigtvis inte nått dem. Det är viktigt att alla avdelningar får information om problemen, för att sedan kunna förebygga dem.

Också ansvarsområdet gällande några saker verkade vara oklara. Det är oroväckande att inköparna och speditionen har olika åsikter om vem som ansvarar för att leverantören skickar packlistan. Det skulle vara bra att dessa avdelningar tillsammans skulle komma överens om vem som ansvarar för det.

Med hjälp av Lean Six Sigma vill man alltså minska på spill och variation från processer och därmed göra dem effektivare. Inom Lean finns det sju delområden, som potentiellt innehåller spill. Respondenternas åsikter om effektiviteten av dessa sju delområden varierade en del. De kom tillsammans fram till många saker som enligt dem ledde till spill. Lean, som teori, ger inte svar på hur detta spill skall motverkas, utan snarare var detta spill kan finnas och att spillet skall motverkas för att göra processen effektivare. När källorna till spill nu hittats, är det upp till företaget att eliminera dem.

Genom Six Sigma delen försöker man minska på variation inom processerna. Variation är något som klart förekommer i denna process, eftersom så många personer och avdelningar medverkar i den. I och med att införa klara riktlinjer om informationen som krävs för att utföra olika uppgifter, skulle man förhoppningsvis kunna minska på variationen i processen. Detta skulle minska på många av problemen i processen, eftersom t.ex. saknaden av detaljer och viktig information var ett ständigt förekommande tema.

Lean Six Sigma fungerade alltså främst som redskap till att dokumentera denna process, inte för att hitta lösningar till dess problem. Områdena teorin lyfte fram som potentiella källor för spill var bra, eftersom spill hittades i nästan varje delområde. Teorin hjälpte mig att finna vilka områden av processen jag skall fokusera på och fråga respondenterna om.

Med tanke på hur krävande denna process är, fungerar den som helhet bra. Produkterna som är involverade i denna process är inte de lättaste att hantera, men förutom några

undantag, fungerar processen som helhet bra. Alltid finns det saker att utveckla och förbättra. Det är nu fast på Onninen att ta upp dessa problem och försöka hitta en lösning till dem.

## 6.1 Förbättringsmöjligheter

På basen av analysen av empirin skulle jag rekommendera att Onninen tillsammans med de involverade parterna främst fokuserade två områden. Som första arbetsuppgifter som idag anses ligga mellan två olika avdelningar. Här t.ex. delar av informationsflödet mellan Onninen och leverantören, som idag sköts av både inköparna och speditionen. Rekommendationen skulle vara att dessa två avdelningar skulle sätta sig ner och komma överens exakt hur ansvaret delar sig mellan avdelningarna. Som andra punkt skulle jag rekommendera att Onninen hade ett mera strukturerat format för information mellan avdelningarna, där följande fångas upp i stegen nedan.

<b>Information från försäljare/kund till inköpare</b>
Tillverkningsstandard
Materialmärkning
Dimension
Väggjocklek ifall av rör
Mängd
Tidpunkt
Specialarrangemang gällande leveransen

Tabell 9 Informationsbehov från försäljare/kund till inköpare

Tabell 9 visar vilken information inköparna behöver från försäljarna/kunden för att utföra sin uppgift i processen. Det är viktigt att försäljarna vet vilken information inköparna behöver och därmed vilka frågor de skall ställa kunden. Om försäljarna skulle följa med att de säkert får denna information från kunden innan de vidarebefordrar informationen till inköparna, skulle processen fungera effektivare ur alla parter synvinkel. Onninen kunde endera införa ett dokument som försäljarna ifyller eller se till att alla försäljare följer med att denna information är mottagen innan de kontaktar inköparna.

<b>Information från inköpare i en leveransförfrågan</b>
Vikt
Längd ifall av rör
Avhämtningsadress
Leveransadress
Lastningsspecifikationer

*Tabell 10 Information från inköpare i en leveransförfrågan*

Tabell 10 visar också vilken information speditionen behöver för att beräkna ett leveranspris åt inköparna. Även i detta fall skulle det vara viktigt att inköparna vet vilken information som behövs och ser till att informationen finns med i förfrågan.

Genom att göra dessa förändringar anser jag att processen skulle effektivieras ytterligare.

## **6.2 Förslag till fortsatt forskning**

I och med att detta arbete främst handlade om informationsflödet och avdelningarnas åsikter om processen, kunde man även forska i processen ur ett materialflöde-perspektiv. I detta arbete tog jag inte fasta på hur materialflödet i sig sköts, utan snarare hur processens aktiviteter utförs inom Onninen.

Dessutom kunde man även forska i hur liknande processer fungerar i andra företag från samma bransch. Man kunde alltså jämföra företag och dess processer med varandra.

## KÄLLOR / REFERENCES

- Businessdictionary.com. *Process mapping*. Tillgänglig: <http://www.businessdictionary.com/definition/process-mapping.html> Hämtad 30.01.2017
- Crandall, Richard E., Crandall, William R., Chen, Charlie C. 2015, *Principles of Supply Chain Management*, Second edition, CRC Press Taylor & Francis Group, 672 s.
- Goldsby, Thomas J, Martichenko, Robert. 2005, *Lean Six Sigma Logistics*, J. Ross Publishing, 282 s.
- Inköpsdesign.se. *Projektinköp*. Tillgänglig: <http://inkopsdesign.se/vara-tjanster/ovriga-tjanster/projektinkop/> Hämtad 01.02.2017
- Investopedia.com. *Enterprise Resource Planning – ERP*. Tillgänglig: <http://www.investopedia.com/terms/e/erp.asp> Hämtad 15.3.2017
- Kauppalehti.fi*. Onninen Oy. Tillgänglig: <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/onninen+oy/10712079> Hämtad 22.3.2017
- Kuljetusjalogistiikka.com. *Varastoinnin ulkoistamisen hyödyt kannattaa simuloida ja laskea*. Tillgänglig: <http://www.kuljetusjalogistiikka.com/2016/10/20/varastoinnin-ulkoistamisen-hyodyt-kannattaa-simuloida-laskea/> Hämtad 20.11.2016
- Kumar, Ranjit. 2005, *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*, 2 uppl. Sage Publications Ltd, 352 s.
- Logistiikanmaailma.fi. *Incoterms 2010*. Tillgänglig: [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Incoterms\\_2010](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Incoterms_2010) Hämtad 15.3.2017
- Logistiikanmaailma.fi. CPT. Tillgänglig: <http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/incoterms-2010/CPT/> Hämtad 12.4.2017
- Logistiikanmaailma.fi. DAP. Tillgänglig: <http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/incoterms-2010/DAP/> Hämtad 12.4.2017
- Onninen.com. *Onninen Express-kedjan*. Tillgänglig: [http://www.onninen.com/finland\\_sv/Tjanster/Pages/OnninenExpress.aspx](http://www.onninen.com/finland_sv/Tjanster/Pages/OnninenExpress.aspx) Hämtad 22.3.2017

- Onninen.com. *Onninen-koncernen*. Tillgänglig: [http://www.onninen.com/finland\\_sv/AboutUs/koncern/Pages/Default.aspx](http://www.onninen.com/finland_sv/AboutUs/koncern/Pages/Default.aspx) Hämtad 22.3.2017
- Onninen.com. *Vuosikertomus 2015*. Tillgänglig: [http://www.onninen.com/SiteCollectionDocuments/Finland%20Documents/Onninen%20Suomi/Avainluvut/Onninen\\_vuosikertomus\\_2015.pdf](http://www.onninen.com/SiteCollectionDocuments/Finland%20Documents/Onninen%20Suomi/Avainluvut/Onninen_vuosikertomus_2015.pdf) Hämtad 22.3.2017
- Patton, Michael Quinn. 2002, *Qualitative research and evaluation methods*, Sage Publications Inc, 598 s.
- Ritvanen, Virpi, Inkeläinen, Aimo, von Bell, Anders & Santala, Jouko. 2011, *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*, Reijo Rautaoman säätiö, 252 s.
- Sachdeva, J.K. 2008, *Business Research Methodology*, Himalaya Publishing House, 478 s.
- Sauro, Jeff. Dummies.com. *10 Methods For Identifying Customer Needs*. Tillgänglig: <http://www.dummies.com/business/customers/10-methods-for-identifying-customer-needs/> Hämtad 12.11.2016
- Simplyeducate.me. *Quantitative Methods: Meaning and Characteristics*. Tillgänglig: <http://simplyeducate.me/2015/01/03/quantitative-methods-meaning-and-characteristics/> Hämtad 16.2.2017
- Sixsigmastudyguide.com. *Process mapping*. Tillgänglig: <http://sixsigmastudyguide.com/process-mapping/> Hämtad 31.1.2017
- Van Weele, Arjan J. 2010, *Inköp och supply chain management*, Studentlitteratur, 627 s.



# BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

## Bakgrund:

1. Vad jobbar du med här på Onninen?
2. Hur länge har du jobbat med det?
3. Har du jobbat med liknande uppgifter tidigare?

## Processen:

4. Berätta om processen för projektimport på Onninen
5. Vilka delar består processen av (om det inte nämnts)
6. Vem är involverad i processen (om det inte nämnts)
7. Vad är din roll och vad ansvarar du för i processen?
8. Vad är de andra avdelningarnas roll och ansvar i processen?
9. Vilken information är du ansvarig för?
10. Vilken information behöver du och av vem?

## Lean Six Sigma:

11. Tycker du att lagerhållningen fungerar effektivt i denna process?
  - a. Ja- hur?
  - b. Nej
12. Tycker du att transporten fungerar effektivt i denna process?
13. Tycker du att utrymme och faciliteter utnyttjas effektivt i denna process?
14. Tycker du att tiden används effektivt i denna process?
15. Tycker du att förpackningarna och förpackningssättet fungerar effektivt?
16. Tycker du att administrationen fungerar effektivt inom denna process?
17. Tycker du att kunskap används effektivt inom denna process?

## Avslutningsfrågor

18. Hur tycker du att processen fungerar som helhet idag?
19. Hur tycker du informationsflödet mellan avdelningarna fungerar idag?
20. Finns det något som du skulle vilja förbättra i processen?
21. Andra kommentarer?