



INSTITUTIONEN FÖR EKONOMI
Industriell Ekonomi
Kandidatuppsats 10p

Vårterminen 2004

Problem med lageranknytning

-hos en bilåterförsäljare

Handledare:

Leif Holmberg
Nils-Gunnar Rudenstam

Författare:

Jörgen Kvist
Patrik Ohlsson

Abstract

In this paper we have looked closer on a car-retailer in the middle of Sweden. We have chosen to dig deeper in the different problems that can occur, related to the supply. Soon we realized that that the problems weren't related to stock management.

Through studying the whole of the company, we have identified reasons to why details aren't in the stock. Our conclusion is that the reason lies in an organizational aspect and consists of poor teamwork and communication.

We mean that the company's functional organization have contributed the departments to develop in different ways. The personnel can't see that their work is a part of flow through the entire company towards the customer.

By introducing teams in the functional organization the company can achieve a matrix organization. The teams will be working over the different departments and therefore increase the understanding the company's situation.

The middle managers are important when making a change in the company. By this reason the middle managers should work as a mediator and coordinator.

A future district supply could according to us replace the stock at the retailer. Problem caused by delayed ordering or low order-levels should disappear. Though we have made the conclusions that the stock problems in fact are organizational. By solving these organizational problems, the need of a district supply isn't that impending. We mean that the district supply only would be a partly solution of the company's problem.

Förord

Denna rapport om lagerproblem är en kandidatuppsats skriven vid Institutionen för Ekonomi, Högskolan Kristianstad under våren 2004.

Vi vill här passa på att tacka ett antal personer som har möjliggjort vårt arbete.

Ett stort tack till företaget som vi har gjort undersökningen på. I företaget vill vi tacka Försäljningschefen, Reservdelschefen, Verkstadschefen, övrig personal samt VD då de har ställt upp på intervjuer och bistått med information när vi har behövt det. Detta har vi naturligtvis uppskattat då vi är väl medvetna om att de har ett krävande arbete att utföra.

Ett extra tack vill vi rikta till Ekonomichefen som har gjort det möjligt att genomföra denna undersökning. Denne har då gett oss tillgång till information och förberett övrig personal på att vi skulle vara aktiva på företaget under tio veckor. Tillsammans med Ekonomichefen har vi kommit fram till ett intressant ämne för båda parter.

Slutligen vill vi tacka våra handledare Leif Holmberg och Nils-Gunnar Rudenstam för den värdefulla vägledningen de har gett oss. Framförallt vill vi tacka Nils-Gunnar Rudenstam för att på ett inspirerande men krävande sätt har vänt upp och ner på vår värld flera gånger.

Jörgen Kvist

Patrik Ohlsson

Kristianstad 2004-05-24

Innehållsförteckning

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 1 INLEDNING | 4 |
| 1.1 PROBLEMBAKGRUND | 4 |
| 1.2 PROBLEMFÖRMULERING | 6 |
| 1.3 SYFTE OCH PROBLEMAVGRÄNSNINGAR | 6 |
| 1.4 DISPOSITION | 7 |
| 2 METOD | 8 |
| 2.1 BAKGRUND | 8 |
| 2.2 EXPLORATIV FAS | 8 |
| 2.3 METODISKT ANGREPPSSÄTT | 9 |
| 2.4 INFORMATIONSSINSAMLING | 10 |
| 2.4.1 SEKUNDÄRDATA | 10 |
| 2.4.2 PRIMÄRDATA | 10 |
| 2.5 KÄLLKRITIK | 11 |
| 2.6 METODKRITIK | 12 |
| 3 TEORI | 13 |
| 3.1 ORGANISATION | 13 |
| 3.1.1 FUNKTIONSORGANISATION | 13 |
| 3.1.2 MATRISORGANISATION | 14 |
| 3.1.3 GRUPPTÄNKANDE | 14 |
| 3.2 KUNDPERSPEKTIVET | 15 |
| 3.2.1 LEVERERAT KUNDVÄRDE | 15 |
| 3.2.2 KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE | 16 |
| 3.2.3 DE TIO BUDORDEN | 16 |
| 3.2.4 RELATIONSMARKNADSFÖRING | 17 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.3 | SERVICE MANAGEMENT | 17 |
| 3.3.1 | MELLANCHEFENS ROLL | 17 |
| 3.3.2 | VILKEN TYP AV FÖRÄNDRINGAR GÅR FÖRETAG MOT IDAG | 18 |
| 3.4 | LAGRET | 19 |
| 3.4.1 | PLOCKLAGER | 20 |
| 3.4.2 | INFORMATION | 20 |
| 3.4.3 | BESTÄLLNINGSRUTINER | 21 |
| 3.4.3.1 | Beställningspunktssystem | 21 |
| 3.4.3.2 | Känsla / Erfarenhetsteknik | 21 |
| 3.4.3.3 | Flervariabel teknik | 21 |
| 3.4.3.4 | Envariabel teknik | 21 |
| 4 | EMPIRI | 22 |
| 4.1 | ORGANISATION | 22 |
| 4.1.1 | AVDELNINGARNA | 25 |
| 4.1.2 | FÖRSÄLJNINGEN | 25 |
| 4.1.3 | VERKSTAD | 26 |
| 4.1.4 | RESERVDELSAVDELNINGEN (Lager och Butik) | 27 |
| 4.1.5 | ADMINISTRATION / EKONOMIAVDELNINGEN | 28 |
| 4.2 | KUNDPERSPEKTIVET | 29 |
| 4.2.1 | LEVERERAT KUNDVÄRDE | 29 |
| 4.2.2 | KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE | 29 |
| 4.2.3 | DE TIO BUDORDEN | 30 |
| 4.2.4 | RELATIONSMARKNADSFÖRING | 31 |
| 4.3 | SERVICE MANAGEMENT | 31 |
| 4.3.1 | MELLANCHEFENS ROLL | 31 |
| 4.3.2 | VILKEN TYP AV FÖRÄNDRING GÅR FÖRETAG MOT IDAG | 32 |
| 4.4 | LAGRET | 32 |
| 4.4.1 | LAGER | 32 |
| 4.4.2 | INFORMATION | 34 |
| 4.4.3 | BESTÄLLNINGSRUTINER | 35 |
| 4.4.4 | INFÖRANDET AV REGIONLAGER | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 5 ANALYS | 38 |
| 5.1 ORGANISATION | 38 |
| 5.1.1 GRUPPTÄNKANDE PÅ FÖRETAGET | 38 |
| 5.1.2 MATRISORGANISATION | 39 |
| 5.1.3 INFÖRANDET AV TEAM | 40 |
| 5.2 KUNDPERSPEKTIVET | 40 |
| 5.2.1 LEVERERAT KUNDVÄRDE | 41 |
| 5.2.2 KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE | 41 |
| 5.2.3 DE TIO BUDORDEN | 43 |
| 5.2.4 RELATIONSMARKNADSFÖRING | 43 |
| 5.3 SERVICE MANAGEMENT | 43 |
| 5.3.1 MELLANCHEFENS ROLL | 44 |
| 5.3.2 VILKEN TYP AV FÖRÄNDRING GÅR FÖRETAG MOT IDAG | 44 |
| 5.4 LAGRET | 45 |
| 5.4.1 LAGER | 45 |
| 5.4.2 INFORMATION | 46 |
| 5.4.3 BESTÄLLNINGSRUTINER | 47 |
| 5.4.4 INFÖRANDET AV REGIONLAGER | 48 |
| 6 SLUTSATS | 49 |
| 6.1 VIDARE STUDIER | 51 |
| KÄLLFÖRTECKNING | 53 |

BILAGOR

BILAGA 1. INTERVJUUNDERLAG

BILAGA 2. MATRISORGANISATION MODELL

1

Inledning

Inledningskapitlet beskriver problembakgrunden till det valda ämnet. Därefter fortsätter kapitlet med en problemformulering, syfte och problemavgränsningar. Kapitlet avslutas med en disposition.

1.1 Problembakgrund

Hela bilåterförsäljarbranschen är hårt konkurrensutsatt. Därför är försäljningsmarginalerna små på nya bilar. Flera återförsäljare resonerar att det är bättre om de kan sälja många bilar till ett lågt pris än fåtalet dyrt. Detta på grund av att det finns mer pengar att tjäna på service av bilarna än på försäljningen. En trogen kund som återkommande servar och köper ny bil, är vad återförsäljarna önskar sig. Det kanske inte blev någon större vinst för återförsäljaren när bilen såldes men när åren går och bilen återkommer för service blir förtjänsten desto större (VD, Återförsäljaren).

En känd svensk, numera amerikansk ägd, biltillverkare lagerför cirka 135.000 reservdelartiklar till sina personbilar. Av dessa lagerför återförsäljarna vanligtvis cirka 10.000 artiklar. I framtiden kommer biltillverkaren att introducera nya bilmodeller som ökar antalet reservdelsartiklar. Detta kommer ställa nya krav på återförsäljarnas lager (Logistik, Biltillverkaren). Biltillverkaren har centrallager i Sverige. Leveranser från detta lager kan ske med ”kvantitetsorder”, dessa levereras 3-5 arbetsdagar efter beställning till en viss rabattsats och är tänkt för att fylla på återförsäljarnas lager. Leveranser kan även ske med ”dagorder”, denna levereras dagen efter med en lägre rabattsats än ”kvantitetsorder”. ”Dagorder” är enligt biltillverkaren tänkt att användas för att beställa artiklar till verkstaden. Biltillverkaren köper tillbaka artiklar från återförsäljarna två gånger om året, vid återköp betalar biltillverkaren 100 kronor mindre per artikel än vad återförsäljaren fick köpa den för (Logistikchef service, Biltillverkaren).

Biltillverkaren har erbjudit sina återförsäljare att införa flera regionlager i Sverige. Dessa lager skulle ha de mest frekventa artiklarna och kunna leverera tre gånger om dagen. Detta skulle betyda att återförsäljarna kunde minska sina lager och dra ner på sin lagerpersonal. Regionlagret skulle lagerföra cirka 20.000 artiklar, resterande skulle levereras från centrallagret efter 3-5 dagar. Vid införandet av regionlager skulle rabatten minskas och returerna tas tillbaka utan kostnad. Regionlagerkonceptet har tagits fram på initiativ av biltillverkaren för att stärka samarbetet med återförsäljarna samt för att möta de nya behov av brett sortiment som nya modeller medför. Landets återförsäljare har organiserats i geografiska regioner av denna svenskamerikanska biltillverkare. Återförsäljarna i respektive region fick gemensamt ta beslut till om de ville ha regionlager i sin region. Samtliga utom en region i norra Sverige tackade nej. Ett regionlager har byggts i den regionen. Biltillverkaren har inte givit upp regionlagerkonceptet för resten av landet men jobbar för närvarande inte aktivt för att förverkliga detta (Logistikchef service, Biltillverkaren).

I denna undersökning har vi tittat närmare på en bilhandlare i mellersta Sverige, som är återförsäljare åt ovan nämnda biltillverkare. Vår återförsäljare slog upp sina portar för första gången den 1 april 1932. Sin första verkstad öppnade företaget 1933 i sina då nybyggda lokaler. Nästa etapp i företagets utveckling blev en karosseriverkstad och dess lagerutrymmen som tillkom 1942. År 1972 var det dags att flytta igen, även denna gång till nybyggda lokaler. 1932 fanns det tre anställda och omsättningen var 57000 kronor. 2002 är antalet anställda omkring 80 och omsättningen har under flera år legat stabilt på ca 300 miljoner kronor. Idag är företaget återförsäljare åt två märken som ingår i biltillverkarkoncernen (Återförsäljarens hemsida).

Sedan 35 år är det VD'n som äger och leder företaget. Personalomsättningen är låg och medelåldern på företaget ligger runt 50 år (VD, Återförsäljaren).

Företaget är organiserat som en funktionsorganisation med tre avdelningar som arbetar mot både företag och privatpersoner. Dessa avdelningar är försäljning, verkstad samt butik/lager. Ekonomiavdelningen sköter administration samt personalfrågor åt de olika avdelningarna och VD. Samtliga avdelningscheferna rapporterar till VD'n.

Vår återförsäljare lagerför cirka 8.000 artiklar, som är fördelade på lagret respektive butiken (butik- och lagerchef, Återförsäljaren). Både försäljnings- och verkstadsavdelningen upplever att rätt artiklar i rätt kvantiteter inte alltid finns i lager. Biltillverkaren vill ha mellan 3-5 arbetsdagar på sig att leverera kvantitetsorder, detta gör att det blir svårt att planera och verkstadsavdelningen anser sig därför tvingad till god planering och framförhållning. Problem som upplevs av de olika avdelningarna brukar enligt dem själva bero på att de andra avdelningarna i företaget gör fel. Till exempel kan försäljningsavdelningen hävda att det finns för lite artiklar på lager och lagret menar att försäljningsavdelningen inte beställer i tid.

Vi bedömer att avdelningarna på företaget har olika fokus, försäljningsavdelningen fokuserar enbart på kunderna medan lagret endast ser det som sin uppgift att serva avdelningarna internt.

Återförsäljarna i vår region har dock gemensamt tackat nej till införandet av regionlager (Logistikchef service, Biltillverkaren).

1.2 Problemformulering

Vi har valt att fördjupa oss i de olika problem som uppstår hos en bilåterförsäljare med anknytning till lagerfunktionen. Vår undersökning omfattar en beskrivning och analys av de rutiner som används för att beställa artiklar. Vår uppgift är att identifiera problem samt att försöka komma med förbättringsförslag. Vad finns det för faktorer som gör att inte produkter finns hemma när de behövs? Hur ska återförsäljaren gå till väga för att lösa dessa problem och kan ett eventuellt regionlager lösa dessa problem?

1.3 Syfte och problemavgränsningar

Detta arbete syftar till att kartlägga problem på företag i samband med lager och beställningsrutiner. Hur ser problemen ut, och vilka områden kan företaget titta på för att komma till rätta med dessa problem?

I detta examensarbete har vi inriktat oss på att identifiera lagerproblem hos en bilåterförsäljare. Vi vill även se om de kan utnyttja sin huvudleverantör för att lösa sina problem. I undersökningen har vi valt att inte göra kostnads kalkyler på våra förslag eller

på företaget på grund av tidsfaktorn. Vi har inte tittat på hur brister i lagret idag påverkar kundernas efterköpsbeteende då detta hamnar utanför problemformuleringen. Vi kommer inte att lösa några konkreta problem utan endast ge förslag på vad som bör tittas på för att komma tillrätta med problemen.

1.4 Disposition

Kapitel 1. I inledningen beskriver vi företaget och branschen för att läsaren ska få förståelse för problemformulering, syfte och avgränsningar.

Kapitel 2. I metodkapitlet redovisar vi vårt metodval samt diskuterar desamma.

Kapitel 3. I teoriavsnittet beskriver vi ett urval av de teorier som ligger bakom empiri samt analys.

Kapitel 4. Den därpå följande empiriska delen sammanfattar de delar som vi behandlar i detta arbete. Denna del har framkommit genom intervjuer och primärdata.

Kapitel 5. I analysen tittar vi på de problem som vi har identifierat. Vi använder vår teori för att reflektera över problemen.

Kapitel 6. Slutsatsen använder vi för att diskutera det vi kommit fram till genom arbetet. Efter det tar vi upp delar eller problem som föll utanför ramen för detta arbete men som vore intressanta att titta vidare på.

I vanlig ordning återfinns källhänvisningar och bilagor i slutet av arbetet

2

Metod

I metodkapitlet ges en beskrivning av de tillvägagångssätt som använts. Läsaren ska kunna bedöma den undersökning som gjorts och de resultat som erhållits. Kapitlet syftar till att ge en förklaring om varför vi valt att göra på detta sätt samt att kritisera de källor vi valt.

2.1 Bakgrund

I uppsatsens förberedande skede tog vi kontakt med ekonomichefen hos bilåterförsäljaren, för att undersöka möjligheterna att göra ett examensarbete där. Vi var intresserade av att skriva om logistik och eftersom vi i en tidigare kurs hade skrivit ett arbete på företaget så visste vi att de hade problem med lagret. Enligt Ekonomichefen fanns det inga hinder för oss att skriva om detta ämne, förutsatt att inte nämnde några företagsnamn. Vi fastslog tillsammans med denne att vi skulle försöka se var problemet låg inom detta område. För att lättare se problemen användes tidigare insamlad empiri som var hämtad ifrån andra forskares publicerade böcker. Ämnet presenterades för handledarna på Högskolan Kristianstad och detta accepterades.

2.2 Explorativ fas

För att få en uppfattning om hur rutinerna fungerar på företaget gjorde vi intervjuer med vad vi ansåg vara nyckelpersoner i företaget. Vi började med att intervjua ekonomichefen för att få en övergripande blick av de problem som upplevdes. Vi förstod att vi var tvungna att förstå hur hela organisationen fungerade så vi fortsatte med att intervjua chefen för butiken och lagret. Vid den intervjun fick vi en bild av de rutiner som används för beställningar och hur samarbetet fungerar mellan avdelningarna internt. Vi fortsatte med att intervjua försäljningschefen. Han påpekade andra problem. Vidare intervjuade vi VD, verkstadschef samt personal i de olika avdelningarna.

Vi fick intrycket att det verkade rörigt så vi tog kontakt med biltillverkarens logistikchef på servicesidan. Vi åkte till biltillverkarens centrallager för att skaffa oss en bild av hur detta fungerade och hur återförsäljaren eventuellt skulle kunna utnyttja dennes organisation.

2.3 Metodiskt angreppssätt

Den explorativa fasen resulterade i att vi valde att göra en så kallad enskild fallstudie med ett problemdiagnostiserande perspektiv (Andersen, 1998) där de olika avdelningarna hos återförsäljaren undersöks. Valet av enskild fallstudie motiverade vi med att vi ville skaffa oss en helhetsbild av organisationen och att vi undersöker problem relaterade till lagret utifrån vårt angivna syfte och problemställning. Vi såg denna metod som lämplig eftersom vi inte från början kunde se gränserna mellan fenomenen och sammanhanget. För att komma fram till de förhållandena som var specifika använde vi oss av ett analytiskt tillvägagångssätt. Vi ville använda flera källor för att belysa problemet. För att uppnå en bredare förståelse valde vi att kombinera kvalitativa intervjuer med sekundärdata. Detta avser även bidra till att stärka trovärdigheten i slutsatserna.

I och med att det i en fallstudie är nödvändigt att arbeta med många variabler måste antalet undersökningsenheter reduceras. Detta för att vi ska komma igenom hela undersökningsprocessen och för att vi kunskapsmässigt ska kunna hantera datan.

Andersen (1998) skriver i sin bok att det är möjligt att generalisera utifrån både enskilda och multipla fallstudier, men kunskapen blir mer giltig ju fler fall som undersöks. Det viktiga är att beskriva sin fallstudie så bra som möjligt och att genom resonemang och slutledningar sluta sig till generella kunskaper.

Vi hoppas att genom denna metod kunna diagnostisera problem och i förlängningen ge förslag på vad återförsäljaren bör gå vidare med.

2.4 Informationsinsamling

2.4.1 Sekundärdata

Vår sekundärdata (Andersen, 1998) som tillsammans med vår primärdata utgör studiens empiri består av skriftligt material i olika former. Som sekundärdata nyttjade vi rapporter och dokument hos återförsäljaren d.v.s. bokföringsdata. Dessa hämtades främst i företagets intranät samt hemsida och bestod främst i information om orderkostnader och byteshandel mellan olika återförsäljare inom samma bransch. Vi har även nyttjat utdrag ur biltillverkarens intranät.

2.4.2 Primärdata

Den primärdata vi har använt har kommit från intervjuer med personalen hos återförsäljaren samt hos biltillverkaren. Vi har även gjort observationer under rundvandringar och samtal med personalen.

Syftet med de intervjuer vi har utfört var att få en relativt heltäckande bild av hur personal hos återförsäljaren arbetar och den problematik som uppstår kring lager och beställningar.

Vi har i vårt arbete valt att göra kvalitativa intervjuer för att samla in primärdata. Intervjuer är enligt Andersen (1998) vanliga och lämpliga då undersökaren vill förstå komplicerade samband i en arbetsprocess. Genom kvalitativa intervjuer kan bakgrunden till varför personer gör på det ena eller det andra sättet framkomma. Vi har valt ut vad vi ansåg vara nyckelpersoner på företaget. Bland dessa var det Ekonomichefen, Försäljningschefen, Verkstadschefen, Lager- och butikschefen. För att utöka vår helhetsbild valde vi att intervjua Logistikchefen på servicesidan hos huvudleverantören.

Vid kvalitativa intervjuer ska det inte finnas ett färdigt frågeformulär, utan respondenten ska själv kunna styra ordningsföljden i intervjun. Vi valde att göra en intervjumall för att vi själva lättare skulle kunna ha kontroll över intervjun (se bilaga 1). Vi lät respondenterna själva styra och utveckla sina svar.

De intervjuade är personer som är ansvariga för de avdelningar som dagligen medverkar till att varor beställs hem till återförsäljaren. Den intervjuade hos biltillverkaren arbetar med att utveckla distributionen och samarbetet med återförsäljarna.

Vi valde att ställa liknande frågor till alla inblandade personer. Det som skiljde sig var att frågorna var omformulerade så att de ska passa de olika parterna.

Vid intervjuer är det viktigt att hitta en plats där respondenten kan känna sig lugn och trygg (Wallén, G, 1996). Därför försökte vi att hitta en avskild plats. Detta blev i praktiken oftast respondentens kontor. Den platsen medförde ringande telefoner och avbrott för att svara på frågor från kollegor och kunder. Trots detta tror vi att vi har fått genomtänkta svar. Innan vi började med intervjuerna var vi noga med att all känslig information behandlades konfidentiellt och informerades om total anonymitet.

Under intervjuerna var det vi båda som ställde frågorna och skrev ner svaren. Detta gjorde vi eftersom vi båda ville vara med och omformulera frågorna vid behov och så att vi kunde kontrollera så att vi hade uppfattat svaren på samma sätt. Vi tyckte att det var en fördel att båda antecknade eftersom människor uppfattar saker olika samt att båda tvingades följa med i intervjun.

Efter intervjuerna gick vi igenom anteckningarna för att se om det var något som vi tyckte kunde misstolkats eller behövde kompletteras. Resultaten av intervjuerna har vi använt främst i empirin och analysen.

2.5 Källkritik

Som vi tidigare nämnt har vi genomfört kvalitativa intervjuer, vilket innebär att respondenterna kan svara relativt fritt. Detta kan medföra problem som att frågan kringgås och att svaren hamnar utanför ämnesområdet. Det finns en risk att respondenterna ger de svar som de tror att vi vill ha. Respondenterna representerar ett företag och kanske prestige står på spel, de kanske skyddar sina egna intressen. Detta har vi försökt undvika genom öppna frågor där respondenterna själva får beskriva en situation eller ett förhållande med egna ord.

En annan risk med vårt tillvägagångssätt är att vi omedvetet uppfattar det vi vill uppfatta, vi kan alltså färgas av våra egna värderingar och åsikter. Detta kan medföra att objektiviteten kan försvinna. Vi som har skrivit detta arbete har ingen större erfarenhet av att skriva och genomföra intervjuer. Detta kan få som följd att vi ställer frågor vars svar egentligen inte är intressanta för arbetet.

Både frågor och svar kan misstolkas så att vi tror att vi har fått de svar vi söker. Eftersom vi kanske inte förstår exakt hur företaget eller omständigheterna fungerar finns det risk att vi inte har lyckats ringa in eller identifiera den rätta problemorsaken. Vi kan tro att vi har fått svar på en sak medan respondenten har svarat på en annan sak.

Vi har försökt att få våra svar och uppfattningar bekräftade genom att jämföra våra intervjuanteckningar för att se om vi har tolkat svaren på liknande sätt. Vi har även försökt få våra tolkningar bekräftade genom samtal med personalen och genom sekundärdata.

2.6 Metodkritik

Det är möjligt att vi hade fått en djupare förståelse om vi hade utfört skuggobservationer, det vill säga observerat personalen i deras dagliga arbete. Vi tyckte att tiden inte räckte till för detta. Det är möjligt att vi skulle ha prioriterat aktiviteterna så att vi fick mer tid till detta.

Eftersom vi gjorde flera intervjuer hade vi möjlighet att justera eventuella oklarheter i frågorna under genomförandet. För att få bättre resultat av våra intervjuer kunde vi kanske ha gjort en pilotstudie, det vill säga att testa frågorna på en oberoende person innan vi genomförde våra intervjuer. Vi kunde ha låtit respondenterna ha läst igenom vår sammanställning av intervjuerna för att få reliabiliteten bekräftad. Vi valde att inte göra det eftersom de då av olika anledningar kunde ha skrivit om svaren så att de passade.

3

Teori

I teorikapitlet kommer vi att redogöra för de teorier vi utgått från och knutit an till, i vår undersökning. Kapitlet består av fyra huvuddelar som vårt arbete baseras på, organisation, kundperspektiv, service management och lager

3.1 Organisation

Här kommer vi att titta på olika organisationsmodeller. Detta för att senare kunna få en bild av vilken organisationen återförsäljaren har. Vi tittar även på hur grupptänkande kan påverka en organisation.

3.1.1 Funktionsorganisation

Avdelningarna delas in efter funktionerna ekonomi, försäljning, verkstad och lager/butik. På varje avdelning finns expertkunnande och fördelar så att specialisering kan uppnås. Det byggs upp rutiner för snabb och kunnig problemlösning. Detta innebär även att det uppstår unika kulturer på respektive avdelning. Personalen på de olika avdelningarna har ofta samma yrkesmässiga bakgrund vilket gör att de har lätt att kommunicera och förstå varandra. Denna specialisering kan enligt Bakka, Fivelstad, Lindkvist (1999) ha vissa nackdelar. De olika avdelningarna har en tendens att isolera sig, avlägsna sig från varandra. Sådana tendenser kan resultera i att avdelningarna suboptimeras, det vill säga drar åt olika håll och kan hamna i konflikt. Funktionsorganisationen kan även göra att det svårt att lokalisera resultatansvaret. De olika avdelningarna kan lätt skylla på varandra om problem uppstår. Funktionsorganisationen kan enligt ovan nämnda författare vara att föredra när ägaren själv leder företaget och vill ha makt och insikt i alla delar av företaget. Mycket information och beslutsfattande hamnar hos den högsta chefen. Detta kan skapa stress i organisationen men ger en överblick som de andra cheferna sällan får och ger en stark maktposition.

3.1.2 Matrisorganisation

Detta är en tvärgående organisationsform, den kombinerar funktionsorganisationen med verksamhetslogik. Cheferna har avdelningsansvar som i funktionsorganisationen men det kan även finnas ansvariga för verksamheter som involverar flera avdelningar. I denna matrisorganisationsform kan flödet genom företaget synliggöras. Denna organisationsform kan ge fördelar genom den dubbla struktur som uppstår. Den kan ge större förståelse för olika avdelningars verksamheter, öka integreringen och minska suboptimering. Matrisorganisationen kombinerar funktionsorganisationens stabilitet med flexibilitet (Bakka, Fivelstad, Lindkvist 1999).

3.1.3 Grupptänkande

Sammanhållningen i en grupp eller avdelning kan bli så pass dominerande att den kan prägla dess verklighetsuppfattning på ett olyckligt sätt. Detta kan leda till att en avdelning tar ett beslut eller handlar på ett sätt så att problem med andra avdelningar uppstår.

Gruppmedlemmarna önskar vara lojala mot gruppen, detta gör att gruppmedlemmarna följer gruppens givna linje även om denne skulle visa sig vara olämplig eller få oförutsedda konsekvenser. Det uppstår enligt Janis (1971) en stark psykologisk press när människor jobbar nära varandra och delar samma värderingar. Detta kan få som följd att medlemmarna inte tänker kritiskt och får en likriktad verklighetsbild. Detta syns vanligast först när något går snett.

Grupptänkande kan ge upphov till en känsla av överlägsenhet som kan göra medlemmarna riskvilliga och resulterar i att de, inte observerar varningssignaler eller bortförklarar negativ kritik. Vidare kan gruppen få stereotypa uppfattningar om motparten, det är de andra avdelningarna som gör fel, är lata eller dumma. Därför tjänar det inget till att ge konstruktiv kritik eller hålla dem informerade om vad som händer i på andra avdelningar i företaget.

Gruppmedlemmarna sätter press på dem som avviker, det hör inte till god ton att ställa frågor eller att ifrågasätta något som hotar gruppens verklighetsbild. Detta gör att en självcensur uppstår vid oenighet. Alla i gruppen delar en illusion om samstämmighet, gruppmedlemmarna utgår från att alla som tiger samtycker. Oenighet skapar spänning och osäkerhet som kan betyda att gruppen behöver mer information. En ”meningsväktare” ser till att ledaren och gruppmedlemmarna skyddas från information som kan förstöra illusionen (Janis, 1971).

Problemen som är beskrivna i de två föregående styckena kan sammantagna ge upphov till att dåliga beslut fattas.

3.2 Kundperspektivet

För att kunna överleva på dagens marknad krävs det att företaget placerar kunden i centrum, inte själva produkten. För att kunna prestera detta måste företaget vara kundcentrerat för att kunna leverera ett överlägset värde. En annan aspekt är att alla inom företaget måste vara inställda på att uppfylla de mål företaget har mot kunden, det vill säga alla ifrån ledningen ner till golvet och mellan respektive avdelning. För att sätta kunden i centrum finns det olika modeller som beskriver vad företaget ska titta på och hur de ska gå tillväga för att skapa kvalitet, kundvärde och service.

3.2.1 Levererat kundvärde

I modellen ”Customer delivered value” (Kottler, Armstrong, Saunders, Wong, 2001), beskrivs olika begrepp som kan användas för att få en uppfattning om vad företaget levererar till sina kunder. Begreppet totala kundvärdet står för det totala värdet av produkten, servicen, personalen och imagen som en köpare får ifrån ett marknadsfört erbjudande. Total kundkostnad är kostnaden av tid, pengar, energi och fysiska ansträngningar associerat till ett marknadsfört erbjudande. Det är tänkt att subtrahera totala kundvärdet med total kundkostnad för att få fram levererat kundvärde.

3.2.2 Kundtillfredsställelse

En annan definition av att ge nöjda kunder är en bra *kundtillfredsställelse* (Kotler et al., 2001). När en kund är intresserad av att köpa en produkt, skapar denne en uppfattning om vilka värden som måste vara uppfyllda. Att en kund upplever kundtillfredsställelse är när produkten uppfyller kundens förväntningar.

3.2.3 De tio budorden

Ett intressant perspektiv ur Principles of marketing (Kotler et al., 2001) är deras ”tio budord för en bra företagsanda”. Detta perspektiv kan användas som en checklista men ska i själva verket fungera som ett slags tankeställare i företaget. Med tankeställare menas att personalen ska ställa sig frågan om i vilket syfte besluten baseras på. Att företaget kommer fram till olika aspekter inom organisationen, där personalen grundar sina beslut på vad de själva anser vara bra istället för att sätta kunden i centrum. Dessa tio budord kan även vara ett hjälpmedel för att forma personalen attityd och tänkande mot kunden.

1. Kunden är den mest viktiga personen i företaget.
2. Kunden är inte beroende av oss, vi är beroende av honom.
3. Kunden är inte en störning i vårt arbete, han är meningen med det.
4. Kunden gör oss en tjänst när han ringer, vi gör inte honom en tjänst när vi serverar honom.
5. Kunden är en del av företaget, inte en utomstående.
6. Kunden är inte en kall statistisk uppgift, han är av kött och blod, har känslor och vilja precis som vi.
7. Kunden är ingen man argumenterar mot.
8. Kunden kommer till oss med speciella behov, det är vårt jobb att tillgodose dessa.
9. Kunden förtjänar den maximala uppmärksamheten och tillmötesgående vi kan ge honom.
10. Kunden är ursprunget till detta företaget precis som i alla andra företag.

3.2.4 Relationsmarknadsföring

Ett annat sätt att ta ett steg mot kunden, är att gå mot relationsmarknadsföring. Vad som menas med detta är hur en relation skapar, underhåller och betonar starka relationer med kunder. Själva huvudmålet leder till att skapa långsiktiga förhållanden och för att se om det går i rätt riktning mäts den långsiktiga kundtillfredsställelsen. Tidigare var inriktningen på individuella transaktioner, medan det i nuläget utvecklar sig mot att skapa långsiktiga relationer och marknadsnätverk. Kottler et al. (2001) delar in kundrelationer i fem olika nivåer.

Dessa nivåer är:

1. *Basic* – försäljning utan uppföljning
2. *Reactive* – vid försäljning uppmuntras kunden att återkomma vid eventuella problem
3. *Accountable* – försäljaren tar kontakt med kunden för att få kännedom om det finns eventuella önskemål eller problem med produkten som kan leda till förbättring i framtiden
4. *Proactive* – försäljaren ringer till kunden med jämna mellanrum för att få fram samma information som i punkt 3.
5. *Partnership* – ett nära samarbete med större kunder.

3.3 Service management

Att vara ledare innebär att ha en stark position med möjlighet att påverka. Vad ledaren kan påverka är allt ifrån det egna företaget med inriktning personal och sakfrågor men även externt riktat mot vilka resultat företaget levererar.

3.3.1 Mellancheferns roll

Under en längre tid har avdelningschefer varit kritiserade för att agera som ”portvakter” (Olsson, 2001) som blockerar strategiska förändringar, något som verkligen är förödande för ett företag som måste satsa hårt för att kunna bli bättre. När Olsson (2001) ska beskriva dessa så kallade mellanchefer kan de tolkas som en slags förmedlare som leder personal i olika roller.

Olsson tar i sin bok från 2001 upp riktlinjer för hur mellanchefer ska agera.

Riktlinjer för mellanchefer:

- Först och främst att mellancheferen själv aktivt arbetar i riktning för förändringar samt att vara en förebild.
- Ska finnas till för personalen så att dessa ska kunna förstå och anpassa sig till förändringar. Detta är rollen av att vara en mentor.
- Den tredje punkten är att mellancheferen ska fungera som ett slags språkrör för ledningen och hjälpa dem med att vidarebefordra deras åsikter ner till golvet på företaget.
- Mellancheferen skall även vara duktig på att skapa idéer och inneha en initiativ förmåga för att lösa problem. Många lyckade strategier bygger på att man går ifrån botten till ledning, eftersom det är här problemen uppstår och inte någon annanstans. I detta fallet är mellancheferen en viktig informationspunkt, som i gengäld kan påverka ledningen med att koncentrera sig på att lösa aktuella problem istället för onödiga sådana.
- Den sista och viktigaste punkten är att mellancheferen skall hålla sin avdelning fungerande under tiden förändringar sker i företaget. Denna rollen figurerar som ett ombud för bevakningen av företagets utveckling och rykte.

3.3.2 Vilken typ av förändring går företag mot idag

Enligt Olsson (2001) finns det fyra delar som visar vilken förändring som sker i nuläget.

Dessa är:

- Konkurrensen ökar dramatiskt, samtidigt som
- Kompetensen hos de anställda i företagen har ökat. Under de senaste 15 åren har den samlade kompetensen ökat markant.

- Detta i sin tur ger att medarbetare med hög kompetens inte orkar med vad som helst. Om meningslöshet skulle uppstå i företaget säger dessa ifrån med kortare varsel än övrig personal som lättare följer rutinerna. Men det kan även bli så att personalen säger upp sig relativt omgående på en arbetsplats som inte fungerar.
- Omvärlden utvecklas snabbare än tidigare. Med exemplet konkurrenters produkter och koncept så är detta något som har nått häpnadsväckande hastigheter på utbytet i olika marknader. Vad som utvecklas i detta tempo är initiativförmåga och snabb reaktionsförmåga för att kunna överleva. Konkurrenterna försöker då ta marknadsandelar med bättre lösningar och möjligheter.

3.4 Lagret

För de flesta företag är det nödvändigt med viss lagerhållning. För att åstadkomma en störningsfri produktion krävs oftast lager av råvaror eller halvfabrikat.

Ett lager förändras antingen genom påfyllning eller genom uttag. Påfyllning sker oftast genom inköp. Uttag sker för försäljning eller för egen produktion. Anledningen till att företaget behöver hålla lager kan bero på olika orsaker. Anledningarna kan vara kostnadsskäl eller att påfyllning och uttag inte sker samtidigt eller i samma kvantiteter.

Ett lager är ofta men samtidigt en icke sysselsatt resurs. Lagret binder kapital, kräver hantering och fodrar lagerutrymme. Ett stort lager medför därför onödiga kostnader enligt Segerstedt (1999). Ett för litet lager kan å andra sidan innebära att produktionen står stilla eller att företaget missar försäljningstillfällen. Lagerstorlek och påfyllningsstorlek hör samman. Stora inköpskvantiteter per gång medför större genomsnittslager och större kapitalbindning men mindre hanteringskostnader.

Lagrets utformning påverkar hanteringen och lagringen av artiklar. En effektiv hantering står ofta i konflikt med lagring av artiklarna, eftersom effektiv hantering förutsätter en god åtkomst av artiklarna medan effektiv lagring förutsätter högt volymutnyttjande. Lagret blir därför ofta en kompromiss mellan maximal lagringseffektivitet och maximal hanteringseffektivitet, fyllnadsgraden beror av den kompromissen. Lagerkostnaden minskar med ökad omsättning och effektivare

lagringsmetoder, medan hanteringskostnaden samtidigt ökar. En maximering av den totala effekten kräver att hänsyn tas till lagring och hantering samtidigt. Kostnadseffektivitet kräver balans mellan lagring och hantering enligt Lumsden (1998). Servicegraden beskriver förmågan att leverera direkt från lager. Detta benämns också ibland som lagertillgänglighet.

3.4.1 Plocklager

Plocklagrets funktion är bland annat att ta upp variationer i produktion och distribution, men även att tjäna som en fördelnings och sorteringsplats gentemot kunder.

Godset passerar ett antal zoner på vägen genom lagret. Godset ankommer till en lossningszon. Härifrån går det till förberedelsezonen där upppackning, kontroll, märkning, sats eller ompackning sker. Nästa steg blir att föra ut godset till det ställe där förvaring sker. När en order ska expedieras kommer en plockare ut till hyllan och hämtar önskade detaljer. När plockaren har avverkat sin runda på lagret har han kanske avverkat flera order samtidigt. I dessa fall får han sortera artiklarna till de olika kunderna eller arbetsorder. Härefter kan godset gå ut till respektive kund (Lumsden, 1998).

3.4.2 Information

Informationsutbytet mellan köpare och säljare är idag av central betydelse. Ofta betonas vikten av att informationen är dubbelriktad. Det handlar om att kommunicera vad kunden kan erbjudas, vad kunden vill ha och vad denne kan få. Vidare kan avvikelser rapporteras. I och med att djupare samarbetsformer skapas mellan företag eller avdelningar ställs också krav på att informationssystem integreras eller åtminstone kan kommunicera med varandra. Vikten av effektiva kopplingar av information kan inte nog poängteras idag enligt Lumsden (1998). Den tekniska utvecklingen går fort och nya möjligheter dyker upp dagligen.

3.4.3 Beställningsrutiner

Här presenteras olika rutiner som kan tillämpas för att beställa artiklar.

Detta för att senare kunna kartlägga återförsäljarens rutiner.

3.4.3.1 Beställningspunktsystem

En beställnings punkt fastställs för varje enskild artikel. När artikelns fysiska lagernivå nås eller underskrider beställningspunkten signaleras artikeln för påfyllnad.

Den kvantitet som beställs vid nådd lagernivå brukar bestämmas genom någon av följande prognostekniker (Segerstedt, 1999).

3.4.3.2 Känsla/erfarenhetsteknik

Vid prognostisering på mycket lång sikt är det svårt att basera sig på någon form av matematisk metod. Beställningstjänstemannen måste då resonera sig fram till tänkbara framtida förhållanden och vad dessa får för konsekvenser. Utifrån den känsla och erfarenhet personalen har om kunder, konjunkturen, konkurrenter och så vidare gör de en bedömning.

3.4.3.3 Flervariabel tekniker

Ibland kan det förväntas att den storhet eller variabel som ska prognostiseras står i beroendeförhållande till andra variabler som är lättare att prognostisera än den sökta variabeln.

3.4.3.4 Envariabel tekniker

Denna teknik innebär att tidigare värden ligger till grund för utvärdering av det mest troliga framtida värdet. Vanligen görs dessa beräkningar maskinellt. När företaget har ett behov av att uppdatera prognoser regelbundet görs det lämpligast med en dator.

4

Empiri

I detta kapitel presenteras den information som samlats in som sekundär- och primärdata. Denna information presenteras i de olika avsnitten organisation, kundperspektiv, service management och lager.

4.1 Organisation

Företaget är organiserat som en funktionsorganisation med fyra avdelningar som arbetar mot både företag och privatpersoner, dessa avdelningar är försäljning, verkstad samt butik/lager. Ekonomiavdelningen sköter administration och personalfrågor åt de olika avdelningarna och VD. Samtliga avdelningarna rapporterar till VD (ekonomichefen, Återförsäljaren).

Avdelningarna är självständiga resultatenheter med eget budgetansvar. När avdelningarna byter varor eller tjänster internt utgår internfaktura. De olika avdelningarna har inte friheten att välja andra leverantörer än de interna. Företagsledningen vill att pengarna stannar i bolaget (Ekonomichefen, Återförsäljaren).

Försäljningsavdelningen fokuserar enbart på kunderna medan reservdelsavdelningen tittar mer på att serva avdelningarna internt. Har avdelningarna på företaget olika fokus?

När vi har gått runt på företaget har vi upplevt det som att personalen inte uppdateras med information. Personalen kan berätta gammal eller rent av felaktig information. Det är vanligt att företagsledningen delger sina mellanchefer information och strategier, mellancheferna förmedlar inte alltid den informationen av olika anledningar.

Inom företaget finns fastställda forum för kommunikation, dessa är ledningsmöte där avdelningschefer och VD träffas och diskuterar problem som uppstått. Ledningsmöten äger rum varannan vecka. Varje avdelning genomför verksamhetsmöten varje månad. På dessa möten ska eventuella problem diskuteras och information förmedlas (VD, Återförsäljaren).

Ledningsmötena följer ordningen med att varje avdelning tar upp vad som händer just nu samt vad som har uppfyllts sedan föregående mötesprotokoll. Detaljnivån på mötena anser mellancheferna vara av en lite väl hög nivå det vill säga småsaker tas upp som bara slösar bort viktig tid. Vad som eftersträvas av de olika mellancheferna är att ha en högre nivå på diskussionerna för att t.ex. kunna titta på företagsstrategier, var företaget är på väg samt se hur det ser ut med tanke på konkurrenterna. Det är upp till avdelningscheferna att förmedla informationen från ledningsmöten till personalen (VD, Återförsäljaren).

Personalen på de olika avdelningarna har även daglig kontakt med varandra, uppstår problem i det dagliga arbetet brukar de berörda diskutera och lösa problemen efter bästa förmåga (Verkstadschefen, Återförsäljaren).

VD har delegerat ut ansvar till avdelningscheferna, om problem uppstår med en kund ska den berörda avdelningschefen lösa problemet på snabbaste och enklaste sätt för att göra kunden nöjd. Enligt avdelningscheferna vill VD ändå ha ett finger med i spelet om kostnader är inblandade.

De olika avdelningarna på företaget är organiserade enligt en funktionsorganisation och är självständiga. Samarbete har skett vid behov men annars har avdelningarna skött sina verksamheter självständigt. Detta har gjort att de olika avdelningarna har specialiserat sig på att bli effektiva på att lösa sina egna uppgifter. En viss suboptimering har således skett (Ekonomichefen, Återförsäljaren).

Problem som upplevs av de olika avdelningarna brukar enligt dem själva bero på att de andra avdelningarna i företaget gör fel. Till exempel kan försäljningsavdelningen hävda att det finns för lite artiklar på lager och reservdelsavdelningen menar att försäljningsavdelningen inte beställer i tid.

Mekanikerna på verkstadsavdelningen har ett fastställt belöningsystem, de arbetar på ackord. Personalen på försäljningsavdelningen får provision för bilar och extrautrustning som de säljer. På övriga avdelningar är det upp till avdelningschefen att utfästa belöningar (VD, Återförsäljaren).

För att mäta resultat finns en undersökning för varje avdelning som kallas Radar. Denna mätning sker varje månad. Avdelningscheferna får denna rapport och förmedlar den till personalen.

Om företaget har presterat enligt de mål som är uppsatta av biltillverkaren och mäts i Radarundersökningarna erhålls en bonus till återförsäljarna (VD, Återförsäljaren).

Om avdelningarna gör ett bra jobb får man inte höra det, blir resultatet dåligt kommer det ett omgående besked enligt personalen. Tillståndet på företaget upplevs av många som väldigt hektiskt. Detta leder till att det inte ges någon respons från varandra inom företaget, det blir även svårt att koppla av på varje avdelning. Det blir svårt att skapa samhörighet utöver avdelningarna då det är ett tufft jobb från morgon till kväll.

På företaget arbetar produktionen främst med tre datasystem. Först har återförsäljarna ett gemensamt system, sedan finns det ett system för att lägga beställningar mot biltillverkaren och slutligen ett system för ett annat bilmärke i biltillverkarkoncernen. Dessa tre datorsystem är inte kompatibla utan manuellt dubbelarbete krävs (Chefen för reservdelsavdelningen, Återförsäljaren).

Företaget består av två byggnader intill varandra samt en förrådsbyggnad där lågfrekventa tillbehör lagras.

Lokalerna ska byggas om inom en snar framtid, det har då framkommit förslag på att mekanikerna ska ha egna verkstadsplatser med egna portar. Detta för att kunderna ska känna att de har en egen mekaniker och att de ska kunna vara med vid reparationen om de så önskar. Det är även tänkt att mekanikerna ska ha eget kundansvar och ansvara för bokningarna av egna kunder som ska belönas av ett internt bonussystem (VD, Återförsäljaren).

4.1.1 Avdelningarna

Här beskrivs hur avdelningarna ser ut, rutiner samt problem som upplevs.

4.1.2 Försäljningen

Försäljningsavdelningen består av en försäljningschef, sex säljare, två handläggare och en servicetekniker. Denna avdelning sitter i en separat byggnad intill huvudbyggnaden.

Det första som händer vid försäljning är att en arbetsorder skapas på vilka jobb som ska uträttas på en bil. I denna arbetsorder ingår samtliga reparationsmoment som ska utföras samt reservdelar. Arbetsordern skapas via företagets interna system och skickas vidare till reservdelsavdelningen och verkstadsavdelningen där dessa står för jobb och reservdelsbeställningar.

Det upplevs som att det är ungefär samma saker som tas upp på varje ledningsmöte, vilket inte går mot att öka samarbetet mellan avdelningarna. Viktig information förmedlas via verktyget radar som då omvandlar avdelningarnas resultat till positiv eller negativ kritik. Därför finns således ingen anledning för en person i ledande ställning att förmedla denna information (försäljningschefen, Återförsäljaren).

4.1.3 Verkstad

Verkstadsavdelningen består av en verkstadschef, mekaniker, två kundverkmästare, en ordermottagare samt en handläggare. Denna avdelning är placerad i huvudbyggnaden.

Verkstaden beställer ca 80% direkt via datorsystemet och 20 % på dagorder manuellt via beställningstjänstemannen. Dessa 20% representerar de oplanerade och oförberedda arbete som alltid uppkommer. Oftast beställs så kallade paketsatser, t.ex. att det finns färdiga bromspaket med skivor och klossar. På avdelningen vill man underlätta för lagret genom att beställa själva, gränserna mellan avdelningarna blir mindre på det viset.

De förplanerade leveranserna fungerar bra. På avdelningen eftersträvas vanligtvis 5 dagars föreplanering. Om det kommer upp något oplanerat tas det hem reservdelarna på dagorder trots att det är mindre rabatt på sådana leveranser, detta blir billigare än att ge kunden en hyrbil i väntan på att bilen blir klar.

För att minska brist i lagret skulle man på avdelningen vilja se att användningen av beställningspunkter användes i större utsträckning för beställningar, så att detta sköts automatiskt. Om beställningstjänstemannen skulle vara sjuk blir det inga beställningar den dagen.

Samarbetet mellan avdelningarna upplevs som bra. Skulle en ökad kunskap om de olika avdelningarna ge en ökad förståelse. Verkstadsavdelningen menar att avdelningsdialogen har blivit bättre medan uppföljningen skulle kunna vara bättre. Kommunikationen mellan avdelningarna upplevs här som bra, är det något problem så säger man till med en gång. Oftast löser det problemet men inte alltid.

Bredare kompetens och helhetsperspektiv ger en bättre förståelse och ett närmare samarbete mellan avdelningarna. De olika avdelningarna skulle kanske kunna ha gemensamma utbildningar, nu sker utbildningar avdelningsvis. Avdelningarna borde kanske även bjudas in till varandras möten. Mer utbildning behövs på alla avdelningarna. En konsult anses kunna hyras in för att jobba med hela företaget, vilket skulle leda till ett närmare samarbete och ett bättre resultat i företaget (verkstadschefen, Återförsäljaren).

4.1.4 Reservdelsavdelningen (Lager och butik)

Butik och lager är organiserat som en avdelning och har en gemensam chef. Arbetsfördelningen ställer tre personer till förfogande för hantering av detaljer till butiken samt en person som sköter in- och utleveranser. Det finns även två personer som sköter hantering av artiklar till verkstaden. De enda som får vistas i lagret är dessa personer som här har angivits, för att lättare ha kontroll över vilka detaljer som går in och ut och att drivandet av lagret blir smidigare.

En tjänsteman arbetar heltid med att sammanställa företagets reservdelsbehov och gör beställningar mot huvudleverantören. Denna avdelning är placerad i huvudbyggnaden samt innehar en förrådsbyggnad där lågfrekventa tillbehör lagras. På reservdelsavdelningen finns en beställningstjänsteman som sammanställer de olika avdelningarnas beställningar för att lägga en order till leverantören. Vid akuta behov beställs artiklar på en så kallad dagorder, dessa artiklar leveras dagen efter till 15% sämre rabatt. Butiks och lagerchefen uppskattar att 22% av beställningarna är dagorder. Dagorderantalet kan till exempel bero på att verkstaden har fått en akut reparation, eller mer än vad som beräknats var trasigt på bilen och bristande planering. Resterande beställningar går med kvantitetsorder som brukar levereras 3-5 arbetsdagar efter beställning.

På lagret finns cirka 8.000 artiklar. Omsättningshastigheten är cirka 6,4 gånger om året, vilket anger hur många gånger det genomsnittliga lagret omsätts. Beställningspunkter och prognoser används vid lagerbeställningar. Biltillverkaren tillhandahåller ett datasystem för återförsäljarna. Detta system används för beställning av olika artiklar. I detta system måste man manuellt gå igenom alla artiklar som ska beställas. På företaget är det butiks och lagerchefen samt beställningstjänstemannen som utför beställningar till leverantören. Beställningarna skickas elektroniskt. Systemet kan även användas av återförsäljarna för att köpa och sälja artiklar mellan varandra (Butiks och lagerchefen, Återförsäljaren).

Returer tar leverantören tillbaka två gånger om året mot returavdrag på 100 kr per artikel. Lackade artiklar eller brutna förpackningar köpes ej tillbaka, det medför merarbete för biltillverkaren vid hantering, då det är svårt att hålla artiklarna intakta.

Leveranserna från biltillverkaren upplevs på denna avdelning som att de fungerar tillfredställande, men ibland kommer till exempel en högerdetalj när det skulle vara en vänsterdetalj. ”Det kanske beror på att det låg fel i hyllorna hos leverantören” enligt verkstadspersonalen.

Samarbetet mellan avdelningarna upplevs i allmänhet som bra. Avdelningarna känner till de rutiner som finns och respekterar dessa. Det händer att försäljningsavdelningen lovar kunderna för mycket utan att kontrollera om det finns resurser eller reservdelar hemma (Butiks och lagerchefen, Återförsäljaren).

Det upplevs som att var avdelning sköter sitt utan att informera det övriga företaget mer än vad som är absolut nödvändigt. På avdelningen menar personalen att det borde vara en bättre kommunikation mellan avdelningarna.

På avdelningen skulle det vara bra om någon utomstående kunde titta på hur avdelningarna kunde jobba närmare varandra. Till exempel kunde biltillverkaren komma och utvärdera arbetsrutinerna, detta har skett tidigare (Butiks och lagerchefen, Återförsäljaren).

4.1.5 Administration/ekonomiavdelningen

Ekonomiavdelningen består av en ekonomichef och två handläggare. Denna avdelning är placerad i huvudbyggnaden.

Denna avdelning arbetar främst med redovisning, ekonomistyrning och fakturering. Allt pappersarbete som sker i företaget passerar denna avdelning.

4.2 Kundperspektivet

I kapitlet teori presenterade vi olika modeller för att sätta kunden i centrum. Vad vi kommer att visa i denna del är de uttalade problem som ligger till grund för de olika teorivalen. Empirin tar således upp information om respektive indelning i kundfokuseringen. Denna information har vi erhållit från våra intervjuer med mellancheferna och övrig personal.

4.2.1 Levererat kundvärde

Företaget har inga heltäckande verktyg för att mäta levererat kundvärde. Dock finns olika sorters radar som talar om hur avdelningarna presterar. Radarmätningarna är indelat i verkstadsradar, butiksradar och försäljningsradar. Vad mellancheferna anser vara problemetiskt med dessa radar är att det blir svårt att jämföra de olika avdelningarna internt mot varandra för att eventuellt kunna se en flaskhals i respektive verksamhet. En annan orsak till att radarn anses vara tvivelaktig beror på att det externt är svårt att jämföra med andra bilmärken.

4.2.2 Kundtillfredsställelse

Vid intervjuer och diskussioner med personalen på bilförsäljningen och butiken har det visat sig att företaget inte har rutiner eller metoder för att analysera vad kunden förväntar sig. Verkyget radar som används, riktas mer mot vad kunden upplever vid ett köp och inte så mycket mot hur olika försäljningsstrategier kan upplevas av kunden.

Själva marknadsföringen i företaget utförs av respektive avdelningschef i samverkan med de chefer som är inblandade i försäljningen. Någon uppföljning av marknadsföringen är svårt att ta fram enligt cheferna, dessa menar att de först och främst har sitt eget jobb att sköta. Eftersom det har upplevts som att det finns tillräckligt med tid för uppföljning av marknadsföringen har försäljningsavdelningen föreslagit att tillsätta en person som sköter utvärderingen.

För att stärka kundbanden erbjuder återförsäljaren via biltillverkaren finansiering till kunderna. Biltillverkaren sponsrar olika intresseföreningar för äldre modeller av bilmärket. En annan marknadsföringsdel som biltillverkaren bistår återförsäljaren med är ett klubbkort som erbjuder inköp, bensin med mera till rabatterade priser och förmåner (logistikchef service, Biltillverkaren).

Försäljningschefen tycker att det vore intressant för företaget att veta hur kunder reagerar på olika erbjudanden. Försäljningschefen vill veta mer om sambanden mellan olika sorters försäljningsstrategier utformade i olika sorters erbjudanden och framförallt vilken sorts kunder som intresserar sig för vilket erbjudande. Genom att ta reda på vilken sorts kunder som ger de största inkomsterna är det skäligt att företaget satsar mer på att locka dessa grupper.

4.2.3 De tio budorden

Något som framgår ur olika intervjuer är att mellancheferna pratar i ett perspektiv där de ibland helt utelämnar kunden. Istället ser de verksamheten i rent kostnadstänkande. För att ta några exempel så har många diskussioner bottnat i hur reservdelsavdelningen ska hantera den interna beställningsfunktionen och om vem som ska göra vad på ett bättre sätt. Som tidigare nämnts tänker avdelningarna inte på att en förbättrad beställningsrutin gör att kunden får en bättre service. Beställda produkter levereras i tid och det finns förhoppningsvis frekventa artiklar hemma i lagret.

Rutiner om att hantera kunder eller en s.k. kundpolicy finns inte dokumenterat på någon instans i företaget. Vad som gäller är ett mera sund förnuft för hur avdelningarna ska hantera en kund, men har i nuläget ingen policy eller rutiner för detta. Att inte ha någon policy gör det svårt att veta när avdelningarna gör fel. Det är svårt att göra en uppföljning om de olika avdelningarna inte mäter resultatet.

Vad företaget bör eftersträva är en form av servicepolicy för att skapa förankring hos kunden samt för det egna tänkandet i företaget.

4.2.4 Relationsmarknadsföring

Utvecklingen av bilars kvalitet går framåt. Vad som framförallt har ändrats är antalet mil innan kunden lämnar in bilen på service. Servicen har gått ifrån 500 mil till 2000 mil på en ny bil (2000 mil representerar ca 2-3 år) på grund av detta har återförsäljarna tappat den frekventa servicekontakten med kunderna och det kan ibland vara så att kunden redan hunnit byta bil innan servicen ska utföras. Nästa kontakt med samma kund blir alltså när man byter bil eller när bilarna servas. Det kan alltså ibland gå lång tid innan nästa möte med kunden uppstår och framförallt är det svårt att skapa något som återförsäljarna kan bygga på i framtiden. I framtiden krävs kanske rutiner för att knyta kunden till företaget?

4.3 Service management

I denna del av arbetet kommer vi att redovisa den information vi har erhållit från våra intervjuer med mellancheferna och övrig personal. I detta område har vi valt att dela in begreppet service management i vad mellancheferns roll ska innehålla samt vad som förväntas av en mellanchefer i nuvarande marknadsutveckling.

4.3.1 Mellancheferns roll

Hos återförsäljaren har vi definierat avdelningscheferna som mellanchefer. Mellancheferna leder det praktiska arbetet på avdelningarna. Personalen kan sina uppgifter och behöver sällan styras enligt avdelningscheferna. Istället handlar arbetet om att redovisa avdelningens arbete till VD. Detta sker via de möten som VD håller med avdelningscheferna varannan vecka. Avdelningscheferna leder de möten som varje avdelning håller en gång i månaden. På avdelningsmötena informeras personalen på avdelningen om vad som händer på företaget. Enligt VD är det upp till varje avdelningschef att bedöma vad som ska förmedlas på dessa möten.

Företaget är organiserat enligt en funktionsorganisation, avdelningscheferna arbetar då endast med att optimera de egna avdelningarna.

Försäljningschefen har fått utbildning i sin befattning. Verkstads- och butik/lagerchefen har inte fått utbildningar inom sina befattningar, relaterat till ledarskap.

4.3.2 Vilken typ av förändring går företag mot idag

När vi har intervjuat olika avdelningschefer och VD angående hur de ser på denna ständigt ökande utvecklingstakten så menar de på att det är svårt att hålla sig uppdaterad. Dels för att VD inte vet hur personalen ska gå tillväga för att skapa en snabb inlärningsfas och dels för att VD inte vet vad som är av extra vikt att satsa på. Som det ser ut i dagens läge på företaget är utbildningen något som ses kräva stora kostnader och arbetstid. Det är med andra ord svårt att vidareutveckla sin personal under dessa omständigheter.

4.4 Lagret

Här beskriver vi hur lagret fungerar hos återförsäljaren. Vi går även in på hur information förmedlas, beställningsrutiner samt hur regionlagret är tänkt att fungera.

4.4.1 Lager

Lagret på företaget består av ungefär 8000 artiklar. Detta lager har tidigare bestått av 12000 artiklar men har minskats med 4000 artiklar. Enligt lagerpersonalen har denna minskning ökat flexibiliteten genom att göra lagret mer lätthanterligt.

Biltillverkare lagerför cirka 135.000 artiklar på centrallagret, av dessa omsätter 980 stycken artiklar en kvantitet över 1000 stycken om året.

Arbetsfördelningen ställer tre personer till förfogande för hantering av detaljer till butiken samt en person som sköter in- och utleveranser. Det finns även två personer som sköter plockning av detaljer till verkstaden. De enda som får vistas i lagret är dessa personer som här har angivits, detta för att lättare ha kontroll över vilka detaljer som går in och ut samt att drivandet av lagret blir smidigare.

När leveranser ankommer till företaget registreras artiklarna i återförsäljardatasystemet. Skulle det uppstå brister eller felaktigheter registreras även dessa i systemet, för att kunna veta vad som krediterats vid vidare kontakt med biltillverkaren. Med kreditera menas att företaget får tillgodoräkna den summan som de har erlagt för den skadade artikeln.

Dagligen levereras tre till fyra sjöfartspallar från biltillverkaren. En sjöfartspall har måtten 1200 X 1600 mm det vill säga har en rektangulär form för att lättare kunna packa ner avlånga detaljer. Dagligen kommer det även andra leveranser från olika leverantörer, denna distribution sköts vanligen av Schenker BTL och DHL. Även utleveranser sker vanligen med dessa speditörer.

Arbetsordernas artiklar sorteras efter om de ska in på lagret eller direkt i de arbetsorderlådor som ska ut till mekanikerna. Arbetsorderna har då ett nummer som är direkt knutet till ett beställt jobb, så när mekanikern ska utföra ett arbete på en bil finns samtliga artiklar färdigt i en låda och denne kan snabbt och enkelt sätta igång.

Personen som hanterar in och utleveranser tar även hand om det material som innehåller felaktigheter på något sätt. Felaktigheterna kan bestå av att biltillverkaren har lagt in fel artikel i respektive hylla. Konsekvenser kan bli att biltillverkarens kunder får en vänster dörr istället för en höger dörr. Andra problem kan vara att materialet inte har den kvalitet som krävs eller att kunden inte dyker upp vid avtalad tid.

Det finns även delar som skickas till andra återförsäljare. Det kan hända att en återförsäljare har en artikel som den vill bli av med eller att artikeln saknas hos biltillverkaren. I dessa fall brukar återförsäljarna skicka artiklarna mellan varandra. Leveranserna brukar då ske genom tidigare angivna speditörer. Denna funktion gör att man håller kontakt med andra återförsäljare. Detta genererar ett utbyte vilket gör att återförsäljaren kan få bort oönskade delar som tar plats i lagret samt för egen del kunna köpa artiklar på samma sätt vid behov.

När det kommer nya bilmodeller läggs deras reservdelar längst fram i lagret. Äldre bilmodellens reservdelar flyttas längre in i lagret. Detta gör att reservdelarna till de mest frekventa modellerna ligger närmast verkstaden och butiken, medan de mer ofrekventa detaljerna hamnar längre bak. Totalt finns det tre våningar på lagret, dock finns det ingen hiss som kopplar samman dessa, utan lagerpersonalen får istället gå eller kasta upp detaljerna i mellan våningarna. Likväl har det tidigare funnits en hiss som numera är övertäckt av en metallplatta.

Butikspersonalen ska fylla på detaljer inne i butiken samt serva kunder och hämta reservdelar som ligger i lagret. I deras arbetsuppgifter ingår även att ge tips och råd för att hjälpa kunderna.

Det skiljer sig dock lite när vi pratar om lagerpersonalen som ansvarar för verkstaden, då dessa jobbar med internkunden verkstadsavdelningen som vet exakt vad de behöver. Lagerpersonalen ser till att mekanikerna har delarna som krävs till de olika jobben som ska göras. När en arbetsorder har blivit bokad, har lagerpersonalen inom verkstaden sett till att ordern har blivit beställd samt kontrollerad vid leverans till företaget. Nästa steg för dem blir att rulla ut beställningen i rätt tid och vid rätt plats ute i verkstaden. Själva beställningsrutinen är att samtliga av företagets olika avdelningar för in de artiklar som behövs i ett speciellt formulär som kallas bristlista. Vi dagens slut ser beställningstjänstemannen till att de artiklar som finns på bristlistan beställs. När denna beställning går in i data systemet, kontrolleras detta automatiskt att den fastställda minsta möjliga nivån på reservdelar är uppfylld. Skulle inte denna nivå vara uppfylld läggs det på ytterligare antal reservdelar innan beställningen går i väg.

Hela lagret inventeras vid årets slut. Om lagerpersonalen upptäcker en brist i ett hyllfack inventeras denna artikel omgående. Om inte kvantiteten stämmer tar lagerpersonalen reda på varför differensen uppstått och sedan justerar lagersaldot.

4.4.2 Information

Försäljningsavdelningen har som rutin att informera om en beställning sju dagar i förväg till reservdelslagret. Denna rutin följs så långt som möjligt, ibland inträffar det att en kund gör ett snabbt köp och vill ha bilen samma dag med tillbehör monterade. När detta uppstår kan det bli problematiskt att följa rutinen och försäljarna lägger ansvaret på att reservdelsavdelningen ska ha tillbehören hemma.

Försäljningsavdelningen uppfattar framförallt samarbetet med reservdelsavdelningen som dåligt. Försäljningsavdelningen menar att lagret inte tar hänsyn till vad de vill ha för delar på lager. På försäljningsavdelningen strävar de efter att sätta kunden i centrum, något som försäljarna menar att reservdelsavdelningen inte gör och på så sätt motarbetar deras arbete. Vad som inte fungerar här är att lagret inte har dessa frekventa reservdelar hemma och det uppstår således en brist som medför att kunden blir missnöjd då han får vänta på sin bil tills reservdelarna kommer hem.

På försäljningsavdelningen erkänner de att de ibland är dåliga på att informera de andra avdelningarna om vad som kommer att hända. Försäljningsavdelningen föreslår att det ska finnas mekaniker som främst jobbar med färdigställande av bilar till försäljning, det skulle förmodligen underlätta kommunikationen. Försäljningsavdelningen menar även att företagets olika avdelningarna inte ser helheten och inte förstår varandras problem.

Verkstadsavdelningen menar att förplaneringen fungerar bra. De har vanligtvis fem dagars förplanering. Om det kommer upp något oplanerat tas dessa delar hem på dagorder som levereras dagen efter. Verkstadschefen brukar notera när reservdelar inte finns hemma och påpeka detta för lageravdelningen så att de ska kunna korrigera lagret.

Lageravdelningen menar att alla avdelningarna skulle jobba förebyggande för att försöka förutse vilka behov som kan uppstå.

4.4.3 Beställningsrutiner

Alla uttag som görs i lagret registreras i datorsystemet. När lagernivån kommer ner till en förutbestämd nivå föreslår systemet automatiskt att artikeln ska beställas. Systemet föreslår även i vilken kvantitet artikeln ska beställas. Denna kvantitet baseras bland annat på statistik från tidigare försäljning. Beställningstjänstemannen går manuellt igenom denna förslagslista och justerar till den kvantitet som avdelningarna vill ta hem för att undvika felbeställningar.

När en mekaniker lägger in en arbetsorder i datorsystemet fyller han i de artiklar som behövs för reparationen eller arbetet. De artiklar som finns i det egna lagret bokas för att sedan plockas ihop av lagerpersonalen. De artiklar som inte finns i det egna lagret läggs på en bristlista, denna lista går till beställningstjänstemannen som beställer hos biltillverkaren. Även butikspersonalen beställer artiklar som inte finns hemma genom att skriva in dem på denna bristlista.

På bristlistan skrivs artikelnumret och om den ska tas hem på dagorder eller kvantitetsorder. Beställningstjänstemannen för sedan över beställningen till biltillverkarens datorsystem. Dagorder kan läggas hos biltillverkaren fram till klockan 16.00 och levereras 06.30 följande morgon. Kvantitetsorder levereras tre till fem arbetsdagar efter beställning.

Enligt biltillverkaren är kvantitetsorder tänkt för rena lagerbeställningar och dagorder för artiklar som är beställda åt en kund eller arbetsorder. Vid dagorder utgår en lägre rabattsats från biltillverkaren jämfört med kvantitetsorder.

Reservdelsavdelningen vill att artiklar beställs minst fem arbetsdagar innan de behöver vara hemma. Detta gör att beställningen kan gå via kvantitetsorder, vilket tidigare angivit är billigare än dagorder.

4.4.4 Införandet av regionlager

Många återförsäljare vill i framtiden kunna beställa reservdelar till en lägre kostnad och med snabbare leveranser. I dag har biltillverkaren ett centrallager i västra Sverige. I detta lager ligger cirka 135.000 artiklar som distribueras till hela världen. I Sverige kan leveranser ske med dagorder eller kvantitetsorder. Som tidigare nämnts levereras dagorder morgonen efter och kvantitetsorder tre till fem dagar senare. Vid dagorder utgår en mindre rabatt. Det händer att återförsäljaren beställer hem fel artiklar som de sedan vill lämna tillbaka. Biltillverkaren köper tillbaka dessa returer två gånger om året mot returavdrag vilket innebär att reservdelsavdelningen inte får tillbaka hela summan.

Biltillverkaren kommer i framtiden att släppa många nya modeller. Varje ny modell medför att cirka 5.000 helt nya artiklar måste lagerföras på centrallagret. De nya modellerna medför även för återförsäljarna att nya artiklar måste lagerföras. Tidigare

var bilmodellerna mer homogena än de är idag. Det fanns få tillbehör och motorer att välja på. Idag skräddarsyr kunden sin bil, de kan välja mellan en hel rad med olika motorer och utrustningspaket.

För att öka servicegraden och knyta återförsäljarna närmare sig vill biltillverkaren bygga ett antal regionlager ute i landet. Dessa regionlager ska lagerföra cirka 20.000 artiklar och kunna leverera till återförsäljarna tre gånger om dagen. Returer skulle då tagas tillbaka utan kostnad. Leveranserna skulle komma färdigpackade per arbetsorder, idag får lagret allting sampackat. Detta skulle innebära att leveransen kunde rullas direkt in till verkstadsplatsen utan hantering på lagret.

Biltillverkaren vill på detta sätt ta över lagret från återförsäljarna. Återförsäljarna ska som det är tänkt endast ha artiklar i butiken. Artiklar till reparationer beställs från biltillverkaren med framförhållning som idag, skulle något oförutsätt eller akut behov uppstå så levereras detta från regionlagret inom några timmar.

Hos vår återförsäljare är de positiva till införandet av regionlager. De tror att det kommer bli svårt för dem att lagerföra detaljer till alla de modeller som kommer i framtiden.

När biltillverkaren presenterade regionlagerkonceptet för återförsäljarna fanns inga färdiga kalkyler som visade kostnadsbilden. Många återförsäljare ansåg att konceptet inte var vad de ville ha. Vår återförsäljare var positiv till införandet av regionlager. Återförsäljarna i regionen röstade om ett eventuellt förverkligande av regionlagret, resultatet blev att de gemensamt tackade nej. Enligt de personer som vi har talat med hos biltillverkaren beror detta på olika intressen hos återförsäljarna. Det finns återförsäljare som är intresserade av att i framtiden även bli grossister. Biltillverkaren har inte givit upp konceptet men jobbar inte aktivt för att införa det.

Vid införandet av regionlager tar biltillverkaren över lagerfunktionen för återförsäljarna, de enda lagerförda artiklarna ligger i butiken. Artiklar som ska till butiken beställs via kvantitetsorder och artiklar till kund eller arbetsorder via dagorder.

5

Analys

I detta kapitel ställs empiri i relation till den teori, som vi använt oss av. Precis som i empirin och teorin har vi delat upp kapitlet i fyra områden, organisation, kundperspektiv, service management och lager.

5.1 Organisation

Ägaren, tillika VD vill ha insyn och kontroll i alla delar av företaget, ur denna synpunkt är funktionsorganisationen lämplig. Men är den optimal för personalen, verksamheten och i slutändan kunderna?

5.1.1 Grupptänkande på företaget

Vi bedömer att det finns unika kulturer på respektive avdelning, vilket även vd har bekräftat. Under de senaste två åren har företaget tillsatt nya chefer inom verkstads- och reservdelsavdelningen. Detta har enligt VD lett till nytt tänkande och minskning av segregeringen. Detta har också bekräftas av personalen ute i företaget.

Försäljningsavdelningen sitter i en separat byggnad, vi bedömer att detta kan bidra till att de skapar en egen verklighetsuppfattning och minskar integrationen. Försäljningsavdelningen fokuserar helt på kunderna och ser de andra avdelningarna som serviceenheter åt dem själva. Denna avdelning vill ha ett stort lager på orten och ser inte alltid de kostnader och det arbete som detta medför (Försäljningschef, Återförsäljaren).

Verkstadsavdelningen fokuserar på sin huvudverksamhet, de menar att övriga avdelningar inte alltid förstår deras arbetssätt. På avdelningen vill de ha god planering och ser helst att reparationer bokas minst en vecka i förtid så att reservdelar kan tas hem på kvantitetsorder (enligt biltillverkaren ska artiklar till reparationer tas hem på dagorder och lagerbeställningar tas hem på kvantitetsorder). På verkstadsavdelningen vill de ta hem så lite som möjligt på dagorder eftersom det blir billigare (Verkstadschefen, Återförsäljaren). Försäljningsavdelningen är en internkund som prioriteras lägre, begagnade fordon som ska färdigställas prioriteras lägst. Av detta drar vi slutsatsen att avdelningarna tas för givet fastän dessa är de största kunderna.

Lager och butiksavdelningen har främst tre kundtyper, försäljningsavdelningen, verkstadsavdelningen och butikskunderna. Här är det endast butikskunderna som ses som slutkunder. Personalen på reservdelsavdelningen upplever att försäljningsavdelningen inte alltid tar hänsyn till att beställningarna ska ske minst en vecka i förväg. Kan det vara så att reservdelsavdelningen inte alltid tar hänsyn till vad de andra avdelningarna vill ha på lager?

Ekonomiavdelningen sköter administrationen och redovisningen i hela företaget. Här bearbetas det som redan har hänt på företaget.

5.1.2. Matrisorganisation i företaget

Idag fokuserar respektive avdelning på sin egen verksamhet, helt enligt den funktionsorganisation som finns på företaget. De ser inte alltid helheten och flödet genom företaget mot kunden.

För att se flödet genom företaget och fokusera på slutkunden ser vi att en matrisorganisation kan vara lämplig. Försäljningsavdelningen har en säljare som främst arbetar med begagnat, lagret har två personer som servar verkstaden med reservdelar och butikens personal sköter lageruttaget åt butiken. Detta kan utgöra grunden i en matrisorganisation.

5.1.3 Införandet av team

För att minska segregeringen och öka kundfokus föreslår vi som exempel att ”team” införs över avdelningsgränserna. Funktionsorganisationen kompletteras med dessa team och bildar en matrisorganisation.

Enlig vårt förslag införs fyra team (se bilaga 2): ny, begagnad, reparationer samt reservdelar/butik. Avdelningsstrukturen och dess chefer består men personalen delas in i team. ”Team-ny” består av säljare, mekaniker samt lager personal. ”Team-begagnad” har en liknande organisation. Storleken på dessa team anpassas efter efterfrågan och behovet av personal. ”Team-reparationer” arbetar med service och reparationer av löpande karaktär, består av mekaniker och lagerpersonal. ”Team-reservdelar/lager” sköter butiken och dess lageruttag, behåller dess nuvarande organisation. Personalen tillhör fortfarande avdelningarna men ingår i team.

Lokalerna ska enligt VD byggas om inom en snar framtid, det har då framkommit förslag på att mekanikerna ska ha egna verkstadsplatser med egna portar. Detta för att kunderna ska känna att de har en egen mekaniker och att de ska kunna vara med vid reparationen om de önskar det. Det är även tänkt att mekanikerna ska ha eget kundansvar och ansvara för bokningarna av egna kunder. Kan denna tänkta organisation vara ett steg närmare ”team-organisationen”, då även interna kunder kan boka tid med ”sina egna mekaniker”?

5.2 Kundperspektivet

För att kunna veta om företaget sätter kunden i centrum kommer vi att undersöka detta via modellerna från kapitlet teori. I dessa modeller tittade vi på olika synsätt för att sätta kunden i centrum med tanke på de uttalade problemen i kapitlet empiri. Vad vi vill komma fram till med hjälp av dessa modeller är var företaget befinner sig idag och vad de kan om möjligt förbättra i deras nuvarande situation.

5.2.1 Levererat kundvärde

Vad företaget behöver är enligt oss ett gemensamt angreppssätt där hela organisationen analyseras utifrån levererat kundvärde.

Det levererade kundvärdet är en faktor som företaget kan arbeta med för att se hur de ligger till internt i företaget och externt bland konkurrenterna. Internt kan företaget då se vilka faktorer som ligger till grund för ett dåligt kundvärde jämfört med andra avdelningar inom företaget. Externt kan det göras en bedömning av hur sitt eget företag levererar kundvärde jämfört med sina konkurrenter. När företaget sammanställt hur de förhåller sig till sina konkurrenter kan de använda detta som ett sätt att utveckla sitt företag genom att titta på vad konkurrenterna gör bättre. Skulle det visa sig att andra konkurrenter ligger efter i kundvärde kan man lättare hålla sin position i det övre skiktet för att företaget vet vad de gör bättre.

5.2.2 Kundtillfredsställelse

Vi anser att företaget behöver veta vilka förväntningar deras kunder har. För att lättare förstå detta presenterar vi olika sorters försäljningsstrategier och anpassade modeller. Dessa kan vid behov användas för att kunna möta kundens behov och efterfrågan.

Förväntningar skapas för en kund av tidigare köp, tips från vänner samt information och löften ifrån företaget och dess konkurrenter. I detta skedet är det viktigt för företagets marknadsförare att sprida den rätta blandningen av förväntningar. Skulle det visa sig att återförsäljaren ger ut ett budskap om för låga förväntningar, kommer de att tillfredställa de som faktiskt gör ett köp, men får problem med att locka en större mängd kunder. Problemet med detta ligger i att företaget inte skapar något som anses vara bättre än konkurrenternas erbjudande och lockar därför inte heller deras kunder att köpa hos dem.

Går återförsäljaren istället ut och erbjuder fantastiska erbjudandet, sätter de upp förväntningarna väldigt högt och kan få svårigheter med att uppfylla det. Risken ligger här i att företaget lockar till sig många nya kunder som är intresserade av företagets möjligheter. Skulle det då visa sig att de inte kan uppfylla det som företaget har lovat, t.ex. ett maximalt pris för en reparation eller att de erbjuder en hög kundservice blir förlusten stor. Förlusten ligger i att kunderna blir besvikna och förmedlar dels detta budskap vidare till andra och gör sannolikt inte ett återköp.

Ett annat sätt att öka kundtillfredsställelsen är att butiken kan sänka priset på sina produkter/tjänster, vilket leder till mindre vinst. För att verkligen kunna erbjuda sina kunder en bra service och samtidigt kunna tjäna pengar på det, gör att företaget måste ta ställning till hur de ska satsa på de olika områdena. Det gäller med andra ord att hitta en balans mellan företagets resultat och dess kundservice.

Bilåterförsäljarebranschen har många aktörer, därför är det av särskild vikt att vara kundorienterad, då det är kunden som avgör om företaget ska finnas kvar i framtiden eller ej. För kundorienterade företag är kundtillfredsställelsen väldigt viktig. Om företaget åstadkommer tillfredsställda kunder kommer dessa att bli lojala, köpvilliga, ej så priskänsliga och framförallt kommer de att tala gott om företaget.

För att få starkare kundband och större kundtillfredsställelse har vi identifierat att företaget använder följande marknadsföringsverktyg:

- Finansiella fördelar – företaget erbjuder finansiering vid försäljning av bilar samt ger olika rabatter till större kunder
- Sociala fördelar – biltillverkaren driver olika klubbar för kunden som den kan ingå i, ett exempel på detta är medlemskortet som företaget använder sig av. Detta kort ger rabatter samt en medlemstidning

5.2.3 De tio budorden

Vi anser att avdelningarna bör ha riktlinjer för att fokusera på sina kunder, men har i nuläget ingen policy eller rutiner för detta.

Genom att använda sig av dessa tio punkter i modellen (se Teori), kan företaget effektivt ta fram en plan för hur de ska tillmötesgå sina kunder. Med hjälp av en servicepolicy kan företaget aktivt jobba mot olika mål inom de olika avdelningarna på företaget. Detta företag skulle eventuellt kunna lösa sina problem med konflikter vid olika fastställande, om besluten ska vara för kundens bästa. Genom att sätta kunden i centrum för beslut i olika processer finns det bara en part som ska bli nöjd istället för som idag med fyra avdelningars viljor. Arbetsuppgiften mellan avdelningar ska då gå mot att effektivt samarbeta för att nå den enhetligt bästa lösningen istället för att se till de olika avdelningarnas problem.

5.2.4 Relationsmarknadsföring

I framtiden krävs enligt oss rutiner för att knyta kunden till företaget. Dessa rutiner ska underlätta för företaget så att de vet vad kunden vill ha.

Vi bedömer att återförsäljaren idag har en *reactive* nivå på kundrelationerna. Med detta menar vi att det är kunden som får söka upp försäljaren och inte tvärtom som det enligt oss borde vara. Vi ser istället att återförsäljaren ska sträva mot att befinna sig på *proactive* nivån. Denna nivå innebär att försäljarna aktivt tar kontakt med kunderna för att få kännedom om eventuella önskemål eller problem som kan leda till förbättringar i framtiden. Förbättringarna ska bestå av att på ett bättre sätt möta kunden samt skapa förutsättningar för att bibehålla denne.

5.3 Service management

Vi ska här analysera mellanchefernas arbetssätt och uppgifter. Vi kommer även att titta på hur framtida tekniska förändringar kan påverka återförsäljaren.

5.3.1 Mellancheferens roll

Det är endast försäljningschefen som har genomgått befattningsutbildning. Den bristande utbildningen hos mellancheferna bidrar enligt oss till problem med olika fokus, bristande kommunikation och information. Detta har beskrivits djupare i samband med analysen av organisationen. Mellancheferna vet inte hur de ska agera, resultatet blir att de fungerar som ”portvakter” istället för språkrör. Med detta menar vi att information från både personal och ledningen stannar hos mellancheferna. Mellancheferna sköter praktiska sysslor i stället för att leda verksamheten. För att komma till rätta med ledarskapsproblem föreslår vi att återförsäljaren studerar Olssons (2001) riktlinjer som finns beskrivna i teoriavsnittet.

Mellancheferna är enligt oss några av de viktigaste personerna vid genomförandet av en förändring på ett företag. Det är därför viktigt att dessa nyckelpersoner har genomgått nödvändig utbildning samt att VD är medveten om dessa personernas betydelse. Även mellancheferna själva bör vara medvetna om dess betydelse för företaget. De ska bidra till att det vardagliga arbetet på företaget fungerar. Detta innebär möjligtvis att avdelningscheferna bör utveckla ett nära samarbete.

5.3.2 Vilken typ av förändring går företag mot idag?

Enligt återförsäljarens VD har konkurrensen ökat under de senaste fem åren. Detta har skett i form av att internationella bildelskedjor har etablerat sig i landet samt att andra återförsäljare har utvecklats inom kundservice.

Vi menar att återförsäljaren har följt den tekniska utvecklingen, mekanikerna kan bilmodellerna och datasystem har introducerats i företagets verksamhet, det vill säga att tekniska förutsättningar finns på företaget. Trots att företaget har förutsättningar för att utvecklas finns inte kompetensen för att utnyttja de tekniska systemen. Detta baserar vi på att personalens medelålder är cirka 50 år, personalomsättningen är låg och ett fåtal utbildningar har genomförts på företaget. Mekaniker och försäljare utbildas men övrig personal får lära av varandras erfarenheter. Vi menar att företaget förlorar konkurrenskraft när inte hela organisationen utvecklas i samma takt som konkurrenterna.

För att kunna möta förändringarna i företagets omvärld bör resurser satsas på personalutveckling. När företaget väl gör detta ökar även komplexiteten det vill säga problemen bli mer komplexa att hantera. Komplexiteten består då i att behandla analyser, modeller och ritningar för att leva upp till det önskvärda resultatet som är att möta förändringar i företagets omvärld. Dock kan användandet av dessa olika begrepp vara ganska enkelt, men det kräver en del energi av de anställda när de ska lära sig nya saker och de ska ges tillfälle att göra det. När företaget ger de anställda tid för utbildning är det meningen att de ska ha nytta av det i sitt jobb. Det är med andra ord viktigt att företaget följer upp att utbildningen ger resultat, annars får de överväga att söka andra vägar för att utvecklas.

5.4 Lagret

Vi vill här utreda om lagrets utformning bidrar till de problem som upplevs. Vad kan göras för att förbättra kommunikationen i företaget samt vad kan ett regionlager bidra med?

5.4.1 Lager

Vår återförsäljare måste ha ett lager för att ha en störningsfri produktion. Detta innebär att det alltid ska finnas reservdelar hemma till verkstad, försäljning och butik. Många av kunderna är företagare som använder och lever av sina fordon i deras yrke. Därför måste det finnas reservdelar hemma för att kunna hålla dessa fordon rullande utan oförutsedda driftsstopp. Vissa reservdelar måste alltså lagerföras.

Lagernivån varierar beroende av påfyllnad och uttag. Uttag sker vid behov hos butik eller verkstad. Påfyllnad sker efter de beställningar som skett. Av biltillverkarens 135.000 artiklar omsätter 980 mer än 1.000st om året. Med denna bakgrund vill vi ifrågasätta om det är befogat att ha 8.000 artiklar i lager hos återförsäljaren. Om endast högfrekventa och driftsnödvändiga artiklar lagerföras kan enligt oss lagret minskas. Om lagret minskas medför detta fördelar som minskad kapitalbindning och minskade hanteringskostnader. Ett minskat lager medför att fler varor tas hem på dagorder. Vid nedskärning av lager måste lågfrekventa artiklar ses över samt hur den lägre rabatten vid dagorder kompenseras av minskad kapitalbindning och minskade hanteringskostnader. Minskningen av lagret bör inte heller orsaka driftsstopp.

Lagret är uppdelat i uppackning, lagring och färdigplockade kundorder.

Lagringen av reservdelar är bra strukturerat med en enkel indelning via bilmodell och artikelnummer. Hyllagret gör detaljerna lättåtkomliga. Tidigare beställda kundorder läggs i hyllor nära butiken och verkstadens plockade detaljer rullas ut i verkstaden när de ska användas. Vi anser att lagret är välstrukturerat. Dock borde en hiss installeras för att underlätta förflyttning mellan våningarna i lagret.

Viktigt för lagret är att det har hög fyllnadsgrad. Men att ha 100 % fyllnadsgrad är omöjligt, det skulle innebära att godset skulle kunna vara svårt att hantera godset. Med detta menas att lagerpersonalen behöver utrymme för att kunna gå eller transportera delar med truck. Att ha en alltför hög fyllnadsgrad innebär ökning av transportarbetet. Fyllnadsgraden för återförsäljaren har anpassats så att de har en önskad nivå av artiklar. Fokus har inte lagts på att fylla lagrets volym utan för att ha artiklarna åtkomliga. Detta anser vi vara en god filosofi.

5.4.2 Information

Kommunikation är viktig för att lagret ska kunna ha rätt artiklar hemma. Idag finns inga formella rutiner för detta. Vi bedömer att många av problemen som upplevs angående lager kan relateras till bristande kommunikation mellan avdelningarna. Detta har resulterat i att ”rätt” artiklar inte alltid ligger i lager.

För att lösa detta problem ser vi att företaget fastställer ett forum för denna kommunikation. Detta skulle kunna ske i det interna datorsystemet. Vi föreslår även att verkstads- och försäljningscheferna ges befogenheter att själva lagerstyra artiklar. Vi anser att lagret finns till för kunderna och menar att avdelningarna själva ska vara med och styra detta. Förhoppningsvis skulle detta leda till kortare och snabbare beslutsvägar. I detta fall skulle lageravdelningen fortsätta sköta det praktiska i lagret. Detta är ett steg i att öka integreringen och helhetssynen på företaget. Någon form av riktlinjer bör fastställas så att inte kapitalbindningen skenar iväg.

5.4.3 Beställningsrutiner

Återförsäljaren använder datorsystemet för att automatiskt få indikation på när det är dags att fylla på lagret.

Av datasystemet får beställningstjänstemannen förslag på den kvantitet som ska beställas. Denna kvantitet är uträknad av systemet och är baserad på en så kallad envariabel teknik. Trots detta justeras dessa siffror manuellt genom att själva bedöma behov. Beställningstjänstemannen bortser från datorns prognoser och gör egna baserade på erfarenhet.

Vi föreslår att reservdelsavdelningen ska lita mer på systemets prognoser och föreslagna beställningskvantiteter. Om det inte finns behov att ha en artikel i lager bör den köpstoppas. Fokus ska enligt oss läggas på vilka artiklar som ska ligga på hyllorna, inte hur många som ska beställas för dagen. Lägg in beställningsnivå och eventuellt en stående beställningskvantitet för varje artikel så att det inte behövs manuellt arbete. Vi misstänker att gamla rutiner från andra system följs av vana. Det är möjligt att det behövs fördjupad kunskap om både datasystemet och lagerstyrning.

När mekanikerna lägger in sina arbetsorder tages artiklar från det egna lagret i första hand, de artiklar som saknas beställs hem från biltillverkaren. Vi anser att verkstaden bör ta allt direkt från biltillverkaren när man ändå beställer. Det egna lagret bör enligt oss främst användas för akuta uttag.

Enligt biltillverkaren är kvantitetsorder tänkt för rena lagerbeställningar och dagorder för artiklar som är beställda åt en kund eller arbetsorder. Hos återförsäljaren använder de kvantitetsorder för beställningar till arbeten, detta fungerar men är inte tänkt att utnyttjas så.

Vi undrar om antalet dagorder skulle kunna minskas om kunderna intervjuades mer omfattande. Detta skulle kanske ge en klarare bild av vad som ska repareras och beställas. En besiktningsplats skulle även kunna vara tänkbar i samma syfte. Förhoppningsvis skulle detta även minska förekomsten av att en bil blir stående i verkstaden på grund av reservdelsbrist.

5.4.4 Införandet av regionlager

Vi undrar om ett regionlager kan fungera som ett alternativ till lager hos återförsäljaren. Regionlagret skulle lösa problemet med att artiklar saknas då det finns leveransmöjligheter tre gånger om dagen. Det betyder att servicegraden blir högre än idag.

6

Slutsats

I detta kapitel redovisas de slutsatser vi funnit i vår studie samt förslag till fortsatta studier inom ämnet. Slutsatserna grundas på de resultat som vår analys i kapitel fem givit.

I denna undersökning började vi med att granska lagerfunktionen för att försöka identifiera orsaker till att artiklar inte finns hemma hos företaget. Vi förstod snart att problemen med saknade artiklar inte bara kunde härledas till lagertekniska aspekter. Genom att ha studerat hela företaget har vi fått det helhetsperspektiv som behövdes för att identifiera orsaker till att artiklar inte fanns hemma hos företaget. Dessa orsaker kan sammanfattningsvis betecknas som organisatoriska och beror främst på suboptimering och bristande kommunikation mellan avdelningar och anställda.

En förutsättning för att ”rätt” artiklar finns på lager är att behovet från avdelningarna kommuniceras. På företaget sker inte beställningar i tid och lagrets fokus är på vilken kvantitet som ska beställas för dagen, inte vilka artiklar som ska ligga på lager. På företaget finns datasystem som hjälpmedel men dessa utnyttjas inte fullt ut.

Vi menar att företagets funktionsorganisation har bidragit till att avdelningarna har utvecklats åt olika håll och suboptimerats. Helhetsperspektivet kundfokus har i vissa fall förlorats eftersom personalen på avdelningarna främst fokuserar på sina egna uppgifter. Mellancheferna fungerar som vad Olsson (2001) kallar för ”portvakter” och informerar inte alltid personalen om vad som händer i företaget. Detta har resulterat i att problem som upplevs bland personal på företaget anses bero på att kollegorna på andra avdelningar gör fel. Personalen ser inte alltid att deras eget arbete är en del i ett flöde genom företaget för att tillfredställa kunden. Detta kan till exempel yttra sig genom att

försäljarna lovar en snabb leverans av en bil utan att förvissa sig om att verkstaden har tid att göra den leveransklar.

Vi redovisar här några förslag på lösningar till ovannämnda problem.

- Genom att införa en matrisorganisation tror vi att flera problem kan avhjälpas. För att minska segregeringen och öka kundfokus kan ”team” införas över avdelningsgränserna. Funktionsorganisationen kompletteras med dessa team och bildar en matrisorganisation (se bilaga 2). Genom att arbeta i team kan personalen se hela flödet genom företaget mot kunden, de anställda får en ökad förståelse för de olika avdelningarnas problem och inbördes beroenden. Matrisorganisation bör bidra till att suboptimeringen i de olika avdelningarna minskar. Införandet av team ska göra att personalen samarbetar över avdelningsgränserna mot slutkunden. Vi menar att en förbättrad kommunikation krävs för en bättre framförhållning i beställningarna. Om avdelningarna går mot ett gemensamt mål blir även planeringen gemensam.
- För att underlätta kundfokus bör företaget tar fram en servicepolicy som all personal kan följa. En viktig del i kundfokus är att företaget via relationsmarknadsföring tyder vad kunderna vill ha. Om företaget eftersträvar en *proactive*-relation (Kottler et.al 2001) med sina kunder, kan de ta reda på kundens förväntningar och redan i ett tidigt stadium inrikta företaget mot kundens önskemål.
- För att ”rätt” artiklar ska ligga i lager föreslår vi att verkstads- och försäljningscheferna ges befogenheter att själva lagerstyra artiklar. Lagret finns till för kunderna och vi menar att personalen på avdelningarna själva ska vara med och styra detta. Förhoppningsvis skall detta leda till kortare och snabbare beslutsvägar. I detta fall skulle lageravdelningen fortsätta sköta det praktiska i lagret. Detta är ett steg i att öka integreringen och helhetssynen på företaget. Någon form av riktlinjer bör fastställas så att inte kapitalbindningen skenar iväg.
- Vi föreslår att reservdelsavdelningen ska lita mer på systemets prognoser och föreslagna beställningskvantiteter. Om det inte finns behov av att ha en artikel i lager bör den köpstoppas. Fokus ska enligt oss läggas på vilka artiklar som ska ligga

på hyllorna, inte hur många som ska beställas för dagen. Ansvarig bör lägga in beställningsnivå och eventuellt en stående beställningskvantitet i datorsystemet för varje artikel så att det inte behövs manuellt arbete.

- För att personalen ska kunna lita på teknologin krävs det att de kan hantera de datasystem som finns på företaget. Genom att kontinuerligt utbilda personalen i dataapplikationer kan de utnyttja alla hjälpmedlen som finns i företagets olika datasystem. Genom att utnyttja kapaciteten i befintliga system kan de lättare följa omvärldens utveckling.
- Mellancheferna är enligt oss några av de viktigaste personerna vid genomförandet av en förändring på ett företag. Därför föreslår vi att avdelningscheferna ges utbildning för att effektivare kunna driva avdelningarna och vara delaktiga i företagets utveckling. Mellancheferna måste vara medvetna om att de har en viktig roll som förmedlare och samordnare på företaget. För att komma till rätta med ledarskapsproblem föreslår vi att återförsäljaren studerar de riktlinjer för mellanchefer som finns beskrivna i teoriavsnittet.

Ett framtida regionlager skulle sannolikt kunna ersätta ett lager hos återförsäljaren. Problem orsakade av sena beställningar eller låga beställningspunkter skulle försvinna. Dock har vi i denna studie kommit fram till att vissa lagerrelaterade problem egentligen är organisatoriska. Genom att lösa dessa organisatoriska problem blir behovet av ett regionlager inte överhängande. Vi menar att i nuläget skulle regionlagret endast vara en dellösning på företagets problem.

6.1 Vidare studier

Hur kundernas efterköpsbeteende blir påverkat av företagets upplevda lagerproblem ser vi som ett intressant ämne att studera vidare. Det vore intressant att kunna jämföra dagens efterköpsbeteende med hur det skulle vara efter en eventuell organisationsförändring.

Det vore intressant att se om det går att integrera återförsäljarnätet med biltillverkarens datasystem. Vi skulle vilja se att de beställningar som läggs i datorsystemet av mekaniker och butikspersonal automatiskt skickade beställningen till biltillverkaren.

Vad skulle ett regionlager betyda ekonomiskt för återförsäljaren? Skulle en konstant dagorderrabatt, det vill säga en mindre rabatt än vid kvantitetsorder kunna kompenseras av minskad kapitalbildning och mindre lagerpersonal?

Av biltillverkarens 135.000 artiklar omsätter 980 mer än 1.000st om året. Mot denna bakgrund vore det intressant att utreda om det är befogat att ha 8.000 artiklar i lager hos återförsäljaren. Om endast högfrekventa och driftsnödvändiga artiklar lagerförs är det kanske möjligt att minska lagervolym och kapitalbindning.

Vi tycker att det vore intressant att undersöka om antalet dagorder skulle kunna minskas om kunderna intervjuades mer omfattande. Skulle detta ge en klarare bild av vad som ska repareras och beställas? Kan en besiktningplats vara tänkbar i samma syfte?

Det vore även intressant att se kostnadsberäkningar på våra förslag. Det vore då intressant att göra kalkyler på dagens verksamhet för att jämföra.

Källförteckning

Publicerade källor

Andersen, Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Armstrong, G. , Saunders, J. , Kottler, P. & Wong, V. (2001). *Principles of marketing* (3:e uppl.). London: Pearson Education Limited

Bakka, J.F. , Fivelstad, E. , Lindkvist, L. (1999). *Organisationsteori: Struktur-Kultur-Processer* (3:e Uppl.). Malmö: Liber Ekonomi

Christensen, S., Kreiner, K. (1997). *Projektledning (uppl. 1:3)*. Lund: Academia Adepta

Håkansson, G. (2001) *Att skriva vetenskapliga rapporter (3:e uppl)*. Lund: Innoventure

Janis, I L. (1971) *Groupthink*. Boston: Psychology Today

Lumsden, K. (1998). *Logistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur

Olsson, S. (2001). *Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv*. Jönköping: Brain Books

Segerstedt, A. (1999) *Logistik med fokus på Material- och Produktionsstyrning*. Malmö. Liber Ekonomi

Elektroniska källor

Återförsäljarens hemsida, 2004-04-05

Återförsäljarens intranät, 2004-04-13

Biltillverkarens hemsida, 2004-04-08

Utdrag ur biltillverkarens intranät, 2004-04-06

Intervjuer

12 stycken kvalitativa besöksintervjuer med personal hos återförsäljaren.
Utförda 2004-03-29 till 2004-05-19.

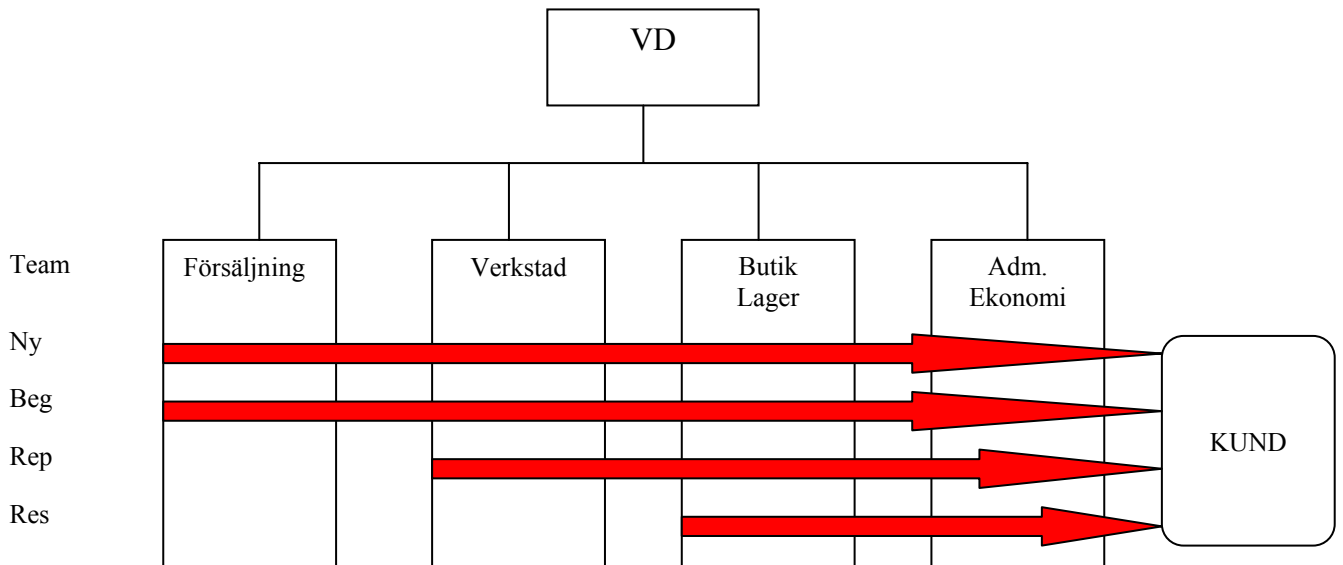
Två stycken kvalitativa besöksintervjuer med personal hos biltillverkaren.
Utförda 2004-04-06.

Bilaga 1 Intervjumall

1. Beskriv hur det går till när ni beställer reservdelar eller artiklar.
2. Hur fungerar leveranserna?
3. Hur skulle ni vilja att beställningsrutinerna såg ut?
4. Hur upplever ni samarbetet mellan avdelningarna?
5. Hur fungerar kommunikationen mellan avdelningarna?
6. Vad skulle kunna göras för att avdelningarna ska jobba närmare varandra?
7. Får ni reda på om ni gör ett dåligt/bra jobb?
8. Hur upplevs företagets verksamhetsmöten?
9. Vad anser ni om leverantörens förslag att införa regionlager?

Bilaga 2 Matrisorganisations modell

Illustration av återförsäljarens avdelningarna med tvärgående ”team”



Begreppsförklaring

NY – Ny bil
BEG – Begagnad bil
REP – Reparationer
RES – Reservdelar