En kostnad kommer sällan ensam
En tolkande utvärderingsstudie
Sammanfattning
Kandidatuppsats, Civilekonomprogrammet
Författare: Erika Fristedt och Malin Gustavsson
Handledare: Anders Jerreling
Examinator: Elin Funck
Titel: En kostnad kommer sällan ensam - En tolkande utvärderingsstudie

Nyckelord: skrot, skrotkostnad, bilindustrin, kartläggning, processer, utvärdering, utvärderingsstudie, kvalitetsbristkostnader, jurans trilogi, strategiska avväganden, kaizen, lean production, projekt, leveransprecision, styrning, kommunikation, ansvar, företagskultur


Syfte: Syftet med denna studie är att kartlägga processerna på Företag X, identifiera var i processerna skrot uppkommer samt varför. För att på detta sätt synliggöra åtgärder som kan vidtas på fallföretaget i syfte att minska skrotkostnaden. Vidare skapas förståelse kring huruvida ett företag med höga kostnader för skrot kan existera i en värld som kräver kostnadskontroll.

Metod: Studien är baserad på en kvalitativ utvärderingsstudie av Företag X. En abduktiv forskningsansats nyttjades för att pendla mellan teori och empiri och därigenom skapa ny teori samt förståelse för det skrotproblem som fallföretaget har.

Förord


Linnéuniversitetet Växjö den 24 maj 2018

_________________  ____________________
Erika Fristedt         Malin Gustavsson
Innehållsförteckning

1 Inledning 1
   1.1 Bakgrund 1
      1.1.1 Bilindustrin 1
      1.1.2 Fallföretaget 2
   1.2 Problemdiskussion 6
      1.2.1 Teoretisk relevans 8
   1.3 Frågeställning 10
   1.4 Syfte 10
   1.5 Disposition 10

2 Metod 11
   2.1 Forskningsdesign 11
   2.2 Metodval 11
   2.3 Tillvägagångssätt vid insamling av empiriskt material 13
      2.3.1 Primärdata och sekundärdatal 13
      2.3.2 Insamlingsmetod 13
      2.3.3 Urval 15
      2.3.4 Inspektion och transkribering 18
   2.4 Tillvägagångssätt för insamling av teoretiskt material 19
      2.4.1 Sökord 19
      2.4.2 Källkritik 19
   2.5 Tillvägagångssätt för tolkning av empiriskt material 20
   2.6 Kvalitetskriterier 20
   2.7 Etiska överväganden 22
   2.8 Tillvägagångssätt för den abduktiva studien - en konceptuell modell 23

3 Teoretisk referensram och empiriskt material del 1 24
   3.1 Teoretisk referensram del 1 24
      3.1.1 Processer 24
      3.1.2 Kartläggning av processer 25
      3.1.3 Kostnader 26
   3.2 Empiriskt material del 1 29
      3.2.1 Introducerande intervju 29
      3.2.2 Materialets väg genom organisationen 33
      3.2.3 Var i processerna kan skrotkostnader uppstå? 38

4 Teoretisk referensram och empiriskt material del 2 42
   4.1 Teoretisk referensram del 2 42
      4.1.1 Strategiska avväganden och effektivitet 42
      4.1.2 Projekt 43
      4.1.3 Förbättring av flödet 43
      4.1.4 Leveransprecision och Just-In-Time 45
      4.1.5 Kultur och Jargong 45
4.1.6 Styrning ................................................................. 46
4.1.7 Ansvar, kommunikation och planering ........................................ 47
4.2 Empiriskt material del 2 ................................................ 48
4.2.1 Identifiering av orsakerna till skrot .................................... 48

5 Analys ........................................................................... 58
5.1 Kartläggning och identifiering av var skrot uppstår ................................ 58
  5.1.1 Processerna ................................................................ 58
  5.1.2 Kartläggning av processer ............................................... 59
  5.1.3 Kvalitet ..................................................................... 61
  5.1.4 Kvalitetsbristkostnader .................................................. 62
  5.1.5 Var uppstår skrot? ......................................................... 62
  5.1.6 Jurans Triologi ............................................................. 64
5.2 Varför uppstår skrot? ................................................................ 66
  5.2.1 Strategiska avväganden och effektivitet ................................ 66
  5.2.2 Projekt ....................................................................... 68
  5.2.3 Förbättring av flödet ...................................................... 69
  5.2.4 Leveransprecision ......................................................... 72
  5.2.5 Kultur och Jargong ........................................................ 73
  5.2.6 Styrning ..................................................................... 73
  5.2.7 Ansvar, kommunikation och planering ................................ 75

6 Slutsats ........................................................................... 77
6.1 Kommunikation och informationsspridning .................................... 78
6.2 Ansvar .......................................................................... 79
6.3 Planering och styrning ........................................................ 79
6.4 Kaizen, Lean och JIT ........................................................ 80
6.5 Hur lyckas Företag X överleva i denna bransch? ............................ 81

7 Källförteckning .................................................................. 82
  7.1 Artiklar ........................................................................ 82
  7.2 Böcker ........................................................................ 83
  7.3 Elektroniska källor .......................................................... 86

8 Bilagor ............................................................................. I
  8.1 Bilaga 1 ....................................................................... I
    8.1.1 Intervjuguide 1 ........................................................... I
  8.2 Bilaga 2 ....................................................................... III
    8.2.1 Intervjuguide 2 .......................................................... III
  8.3 Bilaga 3 ....................................................................... IV
    8.3.1 Intervjuguide 3 ........................................................... IV
  8.4 Bilaga 4 ....................................................................... VII
    8.4.1 Produktionschef ........................................................ VII
  8.5 Bilaga 5 ....................................................................... XII
    8.5.1 Kvalitetsansvarig ........................................................ XII
8.6 Bilaga 6
8.6.1 Teamleader för logistik
------------------------------------- XIX

8.7 Bilaga 7
8.7.1 Produktionsledare för rikt samt laseravdelningen
_________________________________ XXV

8.8 Bilaga 8
8.8.1 Försäljningschef
__________________________________ XXXIV

8.9 Bilaga 9
8.9.1 Produktionsledare i presshallen
__________________________________ XXXVIII
1 Inledning


1.1 Bakgrund

1.1.1 Bilindustrin


---

1 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018

1.1.2 Fallföretaget

---

2 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
3 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
4 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018

Företaget anser sig vara bäst på karossdelar och dess konkurrenskraft ligger i att företaget har “allt under samma tak” enligt Ekonomichefen\(^6\), vilket skall attrahera kunder genom att de enbart behöver anlita en leverantör för tillverkning av detaljer. En så kallad one-stop-shop.

Som diskuterat tidigare är bilindustrin utsatt för hög konkurrens, vilket pressar ned priserna och gör höga kostnader till en omöjlighet för överlevnad. Frågor gällande vad som är en hög kostnad är värt att diskutera. Enligt Ekonomichefen\(^7\) är det inom bilindustrin praxis att i försäljningspriset täcka upp för en del av kostnaderna för skrot. Branschen är medveten om de många potentiella fel och risker som finns med att hantera ett material som är känslig. Normalläget innebär att detaljer skrotas och därför adderar majoriteten 2,5 procent av tillverkningskostnaden i sitt försäljningspris för att kompensera för den förlust som annars skapas. Ekonomichefen\(^8\) anser att Företag X i nuläget befinner sig på en ohållbar nivå med 10 procent av försäljningspriset som skrotkostnad.

---

\(^5\) Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
\(^6\) Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
\(^7\) Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
\(^8\) Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018

<table>
<thead>
<tr>
<th>År</th>
<th>2013</th>
<th>2014</th>
<th>2015</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018 kvartal 1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Skrotkostnad</td>
<td>1,73 Mkr</td>
<td>2,18 Mkr</td>
<td>2,60 Mkr</td>
<td>4,11 Mkr</td>
<td>8,54 Mkr</td>
<td>2,88 Mkr</td>
</tr>
<tr>
<td>% förändring</td>
<td>/</td>
<td>26%</td>
<td>20%</td>
<td>58%</td>
<td>108%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabell 1.1: Skrotkostnaden och dess förändring mellan åren 2013 till kvartal 1 2018**


<table>
<thead>
<tr>
<th>År</th>
<th>2013</th>
<th>2014</th>
<th>2015</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>Kvartal 1 2018</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Omsättning</td>
<td>259 Mkr</td>
<td>262 Mkr</td>
<td>257 Mkr</td>
<td>312 Mkr</td>
<td>341 Mkr</td>
<td>/</td>
</tr>
<tr>
<td>% förändring mellan åren</td>
<td>/</td>
<td>1,2%</td>
<td>-2%</td>
<td>21%</td>
<td>9%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Årets resultat efter finansnetto</td>
<td>1037 Kkr</td>
<td>331 Kkr</td>
<td>779 Kkr</td>
<td>9380 kkr</td>
<td>8356 kkr</td>
<td>/</td>
</tr>
<tr>
<td>% förändring mellan åren</td>
<td>-68%</td>
<td>135%</td>
<td>1104%</td>
<td>-11%</td>
<td>/</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabell 1.2: Förändring av omsättning och resultat**

---

9 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
10 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
11 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
12 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018


13 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
14 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
15 Ekonomichef. Företag X, intervju den 3:e april 2018
1.2 Problemdiskussion

har den kompetens som krävs? För att ha möjlighet att avgöra detta blir det viktigt att kartlägga och förstå processerna på Företag X. Fungerar processerna som de ska? Kan personalen anses tillräckligt kompetent om det förekommer mycket skrot?


Cooper och Kaplan (1988 se Young 2012, s. 53) diskuterar betydelsen av att veta vilka kostnader som olika produkter orsakar. Exempel på problem som genereras av att inte ha kontroll över sina kostnader är bland annat att felaktiga besluts fattas som i sin tur kan generera att en strategi följs som egentligen inte är lönsam för företaget. Vidare fundering kan vara om det är strategiska felbeslut som kan leda till oönskade kostnader eller om det faktiskt är operativa beslut som gör att kostnaderna ökar. Är det ledningens beslut som orsakar skrot i processerna? Eller kan det vara så att kortsiktiga beslut tas operativt och var i processerna tas i så fall dessa felbeslut? En kartläggning blir aktuell för att på detta sätt undersöka var och varför skrot genereras. Att de flesta företag anser sig ha höga kostnader hör inte till ovanligheten. Enligt Atkinson, Kaplan, Matsumura och Young (2012, s. 292) arbetar majoriteten kontinuerligt med att minska kostnaderna samtidigt som de förbättrar produktionen. På Företag X tolkas detta vara en avgörande faktor för att överleva på marknaden. Hur kan ett företag som Företag X med stigande skrotkostnader överleva när kostnadskontroll är en avgörande faktor för att behålla kunderna och sin position på marknaden?
1.2.1 Teoretisk relevans
1.3 Frågeställning
Var i processerna på Företag X uppstår de höga kostnaderna för skrot och varför uppstår de?

1.4 Syfte
Syftet med denna studie är att kartlägga processerna på Företag X, identifiera var i processerna skrot uppkommer samt varför. För att på detta sätt synliggöra åtgärder som kan vidtas på fallföretaget i syfte att minska skrotkostnaden. Vidare skapas förståelse kring huruvida ett företag med höga kostnader för skrot kan existera i en värld som kräver kostnadskontroll.

1.5 Disposition
Kapitel 2 Metod
Det andra kapitlet i uppsatsen presenterar valet av de metoder och tillvägagångssätt som använts. Först diskuteras forskningsdesign vilket mynnar ut i metodval, materialinsamlingsmetod, tolkning av materialet, kvalitetskriterier samt etiska överväganden.

Kapitel 3 Teoretisk referensram del 1 och empiriskt material del 1
Det tredje kapitlet i uppsatsen presenterar den första teoretiska referensramen som tillsammans med det insamlade empiriska materialet del 1, gällande kartläggning och identifiering av var i processerna skrot uppkommer, analyseras i senare kapitel 5.

Kapitel 4 Teoretisk referensram del 2 och empiriskt material del 2
Det fjärde kapitlet i uppsatsen presenterar den andra teoretiska referensramen som tillsammans med det insamlade empiriska materialet del 2, gällande varför skrot uppkommer, vilket analyseras i kapitel 5. Detta ska tillsammans med analys av teoretisk referensram del 1 och empiriskt material del 1 leda ut i en slutsats.

Kapitel 5 Analys
Uppsatsens femte kapitel består av en analys av de teoretiska och empiriska delarna, vilka mynnar ut i en slutsats.

Kapitel 6 Slutsatser
Det sjätte kapitel presenterar slutsatser gällande vilka delar som kan vara lämpliga att åtgärdas baserat på den analys som gjort.
2 Metod

I det andra kapitlet i uppsatsen redogörs de tillvägagångssätt som valts för att utföra den valda studien. Här presenteras de grundläggande valen av forskningsdesign samt metod. Detta mynnar sedan ut i materialinsamlingsmetod och tolkning av det insamlade materialet. Den sista delen av kapitlet berör de generella kvalitetskriterierna gällande kvalitativ metod samt etiska överväganden. Avslutningsvis presenteras kommande tillvägagångssätt i en konceptuell modell.

2.1 Forskningsdesign


Eftersom skrotkostnaderna uppstår i samband med att material inte upprätthåller den kvalitet som efterfrågas kan problemet förekomma i någon eller flera utav de processer som hanterar materialet. Genom att kartlägga processerna och huruvida de tillförde något till de ökande kostnaderna gjorde att vi därmed kunde starta utvärderingsprocessen som krävdes för att uppfylla studiens syfte.

2.2 Metodval

Enligt Sandberg och Faugert (2016, ss. 45-46) ska upplägget av en utvärderingsstudie förhålla sig till valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod. För att ha möjlighet att uppnå syftet, vilket innebär att kartlägga processerna, identifiera var i processerna skrotkostnaden härstammar från samt varför, valde vi att nyttja en kvalitativ ansats. Kvalitativ forskning är enligt Bryman och Bell
(2017, s. 338) mer öppen för förändring och justering under forskningens gång. Eftersom vi ville skapa förståelse för skrotkostnaden och vi inte är varken produktionschefer eller tekniker behövde vi extrahera kunskap och erfarenheter från andra, för att genom deras erfarenheter, kompetens och kunskap förklara skrot i bilindustrin. Författarna (2017, s. 372) påpekar att denna typ av metod, i kontrast till kvantitativ metod, inte strikt måste följa uppsatta regler. Detta innebär att allt eftersom studien fortskrider kan frågeställningen förändras och nytt material samlas in för att besvara den, vilket resulterar i ny teori och begrepp.


En kvalitativ ansats riktar enligt Bryman och Bell (2017, s. 384) fokus mot hur människors uppfattningar ter sig i olika sammanhang och att genom detta skapa
förståelse för underliggande orsaker till deras beteenden. Vi var intresserade av att veta var problemet hade uppstått och varför. Vi ville studera problemet i detalj och försöka skapa en förståelse kring de bakomliggande orsakerna ur flera individers synvinkel, vilket är människors uppfattningar baserat på individuell kunskap och erfarenhet. Detaljerat material kom därmed att krävas för att tolkning skulle kunna göras kring detta. Skärvad och Lundahl (2016, s. 120) poängterar vikten av att forskaren i en kvalitativ ansats ser situationen ur individens perspektiv, eftersom hon ska fördjupa sig i den valda frågeställningen med utgångspunkt i hur individen bland annat upplever och bedömer situationen. Vidare skriver Bryman och Bell (2017, s. 386) att om förståelse skapas för den kontext som problemet har uppstått i kan forskaren även försöka tolka och analysera det ur rätt perspektiv, eftersom beteenden utan kontext kan ses som obegripligt. Detta innebar att om vi skulle ha möjlighet att besvara vår frågeställning, var en kvalitativ ansats ett fördelaktigt val.

2.3 Tillvägagångssätt vid insamling av empiriskt material

2.3.1 Primärdatal och sekundärdatal


2.3.2 Insamlingsmetod

Skärvad och Lundahl (2016, s. 129) betonar vikten av att välja rätt typ av insamlingsmetod för att fånga det empiriska material som krävs för att uppnå undersökningens syfte. Jacobsen (2002, s. 181) fortsätter med att observation används för att förstå beteenden inom ett visst sammanhang och enligt författaren ska observationen kombineras med intervjuer för att forskaren ska förstå det
2.3.3 Urval
Bryman och Bell (2017, s. 406) påpekar att i en studie där kvalitativa metoder används kan de som utför studien med fördel välja ett målstyrkt urval. Det målstyrda urvalet innebär att forskaren väljer ut respondenter som ska delta i den empiriska materialinsamlingen för att strategiskt besvara den frågeställning som definierats. Genom att göra denna typ av urval kan forskaren enligt Skärvad och Lundahl (2016, s. 120) fånga det material som kan tänkas skapa relevant kunskap för att besvara frågeställningen.

Snöbollsurval är enligt Bryman och Bell (2017, s. 411) en urvalsmetod som liknar ett bekvämlighetsurval, det vill säga att respondenterna väljs av bekvämlighet och oftast är det individer som är lättillgängliga. I ett snöbollsurval kontaktas en eller ett fåtal individer som kan anses relevanta för studien och genom dessa tas ytterligare kontakt med andra relevanta individer. För vår studie valde vi att nyttja denna typ av urval genom att rikta oss mot specifika individer inom Företag X. Valet grundades i en strategi där målet var att få en djupare förståelse för var orsakerna kan ha uppstått och varför. Genom att använda oss utav ett snöbollsurval kunde vi finna de individer som direkt berörde problemet och därigenom riktas mot andra individer som var av relevans.

2.3.3.1 Val av intervjupersoner


Presentation av intervjupersoner

Ekonomichef


Produktionschef

Titeln produktionschef innebär att hen är chef över produktionsledarna, vilka i sin tur är chef över de olika fabrikerna. Det vill säga presshallen, sammansättningen, rikt och måleriet. Tjänsten som Produktionschefen innehar i dagsläget har under en tid tillbaka varit vakant och hen har enbart arbetat på Företag X i 4 månader som inhyrd konsult. Produktionschefen sitter med i ledningsgruppen och kan därigenom påverka företaget på ett övergripande plan. Arbetsuppgifter som ingår är enligt hen att hålla produktionen igång samt att effektivisera denna.

Kvalitetsansvarig

Kvalitetsansvarig arbetar på Företag X:s kvalitetsavdelning som bland annat arbetsledare och miljösamordnare. Arbetsuppgifter som ingår är att i hela verksamhetssystemet utforma instruktionen, formulär, kontrollinstruktion till
affärssystemet, utveckling av standarder och interna revisioner. Samtidigt som hen samordnar arbete till de individer som hen är arbetsledare över. Kvalitetsansvarig har arbetat på Företag X sedan början av 2017, innan dess arbetade hen på ett serieproduktionsföretag där hens arbetsuppgifter främst var relaterade till inköp, kvalitet och ekonomi.

**Produktionsledare för rikt samt laseravdelningen**
Produktionsledare (R&L):s karriär på Företag X startade år 2000 när hen började som operatör i presshallen. Hen arbetade på företaget ett antal år för att sedan återvända till Företag X och arbeta som produktionsledare. Under den tid hen befunnit sig på företaget har hen även haft en tjänst som teamleader och “förhöjd arbetsledare”.

**Teamleader för planerare på logistik**
Teamleader (L) har arbetat på Företag X sedan år 2013, där hen började sin tjänst på utlastning. Tjänsten hen innehar är ny och arbetsuppgifter som innefattas är inte specificerade. På grund av detta är fokus för närvarande på att beräkna vilken takt och beläggning som kommer krävas av samtliga produktionsanläggningar framåt i tiden. Detta innebär att Teamleader (L) undersöker vilken total mängd arbete som kommer behövas framöver och utefter detta planera hur många skift och antal personer som kommer behövas.

**Logistisksamordnare och produktionsplanerare**
Hen har arbetat på Företag X sedan år 2004 och har avancerat mellan olika positioner, från truckförare till den position hen har idag. I arbetsuppgifterna ingår bland annat att planera ett antal kunders detaljer i produktion, beställa och koordinera samtliga utleveranser samt beställa emballage till hela företagets produktion. Hen är den intervjuperson som enbart har bidragit till kartläggning av processerna och inte med var skrotet uppstår eller varför som resterande intervjupersoner har, vilket innebär att en sammanfattning av denna intervju inte finns tillgänglig.
Försäljningschef

Försäljningschefens arbetsuppgifter är att kontrollera och godkänna de offerter som Företag X lämnar. Ha kontroll över alla affärsupplägg som utvecklas med kunderna samt offerterbedravingsprocessen och utvecklingen av denna är exempel på uppgifter som hen arbetat med. Försäljningschefen har vidare arbetat på Företag X i 12 år och sitter med i ledningsgruppen.

Produktionsledare över presshallen

Produktionsledare (P) leder och styr det dagliga arbetet i presshallen. Arbetet omfattar allt från planering av vilka jobb som ska köras till personalansvar, vilket innefattar bland annat bemanning. Hen har ansvar över att presshallen producerar som den skall och om så inte är fallet följa upp detta för att åtgärda. Produktionsledare (P) har arbetat på Företag X i cirka ett år men har 17 års erfarenhet från tidigare arbeten inom bilindustrin.

2.3.4 Inspektion och transkribering

2.4 Tillvägagångssätt för insamling av teoretiskt material
Materialet som samlades in genom litteraturstudierna hämtades från Linnéuniversitetets bibliotek i Växjö. Vi fann materialet genom att nyttja sökmotorn OneSearch, där artiklar samt böcker fanns publicerade, men även fysiskt inne i biblioteket.

2.4.1 Sökord
Automobile industry, Kvalitet, Kvalitetsbristkostnader, Quality, Poor quality costing, Juran’s Trilogy, Corporate culture, Communication, Strategy, Positionering, Leveransprecision, Process, Process mapping, Project, Styrning, Kartläggning.

2.4.2 Källkritik
Thurén (2005, s. 9) menar att källkritik används för att skapa förståelse för vad som kan anses vara sant; en typ av värdering av den använda källan. Vidare skriver författaren (2005, s.13) att det finns specifika kriterier som forskaren bör förhålla sig till; äkthet (är källan det den säger att den är?), tidssamband (tiden mellan källans publikation och den egna studien), oberoende (källan ska inte vara en sekundärkälla) och tendensfrihet (källan ska inte medvetet ge en falsk bild av verkligheten). 

Vid val av litteratur utgick vi ifrån dessa kriterier för att skapa en trovärdig forskning. Exempelvis lästes flertalet artiklar och böcker kring samma ämne dels för att förtydliga gemensamma begrepp och uppfattningar eller skillnader mellan dem, men även för att bredda vår egen förståelse. Vi valde även att förhålla oss till litteratur som var närmare undersökningen i tiden för att materialet skulle anses relevant. Dock fanns det ett fåtal tillfällen där material samlades in som var skrivna längre tillbaka i tiden. Orsaken till att vi valde att använda dem var att stor del av den forskning som tillkommmit efter vilade på denna forskning och därmed ansåg vi att det var relevant att referera till ursprungskällan. Vid de tillfällen där det inte gick att få åtkomst till ursprungskällan valde vi att referera i andra hand. De sekundära källorna nyttjades enbart i de situationer där det krävdes förtydligande.
2.5 Tillvägagångssätt för tolkning av empiriskt material

Vi har utfört semistrukturerade intervjuer med åtta individer inom Företag X. Genom intervjuerna framkom olika åsikter om var och varför skrot uppstår, men vi ansåg att det var först efter en djupgående analys av det sammanfattade materialet som vi kunde urskilja var och varför skrotproblemet uppstött. En tematisk analys ansåg vi som ett bra hjälpmedel för att komma underfund med detta, eftersom vi kategoriserade in materialet och därmed förtydligades de olika teman som kunde vara av vikt för oss. Vi valde att dela in det empiriska materialet efter temat var i processerna skrot uppstår för empiri del 1 och varför skrot uppstår i dessa processer i empiri del 2. Varje gång ett var eller varför hittades fick detta utgöra en egen rubrik. Under denna sammanfattades sedan samtliga intervjuades åsikter om just detta var eller varför för att skapa en tydlig struktur, vilket i sin tur skapade goda förutsättningar för en genomgående analys. Det sammanfattade materialet placerades i bilaga för att skapa trovärdighet för vår tolkning (se bilaga 4-9). Detta var så klart en begränsning av hur väl vi kunde tolka materialet och finna potentiella grundproblem. Dock ansåg vi att de teman vi fann genom tematisk analys var mer än tillräckliga för att uppfylla vårt syfte.

2.6 Kvalitetskriterier
Enligt Yin (2006, s. 54) ska en forskningsdesign uppfylla vissa kriterier för att anses vara av kvalitet. Författaren (2006, ss. 55-56) beskriver dessa kriterier som begreppsväldighet, intern validitet, extern validitet samt reliabilitet. Begreppsväldighet handlar om att de begrepp som definierats faktiskt menar det
som forskarna vill undersöka. Yin skriver att om de begrepp som används inte
tydliggörs kommer läsaren inte veta om studien faktiskt är grundad i fakta eller
enbart i forskarens egna upplevelse av situationen. *Begreppsvaliditet* togs i
beaktning genom att vi intervjuade flera individer för att skapa en bredare
förståelse för det empiriska material som samlades in. Under undersökningens
gång deltog vi i seminarier där studien testades och ifrågasattes av både
examinator samt opponenter i syfte att förbättra undersökningen.

*Intern validitet* beskrivs av Yin (2006, ss. 56-57) att vara av vikt gällande kausala
samband. Det vill säga: har X orsakat Y? Yin betonar dock att vid beskrivande
studier, såsom vår, att detta kan bli svårt att uppnå. Författaren menar därför att
den interna validiteten kan säkerställas genom att forskaren nyttjar olika
analysmetoder som iakttar mönster. Eftersom *intern validitet* uppstår när vi med
*säkerhet* kan säga att X har orsakat Y. Vi kunde inte uttrycka oss om kausala
samband, det vill säga vad som ursprungligen definitivt orsakat skrotkostnaden
eller om någon process har bidragit mer än någon annan till skrotkostnaden. Vi
tolkade andras kunskap och erfarenheter. Det vill säga att vi var subjektiva
instrument som tolkade. Trovärdighet eller intern validitet ansåg vi skapades
genom att i den empiriska studien vara metodiska i vårt förfarande.

*Extern validitet* innebär enligt Yin (2006, s. 57) att slutsatser som dras kan
generaliseras till andra områden än det som studeras. *Extern validitet* skapades
genom att det problem som finns på Företag X även är ett problem som vill
undvikas av alla i branschen. Därför ansåg vi att extern validitet skapades genom
att de orsaker som fanns till problemet kunde uppstå nästan var som i branschen
och därmed åtgärdas på liknande sätt som på Företag X. Det sista kriteriet är
*reliabilitet* och Yin (2006, s. 59) menar att detta kriterium innebär att om
undersökningen upprepas ska den generera samma resultat samt slutsats.

*Reliabilitet* uppnåddes genom att vi noggrant dokumenterade de tillvägagångssätt
vi utgick ifrån och på vilket sätt vi använde dem.
2.7 Etiska överväganden
2.8 Tillvägagångssätt för den abduktiva studien - en konceptuell modell
3 Teoretisk referensram och empiriskt material del 1
Kartläggning och identifiering av var skrot uppstår.

Uppsatsens tredje kapitel innehåller teori gällande kartläggning och identifiering av var skrot uppstår presenteras. Denna teori och tillhörande empiri kommer sedan att analyseras tillsammans med en andra del där fokus riktas mot varför skrotkostnaden har ökat samt vilka åtgärder som kan vidtas för att minska den. Analysen mynnar sedan ut i en slutsats där uppsatsen frågeställning besvaras.

3.1 Teoretisk referensram del 1
3.1.1 Processer
som vi anser är tydligast är “a business process is a collection of interrelated activities, initiated in response to triggering event, which achieves a specific, discrete result for the customer and other stakeholders of the process” Sharp (2009, s. 56).

3.1.2 Kartläggnings av processer

Anupindi et al. (2014, s. 37) diskuterar fem delar som de anser är viktiga element av en process. Dessa är informationsstruktur, in- och output, resurser, flödesenheter och nätverk av aktiviteter och buffertar. Författarna (2014, s. 38) menar att veta vad som är input och output är grunden för att identifiera processerna. Utan att veta detta blir det omöjligt att se organisationen som en process eller som en uppsättning av processer. Input är tillgångar som flödar in i processen och output det som flödar ut. Exempelvis kan input vara råmaterial och output en nöjd kund för att påvisa vidden av vad en process utför. Vidare skriver de att det är viktigt att veta vad som ska undersökas, det vill säga vilken flödesenhet. Om undersökning ska ske av exempelvis produktionsprocesserna och logistik, är det produkterna som är viktiga. Om det är kundservice som ska undersökas är det kunden som är i fokus. För att vidare utvidga kartläggningen av processerna kan det vara viktigt att se företaget som ett nätverk av aktiviteter och buffertar. Anupindi et al. (2014, s. 38) definierar en aktivitet som “[...] the simplest form of transformation; it is a building block of a process”. Författarna (2014, ss. 38-39) menar att beroende på vad som ska utvärderas är detaljnivån olika viktig. Om det är en hel försörjningskedja kan möjligen varje företag i denna utgöras av en aktivitet, men är det ett företag som ska utvärderas krävs såklart mer detaljer. Lämpligen undersöks det vilka olika omvandlingsprocesser som finns. En omvandlingsprocess kan exempelvis vara punktvetsning. Anupindi et al. (2014, s. 39) nämner att buffertar eller lager är viktiga att ta i beaktning eftersom mellan det att processer sker står produkterna på någon form av lager och inväntar nästa steg. Anupindi et al. (2014, s. 40) beskriver resurser som tillgångar vilka kan delas upp i två kategorier: kapital och arbetskraft. Det är dessa två som utgör och omvandlar input till output. Vidare skriver författarna att den sista delen i att förstå och kartlägga processerna är informationsstrukturen, vilket definieras som “[...] what information is needed and is available to whom in order to perform activities or make managerial decision” (Anupindi et al. 2014, s. 40). Tolkning görs att detta kan innebära exempelvis att en produkt inte produceras om inte någon har sagt att den skall produceras.

3.1.3 Kostnader
3.1.3.1 Kvalitet - Begreppsdefinition
och Klefsjö (2010, s. 20) menar att begreppet ofta används utan en verklig förståelse för innebörden av det, vanligen i relation till förbättringsåtgärder där implementering inte gett effekt eftersom förståelse inte funnits. Juran och Godfrey (1999, ss. 2.1-2.2) beskriver kvalitet ur två perspektiv: det ena förhåller sig till funktionerna hos produkten samt huruvida de uppfyller kraven från kunden och därmed om inkomsten påverkas av kvaliteten. Detta innebär att om kvaliteten på produkten ökar bör det generera en högre kundnöjdhet, vilket i sin tur genererar en ökad inkomst. Det andra perspektivet berör huruvida produkten kräver åtgärder i den aspekt att kunden inte är nöjd eller att produkten inte fungerar, vilket tyder på ett fokus på kostnader i relation till kvalitet och huruvida högre kvalitet kan garantera en minskning av kostnader. Ytterligare en definition av kvalitet är “the quality of a product is its ability to satisfy, and preferably exceed, the needs and expectations of the customer” (Bergman & Klefsjö 2010, s. 23), vilket förtydligar det tema som genomsyrar samtliga av dessa författares texter; kundens upplevelse av kvalitet och hur den upplevelsen påverkar organisationen. Att definiera vad kvalitet innebär var viktigt för att försäkra att de intervjuade på fallföretaget förstod innebörden av kvalitet och att våra definitioner stämmer överens. För tydighetens skull definierades kvalitet som “the quality of a product is its ability to satisfy, and preferably exceed, the needs and expectations of the customer” (Bergman & Klefsjö 2010, s. 23).

3.1.3.2 Kvalitetsbristkostnader
Sörqvist (2001, s. 30) nämner att de kostnader som uppstår i relation till dålig kvalitet kan benämnas som kvalitetsbristkostnader och även här finns det olika definitioner om vad exakt kvalitetsbristkostnader innebär. Juran och Godfrey (1999, s. 2.4) menar att denna typ av kostnad är den som hade eliminerats om det inte existerade några kvalitetsproblem, men Sörqvist (2001, s. 31) anser att denna definition är för bred och för kostnadsfokuserad. Författarens egna definition av begreppet kvalitetsbristkostnad är därför “de totala förluster som uppstår genom att ett företags produkter och processer inte är fullkomliga” (Sörqvist 2001, ss. 31-32). Även kvalitetsbristkostnader, det vill säga skrotkostnader, var viktiga att definiera för att säkerställa att de intervjuade på Företag X var medvetna om vad som omfattas av detta begrepp och för att därigenom säkerställa att studien håller sig inom ramarna för skrotkostnader.
3.1.3.3 Jurans Trilogi


![Jurans Trilogi Diagram](https://example.com/juran-diagram.png)

Första stadiet benämns av författarna (1999, s. 26) som kvalitetsplanläggning och är det stadie där produkter och processer utvecklas utifrån kundens uppskattade efterfrågan. Därefter skickas planerna vidare till produktion. Enligt Juran och Godfrey är det i andra stadiet som de första kvalitetsbristerna uppstår. Över 20 % behöver göras om och detta kommer att ske kontinuerligt eftersom problemet skapades i planläggningen. Genom att nyttja kvalitetsstyrning kan dessa problem kontrolleras, utfall jämförs med begärt resultat och därmed förhindrar att problemet växer sig större. Styrning kan även agera som skydd vid
oplanerade händelser. Detta visas med en “sporadisk spik” och kan vara allt från maskinhaveri till mänskliga fel. Författarna benämmer detta som att “släcka bränder” och målet är att återgå till normal nivå. Det tredje stadiet benämns som kvalitetsförbättring och betyder att genom att studera den kontinuerliga avvikelsen på 20 % kan företaget förbättra kvaliteten och därmed sänka kostnaden till en ny nivå. Juran och Godfrey (1999, s. 2.7) menar att om företaget lyckas förbättra kvaliteten kan det förutom att sänka kostnaderna även uppnå en ökad kundnöjdhet, eftersom företaget i större grad borde exempelvis ha möjlighet att uppnå en högre leveransprecision. Jurans Trilogi synliggör var och varför skrot kan uppstå och eftersom vår frågeställning syftar att besvara var i processerna skrot uppstår var det av vikt att diskutera denna teori. Detta är den teori som kommer närmast var i processerna med ursprung från argument i metod (2.2).

3.2 Empiriskt material del 1
Empiriskt material del 1 omfattar åtta semistructurerade intervjuer med individer inom organisationen Företag X. Först presenteras den introducerande intervju som gjordes, efter detta sker en beskrivning av materialets flöde genom organisationen. Sedan presenteras de synpunkter som delgivits gällande var problem uppstår i sammanfattade stycken.

3.2.1 Introducerande intervju
Ekonomichef

Intervju - Allmän information om skrotproblemet
För att skapa en uppfattning av problemet och dess omfattning gjordes den 3 april 2018 en inledande intervju. Det som framkom var bland annat orsaker till att skrotkostnaden hade ökat, vilka var av varierad karaktär. Intervjun delgav följande material:

Skrotkostnader uppstår eftersom att det kasseras alldeles för mycket detaljer som både är bearbetade eller halvfabrikat. Fel upptäcks inte tidigt i flödet, detaljerna samlar på sig en mängd kostnader, både direkta och indirekta. Enligt Ekonomichefen är det efter pressning som de flesta av felens upptäcks. Anledningen kan tänkas vara att rätt kompetens inte finns i produktion. Definitionen av skrot är det material som av olika anledningar måste kasseras
efter att en eller flera operationer har utförts på det. Det är därmed inte det material som blir över runt detaljen efter pressning. Det vill säga delar av råmaterialet som inte är bearbetat, detta spillmaterial genererar en skrotintäkt.


**Projektets faser**


**Beskrivning av skrotkostnadens ursprung**

Skrotproblems uppkomst anser Ekonomichefen började när en av de etablerade kunderna (den specifika kunden) erbjud Företag X att pressa en ny modell för serieproduktion. Serieproduktion var relativt nytt för Företag X, speciellt i den
omfattningen, och Företag X hade inte tillräckligt med information och kompetens att förstå innebörden. Kvalitetskrav och krav på deltagande från Företag X:s sida under utvecklingen av produkten var högre än för tidigare modeller.

Pressverktygen är en sådan del som Företag X har tagit fram tillsammans med kund. Hen upplever att kombinationen av att serieproduktion var relativt nytt för Företag X och att de inte följde den plan som finns för projekt har bidragit till att de hamnat i denna situation. Effekten av att projektets faser inte följes var att produktion tog över tillverkning innan de hade säkerställt möjligheten att pressa enligt kundens villkor med verktygen. PP-fasen togs inte i beaktning på det sätt som det borde och istället påbörjades job one på grund av tidspress. Detta beslut var en överenskommelse mellan kunden och Företag X och kunden visste att problem kunde komma att uppstå på grund av detta. Relationen och hanteringen av skrotoproblemet har varierat över tiden. Den specifika kunden bidrar i dagslaget med cirka 30 % av omsättningen, men detta kommer öka, vilket gör att relationen är av vikt att vårda och underhålla.


Ekonomichefen påpekar att serieproduktion kräver en del som de inte hade förväntat sig, vilket gjorde att de inte arbetade in det mentalt i organisationen. Detta synliggörs genom att medarbetare inte tar den specifika kunden på tillräckligt stort allvar. Eftersom kommunikationen inte var tillräcklig innan dess att den specifika kundens produkter fick större utrymme kan organisationen sägas varit mindre mottaglig för förändring. Höga krav och otydlighet från kund i kombination med strukturförändringar som inte tydligt har kommunicerats kan enligt Ekonomichefen anses “bädda för problem”.

31
Gällande vem som bär ansvar över skroten anser Ekonomichefen att det är kvalitetschefen, vars position är vakant. För tillfället upprätthåller VD positionen och därför finns inte ett starkt fokus på att minska eller åtgärda skrotproblemet. På frågan om varför skrotkostnaden inte har åtgärdat menar hen att anledningen är det inte finns en motpart till hen ute i organisationen. "Problemet faller därmed mellan stolarna".

En stor del av problemen som finns på Företag X grundas i styrning enligt Ekonomichefen. Uppföljning sker inte och därför genomförs inte förändring. Vidare följs inte rutiner och dylikt. På Företag X påverkar även jargonen, de som varit anställda på företaget under längre period påverkar de nyanställda vilket gör att de "skolas in i samma vanor". Hen anser inte att skrotproblemet och andra problem med styrning, kommunikation och så vidare härrör ifrån en felrekrtyering av personal utan mer att det "sitter i väggarna". Hen menar vidare att det går att ändra, men att alla måste vara med på det. Förändring prioriteras inte när risk finns att företaget "ställer" kunder, det vill säga sätter kunderna i en position där de inte har material att producera och därför får invänta att detaljer anländer från Företag X. Personalomsättningen på Företag X upplever hen som negativ. Men Ekonomichefen påpekar även att vissa individer varit anställda på Företag X under en lång tid och att detta påverkar företagets möjlighet att utvecklas och förändras negativt. Dock anser hon att vissa av dem besitter unik kunskap som är av vikt företaget.


All rapportering av skrot utför logistik. Koder som förklarar vad som orsakat skrot efterföljs ej, även att möjlighet finns att dela upp det på orsak i affärssystemet. Detta synliggör enligt Ekonomichefen vidden av skrotproblemet och lokalisering av orsaker samt uppföljning. Skroten delas upp på respektive avdelning och
exempelvis kan logistik skrota en artikel på riktavdelningen, även att den kommit till måleriet, eftersom det är då medarbetare ser att den är felaktig.

Riktavdelningen får bära hela kostnaden som artikeln ”samlat på sig”.

Kvalitetsavdelningen borde ha koll på varför skroteningen har gjorts och sedan gå till botten med att lösa detta problem så det inte uppstår igen. Datan för att arbeta med förbättring och identifiering av orsaker finns, men ingen tar sig an uppgiften. Ekonomichefen sammanställer en rapport varje månad där respektive avdelning kan se vad som skrotats.

### 3.2.2 Materialets väg genom organisationen

![Diagram](image)

**Steg 1** Inköp lägger en order på råmaterial. Leverantören är antingen redan förutbestämd av kund eller en som Företag X själv har utvärderat och bedömt som lämplig. Priset är en avgörande faktor. På grund av detta kan leverantören bytas.

---

17 Logistiksamordnare och produktionsplanerare. Företag X, intervju den 11:e april 2018
18 Teamleader för planerare på logistik. Företag X, intervju den 2:e maj 2018
19 Kvalitetsansvarig. Företag X, intervju den 2:e maj 2018
under den tid som bilmodellen är aktiv i produktion. Leveranstiden kan variera från någon dag upp till flera månader.

**Steg 2** När råmaterialet, det vill säga ämnet, anländer med lastbil är det logistikavdelningens uppgift att lossa denna.

**Steg 3** är att kontrollera materialet. Ankomstkontrollen inkluderar en översiktlig yttre undersökning av emballaget för att säkerställa att det ser felfritt ut, vilket i sin tur indikerar att godset inte heller riskerar att blivit utsatt för skada under transporten. Efter detta kontrolleras flaggan, vilken innehåller artikelnr och antal, mot följesedeln. Om detta stämmer påbörjas steg 4. Skulle jämförelse indikera fel skall kontakt tas med närmaste chef för utredning. Materialet är inte tillåtet att användas förrän utredningen är klar eftersom det annars kan uppkomma en situation där Företag X inte får ersättning för de eventuella skador, problem eller extrajobb som detta fel skapat.

**Steg 4** Efter det att steg 3 utförts skall materialet transporteras till ett avfuktat lager samt lagerföras i systemet. Materialet står sedan på lager tills dess att detaljen som nyttjar materialet är planerad för tillverkning.

**Steg 5** Vid det tillfälle materialet skall användas i produktion startar steg 5. Logistikavdelningen har då planerat produktion av en viss detalj, vilken använder materialet ifråga. (Planering eller kommunikation krävs innan samtliga steg i processens produktionssteg samt transportering och för att inte att upprepa denna information anser vi det tillräckligt att nämna det här.) Truckförare tillhörande produktion kör ut på lagret för att fysiskt hämta materialet och förbereda körning av en ny detalj. Förberedning inkluderar några steg i sig; byte av pressverktyg, framkörning av tomrack eller pallgods samt inställning av maskiner är de tre största momenten. Efter detta börjar produktion.

**Steg 6** Nästa steg är att placera detaljen på inmataren, vilken är den del av pressanläggningen som fixerar plåten så att denna blir stabil och i rätt position. När detta är klart, vilket enbart tar några sekunder, matas plåten in i pressen som pressar en form i plåten. Beroende på mängden detaljer som varje komponent/detalj har, nyttjas olika mängd pressar. Om bildelen har en enkel
utformning kommer det inte krävas lika många pressar som vid en avancerad detalj. Avsyning sker vid tillfälle mellan de olika pressarna alternativt i steg 7. **Steg 7** är att avsyna materialet för att säkerställa att det uppfyller kvalitetskrav samt packa dem i rack.

**Steg 8** Efter pressning kommer antingen en mellanlagring att ske alternativt transport via truck till nästa produktionsanläggning där laserskärning skall ske.

**Steg 9** är transport från lagret till nästa produktionsavsnitt. (Om lagring har skett)

**Steg 10** I lasern placeras detaljen på ett bord som även här fixerar detaljen för att sedan skära bort överflödigt material runt kanterna.

**Steg 11** är en manuell hantering där filning alternativt slipning sker för att minimera eller avlägsna små kanter och ojämnheter som skapats på detaljen.

**Steg 12** blir att transportera tillbaka detaljerna till presshallen alternativt ett avfuktat lager beroende på hur planeringen av detaljerna gjorts.

**Steg 13** är transport till presshallen från lager. (Om lagring har skett)

**Steg 14** börjar i presshallen där flänsning skall ske. Flänsning innebär att detaljen böjs till den slutgiltiga formen.

**Steg 15** är mellanlagring av detaljen och därför krävs en transport med truck till avfuktat lager.

**Steg 16** är transport från lagret till nästa produktionsavsnitt. (Laseravdelningen)

**Steg 17** är att skära ut hål och andra mindre detaljer. Detta sker genom ytterligare en laserskärning.

**Steg 18** är mellanlagring av detaljen och därför krävs transport med truck till avfuktat lager.
Steg 19 är transport från lagret till nästa produktionsavsnitt (Sammansättningen).
Steg 20 börjar när detaljen befinner sig i sammansättningen, första steget här är delmontering. Detta innebär bland annat att muttrar och skruvar appliceras på detaljen.
Steg 21 är punktsvetsning. I detta skede svetsas mindre detaljer fast på den större, vanligen på innerdetaljen. Exempelvis kan en förstärkning svetsas på detaljen i detta skede.
Steg 22 är limning av inner- och ytterdetaljer för att i nästa steg sättas samman.
Steg 23 är falsningen, falsning innebär att inner- och ytterdetalj sammanfogas genom att ytterdetaljen viks runt den inre. Om limmet i detta skede hamnar på en yta som skadas av det, sker en manuell korrigeringsarbete för att torka eller slipa bort detta från detaljen.
Steg 24 är transport via truck till härdugnen.
Steg 25 är att härda detaljen. Detta innebär att detaljen placeras i en ugn som sedan matar igenom detaljen så att limmet torkar, vilket ytterligare säkerställer att inner och ytterdetaljen sitter samman. Nu har två eller flera detaljer blivit en, det vill säga ett nytt artikelnummer.
Steg 26 är mellanlagra materialet i ett avfuktat lager för inväntade av nästa process.

Steg 27 är transport via truck till riktavdelningen.
Steg 28 är riktning av detaljen, denna avdelning utför korrigeringsarbete.
Eftersom detaljerna har passerat genom en lång kedja i detta stadie kan flertalet defekter ha påförts. Dels kan hygienproblem finnas, kanter och ojämnheter som är oacceptabla, limrestar med mera. Därför kommer en uppfräschning av detaljen att ske. Filing och slipning genomförs för att säkerställa kvaliteten.
Steg 29 är att transportera detaljen till avfuktat lager för att invänta målning.
Steg 30 är transport och upphängning av detaljerna på en lastbärare. En lastbärare är den utrustning som används för att transportera materialet mellan de olika baden i ED-målningsprocessen. En lastbärare kan innehåll allt från en detalj till flera hundra beroende på storlek och vikt på detaljen.

Steg 31 innebär inkörning av detaljerna i målningsprocessen. Väl i målningsprocessen passerar detaljen genom olika typer av kemiska bad för att slutligen passera genom en ugn som torkar detaljen.

Steg 32 innefattar uttag ur processen samt avsyning. Om detaljen uppfyller kvalitetskrav kan den flyttas vidare för tätning.

Steg 33 är tätning av detaljerna. I detta steg läggs en tätningsmassa på de ställen där det krävs för att slutprodukten inte skall ta in vatten.

Steg 34 är härändring av tätningsmassan. Detaljen körs in i en ugn som värmer materialet tills det stelnar.

Steg 35 Det sista steget i tillverkningsprocessen är att kontrollera/avsyna detaljerna en sista gång och sedan paketera materialet i lämpligt emballage. Om detaljerna har mindre defekter krävs en manuell korrigeringsprocess i form av slipning.

Steg 36 När detaljerna är helt leveransklara körs de ut på lager för att invänta transport.

Steg 37 Utlastningspersonal bokar en transport och förbereder materialet med den dokumentation som krävs.

Steg 38 Truckförare på utlastningen lastar godset och därefter är det transportörens ansvar att godset anländer felfritt till kunden.
3.2.3 Var i processerna kan skrotkostnader uppstå?
Samtliga intervjuade är eniga om att skrot kan uppstå i varje process på företaget och att omfattningen av mängden skrot kan variera mellan processerna. Vi har inte tagit i beaktning sådana fel som kan uppstå men enkelt åtgärdas eftersom dessa inte genererar skrot utan som sagt är möjliga att åtgärda.

3.2.3.1 Inköp och ämnen
Produktionschefen, Produktionsledaren för rikt och laseravdelningen (R&L), Produktionsledaren för presshallen (P) och Kvalitetsansvarig uttrycker den påverkan som inköpsavdelningen har på skrotproblemet. Beroende på vilket ämne som de beställer skapas olika mängd skrot i processerna (steg 1). De menar att det material, det vill säga ämne, som beställs innehåller ett antal olika material i ett.
Dessa olika delar utgör variabler vilka får befinna sig inom ett visst spann. Beroende på hur mycket av de olika variablerna som ämnet innehåller påverkar kvaliteten på de detaljer som pressas. Detta upplevs inköp kunna påverka genom att inte köpa in material från flera olika leverantörer till samma artikel utan att använda en standardleverantör.

3.2.3.2 Manuella hanteringar

3.2.3.3 Transport
Flera av de intervjuade påpekar att de transporter som sker mellan produktionsavsnitten samt in och ut från lager skapar skrot (steg 4-5, 8-9, 12-13, 15-16, 18-19, 24, 26-27, 29-30, 36 & 38). Hanteringen sker med truck och truckförare transporterar detaljerna i rack, vilket gör att de lätt förflyttas upp och ned samt fram och tillbaka i racken.

3.2.3.4 Utrustningen i press
Produktionsledare (P) och Produktionsledare (R&L) påpekar att pressarna som finns på Företag X inte är uppdaterade till en “modern nivå”, vilket kan anses som en förutsättning för att arbeta på det sätt som Företag X gör. Detta medför dock fel som är på grund av anläggningen (steg 6 & 14). Förebyggande underhåll och uppdateringar krävs för att utrustningen ska fungera optimalt. Detta har ibland inte gjorts i den utsträckning som krävs vilket skapar defekter som personalen i
produktion inte kan påverka. Vidare menar flera att ämnets temperatur kan påverka detaljernas kvalitet.

3.2.3.5 Verktygen
Kvalitetsansvarig, Produktionsledare (P), Produktionsledare (R&L), Försäljningschefen och Produktionschefen delar uppfattningen om att de verktyg som används inte är korrekt utformade, det vill säga att kvalitetsnivån på verktygen inte är uppnådd (steg 6 & 14). Detta skapar defekter som ibland går att korrigera med olika former av lagning. Men när detta inte går skapas skrot. De anser att kvaliteten på dessa behöver höjas eftersom det inte spelar någon roll vad personalen gör när verktygen genererar fel.

3.2.3.6 Rack
Vid intervju med Teamleader (L) blev det tydligt att hans uppfattning av var skroten härstammar ifrån är specifik och tydlig. Teamleader (L) menar att skrot uppstår i det steget som presshallen paketerar detaljerna i rack (steg 7). Hen påpekar att racken har en felaktig utformning vilket gör att detaljerna skadas. En detalj per trettio rack skrotas.

3.2.3.7 Laser
Teamleader (L) och Produktionsledare (R&L) är överens om att laserutrustningen påverkar mängden med skrot. Teamleader (L) menar att en detalj kasseras vid varje byte (steg 10 & 17). Om produktionspersonalen byter mellan att producera höger dörr till vänster kommer den första vänstra dörren att bli skrot. Anledningen är att maskinen kalibrerar innan dess att den börjar en ny körning, vilket skär sönder detaljen. Vidare menar Teamleader (L) att hen inte vet hur maskinen fungerar men att det känns orimligt att detta är ett problem som inte går att arbeta bort, om det inte är ett missförstånd gällande hanteringen av maskinen. Produktionsledare (R&L) menar att utrustningen inte alltid är helt korrekt inställd, vilket gör att för mycket eller för lite material skärs bort. När för mycket material tas bort kan detaljen inte användas och i de flesta fall genereras skrot.

3.2.3.8 Flänsning
Produktionsledare (R&L) samt Produktionsledare (P) tar även upp aspekten flänsning, i denna process böjs detaljen till sin rätta form, vilket gör att problem
som att materialet inte räcker till upptäcks (steg 14). Det är oftast inte själva flänsningen som är problemet men skrot skapas i detta moment på grund av att det inte finns tillräckligt med material vilket gör att detaljen inte formas korrekt. Anledning är att lasern har skurit bort för mycket.

3.2.3.9 Sammansättning
Produktionsledare (R&L) uttrycker att avsaknad av tillräckliga kontroller i sammansättningen gör att detaljer släpps vidare med fel som inte kan åtgärdas i senare skede (steg 20-23 & 25).

3.2.3.10 Rikt

3.2.3.11 Måleriet - limdragnings
Produktionsledare (P) och Produktionsledare (R&L) är överens om att skrot uppstår i målningsprocessen (steg 31). När detaljerna har ED-lackerats skall de genom en ugn vilken ibland skapar defekter på detaljerna genom att värma upp det lim som sammansättningen har härdat fast. När detta har värmts upp förflyttas/smetas det ut på detaljen vilket kan generera att detaljen måste skrotas.

3.2.3.12 Övergripande genom processerna
Kvalitetsansvarig påpekar att mycket skrot skapas genom alla processer eftersom det inte finns tillräckligt med kontroller eller en noggrannhet i processerna. Fel släpps igenom vilket gör att fel som kunde åtgärdas inte längre kan korrigeras, vilket genererar att detaljen måste skrotas.

Flera av de intervjuade menar även att överlämnande mellan projekt och produktion är bristfällig. Övergången är inte smidig och produktion gör fel som
projektet redan funnit lösning på men inte kommunicerat vidare vilket gör att onödigt mycket detaljer skrotas i samband med detta.

4 Teoretisk referensram och empiriskt material del 2
Varför uppstår skrot och vilka åtgärder kan vidtas för att minska skrotkostnaden

Uppsatssens fjärde kapitel innehåller teori gällande orsaker till att höga skrotkostnader har uppstått samt åtgärder för att minska dem. Utifrån vad som framkommit i det tredje kapitlet har ny teori tagits fram för att förklara varför skrot uppstå. Teorin som följer är baserad på tankar om att det är avsaknad av eller brister inom dessa som är anledningen till varför. Samtlig empiri och teori vägas samman tillsammans med detta i en analys för att sedan mynna ut en slutsats.

4.1 Teoretisk referensram del 2
4.1.1 Strategiska avväganden och effektivitet
4.1.1.1 Strategi och positionering

Detta kräver enligt Porter (1996) att företaget gör en avvägning av vilken typ av positionering det ska fokusera på, eftersom det annars kan skapa problem inom organisationen. Han belyser tre aspekter om varför avvägningen är viktig. För det
första kan ett företag skapa förvirring hos kunderna om det helt frångår dess tidigare strategi och börjar producera andra produkter. För det andra krävs en avvägning gällande aktiviteter. Om ett företag har två typer av positionering kommer det att krävas två olika förhållningssätt till bland annat organisationskulturen, färdigheter hos de anställda, produktkonfigureringar samt styrsystem. Den sista aspekten är den där den interna kontrollen begränsas. Om företaget inte avgränsar huruvida det ska konkurrera kan det skapa förvirring hos de anställda, vilket i sin tur kan påverka det dagliga arbetet. Vidare kan ett företags vilja att växa påverka strategin och företagets positionering. Om förändring görs gällande vilka kunder som ligger i fokus och vilken typ av produkter som produceras, kommer den strategi som ursprungligen gjordes inte längre sammanflåtas med de aktiviteter som utförs. Även detta kan skapa förvirring inom företaget och påverka de anställdas motivation och arbete.

4.1.2 Projekt

4.1.3 Förbättring av flödet
4.1.3.1 Lean Production
Att ett företags lönsamhet bygger på de interna processerna är ingen nyhet. Atkinson et al. (2012, s. 291) påpekar att det är av vikt för företag att effektivisera samtliga flöden eftersom det skapar möjlighet att sänka kostnader som genereras på grund av olönsamma processer. Enligt Bergman och Klefsjö (2010, ss. 581-582) kan företag, genom att nyttja Lean Production (Lean), upprätta en välfungerande värdekedja där alla icke-värdeskapande delar elimineras. Dessa
icke-värdeskapande delar definieras av författarna (2010, ss. 583-584) som bland annat de där produkter inte produceras till rätt kvalitet och behöver göras om eller att de anställdas röst inte blir hörd och därmed tappas flertalet möjligheter till förbättring.

Vidare skriver Bergman och Klefsjö (2010, s.586) att det är viktigt att processerna som används inom företaget faktiskt når de resultat som efterfrågas av kund. Det blir därmed angeläget för organisationer som nyttjar Lean att anamma en företagskultur som lägger fokus på att göra rätt saker från början istället för att kontinuerligt försöka släcka bränder.

4.1.3.2 Kaizen

läggas personalen. Exempelvis innan en ny produkt börjar att produceras riktas fokus mot att lära sig nya procedurer eller arbetssätt innan de implementeras.

4.1.4 Leveransprecision och Just-In-Time


4.1.5 Kultur och Jargong
4.1.5.1 Företagskultur
“Corporate culture, then, is the underlying belief and value structure of an organization collectively shared by the employees and symbolically expressed in a variety of overt and subtle ways”
(Clampitt 2013, s. 80).

Denna definition av företagskultur belyser hur människor inom organisationer förväntas att efterfölja en viss tradition för att inte avvika från normen. Clampitt menar att individerna har en fallenhet att anamma en “vi har alltid gjort så här”-attityd och att få chefer har möjlighet eller vilja att ta företagskulturen i beaktning vid beslut. Dock betoner författaren (2013, s. 81) att om rätt kultur kombineras med rätt styrningsverktyg kan det motivera de anställda att arbeta i rätt riktning. Detta skapar bland annat högre produktivitet och mindre svin, men även högre intäkter. Enligt Clampitt (2013, ss. 82-83) påverkar kulturen även hur
organisationen anammar förändringar och huruvida de anställda arbetar för eller emot dem.

4.1.6 Styrning

4.1.6.1 Verksamhetsstyrning

Vidare skriver Lantz (2008, s. 16) att produktionens överlevnad baseras på de kringfunktioner som existerar i verksamheten. Kringfunktioner beskrivs av författaren som bland annat inköp och transporthantering och är menade att stötta produktion i tillverkningsprocessen. Att en vara levereras till kund i efterfrågad kvalitet beror mycket på huruvida kringfunktionerna är välfungerande eller ej.

4.1.6.2 Olika typer av styrning
4.1.7 Ansvar, kommunikation och planering
Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus och Nilsson (2014, s. 228) beskriver betydelsen av att i en decentraliserad organisation ha möjlighet att hålla någon ansvarig för de aktiviteter som utförs. Det är av stor betydelse att företaget delas upp i mindre delar för att på så sätt skapa kontroll över helheten. Författarna nämner även att det ofta glöms bort och att det direkt påverkar effektiviteten i företaget och det kontrollsystem som finns. Funck och Jönsson (2016, s. 52) menar att en fördelning av ansvar kan skapa negativa effekter såsom suboptimering. Istället för att ha företagets bästa som helhet i sikte blir det enkelt att den ansvarige ser till den egna avdelningen eftersom det är den som hen hålls ansvarig för.


Atkinson et al. (2012, s. 26) beskriver vikten av att rätt information finns tillgänglig för beslutsfattande, övervakning samt alokering av resurser. Vidare skriver författarna (2012, ss. 29-32) om PDCA-cyklens, vilken innebär att det som sker i organisationen, beslut som tas och dylikt, skall följa ett mönster av planering, genomförande, kontroll samt vidtagande av relevanta åtgärder. Andersson (2015, s. 249) menar att lärande kan skapas genom användning av

4.2 Empiriskt material del 2

Empiriskt material del 2 omfattar åtta semistrukturerade intervjuer med individer inom organisationen Företag X. Här presenteras de synpunkter som delgivits gällande varför skrotkostnader uppstår i sammanfattade stycken.

4.2.1 Identifiering av orsakerna till skrot

Vid intervjuerna har det tydliggjorts att flera av intervjuersonerna har samma eller liknande uppfattning av vilka problem som Företag X har och vad orsakerna till skrot är. En del av anledningarna kan anses enkla att lösa medan andra kommer att kräva längre tid och mer ansträngning från samtliga anställda på Företag X.

4.2.1.1 Inköp och ämnen

Ämnena som används i produktion påverkas som sagt i empiriskt material del 1 av sammansättningen av flera variabler. Byten mellan leverantörer gör att dessa variabler förändras, vilket inte är positivt. Produktionsledare (R&L) och Produktionsledare (P) menar att påverkan kan vara så pass stor att inställningar måste förändras, vilket gör att de få protokoll och noteringar från andra körningar blir oanvändbara. Produktionschefen påpekar också detta men menar att Företag X är en liten aktör på marknaden och inte prioriteras, vilket kan ha en påverkan på att inköp ibland byter leverantörer.
4.2.1.2 Manuella hanteringar

4.2.1.3 Transport
Enligt samtliga intervjuade skapar transport via truck kvalitetsbrister i form av bucklor och bulor. Vidare är detaljerna känsliga för fukt och regn, när transport sker med truck tvingas de ibland att förflytta material i regn. I senare skede kan detta göra att detaljerna kasseras eftersom rost eller anna t har uppkommit. Även grus och annan smuts kan påföras material och detaljerna när de körs via truck. Anledningen till att detaljerna inte körs med annan utrustning är att produktionsanläggningarna har för långt avstånd. Avståndet gör att travers eller transportband är uteslutet.

4.2.1.4 Utrustning i press
Anledningen till att utrustningen genererar skrot är som nämnt i empiri del 1 att den är äldre och inte underhålls tillräckligt. Anledningen till att den inte underhålls är enligt Produktionschefen och Kvalitetsansvarig att underhållsavdelningen inte hinner. Dels har inte operatörerna den kunskap som
krävs för att göra det “enklare underhållet”, även kallat operatörsunderhåll. Därför måste underhållsavdelningen stöta produktion. Den andra anledningen grundas i den första och att bemanning, kompetens och tidspress gör att denna avdelning fokuserar på att “släcka bränder”. Produktionsledare (R&L) menar dock att orsakerna till varför detaljer skrotas i presshallen inte endast är på grund av att utrustningen producerar detaljer som är av sämre kvalitet utan även att avsaknad av protokoll, tidigare noteringar och så vidare vilket gör att inställningarna på utrustningen är fel.

4.2.1.5 Temperatur i ämnen
Produktionsledare (R&L), Produktionsledare (P), Kvalitetsansvarig och Produktionschefen är överens om att beroende på hur förberedning i presshallen samordnas, vilken ordning medarbetarna väljer att göra momenten, skapar en påverkan på materialet. Exempelvis kan ett “kallt” material skapa vissa kvalitetsbrister medan ett för “varmt” material kan orsaka andra.

4.2.1.6 Verktygen

4.2.1.7 Hygienproblem
Samtliga intervjuade är överens om att uppläggning på inmatningsbord samt pressningen kan generera ett hygienproblem påförs detaljen. Detta innebär att damm, grus och annan finkornig smuts finns på detaljen alternativt på

4.2.1.8 Rackens påverkan

4.2.1.9 Laserskärning
Enligt Produktionsledare (R&L) skroter laseravdelningen på grund av att de inte kan utrustningen, det är en helt ny process på Företag X vilket gör att deras erfarenhet inte är optimal, bred eller har utvecklats i den grad som krävs för att

4.2.1.10 Flänsning

4.2.1.11 Sammansättning
Produktionsledare (R&L) påpekar att det är flertalet fel som leder till kassationer som kunde undvikits genom att sammansättningen hade haft fler kontroller.

4.2.1.12 Rikt
På riktavdelningen skrotas enligt Produktionsledare (R&L) detaljer eftersom ingen vet var kvalitetsnivån ligger. Det är oklara besked speciellt ifrån den specifika kunden vilket gör att vissa detaljer överarbetas medan andra inte bearbetas tillräckligt. Vidare menar hen att denna avdelning även kan rätta till vissa av de andra avdelningarnas fel, vilket har genererat en slags mentalitet där de tidigare i ledet inte ”bryr sig” i samma utsträckning om vad som lämnas vidare. Produktionsledare (R&L) benämner denna avdelning som en ”slasktratt”. Även Produktionschefen instämmer i detta och påpekar att det saknas noggrannhet genom kedjan.

4.2.1.13 Måleriet - limdragning
Varför måleriprocesen förorsakar skrot är en teknisk fråga. Produktionsledare (P) och Produktionsledare (R&L) har båda påpekat att problemet i grunden handlar om att lim som tidigare härdats värms upp, smälter och smetas ut på plåten.
4.2.1.14 Den specifika kunden

4.2.1.15 Ansvar

Produktionschefen menar att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade upplever att de inte vet vad som förväntas av dem eller deras kollegor. De vet inte vem som ska göra vad och på grund av detta åtgärdas inte fel och rutiner för att fel inte ska ske igen. Kvalitetsansvarig trycker på att beslut inte fattas och att medarbetare inte tar sitt ansvar. Produktionsledare (P) säger att ansvaret varierar och att det ofta krävs snabba beslut. De intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade upplever att de inte vet vad som förväntas av dem eller deras kollegor. De vet inte vem som ska göra vad och på grund av detta åtgärdas inte fel och rutiner för att fel inte ska ske igen. Kvalitetsansvarig trycker på att beslut inte fattas och att medarbetare inte tar sitt ansvar. Produktionsledare (P) säger att ansvaret varierar och att det ofta krävs snabba beslut. De intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gör mindre än de borde. Flera av de intervjuade anser att det är oklart vem som ska göra vad, vissa individer gör mer än de ska medan andra gö
4.2.1.16 Leveransprecision

4.2.1.17 Kommunikation och information

4.2.1.18 Företagskultur och Jargong
Kvalitetsansvarig påpekar att mycket skrot genereras eftersom jargongen är på ett visst sätt. "Så här har vi alltid gjort" eller "rikt löser det". Enligt hen
förekommer olika typer av suboptimering eftersom avdelningarna enbart fokuserar på sitt och sin prestation. Teamleader (L) anser att en uppgivenhet genomsyrar företaget, medarbetare fokuserar inte på att göra sitt bästa.


4.2.1.19 Styrning och motivering

4.2.1.20 Organisationen och utbildning
Ytterligare en anledning som lyfts fram som orsak till att det skrotas mycket är att organisationen inte är eller har varit mogen för serieproduktion med allt som det kräver. Teamleader (L) menar att det är ett dubbelt fokus för alla.

4.2.1.21 Projekt
Försäljningschefen påpekar att upplägget med hur projekt och produktion samarbetar idag inte är optimalt och att det skapar mycket problem som genererar att detaljerna skrotas. Hen menar att det inte finns någon bra övergång och att de både löper parallellt. Detta håller Produktionsledare (P) och Produktionsledare (R&L) med om. Vidare anser Kvalitetsansvarig att projekten integreras dåligt i produktion. Överlämmande sker inte stegvis och det förekommer inget samarbete, vilket gör att många av de fel som projektet har upptäckt och åtgärdat är sådant
som produktion sedan får börja om att finna åtgärder på. Det vill säga att samma misstag begås flera gånger, vilket genererar tidsförlust samt skrotnings av detaljer innan optimal produktion framtagits.

4.2.1.22 Övergripande
5 Analys
Uppsatsens femte kapitel består av analys av de två teoretiska referensramar som presenterats tillsammans med de två empiriska delarna. Analysen ämnar synliggöra var och varför skrot uppstår på Företag X samt förtydliga vad som behöver åtgärdas för att minska skrotkostnaden. Detta mynnar sedan ut i en slutsats.

5.1 Kartläggning och identifiering av var skrot uppstår.

5.1.1 Processerna
Samtliga av de intervjuade på Företag X kan enligt vår tolkning sägas vara medvetna om vad en process och delprocess innebär. Deras uppfattning liknas vid den som Sharp (2009, s. 56) presenterar “a business process is a collection of interrelated activities, initiated in response to triggering event, which achieves a specific, discrete result for the customer and other stakeholders of the process”. Exempelvis diskuterar de intervjuade “att detaljer ska lämnas över till nästa steg i ledet med stolthet”, fokus ska vara på att uppnå kundens önskade kvalitet och att nästa process inte skall börja med att undersöka om detaljen är kvalitetsgodkänd. Även Anupindi et al. (2014, s. 37):s exempel att punktsvetsning är en process eller att varje steg vid en lina är en process, är något de intervjuade på Företag X kan likna vid deras processer eftersom detta är en av de processer som företaget har. Enligt uppfattning diskuteras dilemman och problem utifrån processdefinitioner. Företaget har en ED-lackeringsanläggning, vilken de refererat till som en processes. När diskussion om var skrot uppstår, kan det anses finnas en tydlighet som synliggör förmågan att förstå vad en process är och vilka vi är intresserade av att undersöka. Diskussionen är inte övergripande utan mer i detalj. Om vår uppfattning hade varit att de intervjuade inte förståt vilken detaljnivå eller vad en process kan innebära hade problem skapats. Vi hade varit tvungna att vara extremt tydliga i vår definition och därmed möjligt “rensat” bort viss information som synliggör bakomliggande kunskap samt försvårat vidare analys eftersom grunden kunde ansetts instabil.

Jonsson och Mattsson (2016, s. 45) påtalar att samtliga processer på företaget ska ha ett mål, vilket det kan anses att de intervjuade synliggör. Det blir tydligt att målet på Företag X är precis som författarna nämner, att skapa kundnöjdhet. De

**5.1.2 Kartläggning av processer**


Anupindi et al. (2014, s. 38) förespråkar att vid en kartläggning av företag gå djupare in på vilka processer som finns än i en försörjningskedja, men att det är av vikt att balansera detaljnivån. Varje process kan analyseras och beskrivas djupgående och därför rekommenderas att fokusera på omvandlingsprocesser samt lager. Lämplig detaljnivå gällande var begränsning ska ske för processerna kan anses avgörande för hur skrotproblemet hanteras. För att ha möjlighet att kartlägga och identifiera *var* samt *varför* krävs det att denna nivå anpassas efter problemets djup och studiens syfte. Vi ansåg det “ouppnåeligt” om fördjupning
inte skedde i avdelningarnas processer. Genom att göra denna fördjupning blir frågan var skrot uppstår tydlig. Val kunde gjorts att begränsa sig till en avdelning eller en kunds flöde, men eftersom syftet är att identifiera samtliga var och varför skrotkostnaden uppstår kan det anses att denna fråga inte besvaras när denna typ av avgränsning sker. Det skulle innebära att enbart skrot som uppstår i dessa analyseras men att resterande avdelningar eller kunder utestuts. Eftersom skrotkostnaderna uppstår i omvandlingsprocesserna var detta fokus lämpligt.

Vidare kan det anses att skrot kan uppstå med anledning av brister i informationsprocesser eller försäljningsprocessen, men det är inte i dessa processer som detaljer skrotas.


vidare att ett resultat av en process ger ett löfte om att företaget arbetar mot sina mål. Det kan därför ifrågasättas huruvida Företag X arbetar mot sina mål.


Damelio (2011, s. 42) menar att en visualisering av processerna är av vikt för förståelsen av dem. Företag X har i dagsläget ingen visuell karta över samtliga processer, de få som finns är övergripande och föråldrade. Även detta kan tänkas bidra till en sämre förståelse för företaget som helhet. Att inte veta vilka eller hur många processer som finns på företag tolska bidra till en minskad förståelse för resterande avdelningar och betydelsen av det arbete medarbetaren själv utför. Möjligen är det så att om en medarbetare inte vet hur denne påverkan eller betydelsen av detta, kan det anses att engagemang minskar. Är medarbetare mindre engagerade kan det tänkas att de enbart presterar det som precis behövs för att producera detaljerna. Det kan tänkas att det finns ett behov av att synliggöra de samband och förbindelser som finns mellan avdelningar och olika nivåer i hierarkin.

5.1.3 Kvalitet
På Företag X kan det anses att samtliga är medvetna om vad kvalitetsbegreppet innebär. Vårt val av definition: “the quality of a product is its ability to satisfy, and preferably exceed, the needs and expectations of the customer” (Bergman & Klefsjö 2010, s. 23) kan anses stämma väl överens med deras då samtliga


5.1.4 Kvalitetsbristkostnader

Kvalitetsbristkostnader förklaras enligt samtliga intervjuade som skrotkostnader. Skrotkostnader är enligt dem sådana kostnader som hade eliminerats om kvaliteten hade upprätthållits, vilket stämmer med Juran och Godfreys (1999, s. 2.4) definition. Även “de totala förluster som uppstår genom att ett företags produkter och processer inte är fullkomliga” (Sörvist 2001, ss. 31-32) kan anses beskriva skrotkostnader på ett korrekt sätt.

5.1.5 Var uppstår skrot?

Delgivande av var i processerna skrotkostnader uppstår kommer att presenteras med utgångspunkt i den empiriska studie som har gjorts. Baserat på vem som har sagt vad samt mängden som har uttryckt samma sak och eftersom samtliga har varit tydliga med sina åsikter gällande var i processerna skrot uppkommer, anser
vi inte att en vidare analys krävs för att säkerställa att vi har uppfattat dem korrekt. Det kan anses att ovan argument kan skapa trovärdighet i sig, men eftersom vi även har varit metodiska i den tematiska analysen anser vi att även detta skapar trovärdigheten.

I ovan bild har röda markeringar använts för att synliggöra var skrot uppstår. Anledningen till att samtliga transporter inte är markerade är för att mängden som krävs hade gett ett felaktigt helhetsintryck, det samma gäller för manuella operationer. De manuella operation, vilka innebär utplock ur rack eller avsyning, har inte markerats utan endast de där filning och slipning görs. Om uppdelning inte skett på detta sätt hade bilden i princip endast bestått av röda prickar och därmed mist sin funktion. Steg 7 är det steg där detaljer placeras i rack, eftersom
vissa av racken är felaktigt utformade genereras skrot där och därför inkluderas även denna.

De processer som enbart en individ uttryckt sig om är racken. Teamleader (L) är den enda som påpekar att **racken** som används för vissa detaljer genererar skrot. Möjligt är det så att fler anser detta men med tanke på att vi utgått från en intervjuuguide och inte velat rikta eller påverka de intervjuade att detta har glömts bort eller prioriteras som en mindre orsak av dem. Teamleader (L) arbetar på logistikavdelningen och det är denna avdelning som hanterar beställning och dylikt av racken efter det att projektet har utformat dem. Det kan därför tänkas att inte samtliga förstår eller ser den påverkan som racken har. Med anledning av den kunskap och helhetsförståelse som Teamleader (L) har anser vi att problemet genererar skrot och att detta är något vars åtgärd hade fått stor betydelse.

Produktionsledare (R&L) och Produktionsledare (P) menar att **måleriet** bidrar till skrotkostnaden med anledning av de **limdragningar** som kan uppkomma i ED-lackeringsprocessen. Eftersom dessa individer kan anses vara distanserade från denna avdelning kunskapsmässigt är trovärdigheten påverkad. Möjligen kan det vara så att kostnaden för att skrota detaljer i detta steg är kostsamt, vilket gör att problemet upplevs större än det faktiskt är. Åtgärder bör vidtas men eftersom anledningen till limdragningarna är av teknisk karaktär anser vi att det ligger utanför denna studie och vår kompetens.


**5.1.6 Jurans Trilogi**
Juran och Godfrey (1999, s. 2.5) beskriver modellen Jurans Trilogi, vilken synliggör var kvalitet kan förbättras (se figur 3.1). Det som Företag X benämner som **projekt** kan liknas vid det första steget i Jurans Trilogi, där kvalitetsplanläggningen sker. Företag X utvecklar inte designen på de produkter som det producerar. För serieproduktionsdetaljer samarbetar Företag X och kunden ifråga. Företag X diskuterar hur designen påverkar pris och processerna,
det är sedan enbart processerna som Företag X kvalitetsplanlägger. Företag X kontrollerar att detaljerna kan produceras i de processer som finns eller om korrigerings krävs för att anpassa produktionen till de nya detaljerna.

inte når upp till kvalitetsnivå. Avdelningarna kan tyckas behöva mer inarbetade arbetssätt och förståelse för vilka fel som är okej eller inte utan att titta på “facit”.


5.2 Varför uppstår skrot?

5.2.1 Strategiska avväganden och effektivitet

5.2.2 Projekt


5.2.3 Förbättring av flödet
5.2.3.1 Lean Production


Om Lean implementeras på korrekt sätt kan det tänkas bidra med minskade ledtider, vilket kan minska det tryck som företaget upplever idag. Teamleader (L) påpekar exempelvis att leveransprecisionen för den specifika kunden stundvis har varit hotad, vilket har gjort att detaljer som kräver 2 månader för att passera genom flödet måste produceras på 3-5 dagar. Om Lean implementeras kan det tänkas att ett mer optimalt sätt att producera etableras, där ingen detalj kräver två
månader att tillverkas och att lagringstid reduceras. Därmed kan den stress som företaget upplever minskas. Om tidspressen på att producera detaljer minskar, kan även kvaliteten förbättras eftersom mer tid kan ägnas åt att avsyna produkterna så att defekta detaljer inte skickas vidare.

5.2.3.2 Kaizen

Ett engagemang från medarbetare krävs enligt Atkinson et al. (2012, s. 298) om implementering av Kaizen ska fungera. Det är de som har mest kunskap om hur processerna fungerar. Den kultur, ansvarsfördelning, kommunikation och styrning som finns på företag kan dock anses mindre optimal i denna situation. Problemet
med skroten har exempelvis resulterat i att anställda inte engagerar sig i samma grad som förut och tidspressen “vingar” dem till att skicka vidare produkter utan att fundera över hur dessa defekter kan löras för att i framtiden inte uppstå igen. Bergman och Klefsjö (2010, ss. 46-47) menar att en fördelning av ansvar är ett måste om Kaizen ska lyckas implementeras i tillverkningsprocessen. Ansvar läggs med fördel på de som tillverkar produkterna, det vill säga produktionspersonal, för att skapa incitament till att producera detaljer av högre kvalitet. I nuläget finns det inga tydligt definierade ansvarsroller och det innebär att ingen tar ansvar för något, vilket behöver förändras om en implementering ska generera tänkt utfall.

5.2.4 Leveransprecision


Detaljer tillverkas enbart när kund har lagt en order. Processen är kontinuerlig och detaljerna skall ej lagerföras med anledning av kontinuitet i produktion. Nackdelar är den känslighet som skapas om avvikelser uppkommer. På Företag X skulle detta innebära att detaljerna planläggs i samtliga fabriker och tillverkas sedan utan lagring. Det kan tänkas att denna typ av produktion kräver någon form av
"löpande bandet"-utformning på hur processerna följer varandra, vilket inte är fallet på Företag X där anledningen till att truck används för omfattande delar av transporterna är att produktionsavsnitten ligger med långa avstånd emellan. Av samma anledning kan det därför vara svart att exempelvis använda sig av travers eller konvojer, vilket enligt vår uppfattning annars kan vara lämpligt. En åtgärd som kan tänkas möjlig att vidta är en sammanbyggnad av produktionsavsnitten med en ”sluss”. Genom att nyttja denna typ av åtgärd skulle möjlichen problemet med smuts och annat även minskas. Möjlichen skulle även någon form av “just-in-time”-tänk vara lämpligt framöver för att minska lagringsmängd och tid.

5.2.5 Kultur och Jargong

5.2.6 Styrning
Enligt Lantz (2008, s. 9) är det av vikt för organisationer att styrningen fungerar. Han (2008, ss. 12-13) menar att styrningen är till för att stötta processerna och att det ska generera en effektiv produktion. Flertalet av de intervjuaade påpekar att de upplever en avsaknad av fungerande styrning på Företag X. Detta innebär att medarbetarna inte vet vilken riktning de ska arbeta mot. Styrning som stöttar processerna kan anses vara önskvärt på Företag X. Lantz (2008, s. X) tolkas bekräfta detta med att den output som genereras vid ineffektiv produktion ofta är skrot. Han trycker på att denna ineffektivitet bör åtgärdas genom utvärdering och
uppföljning som sedan kan resultera i implementation av möjliga åtgärder. Det utförs enligt tolkning inga utvärderingar eller uppföljning på Företag X, vilket kan anses vara en avsaknad av planering.


Eftersom det enligt tolkning inte existerar en fungerande styrning på Företag X uppstår det frågetecken om det är avsaknaden av styrning eller om det är själva kulturen/jargongen på företaget som är problemet. Eller är det möjlichen avsaknad av styrning som har skapat kulturen? Kvalitetsansvarig nämner att kulturen “sitter i väggarna”, men om styrning implementeras kan detta tänkas förändras.

En annan viktig aspekt av styrning är enligt Nilsson, Petri och Westelius (2016, s. 93) att den förväntan som existerar gällande medarbetarnas prestation kommunikeras till de som berörs av den. Kvalitetsansvarig och Produktionsledare (R&L) påpekar att inom Företag X förekommer det sällan feedback och när det väl inträffar är det oftast negativ feedback som får företräde. Teamleader (L) beskriver det som att det är mycket “piska” men lite “morot”, vilket förtydligar problematiken gällande motivering av personal. Det kan tolkas att medarbetarna har svårt att veta vad de ska förhålla sig till, eftersom feedback saknas. Om
medarbetarna inte vet hur de exempelvis ska förhålla sig till företagets strategiska beslut, kan det tänkas att de kommer fortsätta på samma sätt som tidigare.

5.2.7 Ansvar, kommunikation och planering

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som anses rimliga utifrån analys i kapitel fem.

6.1 Kommunikation och informationsspridning
Avsaknaden av kommunikation i Företag X blir tydlig på flera sätt. Ledning har inte varit tydlig med val som gjorts gällande företagets riktning, vilket har skapat en osäkerhet och förvirring inom organisationen. Denna förvirring har bidragit till att kostnader för skrot har uppkommit, eftersom medarbetare inte har förstått serieproduktionens omfattning samt skilda krav mot eftermarknadsproduktion. Därför anser vi att denna typ av kommunikation behöver bli tydligare, enkla lösningar som att vistas mer i produktion och kommunicera viktiga beslut till samtliga på företaget har betydelse. Vidare anser vi att kommunikation brister mellan projekt och produktion. Det finns inte förståelse för varandras dilemman, vilket kan lösas genom att projektet och produktion samarbetar så att överlämnandet blir mer integrerat. Exempelvis likt kommande figur:

[Diagram]

Som figuren visar anser vi att i början av ett produktionsövertagande bör projektet vara det som har det största ansvaret. Efterhand som tid passerar ska produktion bli mer och mer involverad för att slutligen helt ha ansvar över produktionen. På detta sätt skapas förståelse och kommunikation kommer av sig själv när integrering görs mellan avdelningarna.

Att detaljer som har kvalitetsbrister släpps vidare i processerna är ett tydligt tecken på att kommunikation inte finns och att medarbetarnas förståelse för dess påverkan på företaget som helhet brister. Detta anser vi kan förändras genom en visualisering av flödet samt de processer som genererar skrot för att utifrån detta ta tag i problemen från grunden. Denna studies kartläggning anser vi hade skapat en ökad förståelse inom företaget, vilken möjligen hade kunnat minska skrotkostnadens omfattning.
6.2 Ansvar
Precis som analysen presenterar anser vi att det finns en avsaknad av ansvarsfördelning, vilket gör att skrotkostnader uppkommer som anledning av att medarbetare inte vet vems ansvaret är att åtgärda problemen. Därför anser vi att en uppdatering av de beskrivningarna gällande tjänsternas/befattningarnas innehåll hade krävts och i samband med detta bör Företag X med fördel förtydliga och etablera mer “rena” tjänster. Vår uppfattning är att flera av de anställda är involverade lite var som, vilket också skapar förvirring för både de själva och de som behöver deras hjälp. Svårighet att prioritera och se vad som är viktigt är effekter av detta.

Vi anser även att kvalitetsavdelningen är en avdelning som behöver stärkas, deras ansvar i att skrotkostnadens ursprung inte går till botten med anser vi är stort. Oavsett vad anledningen är bör detta ansvar hamna på denna avdelning som i samarbete med teknik kan åtgärda fel och ta fram nya lösningar som är tekniskt och kvalitetsmässigt korrekta. Med anledning av detta anser vi att den roll som varit vakant, kvalitetschefspositionen, bör fyllas. Personen som krävs är enligt vår uppfattning någon som kan vara tydlig och skapa struktur på avdelningen.

6.3 Planering och styrning
6.4 Kaizen, Lean och JIT


Vidare anser vi att en implementering av Kaizen hade varit fördelaktig, för att på detta sätt involvera produktionspersonalen och därmed utveckla deras kunskaper. Det har riktats kritik mot kompetensen i hela företaget och på detta sätt hade möjligen produktionspersonalens kunskaper på sikt lyfts. Genom att fokusera på små men kontinuerliga förbättringar, vilka har ett kostnadsmål, anser vi att produktionens kvalitet, flexibilitet och överlevnadsförmåga hade förbättrats.

Kunderna hade inte heller påverkats av detta och därmed finns inget som begränsar. Vidare, precis som teorin säger, anser vi att det bör finnas “pauser” i dessa kostnadsmål, vilka kan anpassas efter exemplet ovan gällande hur projekt och produktion kan samarbeta. När produktionsansvaret blir större kan kostnadsmålen minskas, men under den period som projekt har ansvar över nya produkter bör målen vara högre.

Slutligen anser vi att Företag X borde rekrytera mer personal som innehar spetskunskap inom de olika områdena som företag producerar. Främst behövs mer kompetens och personal inom laseravdelningen, kvalitet och teknik enligt vår tolkning.
6.5 Hur lyckas Företag X överleva i denna bransch?

Varför Företag X har lyckats att överleva hittills anser vi är det helhetskoncept som företaget har, “allt under samma tak”. Att kunderna enbart behöver nyttja Företag X för pressning, lasershärning, sammansättning, målning och packning kan anses unikt och här anser vi att den konkurrenskraft som håller kvar företaget på marknaden skapas. Vidare forskning som kan anses lämplig är att implementera de åtgärder som har presenterats för att utefta detta analysera den påverkan det får. Vi inser att vi inte fyller det teoretiska hål som finns gällande skrotkostnader i bilindustrin och därmed hade en ytterligare utvärdering av företaget med andra metodval kunnat generera ytterligare resultat.
7 Källförteckning
7.1 Artiklar


7.2 Böcker


### 7.3 Elektroniska källor

Konkurrensverket (2018). *Varför konkurrens?*
http://www.konkurrensverket.se/konkurrens/om-konkurrensreglerna/---ovrigt---/varfor-konkurrens/ [2018-04-19]


8 Bilagor
8.1 Bilaga 1
8.1.1 Intervjuguide 1

Första intervjun, för att skapa en överblick av företaget och dess problem.

Introducerande frågor om intervjupersonen
1. Vad har du för befattning?
2. Hur länge har du arbetat på Företag X?
3. Vad har du för arbetsuppgifter?
4. Upplever du att du kan påverka Företag X med din position?

Strategi
5. Vad har Företag X för inriktning? Det vill säga vad anser du att Företag X riktar sig mot, eftermarknadsproduktion eller serieproduktion?

Introducerande frågor om företaget
1. Vad tillverkar Företag X?
2. Hur mycket omsätter och hur många anställda finns det på företaget?
3. Vad är Företag X:s affärsidé?
4. Hur särskiljer sig Företag X från andra företag?

Övergripande om problemet
1. Vad är problemet på Företag X?
2. När upplever du att problemet med höga skrotkostnader uppstod?
3. Vad anser du är en hög skrotkostnad, förtydligade gärna vad som gör den “hög”?
4. Vad blir konsekvenserna, földeffekterna av höga skrotkostnader?
5. När upplever du att problem upptäcks som gör att produkterna behöver skrotas? Är det tidigt i produktionsledet eller sent?
6. Anser du att problemet går att koppla till en viss kund eller produkt?
7. Hur ställer skrotkostnaden till för problem för dig i din roll?
8. Hur anser du att skrotproblemet påverkar andra i företaget?

Ansvar
9. Finns det någon som har ansvar över skrotkostnaden? Ansvar över att minska och identifiera orsakerna idag?
10. Hur är beslutsvägarna utformade innan dess att beslut tas om något ska skrotas?
11. Tas skrotkostnadens storlek i beaktning innan beslut tas om att skrota eller åtgärda?
12. Anser du att Företag X på något sätt arbetat att identifiera problemen som orsakar skroten?

**Kommunikation**
13. När något har skrotats, hur kommuniceras detta ut i verksamheten? Vilken detaljnivå är det på denna kommunikation?
14. Hur tydlig är kommunikationen till produktionspersonal gällande varför saker skrotas och hur företaget ska undvika att detta sker igen?

**Förbättringar**
15. Arbetar Företag X med förebyggande underhåll av produktionsanläggningen?

**Styrning**
16. Anser du att Företag X arbetat på ett bra sätt vad gäller styrningen och kommunikation av strategin?
17. Anser du att detta kan påverka hur skrotkostnaderna behandlas och uppfattas?

**Leveransprecision**
18. Vilken roll har leveransprecisionen i besluten?

**Inköp och ämnen**
19. Kan kvaliteten på råmaterial vara en orsak?
20. Har inköp någon roll i skrotproblemet såsom du upplever det? Exempelvis kan problemet dels vara på grund av leverantörer?
8.2 Bilaga 2
8.2.1 Intervjuguide 2

Intervju för kartläggning av processerna

Introducerande frågor om intervjupersonen
1. Vad har du för befattning?
2. Hur länge har du arbetat på Företag X?
3. Vad har du för arbetsuppgifter?
4. Upplever du att du kan påverka Företag X med din position?

Strategi
5. Vad har Företag X för inriktning? Det vill säga vad anser du att Företag X riktar sig mot, eftermarknadsproduktion eller serieproduktion?

Kartläggning och utvärdering av processerna
1. Hur definierar du en process?
2. Anser du att Företag X har ett mål med varje process eller aktivitet? Ett mål, mått eller något att jämföra alternativt att förhålla sig till som riktlinje?
3. Vilka aktiviteter och processer är det som utförs på Företag X? Det vill säga vilka är de olika stegen mellan inköp av material till dess att detaljerna levereras till kund? Vilka processer krävs för att leverera?
4. Vad är det för input som behövs i de olika delarna och vad blir output?
5. Vilka resurser krävs och vilken typ av information krävs?
6. Anser du att varje process kan sägas bidra med kundvärde?
8.3 Bilaga 3
8.3.1 Intervjuguide 3

Intervjuguide för identififiering av problemet

Introducerande frågor om intervjupersonen
1. Vad har du för befattning?
2. Hur länge har du arbetat på Företag X?
3. Vad har du för arbetsuppgifter?
4. Upplever du att du kan påverka Företag X med din position?

Strategi
5. Vad har Företag X för inriktning? Det vill säga vad anser du att Företag X riktar sig mot, eftermarknadsproduktion eller serieproduktion?

Skrotproblemet
Kvalitet och Skrot
1. Hur definierar du kvalitet?
2. När anser du att en skrotkostnad uppstår?
3. Vad anser du skapar skrotkostnaden på Företag X?
4. Varför har skroten ökat så dramatiskt trod du?
5. När upptäcks fel som genererar skrot och vem upptäcker dem?
6. Vilka indirekta kostnader anser du uppkommer med skroten?
7. Hur påverkar skrotproblemet dig och din situation?
8. Hur anser du att det påverkar resterande delar av företaget?
9. Vilken påverkan anser du att du har på skroten?

Processer
10. I vilka processer anser du att skroten genereras? Byggs fel in i planeringsfasen av detaljer samt processer vilket orsakar skrot längre fram i tiden?
11. Är samtliga processer på Företag X nödvändiga?

Projekt
12. Anser du att projekt på Företag X fungerar optimalt?

Underhåll och förbättringar
13. Hur fungerar rutiner kring kvalitetskontroll?
15. Är samtliga medventa om vad som kan förändras samt förbättras och därmed minska skrotkostnaden?
16. Vad anser du hade behövt göras för att komma till rätt med problemet?

**Inköp och ämnen**

17. Vilken påverkan har råmaterialet på skrotkostnaden?
18. Har inköp någon påverkan på mängden skrot som produceras?

**Leveransprecision**

19. Anser du att leveransprecisionen påverkar mängden skrot som uppstår? På vilket sätt i så fall?
20. Hur påverkar kunderna trycket på Företag X?
21. Är det någon skillnad mellan kundernas olika krav och hur mycket de påverkar produktionen på Företag X?
22. Anser du att detta påverkar Företag X och dess möjlighet att arbeta med eget förbättringsarbete?

**Kultur och Jargong**

23. Hur upplever du jargongen och kulturen på Företag X?
25. Vid implementering av nya beslut, anser du att jargongen tas i beaktning då? Är detta bra eller ej?

**Styrning**

26. Hur upplever du att styrningen är på Företag X?
27. Känner du av någon form av styrning?
28. Skulle den behöva förbättras? På vilket sätt?
29. Uppturer du att din chef och andra chefer har en viss syn på de som arbetar? Att de är lata och inte bryr sig eller att alla gör vad de kan.
30. Hur reflekteras detta i styrningen?
31. Anser du att det förekommer suboptimering på Företag X?

**Ansvar**

32. Hur anser du att Företag X har fördelat ansvar? Finns det någon tydlig ansvarsfördelning och i så fall vad innefattar den?
33. Anser du att ansvarsfördelningen som finns är tillräcklig? (Finns det “konsekvenser”?)
34. Anser du att Företag X har rätt person på rätt plats i organisationen?

**Kommunikation**

35. Hur upplever du att kommunikationen på företaget idag fungerar?
36. Finns det brister och på vilket sätt påverkar det?
37. Hur fungerar informationsflödet på Företag X?
38. Är det tillräckligt? om inte, hur kan det förbättras?
8.4 Bilaga 4
8.4.1 Produktionschef
Intervju 2


Spetskunskap hade med fördel behövts öka på Företag X men för att lösa situationen i dagsläget är det mer grundläggande delar, som exempelvis att rätt typ av instruktioner finns tillgängliga för att utföra alla moment, som behöver fokuseras på.


skrotas skapas istället en lagerinkurans eftersom detaljerna inte kan förvaras en obegränsad tid.

Inköp av ämnen skapar även det ett problem för Företag X eftersom det är en liten aktör på marknaden och därför inte prioriteras. Detta i sin tur gör att priser går upp och att ledtider blir längre. Vilket i sin tur påverkar produktion eftersom när snabba förändringar behöver ske har Företag X inte styrka att göra detta fullt ut.

Följdproblem som skapas av skrotningen är att processer som ligger senare i produktionsledet blir lidande och inte kan producera den mängd som förväntas eftersom de inte får detaljerna i den tid som det hade krävt.

8.5 Bilaga 5
8.5.1 Kvalitetsansvarig
Intervju 3


Att anställda inte utför operatörsunderhåll, det vill säga det kontinuerliga underhållet på maskinerna, anser Kvalitetsansvarig är "underligt". Hen menar att i andra företag är detta något som utförs av operatörerna men inom Företag X är det underhållsavdelningen som utför detta. Att vilja lära sig nya saker och utvecklas anser hen borde vara en standard inom företaget. Anledningen till detta anser hen

Det Kvalitetsansvarig anser är det grundläggande problemet är att ett normalt flöde inte existerar på Företag X. Hen ger exempel på att enligt Kvalitetsansvarig borde upplägget mellan logistikavdelningen och produktion förändras. I dagsläget tar produktionsavsnitten hand om all förberedning själva, vilket hen anser borde vara logistiks uppgift. Vidare menar hen på att en ”så har vi alltid gjort” attityd genomsyrar företaget.

Vid fråga om vilka indirekta kostnader som uppkommer på grund av skrotproblemet svarar Kvalitetsansvarig att det är flertalet kostnader. Bland annat nämner hen den extra produktionstid som tillkommer, extra material som måste köpas in med tid, pengar och personal, hela linan inklusive måleriet måste köras ytterligare en gång, administrativa uppgifter som ska utföras, problemet ska utredas och så vidare. Skrot är inte enbart skrot, skrot innebär mer produktionstid, mer kontrolltid, mer mätningar. Hela ”loopen” blir större. Även om Företag X för nuvarande ”ligger på plus” redovisningsmässigt anser Kvalitetsansvarig att det enbart är en tidsfråga innan företaget inte längre gör det.

Enligt Kvalitetsansvarig finns det olika rutiner för olika avdelningar gällande kvalitetskontroll. Exempelvis ska produktion normalt göra ”första och sista bits kontroll”. Dock bör produktion göra kontroller emellan också. Exempelvis om de


Vissa av de verktyg som finns på Företag X anser Kvalitetsansvarig vara defekta, vidare anser hen att den som har godkänt verktygen antingen inte har kompetens för att göra detta eller inte brytt sig om hur kvaliteten är på verktygen. Även om Företag X hade velat korrigera verktygen är det en sådan press på företaget att leverera detaljer att det inte finns möjlighet att lägga tid på detta. Verktygen godkänns och defekter uppstår som konsekvens.


Att det är många detaljer som reklameras av kund är på grund av den tidsbrist som de anställda får förhålla sig till. Det är flertalet detaljer som går ut till kund som inte lever upp till det angivna kravet gällande kvalitet. Kvalitetsansvarig menar att de inte hinner kontrollera allt och att de därmed skickar detaljerna. Om Företag X har tur hinner de stoppa detaljerna innan de skickas.


Vid frågan om suboptimering existerar på Företag X medger Kvalitetsansvarig att det finns tendenser till detta. ”Bara jag blir klar med min grej så är det klart.”
Hen menar att de anställda inte är samarbetsvilliga på grund av det tryck som ligger på Företag X. Ingen har ork till att hjälpa utanför det egna.


Kvalitetsansvarig menar att lean-tänket, där det ska finnas ett bra flöde in och ut samt välfungerande kontroller, är något som en arbetsledare borde ha men som inte syns. Om detta hade implementerats på rätt sätt hade det hjälpt företaget med det problem de har idag.


behöver bara göra detta och detta, sedan detta” men ingen tydlig riktig om att ”det är dit vi ska” tappar de motivationen och ser inte slutet på tunneln. Klara mål och styrning från ledningen är något hen upplever är en prioritering. Detta behöver sedan kommuniceras till resterande inom Företag X.

Kvalitetsansvarig menar att jargonen på Företag X har en påverkan på skrotproblemet och dess förutsättning att minskas. Hen anser att personalen på Företag X är satta i sitt sätt att vara, det vill säga att jargonen inte förespråkar nytänkande. Även om det har tillkommit nyanställda med tankar och idéer tar företagskulturen tillslut över och antingen anammar de tankesättet eller så blir de tysta. Även om de försöker att ändra på saker och ting kommer de till slut till den punkt där de ger upp och tappar motivationen för förändring. Enligt Kvalitetsansvarig tar Företag X inte vara på sin personal i den utsträckning som de borde. Ingen feedback eller kritik och det existerar en ”du får göra lite som du vill”-attityd. Eftermarknadskulturen sitter ”lite i väggarna”, men med denna personalomsättning kommer den enligt hen inte att vara långvarig. Hen anser att Företag X gärna vill ha ”ja-sägare” och då blir kulturen lätt på detta sätt.


Vid frågan om kommunikationen på Företag X trycker Kvalitetsansvarig på att den kommunikation som existerar inom företaget inte är av acceptabel nivå. Informationen sprids inte heller genom företaget. Om kommunikationen fallerar kan det påverka slutkund, exempelvis genom att fel produkter skickas eller att information om produktförändringar inte når operatörerna och det slutar med att de producerar felaktiga detaljer utan att vara medvetna om det. Gällande

Det Kvalitetsansvarig anser hade behövt göras för att komma tillräcka med problemet är flertalet saker, men först och främst anser hen att ledningsgruppen behöver genomgå en förändring. Att kunna ta konflikter och styra företaget anser Kvalitetsansvarig är av vikt för företagets överlevnad.
8.6 Bilaga 6
8.6.1 Teamleader för logistik
Intervju 4

Efter att Teamleader (L) har bytt position inom företaget anser hen att hens möjlighet att påverka företaget har förändrats. Teamleader (L) menar att de arbetsuppgifter hen utför idag får mer direkta konsekvenser och därför tas på större allvar än tidigare. Om hen synliggör ett problem är det av vikt för företaget att agera direkt. Betoning läggs dock på att hen tidigare påpekat fel och brister under den tid hen arbetat på Företag X, men att de inte tagits på allvar högre upp i hierarkin. Detta eftersom det inte fått direkt effekter utan möjligen skapat extra arbete eller en extra kostnad som inte är tydlig för andra inom organisationen.

För att Företag X ska befinna sig i en någorlunda harmonisk situation över tid anser Teamleader (L) att det är ett krav att rikta sig både mot eftermarknad samt serieproduktion. Teamleader (L) anser även att det skrotproblemet som existerar har uppstått på grund av det kaos som en specifik kund har fört med sig. Kunden har nyttjat Företag X som leverantör under en längre tid men sedan ungefär två år tillbaka har två bilmodeller skapat stora problem. Företag X tillverkar direkt mot aktiv lina och detta innebär att kunden kontinuerligt ställer höga krav på produkternas kvalitet. Hen påpekar att även om företaget har riktat in sig på både eftermarknad samt serieproduktion, ligger fokus just nu på serieproduktion eftersom ett nytt och stort projekt håller på att köras in. Den specifika kunden är viktig för företaget eftersom den står för en betydande del av omsättningen. Dock ställer kunden högre krav än resterande på slutprodukten, vilket påverkar hela kedjan. Skroten bidrar till indirekta kostnader som inte inkluderar skrotkostnaden. Exempel på detta är kostnaden för det extra kvalitetsarbete som måste utföras varje gång processen repeteras. Det vill säga att när kvalitetsbrister uppstår i en produkt som sedan måste skrotas, behöver en ny produkt tas fram. De ämnen som nyttjas vid produktion har en leveranstid på tolv veckor, vilket innebär att Teamleader (L) tillsammans med sin chef har tagit beslut om att upprätthålla ett säkerhetslager som är större än normalt för att produktion inte ska vara utan material när detaljerna måste köras igen. Företag X kan tillverka andra detaljer om material till en inte finns tillgängligt, men om det är en pressad situation kan slutkunden påverkas i den grad att de inte har något material att använda på grund av Företag X.

Teamleader (L) har själv påverkats av skrotproblemet. Hen nämner att saldot i systemet för en av modellerna, som har körts i två år, aldrig stämmer överens med verkligheten. Detta gör att hen fysiskt måste leta efter material innan planering kan ske av det. Även om inventering utförs är saldot felaktigt redan efter en vecka. Strukturen för produktionen av detaljerna innehåller många steg och det är mycket i flödet som ska kontrolleras. Detta innebär att om något går fel med produkten tar det lång tid innan Företag X får kompensation eftersom hela processen måste göras igen. Detta har inträffat flera gånger och Teamleader (L) nämner att denna typ av panik körning kostar mycket pengar för företaget. Detaljer som tar två månader i ett normalläge att producera genom alla processer måste bokstavligt pressas igenom på några dagar eftersom leveranserna hotas och kunden kan bli stående utan material.

Problemet med bilmodellerna har möjligtvis inte påverkat de som arbetar ute i fabriken, men produktionsledarna har blivit tvungna att delta i dagliga möten. Teamleader (L) och produktionsledarna bestämmer tillsammans vad som skall köras och vad som förväntas att fås ut. Här återkommer problemet med att saldot inte stämmer, eftersom de får springa ut på lagret och kontrollera det manuellt. Teamleader (L) menar att hen inte kan lita på saldot om hen utgår ifrån detta och det sedan inte skulle stämma, vilket det aldrig gör och detta skapar enorma problem. Produktion får ställa om, Teamleader (L) får planera om och tillverkningsavsnitten, även kallat fabriken, tvingas förhålla sig till problemet.
En del av kvalitetsbristkostnaderna uppstår enligt Teamleader (L) analys på grund av de racks som detaljerna lagras i. Racken är inte anpassade för detaljen, utan är en nödlösning som inte har korrigerats av projektet. Färdiga detaljer används som botten för racken. Detta innebär att en av trettio detaljer per rack måste skrotas, vilket i längden genererar höga kostnader. Hen anser att anledningen till varför detta inte har åtgärdats är för att medarbetarna har fullt upp med annat samt att projektet för bilmodellen är stängt. Vilket innebär att det inte finns några resurser avsatta för att fixa racken. En andra anledning till den ökade kostnaden är att lasern skär sönder material. Vid uppstart när lasern ska kalibreras förstörs en detalj varje gång när den körs in eftersom denna ligger på “operationsbordet” i detta skede.

Under det senaste året har det varit en ökad andel kundreklamationer och hen anser att anledningen är att anställda tidigt i flödet inte är vana vid denna standard som krävs och att det påverkar kvaliteten på slutprodukterna. När en reklamation anländer från kund försöker Företag X att lokalisera anledningen till felaktigheter för att korrigerera detta. Samarbetet med kunden har pågått över en längre tid och Teamleader (L) anser att de anställda som påverkas mest vet att kvalitetsbrister som smuts och dylikt inte får påföras detaljen under produktion. Inom processen för kundens artiklar ingår riktning av detaljen. Det vill säga att defekter som andra kunder har överseende med korrigeras för denna kund eftersom dess krav på kvalitet är högre, vilket medför högre kostnader. Att produkter skickas till kund som är felaktiga trots detta steg i processen kan därmed ifrågasättas.

Teamleader (L) trycker på det generella problemet med en otillräcklig ansvarsfördelning. Bland annat har hen ifrågasatt varför problemet med att lasern, vilket skapar onödiga skrotkostnader, inte har tagits itu med. Teamleader (L) anser att de resurser som försvinner ur företaget på grund av skrotproblemet borde fängas upp av ekonomi men även produktion. Inventering sker en gång i kvartalet och denna differens i saldot borde starta varningsklockor. Den ansvarsfördelning som finns inom företaget är inte något som Teamleader (L) har direkt insyn i, men hen trycker på vikten av att ha ett fungerande belöningssystem som motiverar detta ansvarstagande. Dock anser hen att Företag X inte har ett existerande belöningssystem i dagsläget. Hen menar att det inte finns något som går ner på
gemene man i produktion och att det generellt sett inte finns något typ av belöning inom företaget. Att skrotkostnaden hade kunnat minskas genom en ökad motivation hos de anställda anser Teamleader (L) är en viktig del i argumentet för att implementera ett välfungerande belöningssystem.

Styrningen på Företag X uppfattar Teamleader (L) som självklar. Teamleader (L) vet vilka krav som finns på hen och produktion, speciellt i relation till den specifika kunden. Gällande denna kund finns det två fokus. Det ena är att hantera tillverkningen av akuta produkter och det andra är att förbereda produktion för framtida kundordrar. Detta för att slippa det som hen benämner som “kniven mot strupen”-situationen som de för närvarande befinner sig i. Hen menar att det kortsiktiga målet är glasklart eftersom de har fyra möten om dagen. Dock är hen inte involverad på samma sätt gällande de långsiktiga målen och därmed har hen inte samma insikt, men hen påpekar att på grund av den situation som de befinner sig i förutsätter hen att styrningen arbetas lika mycket med även där.

Vid frågan om Företag X förhåller sig till en lös eller hård styrning svarar hen med beskrivningen “ frihet under ansvar”. Teamleader (L):s tidigare chef gav hen möjligheten att sköta jobbet på det sätt hen ansåg bäst under förutsättningen att jobbet utfördes. Teamleader (L) menar att hen visste vad som krävdes av hen och om det uppstod bekymmer kunde hen alltid kontakta chefen. I hens nuvarande position tycker hen dock att arbetsuppgifterna är mer diffusa och varken hen eller hens nuvarande chef har haft möjlighet att definiera vad som krävs av Teamleader (L), vilket hen upplever som en obekväm situation. Även om det ofta har anammats en lösare styrning har det vid tillfällen varit en hårdare styrning över produktionspersonalen, men detta har varit på grund av den leveransprecision som företaget strävar efter. Tuffa beslut som påverkar medarbetare måste tas för att driva företaget med vinst, exempelvis genom övertid eftersom produktion inte har lyckats producera inom den angivna tidsramen.

Den nuvarande situationen på företaget är att de som arbetar i fabriken faktiskt har en visuell bild över problemet enligt Teamleader (L). Det fattas material samt att skrot står kvar på flera ställen eftersom ingen tar hand om det. Detta problem med kvalitetsbristkostnaderna har fört med sig att folk känner sig uppgivna.

Teamleader (L) anser att de känner att det inte spelar någon roll vad de gör


För att komma tillräckligt med det skrotningsproblem som existerar inom Företag X anser Teamleader (L) att de racks som tidigare nämnts bör åtgärdas. Även om det skulle visa sig att det inte är grundorsaken till problemet är det fortfarande en viktig del att eliminera för att synliggöra de möjliga underliggande problemen. Vidare anser hen som tydligt diskuterats ovan att kommunikation, informationsspridning samt styrning behöver förbättras på Företag X och att skrotningsproblemet kan förminska enligt hens uppfattning om detta arbetas med.
8.7 Bilaga 7
8.7.1 Produktionsledare för rikt samt laseravdelningen

Intervju 5


Enligt Produktionsledaren finns det inga fungerande rutiner eller processer inom företaget. Ingen stannar upp och kollar, utan fokus ligger på att producera. Den specifika kunden har höga leveranskrav, vilket gör att samtliga processer sker för snabbt. Produktionsledaren betonar att hen aldrig har varit med om denna typ av situation någonsin på Företag X. De skrotkostnader som har uppstått anser hen uppkommer bland annat på grund av de verktyg som används. Hen menar att de som tillverkar verktygen inte gör det under optimala förhållanden och det är mycket som kommer till rikt och laseravdelningen som får skrotas. Enligt Produktionsledaren var det ingen som var medveten om alla de problem som skulle uppstå på grund av de bilmodeller från den specifika kunden som accepterades. Hen menar att när den första modellen togs var Företag X inte moget för detta, företaget hade aldrig gjort något liknande förut. Att det uppstår fel och brister de första gångerna som detaljen körs är inte ovanligt, utan anses vara en lärande process. Men det är när en modell börjar kräva mer och mer resurser som man bör förstå att något är fel.

Den specifika kunden ställer höga krav på kvalitet, vilket innebär att ribban är hög för Företag X att leverera till denna specifika kund. Dock anser Produktionsledaren att det uppstår fel under processen som inte går att lösas till 100%, vilket innebär att slutprodukterna fortfarande har ett fatal defekter. Kunden accepterar inte denna typ av fel och det medför att detaljerna skrotas. Företag X


En av processerna i rikt- och laser är visuella kontroller mot föregående utfall för att därigenom göra en uppskattning om hur mycket som ska korrigeras. Vilket synliggör hur svårt det är att dels säkerställa kvaliteten men också att korrigera en produkt så att utfallet blir som det ska. Detta innebär att de gör flera uppsättningar där de långsamt kryper mot det nominella värdet.


Att kvalitetsavdelningen har varit stark betonar Produktionsledaren, men Hen anser att detta inte längre är fallet. Det har varit flertalet byten av VD,


Enligt Produktionsledaren är det svårt för företaget att utföra förebyggande underhåll. Det har aldrig gått att säga att ”här startade problemet” utan det blev
ett skifte när de nya bilmodellerna accepterades, vilket innebar att mer och mer resurser krävdes för att uppnå den kvalitet som efterfrågades. Om det görs försök att i rikt och laser minimera arbete för andra led anser produktionsledaren att det beror på vem man pratar med. Produktionsledaren menar att om små förbättringar görs syns det kanske inte även om det blir bättre och då klagar folk. ”Jag står fortfarande och slipar”, även om det är en halv millimeter mindre än förut som behöver justeras.

Produktionsledaren påpekar att problemet med skrot uppkommer redan i planeringsfasen. Även om detaljen ser bra ut vid planering kan den komma att dra med sig kostnader på grund av den design som valts. Verktygen till detaljerna är i hyfsat skick, men det finns de detaljer som inte går att pressas felfritt.


Gällande kundreklamationer menar Produktionsledaren att det som sedan bör ske när detaljen har reklamerat är att hen samt Kvalitetsansvarig diskuterar vad som
kan ha orsakat reklamationen. Produktionsledaren anser dock att hen inte har tid eller energi för att göra detta. Mycket har blivit ståendes och det är ingen som orkar ta tag i det.


Produktionsledaren tar även upp att det har utförts en personalundersökning, men den har hen inte sett sedan data samlades in. Hen anser att det är av vikt för hen, men även Företag X, att hen får ta del av materialet eftersom hen vill kunna
förbättra sig. Enligt Produktionsledaren är det viktigt att detta tas på allvar, speciellt i den situation som Företag X befinner sig i.


Den nuvarande situationen på Företag X grundas mycket i den specifika kunden och dess krav på företaget. Företag X har gått från att vara en av kundens bästa

Produktionsledaren anser inte att det är ett ledningsproblem gällande skroten, hen trycker på att det är kvalitet och teknik som påverkar. Alla stödfunktioner till produktion ska fungera, om de inte kan få hjälp från resterande så att de kan fokusera på sitt så måste de börja grena på sig och då sjunker kvaliteten på produktionen.

Vid frågan gällande förbättringsåtgärder har Produktionsledaren flertalet idéer. Hen tycker bland annat att kvalitetskontrollen inte ska vara efter rikt, utan före. Om all kontroll på varje detalj i sammansättningen skedde som den skulle, hade hen inte fått detaljer med defekter i samma mängd till sin avdelning. Om bra detaljer kommer till rikt behöver de inte lägga extra tid på att fixa dem. Vidare trycker hen på att inköp inte ska beställa från olika leverantörer. Det bör enligt hens uppfattningen inte vara en så pass stor differens i pris, men kvaliteten av ämnena har stor effekt på slutprodukten och är en del i att skrotkostnader uppstår.
8.8 Bilaga 8
8.8.1 Försäljningschef
Intervju 6


I vissa processer på Företag X menar hen att det behövs mer “attention for detail”, det vill säga en större uppmärksamhet för detaljer. Eftersom detta skapar defekter längre fram som gör att detaljen behöver skrotas. Hen menar att det krävs mer ansträngning innan Företag X kan säga att de uppnår repeterbarhet och liknande nyckelord som krävs för att säkerställa att “man vet vad man gör” och garantera kvalitetsutfallet. Kundens artiklar kräver mer manuell hantering vilket ställer krav på operatörerna att vara noggranna och hantera detaljerna varsamt samt kontrollera detaljerna kontinuerligt. Om dessa processer hade varit automatiserade hade repeterbarheten varit mer exakt, vilket även hade säkerställt att hanteringen varit “mjukare”.


På frågan om Företag X var mogna för dessa modeller är svaret nej. Dock har Företag X blivit bättre och lärt sig vissa delar sedan den första modellen startade, bland annat att inte skynda i uppstartsfasen och skapa förutsättningar för alla led att presterar önskad nivå genom exempelvis säkerställa verktygens kvalitet innan

Relationen med kunden har påverkats och hen menar att de förstår att alla ibland ”glider av banan” men de förväntar sig en tydlig plan över vad som ska göras för att komma tillbaka igen som Företag X inte har levererat eftersom det dels inte är enkelt att svara på men också att Företag X inte arbetar på detta sätt i dagsläget med kommunikation och informationsspridning. Serieproduktionsvärlden driver på leverantören för att hela tiden få ut högsta möjliga kvalitet, kundens märke är kvalitet vilket gör att det finns en standardprocess i att driva och för leverantören att bevisa med skriftlig information vilka åtgärder som har vidtagits för nå upp till kunden önskan.

Företag X borde arbeta mer systematiskt för att få bort kostnader. Med uppföljning, ägare av ansvar, hålla sig till tidsramar och så vidare. Det finns inte denna typ av kultur på företaget idag, vilket kostar pengar för Företag X i form av skrot.

På frågan om företaget var mogna för modellerna, om styrning, kommunikation och annat var tillräcklig innan dess att produktionen drog igång är svaret nej. Allt hade behövt förtydligas och göras bättre. Dock har detta präglat företaget och hen trycker på att det viktiga är att alla har lärt sig något från det som inträffat.

8.9 Bilaga 9
8.9.1 Produktionsledare i presshallen
Intervju 7


Produktionsledaren påpekar även inledningsvis att hens arbete inte kan utföras på ett optimalt sätt på grund av den hektiska situation företaget befinner sig i med höga skrotkostnader och som ett resultat av detta ett stort släp i produktion. Detta innebär att produktion inte har producerat tillräckligt mycket och nu ”ligger efter”. Vidare påpekar Produktionsledaren att hen och andra medarbetare inte känner att det kan lite på det lagersaldo som finns i affärssystemet, vilket genererar mer jobb i form av att leta efter material och rack för att sedan möjlen inte hitta det eller hittat något som inte finns i saldo. Problemet med racken slutar inte där, hen menar att det ofta inte finns tillräckligt med rack. Anledningen är att det ofta spärras hela rack med detaljer som inte någon tar tag i att utreda. Det som skall göras med ett spärrat rack är att kvalitetspersonal ska besluta om detaljerna kan levereras eller måste skrotas. En annan sak som tar mycket av hens tid är att gå på flera olika möten gällande den specifika kunden, eftersom det är främst till denna som leveranser är svåra att klara av. Dessa möten tar upp flera timmar av dagen och finns för att ha en konstant uppdatering av hur produktion ligger till. Produktionsledaren uttrycker ett missnöje kring mängden möten och vad som generas av dem. Hen påpekar att hen kan ”ha med sig ett problem” som inte ligger på hen att lösa men att ingen ändå tar sig an det, vilket gör att hen antingen får prova igen på ett annat möte alternativt lösa det själv på bästa sätt. Hen anser att ”Företag X möter ihjäl sig i dagsläget utan att det ger någon effekt”. Anledningen till att detta sker är att alla har mycket på sitt bord som kanske inte är deras uppgift att lösa och därför känner sig stressade och fullbelagda. För att synliggöra
den svårigheten som den specifika kunden skapar för Produktionsledaren uttrycker
hen sig genom att säga "den planen jag lägger klockan åtta kan vara
sönderslagen halv nio". Situationsanpassade lösningar är något som vidtas
kontinuerligt och även om Produktionsledaren uttrycker sitt missnöje av vissa
beslut genom att påpeka vilken effekt det får på effektiviteten i presshallen måste
beslutet ändå genomföras eftersom leveranserna inte får riskeras att missas.

Vid diskussion gällande förebyggande underhåll berättar Produktionsledaren att
detta görs på samtliga pressverktyg med olika frekvens och omfattning beroende
på hur ofta de används och så vidare. Inom avdelningen för press ligger
verktygsunderhållsavdelningen, vilka enbart arbetar med detta. Denna avdelning
behöver utvidgas men eftersom personal till avdelningen är svår att hitta, då det
krävs spetskompetens, är Företag X i en utsatt position speciellt om någon av de
som arbetar där bestämmer sig för att sluta. De som arbetar i den "vanliga"
produktionen skulle kunna lära sig arbetet men eftersom det är en utsatt situation
även där och all kompetens och utbildad personal behövs på det område de redan
har erfarenhet inom är inte detta ett alternativ. Produktionsledaren nämner även att
en “presshall av denna kalibern inte är lätt att jobba i, det krävs mycket kunskap”.
“Presshallen kräver mer kompetens än man kan tro”.

Andra typer av underhåll förekommer också, både av operatörerna och
underhållsavdelningen. Dock borde operatörerna få möjlighet att lära sig mer om
detta eftersom de inte kan vissa moment som de borde och skulle kunna om
utrymme fanns att lära sig.

Företag X arbetar idag med att ”släcka bränder”. Det arbetas inte mot framtidens
utan enbart för att klara situationen som den är just nu. Detta blir även tydligt när
Produktionsledaren påpekar att Företag X förlitar sig på ett antal personer och om
de skulle vilja byta avdelning eller avancera kan svaret bli att de är för duktiga på
det de gör i dagsläget, vilket gör att ”ingen kan fylla deras skor”. Vidare trycker
hen på att det inte arbetas något med vård av personal. Det är enbart fokus på att
producera detaljer, det finns ingen som stannar upp och kollar hur andra mår eller
pushar varandra att utvecklas och ta ansvar.
Det som genomsyrar de beslut som tas idag är att de förhastas eftersom åtgärder skulle vidtagits en tid tillbaka, “bara få det ur världen”, vilket är ett resultat av påtryckning i från ledning, styrelse och andra chefer.

Gällande feedback anser Produktionsledaren att detta inte finns tillräckligt av, vilket hen kan tänka skapar en sämre motivation att göra ett bra jobb. Dock trycker hen på att Företag X är bra på att fastanställa de individer som har presterat enligt önskmål, vilket är en betydande motivationsfaktor.

Ansvar är dock något som varierat en del. Hen menar att ibland får hen ta mycket ansvar och ibland inget alls eftersom någon vill göra det på sitt eller “Företag X sättet”, vilket inte alltid är det bästa alternativet. “Man vill ibland både ha kakan och äta den”. Exempel ges att vid uppsägning är det hens uppgift att meddela vederbörande beskedet men vid meddelande om fast anställning är det HR-avdelningen som gör detta. Produktionsledaren ansåg att “båda delarna” var något som hen borde utföra, eftersom det låg inom hens ansvar att godkänna anställningen och detta accepterades av HR.

utstickande eftersom detta kan ge motsatt effekt och skapa en “känsla av vi och dem”.

Informationsspridning är något som Företag X behöver förbättra. Om positiva resultat exempelvis hade nått ut i produktion hade detta skapat en “boost” av deras energi.


Produktionsledaren anser också att interna utbildningar behöver genomföras. Kvalitetstekniker behöver lära produktion vad som är förväntning från kund. Vidare måste rutiner och protokoll uppdateras så att produktion kan fokusera på att producera och inte vara tveksamma på hur något görs eller vilken kvalitetsnivå de bör uppfylla genom gissningar.

Produktionsledaren riktar kritik mot logistikavdelningen. Hen anser att avdelningen inte har expanderat i den utsträckning som resterande delar av företaget har, vilket gör det svårt att samarbeta eftersom det inte finns tillräckligt med personal. Åsikten hen har är att avdelningen behöver förändras och utvidgas.

Gällande beslutsfattande anser Produktionsledaren att det i vissa fall finns en ”rädsla för att ta vissa beslut” och att de som ska ta beslut inte förstår allvaret i att inte göra det. Detta genererar som tidigare nämnt att någon som inte bör ta beslutet får kliva in och agera. Samma sak gäller för ansvar och så vidare.

Angående jargong anser Produktionsledaren att det finns ”väggar” mellan produktionsavsnitten som ligger efter varandra. Det finns inte förståelse för de som producerat i avsnittet tidigare, vilken situation de har varit i och vad som
orsakat kvalitetsdefekterna. Alla kan göra fel men hen tror inte att någon gör det med vilje eller för att ställa till det för någon annan. “Ibland slinker det igenom något som inte borde av mänskliga faktorer, man är ibland tankspridd i produktion kanske”. “Tonen är ibland hård mellan medarbetare men samtidigt är den ibland inte alls det”. Hen har inte själv varit med om en hårdare ton på andra arbetsplatser men anser inte att “man bör ringa i larmklockan”.

Ibland släpps detaljer vidare som inte borde, vilket hen anser har att göra med subjektiva bedömningar. Kommunikationen är okej på Företag X, den går alltid att förbättra men problemet anser hen ligger i att det ofta skickas ut dubbla signaler, speciellt gällande vad som är okej kvalitetsmässigt. Kommunikation gällande serieproduktion och dess innebörd har dock varit bristfällig, vilket har gjort att medarbetare idag inte har orken att engagera sig på samma sätt som de tidigare gjorde. Om det hade varit annan information angående detta anser Produktionsledaren att det dels hade tagits emot enklare men också blivit ett bättre genomförande. Den specifika kunden har “dragit med sig oengagemang, djupa suckar”, “någon sa att vi har fått denna kund för våra synder”.


XLIII
Problem och orsaker till att skrotkostnader uppkommer är att inget “bottnas”, vilket gör att fler problem skapas och utvidgas. Slutligen anser hen att det inte finns tillräcklig kunskap om hur affärssystemet bör användas.