

En granskning av interna processer: Från kundkontakt till levererat renhållningsfordon

Jesper Yrjans

Examensarbete för ingenjörsexamen (YH)-examen

Produktionsekonomi

Vasa 2023

EXAMENSARBETE

Författare: Jesper Yrjans
Utbildning och ort: Produktionsekonomi Vasa 2023
Handledare: Isabella Krook, NTM Finland
Niklas Kallenberg, Yrkeshögskolan Novia

Titel: En granskning av interna processer: Från kundkontakt till levererat renhållningsfordon

Datum: 02.05.2023 Sidantal: 55 Bilagor: 7

Abstrakt

För att utveckla en produktprocess, behövs en ingående undersökning över produktprocessens alla skeden. Genom att granska alla steg i processen kan varje metod förbättras och slutligen skapa nya kunder och en bättre kundnöjdhet till företaget.

Examensarbetet fungerar som en granskning av NTM:s produktprocess för renhållningsfordon. Arbetet skall analysera och identifiera risker i den nuvarande processen för att i framtiden skapa nöjdare kunder till företaget. För att kunna förbättra kundnöjdheten är produktprocessen beroende av ett samarbetande företag där varje avdelning har stor kunskap och förståelse över renhållningsfordonet. Samtidigt som avdelningarna behöver kunna se sina brister, utvecklas och kommunicera med andra.

Undersökningen av produktprocessen gjordes genom kvalitativa intervjuer med processens nyckelavdelningar. Bland nyckelavdelningarna finns försäljaren, företagets kontakt med försäljaren och kunden, Sales Support Team. Konstruktionsavdelningen som utför produktens ritningar samt även produktionsavdelningen som producerar produkten. Utifrån de kvalitativa intervjuerna som gjordes, identifierades processens riskområden. Processens riskområden utvecklades slutligen till förbättringsförslag för att kunna utveckla processen.

Resultatet identifierar flera olika riskområden i processen, orsaker är främst kommunikationsproblem mellan företagets nyckelavdelningar. Förbättringsförslagen ger främst företaget utvecklingsmöjligheter bland de interna processerna.

Språk: svenska

Nyckelord: interna processer, kommunikation, kundnöjdhet, verksamhetsutveckling, lean

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Jesper Yrjans
Koulutus ja paikkakunta: Tuotantotaloutta, Vaasa
Ohjaaja(t): Isabella Krook, NTM Finland
Niklas Kallenberg, Novia Ammattikorkeakoulu

Nimike: Sisäisten prosessien tarkastus: Asiakaskontaktista toimitettuun jätehuoltoajoneuvoon asti

Päivämäärä 02.05.2023 Sivumäärä 55

Liitteet 7

Tiivistelmä

Tuoteprosessin kehittämiseksi on tutkittava perusteellisesti kaikki tuoteprosessin vaiheet. Tarkastelemalla kaikkia prosessin vaiheita voidaan jokaista menetelmää parantaa ja lopulta luoda yritykselle uusia asiakkaita ja parempaa asiakastyytyväisyyttä.

Opinnäytetyö toimii NTM:n jäteautojen tuoteprosessin tarkasteluna. Työssä analysoidaan ja tunnistetaan nykyiseen prosessiin liittyviä riskejä, jotta yritykselle voidaan tulevaisuudessa luoda tyytyväisempiä asiakkaita. Asiakastyytyväisyyden parantamiseksi tuoteprosessi on riippuvainen yhteistyöhön perustuvasta yrityksestä, jossa jokaisella osastolla on suuri tietämys ja ymmärrys jäteautosta. Samaan aikaan osastojen on kyettävä tunnistamaan puutteensa, kehittämään ja kommunikoimaan muiden kanssa.

Tuoteprosessia tutkittiin kvalitatiivisten haastattelujen avulla, joihin osallistuivat prosessin keskeiset osastot. Keskeisiä osastoja ovat myyjä, yrityksen yhteyshenkilö myyjään ja asiakkaaseen, myynnin tukitiimi. Suunnitteluosasto, joka tekee tuotepiirustukset, sekä tuotanto-osasto, joka valmistaa tuotteen. Suoritettujen laadullisten haastattelujen perusteella tunnistettiin prosessin riskialueet. Prosessin riskialueet kehitettiin lopulta parannusehdotuksiksi prosessin kehittämiseksi.

Tulosten mukaan prosessissa on useita eri riskialueita, jotka johtuvat pääasiassa yrityksen tärkeimpien osastojen välisistä viestintäongelmista. Parannusehdotukset tarjoavat yritykselle lähinnä sisäisten prosessien kehittämismahdollisuuksia.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: sisäiset prosessit, viestintä, asiakastyytyväisyys, liiketoiminnan kehittäminen, lean

BACHELOR'S THESIS

Author: Jesper Yrjans
Degree Programme: Industrial Management and Engineering, Vaasa
Supervisor(s): Isabella Krook, NTM Finland
Niklas Kallenberg, Novia UAS

Title: An examination of internal processes: From customer contact to delivered refuse collection vehicle

Date 02.05.2023 Number of pages 55

Appendices 7

Abstract

In order to develop a product process, a detailed analysis of all stages of the product process is required. By examining every step of the process, each method can be improved and eventually create new customers and better customer satisfaction for the company.

This bachelor's thesis serves as a research of NTM's product process for refuse collection vehicles. The thesis analyses and identifies risks in the current process in order to create more satisfied customers for the company in the future. In order to improve customer satisfaction, the product process is dependent on a collaborative company where each department has great knowledge and understanding of the refuse collection vehicle. At the same time, the departments should be able to see their shortcomings, develop and communicate with others.

The investigation of the product process was done through qualitative interviews with the process's key departments. The key departments include the salesperson, the company's contact with the salesperson and the customer, the Sales Support Team. The design department that makes the product designs and the production department that produces the product. Based on the qualitative interviews conducted, the processes risks were identified. The risks were then developed into suggestions for improvement in order to develop the process.

The result identifies several different risks in the process, mainly due to communication problems between the company's key departments. The improvement proposals primarily provide the company with development opportunities among the internal processes.

Language: Swedish

Key words: internal processes, communication, customer satisfaction, business development, lean

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problemformulering.....	1
1.2	Syfte.....	2
1.3	Avgränsning	3
2	Företaget och centrala begrepp.....	3
2.1	Närpes Trä & Metall	3
2.1.1	Bakgrund.....	4
2.2	Refuse collection vehicle (RCV).....	4
2.3	Säljkonfigurator	5
3	Teori.....	6
3.1	Kund	6
3.1.1	Interna kunder.....	6
3.1.2	Kundnöjdhet.....	7
3.2	Kvalitet.....	8
3.3	Lean	8
3.3.1	Vad är Lean?.....	9
3.3.2	Kundorienterad Lean	10
3.3.3	Lean inom organisationen.....	11
3.3.4	Eliminering av slöseri	12
3.4	Företagskultur.....	13
3.5	Kommunikation.....	13
3.5.1	Intern kommunikation.....	14
4	Metodik	16
4.1	Forskningsmetodik.....	16
4.1.1	Kvalitativ metod.....	16
4.1.2	Kvantitativ metod.....	17
4.1.3	Intervju som forskningsmetod	18
4.2	Val av forskningsmetod.....	18
4.3	Tidigare forskning	19
5	Empirisk del.....	20
5.1	Intervjuer och intervjufrågor.....	20
5.2	Kvalitativa intervjuer med försäljare	21
5.2.1	Försäljarens allmänna arbete	21
5.2.2	NTM:s interna policy, kunden först	23
5.2.3	NTM:s interna policy, respekt för individen	24

5.2.4	Kommunikationen med företaget.....	26
5.3	Kvalitativa intervjuer med arbetstagare på företaget.....	27
5.3.1	Ledarskapsfrågor	28
5.3.2	NTM:s interna policy, respekt för individen (ledare)	29
5.3.3	Kommunikationsfrågor till ledare.....	31
5.3.4	Kommunikationsfrågor till arbetare	33
5.3.5	NTM:s interna policy, respekt för individen (arbetare).....	35
5.3.6	Arbetsfördelningsfrågor.....	36
5.3.7	Allmän kommunikation och övriga problemområden.....	37
6	Resultat.....	38
6.1	Sammanfattning och analys av försäljarnas intervjusvar	38
6.1.1	Analys av försäljarens allmänna arbete	38
6.1.2	Analys av försäljarnas åsikter kring begreppet kunden först.....	39
6.1.3	Analys av försäljarnas svar inom kategorin respekt för individen	39
6.1.4	Analys av försäljarnas kommunikation med företaget.....	39
6.2	Sammanfattning och analys av ledares intervjusvar	40
6.2.1	Analys av ledarskapsfrågor	40
6.2.2	Analys av ledarnas svar inom kategorin respekt för individen	40
6.2.3	Analys av ledares svar på kommunikationsfrågor	41
6.3	Sammanfattning och analys av arbetares intervjusvar	42
6.3.1	Arbetarnas svar inom kategorin kommunikation analyseras.....	42
6.3.2	Analys av arbetarnas svar inom kategorin respekt för individen.....	43
6.3.3	Arbetarnas svar på arbetsfördelningsfrågor analyseras	43
6.4	Allmän kommunikation och övriga problemområden.....	44
6.5	Identifierade riskområden.....	46
6.6	Utvecklingsförslag till företaget	47
7	Diskussion	51
8	Källförteckning	54

Bilageförteckning

Bilaga 1. Denna bilaga är konfidentiell

Bilaga 2. Denna bilaga är konfidentiell

Bilaga 3. Denna bilaga är konfidentiell

Bilaga 4. Denna bilaga är konfidentiell

Bilaga 5. Försäljningsoffertens bildbank

Bilaga 6. Ändringsmeddelande processen

Bilaga 7. Avvikelse lista från lager/produktion till Bills of Materials/Sales Supportavdelningen

Figurförteckning

Figur 1. Företagets interna policy. (NTM Finland, u.å.)..... 2

Figur 2. RCV-modell KGH-2B-HL, en baklastare med två bakfickor. (NTM Finland, u.å.)..... 5

Figur 3. Bild på en förbättringstavla. (Pettersson, et al., 2009, s. 107). 9

Tabellförteckning

Tabell 1. Information om intervjuerna. 21

1 Inledning

Det här examensarbetet skall granska hur en Refuse Collection Vehicle (RCV), ett renhållningsfordon, produktprocess hanteras av företagets försäljare och interna team med syftet att identifiera risker i processen och slutligen förbättra företagets kundnöjdhet. För att företaget skall få nöjdare kunder ligger nyckeln i att förbättra samarbetet mellan produktprocessens avdelningar.

Företagets försäljare finns verksamma i olika länder, beroende på var de är bosatta och säljer RCV-fordon. Det gör att de har bra resurser för att skapa en god kontakt med kunden i försäljningslandet. Däremot befinner sig företagets kontakt med både försäljaren och kunden i Finland, vilket gör att kommunikationen och samarbetet mellan dessa parter inte kan bli bristande. Den utomstående försäljaren innehar en stor del av den kundinformation som företaget har ett behov av, vilket skulle göra en bristande kommunikation mellan parterna kritisk.

För att kunna identifiera riskområden i produktprocessen samlas information från företagets försäljare. Ytterligare undersöks företagets nyckelavdelningar, företagets kund- och försäljarkontakt Sales Support, samt även den avdelningen som utför de tekniska åtgärderna och detaljerna på produkten, konstruktionsavdelningen. Genom en undersökning av nyckelavdelningarna kan samarbetet granskas och nya förbättringsförslag till produktprocessen ges till företaget.

1.1 Problemformulering

NTM:s försäljare har tillsammans med kunder och interna team kommit överens om att det finns brister i hur RCV-fordonet produceras. Efter kundens kontakt med försäljaren, förväntar kunden sig en viss produkt, som i slutändan inte alltid motsvarar de förväntningar som försäljaren gett. NTM behöver förbättra de interna processerna för att kunna leverera den produkt som försäljaren säljer och som kunden förväntar sig.

En del brister visar att misstag görs under tillverkningen av RCV-fordonet. Men kundernas största problem handlar ändå inte alltid om nya brister hos de levererade RCV-fordonen som gjorts under tillverkningen utan om återkommande problem som uppstår i planerings- eller konstruktions skeden.

1.2 Syfte

Examensarbetets syfte var att med fokus på Lean granska hela processen av en RCV-produkt, identifiera riskområden och hitta begränsningar i processen för att utveckla dessa till förbättringsförslag. Orsaken till att examensarbetet gjordes med Lean i fokus grundar sig i NTM:s interna policy, kunden först, respekt för individen och eliminering av slöseri. I företagets intresse fanns att förbättra de interna processerna med dessa punkter som grund. Företagets interna policy kan ses i figur 1.

Den teoretiska delen skall byggas på Lean och i synnerhet på företagets interna policy. Med Lean som bakgrund skall den teoretiska delen ge en bättre kunskap för att lösa problemformuleringen.

Den empiriska delen skall ge NTM en kartläggning på RCV-processens begränsningar. Kartläggningen skall granska NTM:s interna team för att se hur dessa utför gemensamma arbeten, brister i processen och varför de produkter som levereras inte är enligt kundernas förväntningar. Om kartläggningen löser problemformuleringarna på ett sådant sätt som uppdragsgivaren förväntar sig kan examensarbetet användas som grund för att förbättra företagets interna arbete samt för att undvika de saker som tidigare ledde till felaktiga leveranser. Försäljaren kan få en större förståelse för företagets interna arbete och kan möta kunden på ett nytt sätt om examensarbetet motsvarar förväntningarna.



Figur 1. Företagets interna policy. (NTM Finland, u.å.).

1.3 Avgränsning

Examensarbetet avgränsas till försäljnings-, planerings- och konstruktionsfrågor eftersom tekniska produktionsproblem inte förklarar varför ett RCV-fordon säljs och ett annat levereras till kunden.

2 Företaget och centrala begrepp

I kapitlet presenteras företaget NTM som är uppdragsgivare till examensarbetet. Företagets huvudkontor finns beläget i Närpes, Finland. Även centrala begrepp beskrivs, vilka är nödvändiga för att förstå examensarbetet och framför allt den empiriska delen och examensarbetets resultatdel på bästa möjliga sätt.

2.1 Närpes Trä & Metall

Närpes Trä & Metall, förkortat NTM, grundades 1950 av Lennart Nordin och idag har företaget ca 650 anställda. NTM är ett teknikföretag som utvecklar, tillverkar, säljer och underhåller transportutrustning för tunga transporter och insamling av återvinningsmaterial och avfall. Genom att målmedvetet satsat på produktutvecklingen har företaget idag utvecklats till en nordiskt ledande koncern och även kunnat sprida ut sig globalt. Företagets huvudsakliga marknadsområde är de nordiska länderna, de baltiska länderna, Storbritannien, Holland, Österrike, Polen, Kroatien samt även Kanada och USA. (NTM Finland, u.å.).

NTM har servicepunkter i 50 olika länder och försäljningspunkter i 14 olika länder. Förutom moderbolaget som befinner sig i Närpes, har företaget utvecklade dotterbolag i Sverige, Storbritannien, Tyskland, Estland, Polen, Kanada och USA. Företaget har även ett dotterbolag i Ryssland, vilket NTM inte samarbetar med idag på grund av världsläget. År 2022 hade företaget uppnått en omsättning på 100 miljoner euro. (NTM Finland, u.å.)

2.1.1 Bakgrund

När företaget grundades var träproduktionen klart mycket större än vad metallproduktionen var. Efter dryga 10 år, på 60-talet, började trailerproduktionen på NTM utvecklas och föra företaget framåt, det var också länge företagets grundpelare. Trots att konstruktionen av renhållningsfordon, RCV, startade redan på 70-talet och det första renhållningsfordonet såldes 1975 tog det länge innan produktionen utvecklades ordentligt. År 2005 blev omsättningen större för renhållningsfordon än för trailers och då utvecklades också internationaliseringen av företaget mer och mer. (NTM Finland, u.å.).

2.2 Refuse collection vehicle (RCV)

Refuse collection vehicle är det globala namnet på renhållningsfordon som används hos företaget. Examensarbetet grundar sig i produktprocessen för renhållningsfordon och för att förstå arbetets helhet behövs även kunskap om renhållningsfordonet. Idag tillverkas sex olika modeller av RCV-fordon. Dessa är baklastare, sidlastare, frontlastare, flerfackslastare och speciallösningar. Under alla modellkategorier finns sedan flertalet fordon som kan tillverkas på olika sätt. Till exempel kan kunden välja mellan fyra olika typer av baklastare beroende på storlek och hur mycket komprimeringsutrymme som behövs.

Utöver att välja mellan fyra olika baklastare, har kunden en möjlighet att ändra på antalet bakfickor eller att tillägga speciallösningar. Speciallösningar som kunden kan beställa är till exempel en frontkammarmodul med egen kärlyft placerad mellan sopskåpet och lastbilshytten, en kärlyft är den mekanism som tar tag i soptunnorna, lyfter dem och tömmer dem. Kunden kan också välja att ha med en kran eller ett tvättaggregat. Alla speciallösningar passar inte ihop med varandra, vilket kan bli ett problem för kunden som gärna skulle ha fler speciallösningar än vad som kan monteras på ett RCV-fordon. En modell av en baklastare kan ses i figur 2.



Figur 2. RCV-modell KGH-2B-HL, en baklastare med två bakfickor. (NTM Finland, u.å.).

2.3 Säljkonfigurator

Säljkonfiguratorn är ett programsystem för försäljaren att förmedla och skapa kundens beställningar till företaget. Ofta kan detta göras tillsammans med kunden där de går igenom processen tillsammans. Med hjälp av programsystemet byggs den produkt som kunden vill ha. Först väljer försäljaren ut vilken typ av lastbil och modell som kunden vill ha på RCV-fordonet. Sedan väljer försäljaren steg för steg olika funktioner att lägga till RCV-fordonet och processen byggs vidare. På samma gång som produkten byggs ihop uppdateras också en lista där försäljaren kan se valda funktioner och produktens pris, listan uppdateras i realtid hela tiden när detaljer läggs till eller tas bort. Om kunden bestämmer sig för att göra en affär skickas en order in till företaget som gjorts i systemet. I samma programsystem kan sedan företagets Sales Support ta emot denna beställning och bekräfta den med ett korrekt pris och ett leveransdatum.

3 Teori

Den teoretiska delen står som grund för den empiriska delen, samtidigt som den ger läsaren bättre kunskap av att förstå arbetets empiriska del på bästa möjliga sätt. Teorin behandlar begreppet Lean och hur Lean kan hjälpa NTM att skapa de produkter som kunderna vill åt. Examensarbetets problemformulering har uppstått från kundernas synpunkter och därför kommer en del av examensarbetets teori beskriva kunden och ge läsaren ett perspektiv ur kundens synvinkel. Därtill lyfts begreppen interna kunder och intern kommunikation eftersom nyckeln till att leverera de RCV-fordon som beställs är att företagets team kan utveckla sina gemensamma arbetssätt.

3.1 Kund

Begreppet kund beskrivs av Bergman och Klefsjö (2020, s. 26) som "de verksamheten vill bidra med värdeskapande till". Enligt författarna kan det vara svårt att veta exakt vem kunden är. Oavsett om det handlar om business to business eller business to consumer är det enkelt för ett företag att veta, kunden är den som köper produkter av företaget. Däremot inom den offentliga sektorn och till exempel i skolor, är kunden de elever som ges utbildning eller är kunden de som betalar för tjänsten? (Bergman & Klefsjö, 2020). Enligt Andersson (2018, s. 26) måste företag lära känna sina kunder på riktigt och förstå kundernas problem samt de behov och förväntningar som läggs på företaget av kunden. Därtill finns idag även ett behov av att kunderna få en bra bild av företaget ur ett miljömässigt perspektiv. När företag sedan känner sina kunder ges ett starkt säljande budskap och löfte till kunderna. Om budskapet och löftet inte är på rätt nivå, förloras kunden till konkurrenter. (Anderson, 2018, s. 27).

3.1.1 Interna kunder

En arbetares arbetsuppgifter kan betraktas som produkter vilka behöver marknadsföras till företagets personal. Syftet med arbetsuppgifterna är att göra personalen nöjd, vilka i sin tur skall skapa kundnöjdhet åt företaget. Företagets personal kan betraktas som interna kunder till företaget. Företagets medarbetare behöver förstå organisationens målsättningar och strategier, om medarbetarna inte gör det kan heller ingen förändring eller utveckling av verksamheten ske. (Axelsson & Agndal, 2012, s. 495).

Företagets materialanskaffningsenhet är en intern leverantör till produktionsenheterna, vilka också är interna leverantörer till marknadsföringsenheterna. Att skapa medvetenhet om företagets grundläggande värderingar hos företagets hela personal är en central del i den interna marknadsföringen. (Axelsson & Agndal, 2012, ss. 496-497).

3.1.2 Kundnöjdhet

Enligt Bergman och Klefsjö (2020, s. 114) är kundnöjdheten starkt knuten till kundernas behov och förväntningar. Det räcker inte med att tillfredsställa kundens behov och förväntningar utan dessa måste överträffas. Bland de bästa förbättringar som ett företag kan göra är aktiviteter som ger organisationen information om kundnöjdhet och kundmissnöje. Viktigt är att nuvarande produkter förbättras så att kundmissnöje elimineras samtidigt som utvecklings- och tillverkningsprocesser skall utvecklas utifrån hur kunderna ser på organisationens produkter. Det gör att nästa produktlansering kan nå kunden direkt från dess marknads lansering. (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 135)

Det första steget i en kundrelation är relationen mellan företagets ledning och anställda. Efter relationen mellan ledningen och de anställda kommer relationen mellan företagets arbetare och företagets kunder, menar Roos (2017, s. 15). Företag måste först kunna samarbeta med varandra för att kunna bygga upp en bättre relation till kunderna, detta tas också upp mera i examensarbetets kapitel 3.5.1 Intern kommunikation.

Det kan vara svårt för företag att förstå kunden, en del kunder vet heller inte själva vad de vill. Hur kunden upplever saker och situationer beror på många olika faktorer, kundens tillfredsställande är en personlig upplevelse som baseras på kundens attityd, uppfattning, behov, förväntningar och även humöret påverkar kundens upplevelse och beslutsfattande. Ofta har kunden andra kriterier än det säljande företaget, till exempel ser programmerare en programvara ur ett datatekniskt perspektiv medan kunden kan se programmet utifrån dess användarvänlighet och funktionalitet. (Sörqvist & Bergendahl, 2021, s. 105). Därför är det också viktigt att företaget förstår kunden, dennes perspektiv, förväntningar och behov.

3.2 Kvalitet

En produkt definieras efter dess kvalitet och produktens kvalitet definieras enligt produktens förmåga att uppfylla kundbehovet och kundens förväntningar på produkten (Sörqvist & Bergendahl, 2021, s. 107). En produkts kvalitet beskrivs som en relation mellan kunden, produkten och företaget. Det eftersom kunden inte längre enbart granskar produkten utan även service, företagets bemötande, reservdelsförsäljningen i efterhand och produktens klimatpåverkan både under tillverkning och användning. Ett företags mål bör vara att skapa en produkt med sådan kvalitet att kunden blir positivt överraskad där kundens förväntningar överträffas. (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 24).

3.3 Lean

Att utveckla effektiva flöden och att skapa värde för företagets kunder är grunden inom Lean. Målet med Lean är att skapa en hög effektivitet och samtidigt få nöjda kunder. Genom att eliminera arbete som inte skapar värde till verksamheten frigörs tid som kan användas för att skapa bättre kundnytta för företaget. (Sörqvist & Bergendahl, 2021, s. 11).

Begreppet Lean är väldigt stort, det kan tolkas på flera olika sätt och innehåller många olika riktningar. Författaren Meland (2017) anser att om en grupp personer frågas vad Lean är fås lika många svar som antalet personer som frågas. (Meland, 2017, s. 12). Därför kommer examensarbetet att beskriva Lean enligt NTM:s interna policy, kunden först, respekt för individen och eliminering av slöseri. En helhetsbild av Lean beskrivs men i huvudsak kommer kundorienterad Lean samt Lean inom medarbetarskap att presenteras. Därtill görs även en beskrivning hur Lean används för eliminering av slöseri. Detta ger läsaren kunskap om Lean samtidigt som den empiriska delen får sin grund och företagets interna policy täcks.

3.3.1 Vad är Lean?

Begreppet Lean production lanserades i början av 90-talet när ett forskningsprogram visade att det fanns stora skillnader mellan Toyota och västvärldens biltillverkare. Det sätt som Toyota producerade på ansågs vara "smärt och smidigt" och därifrån namnet Lean. Lean processen är inte en metod som genomförs mot ett slutmål, utan processen är en strategi som visar hur verksamheten skall bedrivas. (Petersson, Johansson, Broman, Blücher, & Alsterman, 2009).

Centrala delar inom Lean är att förstå och utgå från helheten. Det behövs god kunskap angående verksamhetens alla kunder och en god förståelse över effektiviteten hos företagets processer. Genom att fokusera på värdeskapande, flödesförbättring och reducering av slöseri kan stora resultat uppnås gällande kvalitet, tid och kostnader. (Sörqvist & Bergendahl, 2021, s. 15). Det är viktigt att framsteg dokumenteras och framför allt visuellt visas till alla medarbetare på arbetsplatsen, när arbetarna ser att deras arbete lönsas och ses av ledningen ökar också motivationen. Det kan till exempel göras genom förbättringstavlor. En förbättringstavla kan enkelt visa information om avvikelser som finns på arbetsplatsen, den kan även visa vilka arbetare som är ansvariga över vilka områden och när arbetet skall vara klart. Därtill kan arbetarna använda sig av tavlan för att dokumentera framsteg och nya avvikelser som uppstår. Genom tavlan syns då allt arbete för alla medarbetare i företaget. (Petersson, et al., 2009, s. 106). En sådan tavla kan ses i figur 3.

Förbättringsområde/namn på förbättringsgrupp				PART	
Pågående aktiviteter	Ansv.	PDCA	Klart	Bruttolista	Väntar svar
1.		⊕		Bruttolista	Väntar svar
2.		⊕			
3.		⊕			
4.		⊕			
5.		⊕			
6.		⊕			
7.		⊕			
8.		⊕			
9.		⊕			
10.		⊕			
⊕ Problem identifierat och ansvarig finns	● Analys av förbättringsinsats pågår			Meritlista	Avdelningens resultat
⊕ Planering av förbättringsinsats pågår	● Förbättringen är genomförd och standardiserad				
⊕ Förbättringsinsats pågår					

© Part Development AB

Figur 3. Bild på en förbättringstavla. (Petersson, et al., 2009, s. 107).

Det finns många olika exempel där företag både har lyckats och misslyckats med att implementera och bygga verksamheten med hjälp av Lean. Vid misslyckanden är det ofta en bristande kunskap eller ett försök att utveckla processerna för snabbt som leder till att implementeringen av Lean blir för stor och misslyckas. (Meland, 2017, s. 13). De företag som däremot har lyckats med implementeringen av Lean har först och främst sett helheten och en lång process i implementeringen, enligt vad Sörqvist och Bergendahl (2021) beskrev i tidigare stycke.

För att implementeringen av Lean skall lyckas behövs en långsiktig satsning, trots att implementeringen och processen stannar av behövs uthållighet. Alla inblandade i processen behöver utbildas och motiveras enligt valda funktioner och metoder. Detta gäller alla ledare och medarbetare på arbetsplatsen. Det behöver tydligt definieras varför Lean skall användas som strategi, hur alla enskilda personer skall arbeta med Lean och vilka mål som skall uppnås under processens gång. Därtill behöver processens framsteg dokumenteras och visas genom förbättringstavlor, vilket motiverar till fortsatt arbete. (Meland, 2017, s. 14).

3.3.2 Kundorienterad Lean

NTM har i sin interna policy målet att alltid sätta kunden först, därför är det också viktigt att examensarbetet tar upp Lean från kundens perspektiv. Enligt Sörqvist och Bergendahl (2021) är kundorientering viktigt för ett företags framgång, vilket också tyder på att NTM gör rätt när kunderna sätts först. Kundorienteringen betyder inte bara att företagets kunder skall vara nöjda, det betyder också att företaget behöver förstå den egna verksamheten utifrån kundens perspektiv. Utan att ha en förståelse över kundens position och behov blir det svårt att som företag göra rätt och garantera att företaget blir bra på det som anses viktigt för kunden. För att öka på kundvärdet hos företagets processer behövs kunskap ur kundens perspektiv. Kunderna har tre olika behov, dessa är uttalade behov, underförstådda behov och omedvetna behov. (Sörqvist & Bergendahl, 2021, ss. 101-108). Slutkunden beskrivs av Runebjörk och Wendleby (2013) som vilken alla av företagets varor och tjänster är till för. Slutkunden tillförs värde genom att de som möter kunden, i NTM:s fall, försäljare, lyssnar på kunden och tar ärendet vidare till resterande delar av företaget. (Runebjörk & Wendleby, 2013, s. 43).

3.3.3 Lean inom organisationen

Ett framgångsrikt Lean-arbete byggs utifrån en arbetsgemenskap, vilket baseras på arbetarnas intresse, lojalitet, samarbete, ansvarstagande och en arbetares vilja att utvecklas. Det är medarbetarna som driver hela Lean processen framåt och därför kan ej kommunikationen vara bristfällig om organisationen skall fungera som en helhet. Organisationen utgörs av medarbetarna och samspelet mellan människorna är avgörande för företagets framgång. (Sörqvist & Bergendahl, 2021, s. 311). Lean kommunikation beskrivs som kommunikation med respekt för människan, vilket är respekten för behovet av information, människans tid och behov av samspel i relationerna. Det betyder att alla medarbetare både förtjänar och behöver få den rätta inläringen och den rätta informationen för att Lean-arbetet skall kunna bli enligt företagets förväntningar. (Runebjörk & Wendleby, 2013, s. 189).

Medarbetarnas trivsel och engagemang är avgörande för företagets resultat och en god arbetsmiljö kännetecknas inte endast av att olycksfall förhindras utan det beror också mycket på arbetets innehåll och kommunikationen är även här avgörande för att medarbetarna skall känna sig uppskattade och hörda. (Meland, 2017, s. 143). I en fungerande organisation blir det sedan medarbetarna som ansvarar för processen och utvecklar den med sitt ständiga arbete. (Petersson, et al., 2009, s. 104)

Det krävs mycket ansvar av alla medarbetare i en organisation. Varje människa har det yttersta ansvaret för det egna arbetet och för att det utförs enligt ett effektivt och korrekt sätt. Det är även av yttersta vikt att varje medarbetare förstår betydelsen av att utföra ett korrekt arbete och inte leverera felaktigt arbete vidare. (Sörqvist & Bergendahl, 2021, s. 317). För att organisationen skall fungera på bästa sätt ställs inte enbart höga krav på medarbetarna utan även på organisationens ledare. När organisationen blir ett sammanhängande system läggs fokus på att göra rätt saker i stället för att göra saker rätt och då ställs även högre krav på ledarskapet. Lean syftar till att fördela ansvar över organisationen, medarbetarens ansvar ligger i att göra rätt arbete och utveckla arbetsmetoderna medan ledaren behövs för att hjälpa till genom att förklara uppgifter och försöka se saker ur kundens perspektiv. (Runebjörk & Wendleby, 2013). Ledningens agerande och inlevelse är avgörande för hur väl ett Lean-arbete fungerar i verksamheten, Lean-arbetet misslyckas om förbättringsarbete inte ständigt drivs på av ledningen. (Meland, 2017, s. 74).

3.3.4 Eliminering av slöseri

Slöseri är ett centralt begrepp inom processen och Lean-arbetet handlar om att systematiskt analysera verksamhetens processer med syftet att icke-värdeskapande arbete skall identifieras. Med slöseri avses sådant som varken tillför värde eller av andra anledningar är nödvändigt för verksamheten. Det kan handla om onödiga förflyttningar, arbete som utförs i onödan, fel som uppstår och inom Lean läggs fokus på 7+1 olika kategorier av slöseri. (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Kategorierna som listas av Sörqvist och Bergendahl (2021, s. 112) inom Lean slöseri är:

1. Överproduktion
2. Väntan
3. Transport
4. Överarbete
5. Lager
6. Rörelse
7. Produktion av defekta produkter
8. Outnyttjad kompetens

Även om första tanken som uppstår vid eliminering av slöseri är produktionsslöseri kan här ses att flera av kategorierna även går att placera på kontorsnivå, till exempel behöver det inte vara överproduktion från produktionen utan ett problem som grundar sig i planeringen. Därtill är det enkelt att se hur väntan, överarbete och outnyttjad kompetens alla finns inom planerings- och försäljningskedan också.

3.4 Företagskultur

I alla företag råder en företagskultur, företagskulturen består av ett stort antal inslag och påverkar hur arbetarna fattar beslut och kommunicerar, hur arbetarna bemöter andra på företaget samt de andras handlingar. Därtill påverkar företagskulturen även vad som är önskvärt eller vad som är olämpligt på arbetsplatsen. I företagskulturen ingår även saker som hur arbetsplatsen ser ut, arbetsbyggnadens inre och yttre miljö och alla värderingar och normer som används på arbetsplatsen. Alla pusselbitar i företagskulturen påverkar personalens trivsel och motivation. (Ax, Johansson, & Kullvén, 2015, ss. 48-49).

3.5 Kommunikation

”Clients do not come first, employees come first. If you take care of your employees they will take care of the client”, det menade Richard Branson som är grundare till Virgin Group och idag också filantrop enligt Bergman och Klefsjö (2020, s. 140). För att organisationer skall kunna skapas, förekomma och utvecklas är kommunikationen en grundförutsättning. Det blir omöjligt att skapa samordning, ledning, lärande, kundrelationer, legitimitet och förändring utan kommunikation. (Heide, Johansson, & Simonsson, 2021, s. 9). Därför är kommunikationen mellan företagets medarbetare oerhört viktig och en del av det här examensarbetet.

Definitionen av en organisationskommunikation beskrivs av Heide, et al. (2021, s. 65) som en kommunikativ process i form av sociala interaktioner mellan medlemmar och intressenter både i och utanför en organisation. Processen består av budskap och verbala samt ickeverbala tecken som innehåller information och uppfattningar. När en människa sammanfogar en organisation genom aktiviteter, framtida förväntningar och tidigare samtal eller händelser använder människan sig av kommunikation. Kommunikationen är bidragande till att skapa förståelse och planera aktiviteter och händelser. Många forskare menar att det idag också är svårt att separera mellan intern och extern kommunikation. (Heide, et al., 2021, s. 64).

3.5.1 Intern kommunikation

Forskning visar att företag som skapar effektiva kommunikationssystem utvecklar också arbetsmiljön och har det lättare att uppnå företagets mål. Utan den interna kommunikationen är det inte möjligt för ett företag att uppnå de verksamhetsmål som ställs. Syftet med den interna kommunikationen är att synkronisera arbetet mellan företagets avdelningar, det för att företagets mål skall kunna uppnås. (Falkheimer & Heide, 2007, s. 79).

Den naturliga entusiasmen ökar med goda samarbetsfärdigheter och det gäller inte enbart mellan teammedlemmar utan också mellan avdelningar, kunder, leverantörer och partners. Den samma samarbetsfärdigheten påverkar även effektiviteten i relationer och bidrar med en sund arbetsmiljö. (Tamm & Luyet, 2021, s. 25). Samarbetsfärdigheterna är viktiga för företagets team och hela organisation och färdigheterna byggs av kommunikation. Den interna kommunikationen kan delas in enligt tre kategorier, hierarkisk kommunikation, mediekommunikation och informell kommunikation. (Falkheimer & Heide, 2007, s. 79).

Den traditionella interna kommunikationen är den hierarkiska. Dess syfte är att kommunikationen skall gå en hierarkisk väg, från den högsta ledningen ner till medarbetare och upp tillbaka till ledningen. All information skall finnas hos ledningen där besluten skall tas. Detta ställer höga krav på de chefer som skall förmedla informationen vidare. Falkheimer och Heide (2007) syftar till att en medarbetare vill få information från den närmaste chefen. (Falkheimer & Heide, 2007, ss. 80-82).

Kommunikationen i organisationen kan oftast fungera bättre från ledningen och ner till medarbetarna än vice versa. Först och främst är den kommunikationsvägen mycket vanligare eftersom ledningen ofta ger ut kunskap och information till sina medarbetare. Dessutom tenderar den uppåtgående kommunikationen (från medarbetare till ledning) att bli positivare ju högre upp i organisationen som informationen kommer. Detta kan ge en missvisande bild till den högsta ledningen och även bli ett stort problem för många organisationer. (Heide, et al., 2021).

En del saker som kan påverka medarbetaren i organisationen är, osäkerhet när det gäller medarbetarens egen status, en rädsla över negativa konsekvenser, om organisationens kommunikationsklimat inte är öppet och tolererande, dåliga erfarenheter kring tidigare försök samt att negativ feedback kan misstolkas. En kritisk uppåtgående kommunikation är viktig för att ett företag skall nå framgång, medarbetarna kan se mycket i organisationen som inte ledningen gör. (Heide, et al., 2021, s. 41).

Mediekommunikationen syftar på de interna mediernas roll i den interna kommunikationen. Bland de interna medierna hos ett företag finns oftast, e-post, webbsidor, nyhetsbrev och möten. Dessa är oerhört viktiga för en medarbetares trivsel på arbetsplatsen. Men mediekommunikationen leder även till slöseri eftersom företag värdesätter e-postens snabbhet och smidighet, vilket ofta också leder till kommunikationsöverflöd och medför mer arbete för informationshantering. Därför är det viktigt för företag att hitta balans gällande mediekommunikationen. (Falkheimer & Heide, 2007, ss. 83-85).

Den sista byggstenen av den interna kommunikationen är den informella kommunikationen. Falkheimer och Heide (2007) menar att den informella informationen är avgörande för en organisations framgång. Den utbyts vid avdelningsmöten, i korridorer och på lunchen. Den informella kommunikationen kompletterar den formella informationen och fyller de informationsluckor som finns. När medarbetare träffas diskuteras information som har med företaget att göra och då utbyts informell kommunikation mellan medarbetarna. Författarna syftar till att mycket av den kunskap som en medarbetare har fås genom informell kommunikation. Den informella kommunikationen som diskuteras hjälper en medarbetare att utveckla den formella informationen som ledningen har gett ut. (Falkheimer & Heide, 2007, ss. 85-87).

4 Metodik

I kapitlet beskrivs begreppet forskningsmetodik och olika metoder som kan användas inom forskning. De metoder som valts för att utgöra examensarbetets empiri motiveras. Empirin har delats upp i tre olika delar. Den första delen är intervjuer med företagets försäljare, den andra delen också intervjuer med personal som ingår i företagets team och slutligen sammanställs och analyseras undersökningarnas resultat.

4.1 Forskningsmetodik

Den vetenskapliga forskningens mål är att få fram ny kunskap och föra ut den genom den vetenskapliga publikationen. (Lexell & Brogårdh, 2020, s. 11). En metod beskrivs av Blomkvist och Hallin (2014) som det arbete som görs när något skall undersökas. Författarna nämner också att det inom forskning finns två olika metoder, en kvalitativ metod och en kvantitativ metod. (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 56)

4.1.1 Kvalitativ metod

I kvalitativa undersökningar definieras undersökningen av arbetets problemformulering och under arbetets gång kan forskarens instinkter utveckla och förändra problemformuleringen. När arbetets problemformulering görs bör det också tänkas på undersökningens mål. Målet med en kvalitativ studie är inte att finna ett representativt urval och finna statistiska generaliseringar, utan arbetet skall vara en utgångspunkt för att kunna utveckla forskningsbaserade skildringar, tolkningar och förklaringar av den information som undersökningsspersonerna ger. Utifrån den information som fås skall sedan analytiska generaliseringar göras. En forskningsplan i en kvalitativ studie är flexiblare än i en kvantitativ studie. (Larsen & Dalén, 2018, ss. 115-116).

Begreppet "tolkning" som nämndes i tidigare stycke är centralt för en kvalitativ studie. Den kvalitativa forskningen är en tolkande forskning. Syftet med tolkandet i den kvalitativa forskningen är inte att forskaren skall förstå utan att arbetet skall bidra med mer generell förståelse om ämnet som undersöks. (Alvehus, 2019, s. 22).

Valet av undersökningspersoner är viktigt i en kvalitativ studie samtidigt som forskningen också bör vara relevant för andra personer än undersökningspersonerna, dvs. om företagets försäljningspersonal är valet av undersökningspersoner bör forskningen även vara relevant för andra grupper i företaget. De vanligaste metoderna för en kvalitativ studie är intervjuer och observationer, det handlar om upplevelser och kan inte ses som objektiva fakta. (Larsen & Dalén, 2018, ss. 123-135).

4.1.2 Kvantitativ metod

I en kvantitativ studie bör problemformuleringen ange vilka som skall undersökas och hurdana egenskaper som själva arbetet skall belysa, problemformuleringens syfte är att visa vem som skall undersökas och vad undersökningen skall påvisa. Den kvantitativa metoden förutsätter att problemformuleringen är exakt och avgränsad, de vanligaste kvantitativa metoderna är enkätundersökningar. (Larsen & Dalén, 2018, s. 43).

Den kvantitativa metoden utförs genom att samla in ett större antal exempel/data om det ämne som skall beskrivas. Det kan ske genom nytt data, kallad primärdata men även genom sekundärdata. Nytt data är till exempel en enkätundersökning medan sekundärdata syftar på data som redan finns, detta tas då från register, officiell statistik eller olika publikationer. I den kvantitativa metoden samlas data in genom att ett urval av undersökningspersoner väljs. Det är möjligt att välja de personer som skall undersökas eller att göra ett slumpmässigt urval. (Blomkvist & Hallin, 2014, ss. 63-65).

Den kvantitativa metodens fördelar är att det är möjligt att mäta styrkan och sambandet mellan olika faktorer, medan metodens problem är att det blir svårt att undersöka komplexa problem. Ett komplext problem med många påverkande faktorer blir oftast förenklat om det undersöks genom en enkätundersökning. (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 64).

4.1.3 Intervju som forskningsmetod

Intervjuer är inte en enda metod. Intervjuer kan användas på olika sätt beroende på det som analyseras. En intervju som analyserar ett specifikt händelseförlopp skiljer sig från en intervju om en människas livsberättelse. Intervjun är ett bra sätt att få information om hur andra människor tänker kring händelser eller speciella ämnen. (Alvehus, 2019, s. 85).

Intervjun som metod kan delas i tre olika kategorier, en strukturerad intervju, en semi-strukturerad intervju och en ostrukturerad öppen intervju. I en strukturerad intervju har respondenten inte mycket valmöjligheter och intervjun görs till exempel genom en enkät och blir då en kvantitativ forskningsmetod. En semi-strukturerad intervju grundar sig i frågor men respondenten får fritt svara på dessa och även leda diskussionen vidare. Detta ställer krav på att intervjuaren kan komma med följdfrågor. Den ostrukturerade intervjun görs som en öppen dialog, där finns inga direkta frågor gjorda och intervjun leds framåt genom diskussion. Den vanligaste metoden är den semi-strukturerade där intervjuaren har förberedda frågor men diskussion kring olika ämnen uppstår under intervjuns gång. (Alvehus, 2019, s. 87).

För att få en betryggande uppfattning över ämnet behöver ett antal intervjuer göras. Detta antal bestäms av kvaliteten på de intervjuer som görs. Om intervjuerna utförs med noggrannhet och kvalité behövs inga fler intervjuer när respondenterna inte längre ger någon ny information, då har empirisk mättnad uppnåtts. (Blomkvist & Hallin, 2014, s. 72)

4.2 Val av forskningsmetod

För att få information om hur försäljaren arbetar i kontakt med kunden och försäljarens kommunikation till resterande delar av företaget valdes en kvalitativ undersökning genom semi-strukturerade intervjuer. Eftersom alla försäljare utför sitt arbete på olika sätt, i olika länder och med olika kunder ansågs en enkätundersökning inte att vara heltäckande. Därför anses en kvalitativ intervju vara den mest lämpade metoden för att få ett bredare resultat. Den kvalitativa intervjun har även valts för att undersöka företagets interna arbete. Både försäljarna och de interna anställda behöver kunna uttrycka sina åsikter fritt och det görs bäst genom kvalitativa intervjuer.

4.3 Tidigare forskning

Metoden kvalitativa intervjuer vilken valdes som forskningsmetod i det här examensarbetet har också tidigare fungerat som forskningsmetod för liknande examensarbeten. Vid forskning inom Lean och hur det är möjligt att förbättra verksamheten med hjälp av Lean har till exempel metoden används för större industriföretag som Scania och Volvo. Scania och Volvo är två företag som har en liknande produktprocess som NTM, vilket ger stöd till att metoden även kan användas för denna granskning. Ett sådant arbete har gjorts av Aslan och Maximurad (2023). Ett annat exempel är ett examensarbete skrivit av Hadziselimovic (2022) där användes metoden kvalitativa intervjuer för att skapa en överblick över kvalitetsarbetet hos en monteringsfabrik.

5 Empirisk del

I examensarbetets empiriska del presenteras de undersökningar som gjorts för att kunna analysera risker och ge förbättringsförslag till företaget. I den empiriska delen ges en kort beskrivning hur intervjuerna med försäljare och arbetare på arbetsplatsen utförts samtidigt som intervjupersonernas svar framställs utförligt.

Totalt har tio intervjuer gjorts. Först presenteras tre intervjuer med försäljare i olika försäljningsländer och sedan sju intervjuer med arbetare på NTM Finland. Av dessa sju personer innehar tre en ledande roll vilka alla också arbetar på olika avdelningar. Därtill intervjuades fyra personer som tillhör nyckelavdelningar för kommunikationen med försäljare och den interna kommunikationen under en RCV-produktprocess på arbetsplatsen.

5.1 Intervjuer och intervjufrågor

Av alla tio intervjuer gjordes nio på företaget i olika mötesrum. Den enda intervjun som inte gjordes som ett personligt möte var med en försäljare som inte skulle besöka Finland under den tid som examensarbetet gjordes, den intervjun gjordes med hjälp av Microsoft Teams. Intervjuernas grund byggs av företagets interna policy, kunden först, respekt för individen och eliminering av slöseri samt även examensarbetets problemformulering.

Eftersom ett stort antal intervjuer har gjorts med personer i olika ställningar på företaget har också intervjufrågorna varierat beroende på personens position, arbetsroll och avdelning. De informanter som tillhör företagets Sales Support har fått frågor angående kommunikationen med företagets försäljare och de personer som innehar en ledande roll har fått frågor angående detta. Intervjupersonerna har också fått en del grundläggande frågor som varit liknande för alla. Inga namn kommer att presenteras tillsammans med intervjuerna utan alla intervjupersoner presenteras som anonyma, alla intervjuer spelades in för att lättare kunna föra en diskussion under intervjuens gång samt att materialet även fanns sparats om det skulle behövas i ett senare skede. Intervjupersonerna har strukturerats enligt tabell 1 för att läsaren lättare skall kunna hänga med i texten och förstå de svar som har getts.

Tabell 1. Information om intervjuerna.

Intervjuperson	Arbetsroll	Intervjuns längd
Försäljare 1	Försäljare	46:06 min
Försäljare 2	Försäljare	56:09 min
Försäljare 3	Försäljare	21:30 min
Intervjuperson 1	Manager	62:47 min
Intervjuperson 2	Manager	50:46 min
Intervjuperson 3	Manager	52:47 min
Intervjuperson 4	Sales Support	37:51 min
Intervjuperson 5	Sales Support	35:42 min
Intervjuperson 6	Konstruktionsavdelningen	36:40 min
Intervjuperson 7	Konstruktionsavdelningen	41:40 min

5.2 Kvalitativa intervjuer med försäljare

Försäljarna kontaktades en månad före intervjuernas gång genom ett Microsoft Teams möte, där meddelades det vad examensarbetets syfte var och försäljarna kunde berätta en del åsikter för att påverka vilka saker som skulle tas upp i intervjuerna, detta eftersom examensarbetet bland annat gjordes för att kunna förbättra försäljarens arbete. Det betydde också att försäljarna var väl förberedda när det sedan var dags för intervju, alla tre försäljare blev frågade identiska frågor. Försäljarnas svar indelas i flera underrubriker där frågorna tillhör samma kategori.

5.2.1 Försäljarens allmänna arbete

Det bästa med att vara försäljare ansåg försäljare 1 vara att det är ett fritt arbete och att ett fritt styre över arbetet finns. Försäljare 2 var mera negativ och påpekade att det blir mindre och mindre positivt att vara försäljare hela tiden men ansåg att leverera bra produkter, att göra kunderna nöjda och att som försäljare få ny kunskap varje dag är något positivt med försäljningsarbetet. Försäljare 3 syftade till att göra kunderna nöjda och att leva upp till det som lovas till kunderna.

De största problemen med att vara försäljare ansåg försäljare 1 vara alla lagar och paragrafer som gör arbetet svårare, försäljningslandets byråkrati och människor som vantrivs på grund av landets system. Försäljare 2 ansåg att det största problemet med att vara försäljare är att hela tiden behöva göra ett resultat, det tillför ständig stress och press på försäljaren. Försäljare 3 syftade också till att det är en evig press och att produkterna kan säljas för billigt eftersom kunderna alltid strävar till de billigaste priserna.

Försäljarna har länge använt sig av Excel-kalkyler för att strukturera och skapa offerter till kunderna men under den senaste tiden har företaget investerat i en säljkonfigurator till försäljarna. Försäljarna frågades då vad de anser om företagets säljverktyg och om de ser några förbättringar med den nyare metoden. Försäljare 1 svarade att Excel-kalkylerna används väldigt lite numera och påpekade att metoden har sina problem. Dessa problem eftersträvar att försäljaren förstår sig på Excel-kalkylerna och utför manuellt arbete, vilket kan leda till manuella misstag.

Försäljare 1 fortsatte med att det kunde vara svårt att lära in nya försäljare till Excel-kalkylerna eftersom metoden hade sina buggar som försäljaren behövde ta sig förbi. Angående den nyare säljkonfiguratorn svarade försäljare 1 att den är mycket snabbare och bättre att använda, i dagsläget är det svårare eftersom den är ny men möjligheterna med den är större. Säljkonfiguratorn påminner försäljaren om något saknas och utesluter produktlösningar som inte går ihop i praktiken. Försäljaren syftade till att säljkonfiguratorn är framtiden och en mycket bättre lösning.

Försäljare 2 svarade att säljkonfiguratorn ännu inte har använts och kunde inte ge någon åsikt om denna. Angående Excel-kalkylerna påpekade försäljare 2 att det sker ändringar ganska ofta samtidigt som mycket manuellt arbete behöver göras, vilket kan leda till misstag. Försäljare 2 nämnde också att Excel-kalkylerna inte riktigt har varit lämpade för försäljningsmarknaden och att det borde finnas fler språk eftersom språkmissar kan skapa onödiga problem. Försäljare 3 svarade att säljkonfiguratorn är ett mycket bättre verktyg, vilket ger större möjligheter och där manuella misstag kan undvikas. Försäljaren ansåg att alla försäljare skall byta till konfiguratorn när det är möjligt. Angående Excel-kalkylerna svarade försäljare 3 också att det behöver göras mycket manuellt arbete, vilket kan leda till problem.

Nästa fråga som försäljarna fick var om bilder används i offerter till kunderna och vad de ansåg om bilder skulle börja användas. Försäljare 1 svarade med att inga bilder används idag, men att bilder kunde vara ett alternativ för att hjälpa till. Till exempel RCV-fordonens lackeringar står markerade i texten men att kunderna inte alltid läser texten tillräckligt noggrant. Försäljare 2 syftar till att det blir lättare att sälja något om kunderna kan se det, men att standardmodeller inte behöver ha några bilder. Försäljare 2 föreslog att speciallösningar och färger kunde visualiseras för att göra det tydligare för kunderna. Försäljare 3 svarade att bilder används i offerter till kunderna och nämnde att de inte har haft liknande problem som på andra marknader.

5.2.2 NTM:s interna policy, kunden först

När det frågades vad begreppet kunden i centrum betyder för försäljarna svarade försäljare 1 att det inte är möjligt att vänta på kunden utan att försäljaren hela tiden behöver ligga steget före och försöka reservera in bokningar med NTM trots att kunderna inte gjort några beställningar. Detta gör att försäljaren direkt kan ge kunden ett datum när produkterna kan vara klara och levereras. Försäljare 2 påpekade att kunden i centrum handlar om att tillverka rätt produkt för kunden, att inte sälja det fordon som redan finns på marknaden utan att hitta extraordinära lösningar för kunden.

Försäljare 2 tillade sedan att NTM är kapabla till att producera renhållningsfordon med hög standard och flexibilitet inom kort tid, vilket kan vara en orsak till att kunderna återvänder. Därtill nämnde försäljare 2 att företaget kan göra kundanpassningar, lyssnar på kunderna och producerar de lösningar som kunderna vill ha. Försäljare 3 ansåg att kunden i centrum handlar om att lyssna på kunden och dennes behov och påpekade att det är viktigt att förstå sig på kunden och kundbehovet.

Nästa fråga var om försäljarna kan lägga kunderna i centrum eller om det finns begränsningar mot detta. Försäljare 1 svarade att tiden och kostnaden alltid behöver övervägas, samtidigt påpekades det också att en försäljare inte kan lägga för mycket tid på detaljer. Försäljare 1 nämnde också att tekniska underlag saknas från företagens sida och att det kan ta tid före svar på tekniska frågor fås.

Försäljare 2 nämnde att det största problemet är priset, inköspriserna i försäljningslandet är för höga för landets generella ekonomi, vilket gör det svårt för kunderna. Höga inköspris leder också till att det tar en lång tid att få tillbaka investerat kapital. Försäljare 3 svarade att det finns begränsningar gällande priset och att kunderna alltid vill ha produkterna till ett billigt pris, vilket betyder att försäljaren behöver överväga försäljning eller prissänkning.

Nästa fråga påpekade att en försäljare måste förstå sig på kunden och kundens problem. Försäljarna svarade på en fråga om de hade tillräckligt med information för att kunna förstå kunden på ett korrekt sätt. Försäljare 1 svarade att kunskapen är tillräcklig men att kommunikationen med företagets Sales Support team kunde vara bättre. Försäljare 1 nämnde även att kundernas behov och problem fås tag på men att de inte alltid går att lösa dessa problem. Försäljare 2 svarade att det kan ta en stund att få reda på kundens behov och att det även är svårt att konkurrera med speciallösningar på marknadsområdet. Då syftade försäljaren igen till produktens pris och att kunna förstå vilka exakta speciallösningar som kunden vill ha. Försäljare 3 svarade att kunskapen och informationen för att förstå kunderna finns samtidigt som informationsutbytet med NTM fungerar på en tillfredsställande nivå.

5.2.3 NTM:s interna policy, respekt för individen

Angående stöd från företagets sida svarade försäljare 1 att företaget har gått genom större förändringar under de senaste åren och att det kan vara svårt för företagets Sales Support team att ge tekniska svar, det betyder i sin tur att konstruktionsavdelningen kontaktas direkt för att snabbare få svar på tekniska frågor. Försäljare 2 svarade att hjälpen och stödet som fås är på en okej nivå, arbetarna svarar snabbt och problem löses också relativt snabbt men ett problem kan vara att försäljaren måste kämpa för att få tillräckligt med information. Försäljare 3 ansåg att det inte fanns några problem med kommunikationen med företaget och att stödet var tillräckligt.

Nästa fråga var om försäljarna skulle vilja bli ledda på något annat sätt från NTM:s sida och då svarade försäljare 1 att allmän information fås från företaget och är tillräcklig. Kommunikationen med försäljningsdirektören finns där och fungerar bra. Försäljare 1 påpekade också att nyare försäljare får mera hjälp, vilket de behöver och nämnde att material och underlag fås utan större problem från företaget.

Försäljare 2 påpekade att det alltid finns möjlighet till förbättringar, att det kan vara lite konstigt att försöka styra ett dotterbolag och sälja RCV-fordon samtidigt. Försäljare 3 tyckte att hjälpen som fås från NTM:s ledning är bra och att inga större förändringar behövs.

Det som motiverar försäljare 1 att fortsätta arbeta är ett intressant arbete och att försäljaren utvecklas mycket. Samtidigt nämnde försäljaren att företaget alltid är involverade och stöder men att alltmer som företaget växer byts personalen ut, förändringar sker och besöksresorna till försäljningslandet blir färre. Försäljare 2 svarade att motivationen finns för att företaget producerar en bra produkt, vilket är en produkt som förtjänar att finnas på försäljningslandets marknad men att det kan kännas som att försäljaren arbetar lite på egen hand.

Försäljare 2 nämnde också att det motiverar att göra kunderna nöjda med leveranser och även med service i efterhand. Men påpekade också att det inte finns någon extra bonus från företaget vid bra utförda arbeten, utan extra motivation måste hittas från andra ställen, som att träffa och få jobba med nya människor hela tiden. Försäljare 3 svarade att motivationen kommer från uppbackning samt att hjälp och stöd från NTM:s sida hela tiden finns där och tillade att han känner sig som en del av företaget.

När det frågades om försäljarna ville att arbetet skulle förändras på något sätt svarade försäljare 1 att arbetet fungerar bra och tycker att det får fortsätta som det är. Försäljare 2 svarade att ett mål är att leverera bättre resultat samtidigt som det skulle vara lättare att ha fler försäljare som hjälper i stället för att både styra ett dotterbolag och arbeta som försäljare samtidigt. Försäljare 3 svarade att det är mycket beroende på försäljningslandets marknad men att sälja fler RCV-fordon vore en bra förändring.

Angående extra belöningar vid sidan av inkomsten svarade försäljare 1 att en företagsgemenskap finns men påpekade att människor tycker om att bli uppmärksammade, vilket är något som företaget kunde tänka på. Försäljare 1 tillade också att detta främst är ett kulturproblem mer än ett problem för företaget. Försäljare 2 syftade till att belöningar som uppskattning finns där, även om det inte alltid syns eller hörs, märks det att uppskattningen från företagets sida finns. Försäljare 3 svarade att efter många år som försäljare åt NTM finns en gemenskap med företaget, samtidigt som det är trevligt och roligt att arbeta för företaget och utvecklas tillsammans.

NTM:s interna policy säger respekt för individen och försäljarna frågades om de känner en gemenskap med företaget trots att de arbetar i andra länder och mycket på egen hand. Försäljare 1 känner en gemenskap med företaget och att försäljaren själv har utvecklats mycket samtidigt som företaget också har utvecklats. Försäljare 2 svarade att respekten finns där men att gemenskapen med NTM var bättre när försäljaren började arbeta åt företaget. Försäljaren syftade till att gemenskapen har minskat med tiden. Försäljare 2 påpekade också att arbetet skall utföras i första hand och att det kan bli problem om företaget blir för mycket som en familj. Försäljare 3 svarade att relationen och gemenskapen till företaget finns där.

5.2.4 Kommunikationen med företaget

Angående missnöjda kunder berättade försäljare 1 att kundernas missnöje meddelas i första hand till försäljaren och att det förs vidare till företaget, antingen till företagets Sales Support manager eller direkt till de personer som har gjort arbete för kunderna om kundernas missnöje är passande. Försäljare 2 berättade att kunderna inte meddelar om produkterna är bra eller kunderna nöjda utan att det är dåliga arbeten som hörs. Försäljare 2 svarade dock att försäljaren oftast arbetar med missnöjet på egen hand och inte för det vidare till företaget. Slutligen påpekade också försäljare 2 att om kunderna återvänder kan det ses som att kunderna var nöjda med den levererade produkten. Försäljare 3 berättade att kundernas problem och missnöje meddelas till företagets Sales Support samtidigt som tekniska problem även kan skickas direkt till företagets konstruktionsavdelning. Försäljare 3 påpekade att det ofta sker kontakt mellan honom och företagets konstruktionsavdelning.

Försäljare 1 tyckte att kommunikationen med företagets sales support är på en tillfredsställande nivå och nämner att Sales Support är enkla att kontakta och snabba svar fås. Försäljare 1 påpekade dock ännu att lite erfarenhet saknas och gällande tekniska frågor fås inte alltid de svar som behövs. Försäljare 2 ansåg att företagets sales support är enkla att kontakta, informationsutbytet fungera bra och största delen av problemen finns på grund av chassirelaterade orsaker eller på grund av försäljningslandets marknad. Försäljare 3 ansåg att kontakten med företagets Sales Support fungerade väldigt bra. Försäljare 3 menade också att Sales Support nästan alltid svarar på de frågor som finns samt att snabba svar fås.

När det frågades om försäljarna ser någon skillnad från företagets sida när de meddelar om problem eller utvecklingsområden svarade försäljare 1 att det finns problem kring leveranser och informationsutbyte. Försäljare 1 fortsatte med att företaget vet om dessa problem och försöker åtgärda dem trots att försäljaren och företaget ännu inte har hittat någon lösning. Försäljare 1 tillade dock också att det går att se det som en skillnad när företaget faktiskt arbetar med dessa problemområden och försöker lösa dem.

Försäljare 2 påpekade att marknaden i försäljningslandet är för liten och att en del problem inte blir åtgärdade även om det skulle meddelas till företaget om dessa, helt enkelt för att försäljningsmarknaden är för liten. Försäljare 2 nämnde också att det tog 2–3 år att fixa en viss skåpstruktur på RCV-fordonen men att det i slutändan löstes. Försäljare 3 svarade att det syns att företaget tar emot försäljarens problem och tillade att det kan ta olika tid beroende på problemens storlek men i slutändan blir problemen nästan alltid lösta.

5.3 Kvalitativa intervjuer med arbetstagare på företaget

De flesta arbetarna kontaktades en vecka före intervjuerna gjordes medan ett fåtal intervjupersoner kontaktades ett par dagar före det vad dags för intervju. När arbetarna kontaktades den första gången skickades även de specifika intervjufrågorna till dem. Det för att förbereda arbetarna på de frågor som skulle komma under intervjuens gång och då kunna ge ett bättre svar. De allmänna grundläggande frågorna gjordes så att intervjupersonerna (1–3) med en ledande arbetsuppgift fick svara på frågor om ledarskap och hur de kommunicerar med sitt team, deras allmänna trivsel på företaget samt därtill frågor som angår teamets uppgift och kommunikationen med andra avdelningar.

Intervjupersonerna (4–7) som inte hade en ledande arbetsuppgift fick i sin tur svara på frågor om teamets uppgift, deras allmänna trivsel och kommunikationen med andra avdelningar. Utöver de grundläggande frågor som var identiska för alla intervjupersoner togs problemområden, kommunikation med försäljare och kommunikation med produktion upp till de som ansågs ha kunskap och vara involverade i situationer med dessa avdelningar och problemområden.

5.3.1 Ledarskapsfrågor

Definitionen av ledarskap. Intervjuperson 1 ansåg att ledarskap är när teamet gör saker tillsammans, kommunikation samt att ledaren är en förebild för de underordnade ansågs viktigt. Intervjuperson 1 tillade att ledarskap inte endast är en bestämmanderätt, utan att ledaren själv skall föregå med gott exempel och försöka få de underordnade att göra på samma sätt som ledaren.

Intervjuperson 2 ansåg att definitionen av ledarskap är att vara rättvis, ingen av de underordnade skall favoriseras. Utöver detta tillhör det ledarskapet att finnas som support och planera de underordnades arbetsuppgifter. Slutligen nämnde också intervjuperson 2 att ledaren behöver gräva lite djupare i detaljer men på samma gång se helheten över teamets arbete. Intervjuperson 3 syftade till att en ledare skall influera sina medarbetare och lära dem att utvecklas i sina uppgifter både individuellt och kollektivt. Därtill är kommunikationen mot ett gemensamt mål viktig svarade intervjuperson 3.

Därefter frågades det hur de ledande personerna delar med sig av erkännande och beröm. Intervjuperson 1 försöker sitt bästa med att meddela åt de underordnade när de har gjort något bra, via mejl eller personligt om det passar bättre. Intervjuperson 1 påpekade också att detta beror mycket på vilken sorts person den underordnade är, eftersom alla tar emot både positiv och negativ feedback på olika sätt. Intervjuperson 1 nämnde också att detta är något som ledaren tänker på och försöker förbättra hela tiden. Intervjuperson 2 svarade kort att erkännande och beröm meddelas personligt eller via mejl åt de anställda.

Intervjuperson 3 berättade att det görs genom utvecklingssamtal eller personliga diskussioner med de underordnade, samt att det även är möjligt att ge beröm till hela teamet under avdelningsmöten. Intervjuperson 3 fortsatte med att positiv feedback behövs för att kunna hålla arbetsmotivationen och gemenskapen i teamet uppe samt att det alltid skall nämnas ett antal positiva saker tillsammans med de negativa.

Angående dokumentation och visande av framsteg till de underordnade svarade intervjuperson 1 att framsteg dokumenteras och visas genom grafer och statistik på anslagstavlan, veckomöten hålls där dessa går igenom och enskilda utvecklingssamtal hålls med arbetarna i teamet där deras egna framsteg går igenom. Intervjuperson 2 svarade att utvecklingssamtal hålls och att olika metoder används för att få fram information om teamets arbete och framgång samtidigt som intervjuperson 2 försöker berätta om företagets framsteg enligt bästa förmåga till teamet. Intervjuperson 3 svarade att framsteg dokumenteras och presenteras genom företagets kunskapsmatris och genom utvecklingssamtal med arbetarna i teamet. Intervjuperson 3 ansåg att utvecklingssamtalen är av stor betydelse eftersom arbetaren där kan framföra åsikter och berätta hur arbetet känns.

Intervjuperson 1 ansåg att ett förbättringsarbete drivs på flera olika sätt i teamet, till exempel genom Lean möten där teamet går igenom vad som kan förbättras och arbetarna i teamet får ge sina egna åsikter kring detta. Intervjuperson 1 berättade också att det känns lätt att driva ett förbättringsarbete i teamet eftersom alla jobbar framåt och försöker lösa gemensamma problem direkt de uppstår. Intervjuperson 2 berättade att förbättringsarbete görs till exempel genom att teamet nu registrerar när utvecklingar görs, vilket inte gjordes förut. Detta gör då att teamets framsteg markeras och listas upp, för att alla i teamet skall kunna se dem. Intervjuperson 3 svarade att förbättringsarbete främst görs genom Lean, men att teamet också under en längre tid haft en Excel-fil dit alla medarbetare har tillgång och kan skriva in gemensamma förbättringsförslag. Sedan behandlas alla förbättringsförslag som skrivs ned av teamet och förbättringar görs enligt förslagen.

5.3.2 NTM:s interna policy, respekt för individen (ledare)

Med avseende på intervjupersonernas trivsel svarade intervjuperson 1 att ledaren trivs på arbetsplatsen, att avdelningen är bra och alla försöker hjälpa till. Intervjuperson 1 tycker också att arbetsuppgifterna är varierande och intressanta men utmanande. Därtill berättade intervjuperson 1 att ledaren har utvecklats mycket under de senaste åren. Intervjuperson 2 trivs på arbetsplatsen med bra och omväxlande arbetsuppgifter och med ett team som fungerar bra utan att skapa onödiga bekymmer. Intervjuperson 3 trivs på

NTM, framför allt med arbetet och arbetsgemenskapen som finns i teamet där alla jobbar mot ett gemensamt mål och syftade till att detta är inspirerande.

Beträffande motivationen att komma till arbetsplatsen berättade intervjuperson 1 att motivationen oftast finns där. Men att extra motivation fås när intervjupersonen även kan motivera sina medarbetare att trivas på arbetsplatsen och påpekade att alla skall tycka lika mycket om att komma till arbetsplatsen. Intervjuperson 2 känner sig motiverad att komma till arbetsplatsen och anser inte att extra motivation skulle behövas just i detta nu.

Intervjuperson 3 ansåg sig vara motiverad eftersom det finns mycket förbättringsarbete att göra på avdelningen ännu samtidigt som arbetet aldrig tar slut och att alla arbetare förstås vill utvecklas själva och utveckla processen. Samtidigt påpekade intervjuperson 3 att lite mindre stress skulle vara bra för både hälsa och motivation eftersom det blir tungt när det finns en känsla av att inte hinna med arbetsuppgifterna.

Beträffande en företagskultur svarade intervjuperson 1 att det finns en gemenskap på arbetsplatsen som hela tiden blivit bättre. Intervjuperson 1 antydde också att det har skett stora förändringar sedan intervjupersonen började på arbetsplatsen och att stämningen på arbetsplatsen går framåt. Intervjupersonen ansåg att det var lite annorlunda gemenskap när intervjupersonen började på arbetsplatsen men att det då också gick smidigt att komma in i företaget. Intervjuperson 2 var av den åsikten att en företagskultur finns men att det förut fanns mera "vi anda" eftersom företaget var mindre, med färre arbetare i varje avdelning och team. Intervjuperson 2 har också en känsla av att det var enklare att komma in i ett mindre företag under den tid som intervjupersonen började arbeta på arbetsplatsen.

Intervjuperson 3 svarade att företagskulturen finns men att en del saker kan vara svåra att ändra på kort sikt. Intervjupersonen fortsatte berätta att företaget har kommit långa vägar gällande kulturen och arbetsgemenskapen, samtidigt som alla idag arbetar mot ett gemensamt mål. Intervjuperson 3 ansåg att känslan som fås av de underordnade är att det idag är lättare att komma in i gemenskapen än vad det var under den tid som intervjupersonen började arbeta på arbetsplatsen och syftade till att många saker har blivit bättre, som arbetsgemenskapen och företagskulturen.

Följande fråga var om intervjupersonerna får den hjälp som behövs av den närmaste chefen. Då svarade intervjuperson 1 att hjälp fås enligt bästa förmåga men eftersom ett högt tempo används på arbetsplatsen kan den närmaste chefen ofta vara upptagen, intervjuperson 1 påpekade dock att när hjälp verkligen behövs och frågas efter fås nog denna hjälp. Intervjuperson 2 ansåg att hjälp fås av den närmaste chefen när det frågas efter men att en känsla är att den högsta ledningen skulle kunna bli ännu bättre på detta. Intervjuperson 3 svarade att kommunikationen med den närmaste chefen fungerar bra och att hjälp fås utan större problem.

Angående kritisk, konstruktiv eller negativ feedback till den närmaste chefen svarade intervjuperson 1 att där finns inga problem. Intervjuperson 2 svarade att det inte finns några större problem gällande feedbacken till den närmaste chefen och tillade att ibland tas informationen i beaktande och ibland inte. Intervjuperson 3 ansåg att det inte finns några problem med att meddela om sämre feedback och intervjuperson 3 upplever inte att det tas emot negativt heller.

5.3.3 Kommunikationsfrågor till ledare

Informationsflödet på arbetsplatsen. Intervjuperson 1 ansåg att informationen från den högsta ledningen har blivit bättre under den senaste tiden, till exempel genom koncernchefens hörna och att teamet till största delen får all information som behövs idag. Koncernchefens hörna är ett möte där företagets koncernchef bjuder in alla tjänstemän och alla arbetsledare från produktionen för att ge information om allmänna och aktuella saker för företaget. Det kan handla om mål, strategier, resultat som har gjorts eller speciella händelser. Intervjuperson 2 svarade att ledningen ger ut den information som behövs och att informationen också har blivit bättre under de senaste åren men att känslan är att alla i teamet inte alltid berättar hela sanningen när information skall föras från arbetarna till ledningen. Intervjuperson 2 fortsatte berätta att informationen som fås delas vidare till de arbetare som behöver den.

Intervjuperson 3 berättade att koncernchefens hörna har förbättrat informationsflödet till en nivå som är riktigt bra och påpekade samtidigt att för intervjuperson 3 är det enkelt att kommunicera upp information till den högsta ledningen. När det frågades om företagets kommunikationsmedel svarade alla tre intervjupersoner att mejl är det kommunikationsmedel som används mest idag och fyllde i att Microsoft Teams används inom avdelningarna och för möten medan telefonsamtal har blivit mindre med tiden. Angående kommunikationsmedlens funktion svarade sedan intervjuperson 1 att mejl har många fördelar, bland annat att meddelandet är nedskrivet och enkelt att skicka samtidigt som enkla gruppkonversationer kan användas i Microsoft Teams när småsaker diskuteras i teamet.

Ett problem som intervjuperson 1 syftade till var, att när ett mejl angående problem skickas ut kan det vara svårt att veta om problemet faktiskt bli åtgärdat eller inte och att det blir viktigare att veta ju närmare produktionsstart eller leverans som problemet ligger. Intervjuperson 2 svarade att mejl är enkla att skriva men att dessa också behöver riktas till en viss person. Om personen inte kan ge ett svar behöver det skickas vidare eftersom det idag skickas ut väldigt många mejl som är riktade till allt för många personer.

Intervjuperson 3 menade att e-post är den överlägset största kommunikationskanalen som används på arbetsplatsen idag och påpekade också att metoden har sina brister. Intervjupersonen nämnde att det är enkelt och går snabbt att skicka ett mejl samtidigt som en förväntning finns över att mottagaren skall åtgärda det som menas med mejlet, vilket i 95% av fallen också sker. Intervjuperson 3 syftade till att det går att lita på arbetarna men att utvecklingar kunde göras här eftersom ingen direkt respons fås och inget konkret bevis på att arbetet har utförts finns. Intervjuperson 3 berättade också att ett annat problem med mejlande är att ett mejl väldigt enkelt kan tolkas som negativ kommunikation när ingen personlig kontakt används och påpekade att stämningen skulle bli bättre om 40 till 50 procent mer personlig kontakt användes.

Angående teamets kommunikation svarade intervjuperson 1 att kommunikationen fungerar bra, teamet har aktivt arbetat med att utveckla den interna kommunikationen och kontrollerar med jämna mellanrum att alla i teamet är nöjda med de kommunikationssätt som används och den allmänna kommunikationen i teamet. Intervjuperson 2 svarade att kommunikationen är tillräckligt bra i teamet. Möten hålls varje vecka och protokoll skrivs även efter möten, vilket gör att alla berörda kan ta del av protokollen i efterhand.

Intervjuperson 3 svarade att teamet kommunicerar mycket genom korta möten och antalet möten varierar beroende på veckans arbetsmängd, minst 2–3 möten hålls i veckan men det kan också vara fler.

Tillsammans med NTM:s interna policy, eliminering av slöseri frågades intervjupersonerna om förbättringar kunde göras på kontoret. Intervjuperson 1 svarade att tid inte används till onödiga mejl eftersom intervjupersonen har en ledande roll. På grund av detta ansåg ledaren också att det är viktigt att få in mejl som angår teamet och arbetarna. Även om mejlen inte direkt angår intervjupersonen kan det vara bra att få dem och kunna följa med. Intervjuperson 2 ansåg inte heller att mejlande var ett problem eftersom det ansågs viktigt att få kopior på saker som angår teamet. Däremot påpekade intervjuperson 2 att slöseri finns bland planeringsdokument som inte är länkade till varandra, vilket gör att saker kan ändras i det ena dokumentet men inte i det andra. Detta kan i sin tur leda till att problem uppstår och resurser går åt att fixa till sådana saker.

Intervjuperson 3 svarade att det finns en del saker att förbättra, intervjupersonen ansåg också att ledaren gett svar på många mejl som känns onödiga eller som är riktade åt fel person. Samtidigt svarade intervjuperson 3 också att det kommer in stora mängder mejl som inte angår personen i fråga. Resursmässigt finns det mycket slöseri med tid här menade intervjuperson 3.

5.3.4 Kommunikationsfrågor till arbetare

Den första frågan som arbetarna fick var hur länge de har arbetat på arbetsplatsen, det för att få lite information om gemenskapen och hur det var att komma in i företaget under den tid som arbetarna började arbeta på NTM. Dessa svar kommer inte att redovisas utan den första frågan som kommer att gås igenom var hur de anser att informationsflödet fungerar från andra avdelningar. Intervjuperson 4 svarade då att det ibland kan vara lite problematiskt, ibland lämnas en del information bort, till exempel när uppdateringar av ritningar görs, vilket i ett senare skede visas när äldre delar används eftersom de inte har kommit tillräckligt med information om detta. Intervjuperson 5 svarade att det inte alltid fungerar smärtfritt, till exempel när nya RCV-modeller skall produceras kan informationsflödet vara dåligt och speciellt svårt är det att veta om de nya delarna skall tillverkas i Finland, hos något dotterbolag eller om de skall köpas in.

Intervjuperson 6 svarade i sin tur att det beror på fall till fall men att det rätt ofta kan vara självklara saker som lämnas bort på grund av slarv, vilket en ny arbetare inte skulle se och det skulle då leda till missar. Intervjuperson 7 svarade att det finns en del saker som det ofta behöver frågas efter, speciellt om saker verkar vara oklara eller om något fattas som arbetaren tror skall finnas med, vilket var ett lite liknande svar som intervjuperson 6 gav.

Om arbetarna får information om framsteg svarade intervjuperson 4 att tillräckligt med information fås samtidigt som det också finns en känsla av att avdelningen är mera informerad än andra avdelningar. Intervjuperson 5 svarade att informationen kommer fram genom avdelningsmöten samt även genom information på avdelningstavlan. Intervjuperson 6 svarade att avdelningen får information genom avdelningsmöten och genom mätare som presenterar hur de utför sina arbeten. Intervjuperson 7 svarade också att de får information om hur arbetet sköts och att avdelningen använder sig av mätare och grafer för olika arbeten.

Angående informationsflödet på arbetsplatsen svarade intervjuperson 4 att ledningen har blivit bättre på att meddela till alla anställda, till exempel genom koncernchefens hörna. Intervjuperson 5 svarade att det har blivit bättre med tiden och att företaget är på rätt väg. Intervjuperson 5 berättade också att fler personer från olika avdelningar får rätt information och blir mera delaktiga i olika projekt. Intervjuperson 6 ansåg att informationsflödet skulle kunna bli bättre. Intervjupersonen beskrev informationsflödet som sparsamt och att information ibland fås till exempel i korridoren från andra kollegor eller avdelningar. Intervjuperson 7 ansåg också att informationsflödena känns svaga och att all information inte verkar komma fram till alla arbetare. Men intervjuperson 7 nämnde också koncernchefens hörna som en klar förbättring.

Alla arbetare ansåg att mejl är det vanligaste kommunikationsmedlet på arbetsplatsen, vilket också cheferna gjorde, samtidigt som telefon, Microsoft Teams och fysisk kontakt nämndes som andra kommunikationsmedel. När arbetarna sedan frågades om kommunikationen inom det egna teamet svarade alla fyra intervjupersoner att kommunikationen är tillräckligt bra, olika problem diskuteras och hjälp fås. Alla fyra intervjupersoner ansåg att de kan förmedla kritisk, negativ eller konstruktiv feedback till sina chefer. Intervjuperson 4 och 7 påpekade samtidigt att chefen också lyssnar på negativ/konstruktiv feedback medan intervjuperson 6 ansåg att det oftast inte är nödvändigt att förmedla negativ feedback.

5.3.5 NTM:s interna policy, respekt för individen (arbetare)

Beträffande NTM:s interna policy, respekt för individen ansåg alla fyra intervjupersoner att de känner sig respekterade på arbetsplatsen och att deras åsikter tas i beaktande, iallafall på den avdelningen som de nu arbetar. Intervjuperson 4 svarade också att trivseln finns där, med bra kollegor och en arbetsuppgift som arbetaren trivs med och tillade att det märks att företaget hela tiden utvecklas, vilket är motiverande. Intervjuperson 5 trivs på arbetsplatsen eftersom företaget nu har fina arbetsutrymmen som är stora och luftiga, men intervjuperson 5 nämnde också en nackdel där det syftades till att det är enkelt att bli avbruten i sitt arbete när kollegor rör sig förbi arbetsstationen.

Intervjuperson 6 trivs på arbetsplatsen och nämner att flextiden har varit en klar förbättring samtidigt som arbetaren har en utmanande uppgift, som ibland kan bli lite för mycket men påpekade att uppgiften är tillräckligt intressant för att hålla motivationen uppe. Intervjuperson 7 trivs också på arbetsplatsen och syftade till att arbetet och kollegorna gör att arbetaren trivs.

Angående motivation svarade alla fyra intervjupersoner att de mer eller mindre känner sig motiverade att komma till arbetsplatsen varje dag. Intervjuperson 4 tillade att det inte behövs mera motivation som läget är idag. Intervjuperson 5 berättade att flextiden har höjt motivationen och gett arbetaren fler valmöjligheter. Intervjuperson 6 ansåg att motivationen skulle kunna bli ännu högre om arbetaren kunde arbeta hemifrån en del dagar, vilket också skulle göra att arbetaren kunde arbeta längre på grund av diverse privata orsaker. Intervjuperson 7 ansåg att flextiden har varit en klar förbättring som har höjt arbetsmotivationen mycket.

Beträffande en företagskultur på arbetsplatsen svarade intervjuperson 4 att en sådan finns. Arbetaren fortsatte berätta att det var enkelt att komma in till avdelningen och nämnde att avdelningen är bra på att ta emot nya arbetare. Intervjuperson 5 svarade att det finns en företagskultur åtminstone på den egna avdelningen och nämnde att det var enkelt att bli en del av teamet.

Intervjuperson 6 ansåg också att det var enkelt att bli en del av företagskulturen och teamet. Intervjupersonen nämnde orsaker som bra inskolning av kollegorna men att chefen kunde ha svårt att veta exakt vilket stadiet av inskolningen som arbetaren befann sig i. En förståelse för detta fanns också eftersom chefen hade mycket arbete att utföra. Intervjuperson 7 svarade att en företagskultur finns till exempel bland kollegor och liknande. Intervjupersonen fortsatte berätta att den sociala biten på företaget fungerar bättre idag än vad den gjorde tidigare.

5.3.6 Arbetsfördelningsfrågor

Gällande problem på arbetsplatsen svarade intervjuperson 4 att problem som arbetaren själv kan åtgärda fixas utan större problem, om hjälp eller mera information behövs diskuteras problemet med kollegor och den närmaste chefen. Detta gör att gemensamma beslut kan tas. Intervjuperson 5 svarade att arbetaren oftast försöker lösa problemen på egen hand, om det är möjligt och om det inte är möjligt att lösa problemet på egen hand diskuteras problemet med kollegor som hjälper till enligt bästa förmåga.

Intervjuperson 6 svarade att de flesta problem löses på egen hand och om arbetaren inte kan lösa problemet meddelas det vidare till ansvarig person. Intervjuperson 7 svarade att en del saker fixas själv och att en mejlkopia skickas till behöriga som skulle kunna få liknande problem i framtiden, för att problemet skall kunna lösas snabbare nästa gång. Intervjuperson 7 tillade också att om problemet är svårt att lösa eller tar lång tid, tas hjälp från kollegor eller i enskilda fall meddelas chefen som delegerar uppgiften till andra på avdelningen.

När det frågades om arbetsfördelningen över teamet svarade intervjuperson 4 att arbetsfördelningen känns bra, alla har en egen uppgift och arbetar enligt denna. Intervjuperson 5 svarade att i detta nu känns arbetet bra fördelat över teamet. Intervjuperson 6 svarade att arbetarens eget ansvarsområde är kanske lite för brett, vilket gör att saker måste tas hand om direkt, annars glöms de bort. Intervjuperson 6 tillade dock att alla i teamet har ett eget ansvarsområde och arbetar enligt det. Intervjuperson 7 ansåg att arbetsfördelningen i teamet är bra där alla har sina egna ansvarsområden. Ett problem som intervjuperson 7 nämnde var att ingen i teamet direkt har någon backup person och om någon i teamet skulle vara borta en längre tid skulle detta kunna leda till problem.

Nästa fråga handlade om arbetarna får den hjälp som behövs när de utför sitt arbete. Intervjuperson 4 svarade att det i början var svårare att få tag på information men att arbetaren nu har lärt sig vilka personer som sitter på olika informationer och att hjälp fås när det frågas efter. Intervjuperson 4 tillade även att hjälpen som fås mellan olika avdelningar är bra. Intervjuperson 5 ansåg att den hjälp som behövs fås. Intervjuperson 6 svarade att den hjälp som frågas efter fås men kanske inte mer än så. Intervjuperson 7 ansåg att hjälp fås när det behövs och att arbetet delegeras av den närmaste chefen om arbetaren anser sig inte hinna med det arbete som behöver göras.

5.3.7 Allmän kommunikation och övriga problemområden

Utöver de allmänna frågorna till alla arbetare togs olika problemområden upp med de intervju personer som ansågs vara påverkade. Eftersom arbetarna skall vara anonyma gjordes kommunikationen med andra avdelningar, med försäljarna och övriga problemområden enligt tabellformat där intervju personerna inte går att sammankopplas med tidigare svar. Tabellerna används som bilagor i examensarbetets slutdel, bilaga 1–4.

6 Resultat

I examensarbetes resultatdel sammanfattas och analyseras de kvalitativa intervjuer som presenterades i den empiriska delen. Utgående från analyserna av intervjuvaren presenteras även potentiella riskområden och utvecklingsförslag till företaget, det för att kunna ge svar på examensarbetets problemformulering. De kvalitativa intervjuvaren bryts ned enligt samma rubriker som använts i den empiriska delen.

6.1 Sammanfattning och analys av försäljarnas intervjuvar

I resultatdelens kapitel 6.1 sammanfattas och analyseras försäljarnas intervjuvar. Alla försäljare svarade på samma frågor, vilka handlade om försäljarens allmänna arbete, försäljarens åsikt kring företagets interna policy och försäljarnas kommunikation med företaget.

6.1.1 Analys av försäljarens allmänna arbete

Försäljarna fick frågan om hur den äldre Excel-kalkylen fungerar och om förbättringar har skett med den nya säljkonfiguratorn. Alla försäljare som har använt sig av den nyare metoden anser att denna är bättre. Framför allt påpekades det att det manuella arbetet minskar, vilket leder till mindre misstag och ett bättre arbete. Att säljkonfiguratorn eliminerar detaljer som inte passar ihop ansågs vara den bästa förbättringen eftersom det då inte är möjligt att skapa produkter som inte praktiskt kan produceras. Försäljarnas svar på frågan anger att investeringen som företaget har gjort i säljkonfiguratorn kommer att utveckla företaget och vara lönsam för företaget på lång sikt. De flesta försäljare var också positiva till att bilder skulle börja användas och visas till kunderna. Frågan togs upp eftersom lackeringsmisstag sker och kunderna kan ha svårt att förstå sig på speciallösningar. Eftersom endast en av försäljarna idag använder sig av bilder och samtidigt undviker en del av de problem som andra försäljare har ses detta som en lösning.

6.1.2 Analys av försäljarnas åsikter kring begreppet kunden först

I examensarbetets teoretiska del beskrivs kunden som de personer företaget vill skapa ett värde för, samtidigt som företaget måste förstå vad kunden vill åt och kundens behov. Enligt försäljarna själva verkar kundförståelsen ligga på en bra nivå och kommunikationen med företaget är främst den del i processen som behöver förbättras. Angående försäljarnas möjligheter att alltid lägga kunderna först, hänvisade alla försäljare till priset. Produkternas pris är dock svåra att ändra på med tanke på RCV-fordonens tillverkningskostnad.

Genom att utveckla kunskapen, visa fler detaljer och förbereda kunden på ett ännu bättre sätt kan svårigheter med RCV-fordonens kostnader minskas. Eftersom produktens starka sidor framhävs på ett bättre sätt. Det påpekades även att tekniska underlag kan utvecklas, vilket företaget behöver arbeta med, för att minska på försäljarens tidsåtgång.

6.1.3 Analys av försäljarnas svar inom kategorin respekt för individen

Försäljarna ansåg att stödet som fås från företaget är bra, men att den tekniska kunskapen hos det team som direkt kommunicerar med försäljarna kunde förbättras. En lösning skulle eliminera tidsåtgång för försäljaren och utveckla företagets Sales Support. Alla försäljare var nöjda med kommunikationen och informationsutbytet med deras närmaste chef, NTM:s försäljningsdirektör. Försäljarna är motiverade och känner ett stöd från företagets sida, bland annat på grund av att företaget tillverkar bra produkter som försäljarna vill sälja. Slutligen belönas även försäljarna med en gemenskap, trots att de alla arbetar på olika avstånd från företaget känner de alla att de respekteras och att de har en gemenskap med företaget, vilket gör att företaget uppnår ett av sina mål genom den interna policyn.

6.1.4 Analys av försäljarnas kommunikation med företaget

Två av tre försäljare berättade att de meddelar om kundernas missnöje till företaget, varför en av försäljarna inte meddelar informationen vidare till företaget gavs det inget svar på. Försäljarna lyfte fram att företagets Sales Support är framför allt enkla att kontakta och snabba svar fås när det handlar om frågor som teamet kan svara på, det som behöver utvecklas är den tekniska kunskapen hos företagets Sales Support. Försäljarna hade alla lite olika erfarenheter när de meddelar om problem till företaget. Det som kan konstateras är att slutligen löses de flesta av dessa problem trots att det ibland kan ta lång tid.

Försäljarna menade att det syns att företaget arbetar med sådana problem som försäljarna delar med sig av till företaget.

6.2 Sammanfattning och analys av ledares intervjusvar

I resultatdelens kapitel 6.2 analyseras de svar som företagets ledare gav. Det handlar om de grundläggande frågorna som varje ledare svarade på. Dessa frågor var ledarskapsfrågor, kommunikationsfrågor och frågor inom företagets interna policy.

6.2.1 Analys av ledarskapsfrågor

Företagets ledare definierade ordet ledarskap enligt att ledaren skall vara en förebild, rättvis, att ledaren finns där som support, att teamet gör saker gemensamt och på liknande sätt samt även att kommunikationen används mot teamets gemensamma mål. Ledarna visar företagets framsteg till de underordnade genom veckomöten vid avdelningstavlan, utvecklingssamtal och även genom den kunskapsmatris som företaget har skapat. Förbättringsarbeten görs gemensamt i teamen mycket genom Lean där alla arbetare får meddela om egna förbättringsförslag och de utvecklingar som teamet gör registreras. I examensarbetets kapitel 3.3.1 Vad är Lean? visas en bild av en Lean förbättringstavla, figur 3. Ledarnas svar kan också tolkas som att företaget använder sig av liknande förbättringstavlor till de underordnade. Ledarnas definition av ordet ledarskap har gemensamma utgångspunkter, vilket betyder att företagets ledarskapsutbildning fungerar och ledare utbildas enligt de interna strukturerna, vilket enligt teorins kapitel 3.4. bygger en företagskultur och ett sammansvetsat företag där arbetare trivs.

6.2.2 Analys av ledarnas svar inom kategorin respekt för individen

Genom att granska ledarnas svar på trivsel- och motivationsfrågor konstateras det att alla ledare trivs på arbetsplatsen och nämnde teamets gemenskap, att alla arbetar mot samma mål samt även arbetsuppgifternas variation och utmaning som bra orsaker till att trivseln blir bättre. Ledarna känner även sig motiverade att komma till arbetsplatsen och utföra sitt arbete. När ledarna fick frågan om mer motivation skulle behövas var svaren väldigt varierande och där kan konstateras att det är väldigt olika från avdelning till avdelning och beroende på den process som teamet befinner sig i.

Gällande företagskulturen kan det ses liknande skillnader, det som dock är viktigt att ta med i analysen här är att alla ledare har börjat arbeta på arbetsplatsen under olika tidpunkter. Det vill säga att även om en ledare ansåg att det var lättare att komma in i företaget förut och en annan ledare tyckte det var väldigt svårt, kan båda ledarnas svar vara fullständigt korrekta, eftersom de började arbeta på arbetsplatsen vid olika tidpunkter.

Företaget har utvecklats och växt marknadsmässigt väldigt mycket under en längre tidsperiod men det som nu kan märkas både utifrån arbetarnas och ledarnas svar, är att arbetskulturen och gemenskapen börjar utvecklas enligt ett större företag den med. Gällande frågorna inom kategorin respekt för individen kan det fastställas att de högsta ledarna kan tänka på kommunikationen och hjälpen de ger till sina mellanchefer. Även om det i praktiken är tidsbrist hos ledningen och inga kommunikations – eller relationsproblem är det värt att tänka på för att höja motivationen hos alla arbetare. Orsaken till att ledningens bristande hjälp, konstaterades vara tidsbrist var eftersom ingen av de intervjuade mellancheferna har problem med att framföra konstruktiv eller negativ feedback till sina närmaste chefer.

6.2.3 Analys av ledares svar på kommunikationsfrågor

Det som enkelt kan fastställas är att informationsflödet på arbetsplatsen har blivit bättre under de senaste åren, detta var alla ledare överens om. Framför allt nämndes koncernchefens hörna som den bästa förändringen som har gjorts. Bland bristerna kan kommunikationen med produktion nämnas, flera ledare påpekade att informationsutbytet med produktion fungerar sämre än kommunikationen mellan kontorsavdelningarna och att förbättringar behöver göras där. Alla ledare ansåg att kommunikationen i det egna teamet är på en bra nivå, de problem som finns handlar mer om kommunikationen mellan olika avdelningar.

Företagets kommunikationsmedel är idag till största delen e-post, framför allt på kontorsnivå. Som ledarna svarade under intervjuerna har mejlande sina fördelar och nackdelar, men framför allt två problem lyftes. Det första handlade om responsen som fås vid meddelande av problem eller liknande. När något skall åtgärdas kan det vara svårt att veta att detta faktiskt görs, vilket är ett större problem som behöver åtgärdas.

Det andra problemet som lyftes upp var att mejlande kan enkelt misstolkas och orsaka onödiga problem, bland till exempel trivsel och motivation. Detta eftersom det helt enkelt är svårt att tolka ett mejl, som förslag lyfte där en ledare upp att företaget borde kommunicera mera direkt med varandra. Detta kunde göras till exempel genom Microsoft Teams eller genom telefonsamtal som förut.

Slutligen fick ledarna en fråga om slöseri och om det finns brister som kan förbättras och slöseri som kan elimineras på kontorsnivå hos företaget. Gällande antalet mejl fanns stor variation beroende på ledarens avdelning. En del ledare ansåg att mejlande var nödvändigt eftersom en chef behöver få mera information, andra ansåg att det spenderas mycket tid på att ge svar kring sådant som är riktat åt fel person. Överlag borde arbetsplatsen se över rutinerna kring mejlande, det som dock behöver förbättras är den allmänna kunskapen kring andra avdelningars ansvarsområden.

Det vill säga att det för en ny arbetare skall bli enkelt att veta vilken arbetare på en avdelning som har vilket ansvarsområde, då behöver e-post inte riktas åt fel personer. Ett annat problem som nämndes var att olika planeringsdokument inte är länkade till varandra. Det faller under kategorin slöseri eftersom samma ändring behöver göras i flera dokument.

6.3 Sammanfattning och analys av arbetares intervjusvar

I resultat delens tredje kapitel analyseras de svar som företagets arbetare gav. Det handlar om de grundläggande frågorna som varje arbetare svarade på, vilka var kommunikationsfrågor, arbetsfördelningsfrågor och frågor om företagets interna policy.

6.3.1 Arbetarnas svar inom kategorin kommunikation analyseras

Alla fyra arbetare var överens om att kommunikationen och samarbetsförmågan inom de egna avdelningarna fungerar bra. Arbetarnas svar tyder på att problemen ligger bland informationsutbytet med andra avdelningar och att förbättringar kan göras här, framför allt verkar det vara en del enklare saker som glöms bort i processen, vilket då också borde vara enkelt att förbättra. Men ett annat problem som lyftes fram av arbetarna var också att det vid nya processer och nya uppdateringar ofta lämnas bort information.

Information gällande avdelningarnas egna prestationer och företagets framsteg fungerar enligt arbetarnas svar på en bra nivå, här igen nämns förbättringstavlan som ett exempel, utöver förbättringstavlan nämns även mätare och grafer som visar vilka resultat och prestationer som avdelningarna gör. Arbetarnas åsikt kring det allmänna informationsflödet varierade dock mellan de båda avdelningarna, den ena avdelningen ansåg sig vara väl informerade och nämnde förbättringar som koncernchefens hörna samt att fler personer från olika avdelningar har blivit mera delaktiga i nya projekt.

Den andra avdelningen menade i sin tur att informationsflödet var svagt och att information kan höras från andra avdelningar. Detta visar att avdelningarnas chefer arbetar på olika sätt gällande det allmänna informationsflödet, eftersom en del arbetare känner att de inte får tag på all information.

6.3.2 Analys av arbetarnas svar inom kategorin respekt för individen

Företagets mål med den interna policyn respekt för individen är att bygga starka, motiverade och kunniga team som också trivs på arbetsplatsen. Arbetarnas svar visar att företaget hela tiden utvecklas och förbättras och faktiskt når sina mål inom denna kategori. Ingen av arbetarna ansåg att de har motivationsbrist eller att de vantrivs på arbetsplatsen och nämnde många olika förbättringar som företaget har gjort för att öka motivationen hos arbetarna. Det kan också konstateras att de motivations förbättringar som företaget gjort även lett till att företagskulturen har byggts upp mer och mer. Inga arbetare hade problem att komma med i den avdelning som de nu arbetar på, tidigare hade det funnits problem med detta.

6.3.3 Arbetarnas svar på arbetsfördelningsfrågor analyseras

Arbetarnas svar på frågor som tog upp arbetsfördelningen klargör att kommunikationen inom de egna avdelningarna fungerar väl, och styrker att de kommunikationsproblem som finns är mellan avdelningarna. Detta eftersom arbetarna svarade att problem löses på egen hand eller om det inte är möjligt diskuteras problemen i teamet och med teamets chef för att hitta lösningar. Andra saker som arbetarna svarade var att problem meddelas till ansvariga personer eller att avdelningschefen delegerar uppgifter över avdelningen om tidsbrist uppstår.

Gällande arbetsfördelningen kan det dock konstateras att risker finns eftersom en del arbetare inte har några backup personer. Med det menas att det inte finns några andra på avdelningen som kan sköta arbetarens uppgift och vid längre tids frånvaro kan detta orsaka problem. Andra saker som konstateras utifrån arbetsfördelningsfrågorna är att kontakten mellan avdelningarna inte är problemet eftersom arbetarna hjälper varandra när det behövs, utan att brister finns när utförda arbeten kommuniceras vidare i kedjan. Informationen som ges vidare till andra avdelningar innehåller brister. Om arbetarna då ser bristerna och kommunicerar med varandra kan problemen lösas, om arbetarna inte ser bristerna finns det risk att kunderna blir missnöjda med den produkt som planeras.

6.4 Allmän kommunikation och övriga problemområden

Som tidigare svar och analyser i examensarbetet visar ansågs informationsutbytet vara lite problematiskt mellan avdelningarna. Olika kommunikationsproblem mellan nyckelavdelningarna har identifierats och i detta kapitel sammanfattas och analyseras kommunikationsproblemen tillsammans med övriga problemområden. De svar som analyseras i kapitlets följande stycke kan ses i bilaga 1.

Responsen som alla intervjupersoner har gett är lite varierande beroende på deras avdelning, tolkningen som görs är att andra avdelningar anser att kommunikationen fungerar bättre med Sales Support än andra vägen. Det vill säga att de personer som arbetar på Sales Support får för lite information. Många intervjupersoner, vilka inte endast arbetar på företagets Sales Support, påpekade dock att andra avdelningar inom företaget har blivit bättre på att kommunicera än vad de var förut. Ett vettigt förslag togs också upp där det nämndes att regelbundna möten med andra team kan användas för att förbättra kommunikationen mellan dem.

Nästa steg är att analysera avdelningarnas kommunikation med produktion, arbetarnas svar på den frågan kan ses i bilaga 2. Intervjusvaren tyder på att det är ett problemområde, många intervjupersoner har svarat att det handlar om envägskommunikation, att produktionsteamet inte är bra på att meddela om information till avdelningarna på kontoret.

Eftersom det material som Sales Support- och konstruktionsavdelningen producerar vidare byggs ihop ute i produktionen är det viktigt att produktionsteamens chefer även meddelar den information som de har till avdelningarna som utför planeringen och konstruktionen av materialet. Produktionen är den avdelning som bäst ser vilka planeringar som fungerar tillsammans och vilka problem som uppstår under tillverkningsprocessen.

I följande stycke analyseras svaren som getts i bilaga 3. Problem bland informationen som ges vidare är ett återkommande tecken eftersom företagets Sales Support anser att samma problem ligger bland försäljarna, där examensarbetets kapitel 5.2.4. visar att försäljarna är nöjda med kommunikationen medan de svar som arbetarna på företaget gav säger att lite för lite information fås av försäljarna. Därtill ansåg konstruktionsteamet att bättre marknadsundersökningar behöver göras när nya produkter skall produceras, detta för att underlätta konstruktörernas arbete samt även för att veta om det finns ett behov av produkterna på marknaden.

Kapitlets sista stycke analyserar de svar som företagets Sales Support gett enligt bilaga 4. Företagets affärsvision meddelas genom Sales meetings där alla försäljare får vara med och lyssna samtidigt som försäljarna kan framföra sina egna åsikter. Företaget medger dock att försäljarna har blivit lite bortglömda under den senaste tiden eftersom stora resurser har använts för att utveckla företaget i Finland. Det kan konstateras att både försäljarna och arbetarna har varit nöjda med investeringen av en säljkonfigurator till företaget. En av de viktigare funktionerna är att säljkonfiguratorn eliminerar de processer som inte går ihop, vilket orsakar färre problem och sparar tid och resurser under en längre tidsperiod. Investeringen kan från både företagets och försäljarnas synvinkel ses som lyckad, även om den inte idag används av alla försäljare och innehåller brister kommer den att utveckla företaget för framtiden.

6.5 Identifierade riskområden

Under följande kapitel kommer de riskområden som har identifierats genom analyserna av intervjuvaren att presenteras och förklaras till företaget. Identifieringen av riskområden är ett av examensarbetets syften. Om de riskområden som identifieras är till företagets nytta kan de i framtiden användas för att förbättra produktprocessen och öka kundnöjdheten genom de förbättringsförslag som ges till företaget i kapitel 6.6.

Det första riskområdet som har identifierats är kundernas förståelse över RCV-fordonet. Kunderna bygger sig en uppfattning av RCV-fordonet utifrån den offert som försäljaren visar till kunden. Offerten som endast innehåller text läses inte från pärm till pärm av kunderna och viktiga detaljer angående RCV-fordonens funktioner kan kunderna gå miste om. Kunderna bygger då sig en uppfattning av produkten genom sina egna visuella tankar, en förbättring är att kunna visa produkten genom visuella bilder till kunderna. Det skulle göra att alla kunder med hjälp av försäljarens förklaringar kan bygga sig samma uppfattning av produktens funktioner i stället för att på egen hand försöka visualisera produktens funktioner.

Det andra riskområdet som har identifierats är att den tekniska kunskapen hos företagets kontakt med försäljaren och kunden inte är tillräckligt bra, vilket leder till att försäljaren kontaktar konstruktionsteamet och den del av företaget som sedan utför resterande delar av kommunikationen med försäljaren och kunden inte sitter på den korrekta informationen. Företagets Sales Support behöver utveckla den teoretiska kunskapen för att kunna ge tekniska svar till försäljarna.

Det tredje identifierade riskområdet är när kunden eller försäljaren meddelar om uppdateringar eller ändringar till produkten, då finns inget sätt för företaget att identifiera om dessa ändringar görs genom hela processkedjan. Företagets kontakt med kunden kan inte veta om de uppdaterade detaljerna når produktionen som säkerställer att kundens nya önskemål produceras. I de fall där informationen inte går genom hela processen kommer kunderna att bli missnöjda eftersom det ofta leder till oförväntade förseningar eller examensarbetets problemformulering, att kunderna upplever kvalitetsbrister.

Nästa identifierade riskområde är kommunikationen mellan nyckelavdelningarna. Kommunikationen i sig är inte bristande eftersom avdelningarna hjälper varandra och diskuterar problem när de uppstått, men brister finns när en avdelning meddelar information eller när nya detaljer skapas. Till exempel när nya delar konstrueras finns informationsbrist eftersom andra avdelningar inte vet när delarna skall tas i bruk, om de skall tillverkas av underleverantörer eller av företaget. Om bristerna kunde förbättras kan företaget minska sin tidsanvändning inom informationssökande och kommunicerande mellan varandra drastiskt, vilket hör till företagets policy, eliminering av slöseri.

Mindre riskområden som har konstaterats är svårigheter att följa statistik bland materialbrister och en ny arbetstagares svårigheter med att få tag på rätt information från rätt personal.

6.6 Utvecklingsförslag till företaget

Följande syfte med examensarbetet var att utifrån de identifierade riskområdena som analyserats presentera förbättringsförslag till företaget. I kapitlet presenteras förbättringsförslag till företaget inom de riskområden där det anses möjligt. Förbättringsförslagen skall kunna utveckla processen för ett RCV-fordon och slutligen göra företagets kundnöjdhet bättre.

Det första riskområdet beskrevs som kundens problem i att visualisera alla produkt detaljer och utan att behöva läsa företagets offerter från pärm till pärm kunna se produkternas speciallösningar från företagets synvinkel. För att kunderna skall kunna visualisera RCV-fordonen på bästa möjliga sätt och kunna säkerställa att försäljaren, kunden och företaget beskriver samma produkt behövs bilder. Företaget har dock inte ett intresse av att göra sina offerter väldigt mycket längre med ett stort antal bilder, vilket skulle behövas för att kunna visa alla speciallösningar, lackeringen och övriga detaljer.

Förslaget som ges till företaget är att tillägga en QR-kod till offerten som innehåller en bildbank. Denna bildbank skall då visa produktens speciallösningar och kunna medföra bilder till offerten utan att öka på offertens längd eller ändra offerten avsevärt mycket. För att företagets bilder inte skall kunna spridas till konkurrenter av kunderna skall QR-koden läsas med ett lösenord, som endast då företaget och försäljaren har tillgång till. Detta skulle betyda att kunden på egen hand inte får tag på företagets bilder utan endast med hjälp av försäljaren fås tillgång till bilderna. En modell av bildbanken kan ses i bilaga 5.

En annan risk som framkom av analysen var att företagets Sales Support skulle behöva förbättra sin tekniska kunskap, samtidigt som företagets försäljare och konstruktionsavdelning inte kan kommunicera kundens anpassningar utan att meddela Sales Supportavdelningen. De konversationer som försäljarna och konstruktörerna kommunicerar med varandra angående kundens anpassningar behöver även vidarebefordras till Sales Support.

Ett förslag till företaget här är också att företagets Sales Support och konstruktionsavdelning kan hålla återkommande veckomöten/månadsmöten med varandra. Där skulle kundanpassningsfrågor som försäljaren ger direkt till konstruktörerna diskuteras samt även andra problemområden eller allmänna kommunikationsmissar som har skett mellan avdelningarna.

Målet med veckomöten mellan avdelningarna är att förbättra Sales Supportavdelningens tekniska kunskap, att kunna ge snabbare tekniska svar till försäljarna samt även att kommunicera allmän information som annars kan stanna hos enbart den ena avdelningen. Om företaget ser att veckomöten mellan avdelningarna inte utvecklar eller förbättrar avdelningarna enligt målen kan mötet enkelt tas bort.

Inom företaget finns det svårigheter med att följa kundens ändringar genom hela produktprocessen. Företaget har ingen process som alltid visar att ändringarna följs hela vägen till produktion. Idag meddelas ett ändringsmeddelande av företagets Sales Support vidare till resterande delar av företaget. Problemet som uppstår är att ändringsmeddelandet meddelas ut till ca 70 olika personer inom företaget, där en del verkligen behöver materialet medan andra endast tar del av ändringarna. Därefter kan det meddelas tillbaka när produktens ritningar uppdateras och materialet förs vidare till lagret och ut till produktion, men det finns inget konkret bevismaterial på att detta verkligen görs.

Förslaget som ges till företaget är att minska på antalet personer som får det första ändringsmeddelandet som skickas ut, därtill behöver ett antal ansvarspersoner finnas som kan bevisa att materialet har skickats vidare till nästa steg i processkedjan. Till exempel, är det möjligt att skapa fler mejlkedjor i stället för att ha en enda stor e-postkedja med 70 olika personer.

Det första ändringsmeddelandet bör endast riktas till ett fåtal personer, konstruktörerna som uppdaterar ritningarna och produktionsteamens avdelningschefer. Ändringsmeddelandet riktas då heller inte till alla konstruktörer på arbetsplatsen utan till de fyra ansvariga som arbetar med produktritningar samt den el konstruktör som uppdaterar el ritningarna. Produktionens avdelningschefer skall även meddelas om kundernas ändringar i ett tidigt skede, eftersom produktionsteamerna är de avdelningar som faktiskt bygger ihop materialet och har den bästa kunskapen om kundens ändringar fungerar i praktiken eller inte.

När de ansvariga konstruktörerna har gjort sina uppdateringar meddelar de vidare till nästa steg i kedjan, materialkoordinatorerna. Där finns tre ansvariga personer som ändringsmeddelandet bör riktas mot. När en av materialkoordinatorerna har levererat materialet vidare till lageravdelningen skickas ett nytt meddelande till den tredje mejlkedjan, där kan en ansvarig inköpare och lageravdelningen beställa och ta emot materialet, vilket slutligen sammansluter kedjan genom att den ansvariga inköparen svarar på mejlkedjan genom att meddela materialet som inköpt.

Om felsteg görs i processen skall det vara möjligt att identifiera vilka arbetare som har missat sitt ansvar, vilket inte är möjligt med den process som används idag. Ansvarspersonerna finns inte där för att hitta skyldiga om processen inte skulle fungera utan på grund av att det finns större chans att arbetet blir utfört om någon har ansvar över uppgiften. Om meddelandet skickas till cirka 70 personer som det görs idag, är det enkelt att en arbetare överlåter ansvaret till andra i mejlkedjan, vilka också tänker likadant. Hela mejlkedjan kan ses i examensarbetets bilaga 6, med de olika mejlkedjornas namn och vilka personer som skall ingå i vilket steg.

För att företaget skall kunna följa med processen på ett bättre sätt behöver det vara möjligt för ledningen att följa statistik. När brister i materiallistor finns meddelas det oftast direkt från lagerpersonal och produktion till företagets Sales Support. Idag är det möjligt att fylla i en avvikelse, vilket dock görs väldigt sällan när det gäller just materialbrister. Eftersom materialet behövs snarast möjligt meddelas det direkt till ansvariga som granskar situationen. För att kunna följa statistik och se om förbättringar görs på detta område ges två förslagsalternativ till företaget.

Det första är att skapa ett delat Excel-dokument bland produktion, lager och Sales Support teamet. Detta kan ses i bilaga 7. Excel-dokumentet skall då innehålla alla punkter som är viktiga för att orsaken till materialbrist skall hittas snabbt, det vill säga vilken artikel det handlar om, vilken orderbeställning, antal som saknas och så vidare. Där skulle det då vara möjligt att meddela om materialbrister i stället för att dessa skickas på mejl, vilket skulle underlätta uppföljning av problemet.

Det andra alternativet är att produktionsteamet granskar materialbrister under en veckas gång och meddelar till följande vecka vilka material som saknas från materiallistorna, genom ett Excel-dokument. Denna process används på företaget idag men endast för slutmonteringsavdelningen, vilket betyder att resterande produktionsavdelningar också skulle kunna meddela om materialbrister.

Båda alternativen skulle göra det möjligt för företaget att skapa statistik på materialbristerna, medan det första alternativet innebär mera arbete för lagret eftersom lageravdelningen är den avdelning som behöver söka mest information om materialbristen enligt alternativ 1. Det andra alternativet innebär mera arbete för produktion och Sales Support teamet. Eftersom produktionsteamet där sammanställer bristlistorna och Sales Support söker orsaker till problemet.

När det gäller en ny arbetares svårigheter att få tag på rätt information ligger problemet i att denna person inte vet hur de andra avdelningarna arbetar och vilka arbetsuppgifter som enskilda personer på en annan avdelning har. Det finns till exempel arbetare som inte har all kunskap om konstruktionsavdelningens arbetsuppgifter, eftersom det arbetar väldigt många personer på denna avdelning. Avdelningarna har sina egna Lean-förbättringstavlor och här kunde det vara möjligt att lägga till de andra avdelningarnas arbetsuppgifter, vilket gör det enklare att veta vem som skall kontaktas angående ett problem.

7 Diskussion

Examensarbetets två syften var att först identifiera olika riskområden som finns under hela produktprocessen för ett RCV-fordon och sedan utveckla förbättringsförslag till företaget. Ett lyckat examensarbete skall i framtiden ge företaget kunskap att förbättra processen och undvika de risker som finns idag. Företaget ville med fokus på Lean och de interna värderingarna se vilka saker i processen som kan och behövde förbättras. Tankar kring problemområden som fanns från företagets sida från en början var försäljarens produktkunskaper, Sales Support teamets produktkunskaper och informationsflödet från Sales Support till övriga avdelningar i företaget. Jag tycker att jag har lyckats identifiera några riskområden vilka kan förbättra processen om det görs på ett korrekt sätt. De risker som jag själv identifierade var liknande några av de problemområden som företaget själv kunde tänka sig vara problemområden, vilket styrker de slutsatser som gjorts.

Examensarbetets empiriska struktur byggs av alla intervjusvar som fåtts, där de först beskrivs i den empiriska delen, sammanfattas och analyseras i resultatdelen för att slutligen mynna ut i riskområden och förbättringsförslag till företaget. Orsaken till att alla intervjusvar beskrivs utförligt i den empiriska delen var på grund av den information som intervjusvaren ger till företaget. Till exempel är det inte möjligt att ge några förbättringsförslag på alla intervjusvar som försäljarna gett, däremot ger svaren mycket information till företaget, bland annat angående den interna policyn och de interna värderingarna. Trots att examensarbetes resultatdel inte förbättras av att alla intervjusvar beskrivs, förbättras den allmänna informationen som företaget får och utifrån det valdes strukturen och alternativet att ha med all information som intervjuerna gett.

För att få in tillräckligt med information av försäljare och arbetare inom nyckelavdelningarna var semistrukturerade kvalitativa intervjuer ett bra alternativ. Genom att använda sig av kvalitativa intervjuer var det möjligt att ge följdfrågor under intervjuerna. Eftersom jag ville åt arbetarnas och försäljarnas personliga erfarenheter och åsikter skulle det genom en enkätundersökning ha varit svårt att få in tillräckligt med information från intervjuerna.

Det negativa med metoden som valdes var att jag själv har varit arbetare på företaget under tiden och intervjuerna var inte 100% anonyma eftersom jag var där, influerade och lyssnade. Därför kan intervjupersonernas svar ha påverkats, beroende på deras förtroende till mig. Det var också orsaken till att intervjuerna gjordes anonyma, för att intervjupersonerna skulle känna sig bekväma i situationen och ge bästa möjliga svar.

Genom en enkätundersökning hade jag själv inte haft någon koll på vad den enskilda arbetaren hade gett för svar, men med tanke på informationen som jag fick känner jag mig nöjd med valet av metod och min möjlighet att kunna föra intervjudiskussionen. Trots min ställning på arbetsplatsen var det viktigt att vara objektiv under examensarbetets gång, ett partiskt utfört arbete skulle leda till förvrängda resultat. Företaget måste få information om avdelningarnas problem och vilka saker som fungerar samt inte fungerar mellan avdelningarna för att kunna förbättra produktprocessen på bästa möjliga sätt.

En bristande del i examensarbetet anses vara att för lite information har tagits från produktionsavdelningarna. För att bättre kunna analysera produktionens kommunikationsförmåga med de andra avdelningarna hade även personer från produktionsteamerna behövt intervjuas. Examensarbetet ger nu endast en syn från produktionsteamerna och fler från kontorets avdelningar, vilket inte ger tillräckligt med material för att kunna analysera produktionsteamens åsikter.

Förslag till fortsatta studier är att fortsätta undersöka företagets andra produktprocess, trailers. Med tanke på de riskområden som analyserades inom produktprocessen för RCV-fordon antas även att utvecklingar finns att göra inom den andra produktprocessen hos företaget. Utöver trailers finns det även möjligheter att fortsätta undersöka RCV-produktens process, företaget har problem när fordonen skall tillverkas med vågceller. Problemet diskuterades med försäljarna men informationen som tillgavs var att vågcellsleverantören har mycket egen kontakt med företagets kunder i de olika försäljningsländerna, där togs då beslutet att examensarbetet skulle bli problematiskt att utföra om kontakt skulle behöva göras till flera kunder i olika länder. Troligtvis hade försäljarna behövt utföra intervjuerna med vågcells företagen, vilket hade försvårat processen och kunnat ge felaktiga och icke objektiva slutsatser.

Intervjuerna har varit givande, tillfört ny kunskap och en bättre förståelse över produktprocessen för min egen del. Utöver intervjuerna var examensarbetet som helhet också starkt bidragande till en ökad kunskap. Eftersom produktprocessen för ett RCV-fordon är företagets stöttepelare har jag känt ett stort ansvar över att ha fått granska och utveckla processen. Därför vill jag tacka företaget och handledare Isabella Krook som hela tiden har varit hjälpsam när det funnits behov. Jag vill även tacka handledare Niklas Kallenberg från Novia som har gett sina åsikter under examensarbetets gång.

8 Källförteckning

- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod* (2:a uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Anderson, P. (2018). *Bygg det goda varumärket: Så blir kunden er bästa säljare*. Litauen: Roos & Tegnér.
- Aslan, N., & Maximurad, W. (2023). *Lean automation med fokus på kollaborativa robotar: En studie på kollaborativa robotar i den svenska fordonsindustrin ur ett resurseffektivt perspektiv*. KTH, Skolan för industriell teknik och management, Stockholm. Hämtat från <http://kth.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1737687&dswid=6417> den 10 mars 2023
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen* (5:e uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Axelsson, B., & Agndal, H. (2012). *Professionell marknadsföring* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning* (6:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Blomkvist, P., & Hallin, A. (2014). *Metod för teknologer: Examensarbete enligt 4-fasmodellen* (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hadziselimovic, H. (2022). *Tillverkningsföretag och dess förbättringsarbete: En studie om kvalitetsarbete*. Högskolan i Borås, Akademin för textil, teknik och ekonomi. Hämtat från <http://hb.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1658977&dswid=4058> den 10 mars 2023
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2021). *Kommunikation i organisationer* (3:e uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Larsen, A. K., & Dalén, H. (2018). *Metod helt enkelt: En introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (2:a uppl.). Malmö: Gleerups.
- Lexell, J., & Brogårdh, C. (2020). *Skriva, granska och publicera vetenskapliga arbeten*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Meland, Å. (2017). *Lean är bara ett namn: Maximera kundnyttan och minimera resursslöseriet*. Stockholm: Liber .
- NTM Finland. (u.å.). Hämtat från <https://www.ntm.fi/sv> den 08 november 2022
- Petersson, P., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., & Alsterman, H. (2009). *Lean: Gör avvikelser till framgång* (2. [rev.] uppl.). Bromma: Part Development.
- Roos, I. (2017). *Lojala kunder: Fånga potentialen mellan kundmötena*. Stockholm: Liber.

- Runebjörk, I., & Wendleby, M. (2013). *Lean med hjärta och kreativitet: Om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekerlid.
- Sörqvist, L., & Bergendahl, M. (2021). *Lean: Processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Tamm, J. W., & Luyet, R. J. (2021). *Förtroendefullt samarbete: Att bygga långsiktiga relationer* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Bilaga 1. Denna bilaga är konfidentiell

Bilaga 2. Denna bilaga är konfidentiell

Bilaga 3. Denna bilaga är konfidentiell

Bilaga 4. Denna bilaga är konfidentiell

Bilaga 5. Försäljningsoffertens bildbank.

Lösenord krävs

Om du vill komma åt denna qr måste du ange motsvarande lösenord.

Kom in i



Kundnamn

Quatro



www.ntm.fi/sv/

Bilaga 6. Ändringsmeddelande processen.



