

# **Underleverantör eller inte?**

## **Case Företag X**

Henrietta Miettinen

Examensarbete

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Åbo 06/2017



## EXAMENSARBETE

Författare: Henrietta Miettinen

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Redovisning

Handledare: Thomas Finne

Titel: Underleverantör eller inte? Case: Företag X

---

Datum 19.9.2017

Sidantal 48

Bilagor 0

---

### Abstrakt

I dagens värld är effektivitet och snabbhet viktiga kompetenser inom affärslivet. Företagen satsar på effektivitet och snabbhet inom tjänster, service och produktion för att upprätthålla och nå en starkare konkurrenskraft. Arbetsprocessen är en viktig del av effektiviteten och snabbheten inom ett företag, därför är det viktigt att satsa på den.

Med hjälp av underleverantörer har företaget en chans att utvidga en del av sin produktion till ett annat företag, om deras egna resurser inte räcker till.

Syftet med arbetet är att ta reda på för- och nackdelar med underleverantörer som Företag X använder sig av och ta reda på hur företagets underleverantörsprocess ser ut. Med hjälp av för- och nackdelarna kan man analysera när det är lönsamt att använda sig av underleverantörer. Genom några analyser försöker jag komma till en slags underleverantörsprocessmodell, med hjälp av vilken företaget kan se i vilken situation det lönar sig att använda underleverantörer.

Examensarbetets teoridel består av litteratursökning och behandlar ämnen som kommunikation, processer, underleverantörskap, kalkylering, operativ verksamhetsstyrning och Lean Management. Den empiriska delen består av två kvalitativa undersökningar; en observation av Företag X processer, hur de fungerar och en intervju där jag tar reda på för- och nackdelarna ur personalens synvinkel.

Som resultat ges Företag X förslag om i vilka situationer det är lönsamt att använda sig av underleverantörer och när det inte lönar sig.

---

Språk: Svenska      Nyckelord: Underleverantörskap, Processer, Effektivitet, Lean management, Operativ verksamhetsstyrning, Kommunikation

---

## **BACHELOR THESIS**

Author: Henrietta Miettinen

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialization: Accounting

Supervisors: Thomas Finne

Title: Subcontractor or not? Case: Company X

---

Date 19.9.2017

Number of pages 48

Appendices 0

---

### **Summary**

In today's world, efficiency and speed are important factors in business. Companies invest in efficiency and speed within service and production in order to achieve and maintain a stronger competitiveness. Efficiency and speed are important factors in the production process in a company and that's why it's important to invest in them.

The company has the possibility to expand its production with the help of a subcontractor, in case their own resources aren't sufficient enough.

The purpose of my study is to find out the pros and cons of using subcontractors by Company X and describe how the subcontractor process works, in order to determine when it is profitable or not to use a subcontractor. With the help of some analyzing, I try to produce a process model for using subcontractors. This model will act as a tool for Company X to decide, whether it's profitable or not to use a subcontractor.

The theory part of the thesis comprises of a literature review and covers topics like communication, production processes, subcontracting, calculating, operative management and Lean Management. The empirical part consists of two qualitative studies: one observing the production process in Company X, the other interviewing the personnel of Company X, regarding the pros and cons using subcontractors.

As a result of this work, I present a proposal for a process, with which Company X can establish whether to use a subcontractor or not.

---

Language: Swedish    Key Words: Subcontractor, Process, Efficiency, Lean management, Operations management, Communication

---

# Innehållsförteckning

1	Disposition .....	1
2	Inledning.....	2
2.1	Syfte och problemformulering.....	3
2.2	Metodik .....	3
3	Företag X.....	4
3.1	Personal .....	4
4	Organisationsstruktur .....	5
4.1	Organisationsstrukturens fem grundformer.....	5
4.2	Organisationsstrukturen inom företaget.....	7
4.3	Mål och strategier.....	7
5	Kommunikation .....	8
5.1	Intern kommunikation .....	8
5.1.1	Intern kommunikationen inom Företag X.....	9
5.2	Extern kommunikation .....	9
5.2.1	Extern kommunikation inom Företag X.....	10
5.3	Underleverantörskap.....	10
5.3.1	Val av underleverantör.....	10
6	Operativ verksamhetsstyrning .....	11
6.1	Lean Management.....	13
6.1.1	TPS strategin (The Toyota Production System) .....	14
6.1.2	Kaizen – Ständig förbättring.....	16
7	Aktivitetsbaserad kalkylering (ABC) .....	18
8	Processer .....	19
8.1	Processkartläggning.....	19
8.2	Processförbättring.....	19
9	Förverkligande av observationen.....	20
9.1	Analys av arbetsprocess .....	21
9.2	Analys av arbetsprocessen med underleverantörer .....	24

9.3	Resultat av observationen .....	26
10	Intervju om underleverantörer .....	27
10.1	Resultat och sammanfattning om intervjun .....	32
11	Casearbetet.....	33
11.1	Case 1.....	34
11.2	Case 2.....	35
11.3	Analys .....	36
11.4	Sammanfattning och resultat .....	37
12	Modell för användning av underleverantörer .....	37
12.1	Steg 1.....	39
12.2	Steg 2.....	42
13	Kritisk granskning.....	44
14	Sammanfattning och slutsatser .....	45
	Källförteckning .....	47

### **Figurförteckning**

Figur 1.	4P-modellen för Lean (Liker, 2009). .....	13
Figur 2.	Slöseri i ett värdesystem (Liker, 2009, s. 52). .....	16
Figur 3.	Praktisk problemlösningsmetod (Liker, 2009, s. 303) .....	17
Figur 4.	"Fem varför"- metoden (Liker, 2009, s. 302) .....	18
Figur 5.	Arbetsföljd.....	21
Figur 6.	Arbetsprocessens innehåll. ....	22
Figur 7.	Exempel på steg inom avdelningar. ....	23
Figur 8.	Arbetsföljd med underleverantörer.....	25
Figur 9.	Kritiska punkterna i arbetsprocessen.....	26
Figur 10.	Underleverantörsprocessmodell Steg 1 .....	39
Figur 11.	Underleverantörsprocessmodell Steg 2 .....	42

### **Tabellförteckning**

Tabell 1.	Case 1 Pris .....	35
Tabell 2.	Case 2 Pris .....	36

# 1 Disposition

Jag börjar mitt arbete med att berätta kort om vad jag har behandlat i olika kapitel, så får läsaren en bättre helhetsbild av vad mitt arbete går ut på.

- Kapitel två inleder mitt examensarbete, jag berättar om branschen jag arbetat inom, företaget jag arbetat med och hur jag har jobbat. Jag presenterar också mitt syfte och mål med arbetet och hurdan metodik jag använt, jag lyfter också fram vad problemet har egentligen varit.
- I kapitel tre presenterar jag Företag X och hur dess personal är indelad i avdelningar.
- I kapitel fyra tar jag fram teori om organisationsstrukturer, hurdan organisationsstruktur Företag X har och teori om mål och strategier.
- Kapitel fem innehåller teori om kommunikation och underleverantörskap. Det handlar om intern och extern kommunikation, och hur kommunikationen fungerar inom Företag X. I kapitlet behandlas också bl.a. val av underleverantör.
- I kapitel sex behandlar jag teori om operativ verksamhetsstyrning, Lean Management, TPS-strategin och Kaizen-teorin. Dessa teorier har även använts i mitt och Lina Hollstens prosemiarbete, i vilket vi utvecklat Företag X arbetsprocess och i mitt examensarbete har jag behövt stöd av denna arbetsprocess.
- Kapitel sju innehåller teori om Aktivitetsbaserad kalkylering.
- I kapitel åtta behandlar jag teori om processer, processkartläggning och processförbättring.
- I kapitel nio börjar den empiriska delen. Jag har börjat den delen med observation, det som är observerat i prosemiarbetet. Det handlar om arbetsprocessen, hur den är uppbyggd i Företag X, och en analys (kap. 9.1) av arbetsprocessen. Sedan blir det en ny observation om arbetsprocessen med underleverantörer.
- I kapitel 10 finns intervjun på personalen i Företag X och en sammanfattning av intervjun.
- I kapitel 11 behandlas de två case-arbeten ja gjort Företag X, i kapitlet har jag också analyserat case-fallen.

- I kapitel 12 bygger jag upp en underleverantörsprocessmodell, d.v.s. slutprodukten för mitt arbete. Jag beskriver även hur modellen fungerar.
- I kapitel 13 har jag en kritisk granskning över mitt arbete.
- Kapitel 14 innehåller slutsatser och en sammanfattning över mitt arbete.

## 2 Inledning

I dagens värld är snabbhet och effektivitet viktiga kompetenser i affärslivet. Kunderna vill ha sina högklassiga produkter så fort som möjligt. Företag som inte klarar av att snabbt och effektivt tillverka sina varor löper stor risk att förlora sin konkurrenskraft i dagens mångsidiga utbud inom affärslivet. Kunder vill också att de ska kunna beställa produkter inom samma bransch, t.ex. tryckeribranschen, på ett och samma ställe så de inte behöver kontakta flera olika företag och hämta sina färdiga varor på olika platser. Därför är det viktigt för företag att de håller sig tekniskt uppdaterat och vet vad som är inne just nu, uppdaterar sina kunskaper hela tiden, utvecklar moderna processer, så att de inte blir efter i utvecklingen. Via dessa olika tillvägagångssätt, ser företaget till att de kan nå det bästa resultatet.

För att företag skall nå ett bra resultat, är två processer speciellt viktiga, de är arbetsprocessen och underleverantörsprocessen. Arbetsprocessen är en viktig del med tanke på konkurrensen; ju fortare kunden får sin produkt, desto nöjdare kommer den att vara. Man måste se till att kvaliteten på produkten är bra, att det inte uppkommer några slarvfel. Om allting går smidigt och produkten är felfri, är alla nöjda. För att få allting att gå smidigt behöver företaget en väl uppbyggd arbetsprocess, i vilken företaget har maximerat sina effektivitetsresurser. Ifall kunden gör en så stor beställning att företagets egna resurser inte räcker till, kan företaget använda sig av underleverantörer. Då företaget använder sig av underleverantörer kan de hålla sig till en snabb tidtabell och få kunden nöjd. Här måste företaget ändå se till att dess underleverantörsprocess är väl uppbyggd och att underleverantörerna är pålitliga.

Jag har haft äran att arbeta tillsammans med ett företag som önskar hålla sig anonymt, så jag kommer att kalla det Företag X. Jag fick som Case att undersöka för- och nackdelar med dess underleverantörer och i vilka situationer det är lönsamt att använda sig av underleverantörer. Först undersöker jag företagets arbetsprocess, att den är i skick och så effektiv som möjligt, därefter deras underleverantörer, hur de fungerar och på vilket sätt

underleverantörerna påverkar företagets produktion. Jag tar också reda på vilka för- och nackdelar det uppstår vid användning av underleverantörer. Därtill gör jag en kalkyl på vad det kostar för företaget att göra ett visst arbete och vad samma arbete skulle kosta hos underleverantören/-leverantörerna. Till slut bygger jag upp en slags underleverantörsprocessmodell, som baserar sig på de resultat jag fått av mina undersökningar med en rekommendation när det är lönsamt för företaget att använda sig av underleverantörer och när det inte är det.

## 2.1 Syfte och problemformulering

Syftet med mitt arbete är att ta reda på för- och nackdelar med de underleverantörer Företag X använder och reda ut hur Företag X underleverantörsprocess ser ut. Problemet är att Företag X inte vet när det är lönsamt att använda sig av underleverantörer. Målet med mitt arbete är att få en klarare struktur på när det är lönsamt att utnyttja underleverantörer och när det är lönsamt att själv producera varorna. Målet är att bygga upp en slutprodukt för Företag X, en s.k. underleverantörsprocessmodell, som hjälper företaget att inse när det lönar sig att använda underleverantörer eller inte. I mitt arbete kommer jag att försöka ge svar på följande forskningsfrågor:

- Är det lönsamt för ett mellanstort företag inom tryckeribranschen att utnyttja underleverantörer?
- I vilka arbeten är det lönsamt att använda underleverantörer?
- Vilka för- och nackdelar finns vid bruk av underleverantörer?
- Hur ser företagets egna arbetsprocess ut?

Resultatet består av en underleverantörsprocessmodell för Företag X som hjälper att inse i vilken situation det är lönsamt för dem att utnyttja underleverantörer.

## 2.2 Metodik

Detta arbete kommer att göras med hjälp av två forskningsmetoder. Jag har valt att använda mig av en observation som en grundläggande metod för detta arbete. Efter att jag fått den grundläggande informationen och en helhetsbild av arbetsprocessen, underleverantörsprocessen och en kalkyl på kostnaderna, är det lättare för mig att gå vidare.



Tanken med observationen var att få en helhetsbild av Företag X arbetsprocess och underleverantörsprocess. Genom observationen kunde jag följa med hur företaget egentligen fungerar och när de utnyttjar underleverantörer. Under observationen kunde jag också se helheten av arbetsföljden, d.v.s. hur det gick till när företaget använde sig av underleverantörer.

Vid intervjun ville jag huvudsakligen få reda på personalens synvinkel; vad de tänker om underleverantörer, för- och nackdelar och risker med underleverantörer och situationer där företaget egentligen behöver underleverantörer.

Till slut gjorde jag två Case-arbeten: vad kostar det att själv producera en beställd vara och vad kostar det att låta underleverantören tillverka den. Med dessa Case-arbeten kunde jag jämföra kostnaderna samt avgöra när det egentligen är lönsamt och när det inte är så lönsamt att utnyttja underleverantörer.

### **3 Företag X**

Företag X är ett medelstort företag som verkar inom den digitala tryckeribranschen. Företaget befinner sig i Egentliga Finland och har för tillfället 14 heltidsanställda. Dess omsättning ligger kring 2 miljoner euro (2014). Företaget har kunder runtom hela Finland, men största delen finns ändå i södra Finland. Det tillverkar produkter och tjänster inom utskrift, grafisk och digital service, mässväggar, utställningsstativ m.m., d.v.s. ungefär allt man kan tänka sig som har med utskrift att göra. Företaget är känt för sin snabba service och det strävar till att alltid vara det snabbaste.

#### **3.1 Personal**

Företag X personal består av 14 anställda. Tre anställda arbetar inom försäljning, tre inom trycket, en med förvaltning och fem med efterbehandlingen.

Inom försäljningen arbetar tre anställda. Försäljningen tar emot beställningarna och vidarebefordrar dem till produktionen. En av försäljarna fokuserar också på att bygga upp digitaldata för kunderna. Försäljningen tar också ställning till om det skall användas underleverantörer eller icke. De diskuterar sinsemellan ifall det finns behov för det eller inte. De skall hålla andra anställda informerade om det finns en beställning hos underleverantören.

Tre anställda arbetar inom trycket. En av de anställda ansvarar för teamet och han delegerar uppgifterna till de andra. Han håller också andra anställda informerade om det som är på gång och vilka produkter han beställt mera av.

Inom förvaltningen arbetar en person som ansvarar för bokföring, fakturering, logistik, kundservice och rapportering.

Efterbehandlingen är egentligen indelad i tre delar; stortryck, småtryck och tygtryck. Det är tre som arbetar på stortrycket och en av dem tre arbetar också med tygtryck. En av de anställda ansvarar för stora tryckprodukter, han ser till att behövligt finslipningsmaterial för slutföring av en produkt finns. Då han märker att något material håller på att ta eller tagit slut, beställer han mera av det. På småtrycksidan finns två anställda, den ena av dem ansvarar bl.a. för att det finns tillräckligt med material för produktion.

## **4 Organisationsstruktur**

Varje organisation behöver någon slags organisationsstruktur. Organisationsstrukturen skapar en process mellan organisationens mål, strategier och den struktur organisationen behöver för att lösa arbetsuppgifterna på ett bra sätt. Den grundläggande idén hur organisationen skall organisera arbetet bygger på hur man kan nå vissa mål effektivare genom ett bra samarbete. (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 58).

Utmaningen för ledningen är att utveckla en sådan organisation där alla medarbetare faktiskt får göra det de är bra på. På så sätt kan man utnyttja arbetarnas och arbetsgruppernas kompetens på ett mest effektivt sätt. En hurdan organisationsstruktur det gäller, beror mycket på vilka mål och strategier verksamheten har, medarbetarnas antal och hurdana kompetenser de har. (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 59). Organisationsstrukturen innebär alltså att kontrollera och strukturera verksamheter.

### **4.1 Organisationsstrukturens fem grundformer**

Enligt Mintzberg (Alvesson & Sveningsson, 2009, s. 24) finns det fem grundformer för en organisation; den enkla strukturen, maskinbyråkratin, den professionella byråkratin, divisionsorganisationen och adhocratin. När Mintzberg talar om byråkrati, avses den organisationsform som innebär en klar, fastställd struktur och formaliserade, standardiserade arbetsuppgifter med syfte att nå den bästa effektiviteten. En kort beskrivelse av de olika grundformerna:

Den enkla strukturen – Den verkställande direktören är en centralgestalt när det gäller beslutsfattande och kontroll av verksamheten. Andra ledare eller specialister saknas eller har underordnade roller. Denna form är vanlig i mindre organisationer.

Maskinbyråkratin – Detta domineras av planer, regler och rutiner. Beslutsfattandet är centraliserat och omfattande planeringsavdelningar står för styrning av verksamheten. Viktigaste koordinationsmekanismen är standardisering av arbetsprocesser. Det är också viktigt med kostnadseffektivitet och att såväl den horisontella som den vertikala arbetsfördelningen är utpräglad. På detta sätt fungerar oftast till exempel flygbolag och snabbmatskedjor. Alltså sådana företag som producerar samma tjänst i stor volym.

Den professionella byråkratin – Denna byråkrati domineras av professionella personer som har specialkunskaper och verksamheten har standardiserade program. Exempel på typiska företag är universitet och sjukhus. De professionella har fått lång utbildning för sitt arbete och de utför sitt arbete på sitt eget sätt. Ledningen påverkar enbart vad som skall göras, sedan utför personalen arbetet på sitt eget sätt.

Den divisionaliserade organisationsstrukturen – Här är verksamheten uppdelad i förhållandevis autonoma, ofta marknadsbaserade enheter, styrda ovanifrån främst genom system för prestationskontroll. Ibland finns det hög grad av byråkrati. Resultatredovisningar blir viktiga och man kan också ha regelverk och standards som står för stora delar av regleringen av själva verksamheten. Dessa i kombination med resultatkontroll innebär att företagsledningen, utan egen insyn eller påverkan via ledarskap eller andra indirekta ingrepp, kan ha kontroll över förutsättningarna.

Adhocrati – I denna kombineras personal i olika projektteam med avsikt att lösa vissa uppgifter under en viss period. Personalen består av olika specialister som står till tjänst med innovativa lösningar. Projektgrupperna bildas och upplöses efter hand. Teatergrupper, filmteam och vissa konsultföretag är organiserade som adhocratier.

Mintzberg har den åsikten att varje organisation innehåller någon av dessa grundformer. Oftast är någon form starkare, mera sällan är den en total blandning av alla. (Alvesson & Sveningsson, 2009, s. 24-26).

## 4.2 Organisationsstrukturen inom företaget

Företaget X organisationsstruktur ligger ganska långt enligt Minzbergs grundformer kring de två första formerna; Enkla strukturen och Maskinbyråkratin. De är en blandning av dessa två. Besluten görs mest tillsammans med ledningen. Det finns rutiner sedan länge som företaget följer och använder sig av, det hjälper företaget att ha det klarare strukturerat och följa vissa linjer. Strukturen är utvecklad så att den fungerar så bra som möjligt.

## 4.3 Mål och strategier

Vid utveckling av organisationen skall ledningen ställa organisationens mål och strategier. Det betyder att ledningen ser till att målen och strategierna för organisationens arbete är klara, välkända och på en bra nivå. Om målen för verksamheten inte är klara för hela personalen kan det leda till flera negativa saker så som frustration, missförstånd, sänkt effektivitet och stress, vilka i värsta fall kan leda till att sjukskrivningarna inom organisationen ökar. Att fastställa mål och strategier är en grundförutsättning för att öka motivationen och trivseln bland personalen, det är något som Herzberg har reflekterat över i sin teori om motivation. (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 46-47).

När ledningen formulerar mål för organisationen är det väldigt viktigt att skilja affärsidén och verksamhetsidén från organisationens vision. Organisationens vision är något som vill nås under ett längre tidsintervall, inte något som kan uppnås inom en nära framtid. Däremot kan organisationens mål vara mera konkreta och sådana som är möjliga att uppnås i närtid. Ändå skall målen gå i linje med visionerna för att skapa motivation för verksamheten på både kort och lång sikt. (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 48-49).

När organisationen har en välfungerande affärsidé med klara mål och strategier, innebär det också att organisationen har god överensstämmelse mellan efterfrågan på marknaden, de produkter och tjänster som organisationen erbjuder och de resurser och kompetenser som finns inom organisationen för att producera produkterna och tjänsterna. Bruzelius och Skärvad (Bruzelius & Skärvad, 2004) kallar detta för affärsidénsynsättet. En balans mellan användning av organisationens resurser, som till exempel personal, pengar och maskiner, för att på bästa sätt få fram den produkt/tjänst som organisationen ska producera och sälja, kallas enligt affärsidénsynsättet för den inre effektiviteten. Alltså handlar den inre effektiviteten i hög grad om att göra saker på rätt sätt, något som kan kopplas till de inre faktorerna som

organisationsstrukturen, verksamhetsplanen och Human Resource Management. (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 49-51).

## **5 Kommunikation**

Alla företag och organisationer är beroende av kommunikation. Företagen måste hålla sina kunder uppdaterade med aktuell information om sig själva, sina produkter och andra nyheter. Inom företagen måste kommunikationen också fungera, alla medarbetare måste vara uppdaterade om vad som sker inom företaget. Om kommunikationen brister, har det tråkiga konsekvenser. I detta kapitel går jag genom vad intern- och vad extern kommunikation betyder.

### **5.1 Intern kommunikation**

Intern kommunikation berör det interna som händer inom en organisation, hur man lyckas informera alla anställda om diverse saker, få arbetet mera smidigt och effektivt (Östberg, 2014). Allting börjar på hemmaplan. Om inte företagets egen personal vet vad organisationen står för och vart den är på väg, hur skulle då någon utanför organisationen förstå det? ”Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar.” Detta uttryck är sagt av Robert Taylor i början på 1900-talet. Han tyckte att information är en del av arbetsfördelningen. Om en organisation inte alls skulle ge ut information, eller arbeta kring det, skulle det drivas till att ingen vet någonting. (Strid, 1999, s. 41 - 43). Information är en stor del av den interna kommunikationen.

En viktig del av den interna kommunikationen är dataflöde. Förmännen får mycket information som de skall dela med sig till arbetarna och möjligen till andra förmän. Då de får den information de skall dela vidare, är det viktigt att de rensar bort all onödig information, d.v.s. den som inte har något att göra med arbetarna eller de andra förmännen. De skall kunna ge rätt information till rätt målgrupp. På så sätt undviker man missförstånd. Arbetarna måste kunna lita på att de får tillräcklig information för att utföra sitt arbete. Om arbetarna känner på sig att de inte får tillräcklig information kan det påverka flera saker, så som arbetseffektivitet, motivation och delaktighet. (Östberg, 2014, s. 194).

Om kommunikationen fungerar internt, får de utomstående även rätt information (extern kommunikation). Då vi arbetar på en ny arbetsplats, måste vi ju få veta vad företaget arbetar för och hurdana principer de har. Hur skulle vi annars kunna berätta någonting om vår arbetsplats till potentiella nya kunder? För en organisation eller ett företag är det viktigt att alla medarbetare jobbar för samma mål, därför är det viktigt att organisationen informerar alla om mål och strategier. (Östberg, 2014, s. 195).

Då alla medarbetare har tillräckligt med information har de lättare att göra beslut angående arbetet, de har också högre kunskap om organisationen. Informationen gäller inte bara företagets marknad och konkurrenter, det gäller även företagets mål, visioner och affärsfilosofi. Allt det som företaget egentligen vill säga externt måste först förstås av de egna medarbetarna internt. (Erikson, 2005, s. 63 - 67).

### **5.1.1 Intern kommunikationen inom Företag X**

Den interna kommunikationen fungerar väl inom Företag X. Ledningen diskuterar öppet olika ärenden med medarbetarna. Alla anställda håller sig väl informerade om aktuella ärenden genom att diskutera med ledningen och sina kolleger. Även eventuella uppstående problem diskuteras öppet. För ledningen är det också lätt att informera personalen om större ändringar och dylikt.

Avdelningarna diskuterar också ständigt med varann. Alla har också på sitt eget ansvar att hålla sig uppdaterad och veta att vad som pågår i företaget.

## **5.2 Extern kommunikation**

Extern kommunikation handlar om att man i en organisation skall få kunden och samarbetsparterna informerade om saker. Därför är det viktigt att det i en organisation finns en informatör och en marknadsföringsansvarig som har all information om vad som händer inom organisationen. De ansvariga skall även vara medvetna om skillnaden mellan intern information och den som berör kunderna och samarbetsparterna. Den marknadsföringsansvariga måste också förstå skillnaden mellan marknadsföring och information. Marknadsföring är närmast reklam för kunden, medan information är mera faktabaserat om t.ex. produkter och tjänster. Både marknadsföring och produktinformation kan ges via t.ex. massmedia, tidningar, utställningar, sponsring, telefonsamtal, e-post och så vidare. (Erikson, 2005, s. 79).

Produktsortimentet för ett företag blir allt bredare, det är viktigt för en kund att veta vad som är olikt, eller bättre, med just denna organisations produkter. Denna information är viktig för kunden och för organisationen, för att företaget skall kunna sälja sina produkter. Det är klart att en kund köper sin produkt hellre från ett känt företag än från ett okänt. Här hjälper ofta PR (Public Relations), som hjälper att utveckla relationer med omvärlden. (Erikson, 2005, s. 80-81).

Extern kommunikation är ett av flera styrmedel att nå företagets mål som kan gälla t.ex. anseende, värde, försäljning och lönsamhet. Organisationer som inte använder sig av extern kommunikation effektivt, missar möjligheten till dialog med omvärlden och med sin direkta marknad. (Erikson, 2005, s. 82).

### **5.2.1 Extern kommunikation inom Företag X**

Den externa kommunikationen inom Företag X fungerar smidigt. Det håller sina kunder väl informerade via sociala medier och via personlig e-post. Den externa kommunikationen mellan samarbetspartnerna fungerar också bra. Mest använder sig Företag X av e-post och telefon, då de vill informera samarbetspartnerna om något aktuellt.

## **5.3 Underleverantörskap**

Att vara underleverantör innebär att som företag åta sig att leverera produkter eller tjänster till en s.k. huvudleverantör (Företag X), som i sin tur färdigställer slutprodukten. Av tradition är utnyttjandet av underleverantörer vanligast inom tillverkningsindustrin.

Fördelen med att vara underleverantör är att fokus kan helt inriktas på produktionen. Kostnader för försäljning och marknadsföring kan hållas på en relativt låg nivå. En underleverantör kan dock bli särskilt sårbar då antalet kunder är få, ibland bara en, vilket riskerar att skapa en beroendeställning. (Underleverantörer, 2015).

När ett företag använder sig av underleverantörer ligger sista ansvaret hos huvudleverantören. Den har ansvaret för allt vad den levererar till kunden.

### **5.3.1 Val av underleverantör**

När en huvudleverantör väljer en underleverantör är det viktigt för huvudleverantören att veta vem den egentligen börjar samarbeta med. Det är bra att ta reda på underleverantörens

bakgrund, hur den har skött sina tidigare arbeten, är underleverantören pålitlig, går det rykten om den o.s.v. Ifall det går dåliga rykten om underleverantören kommer det ganska snabbt fram på internet, eftersom människor nuförtiden skriver där ifall de inte har fått bra service. Sociala medier är ett ganska bra verktyg när man vill ta reda på ett hårdt företag det är frågan om. Man bör också tänka på underleverantörens flexibilitet och kvalitet. (Ipeer , 2017)

## 6 Operativ verksamhetsstyrning

Operativ verksamhet är den del av företaget, där företaget transformerar insatsfaktorer till produkter. Målet är att kunden kommer att betala mera för produkten än det företaget har lagt ut på material, lön o.s.v. för att åstadkomma produkten. Företagen vill också i denna process åstadkomma en så hög effektivitet som möjligt, och där kommer styrning med i bilden. Operativ verksamhetsstyrning är i princip olika modeller för att få effektiviteten att växa eller bli bättre. En synonym för operativ verksamhetsstyrning är produktionsekonomi. Detta är en av orsakerna, varför man enkelt kopplar operativ verksamhetsstyrning till normal fabriksproduktion. (Björn, 2012, s. 9-16). Alla typer av företag driver något slags operativ verksamhet, till exempel:

- Fysisk transformation (t.ex. tillverkning)
- Förflyttning (t.ex. transport)
- Lagring (t.ex. banker)
- Kreativt skapande (t.ex. design)

Då man arbetar med operativ verksamhetsstyrning, kommer man in på vissa kategorier där man gör strategiska och taktiska beslut. De största skillnaderna i olika företags operativa verksamhetsstyrning kommer från dessa beslut. Man kan dela in besluten i fem olika kategorier; strategiska val, processen, kvalitet, kapacitet och lokalisering och drivningsval. (Krajewski & Ritzman, 2002, s. 6-7).

Inom operativ verksamhet kommer det alltid fram olika processer. Med ordet process menar man en aktivitet eller flera aktiviteter som kräver någon sort av input, som transformeras till mervärde för företaget och outputs till kunden. Som inputs kan man räkna till exempel kapital, arbetskraft, material och energi. Processen blir alltid påverkad av flera olika saker. En enkel produktionsprocess blir mycket påverkad av leverantörer och inputs. Om man inte har material för produktionen och inte heller leverantörerna har material, betyder det helt enkelt att hela produktionsprocessen blir fördröjd. Det, is sin tur, minskar på effektivitet.



(Krajewski & Ritzman, 2002, s. 3-5). Ett annat alternativ att använda sig av underleverantörer om den egna produktionsprocessen är täppt.

För att kunna hållas konkurrenskraftig i dagens affärsliv måste man satsa på vissa konkurrensprioriteter och se på kundens behov. Inom operativ verksamhetsstyrning är dessa prioriteter listade till kostnad, kvalitet, tid och flexibilitet. Det ultimata målet för företagen skulle vara att ha möjlighet att bjuda på billiga kvalitetsprodukter, som de skulle kunna producera snabbt och flexibelt. Men detta brukar inte fungera, utan företagen måste göra vissa beslut för att prioritera en del saker, om hur deras produkter och produktion skall fungera så, att de når kundens behov på bästa sätt. (Krajewski & Ritzman, 2002, s. 37).

Om företaget har möjlighet att sänka på produktionspriset, kan det möjligen också sänka produktpriset. Detta, i sin tur, kan skapa en större efterfrågan på en produkt, vilket leder till att det finns mera att producera och omsättningen växer, men här måste man se till att det är tillräckligt lönsamt. Det är viktigt att ha en viss prisstrategi, för att kunna skapa konkurrenskraft mot andra företag. (Krajewski & Ritzman, 2002, s. 37-38).

Kvalitet är också en mycket viktig del av en konkurrenskraftig strategi. Detta är något som dock definieras av kunderna. Det finns olika operativa verksamhetsstrategier för kvalitet. Ett företag kan ha hög-kvalitet-produkter eller låg-kvalitet-produkter, detta påverkar dess processer och materialkostnader på olika sätt. Här kan företaget också prova sig fram med olika leverantörer, vilka har den bästa kvaliteten eller vilka passar företagets maskiner bäst, och förstås också vilka leverantörer har det bästa priset. (Krajewski & Ritzman, 2002, s. 39-40).

Tid är något som man kan tänka på från olika synvinklar inom företaget. Det kan till exempel handla om hur snabbt externa leverantörer levererar material till företaget, hur flexibelt leverantörerna kan leverera materialet, eller hur mycket tid det tar att producera den slutliga produkten. Att minimera olika tider för processer och produktion, brukar ofta skapa mera effektivitet inom företaget. Därför är detta än viktig punkt att planera. (Krajewski & Ritzman, 2002, s. 41).

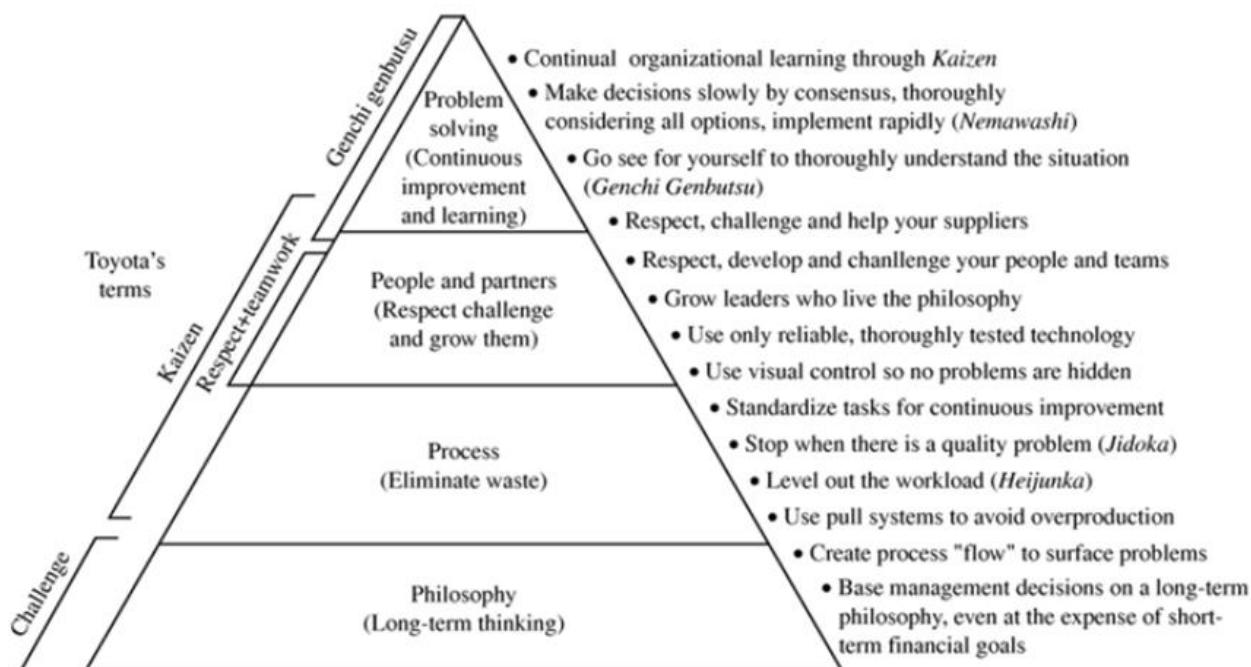
Om ett företag planerar operativ verksamhet för flexibilitet, kan det ge företaget en stor konkurrenskraft. Flexibilitet kan ge möjligheter till anpassningar, tidtabeller och produktions-flexibilitet. Detta ger möjlighet till snabb produktion och också produktion i stor mängd. (Krajewski & Ritzman, 2002, s. 42).

## 6.1 Lean Management

I affärlivet idag är det väldigt viktigt att kunna konkurrera om prissättning, kvalitet, effektivitet, produktivitet och tid. Detta har orsakat att företag har börjat koncentrera sig mera på verksamhetsstyrning. En typ av verksamhetsstyrning är Lean-processen, som också kallas flödeseffektivitet och baserar sig på att eliminera slöseriet på alla nivåer. (Liker, 2009, s. 13-14).

Lean-verksamhetens historia och grund har fått sin början från Toyota och deras produktionssystem TPS (The Toyota Production System). Toyota började med denna verksamhetsmodell för att kunna få en konkurrensfördel emot de andra stora biltillverkarna på 80-talet. Jeffrey Liker (Liker, 2009, s. 13-17) har studerat TPS processen och produktionssystemets grund som ni ser i Figur 1, han berättar att TPS är grundat på 14 principer och han har delat de i fyra avdelningar:

1. Långsiktigt tänkande
2. Rätt process ger rätt resultat
3. Tillför organisationens värde genom att utveckla personal och samarbetspartners
4. Att ständigt söka grundorsaken till problem driver på lärandet inom organisationen



Figur 1. 4P-modellen för Lean

Att man skall kunna förstå meningen med Lean Management, alltså flödeseffektivitet, är det ett måste att man skall kunna se skillnaden mellan termerna flödeseffektivitet och resurseffektivitet. Resurseffektivitet betyder att man använder resurser så väl som möjligt, och det är den mer traditionella formen av effektivitet. Flödeseffektivitet är en sorts effektivitet där man har fokus på den råvara, produkt eller enhet som förädlas eller produceras. Detta är inte en ny metod, men den är dock mera okänd än resurseffektiviteten. Fokus i resurseffektivitet, vilket är den vanligaste formen av effektivitet i företag, är att effektivt kunna utnyttja resurser som tillför värde. I flödeseffektivitet fokuserar man på den enhet som förädlas/produceras. (Modig & Åhlström, 2012, s. 7-16). Enkelt kan man säga att Lean Management är en verksamhetsstrategi som handlar om hur en organisation skapar värde.

### **6.1.1 TPS strategin (The Toyota Production System)**

Enligt TPS strategin förekommer det upp åtta typer av slöseri som hindrar företagen att skapa ett högre värde som ni ser i Figur 2. (Liker, 2009, s. 49-55). De vanligaste är sju typer som gäller t.ex. produktion, produktutveckling, orderregistrering och administrationsprocesser, den åttonde typen tas ibland upp. Här öppnar jag lite upp de olika typerna:

1. Överproduktion

Detta händer när produktionen överstiger efterfrågan. Produktion av till exempel produkter som inte har beställts eller som kan ha tillverkats som extra ifall de första produkterna skulle vara felaktiga. Detta skapar också slöseri på material, vilket kan leda till att det också finns för stora lager.

2. Väntetid

Väntan på nästa steg i processen eller väntan på transporter skapar väntetid. TPS strategin vill arbeta mot att minimera flaskhalsar i alla processer för att minimera väntetiden och maximera effektiviteten.

3. Onödiga förflyttningar och/eller transporter

Att flytta runt material och kräva många förflyttningar i en produktionsprocess är ett stort slöseri av tid. Detta skapar bl.a. väntetid.

4. Överbearbetning och/eller felaktig bearbetning

När man överarbetar en produkt kan de skapa en situation där slutliga produkten är bättre kvalitet än vad kunden har önskat. Om detta händer är det möjligt att skapa en situation där kunden inte är beredd att betala för en produkt som har högre pris och kvalitet. Om man har felaktiga komponenter eller verktyg, kan produktionen ta en

längre tid eller kräva mera material än planerat. Båda av dessa är slöseri på arbetstid, material och andra möjliga resurser.

5. För stora lager

Onödiga mängder av färdiga produkter och material i lager binder upp organisationens kapital, och ökar risken att produkter och material blir utdaterade och inte har efterfrågan. Detta är slöseri av utrymme och möjligen också material. TPS strategin strävar för Just-In-Time leverering och produktion. (JIT (Just-In-Time) är ett system där företaget beställer eller tillverkar varorna just då varorna behövs, så de undviker att ha stora mängder varor på lager (Businessdictionary, 2017).)

6. Onödiga arbetsmoment

När anställda måste hämta material eller röra på sig skapar det slöseri. Om arbetsprocessen är byggd logiskt, finns allting den anställda behöver för att göra sitt arbete, där arbetsprocessen sker.

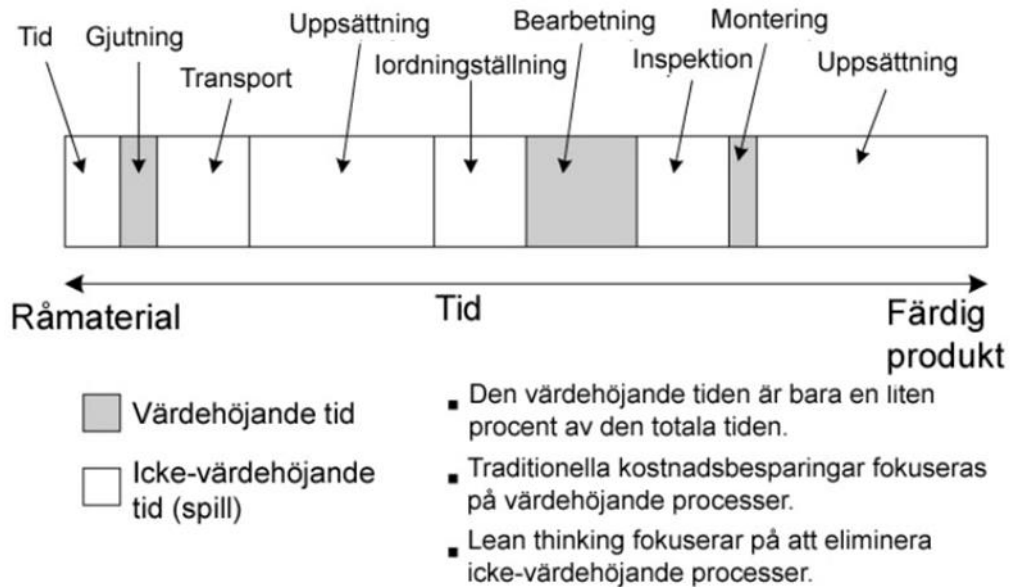
7. Defekter

Alla defekter och felproduktioner skapar slöseri på material, tid och energi. Detta blir kostsamt för organisationen på många sätt. Den tid och material som satts på defekta produkter, skulle ha kunnat sättas på fullständiga produkter som skapar värde för organisationen.

8. (Outnyttjad kompetens)

Som en åttonde typ tas ibland upp outnyttjad kompetens. Anställda kan ha till exempel många bra idéer för att förbättra olika processer. Det är viktigt att komma ihåg att de anställda är en värdeökande resurs för företaget och att inte lyssna på dem är slöseri. Företaget måste se till att kommunikationen fungerar mellan medarbetarna och ledningen.

När man använder Lean Management som en verksamhetsstyrningsmetod vill man minimera kostnader, arbetstid för anställda och maskiner, arbetsmoment, material och andra resurser osv. När man arbetar för att minimera dessa, så ökar effektiviteten och man skapar mera värde för organisationen. (Liker, 2009, s. 49-58).

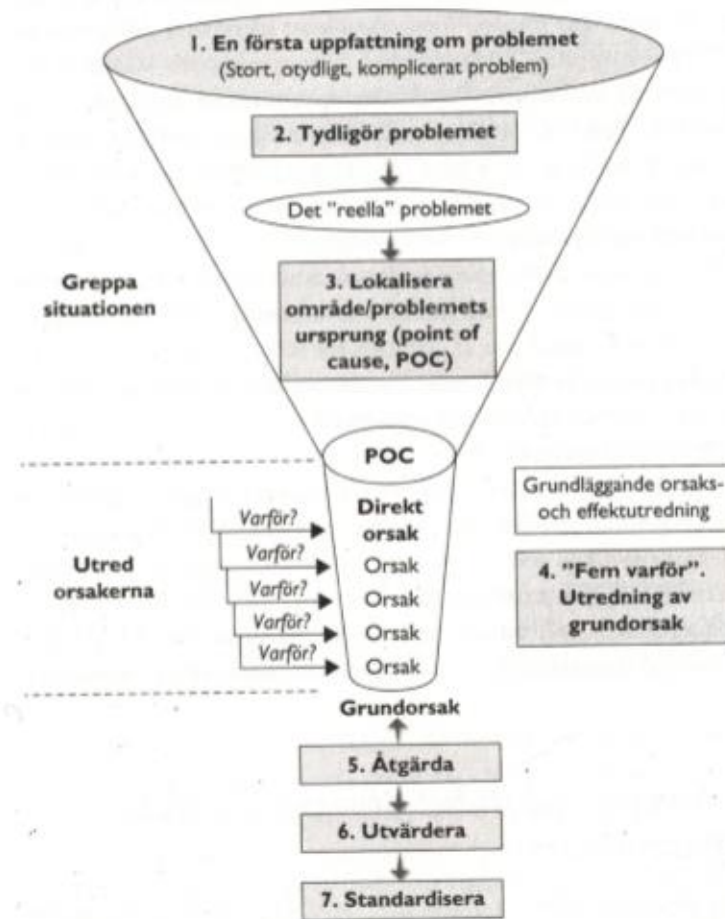


Figur 2. Slöseri i ett värdesystem (Liker, 2009, s. 52).

### 6.1.2 Kaizen – Ständig förbättring

Kaizen är ett begrepp inom Lean Management som helt enkelt betyder ständig förbättring. Begreppet har fått sin betydelse av Toyotas fem kärnvärden och ingår i TPS-strategin. Med Kaizens ständig förbättring menas att för att kunna ständigt förbättra processen och verksamheten, skall man inte förbättra det bakom stängda dörrar, utan man skall gå dit där problemet uppstår. Kaizen strävar för att direkt ta i tu med problemet, börja arbeta för och komma fram med förbättringsförslag som utförs. Detta betyder dock inte att man måste göra stora förändringar, utan istället att man gör mindre förändringar i kortare tidsintervaller för att åstadkomma högre produktivitet, säkerhet och effektivitet medan man minskar slöseri. (Stephenson, 2015).

När man börjar använda Kaizen-metoden, skall företaget ställa upp standarder som sedan ständigt förbättras gemensamt av ledningen och personalen. För att komma fram till dessa standarder, kan man använda sig av Toyotas ”Praktisk problemlösning”-metoden som sker i sju steg. För att använda sig av ”Praktisk problemlösning” -metoden, skall man också kunna använda ”Fem varför” – metoden. I figur 3 kan man se hur ”Praktisk problemlösning” – metoden är uppbyggd och hur den används, och i fältet Utred orsakerna kan man se användningen av ”Fem varför” – metoden. (Liker, 2009, s. 300-304).



Figur 3. Praktisk problemlösningsmetod (Liker, 2009, s. 303)

”Fem varför” – metodens (Figur 4) syfte är att gå djupare in på och söka systematiska orsaker till ett problem genom att identifiera grundorsakerna. När man börjar använda metoden skall det först förekomma ett problem vilket man söker en lösning till. Efter att man har svaret på första frågan så går man vidare till följande, tills alla frågor är besvarade. (Liker, 2009, s. 300-304).

Problemnivå	Åtgärder i relation till problemet
Det finns en oljepöl på verkstadsgolvet	Torka upp oljan
Därför att maskinen läcker olja	Laga maskinen
Därför att packningen har blivit dålig	Byt ut packningen
Därför att vi köpte packningar tillverkade av sämre material	Ändra specifikationer på packningarna
Därför att vi fick packningarna till ett bra pris	Ändra inköbspolicy
Därför att inköparen värderas efter kortsiktiga kostnadsbesparingar	Ändra värderingspolicy för köpare

Figur 4. "Fem varför"- metoden (Liker, 2009, s. 302)

När man har gått igenom hela "Praktisk problemlösning" – metoden kommer man fram till de olika standarderna som företaget sedan ständigt kan förbättra.

## 7 Aktivitetsbaserad kalkylering (ABC)

ABC-kalkyleringen går ut på att man tar reda på vilka aktiviteter egentligen ger värde för företaget och att man identifierar de olika kostnadsdrivarna, d.v.s. vad som är lönsamt och vad som inte är det och vad är det som kostar och hur mycket. Man tar reda på vad för resurser aktiviteten använder och vad dessa kostar. Kostnaderna skall fördelas på resurserna. Kostnadsdrivare är måttet på aktiviteterna och det berättar hur mycket aktiviteten används: tid, volym och antal. Så man kan börja undersöka slutprodukten, se vilka aktiviteter och resurser den har förbrukat. (Andersson, 2013, s. 133-136). Andersson (Andersson, 2013, s. 138) menar att man enligt följande steg kan utforma en ABC-kalkyl:

1. Bestäm direkta kostnader.
2. Identifiera och välj aktiviteter och fördela omkostnaderna till aktiviteterna.
3. Välj och identifiera kostnadsdrivare.
4. Fastställ kostnadsdrivarvolym och beräkna aktivitetssatser.
5. Beräkna kostnader för kalkylobjekt.

I ABC-litteratur hävdas ibland att en uppdelning i direkta och indirekta kostnader är ointressant, eftersom alla kostnader är direkta med avseende på något. Det viktiga är ändå

om kostnaderna är direkta för det aktuella kalkylobjektet. Direkta kostnaden definieras som kostnad som mäts och registreras direkt på kostnadsbäraren. Direkta kostnadsslag påförs direkt, dvs. utan någon mellanled och utan transformeringar, på kalkylobjekt. Alla övriga kostnader kallas indirekta kostnader eller omkostnader. Så en kostnad som registreras på en aktivitet, och fördelas med en kostandsdrivare, kan därför inte kallas direkt. (Andersson, 2013, s. 136-137).

## **8 Processer**

Det finns alltid flera olika processer inom ett företag. En process kan vara den, då det kommer in en beställning av en kund, hur man går tillväga tills produkten/tjänsten är färdigproducerad för kunden. En process svarar egentligen på frågan ”hur man gör det man gör”. Det finns sätt som kan hjälpa företaget att utveckla sina processer. Före man börjar utveckla dem, kan man dela processerna i två huvudsakliga delar: processkartläggning och processförbättring. (Canea, 2016).

### **8.1 Processkartläggning**

Då företaget behöver göra en processkartläggning, brukar företaget enligt Canea (Canea, 2016) stå inför någon av följande situationer:

- Vid uppköp eller sammanslagning av företag eller organisationer
- Då företaget har lönsamhets- eller effektivitetsproblem
- En ändrad ledningsgrupp
- Missnöje hos personalen eller hos kunderna
- Kapacitetsproblem
- Ett nytt affärssystem

### **8.2 Processförbättring**

Viktigaste inom processutveckling är att reflektera över hur processen bidrar till verksamhetens övergripande strategi, för att förstå om processen har rätt fokus och för att kunna prioritera rätt förbättringsinsatser:



- Eliminering av byråkrati och annat slöseri
- Analys av adderat värde och genomloppstid (väntetid)
- Felsäkring av processen
- Standardisering och automatisering
- Integration med kunden/leverantören

För att lyckas med processutveckling måste företaget ta tag i de problem som uppkommit. Det kan utforma utveckling och implementering som ett projekt och det gör att insatsen sker på ett resurseffektivt sätt och ger drift mot ett önskat resultat. Företaget ska ha en tydlig och en fasindelad metodik som gör att planering och kommunikation kring insatsen underlättar avsevärt. (Canea, 2016).

## **9 Förverkligande av observationen**

En del av observationen som handlar om arbetsprocessen har gjorts tidigare i mitt prosemiarbete. Tidigare data som jag har kommit fram till har använts och utvecklats och kompletteras ifråga om underleverantörerna och underleverantörsprocessen.

Observationen är gjord i Företag X mellan 27.–30.11.2015 (tillsammans med Lina Hollsten) och 27.3–29.3.2017 (ensam). Då tidigare observerade vi alla 13 anställda och en praktikant. Som forskningsmetod hade vi valt att göra en ostrukturerad och strukturerad observation. Vi valde att göra observationen i två steg för att först kunna klargöra arbetsprocessen som en helbild och klargöra vad som händer inom en viss arbetsprocess. Andra steget var att hitta de kritiska punkterna inom arbetsprocesserna som skulle observeras noggrannare, för att kunna förbättra dessa punkter. Genom att observera arbetsprocessen kunde jag bättre se helheten hur företaget fungerar, hurdana resurser de har, i vilket skede det är lönsamt att utnyttja underleverantörer.

Den senaste observationen jag gjorde gick ut på att klargöra underleverantörprocessen, hur den egentligen ser ut och hur det går till i produktionen då det görs av underleverantörer.

Vi valde att registrera observationen genom att göra anteckningar med en till ungefär två timmars mellanrum samt noggrannare anteckningar med två timmars mellanrum. Detta gjordes under hela observationstiden. För det mesta hade vi en neutral roll, så att

observationen skulle hållas så neutral som möjligt. Ibland frågade vi dock frågor angående arbetet, för att få en bättre helhetsbild. När jag senare observerade underleverantörsprocessen, frågade jag även lite mera för att förbättra helhetsbilden.

## 9.1 Analys av arbetsprocess

Vid den ostrukturerade observationen som vi gjorde under vårt proseminariearbete, observerade vi allmänt produkternas färd från beställning till färdig produkt. Genom att observera arbetsprocessen och hitta möjliga processer som kunde förbättras, kunde vi effektivera Företag X resurser. Då jag observerade, kunde jag även märka i vilket skede det kunde vara bra för firman att använda sig av underleverantörer. Jag fick en bättre helhetsbild, då jag observerade Företag X arbetsföljd och process.

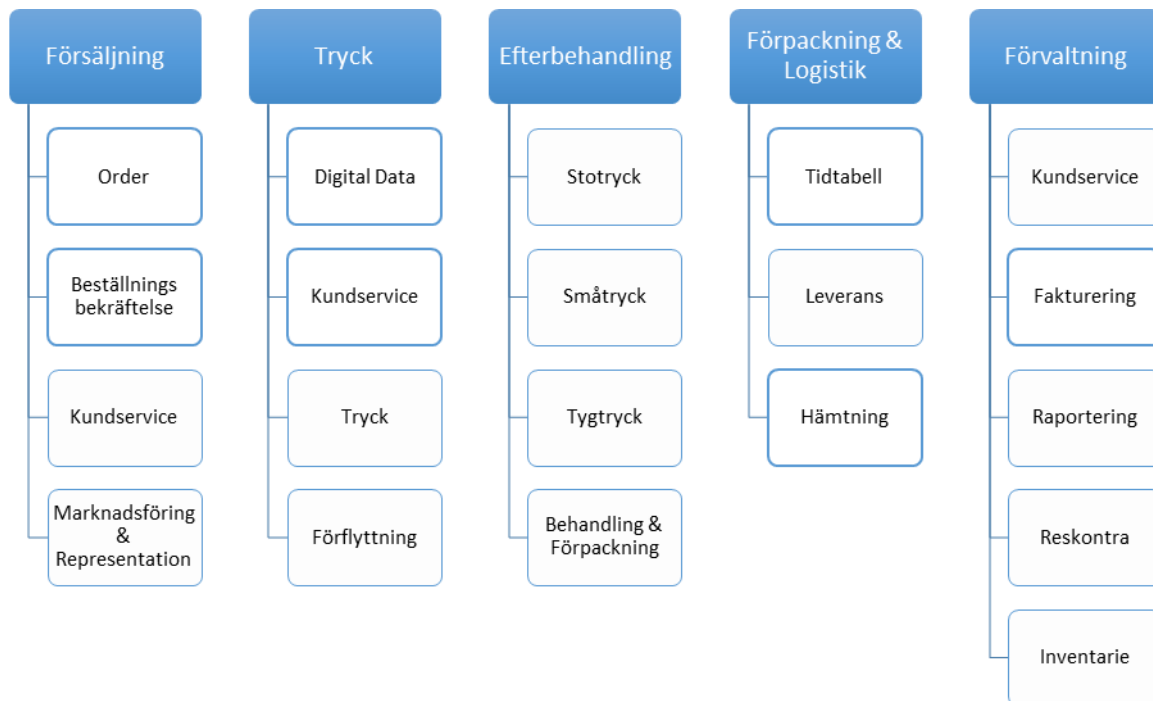
Vi märkte att produkten går igenom fem olika processer före den blir färdig; försäljnings-, tryck-, efterbehandlings-, förpackning och logistik- och förvaltningsprocessen. Nedan i Figur 5 kan man se hur arbetsföljden i sin helhet ser ut hos Företag X. Inom efterbehandlingsprocessen kom det fram att den ena processen kan delas i flera olika efterbehandlingsprocesser. Processerna inom detta kommer från de olika produkternas bearbetning. Dessa kunde vi dela in i grupperna stortryck, småtryck och tygtryck. Det finns dock andra produkter som bearbetas, men de tidigare nämnda processerna var de största bearbetningsprocesserna, som efterbehandlingens arbetsprocess är indelade i.



Figur 5. Arbetsföljd.

Efter att vi fastställt de fem huvudsakliga processerna inom företaget, började vi observera stegen inom varje process. Vi öppnade upp varje process separat, som man kan se nedan i figur 6. I detta skede skrev vi upp alla steg inom arbetsprocesserna och observerade särskilt

de kritiska punkterna inom dem. Med kritiska punkter menar vi de punkter som är otydliga, riskutsatta för fel, misstag eller tar en lång tid jämfört med de andra punkterna. Jag märkte också, att ifall Företag X använder sig av underleverantör, kommer detta fram redan i Försäljningsprocessen, helt senast i Tryckprocessen.



**Figur 6. Arbetsprocessens innehåll.**

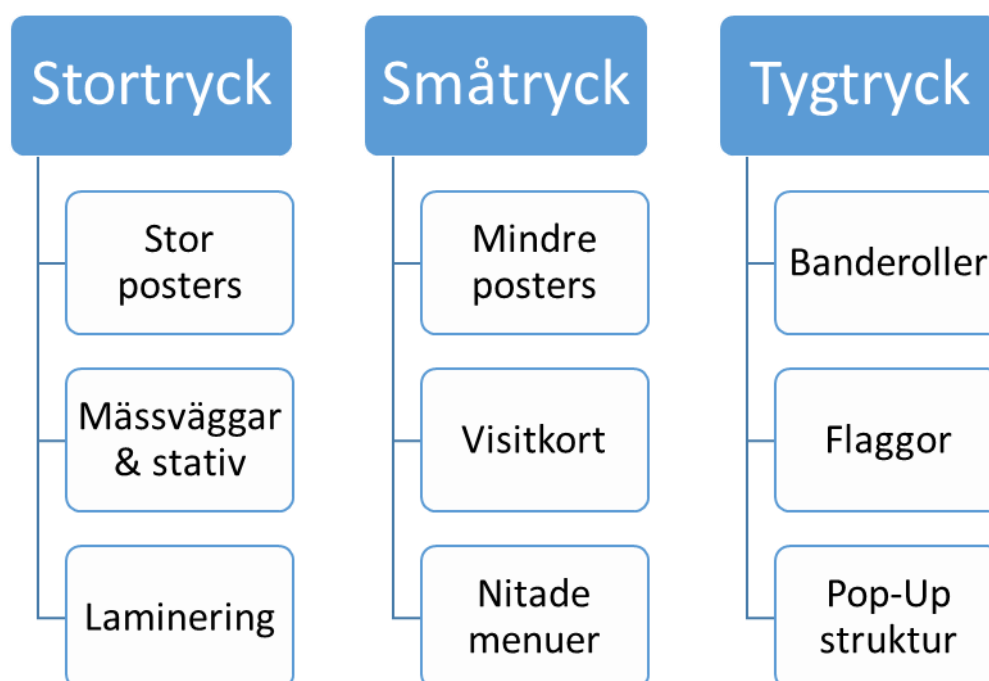
I figur 6 kan man se vad olika arbetsprocesserna består av. Med hjälp av denna figur kan man enkelt se, vilka arbetsuppgifter sker i vilken processkedje och hur de går igenom hela processen.

Själva försäljningsprocessen innehåller inte så många olika delar. Dock är de två första delarna mycket tidskrävande och kräver mycket att hålla reda på. Vi märkte att de största problemen i denna process var att ta emot order och skriva orderbekräftelse. Om det hände ett misstag i detta skede, kanske det inte märks direkt, utan i ett senare skede mellan efterbehandling och förvaltning. Misstagen i försäljning kan skapa sex av TPS strategins åtta typer av slöseri som till exempel överproduktion, onödiga arbetsmoment och väntetid. Med tanke på detta, är det ytterst viktigt att allting i denna process går så smidigt och felfritt som möjligt.

Själva tryckprocessen innehåller inte så många delar. I tryckprocessen tas det emot digitaldata, som man trycker i x storlek på x material (som kunden beställt) och efter detta

förflyttas den tryckta produkten till efterbehandlingen. Kundenservicen finns också inom denna process. Ibland gör kunderna sina beställningar direkt till tryckpersonalen, och då kan det skapas en s.k. färggrann orderbekräftelse. Här började också problem uppstå. När de färggranna orderbekräftelserna inte alltid har tillräcklig information om till exempel tidtabell, efterbehandlingsdetaljer och vart och hur produkten skall levereras, uppstår det igen mera problem för efterbehandlingsprocessen. Detta kan också skapa sex av de åtta typer av slöseri enligt TPS strategin. Dessa är överproduktion, väntetid, onödiga förflyttningar, överbearbetning eller felaktig bearbetning, onödiga arbetsmoment och defekter.

Efterbehandlingsprocessen har inte öppnats upp totalt i figur 6, utan vi har delat upp den från flera delar till större helheter i Figur 7. Efter att tryckprocessen är färdig och den halvfärdiga produkten förflyttas till efterbehandlingen, går den till stortryck, tygtryck eller småtryck. Med detta menas de avdelningar dit arbetet flyttas för efterbehandlingen, enligt material eller storlek av produkten. Inom detta skede finns det beroende på material, storlek och beställning, ett antal steg som måste gås igenom så att den halvfärdiga produkten kan bli färdig.



**Figur 7. Exempel på steg inom avdelningar.**

Om det finns felaktig information om vad skall göras i efterbehandlingskedet, måste man i värsta fall trycka och bearbeta hela produkten på nytt. Detta skapar igen åtminstone sex typer av TPS strategins slöseri. Dessa är överproduktion, väntetid, onödiga förflyttningar, överbearbetning eller felaktig bearbetning, onödiga arbetsmoment och defekter.

Det kom också fram att underleverantörer utnyttjas närmast vid småtryck. Ibland kan det vara någon produkt vid stortrycket, som produceras hos underleverantör, men mera sällan.

I förpacknings- och logistikprocessen skall man noggrant följa med tidtabellerna om paketet hämtas eller levereras någonstans. I detta skede kan kritiska misstag hända med felaktig leverans, och i värsta fall kan hela produkten försvinna och då måste den göras om. I detta skede kan uppstå tre typer av slöseri från TPS strategin. Dessa är väntetid, defekter och överproduktion.

Förvaltningsprocessen är den sista processen i hela processkedjan. Denna process är inte en direkt förvaltningsprocess, utan mera en kombination av flera olika processer och är kopplad till de andra processerna. I denna del sköts kundservice, som också är kombinerad med logistiken, genom att kunderna söker sina färdiga produkter via kundservicen. Förvaltningsdelarna som fakturering, rapportering, reskontra och inventering sköts också på samma ställe och av samma person. Av denna orsak blir denna process inkopplad med de andra processerna. I denna process kan det uppstå tre typer av slöseri från TPS strategin. Dessa är onödiga förflyttningar, väntetid och onödiga arbetsmoment.

## **9.2 Analys av arbetsprocessen med underleverantörer**

Ifall Företag X skulle använda sig av underleverantörer skulle arbetsföljden se lite annorlunda ut (Figur 8). Då skulle en del av hela produktionen göras hos underleverantören och då minskar det på företagets egen produktion och arbetsföljd. Arbetsföljden vid användning av underleverantörer skulle se ut såhär:



**Figur 8. Arbetsföljd med underleverantörer**

Själva arbetsföljden blir en aning kortare och betydelseerna på de fyra olika processerna blir lite olika. Jag försöker förklara på vilket sätt de egentligen blir olika.

- Försäljningen

Då kunden gör en beställning där man märker att det kanske skulle vara bra att använda underleverantör, skall försäljaren räkna ut vad det skulle kosta att producera själv eller be en offert av underleverantören. Då blir det på försäljarens ansvar att besluta vilket alternativ blir mera lönsamt, samt att se om de egna resurserna räcker till. Här måste försäljaren vara noggrann med tidtabellen, eftersom tidtabellen kan blir lite längre då företaget använder sig av underleverantörer än då de själv skulle producera varan.

- Underleverantör + färdig produkt

Ifall det blir så att försäljaren anser att det blir lönsammare att beställa arbetet hos underleverantören, accepterar han offerten från underleverantören och skickar data elektroniskt till underleverantören. Det kan även hända att det bara är en del som skall tillverkas hos underleverantören, så som endast trycket, då sker efterbehandlingen hos Företag X. Men ifall det är så att hela beställningen görs hos

underleverantören så är det bara att vänta på att färdiga produkten levereras till Företag X.

- Förpackning & logistik

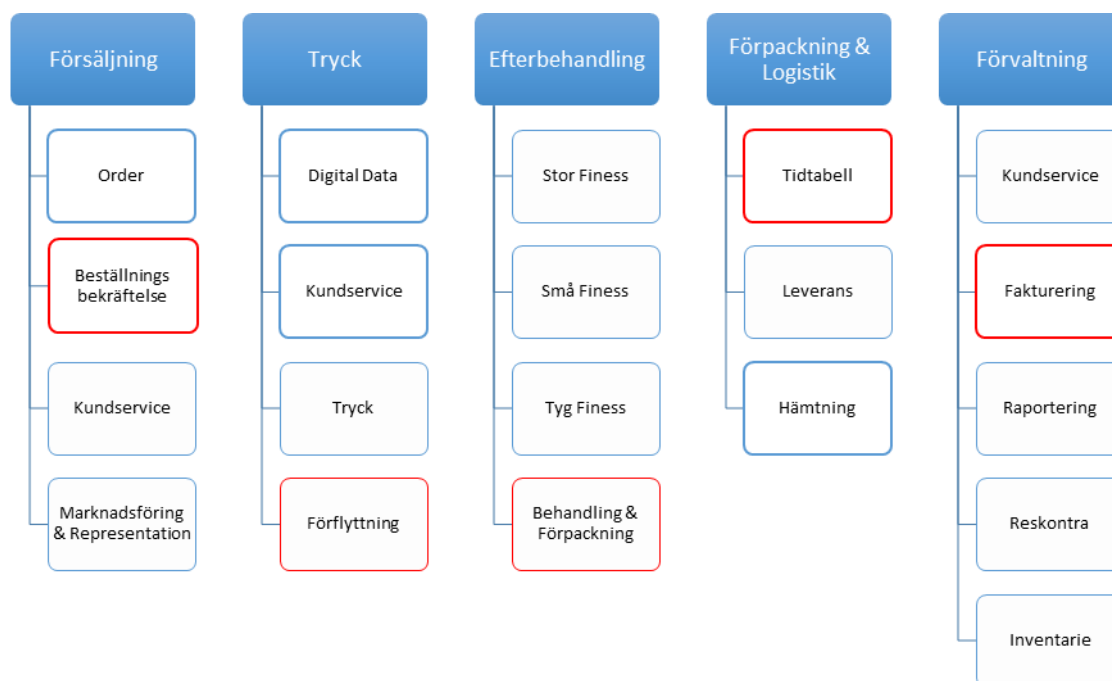
Här har Företag X fått produkten av underleverantören och då är produkten färdig att skickas till kunden. Det kontrolleras att produkten är av bra kvalitet innan den skickas till kunden. Efter att allting är kontrollerat, skickar Företag X produkten vidare till kunden.

- Förvaltning

Här sker då endast faktureringen av kunden.

### 9.3 Resultat av observationen

Observationens resultat bestod av att identifiera de kritiska punkterna i arbetsprocessen, vilka var beställningsbekräftelse, kundservice, efterbehandling & förpackning, tidtabell och fakturering. De kritiska punkterna hänger mycket ihop med varandra, och borde elimineras från början av arbetsprocessen. Detta gjorde vi under vårt prosemiarbete.



**Figur 9. Kritiska punkterna i arbetsprocessen.**

Vi märkte också vilka processer orsakar mycket slöseri. Största delen av processerna leder till runt sex typer av slöseri, och de vanligaste var överproduktion, väntetid, onödiga

förflyttningar, överbearbetning eller felaktig bearbetning, onödiga arbetsmoment och defekter.

Genom att vi hade identifierat de processer som leder till slöseri kunde vi hjälpa Företag X att fokusera på dessa processer, och genom detta kunde de öka sin effektivitet. Det gick bra för oss, som var utomstående, att kontrollera vilka saker det egentligen är som täpper till produktionen. Om man har jobbat flera år i samma företag så blir man ju så kallat blind för vissa saker, allting blir mera rutinartat. Men tack vare detta arbete så fick vi faktiskt arbetsprocessen och dess punkter, som har varit problematiska, förbättrade. Då Företag X har förbättrat sin arbetsprocess till så effektiv som möjlig, och de märker att deras resurser inte kanske ändå räcker till att sköta alla beställningar, har de möjlighet att använda sig av underleverantörer.

När och om Företag X använder sig av underleverantörer blir arbetsprocessen enklare för företaget och de behöver inte öka och minska på personalen enligt efterfrågan. Det jag också märkte, är att kunder som t.ex. evenemangplanerare har det största behovet av flera olika produkter inom tryckeribranschen och då har de lättast att sköta sina beställningar genom ett och samma företag. På det sättet får de allting från samma ställe och behöver inte kontakta flera olika företag och ha koll på flera olika tidtabeller. Då beställer kunden oftast en större mängd och har behov av flera olika produkter, och i detta fall kontrollerar Företag X vilka produkter det lönar sig att producera själv och vilken del av produkterna produceras hos underleverantörer. Då får ju kunden ändå, i princip, allting från samma plats. Då har Företag X ansvaret för leveranserna till kunden och hur leveranstiderna håller.

## **10 Intervju om underleverantörer**

Jag gjorde en intervju med Företag X persona, där jag ville få personalens synvinkel på användandet av underleverantörer. Jag intervjuade tre personer som arbetar inom försäljningen. Jag anser att dessa personer bäst passade in på att besvara frågorna, eftersom de beslutar när underleverantörer utnyttjas eller inte. Dessa personer, tycker jag, har den bästa kunskapen om det som sker mellan Företag X och underleverantörerna.

Till en början hade jag åtta frågor, men under intervjun dök det upp flera saker som jag ville veta mera om och det var något som jag ville att skulle förklaras lite noggrannare. Jag ansåg att jag behövde svar på frågorna 1 - 4 endast av en person, dem behövde jag inte flera



synvinklar på. Frågorna 5 - 8 ställde jag till alla tre. Frågorna var sådana som krävde flera synvinklar.

Tanken med intervjun var att få lite basinformation om företagets underleverantörsprocesser och hur de har använt sig av underleverantörer, och hurdana för- och nackdelar det har kommit fram då de använt sig av underleverantörer. Med hjälp av intervjun är det lättare att bygga upp en underleverantörsprocessmodell. Intervjun genomfördes på finska, så jag har översatt alla svar till svenska.

Så här gick intervjun till:

1. Hur ser er underleverantörsprocess ut?

Person A: Då vi märker att det är frågan om en sådan produkt som vi kanske inte har resurser att tillverka så bestämmer vi oss för att be offert av våra underleverantörer. Ifall vi bestämmer oss för att producera varan där, så kontaktar vi underleverantören och de meddelar oss när produkten är färdig och då hämtar de produkten till oss eller så avhämtar vi produkten därifrån. Viktigast för oss är att kunden får en sådan produkt den har beställt och med en snabb tidtabell.

Hur har ni bestämt era underleverantörer?

Person A: Vi har bestämt att vi vill hålla oss lokala och använda sådana firmor, som ligger här nära oss, då har vi lättare att kommunicera med dem och tidtabellerna är lättare att hålla. Ifall vi skulle använda underleverantörer längre borta skulle leveranstiden bli längre, och vi vill vara snabba.

2. Använder ni er av flera underleverantörer?

Person A: Vi använder oss huvudsakligen av två underleverantörer och ganska långt håller vi oss till dem. Ibland kommer det bokbeställningar och då använder vi oss av en som inte ligger i Egentliga Finland, men det är mera sällan. Det är bra för oss att hålla oss till några få underleverantörer, eftersom leveranstiden är en viktig del av leveransen. Vi lovar kunden att produkten är färdig inom 1 - 3 vardagar och ifall vi använder oss av flera underleverantörer blir leveranstiden längre och det vill vi inte.

Har ni använt samma underleverantörer länge? Har ni råkat i en situation då ni har varit tvungna att byta underleverantör?

Person A: Vi har använt underleverantörer ca 5 år, och det är ju inte en så lång tid. Vi har använt samma underleverantörer från början och vi har varit nöjda med dem. De använder också oss som sin underleverantör i vissa arbeten som de inte har resurser att göra själva. Vi har inte varit i en situation där vi skulle ha behövt byta underleverantör. Vi har hört rykten om ett lokalt företag som inte är så pålitligt och har därför inte varit i kontakt med dem. De har tagit kunder från huvudleverantörer. Därför är det också bättre att vi håller oss till de två vi har ett gott och pålitligt arbetsförhållande med.

### 3. Vilka är de mest generella produkter som produceras hos underleverantören?

Person A: Sådana produkter som skall stiftas och det är en större mängd, som 2 500 st. – 3 000 st. Tidigare gällde det också de produkter som skulle skäras i en viss form, men eftersom vi för 1,5 år sedan köpte en maskin, som skär allting automatiskt, så kan vi nu själv också producera sådana varor.

Kan det vara så att en del av en beställning görs här och en del hos underleverantören?  
Hurdana är typiska projekt?

Person A: Jo, det finns nog sådana beställningar av vilka endast en del görs hos underleverantören. Typiska projekt kommer oftast från sådana kunder som planerar evenemang, dessa har oftast ett stort behov av olika produkter. I dessa situationer är det klokt att dela upp ordern mellan oss själva och underleverantören också med tanke på leveranstiden. Det är oftast lättast för kunden att skicka all digitaldata till oss och en beställning på allt de behöver, och vi ser sen till hur det bäst lönar sig att producera hela beställningen, vi ser hur det blir mest effektivt och hur kvaliteten blir bäst. Kunden vill oftast inte vara med om en sådan situation att den behöver vara i kontakt med flera företag i fråga om dessa beställningar, och själv hålla i trådarna, det är det vi är till för.

### 4. Hur stor del av produktionen går till underleverantörer?

Person A: ca 5 % av hela produktionen görs hos underleverantörer, det är nog en väldigt liten del.

Fungerar ni som underleverantör till något företag?

Person A: Jo det gör vi. Jag talade tidigare om maskinen som vi köpte, som skär i form, så är det en del företag som använder oss för sådana arbeten.

5. Har användning av underleverantören ökat med åren, och i så fall, vad kan det bero på?

Person A: Vi började använda underleverantörer då, för ca 5 år sedan, och eftersom en så liten del av produktionen görs hos dem, så skulle jag inte säga att användningen stigit. Men om vi går bakåt i tiden och det kom en förfrågan av kunden som inte alls passade oss, så sa vi direkt att det inte görs hos oss, men idag har vi mera resurser att erbjuda olika möjligheter eftersom vi också kan använda underleverantörer. Kunden har också lättare att beställa allting från ett och samma ställe så på det sättet kan man nog säga att användning av underleverantör har blivit mera generellt.

Person B: Kunden vill ha det lättare och sköta sin beställning från endast en plats, detta är en orsak varför användning av underleverantörer stigit. Vi vill också kunna erbjuda mångsidigare betjäning åt kunden och därför bör vi använda oss av underleverantören. Huvudprincipen är dock att så långt som möjligt göra allting själva. Ifall vi märker att det är något vi inte alls kan tillverka styr vi kunden till ett annat företag som kunde producera varorna.

Person C: Det är så kort tid vi använt oss av underleverantörer, men om man jämför med den ökade omsättningen så har nog användningen av underleverantör ökat. Men vi vill kunna erbjuda olika lösningar för kundens behov, så det kan ju hända att behovet ännu stiger, svårt att säga.

6. Vilka fördelar har användningen av underleverantörer?

Person A:

- Det ökar på försäljningsbidraget med 10 - 15 %.
- Vi får ökad omsättning utan att egentligen göra någonting.
- Vi har ett mångsidigare urval som vi kan erbjuda åt kunden.
- Vi kan stärka våra kundrelationer.

Person B:

- Det ger oss ett bredare urval att erbjuda åt kunden.
- Vi har chansen att betjäna kunden på ett bredare plan.

- Vi får nya produkter att erbjuda.
- Vi har en mångsidigare helhet.
- Vi får ökad omsättning, utan att de facto, göra något.

Person C:

- Vi har olika alternativ att erbjuda åt kunden.
- Ett bredare urval.
- Vi har mera resurser att använda, vi kan göra ”två arbeten samtidigt”.

7. Vad för nackdelar uppstår i och med användning av underleverantörer?

Person A:

- Leveranstiden blir längre, eftersom det tar mera tid att trycka en produkt (den måste torka 2 dagar) än om vi skulle trycka den här.
- Vi har minimerat våra underleverantörer för att undvika nackdelar och risker.

Person B:

- Försäljningsbidraget sjunker
- Det blir lite felaktiga siffror på grundbidraget, det påverkar resultatet.
- Leveranstiden kan bli längre.

Person C:

- Att vi inte vet direkt i vilket skede av processen produkten är, kan inte bara gå till produktionsavdelningen och kontrollera saken. Man är inte lika up-to-date.
- Svårare att garantera kvaliteten, eftersom produkten inte är producerad här.

8. Vilka risker finns det då man använder underleverantörer?

Person A:

- Vi kan mista vår kund till underleverantören, ifall de skulle vara i direkt kontakt med kunden.
- Ifall produkten inte är bra, är det vi som bär ansvaret. Vi kan bli tvungna att producera produkten på nytt, då uppstår också mera kostnader.

Person B:

- Kvaliteten kan vara dålig och då bär vi ansvaret för det.
- Vi får göra om produkterna och ta kostnaderna på oss.
- En viss risk ligger också i pålitligheten, ifall underleverantören är i kontakt med kunden direkt.
- Vi kan mista kunden.

Person C:

- Allt ansvar faller egentligen på oss, vad som än händer med produkten.
- Vi kan mista kunden.

## **10.1 Resultat och sammanfattning om intervjun**

De personer som intervjuades arbetar inom försäljningen, och hade bra kunskap om ämnet och visste vad de talade om. Intervjun gick smidigt och vi höll oss bra till ämnet. Efter intervjun kunde jag också se Företag X organisationsstruktur tydligare. Jag anser att Företag X organisationsstruktur är enligt Minzbergs fem grundformer uppbyggd enligt den enkla strukturen och maskinbyråkratin. Man kan tydligt se att den verkställande direktören har sista beslutet inom Företag X, men eftersom Företag X har tre ägare, så har de andra ägarna beslutsrätt också. Med tanke på underleverantörerna är det ändå två av ägarna som är försäljare, de beslutar när det utnyttjas underleverantörer eller inte.

Som man ser i intervjun så fick jag ganska liknande svar på de sista fyra frågorna av alla tre personer. Men det berättar om att försäljarna har både för sig själva och tillsammans funderat på olika risker och nackdelar som uppstår då man använder sig av underleverantör. Det kom också fram en hel del fördelar med att använda underleverantör. Jag anser, att om användning

av underleverantörer skulle vara alldeles för riskbelagt, skulle de nog inte använda dem överhuvudtaget.

En sak som flera gånger kom fram under intervjun var leveranstiden. Företaget X vill framstå som en snabb, d.v.s. smidig leverantör, men då de använder sig av underleverantörer så dyker nackdelen med leveranstiden upp. Faktum är att användandet av underleverantör oftast förorsakar längre leveranstid, för underleverantören får inte produkten tillverkad lika snabbt som Företag X. Jag anser att detta också är en av de större orsakerna till att Företag X inte använder sig så mycket av underleverantörer. Ifall leveranstiden skulle vara kortare hos underleverantörerna, anser jag att företaget skulle ha mera användning för dem. Då leveranstiden inte behöver vara så kort, eller leveranstiden inte spelar så stor roll, är det passande att använda sig av underleverantörer.

Jag blev förvånad över att endast ca 5 % av produktionen produceras hos underleverantörerna. Jag förväntade mig att procenten skulle ha varit lite högre, eftersom det inom denna bransch är ganska vanligt att man använder sig av underleverantörer. Men som det kom fram i intervjun vill företaget, i så stor grad som möjligt, tillverka produkterna själv och detta är ju orsaken till att underleverantörsprocenten hålls så låg. Då är det också lättare för företaget att se till kvaliteten och följa med när produkten blir färdig, och förstås hålla leveranstiderna. Företag X fungerar också som underleverantör av vissa produkter till en del företag.

Intervjun gav en väldigt bra helhetsbild av hur företaget fungerar med underleverantörer och hur ofta de egentligen används. Det kom också fram väldigt bra synpunkter med för- och nackdelar som är bra att reflektera över då företaget känner sig tvunget att använda sig av underleverantörer.

## **11 Casearbetet**

Efter att jag hade intervjuat försäljarna så gjorde jag två case-fall till företaget. Med case avser jag att det handlade om en sorts beställning, där företaget räknade vad det skulle kosta att producera själv. Sedan tog jag en offert från de två underleverantörer de använder sig av och fick veta vad det skulle kosta att göra hos dem. Jag bestämde mig för att göra två ganska liknande case, eftersom det då skulle bli lättare att jämföra dem sinsemellan. Casen var inte fiktiva, utan de genomfördes. Jag bad om priserna av försäljarna och av produktionspersonalen, för att kunna räkna de kostnader som uppstod.

Meningen med detta casearbete är att se lite mera konkret på var gränsen för tillverkningskostnader går hos underleverantören eller om företaget sköter produktionen själv. Jag har även stöd av detta casearbete när jag bygger upp underleverantörsprocessmodellen, eftersom jag då kommer att se kostnaderna och leveranstiden tydligare. Genom detta ser jag också i vilket skede det blir lönsamt för företaget och när det inte skulle vara så lönsamt. Jag har byggt upp en tabell där jag räknade prisen, jag förklarar kort rubrikerna här:

- Papper: priset på pappret.
- Pappersförlust: Det går en del papper till spillo då man tar utskrift, så i båda casefallen blir det en liten förlust.
- Printningsklicker: Kostanden som kommer upp av printningsmaskinens klicker, alltså hur många gånger den hamnar att trycka på alla papper.
- Finansieringskostnader: Tryckpressarnas underhållskostnader samt maskinernas leasingkostnader.
- Häftning/Limning: Hur häftet sätts ihop så att det blir ett häfte.
- Bidraget: Försäljningsbidraget som uppkommer på beställningarna. Bidraget bestäms av försäljarna.
- Tid: Leveranstiden på beställningen

Jag har inte lagt kostnaderna för frakten eller faktureringen till slutsumman, utan endast räknat vad själva produkten skulle bli att kosta, eftersom det skulle kunna bli olika pris beroende på ifall kunden skulle hämta produkten eller ifall man skulle leverera produkten till kunden.

## 11.1 Case 1

Första beställningen var följande: Ett häfte i storlek A5, 40 sidor med 130 g papper och sedan pärmen med lite tjockare papper 170 g, häftat, 1000 stycken.

	<b>Företag X</b>	<b>Underleverantör A</b>	<b>Underleverantör B</b>
<b>Papper</b>	280 € (50+230)		
<b>Pappersförlust</b>	20 €		
<b>Printningsklicker</b>	345 €		
<b>Finansieringskostnader</b>	345 €		
<b>Stiftning</b>	102 €	Pris 970 €	Pris 845 €
<b>Förs.bidrag</b>	358 €	480 €	605 €
<b>Sammanlagt</b>	<i>1450 €</i>	<i>1450 €</i>	<i>1450 €</i>
<b>Tid</b>	<i>1 - 2 dagar</i>	<i>3 - 4 dagar</i>	<i>3 - 4 dagar</i>

**Tabell 1. Case 1 Pris**

Första beställningen produceras i Företag X, trots att bidraget här blev lite mindre än om man skulle ha utnyttjat underleverantören. Men det blev ändå säkrare att producera det själv, eftersom man då fick tidtabellen att hålla och produkterna snabbare färdiga. Finansieringskostnaderna är också sådana som påverkar priset, eftersom det gäller kostnader för maskinernas underhållning och leasing.

## 11.2 Case 2

Andra beställningen var följande: Ett häfte i storlek A4, 40 sidor, 170g papper, med ”liimasselkä”, 1000 stycken.

	<b>Företag X</b>	<b>Underleverantör A</b>	<b>Underleverantör B</b>
<b>Papper</b>	410 €		
<b>Pappersförlust</b>	40 €		



<b>Printningsklicker</b>	600 €		
<b>Finansieringskostnader</b>	800 €		
<b>Limmande/Stiftning</b>	430 €	Pris 1875 €	Pris 1370 €
<b>Förs.bidrag</b>	500 €	500 €	550 €
<b>Sammanlagt</b>	2780 €	2375 €	1920 €
<b>Tid</b>	2 dagar	3 - 4 dagar	3 - 4 dagar

**Tabell 2. Case 2 Pris**

I det andra caset blev det tydligt lönsammare att göra häftena hos Underleverantör B, eftersom man fick lite höjt på bidraget och helheten blev ändå förmånligare för kunden. Det blev en aning längre leveranstid där, men eftersom prisskillnaden var ganska stor här, så är det lönsammare att genomföra arbetet hos Underleverantör B.

### 11.3 Analys

När man ser på priserna i båda casen så är det en aning dyrare att producera produkterna själv. Men det är först och främst viktigt att man tänker på helheten, hur effektivt man gör produkten, kontrollerar leveranstiden, hur blir kvaliteten o.s.v. När Företag X svarar för att producera produkten själv, har det lättare att ansvara för helheten, det har lättare att följa med i vilket produktionsskede produkten är. Ifall det skulle ske ett misstag i produktionen, hinner de reagera snabbare än om produkten tillverkas hos underleverantören. Det kan också ibland hända, att kunden ringer och ändrar på beställningen då man redan har påbörjat produktionen. Om då Företag X har beställningen på gång, hinner de reagera snabbare på ändringen än om arbetet skulle utföras hos underleverantören.

I Case 1 blev bidraget lite mindre än vad det skulle ha blivit ifall beställningen skulle ha gjorts hos underleverantören. Men där påverkar finansieringskostnaderna och tidtabellen starkt och det att företaget själv får göra produkten. Skillnaden var inte ändå så (väldigt) stor att det skulle bli lönsammare att producera varan hos underleverantören, det gällde endast ca 100 €.

När beställningen ändå går till underleverantören som det i Case 2 gör, har Företag X en stor nytta av det, då man tittar på kostnaderna. Det blev ca 900 € förmånligare att producera varan hos underleverantören. Leveranstiden blir en aning längre då underleverantören används, men i detta fall hängde leveransen inte på en dag.

## **11.4 Sammanfattning och resultat**

De problem som dök upp i casen, alltså då Företag X använder sig av underleverantörer, är leveranstiden och det, att företaget inte är säkert på kvaliteten. Företag X har ändå lärt känna till underleverantörernas kvalitet, eftersom de har ett långvarigt samarbete.

Leveranstiden är mycket beroende på att vad kunden vill ha. Ifall kunden är ute i god tid med sin beställning har Företag X bättre chans att använda sig av underleverantörer. Men om kunden är ute i sista minuten och snabbt skall ha sina varor, gör Företag X själv produkterna, men då höjer det också på priset. Eftersom Företag X erbjuder flera olika produkter har det lite högre pris på vissa produkter, om man jämför med underleverantören, eftersom underleverantören har fokus endast på en sorts produkter.

Det märks att då det är frågan om större mängder, är det lönsamt att be om offert av underleverantörerna, men då det är fråga om en mindre mängd, vet man nästan att det blir mer lönsamt att själv producera varan. Det märks också att försäljarna bra känner igen situationer då det lönar sig att producera varan hos underleverantören, t.ex. då den egna produktionen är fullbokad.

## **12 Modell för användning av underleverantörer**

Här har jag byggt upp en ”underleverantörsprocessmodell” som slutprodukt för mitt arbete, som kan fungera som ett verktyg för Företag X när de använder sig av underleverantörer. Meningen med modellen är att hjälpa Företag X att besluta när det är lönsamt att utnyttja underleverantör eller när det inte är det.

Med hjälp av observationen kunde jag se hur underleverantörsprocessen ungefär ser ut i företaget och hur deras egen arbetsprocess ser ut. Jag fick en helhetsbild av underleverantörsprocessen, hur den fungerar och hur försäljarna går till väga då de utnyttjar

underleverantörer, i hurdana arbeten underleverantörer används o.s.v. Arbetsprocessen var väl maximerad på alla sätt, så effektiv som möjligt och fungerar som den skall. I vårt prosemiarbete effektiverade vi Företag X arbetsprocess till att vara så bra som möjligt.

När jag gjorde intervjun, fick jag djupare reda på vad och hur allt sker inom underleverantörsprocessen. Jag fick reda på försäljarnas synvinkel på för- och nackdelar med underleverantörer. Intervjun öppnade upp helheten ifråga om användning av underleverantörer, hur ofta de används och nyttan av dem.

Med Case-arbetet fick jag en inblick i hur kostnaderna ser ut mellan Företag X och deras underleverantörer. Leveranstiderna, då underleverantör producerar, kom också fram. Jag märkte att man kan spela en del med priserna, d.v.s. att man smått kan ändra på bidragen eller annat så att man får ett bra slutpris, men så att det ändå blir lönsamt.

Modellen är uppbyggd av två delar. Den första delen handlar om att göra beslutet över att använda underleverantör eller inte. Den andra delen går ut på att följa med produktionen, ifall produkten görs hos underleverantören. Tanken med den andra är att försöka göra underleverantörsprocessen så smidig som möjligt, så att det inte uppstår motgångar och inse att det mest handlar om kommunikation mellan Företag X och underleverantören.

## 12.1 Steg 1



Figur 10. Underleverantörsprocessmodell Steg 1

- Offertförfrågan från kunden

Här har Företag X fått en offertförfrågan från en kund. Försäljaren går igenom offertförfrågans alla detaljer.

- Är det en tillräckligt stor mängd?

Som följande skall försäljaren fundera ut om mängden på offertförfrågan är tillräckligt stor för att utföras hos underleverantören, eller är det direkt en sådan mängd som Företag X själv skall producera. Mängden brukar vara kring 2000 - 3000 stycken och oftast något med små tryck, så som häften. Enligt de fem grundformer inom organisationsstrukturen kommer här rätt väl fram den enkla strukturen och maskinbyråkratin – ledningen (största

delen av ledningen arbetar inom försäljningen) gör sista beslutet av val av underleverantör och det görs rutinmässigt.

- Räkna eget pris och begär en offert från underleverantörerna.

Ifall mängden och leveranstiden är tillräcklig, skall försäljaren begära en offert av underleverantörerna. Försäljaren räknar också priset av att själv producera varorna, ser till att de egna resurserna räcker till att sköta arbetet under den önskade tidtabellen. När försäljaren skall räkna priset, så kan hen tänka på aktivitetsbaserad kalkylering som baktanke. Vilka aktiviteter på produkten ger mervärde för företaget och hur det lönas att prissättas, vilka resurser just den produkten förbrukar, detta måste göras alltid produkt vis.

- Addera egna bidrag till underleverantörens offert.

När försäljaren får offerten av underleverantören adderar hen det egna bidraget på offerten, alltså det bidrag som blir hos Företag X.

- Jämför priserna mellan Företag X och underleverantörerna.

Efter att underleverantörerna har gett sina offerter, skall försäljaren jämföra priserna sinsemellan (Företag X, Underleverantör A, Underleverantör B, etc.). Här är det främst viktigt att försäljaren tar hänsyn till leveranstiden, speciellt om det är ett arbete som skall göras snabbt. Om det skulle produceras hos underleverantör så kommer det att dra ut på leveranstiden. Andra saker som försäljaren skall tänka på är följande: Har de tidigare använt samma underleverantör? Är underleverantören pålitlig? Är kvaliteten tillräckligt bra? Är priset, som de erbjuder åt kunden, tillräckligt konkurrenskraftigt?

Ifall det är en bekant underleverantör som är pålitlig, deras produktkvalitet är tillräcklig, leveranstiden är lämplig och priset är konkurrenskraftigt, är det lönsamt att använda sig av underleverantören. Men om försäljaren inte är så säker på dessa faktorer, är det säkrare och antagligen mera lönsamt, att själv producera.

I denna punkt kommer TPS-strategin mest fram, vilken väg kommer att ge mera värde för Företag X – att använda underleverantör eller inte? Man måste ta i hänsyn att det inte skall komma några steg av slöseri i företaget. Typiskt slöseri av de åtta stegen som kan ske här är följande: Överbearbetning/Felaktig bearbetning, Onödiga förflyttningar eller

transporter, Väntetid, Defekter. För att undvika det skall försäljaren vara noggrann när hen jämför priserna och gör sista beslutet om att använda underleverantör.

- Offerten till kunden

Efter att försäljaren har analyserat situationen väl, kommit fram till det bästa alternativet, skall hen skicka offerten till kunden. Efter att offerten är hos kunden, måste hen vänta på kundens svar.

Med hjälp av Steg 1, kan Företag X steg för steg gå igenom när de skall använda sig av underleverantörer. Det är en underleverantörsprocessmodell, som de kan använda sig av. Vid steget där försäljaren skall jämföra de olika priserna, skall försäljaren också tänka på de olika frågorna i de bruna bollarna. Ifall alla frågor har ett positivt svar, är det lönsamt att använda sig av underleverantör. Då undviker man de motgångar som skulle kunna uppstå. Ifall den som använder sig av modellen inte får direkt positiva svar på frågorna som ligger i de bruna bollarna, anser jag att det inte är tillräckligt lönsamt att använda sig av underleverantör. Jag byggde upp modellen så enkel som möjligt, för att den skulle vara lätt att använda och lätt att förstå. Modellens syfte är även att vara så effektiv som möjligt och att det inte finns några onödiga steg i den. När jag byggde upp den, tänkte jag på de åtta olika slöseripunkterna i TPS-modellen.

## 12.2 Steg 2



**Figur 11. Underleverantörsprocessmodell Steg 2**

- Kunden accepterar offerten

I detta skede har kunden accepterat en offert som skall utföras hos underleverantören.

- Kontakta underleverantören

Försäljaren skall kontakta (per telefon/e-post) underleverantören och gå igenom detaljerna som är erbjudna åt kunden, samt leveranstiden och andra detaljer som möjligen behövs. Genom detta ökar försäljaren på kommunikationen mellan Företag X och underleverantören. På detta sätt håller försäljaren informationen uppdaterad, och undviker att det inte händer misstag.

- Gör beställningen

Det är bra att ännu bekräfta själva beställningen per e-post, så man har det dokumenterat, och alla detaljer nerskrivna. Ifall det efteråt är något oklart, kan man kontrollera det man kommit överens om. Det är rättvist för båda parterna och då är båda väl uppdaterade om vad som förväntas.

- Kontakta underleverantören om 1 - 2 dagar

Det är bra för försäljaren att kontrollera i vilket processkede beställningen är och att allting är som det skall. På detta sätt kan Företag X undvika eventuella misstag och öka på sin trovärdighet. Fast försäljaren inte själv kan vara på plats vid produktionen, kan hen alltid ringa upp underleverantören och hålla sig själv uppdaterad om situationen.

Eftersom försäljaren kontaktar på nytt underleverantören så ökar det på kommunikationen. Detta skapar mera pålitlighet mellan Företag X och underleverantören. Genom att informationen hålls uppdaterad mellan dessa två, så känner sig båda mera bekväma.

- Produkten färdig

Efter att produkten är färdig hos underleverantören, så levereras den till Företag X.

- Kontrollera produkten

När produkten har kommit fram, är det viktigt att man kontrollerar materialet och kvaliteten på produkten före den skickas vidare. Ifall man inte skulle kontrollera produkten, så vet man inte vad man egentligen ansvarar för.

Enligt TPS-strategin finns det åtta punkter av slöseri som hindrar företag att skapa värde för sig. Ifall Företag X inte kontrollerar produkten, kan det hända en av dessa åtta punkter, nämligen Defekter. Då Företag X kontrollerar produkten som kommit fram, ifall det har skett fel i produkten, undviker de att skicka något felaktigt åt kunden, som kunde leda till att mista kunden.

- Produkten är färdig att levereras till kunden

Om produkten är som den skall, kan den levereras till kunden.



Ifall kunden fått en offert, vilkets produkter skall tillverkas hos underleverantören kan Företag X ännu använda sig av detta Steg 2. Genom att använda sig av dessa steg, borde kommunikationen mellan Företag X och underleverantören vara bättre och Företag X kan också lättare följa med beställningens processkeden. Efter att den färdiga produkten är levererad till Företag X är det viktigt att kvaliteten kontrolleras, innan produkten skickas vidare till kunden. Detta med tanke på att Företag X är ansvarig för vad kunden sist och slutligen kommer att få som produkt. Ifall Företag X varje gång följer med vad som händer hos underleverantören och hurdan kvaliteten sist och slutligen är, får de också själv en bekräftelse på hur produkterna är och de kan bättre lita på underleverantören. Genom att tänka på de åtta olika slöseristegen i TPS-modellen, kunde jag också bygga upp Steg 2 för Företag X, så att det inte skall bli några onödiga steg inom processen.

### **13 Kritisk granskning**

I och med att syftet med mitt examensarbete var att ta reda på om det för Företag X är lönsamt att använda sig av underleverantörer och i hurdana situationer de kan använda sig av underleverantörer, anser jag att jämfört med teorin har jag lyckats rätt bra.

Validiteten i min undersökning sjunker lite, när man tänker på intervju-delen, eftersom jag intervjuade endast försäljningspersonal. Om jag skulle ha intervjuat mer personal och fått in mera data, skulle det ha gett mervärde till mitt arbete. Men jag anser ändå att detta var bästa alternativet, eftersom försäljningspersonalen har största kunskapen inom det området jag undersökte.

När jag observerade både arbetsprocessen och underleverantörsprocessen, och gjorde case-arbetet, intervjun, kan jag säga att mitt arbete är pålitligt, eftersom jag har fått data från flera olika håll och de alla stöder mitt resultat och min slutprodukt.

Arbetsprocessen som jag och Lina Hollsten undersökte tidigare i vårt proseminariearbete, den undersökningen hände år 2015, d.v.s. att det har hänt för ca 1,5 år sedan. Arbetsprocessen har inte ändrat sen det, så jag har använt i mitt examensarbete uppdaterad information som gäller ännu idag. Examensarbetets slutresultat skulle inte ha ändrat, även om jag skulle ha gjort en ny observation om arbetsprocessen.

Om jag skulle ha gjort någonting annorlunda, skulle jag ha kunnat undersöka t.ex. två företag och jämföra deras underleverantörsprocesser och i hurdana situationer de är lönsamt för dem att använda sig av underleverantörer. Då skulle jag ha behövt mera teori kring

underleverantörer och dess processer, men det skulle ha varit mycket intressant och ett bredare arbete.

Största teorin som jag använde mig av inom detta examensarbete är Lean Management och TPS-strategin. Med hjälp av dessa teorier och strategier kunde jag bygga upp min slutprodukt för Företag X.

## **14 Sammanfattning och slutsatser**

Jag valde detta som mitt examensarbetsämne, eftersom jag tycker att det är en intressant helhet som jag fick undersöka. Jag gjorde detta på en ganska generell nivå, eftersom det annars skulle ha blivit ett alldeles för brett ämne att undersöka och fundera över. Då vi gjorde vårt proseminariearbete så tyckte jag att det var väldigt intressant och jag ville utveckla det vidare och började tänka på allt detta med underleverantörer.

Jag anser att Företag X har en väldigt effektiv arbetsprocess inom företaget som är maximerad på alla möjliga sätt. De vill ta ansvar för sina arbeten och vill stå bakom sina göranden. De producerar en väldigt liten del av produktionen via underleverantörerna, eftersom deras egna processer är så väl utvecklade. Det är endast en liten del som tillverkas hos underleverantörerna, och mest då sådana arbeten som blir förmånligare att tryckas ("offset paino") än printas ("digipaino"). Skillnaden med tryck och print, är att tryck är menat till större printmängder som kan ha längre leveranstider, eftersom då man har tryckt en produkt, man kan inte göra direkt efterbehandling på den, för att materialet måste torka några dagar före man kan göra några efterbehandlingar. När man använder print, så är produkten direkt färdig för efterbehandling. Det är två olika printmetoder. Men jag tror att när företaget möjligen lärt sig lita på underleverantörerna och fått större tillit till dem, kanske deras användning ökar något.

Jag tycker att det i dagens värld är väldigt svårt att hitta en pålitlig underleverantör, eftersom allting är så konkurrerat, åtminstone på denna bransch. Det är svårt att hitta en sådan underleverantör som inte bygger upp en egen kundrelation med huvudleverantörens kund och förbigår huvudleverantören.

Jag tror att Företag X kommer att ha hjälp av den underleverantörsprocessmodell jag byggt upp, då de använder sig av underleverantörer. Det är verktyg det kan tänka på då de skall

använda sig av en ny eller gammal underleverantör. Genom att det rutinmässigt börjar använda modellen, kommer det lättare fram i vilka situationer det är lönsamt att ha underleverantörer och i vilka inte. Det var endast en sak som egentligen inte kan påverkas och det är leveranstiden hos underleverantören, men om det någon gång i framtiden finns verktyg för att snabba upp tidtabeller, så tror jag att Företag X också har mera användning av dem.

## Källförteckning

Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2009. *Organisationer, ledning och processer*. Upplagan 1:4 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Andersson, G., 2013. *Kalkyler som beslutsunderlag*. Upplaga 7:3 red. Lund: Studentlitteratur.

Björn, L., 2012. *Operativ verksamhetsstyrning*. Upplaga 4:1 red. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P. H., 2004. *Integrerad organisationslära*. 9 Upplaga red. Lund: Studentlitteratur.

Businessdictionary, 2017. *Businessdictionary*. [Online]  
Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/JIT.html>  
[Använd 20 4 2017].

Canea, 2016. *Canea.se*. [Online]  
Available at: <https://www.canea.se/management/processutveckling>  
[Använd 15 3 2017].

Erikson, P., 2005. *Planerad kommunikation*. Upplaga 4:1 red. Kristianstad: Liber AB.

Erikson, P., 2005. *Planerad kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. 4:e upplaga red. u.o.:u.n.

Hollsten, L. och Miettinen, H. 2015, Förbättring av arbetsprocessen, Case Företag X, Proseminarium.

Ipeer , 2017. *Ipeer.se*. [Online]  
Available at: <https://www.ipeer.se/leverantor.php>  
[Använd 29 3 2017].

Krajewski, L. J. & Ritzman, L. P., 2002. *Operations Management: Strategy and Analysis*. Sixth Edition red. u.o.:Prentice Hall.

Liker, J. K., 2009. *The Toyota Way - Lean för världsklass*. Upplaga 1:2 red. Malmö: Liber AB.

Lindmark, A. & Önnevik, T., 2011. *Human Resource Management – Organisationens hjärta*. Andra upplagan red. u.o.:Studentlitteratur.

Modig, N. & Åhlström, P., 2012. *Detta är Lean: Lösningen på effektivitetsparadoxen*. Andra upplagan red. Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Fjärde upplagan red. Lund: Studentlitteratur.

Stephenson, S., 2015. *What is Kaizen*. [Online]  
Available at: <https://www.graphicproducts.com/articles/what-is-kaizen/>  
[Använd 17 12 2015].

Strid, J., 1999. *Intern kommunikation: inom organisationer, företag och myndigheter*. Första upplagan red. Lund: Studentlitteratur.

Underleverantörer, 2015. *Underleverantörer.se*. [Online]  
Available at: <http://www.underleverantorer.se/>  
[Använd 29 3 2017].

Östberg, M., 2014. *Henkilöstökirjan asiantuntija*. Fjärde upplagan red. u.o.:Kauppakamari.