



HÖGSKOLAN I BORÅS

INSTITUTIONEN INGENJÖRSHÖGSKOLAN

Effektivisering av orderläggningen för inkommande order

Streamlining of order entry for incoming orders

Ida Karlsson
Pernilla Peterson

Examensarbetet omfattar 15 högskolepoäng och ingår som ett obligatoriskt moment i Högskoleingenjörsexamen i Industriell ekonomi- Logistikingenjör, 180 högskolepoäng Nr 8/Rapportnummer 2016.22.03

Effektivisering av orderläggningen för inkommande order

Streamlining of order entry for incoming orders

Ida Karlsson, S112739@student.hb.se

Pernilla Peterson, S132688@student.hb.se

Rapportnummer: 2016.22.03

Examensarbete, 15 hp

Ämneskategori: Logistik

Högskolan i Borås
Institutionen Ingenjörshögskolan
501 90 BORÅS
Telefon 033-435 4640

Examinator: Henrik Ringsberg

Handledare, namn: Mats Nilhag

Handledare, adress: Högskolan i Borås
Allégatan 1
503 32 BORÅS

Uppdragsgivare: Boxon Systems AB, Stefan Ahlén, Borås

Datum: 2016-06-02

Nyckelord: Effektivisering, förbättringsarbete, outsourcing, automatisering,
kundrelationer

Förord

Detta examensarbete på 15 högskolepoäng ingår som ett obligatoriskt moment i högskoleingenjörsexamen inom Industriell ekonomi med inriktning logistik, 180 högskolepoäng. Examensarbetet har utförts på institutionen Ingenjörshögskolan vid Högskolan i Borås på uppdrag av Boxon Systems AB i Borås under vårterminen 2016.

Vi vill här med rikta ett stort tack till Boxon Systems AB som har ställt upp och delat med sig av sin information och tid. Vi vill även tacka dess kund som medverkat i intervju. Tack för all hjälp och ett gott samarbete. Ett särskilt tack till våra handledare på Boxon System AB, Stefan Ahlén, Harri Vantaa och Johanna Landtmanson, som tagit sig tid för oss.

Vi vill även tacka vår handledare Mats Nilhag på högskolan för att ha hjälpt oss i rätt riktning under arbetets gång samt vår examinator Henrik Ringsberg.

Borås

Juni 2016



Ida Karlsson



Pernilla Peterson

Sammanfattning

Detta examensarbete har genomförts i syfte att analysera hur en orderläggningsprocess för inkommande order kan effektiviseras. För att kunna jämföra teori med verklighet har företaget Boxon Systems AB i Borås orderläggningsprocess studerats. Företaget är verksam inom etikettbranschen och har utvecklat en intern orderläggningsprocess som bygger på att kunden själv lägger sin order via ett automatiserat webbaserat orderläggningssystem kallat Baghera.

Metoder för att genomföra arbetet har använts och befintlig litteratur studerades samt observationer och intervjuer med berörda parter genomfördes. Genom att koppla ihop valda teorier med empiri har en analys utförts. Detta mynnar slutligen ut i rekommendationer och en slutsats.

Då hållbarhet och teknisk utveckling är av vikt i ett företag krävs det att arbetet fortgår vad gäller ständiga förbättringar och fokus på framtiden. Genom att automatisera och standardisera orderläggningsprocessen kan de icke värdeskapande aktiviteterna minskas och resurser utnyttjas mer optimalt. Att skapa en transparent kedja vad gäller information och kommunikation möjliggör att berörda parter tar del av samma information och missförstånd lättare undviks. Relationen mellan leverantör och kund kan således bli mer stabil och långsiktig.

Rekommendationerna i slutet av arbetet möjliggör för Boxon Systems AB att förbättra sina administrativa processer för orderläggningen och därmed reducera icke värdeskapande aktiviteter. Rekommendationerna fokuserar på att företaget skall vilja sträva efter att ständigt förbättra verksamheten och dess kundrelationer. Några förslag är att förbättra kommunikationen, standardisera arbetssättet samt använda gemensamma system för orderöverföring.

Nyckelord: Effektivisering, förbättringsarbete, outsourcing, automatisering, kundrelationer

Abstract

This bachelor thesis has been carried out in order to analyze how an order entry process for incoming orders can be rationalized on a business. In order to compare theory with reality, the company Boxon Systems AB in Borås order entry process is studied. The company is active in the label industry and has developed an internal order entry process based on the customer places the order through an automated web-based order entry system called Baghera.

Methods have been used to develop the thesis and existing literature studied as well as observations were performed and interviews with stakeholders were conducted. By connecting selected theories with empirical data, an analysis has been conducted. This empties finally into recommendations and a conclusion.

Sustainability and technological development is of value for a company. The work continues in terms of continuous improvement and focus on the future. By automating and standardizing the order entry process, the non-value added activities are reduced and resources can be used optimally and thus improve operations. To have a transparent chain of the company in terms of information and communication allows interested parties to contain the same information and misunderstandings can easily be avoided. This leads in turn to the relationship between supplier and customer can become more stable and long term.

The recommendations at the end of the work enable Boxon Systems AB to streamline the administrative processes for order placement and thus reduce non-value adding activities. The recommendations focus on how companies should strive to constantly improve operations and its customer relations. Some suggestions are to improve communication, standardizing working methods and the use of common systems for order transmission.

Keywords: efficiency, improvement, outsourcing, automation, customer relations

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte och problemställning	1
1.3	Avgränsning	2
1.4	Disposition	2
2	Metod	3
2.1	Datainsamling	3
2.1.1	Litteratursökning och litteraturgranskning	3
2.1.2	Fallstudie.....	4
2.1.3	Intervjuer.....	4
2.1.4	Observation.....	5
2.1.5	Deskription	5
2.2	Kvantitativ metod.....	6
2.3	Kvalitativ metod.....	6
2.4	Tillvägagångssätt.....	7
2.5	Reliabilitet och validitet	7
3	Teori	8
3.1	Orderläggningsprocessen	8
3.2	Huvud- och detaljplanering.....	8
3.3	Datakvalitet	9
3.4	Leveransserviceelement	9
3.5	Värdeadderande processer	10
3.6	Informationsutbyte	10
3.7	Automatisering	10
3.8	Standardiserade arbetsätt	11
3.9	Kundrelationer.....	11
3.10	Outsourcing	12
3.11	Transparent informationsflöde	13
3.12	Affärssystem och API	13
4	Empiri	14
4.1	Boxon AB	14
4.2	Orderläggningskoncept	14
4.3	Traditionell orderläggning	15
4.4	Orderläggning via en systemlösning.....	17
5	Analys	18
5.1	Orderläggningsprocessen	18
5.2	Informationsflöde	18
5.3	Leveransserviceelement och värdeadderande processer	20
5.4	Kundrelationer och outsourcing	20
5.5	Datakvalitet	22
5.6	Huvudplanering och detaljplanering	22
5.7	Automatisering	22
6	Diskussion	24
7	Rekommendationer	28
8	Slutsats	29
	Referenser	30

Figurförteckning

- Figur 1 Orderlägningsprocessen i tre delar
- Figur 2 För- och nackdelar med outsourcing
- Figur 3 Den traditionella orderlägningsprocessen utifrån företagets perspektiv
- Figur 4 Orderprocessen via Baghera-konceptet
- Figur 5 Asymmetrisk information.
- Figur 6 Samspelet mellan administration och leveransserviceelementen på ett företag
- Figur 7 Förslag på en tidseffektiviserad orderlägningsprocess

Bilagor

- Bilaga 1 Intervjuunderlag
- Bilaga 2 Intervju med Tobias Ekberg
- Bilaga 3 Intervju med Paulina Erlandsson
- Bilaga 4 Intervju med kund X

Ordförklaring

Administrativa processer: Innefattar stansning, inläggning av order i ordersystemet och fakturering

Tid-till-print (TTP): Sista dagen för att starta produktion

Printbyrå: Plats där etiketter tillverkas

Dragande system: Produkter/tjänster produceras när de efterfrågas

Huvudplanering: Översikt av företagets processer, dess efterfrågan och kapacitetsnivå

Detaljplanering: Kortsiktig plan över kapacitet- och resursåtgång

Applikationsprogrammeringsgränssnitt (API): Tillgång till utbyte av information

1 Inledning

Detta kapitel ger en kort bakgrund, presentation av problemställningen, syftet med arbetet, studiens avgränsning samt tillvägagångssättet i examensarbetet.

1.1 Bakgrund

Ständig utveckling i dagen samhälle medför att företag hela tiden måste skaffa sig mer kunskap för att hänga med i utvecklingen (Blomberg & Werr 2006). Den tekniska utvecklingen har därför kommit att bli allt viktigare för företagen. Det gäller att hitta nya lösningar för att utveckla sin kompetens och sträva efter ett långsiktigt lärande. Allt fler arbetsuppgifter och processer automatiseras samt standardiseras, vilket har lett och kommer att leda till att arbetsuppgifter försvinner helt och vissa ersätts med nya tekniska lösningar (Jobring 2001). För att kunna effektivisera sina processer på ett företag gäller det att anamma ny kunskap och teknologi som kan vara av värde för att utveckla och förändra verksamheten samt ständiga förbättringar. Inspiration till rapporten är att skapa kundvärde genom att effektivisera flödet vad gäller orderlägningsprocessen.

Genom att förändra och förbättra en orderlägningsprocess kan företag hitta lösningar till att effektivisera och förenkla de administrativa uppgifterna och därmed orderläggningen. För att en förändring ska kunna genomföras på ett företag krävs det kompetens inom området och en vilja till att förändra det befintliga (Lundgren 2002).

Rekommendationer och förbättringsförslag har konstruerats utifrån en analys där jämförelse mellan empiri och teori har gjorts. Syftet med att förbättra ett företags effektivitet och förbättra dess orderlägningsprocess där kunden upplever ett flöde med kortare ledtider, säkerställd realtidsinformation och ökad lönsamhet (Jonsson & Mattsson 2011).

Boxon har i nuläget två typer av orderlägningsprocesser. Den ena bygger på manuell inmatning av order och den andra på en systemlösning. Bakgrunden till att effektivisera orderlägningsprocessen är att de vill utnyttja resurser och kapacitet så optimalt som möjligt. Boxon vill därmed ta del av rekommendationer för hur de skulle kunna gå tillväga för att effektivisera orderlägningsprocessen.

1.2 Syfte och problemställning

Syftet med arbetet är att förbättra producerande företags administrativa processer vad gäller orderläggning. Målet med effektiviseringen av en verksamhets administrativa processer är att kunden och företaget ska uppleva ett effektivt flöde. Tidseffektivisering skulle kunna skapa goda förutsättningar att förbättra ledtider samt leveranser i rätt tid, på rätt plats, i rätt kvalitet och i rätt kvantitet. En effektivare orderlägningsprocess skulle kunna skapa värde för både kunden och företaget genom att utnyttja resurser och kapacitet på ett optimalt sätt.

De administrativa processerna på ett företag, vad gäller orderlägningsprocessen, innefattar ofta icke värdeskapande aktiviteter som endast är tidskrävande och genererar i onödiga kostnader. Det är därför viktigt för ett företag att analysera sina administrativa processer genom att finna de aktiviteter som är värdehöjande och därmed förenklar för båda parter vad gäller orderlägningsprocessen. Den tekniska utvecklingen har resulterat i att orderlägningsprocessen som tidigare behandlats manuellt på de flesta företagen har övergått till en mer automatiserad och elektronisk process.

Vår forskningsfråga blir således;

Hur kan en producerande verksamhet effektivisera orderläggning för inkommande order för att skapa värde för både kund och företag?

1.3 Avgränsning

Arbetet är avgränsat till att omfatta den administrativa delen som avser orderläggning. Boxon och kund X användes som studieföretag. Kund X har valts i samråd med Boxon då kunden anses vara relevant för att kunna generalisera och dra kopplingar till så många kunder som möjligt hos företaget.

Betydelsen av administrativa aktiviteter kommer avgränsas till orderläggningen på Boxon som då innefattar stansning, inläggning av order i ordersystemet Baghera samt fakturering. Att förbättra företagets administrativa processer vad gäller orderläggningen kommer i denna rapport innebära att företaget skall få ut största möjliga av minsta möjliga kapacitet och kostnad för att effektivisera processen.

1.4 Disposition

- Kapitel 1 Ger en kort bakgrund om arbetet, problemställning samt syfte och avgränsningar i examensarbetet. En djupare beskrivning av företaget ges senare i kapitel 4.
- Kapitel 2 Beskrivning av valda metoder för att samla data samt reliabilitet och validitet för arbetet.
- Kapitel 3 Beskrivning av teorier för att kunna besvara problemställningen.
- Kapitel 4 Empiri om företaget Boxon och Baghera samt dess nuläge.
- Kapitel 5 Analys utförs genom jämförelse av teori och empiri.
- Kapitel 6 Kapitlet presenterar en diskussion av analysen.
- Kapitel 7 Rekommendationer till företaget utifrån problemställningen.
- Kapitel 8 I detta kapitel presenteras en slutsats där problemställningen besvaras.

2 Metod

I följande kapitel beskrivs valda metoder som används för att samla data samt reliabilitet och validitet för arbetet presenteras.

Med en metod avses ett vetenskapligt sätt att närma sig det ämne som skrivs om och hur ämnet behandlas. Metoden är en grund som påverkar och genomsyrar hela uppsatsen. En metod kan syfta till att göra en beskrivning, göra jämförelser eller att formulera hypoteser (Ejvegård 2009).

Metodvalet syftar till det sättet som används för att samla in material för att kunna beskriva, jämföra och formulera hypoteser eller förutsäga något. Materialinsamlingen kan göras via exempelvis intervjuer, enkäter, marknadsundersökningar, experiment och innehållsanalys. (Ejvegård 2009).

2.1 Datainsamling

För att kunna analysera och använda olika förbättringsverktyg krävs data av god kvalitet. En analys blir inte bättre än det data som utgåtts ifrån. Vid användandet av förbättringsverktyg är förmågan att mäta, undersöka och insamlingsförmågan av data avgörande (Sörqvist 2004).

Vid insamling och mätning av data finns några viktiga steg att passera. Det första steget innebär att frågeställningen definieras, vilket syftar till att syftet klargörs. I första steget ska undersökningsfrågor definieras för att säkerställa att rätt saker mäts och att de mäts på rätt sätt. Författaren menar att redan i tidigt skede ska analysmetod och stratifiering fastställas, vilket syftar till hur insamlad data senare ska analyseras. Det är även viktigt att i tidigt skede välja undersökningsmetod och anpassa den till rådande situation. Information kan samlas in kvalitativt eller kvantitativt (Sörqvist 2004).

De undersökningsmetoder som vanligtvis används är manuella och automatiserade mätningar, intervjuer, observationer, enkäter och fokusgrupper. Det finns två olika datainsamlingstyper, vilka är primärdata och sekundärdata. Primärdata är den data som använts i denna studie och därför samlats in för ett specifikt fall (Yin 2012). När undersökningsmetod är vald är det viktigt att utforma undersökningen utifrån den valda metoden. Ett senare steg i datainsamlingen är att bestämma urval att undersöka. Det är även viktigt att undersökningsmetoden testas och säkerställs, vilket syftar till att undersökningen verkligen mäter det som avses mätas och att önskad noggrannhet uppnås. En annan viktig del av datainsamlingen är att utbilda och informera berörda parter, genomföra och bevaka datainsamlingen och slutligen bearbeta, analysera och tolka resultatet (Sörqvist 2004).

2.1.1 Litteratursökning och litteraturgranskning

När en frågeställning finns formulerad och ska besvaras är kravet att ta reda på vad som tidigare har gjorts och skrivits inom det berörda området, vilket är en del av den kvalitativa processen. En litteraturgranskning skapar en överblick av ett givet område som sedan kan användas för att skapa en vetenskaplig frågeställning (Backman 2008).

En vetenskaplig metod som är naturlig att använda vid datainsamling är litteraturstudier. Med litteratur avses i forskningssammanhang allt tryckt material, det vill säga allt från böcker och artiklar till rapporter och uppsatser. Ejvegård förklarar att det är lämpligt att använda

bibliotekets databaser och då använda sökord eller nyckelord vid informationssökning, vilket hjälper till vid sortering av artiklar och ämne (Ejvegård 2009).

Vid författandet av denna uppsats har databaser, BADA och DIVA, använts genom biblioteket på Högskolan i Borås. Litteratursökning och litteraturgranskning har gjorts för att hitta en grund samt en teori till arbetet. Lämpliga nyckelord har använts vid sökning av vetenskapliga artiklar.

2.1.2 Fallstudie

En fallstudie är klassificerad som ett moment i den kvalitativa forskningen. Backman förklarar att en fallstudie är en undersökning av ett fenomen i sin realistiska miljö. En fallstudie kan vara deskriptiv (förklarande) eller explorativ (undersökande) (Backman 2008).

En fallstudie anses vara användbar i de flesta vetenskapliga undersökningar. Syftet med en fallstudie är att ta en liten del av ett stort förlopp och med hjälp av fallet beskriva verkligheten och säga att fallet i fråga får beskriva verkligheten. Vinsten med en fallstudie är att det är mindre komplext eftersom tillvägagångssättet innebär att ge sig in i ett begränsat område i ett stort förlopp. Det stora förloppet kan klassas som en mångfald av händelser, exempelvis en rad av många beslut, och fallstudien blir då ett exempel taget ur mångfalden (Ejvegård 2009) (Yin 2012).

I uppsatsen görs en deskriptiv fallstudie då kartläggning av orderprocesserna genomförts, vilket leder till en förklaring av nuläget. Detta har gjorts för att hitta möjliga förbättringsåtgärder till orderläggningsprocessen.

2.1.3 Intervjuer

Intervjuer är det vanligaste sättet att samla in data i ett forskningssammanhang. En intervju innebär att en intervjuare ställer frågor till en respondent i taget. Det är endast i undantagsfall en intervju genomförs med flera respondenter samtidigt. Intervjuer är en tidskrävande datainsamlingsmetod på både det empiriska- och bearbetningsstadiet. Vid en intervju finns det några viktiga punkter att tänka på enligt Ejvegård (2008);

- Val av intervjupersoner
- Formulera relevanta intervjufrågor
- Anteckna under intervjutillfället
- Se ut lämplig intervjuplats för minimala störningsmoment

Sörqvist (2004) förklarar att intervjuer innebär att frågor ställs direkt från en intervjuare till en respondent. En intervju kan vara personlig, vilket innebär att intervjuaren och respondenten personligen träffas. Personliga intervjuer som undersöknings- och datainsamlingsmetod har;

- Stor flexibilitet
- Relativt lågt bortfall
- Möjlighet till komplexa frågor

Nackdelen med datainsamlingstekniken är att metoden är arbets- och tidskrävande samt respondentens svar kan vara grundade i prestige. Respondenten kan inte vara anonym, vilket kan ses som en nackdel (Sörqvist 2004).

En intervju kan vara antingen kvalitativ eller kvantitativ. Om det är en kvantitativ studie som genomförs brukar intervjuerna vara standardiserade, vilket innebär att frågorna är utformade och ställs på ett identiskt sätt till samtliga respondenter. Personliga intervjuer är kvantitativa datainsamlingsmetoder (Sörqvist 2004).

Vid datainsamling till denna uppsats genomfördes muntliga intervjuer med berörda parter, det vill säga personliga intervjuer, vilket är kvantitativ datainsamlingsmetod. Vid undersökningstillfällena har intervjuerna ägt rum i konferensrum på Boxon och hos kund X, avskilda från annan verksamhet och störningsmoment. Anteckningar gjordes vid intervjutillfällena. Om något i efterhand upplevts oklart har vi tagit kontakt med respondenten för kompletterande frågor och förklaring. Intervjuer har gjorts för att få en rättvis och tydlig bild av verksamheterna. Anledningen till att intervjuer gjordes var för att få en rättvis och ärlig bild av de parter som var inblandade i orderlägningsprocessen. En nackdel med valet av datainsamlingsmetod kan ha varit att den är tidskrävande och kräver förarbete.

2.1.4 Observation

En observation är ett sätt för forskaren att samla in data via studier av verkligheten. Under observationsfasen skaffar sig forskaren belegg för sina hypoteser (Backman 2008). Vid en observation studeras aktuella handlingssätt och situationer i realtid. Genom en observation fås kunskap utifrån den externa partens perspektiv. Observationer kan utföras på olika sätt, antingen genom direkt observation eller via självobservation. Vid direkt observation deltar observatören personligen eller studerar situationen. Fördelen med att observera en situation är att faktiska beteenden kan betraktas och inte enbart åsikter och attityder. En nackdel kan vara att de observerade parterna påverkas av observatören samt att det är svårt att tolka observerad data (Sörqvist 2004).

Vid datainsamlingen har ett aktivt deltagande ägt rum i orderlägningsarbetet, vilket gett en djupare inblick i verksamheten och händelseförloppet i orderlägningsprocessen. Observationer har gett en tydlig och rättvisande bild av verksamheternas orderlägningsprocess. Samtliga observationer genomfördes i nära samarbete med berörda parter för att säkerställa att aktiviteterna och uppgifterna blev korrekt kartlagda både vad gäller innehåll och ordningsföljd. Vid datainsamling till denna uppsats har direkta observationer genomförts. Valet av observationer som datainsamlingsmetod gjordes för att verkligen se hur processen går till och därmed kunna kartlägga processens värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter.

2.1.5 Deskription

En deskription är en beskrivning av något och redogörs hur något ser ut och hur det fungerar. Metoden kan verka enkel, men visar sig vara besvärlig då det måste finnas systematik i metoden. Alla data som samlas in måste sorteras, kategoriseras och användas på ett sätt som bevisar något genom att det sätts in i sitt sammanhang. Det som avgör om data är viktigt är om det går i hand med uppsatsens syfte (Ejvegård 2008).

Denna uppsats bygger till stor del på deskription då orderlägningsprocessen detaljerat beskrivs och senare analyseras samt diskuteras. En deskriptiv metod valdes för att kunna se för- och nackdelar med befintlig orderlägningsmetod och en förbättrad orderläggning.

2.2 Kvantitativ metod

Metoder där mätningar och kvantifiering med hjälp av matematik och statistik används benämns som kvantitativa. Kvantitativa metoder utmynnar i numeriska observationer eller låter sig transformeras till numeriska. Experiment, test, prov, enkäter och frågeformulär är exempel på kvantitativa metoder (Backman 2008).

Justesen och Mik-Meyeraz (2011) anser att kvantitativa metoder handlar om undersökningsmetoder som producerar material som bygger på siffror och tal som utmynnar i kvantifierbara analyser. Metoden bygger på att få fram material som kan behandlas kvantitativt, det vill säga material vars delelement kan beräknas och föras statistik på. Syftet med att använda metoden är att ge en statistisk beskrivning av data eller förklara hur vissa förhållanden hålls samman. En kvantitativ undersökning utmynnar i ett generellt mönster inom ett visst område där fenomenet kan avgränsas inom ett visst område. Ett annat syfte med den kvantitativa metoden är att resultaten ska kunna generaliseras så att det även kan säga något om liknande situationer (Justesen& Mik-Meyeraz 2011).

Vid arbete med en kvantitativ analys förklarar Sörqvist (2004) om några vanliga steg. Analysen bör börja med att informationen granskas på ett övergripande sätt. En grafisk analys görs för att skaffa sig insikt om informationen. Det andra steget innebär att analysera variationer och bestämma informationens duglighet. En viktig del av analysen är att fastställa mål och önskad duglighet och även identifiera orsaker i informationen (Sörqvist 2004).

Vid författandet av denna uppsats genomfördes personliga intervjuer, vilket klassas som en kvantitativ datainsamlingsmetod. Anledningen till att en kvantitativ metod valdes var för att kunna generalisera resultaten och dra slutsatser om liknande situationer.

2.3 Kvalitativ metod

När det inte finns mätdata att tillgå i tillräckligt stor utsträckning för att genomföra en undersökning med den kvantitativa metoden, kan analysen göras med hjälp av en kvalitativ analys. Det innebär att skapa förståelse för det valda objektet genom att på olika sätt samla in och analysera data om en process och dess resultat (Sörqvist 2008). Metoder där siffror och tal inte används benämns som kvalitativa. Resultatet av en kvalitativ metod utmynnar i verbala formuleringar i skrift eller tal (Backman 2008).

Kvalitativa analyser kan genomföras på många olika sätt menar Sörqvist (2008). I denna uppsats används probleminventering som kvalitativa analysmetoder. Vid en probleminventering fastställs vilka problem som förekommer i en process. Problemens effekter kartläggs och arbetet med probleminventeringen kan göras via intervjuer, enkätundersökningar eller fokusgrupper (Sörqvist 2008).

Ordet kvalitativ syftar till processers kvaliteter och betydelser som inte kan undersökas, analyseras och mätas i förhållande till kvalitet, mängd, intensitet och frekvens. Kvalitativa undersökningar använder istället metoder som lämpar sig till att beskriva fenomen i kontext. Det innebär att analysen utmynnar i en tolkning som ger en ökad förståelse av fenomenet (Justesen& Mik-Meyeraz 2011).

Kvalitativ metod har till största del använts vid författandet av denna rapport. Probleminventering gjordes för att kartlägga befintliga problem i orderläggningsprocessen och därmed att finna nya vägar till att skapa fördelar och förbättrade aktiviteter.

2.4 Tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet som använts är av abduktiv observationsteknik, vilket innebär att vi utgått från både befintliga teorier samt observationer för att kunna analysera och komma fram till en slutsats. Till en början studerades lämplig litteratur och val av teori gjordes, sökandet fortsatte kontinuerligt under hela arbetets gång. Under våren besöktes Boxon ett flertal gånger samt kund X vid ett tillfälle. På Boxon gavs möjligheten att utföra intervjuer med berörda parter samt medverkande i det dagliga arbetet. Genom att medverka i det dagliga arbetet genererades en djupare förståelse kring studien.

2.5 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är begrepp som används för bedömning av mått på olika begrepp. Reliabilitet syftar till frågor som handlar om mätningens pålitlighet och följdriktighet. Validitet är ett mått för om ett begrepp verkligen mäter begreppet i fråga (Bryman 2008).

Reliabilitet anger tillförlitligheten och användbarheten av ett mätinstrument och av måttenheten. Forskaren utformar ofta personligen mätinstrumentet, vilket medför en risk av att pålitligheten bli låg och metoden inte reliabel. Validitet avser att forskaren mäter det som avsetts att mäta. Det är därför viktigt att mått och mätmetoder är tydligt definierade. Om reliabiliteten hos ett mätinstrument klassas som låg anses validiteten också vara låg. En god reliabilitet är en nödvändighet, men inte tillräcklig förutsättning för att validiteten ska vara god (Ejvegård 2009).

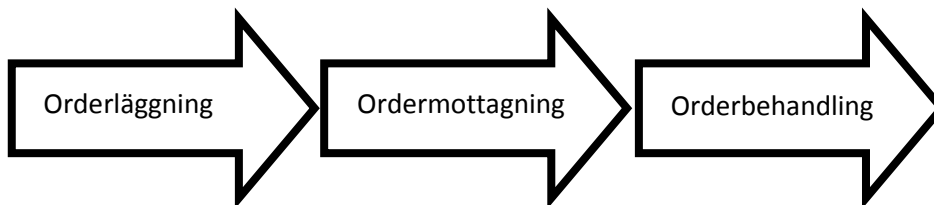
En god och rättvis kommunikativ validitet har uppnåtts genom att respondenten vid intervjuer på både Boxon och hos kund X har tagit del av orderläggningen och lämnat kommentarer angående detta. Under de utförda intervjuerna ställdes standardiserade frågor till respondenterna och vidare kontakt hölls för att säkerställa att så få missförstånd som möjligt uppstod och att för att slutligen kunna dra generella slutsatser.

3 Teori

I detta kapitel beskrivs de teorier som använts för att kunna göra en analys och besvara problemställningen.

3.1 Orderläggningsprocessen

För att kunna starta en orderläggningsprocess krävs det att kunden först har ett behov. Vad gäller ett kundorderstyrt företag skapas vid behov därefter en offert där båda parter kommer överens om pris, leveranstid och kvantitet. Utifrån offerten skapar kunden en order som meddelas till leverantörföretaget för att kunna starta en produktion och därmed tillfredsställa efterfrågan hos kunden (Jonsson & Mattsson 2011). Orderprocessen kan delas upp i tre delar enligt figur 1 (Oskarsson, Ekdahl & Aronsson 2003).



Figur 1. Orderläggningsprocessen i tre delar (Oskarsson, Ekdahl & Aronsson 2003).

Under hela processen finns information tillgängligt för kunden att se dess orderstatus. Utifrån företagets orderläggningssystem sköter kunden antingen orderläggningsprocessen helt själv eller lägger order i manuellt från orderavdelningen (Oskarsson, Ekdahl & Aronsson 2003).

Del 1: Orderläggning

Kunden efterfrågar produkt/tjänst och ser över vad behovet är angående kvantitet, pris och önskade leveranstidpunkt. Därefter skapar kunden en order som meddelas till leverantör via mail, telefon, fax eller via orderläggningssystem.

Del 2: Ordermottagning

Efter order mottagits lägger order avdelningen in order manuellt i företagets orderläggningssystem, om ordern mottagits via telefon, mail eller fax. Om kunden själv lagt in order i orderläggningssystemet skapas automatiskt information som tillgängliggörs för kunden för att kunna följa order och se orderstatus.

Del 3: Orderbehandling

I steg tre planerar materialförsörjaren så att det finns kapacitet som behövs till ordern så att produktionen kan starta.

3.2 Huvud- och detaljplanering

Huvudplanering innebär att ett produktionsunderlag skapas för att generera ett schema för hur mycket kapacitet som krävs avseende tid, material och personal för att färdigställa enskilda slutprodukter. Produktionsschemat ligger till grund för olika tidsperioder och den planerade produktionen under dessa perioder. Huvudplanering ligger till grund för en detaljerad planering av vad som behövs vid tillverkning i ett kortare tidsperspektiv. Huvudplanering används för att schemalägga produktionen för slutprodukter med en beroende efterfrågan och ligger till grund för inköp av material som behövs för tillverkningen av slutprodukterna.

Förändringar tillåts sällan i en huvudplanering då det är svårt att justera på grund av kort planeringshorisont. En förändring i kapacitet kan kräva att personal omdirigeras, övertidsarbete kan förekomma samt förändrad materialåtgång (Harrison & van Hoek 2011) (Mattson & Jonsson 2011). Ett sätt att motverka störningar och instabilitet i materialplaneringen är att frysa produktionsschemat, vilket leder till att förändringar inte tillåts under den tiden (Zhao & Lee 1993).

En detaljplanering används för att kunna fastställa när en order skall verkställas med hänsyn till den kapacitet och resurser som finns tillgängligt. Ett företag kan med hjälp av detaljplaneringen enklare kontrollera vad som skall göras och när inom ett kortare tidsperspektiv. Syftet med detaljplaneringen är att kunna nå de planer som satts i huvudplaneringen angående materialåtgång, produktion, leveranstider (Olhager 2000).

3.3 Datakvalitet

Datainformation som företaget behöver är en resurs som förser företaget med information för att fatta olika process- och ledningsbeslut. När en verksamhet växer genereras mer data att behandla och lagra. Detta kan medföra att riskerna ökar för att datakvaliteten försämras. Försämrade datakvalitet kan leda till ett dåligt rykte, förlorat kapital och högre risk för läckage av information om verksamheten (Watts & Even 2009). I en uppsats författar Palmquist (2005) en sammanfattning av några anledningar till en försämrade datakvalitet. Några av dessa presenteras nedan:

- Försämrade datainmatning
- Användning av flera databaser inom samma organisation
- Inget eller ofullständigt standardiserat arbetssätt
- Asymmetrisk information

Då flera personer för in data i ett system kan det leda till försämrade datainmatning och ett ofullständigt eller inget standardiserat arbetssätt kan växa fram. Detta leder i sin tur till asymmetrisk information mellan parterna lättare kan uppkomma.

3.4 Leveransserviceelement

Leveransservice innefattar genomförandet av order till leveransprocessen och kan uttryckas med hjälp av ett antal olika leveransserviceelement som har olika betydelse utifrån vilken situation verksamheten befinner sig i. Vanligaste leveransserviceelementen enligt Jonsson och Mattson (2011) är följande; leveransprecision, leveransservicenivå, leveranssäkerhet, leveranstid och leveransflexibilitet.

Leveransprecision: Leveransprecision syftar till i vilken utsträckning leveransen kan ske enligt överenskomna leveranstidpunkter till kunden. Detta leveransserviceelement kallas även för leveranspålitlighet och avser främst leveransförmågan för artiklar som inte ligger på färdigvarulagret utan tillverkas på beställning av kundens efterfråga.

Leveransservicenivå: Lagerservicenivå syftar till i vilken omfattning lagerförda artiklar finns tillgängliga på lager när kunden efterfrågar dem. Lagerservicenivån kan klassas som ett mått på hur stor sannolikheten är att kunna leverera direkt från lager till kund. Lagerservicenivå kan även benämnas som servicegrad eller lagertillgänglighet.

Leveranssäkerhet: Leveranssäkerheten syftar till i vilken utsträckning leveranser sker i form av rätt produkt och i rätt kvantitet, vilket är ett mått på leveranskvaliteten.

Leveranstid: Leveranstiden avser den tid från att en kundorder mottagits tills leverans sker till kund. Transporttiden räknas för det mest inte med i leveranstiden då transport till olika kunder är olika lång. Transporttiden läggs därför till utefter specifik kund. En lång leveranstid innebär högre kapitalbindning samt minskad flexibilitet.

Leveransflexibilitet: Leveransflexibilitet syftar till i vilken utsträckning en verksamhet kan anpassa sig utefter kundefterfrågan och dess potentiella förändring under processens gång.

3.5 Värdeadderande processer

De aktiviteter i en process som tillför värde till slutprodukten eller tjänsten kallas för värdeskapande arbete. Aktiviteterna behövs för att förädla produkten eller tjänsten samt för att tillfredsställa kundefterfrågan. Identifikation av värdeadderande arbete är av vikt, dels för att inte skapa onödigt arbete i processen men även för att kunden endast vill betala för det som är av värde för dem (Liker, J.K. 2004). För att urskilja vad värdet är bör kundens perspektiv vara utgångspunkten. Att skapa ett bra flöde innebär att en strävan efter att processen går från en värdeadderande aktivitet till en annan tills processen är avslutad (Anhede, P. 2016). För att hitta de värdeadderande och icke-värdeadderande aktiviteterna i en process kan en kartläggning utformas. I en kartläggning åskådliggörs alla aktiviteter från början till slut för att få en helhetsbild över nuläget. Utifrån det kan slöserier elimineras och fokus på förbättringsmöjligheter kan påbörjas (Rother, M. & John, S. 2002).

3.6 Informationsutbyte

Ett bra och effektivt informationsflöde är ett behov och av nödvändighet för att kunna effektivisera försörjningskedjan. Ett effektivt informationsflöde behövs för att aktörerna i försörjningskedjan skall kunna utnyttja resurserna på ett optimalt sätt. Risken att det uppstår dålig kvalitet på informationsutbytet stiger då antalet informationskällor ökar och blir allt mer komplexa (Watts & Even 2009). I många försörjningskedjor finns det asymmetrisk information, vilket innebär att kunden har information som leverantören inte har och vice versa. Asymmetrisk information kan leda till osäkerhet i försörjningskedjan, vilket kan leda till att utnyttjande av resurser inte optimeras och leveransförmågan försämras. Detta i sin tur leder till att företag bygger upp buffertar så som lager för att gardera sig och binder där med överflödigt kapital. Att ett effektivt informationsflöde behövs för att kunna samarbeta är av stor betydelse. Det krävs säkra, snabba och korrekta informationsutbyten för att skapa konkurrenskraftiga samarbeten (Mattson 2002).

3.7 Automatisering

Automatisering innebär utnyttjad teknologi av elektroniska och datoriserade system som kan leda till att det uppstår en värdeförädling med eller utan mänsklig arbetskraft. En totalautomatisering innebär således att människans roll kan elimineras och endast komma att behövas vid manuell kontrollering av processer. På senare tid har automatisering använts inom administrationsområden för att på så sätt minska kostnaderna och ledtider (Mattson 2002).

Traditionellt sett registreras order i kundföretagets system där den sedan skrivs ut och skickas via mail, post eller fax till leverantörsföretaget. Framme på leverantörsföretaget registreras ordern som en kundorder. Det manuella arbete kan automatiseras genom att införskaffa gemensamma system där kommunikationen kan ske och därmed kan stor del av pappershanteringen elimineras och det manuella arbetet förenklas (Mattson 2002).

3.8 Standardiserade arbetssätt

Ett standardiserat arbetssätt används för att förenkla och skapa ett gemensamt sätt att utföra en process. En process innebär att något behandlas eller bearbetas för att öka dess värde och tillfredsställa kundernas behov. I dagens företag krävs förändring för att sträva efter högre effektivisering och för att skapa förbättringspotentialer, vilket företaget kan behöva betrakta från en annan synvinkel (Persson 2010). Enligt Ahlgren (2004) tolkar individer rutinbeskrivningar på olika sätt och därmed kan skillnader ses mellan prestationseffektivitet (Ahlgren 2004 se Khishkar 2015, s.14)

Definitionen av ett standardiserat arbetssätt beskrivs enligt Jang och Lee (1998) utifrån vilken utsträckning arbetsregler, policys och rutiner formuleras och följs. För de processer som går att standardisera kräver aktivt deltagande samt repetitiva uppgifter, vilket därmed kan leda till ökad effektivisering. Fördelar med standardiserat arbetssätt är bland annat att fasta rutiner för operationer uppkommer och det förenklar kontroller av olika processer. Variation i arbetet kan bero på personalens utbildning och kompetens och därmed blir resultatet olika beroende på vem som utfört arbetsuppgiften. Därför skall arbete utföras och dokumenteras på ett visst sätt och se till att detta följs för att skapa ett standardiserat arbetssätt och se till att processen blir utförd på samma sätt varje gång (Ungan 2006).

En nackdel med ett standardiserat arbetssätt vad gäller serviceorganisationer, är att det kan bli svårt att ta fram arbetsrutiner då kundens efterfråga varierar. Då ett företag skapar standardiseringar och rutiner för arbetsuppgifter kan det vara svårt att anpassa sig och absorbera den variation som uppkommer. Standardiseringen skall ses som ett verktyg för att förbättra och lära sig att se nya möjligheter att utvecklas och växa (Seddon 2010).

3.9 Kundrelationer

En relation är en ömsesidig interaktion som skapar samarbete mellan två parter. En relation kan vara både oberoende eller beroende, vilket kan leda till för- och nackdelar för båda parterna (Eklund & Furåsen 2005).

En relation kräver personlig interaktion i form av att tillit byggs upp och ett bredare samarbete skapas tillsammans med den andra parten (Ploetner & Ehret 2006). Relationer med kunder ändras under utvecklingens gång. För att skapa fördelar med att ha en relation behöver ett företag lära känna sina kunder. Exempelvis kan en långsiktig relation bygga på att det finns en hög nivå av samarbete och samverkan, vilket gör att parterna blir beroende av varandra (Lindgreen, Palmer, Vanhamme & Wouters 2006).

En långsiktig relation kan benämnas partnerskapsrelationer där fokus ligger på att utveckla och skapa nära och intima relationer med ett fåtal leverantörer. Detta leder till att parterna tillsammans kan bli konkurrenskraftiga. I ett partnerskapsförhållande handlar det om att båda parterna skall vinna på att underhålla relationen och på så sätt bli konkurrenskraftiga. En nackdel med att skapa långsiktiga och nära relationer är att båda parterna blir beroende av varandra, men i sin tur finns det fler fördelar än nackdelar med att utveckla en partnerskapsrelation (Mattson 2002).

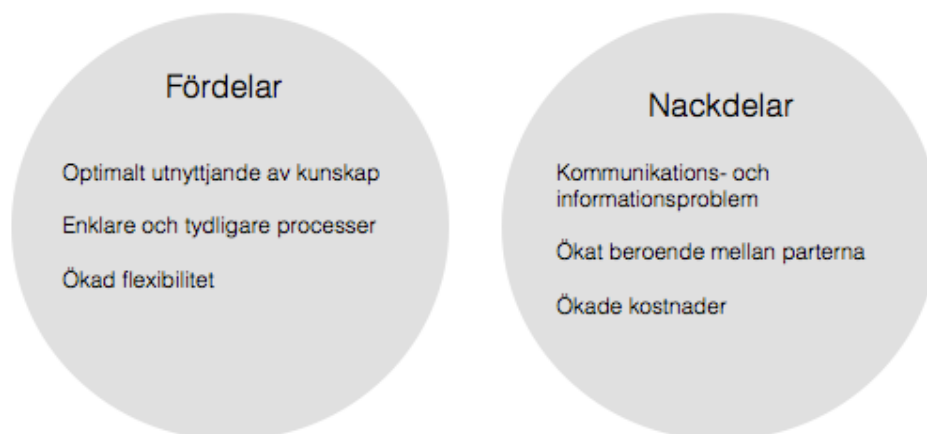
3.10 Outsourcing

Outsourcing kan definieras på många olika sätt vilket komplicerar betydelse av termen. Författare har olika åsikter och synsätt på begreppet outsourcing och för att förenkla vad denna rapport syftar till när outsourcing nämns har olika definitioner tagits upp samt beskrivning av en egen definition gjorts.

Den första definitionen som Augustson och Bergstedt (1999) definierat innebär att; ”en extern leverantör tar över en aktivitet som företaget tidigare utfört internt”. Detta leder till att företagets egen verksamhet krymper då aktiviteter förflyttas utanför företaget (Augustson & Bergstedt 1999).

En annan definition av Wadhwas & Ravindrans (2007) lyder enligt följande; ”Outsourcing är en kontinuerlig process där inköp av tjänster och delar sker från en part utanför företaget som kan tillgodose dessa behov istället för att tillverka dem på egen hand”. Outsourcing har ökat då företag väljer outsourcing vid många olika delar av processerna i en verksamhet då aktiviteter inte är kostnadseffektiva om de sköts internt och heller inte är företagets huvudkompetens (Wadhwas & Ravindrans 2007)

Outsourcing gäller inte enbart vid tillverkning utan även andra delar av ett företag så som administration, marknadsföring etc. När ett företag bestämmer sig för att outsourca en aktivitet finns det både för- och nackdelar som måste tas i beaktning vid beslutsfattandet. Effekterna kan bli olika beroende på företagets val och alla företag har olika behov. Enligt Axelsson (1998) beskrivs några generella för- och nackdelar i figur 2.



Figur 2. För- och nackdelar med outsourcing (Axelsson 1998).

Genom outsourcing kan ett företag skapa ett bra partnerskap med den andra parten samt fokusera på sina huvudkompetenser och på så sätt skapa värde (Sauer 2013).

3.11 Transparent informationsflöde

Zhu (2004) definierar ett transparent informationsflöde enligt följande; nivå av tillgänglighet av marknadsinformation för alla medverkande parter. Ett transparent informationsflöde möjliggör förbättringar av personalens välfärd och marknadseffektiviteten (Isgin & Sopher 2015). Det skapar även möjlighet att designa högkvalitativa informationsutbyten mellan olika parter (Nicolaou 2010).

Ball (2009) har sammanfattat ett transparent informationsflöde med tre ord; öppet beslutsfattande, ansvarighet och öppenhet. När en verksamhet har valt att implementera ett transparent informationsflöde kan det leda till en status av öppenhet och ärlighet. Detta på grund av att företaget tillåtit att sina dokument är tillgängliga för allmänheten. Burnett och Hutton (2007) menar på att ett transparent informationsflöde stimulerar integritet då företaget öppnar upp för ärlighet. De skriver även om "paradoxen av transparens", vilket betyder att företaget skall byggas inifrån och ut. Ärlighet och öppenhet börjar inifrån ett företag och skall ha en tydlig och opåverkad kommunikationsförmåga (Burnett & Hutton 2007).

Då det finns olika definitioner om vad ett transparent informationsflöde är, har följande termer valts för att förklara vad rapporten menar när termen nämns; öppenhet, tillgänglighet och ärlighet. För att få ett transparent informationsflöde krävs att företaget möjliggör att dokument är allmänna, vilket i sin tur får verksamheten att vara ärlig och öppen utåt. Genom att anta "paradoxen av transparens" möjliggör det att ett transparent informationsflöde byggs upp inifrån och ut vilket gör att personal kommer att försöka sälja in företagsnamnet när de kommunicerar med kunder, vilket leder till att transparens fungerar både extern och internt (Burnett & Hutton 2007 och Ball 2009).

3.12 Affärssystem och API

Ett affärssystem fungerar som en databas som förser företaget med nödvändig information som krävs för att kunna styra och kontrollera verksamheten administrativt. Många affärssystem är generella så att de är användbara i många olika slags verksamheter. Det finns dock affärssystem som är specialanpassade och utformade efter ett specifikt företag eller bransch. Affärssystem tillgodoser information för alla affärsprocesser som har involverade och integrerade system. En sådan uppbyggnad av systemet kan generera i att användare som är online kan dela med sig av information och få tillgång till annan information som behövs för att kunna utföra sin del av arbetet. Affärssystemen är vanligtvis uppdelade och grupperade i olika applikationsområde så som; produktion, marknadsföring, distribution och personaladministration. I sin tur är applikationsområdena uppdelade i moduler som kan väljas till utefter vilka behov som finns (Jonsson & Mattson 2011).

I ett affärssystem kan en del funktioner kräva ett förtroende till en annan part då du inte kan eller tillåts göra det på egen hand. Vissa delar i ett affärssystem kräver begäran från andra affärssystem för att kunna utföra en del moment. API betyder applikationsprogrammeringsgränssnitt och innebär att få tillgång till utbyte av information, vilket kan vara inom eller mellan företags affärssystem. Utifrån API får kunden tillgång till koder som gör att de kan kopplas ihop med företaget och därmed kan tjänster i affärssystemen utbytas. Koderna i API fungerar som begäran av olika förfrågningar som kunden är i behov av från företaget (Orenstein 2000).

4 Empiri

Detta kapitel beskriver empiri om företaget Boxon och dess orderläggningskoncept Baghera. Ett nuläge beskrivs vad gäller företagets orderläggning av etiketter, traditionellt eller orderläggning via ett system.

4.1 Boxon AB

Boxon ABs affärsidé innebär att de ska erbjuda förpacknings- och märkningslösningar som bidrar till en förbättrad lönsamhet för deras kunder. Boxon AB har funnits inom förpacknings- och märkningsbranschen i närmre 80 år och är idag ett av nordens ledande företag i sin bransch. Företaget erbjuder tre stycken olika affärsområden. Boxon Pak är den verksamhet som erbjuder förpackningslösningar, Boxon Systems är specialiserade på intelligent märkning och Boxon Bulk arbetar med bulkhantering.

Företagets vision är att bidra till lönsammare flöden med hjälp av smartare lösningar, oavsett storlek på verksamhet. Verksamheten ser varje kundbehov som unikt och arbetar med att skapa unika helhetslösningar.

Verksamheten är förlagd i Borås där de arbetar med märkning. Företaget har många års erfarenhet att etiketthantering, så väl lokalt som globalt. Affärsområdet arbetar främst med etiketthantering, men lika viktigt anser de att systemintegrering, logistik, spårbarhet, detaljhandelsexponering och varumärkesvård är. Verksamheten erbjuder etiketter i alla dess former. Det kan röra sig om allt ifrån tvättrådsetiketter till globala standardetiketter som använd vid transport och logistiklösningar. Boxon står för grunden, vilken innebär att de i de allra flesta fall tar fram förtryckt etiketter i deras eget tryckeri i Borås. Grundetiketten förses vanligen med logotyp, ramar samt standarduppgifter. Vad gäller märkning ingår en rad olika aktiviteter. I konceptet ingår bland annat etikettmärkning, systemintegrering, spårbarhet, logistikmärkning, exponering, varumärkesvård, global etiketthantering samt termotransfer, bläckstråle och laser för produktmärkning (Boxon 2015).

4.2 Orderläggningskoncept

Baghera är ett orderläggningskoncept som ingår i Boxon. Konceptet är en internetbaserad orderplattform som innehåller all artikel- och orderinformation uppdaterad i realtid. Baghera anses vara en enkel, säker och tidsbesparande tjänst som ger kunden kontroll över etiketthanteringen. Syftet med orderläggningskonceptet är att kunden ska uppleva en smidig etiketthantering som genererar i ökad effektivitet och lönsamhet. Orderplattformen kan göra mycket mer än bara ta emot order och skapa faktureringsunderlag. Webbplattformen kan automatiskt ta emot orderfiler via FTP eller registreras manuellt. När en order finns i systemet kan etikett skrivas ut på vilken skrivare som helst i världen där det finns internet. Konceptet genererar även en plocklista, lista över leveransinnehåll och fakturaunderlag (Boxon 2015).

Den främsta fördelen med Baghera är att all information finns uppdaterad i realtid på webbplatsformen. Det innebär att artikelinformation hamnar på rätt etikett, i rätt tid och hos rätt leverantör. Momentet att sätta pris och justeringar av informationen på etiketten kan därför göras fram till bara några timmar före produktionsstart. Kunden kan via plattformen följa status på ordern, i realtid.

Baghera är ett transparent system, vilket innebär att alla som har befogenheter till systemet kan se information kring orderstatus, statistik samt revidera order. Konceptet kan ses som en kombination av etikettproduktion och outsourcing av etikettproduktion. Lagersaldo uppdateras veckovis och ligger som grund för inköp och produktionsplanering, vilket kan ses som en systemfördel (Boxon 2015).

4.3 Traditionell orderläggning

En nulägesbeskrivning har gjorts på företaget för att kunna identifiera vart de ineffektiva bitarna idag befinner sig i den traditionella orderläggningsprocessen. En kartläggning av orderläggningsprocessen har gjorts i samband med kompletterande intervjuer med berörda parter. De som intervjuades var Tobias Ekberg¹, printbyråoperatör på Boxon, Paulina Erlandsson², innesäljare på Boxon samt orderläggare hos kund X³. Intervjuer har genomförts för att få en rättvis och ärlig beskrivning av nuläget från både företaget och kundens perspektiv. Detta ska användas för att kunna dra paralleller hur det en orderläggningsprocess generellt ser ut, vilka brister som finns och vad som kan förbättras.

Företagets aspekter

Nedan sammanfattas företagets viktigaste aspekter vad gäller deras syn på den traditionella orderläggningsprocessen. Ekberg och Erlandssons (2016) viktigaste punkter åskådliggörs nedan:

- Orderfil skickas in manuellt via mail
- Orderfil behandlas manuellt
- Manuell beräkning av produktionstid, materialåtgång och resursåtgång
- Intern orderfil skapas
- Manuellt arbete med färdigproducerade produkter; packning, plocklista och följesedel
- Dokument hanteras i pappersformat
- Dokument sorteras efter färgade mappar
- Orderbekräftelse skickas till flera parter
- Komplex att skapa faktura då uppgifter kring ordern måste stansas in manuellt
- Flera leveransställen försvårar administrationen
- Tidskrävande

¹ Tobias Ekberg printbyråoperatör Boxon Systems, muntlig intervju den 1 februari 2016.

² Paulina Erlandsson Innesäljare Boxon Systems, muntlig intervju den 8 februari 2016.

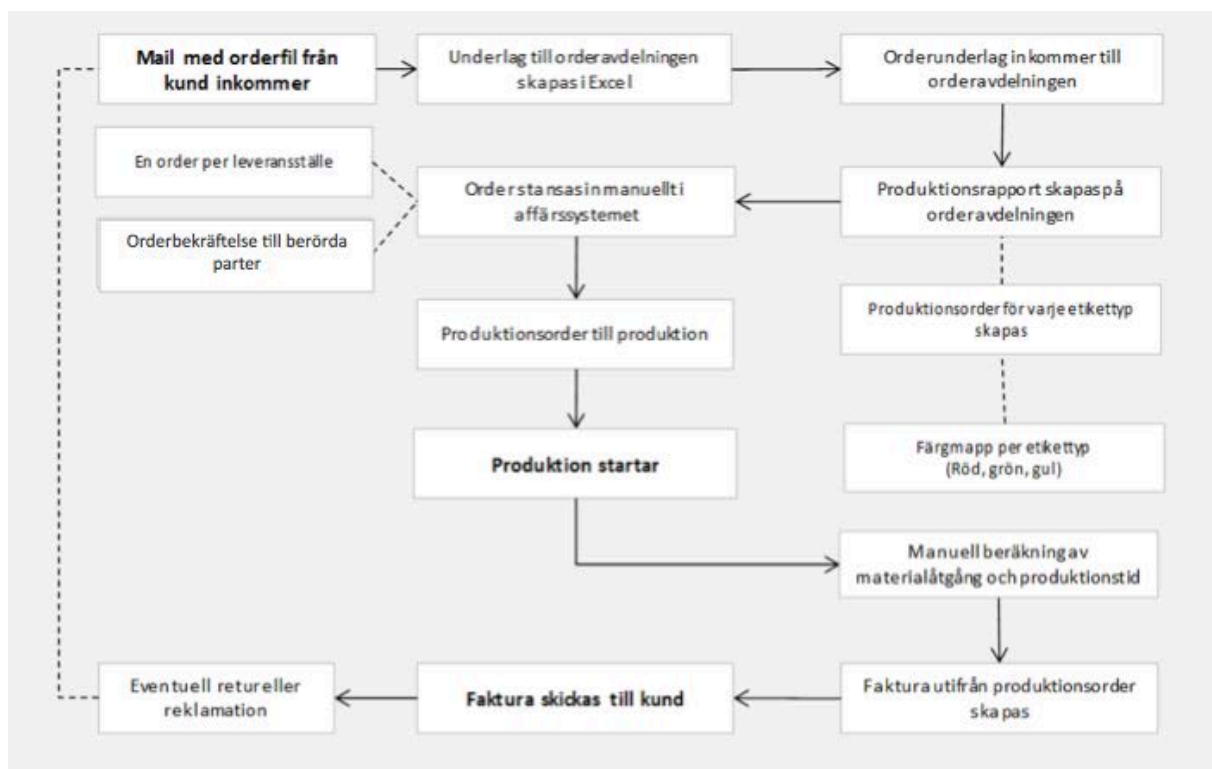
³ Orderläggare kund X, muntlig intervju den 30 mars 2016.

Kundens aspekter

Nedan sammanfattas kundens viktigaste aspekter vad gäller deras syn på den traditionella orderläggningsprocessen. Nedan åskådliggörs kund X (2016) viktigaste punkter:

- Orderfil skapas där varje etikettyyp kräver en separat fil och skickas via mail
- Dokumentationsbrist upplevs då faktura och orderbekräftelse inte är optimala och tillräckligt detaljerade
- Orderläggningsystemet via mail upplevs sårbart
- Kommunikationsbrister
- All dokumentation sker på svenska medan kundens koncernspråk till stor del är engelska

Utifrån de data som samlats in vid intervju tillfällena och en kartläggning av den traditionella orderläggningsprocessens nuläge sammanställts, vilket visualiseras i figur 3.

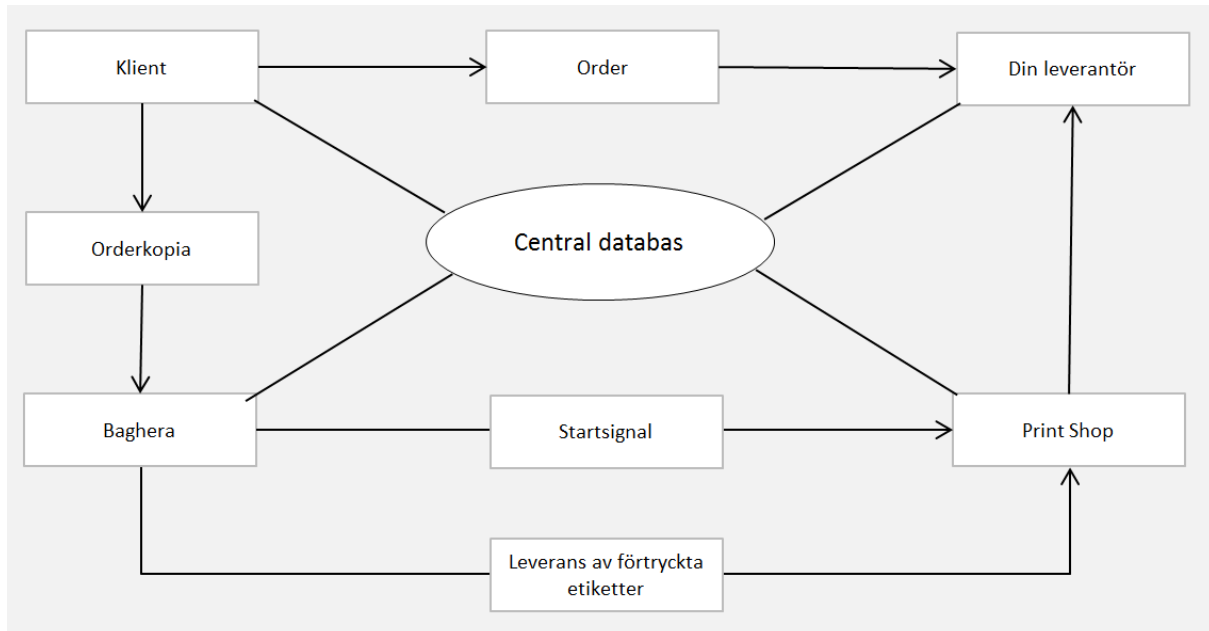


Figur 3. Den traditionella orderläggningsprocessen utifrån företagets perspektiv.

Den traditionella orderläggningsprocessen börjar med att en orderfil inkommer via mail från kunden. Utifrån orderfilen skapas ett underlag i Excel som lämnas vidare till orderavdelningen. Orderavdelningen skapar utifrån underlaget en produktionsrapport som stansas in manuellt i företagets affärssystem. En order per leveransställe skapas samt orderbekräftelse skickas till berörda parter när orden är lagd i företagets system. Produktionsrapporten lämnas sedan vidare till produktion och produktionen kan starta. När orden är produceras beräknas materialåtgång och produktionstid manuellt. Utifrån produktionsorder skapas en faktura som skickas till kund. Vid ett optimalt fall är ordern fullbordad här, men eventuell retur eller reklamation kan förekomma och då läggs en ny order via mail till företaget och processen börjar om.

4.4 Orderläggning via en systemlösning

Nulägesbeskrivningen nedan är en kartläggning över hur orderprocessen ser ut på med användning av systemlösningen för orderläggning. Anledningen till att en nulägesbeskrivning har gjorts är för att jämföra fördelarna samt nackdelarna med den traditionella orderläggningen kontra orderläggning via en systemlösning. Boxons systemlösning är Baghera. Nuläget ser ut som följer i figur 4 vid orderläggning för en kund i Baghera.



Figur 4. Orderprocessen via Baghera-konceptet (Baghera Systems AB u.å).

Till en början skapas ett avtal mellan kund och leverantör. Kunden skickar regelbundet in orderfiler genom Baghera. All order- och artikeldata finns då i konceptets system. Hela kedjan hålls transparent, vilket innebär att både kund, produktion och leverantör kan se order- och artikeldata i realtid. När en kund skickar in en orderfil till webbplatsen skapas ett TTP. Det är ett datum som talar om när ordern ska produceras. Vid TTP printas det antal etiketter som ordern innehåller. När ordern är färdig packas produkterna och skickas därefter till kund. När en kund binder avtal med Boxon innebär det att samtliga etikettlayouter finns lagrade i Baghera-konceptet samt den senaste orderinformationen. Eftersom Bagheras kedja är transparent och i realtid kan alla parter med behörighet följa aktuell leveransstatus.

Konceptet är en fullständig outsourcing av orderläggning av etiketter, printning och distribution. Det finns printshopar i Sverige, Nederländerna, Turkiet, Bangladesh, Kina och Indien. Det innebär att leverantören av etiketter finns nära kunden och leveranstiderna kan därmed hållas nere (Boxon Systems AB u.å).

5 Analys

Kapitlet bygger på en analys där en jämförelse av teori och empiri gjorts. I analysen sammanställs frågeställning och nuläget genom att utgå från valda teorier. Analysen leder sedan till rekommendationer för att förbättra ett företags administrativa aktiviteter.

5.1 Orderläggningsprocessen

Orderläggningsprocessen är en huvudaktivitet hos ett företag om verksamheten ska fortgå. Vid en kundorderstyrd produktion finns det inget att producera om order inte inkommer. En orderläggningsprocess behövs hos ett företag för att veta vad kunderna efterfrågar och vad som därför behöver tillverkas/produceras och levereras. På Boxon finns det i nuläget två olika sätt att lägga en order. Den ena processen är en manuell orderinstansning där orderläggningen sker från kund via mail och behandlas sedan manuellt av ordermottagare. Det innebär att processen kräver mänsklig arbetskraft medan den andra processen är mer automatiserad. Den automatiserade processen innebär att kunden lägger order via det elektroniska orderläggningskonceptet Baghera. Ordermottagandet görs automatiskt och förs vidare till orderbehandlare via konceptet Baghera (Boxon 2016 u.å).

Enligt Oskarsson, Ekdahl och Aronsson (2003) ingår tre delarna i en orderläggningsprocess, det vill säga orderläggning, ordermottagning och orderbehandling. Detta är steg som passerar oavsett vilken orderläggningsmetod som används. Att ha ett orderläggningssystem är viktigt för att tillgängliggöra information åt kunden så att denne kan lägga order för produkt/tjänst som efterfrågas.

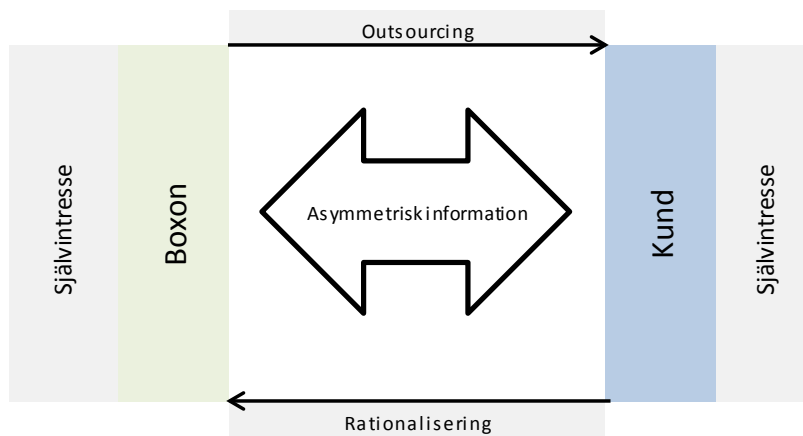
5.2 Informationsflöde

Med hjälp av ett affärssystem kan ett företag lättare kontrollera sina processer för att få översikt på sina kostnader samt förbättra sin kommunikation. Ett affärssystem tillgodoser företaget och dess kunder med den information som behövs för att styra och kontrollera verksamheten. Ofta anpassas affärssystem utifrån sin verksamhet. Baghera är Boxons egna affärssystem som kunderna kan köpa sig in i för att genom en webbaserad plattform lägga order. Genom att använda API kan informationsutbyte ske inom eller mellan företagets affärssystem. I ett API finns det koder som kunden får tillgång till och kan då begära olika förfrågningar som den är i behov av, det vill säga beställning av dess specifika etikett (Orenstein 2000).

Med hjälp av samarbete mellan eller inom ett affärssystem kan informationsutbytet bli effektivare, vilket gör att parterna kan utnyttja sina resurser på ett optimalt sätt, det vill säga förbättra de administrativa processerna vad gäller orderläggning. Bagheras affärssystem är webbaserat, vilket innebär att kommunikationen sker online via mail. Det innebär en rationalisering av de administrativa processerna då muntligt informationsutbyte kan kräva mer tid i och med det manuella arbetet som tillkommer.

Kunden outsourcar sin etikethantering till Boxon, vilket innebär att kunden själv lägger sin order via Bagheras orderkoncept och Boxon står för produktionen av ordern. Båda parterna har ett självintresse, vilket innebär att parterna vill uppnå fördelar som kan generera vinst till dess verksamhet. Genom att kunden köper en tjänst, i detta fall orderläggning via Bagheras orderkoncept, uppnås en rationalisering hos kunden gällande dess administrativa processer.

Ett problem som kan uppstå är asymmetrisk information mellan parterna om systemet inte är väl utvecklat. Asymmetrisk information innebär att parterna i en relation har olika förstahandsinformation och därför är transparens viktigt, vilket åskådliggörs i figur 5.



Figur 5. Asymmetrisk information.

Transparens öppnar upp för ärlighet och stimulerar integriteten, menar Burnett & Hutton (2007). Ett transparent system tillåter kunden att ta del av information rörande orderstatus, statistik och leverans. Information finns tillgängligt för båda parterna och inget undanhålls eller göms. Arbetsuppgifterna kan förbättras för båda parter då information finns visuellt och inget dubbelarbete uppstår. En transparent kedja möjliggör även att företaget kan skapa högkvalitativt informationsutbyte mellan parterna.

Med hjälp av leveransserviceelementen kan även informationsutbytet förbättras och fokus på att endast utföra de väderadderande aktiviteterna blir viktigare. Med hjälp av ett gemensamt orderläggningssystem kan orderlägningsprocessen automatiseras och ett standardiserat arbetssätt kan utvecklas där de icke värdeskapande aktiviteterna reduceras. En mall kan skapas för att åskådliggöra hur arbetet skall gå till, det vill säga hur orderlägningsprocessen bör gå till. Med automatisering kan kommunikationen ske mellan företagen genom den gemensamma orderlägningsprocessen och på så sätt kan pappershantering reduceras och det manuella arbetet effektiviseras menar Mattson (2002).

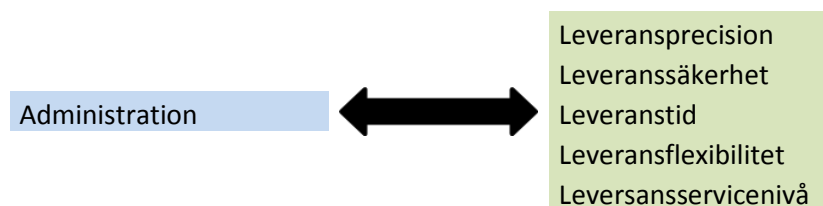
De negativa effekterna av att standardisera arbetsuppgifter bör tas i beaktning. Att standardisera arbetsuppgifter kan leda till att företaget har svårt för att absorbera variation och på så sätt inte tillfredsställa kunden på bästa möjliga sätt. Som företag borde fokus ligga på att standardisera de grundläggande arbetsuppgifterna standardiseras och sedan fokusera på att tillfredsställa den enskilda kunden. Företaget kan på så sätt finna förutsättningar för att skapa goda relationer och utveckla långsiktiga partnerskap (Seddon 2010).

5.3 Leveransserviceelement och värdeadderande processer

Baghera är en webbaserad orderläggningsplattform som förbättrar leveransservicen och dess undernivåer, det vill säga leveransserviceelementen. Genom att använda Bagheras koncept eller annat gemensamt orderläggningssystem kan leveranstiderna kortas genom att endast värdeadderade aktiviteter utförs och orderinformation behandlas i realtid. Det innebär att när en order är lagd landar den direkt i systemet och skickas till produktion. Detta medför att ordern kan behandlas utan att behöva bearbetas av en intern orderläggare. Detta leder i sin tur till en ökad leveranssäkerhet och leveransflexibilitet som innebär att kunden får rätt produkter i rätt kvantitet och samtidigt har möjlighet att revidera ordern ända fram tills produktionsstart. Leveransprecisionen förbättras genom att leveransen sker enligt avtal med kunden. Leveransservicenivån klassas som god då grundetiketterna alltid finns på lager och kan behandlas så fort en order inkommer.

Mattson och Jonsson (2011) hävdar att leveransservice är de aktiviteter som sker från det att kund lägger en order till det att orden mottas av leverantören. Det är viktigt att kunna bedöma företagets leveransserviceelement för att leveransservicen ska hållas hög och företaget ska vara bättre än konkurrenterna.

Leveransserviceelementen och administration kan ses som ett samspel. Genom att kartlägga de värdeadderande aktiviteterna i administrationsprocessen och koppla dessa till leveransserviceelementen kan leveransfördelar uppnås och möjligheter till att förbättra orderläggningsprocessen. På sikt kan detta leda till reducerade administrationskostnader, förbättrad leveransservice och rationalisering av orderläggningsprocessen. I figur 6 åskådliggörs spelet mellan leveransserviceelementen och administrationen.



Figur 6. Samspelet mellan administration och leveransserviceelementen på ett företag.

Då administrationen påverkar ett företags leveransserviceelement, är det viktigt att fokusera på de värdeskapande aktiviteterna. Genom att administrera leveransen sett till dess precision, säkerhet, tid, flexibilitet och servicenivå kan ett samspel uppnås och kundfördelar genereras.

5.4 Kundrelationer och outsourcing

En god kundrelation är grunden för en god affärsprocess. Det är viktigt att parterna i en relation har ett ömsesidigt utbyte vad gäller fördelar för sin verksamhet samt utveckla långsiktiga kundrelationer för att skapa förtroende och därmed vara konkurrenskraftiga gentemot sina konkurrenter. Samarbetet mellan kunden och leverantör bör gynna båda parter för att det ska bli en långsiktig relation. I Boxons fall vill de ha långsiktiga relationer då detta är ett bevis på en säkrad inkomst under en längre tid samt att rutiner och standarder kan växa fram. Detta leder i sin tur till en rationalisering av administrativa arbetsuppgifter som kan leda till både tid- och kostnadsbesparingar.

Bagheras koncept bygger på att de administrativa uppgifterna förläggs hos kund. Det vill säga att kunden själv lägger sina order via den webbaserade plattformen. Baghera bygger därmed på ett koncept kallat outsourcing. Enligt Augustson och Bergstedt (1999) kan outsourcing definieras på många olika sätt, vilket komplicerar dess betydelse. Den ena definitionen som forskarna kommit fram till är att outsourcing är när en extern leverantör tar över en aktivitet som företaget tidigare utfört. I Boxons fall innebär detta med andra ord att orderläggningen av etiketter är förlagd hos kunden (Augustson & Bergstedt 1999).

En annan definition av outsourcing, författad av Wadhwas och Ravindrans, är att outsourcing är en kontinuerlig process där inköp av tjänster och delar sker från en part utanför företaget som kan tillgodose dess behov istället för att tillverka dem på egen hand. I Bagheras fall är det kunden som står för den kontinuerliga processen där inköp av tjänster och produkter sker från en part utanför företaget. Den tjänst som kunden köper av Boxon är printning av etiketter och själva slutprodukten är etiketten. Boxon tillgodoser kundens behov istället för att kunden på egen hand ska printa etiketter.

Outsourcing kan sammanfattningsvis, utifrån Boxons fall, innebära att en förflyttning av en aktivitet förflyttas från företaget ut till kund så att aktivitet sker hos kund kontinuerligt och som en rutinmässig handling. De fördelar som kan uppnås via ett outsourcingkoncept är att det blir en ökad flexibilitet i orderläggningen då kunden själv väljer när order läggs och hur mycket som behövs och vilken artikel. Dessutom utnyttjas kunskap på rätt sätt med hjälp av outsourcing genom att kunden står för orderläggningen av etiketter, anpassade till kundens produkter, medan Boxon står för produktionen av etiketterna. Den viktigaste fördelen med outsourcing är att det leder till enklare och tydligare fördelning av processerna i verksamheten, det vill säga att kunden lägger ordern och leverantören tillverkar det kunden efterfrågar (Axelsson 1998).

Axelsson anser att det även finns nackdelar med outsourcingkonceptet då detta i vissa fall kan leda till ökade kostnader, risker vid kommunikations- och informationsutbyte och ett ökat beroende i relationen mellan parterna. I Boxons fall kan detta stämma till viss del då kostnaderna kommer att öka för båda parterna till en början när nya avtal knyts genom att kunden köper sig in i systemet och Boxon måste i sin tur skapa orderfiler med kundens etiketter och dess information. Detta är något som tar tid, vilket i sin tur leder till ökade kostnader. Genom att outsourca orderläggningen kan brister i kommunikations- och informationsutbyte uppstå då den muntliga- och dagliga kommunikationen försvinner jämfört med den traditionella orderlägningsprocessen då order inte längre läggs via telefon eller mail. Vid användandet av outsourcingkonceptet står kunden på egna ben genom att de lägger sina egna order med hjälp av exempelvis Bagheras plattform. Axelsson hävdar att ett beroende kan uppkomma vid outsourcing, vilket kan ses som en fördel. I rapportens studie innebär det att kunden är beroende av att ha Boxon som leverantör för att de ska få etiketter till sina produkter. Det kan handla om att kunden själv inte har den kunskap som krävs för att producera etiketter (Axelsson 1998).

Sauer (2013) menar att outsourcing kan leda till att ett företag kan skapa ett bra partnerskap med kunden där varje part fokuserar på sin huvudkompetens. Detta skapar värde för kunden, vilket är viktigt för Boxon. Boxons outsourcingkoncept bygger på att kundens order ska levereras utifrån leveransserviceelementen, vilket skapar värde för kunden. (Sauer 2013).

5.5 Datakvalitet

Baghera konceptet bygger på en intern webbplattform där kunderna själva ansvarar för sina administrativa processer gällande orderläggning medan Boxon står för produktionen av kundens lagda order. Konceptet är utvecklat internt, vilket innebär att endast företaget har möjlighet att erbjuda outsourcingkonceptet till sina kunder. Detta kan kopplas till begreppet datainformation som syftar till den information som finns i ett affärssystem. Datainformation hävdas vara en kritisk resurs för företaget eftersom informationen ligger till grund för att fatta olika process- och ledningsbeslut. Eftersom verksamhetens mål är att få in fler kunder i Baghera kommer detta generera i att mer datainformation kommer behöva behandlas i affärssystemet.

Då informationsteknologin ständigt utvecklas och verksamheten kommer få mer data att lagra och behandla än förut kan detta leda till att riskerna ökar för att datakvaliteten försämras. En försämrad datakvalitet menar Watts och Even (2009) kan leda till ett dåligt rykte, försämrat kapital och en högre risk gällande läckage av information om verksamhet (Watts & Even 2009).

I Boxons fall då fler kunder börjar använda Baghera som orderplattform vid etikettbeställning, vilket kan leda till att datainmatningen försämras. Systemet kan lättare bli överbelastat och därmed kan även resursbrist uppstå. En annan nackdel med ett outsourcingkoncept kan anses vara att verksamheten använder sig av flera olika databaser då en del order kommer förbli lagda på det traditionella sättet via manuell inmatning. Om antalet användare av Baghera ökar kan det standardiserade arbetssättet revideras eller försvinna helt då det alltid kommer finnas kunder som har order som kräver specialbehandling (Palmqvist 2005).

5.6 Huvudplanering och detaljplanering

Ett företag som använder sig av detalj- och huvudplanering skapar produktionsunderlag för att kunna göra ett schema över hur mycket kapacitet och resurser som behövs avseende tid, material och personal för att färdigställa befintliga kundorder. Huvudplaneringen tillgodoser kapacitet och resurser i ett längre perspektiv, cirka 6 månader och detaljplanering är verksam i ett kortare perspektiv som ligger närmre i tiden. I studieföretagets fall innefattar planeringen grundetiketter, prognoser och kundorder för att skapa basen i schemat. Det är dessa aspekter som står för de inkommande delarna i både huvudplaneringen samt detaljplaneringen. Genom att skapa planering för sin produktion kan ett företag enklare förutspå framtidens resurser och kapacitet samt planera på långsikt (Harrison & van Hoek 2011) (Mattson & Jonsson 2008).

5.7 Automatisering

Automatisering av verksamhetens orderläggning sker idag med hjälp av deras koncept Baghera där de vill att kunderna skall lägga sina order själva. Då kunden lägger sin order skickas det automatiskt en plocklista till printbyrån som direkt kan starta produktionen av de efterfrågade etiketterna. Efter produktion skapas automatiskt ett fakturaunderlag i Baghera som kan hämtas för att skapa en faktura. Om order läggs utan användning av Baghera blir orderlägningsprocessen mer komplex och ledtiden blir längre på grund av manuell behandling av order. Först måste ordern stansas och skickas till printbyrån för att beräkna totala antalet etiketter.

Därefter skickas den tillbaka för att göra en slutgiltig order som skickas tillbaka till printbyrån för att starta produktion. Den manuella behandlingen är merarbete för personalen och resulterar inte i större värde för kunden utan är endast i längre ledtid. Om parterna skulle samarbeta och införskaffa gemensamma orderläggningssystem skulle kommunikationen förenklas och det manuella arbetet skulle kunna automatiseras och ledtiderna kortas på grund av tiden som sparas vid administration av orderläggningen samt i printbyrån (Mattson 2002).

6 Diskussion

Nedan presenterar författarna en diskussion av analysen.

Examensarbetet har för avsikt att förbättra ett företags orderläggningsprocess för inkommande order. I studien har en diskussion förts fram utifrån de teorier och empiri som sammankopplats i analysen. I diskussionen ligger fokus på att skapa värde för kunden och skapa enkla lösningar som möjliggör ett transparent system där förbättringsåtgärder leder till effektivare flöde.

Orderläggningsprocessen är en viktig del för en verksamhet och det är därför viktigt att den fungerar felfritt. Fokusering på att förbättra orderläggningsprocessen och på de värdeskapande aktiviteterna kan en optimal orderläggningsprocess genereras. Det är viktigt att kartlägga vilka aktiviteter som inte är värdeskapande och försöka eliminera dem. Genom att eliminera slöseri och fokusera på värdeskapande aktiviteter kan värde skapas för kunden. Sett från verkligheten arbetar företag med den traditionella orderläggning vilket kräver mycket manuellt arbete vad gäller instansning av order. Detta genererar i mycket pappershantering vilket anses vara tidskrävande, komplext och inte speciellt hållbart system. Det manuella arbetet där pappershantering förekommer genererar inte till värde för kunden och klassas därför som slöseri. I ett orderläggningssystem skulle information finnas tillgänglig för alla användare, vilket skulle generera i att pappershantering skulle kunna reduceras och icke värdeskapande aktiviteter skulle elimineras. Vi tror genom att skapa ett gemensamt orderläggningssystem antingen genom att använda sig av API eller andra system kan det bli enklare att hantera all information som tillkommer då en order läggs. Detta tror vi för att både kund och leverantör då enkelt kan ta del av information och orderläggningsprocessen sköts på egen hand av kunden.

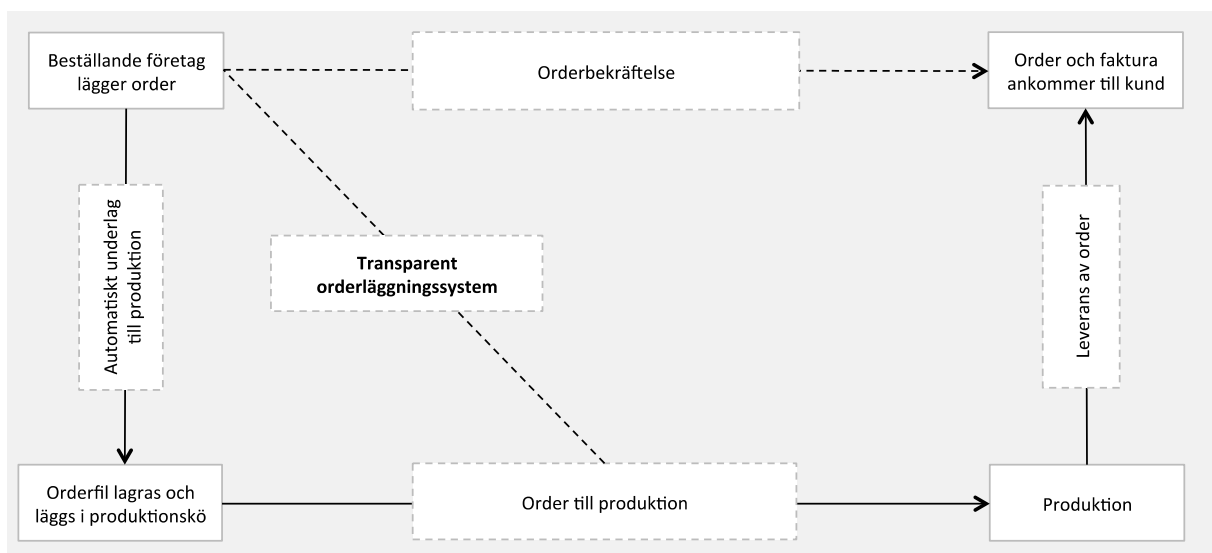
Genom att outsourca den administrativa processen och låta kunderna lägga in sina egna orders kan företag minska sin egen aktivitet av orderläggning. Ur företagets perspektiv skulle en sådan förbättring kunna leda till kapacitet- och kostnads reducering. Outsourcing leder in på automatisering som kan eliminera stora delar av det manuella arbetet som endast är tidskrävande och icke värdeskapande. Dagens manuella administrativa yrken tros försvinna eller ersättas på grund utav ny teknik. Många tjänstemannayrken framöver kan komma att påverkas av datorisering och automatisering av processer, vilket kan leda till att yrken försvinner.

Automatisering av administrativa processer används för att reducera icke värdeskapande aktiviteter och fokusera på att tillfredsställa kunden med så lite kapacitet och resurser som möjligt då tid är pengar. Genom att standardisera arbetsuppgifter kan en verksamhet enklare finna de icke värdeskapande aktiviteterna och på så sätt förenkla arbetsprocesserna. Fördelar med att införa ett standardiserat arbetssätt, är att det är lättare att kontrollera processer och personal får rutiner för hur uppgifter skall genomföras. En nackdel som bör tas i beaktning är att ju mer standardiseringar som görs, desto svårare blir det att anpassa sig och absorbera eventuell variation som uppkommer. Vi tror att företag bör standardisera de arbetsuppgifter som är identiska för alla sina kunder. Sedan kan fokus läggas på att anpassa sig efter variationen som uppstår utefter kundens varierande efterfråga och där med att försöka tillfredsställa kunden på ett optimalt sätt.

Om antalet kunder ökar hos ett företag krävs det utveckling av informationssystemet för att datakvaliteten ska bibehållas. För företaget gäller det att följa den ständigt utvecklande informationsteknologin för att kunna lagra och behandla mer data än förut i systemet. Om det från början skapas högkvalitativ datakvalitet kan företaget slippa de många risker som finns med dålig datakvalitet, det vill säga så som dåligt rykte, sämre kapital och läckage av information kring verksamheten. Vi anser att företag och dess kunder skulle kunna börjar arbeta mer med API. Utifrån en kunds perspektiv skulle användning av API-koder innebära att de inte skulle behöva köpa sig in i systemet. Istället kan kunden utveckla en egen systemlösning som är anpassad utefter deras verksamhet. Kunden kan på så vis lättare lägga sina order och behöver inte finnas direkt i leverantörens affärssystem.

Genom att ha goda relationen och ett välutvecklat samarbete kan ett effektivt informationsutbyte uppnås, vilket genererar i fördelar för båda parter. Utifrån gemensam system lösning kan informationsutbytet ske på ett enklare och effektivare sätt. Ett transparent system kan leda till att risker undviks gällande asymmetriskt information. Genom att båda parterna har tillgång till samma information är det ingen part som hamnar i en maktposition och asymmetrisk information på företaget kan bortses från.

För att förbättra orderlägningsprocessen måste de icke värdeskapande aktiviteterna minskas och ett förslag på en tidseffektiviserad orderlägningsprocess har därför tagits fram i figur 7.



Figur 7. Förslag på en tidseffektiviserad orderlägningsprocess.

Denna process startar med att beställande företag lägger order och systemet är konstant transparent genom processen. Det innebär att orderstatus kan följas från det att order läggs till att den ankommer till kund. Genom att ha kund och leverantör samarbetar och har ett gemensamt orderläggningssystem kan produktion starta snabbare genom att automatiskt underlag skapas och skickas till produktion direkt när order läggs.

Genom att förändra orderlägningsprocessen så att kunderna lägger sina order via orderläggningssystemet försvinner delar av den muntliga kommunikationen och den elektroniska kommunikationen får allt större betydelse. Vi anser att den elektroniska kommunikationen är effektivare och enklare, men att viss detaljrikedom försvinner i och med detta. Den elektroniska kommunikationen innebär kontakt via mail och att order läggs via orderläggningssystemet. Fördelen med att föra kontakt via mail är att konversationer sparas

och möjligheten att gå tillbaka i historiken blir bättre i jämförelse med muntlig kommunikation. En nackdel anser vi är att missförstånd lättare kan uppstå i och med att kommunikationen sker elektroniskt. Vid muntlig kommunikation kan följdfrågor och oklarheter enklare redas ut. Den elektroniska kommunikationen är ett snabbare sätt att dela information, vilket kan leda till rationalisering av de administrativa processerna då flödet av information går snabbare.

En viktig del att ta i beaktning är effekten av olika avdelningars behov av att göra investeringar. Det den ena avdelningen vinner på kan en annan avdelning förlora på. Det är därför viktigt för företaget att komma fram till var resurserna ska läggas för att optimera så många delar av organisationen som möjligt. Exempelvis kan IT-avdelningen hävda att ett nytt affärssystem är för dyrt att investera i medan administrationsavdelningen vill investera i ett nytt affärssystem för att förenkla dess arbetsuppgifter. Genom att lägga rätt resurser och investera rätt kan tid och kostnader elimineras och rationalisering av arbetsuppgifter kan ske.

Det är viktigt att kunna bedöma ett företags leveransserviceelement. Företag bör därför erbjuda bättre leveranser vad gäller ledtid, flexibilitet, säkerhet, precision och service än vad konkurrenterna gör. Ledtider kan hållas korta vid företag som levererar mot kundorderstyrd produktion och lagd order kan direkt behandlas. Kunden vill inte vänta med att få dess order bekräftad utan vill veta direkt att order finns i leverantörens system och att produkterna finns tillgängliga och när de kan levereras. En väl utvecklad huvud- och detaljplanering kan underlätta och förbättra leveransserviceelementen.

Vi anser att kommunikation mellan inblandade parter är det viktigaste för att ett samarbete ska fortskrida och vara långsiktigt. Som företag är det viktigt att anpassa sig utifrån kundens önskemål och därför hitta lösningar som tillfredsställer kunderna. Vi anser att Baghera är ett koncept som fungerar som orderläggningssystem, men kan behöva kundanpassas mer för att kunden ska anse konceptet lönsamt att vilja ta del av. En förbättring angående kundanpassning utifrån kundens perspektiv är att kommunikationen anpassas utefter kundens koncernspråk. Genom att inte anpassa sig skapas merarbete för båda parter, kommunikationssvårigheter vilket är ett problem som lätt kan åtgärdas och skapa mervärde för kunden.

Genom att både arbetsuppgifter och kommunikation blir allt mer automatiserade och elektroniska är det viktigt att ha negativa följder i vetskap. Genom att kommunikation mellan parter blir allt mer elektronisk finns det en risk för att stora delar av den muntliga kommunikationen försvinner. I takt med detta kan även manuella yrken försvinna och ersättas med automatiserade processer och maskiner. Att yrken försvinner är en viktig del ur ett hållbarhetsperspektiv då den sociala hållbarheten påverkas negativt.

För att kunna förbättra orderläggningsprocessen på ett företag för inkommande order anser vi att kommunikation, kundanpassning och kundrelationer är av betydelse. Ett transparent informationsflöde möjliggör att kommunikation kan förbättras och missförstånd kan reduceras. Genom att anpassa sig utefter kunden och dess variation i efterfråga kan kundvärde skapas och långsiktiga relationer byggs upp. För att skapa bra kundrelationer krävs att båda parter vinner på att samarbeta. Det innebär att kunden ska tillfredsställas med rätt produkt, i rätt tid och på rätt plats medan företaget samtidigt får en lojal och återkommande kund.

Det gäller att se kritiskt på sitt företag och kunna fokusera på förbättringar. Genom att alltid sträva efter att förbättra företagets prestation och sträva efter det mest optimala sättet att arbeta på kan företaget uppnå konkurrensfördelar och på sikt även vinst. Ett företag kan hela tiden förbättra sig och det är därför viktigt att alltid fokusera på framtiden och sträva efter ständiga förbättringar.

Då vi i empirin valt ett företag att fokusera på, och grundar vår analys och diskussion utifrån, kan det vara svårt att dra så pass generella lösningar som skulle passa andra liknande företag. Trots den generaliserade problemställningen, grundar sig analysen i den teori och empiri som författarna tagit fram. För att kunna skapa en bättre diskussion och komma fram till vidare slutsatser hade en djupare empiri krävts och data kring liknande företag skulle kunna samlats in för att kunna jämföra och generalisera. Detta anser vi kunna vara något till den fortsatta forskningen kring ämnet.

7 Rekommendationer

Rekommendationer till företaget utifrån problemställningen.

För att Boxon skall kunna effektivisera sin orderläggningsprocess har följande rekommendationer tagits fram.

API-koder

Genom att använda API-koder kan kundrelationer bli långvariga eftersom kunden inte behöver köpa in sig i hela affärssystemet. Dessutom är företaget, genom att använda API-koder, mer kundanpassade därför att systemet anpassas utefter vad som passar kundens önskemål. För företaget kan detta innebära en vinst eftersom kunder kan behållas eftersom de inte tvingas att investera i affärssystemet. Kommunikationsförbättringar kan också erhållas vid användning av API-koder då båda parter erhåller samma information. Viktigt att tänka på är att ett affärssystem är ett verktyg och passar därför inte alla företag och löser inte alla problem. Därför bör man se över sina möjligheter och vad som behövs för just sitt företag.

Kundanpassning

När ett företag väljer att anpassa sitt arbetssätt och sin produktion för att skapa värde för kunden, möjliggör det samarbete och förbättringar som annars kanske inte hade uppkommit. Genom att företaget kundanpassar sig får kunden det som verkligen efterfrågas och långsiktiga relationer mellan leverantör och kund kan skapas. En annan viktig aspekt att ta i beaktning är att anpassa språket utefter kunden.

Transparent system

Att ha ett transparent system är viktigt för att både kund och leverantör ska kunna ta del av kontinuerlig och aktuell information. Detta kan leda till en bättre relation mellan parterna då missförstånd minskas. Ett förslag till en mer tidseffektiviserad orderläggningsprocess som är transparent åskådliggörs i figur 7 i diskussionskapitlet.

Automatisering och standardisering

En orderläggningsprocess kan automatiseras genom att standardisera de administrativa processerna, vilket kan förenkla orderläggningen ur både kunden och leverantörens perspektiv. Reducerad pappershantering kan uppnås vid automatiserade processer. En nackdel med att standardisera arbetsuppgifter bör beaktas då variation i efterfrågan kan bli svårare att anpassa sig till och absorptionsförmågan kan minskas.

8 Slutsats

I detta kapitel presenteras en slutsats där problemställningen besvaras.

Ett företags möjligheter att effektivisera sin orderlägningsprocess innebär att utnyttja resurser och befintlig kapacitet optimalt. Fokus skall ligga på att skapa värde för kunden och bemöta dess efterfråga genom att utveckla enkla och effektiva lösningar.

Gemensamma API-koder effektiviserar orderprocessen så att den blir enklare för båda parter. API-koder är endast en teknisk lösning och inget verktyg som löser effektiviseringsfrågan utan är endast ett hjälpmedel. Användning av API-koder leder till standardisering av arbetsuppgifter och icke värdeskapande aktiviteter kan reduceras. Fokus på att tillfredsställa kundens efterfråga och på så vis förbättra företagets prestation kan istället göras genom denna tidseffektivisering. En nackdel med att utveckla standardiserade arbetsuppgifter är att företaget förlorar förmågan att anpassa sig utefter variation hos kunden.

För att undvika asymmetrisk information gäller det att skapa ett transparent system. Arbetsuppgifterna effektiviseras genom att båda parter tar del av tillgänglig information, tidseffektivisering uppnås och missförstånd reduceras. Ett transparent system bidrar till att kommunikation förbättras och kundrelationer stärks vilket skapar värde för både kund och företag. Företaget skall anpassa sig utefter kundens concernspråk för att på så sätt skapa mervärde för kunden.

Framtida forskning

För att kunna följa den ständigt nya utvecklingen inom informationsteknologi och på så sätt kunna förbättra orderlägningsprocessen anser vi att företag bör rikta sitt fokus mot e-handel. Då e-handel är i en växande fas tror vi att verksamheter som följer med i utvecklingen har stora chanser att vinna konkurrensfördelar och anpassa sig mer efter kundens önskemål. Företag kan exempelvis fokusera på de produkter/tjänster som är mest frekvent köpta hos kunderna och förenkla processen att tillhandahålla dessa som kund.

I Boxons fall skulle etiketter kunna säljas via en e-handel genom att erbjuda ett standardiserat format och layout. Detta skulle förenkla orderlägningsprocessen då order läggs direkt då kunden beställer produkten i webbshopen samt betalning sker direkt alternativt att faktura skapas omgående.

För att komma fram till vidare slutsatser krävs en djupare och bredare empiri angående ämnet vilket kan minska osäkerheten i analysen och därmed kan det bli enklare att generalisera och fler liknande företag kan ta del av diskussion och slutsatser som uppnåts. Detta skulle kunna vara en del till fortsatt forskning kring effektivisering av orderlägningsprocessen.

Referenser

Anhede, P. (2016) *Lean- för effektivare flöde*.

http://www.revere.se/pdf10/Lean_for_effektivare_floden.pdf [2016-03-17]

Augustson, M. & Sten Bergstedt, V. (1999). *Outsourcing av IT-tjänster*. Industrilitteratur: Uddevalla

Axelsson, B. (1998). *Företag köper tjänster*. SNS, Stockholm.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2 uppl., Studentlitteratur, Lund.

Ball, C. (2009). What is Transparency? *Public Integrity*, 11(4), ss. 293–307.
DOI:10.2753/PIN1099-9922110400

Bergstedt, B. (1996). *Mellan omedvetet och medvetet: Om psykoanalys, poetik och livslångt lärande*. Studentlitteratur, Lund.

Blomberg, J. Werr, A. (2006). Boundaryless management- Creating, transforming and using knowledge in interorganizational collaboration- a literature review. *SSE/EFI Working Paper Series in business administration*.

Bryman, A. & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl., Liber, Malmö.

Burnett, J. & Hutton, R.B.(2007).New consumers need new brands. *Journal of Product & Brand Management*, 16(4/5), ss.342-347.

<http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/10610420710779636>

Ejvegård, R. (2009).*Vetenskaplig metod*. 4. uppl., Studentlitteratur, Lund.

Eklund, C. & Furåsen, M. (2005). *Styrning i kund- och leverantörsrelationer- en fallstudie inom fordonsindustrin*. Kandidatuppsats, Företagsekonomiska institutionen. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
<https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/1465/1/05-06-73.pdf>

Harrison, A. & van Hoek, R. (2011). *Logistics Management & Strategy – Competing through the Supply Chain*. Pearson Education Limited: England

Işgın, E. & Sopher, B. (2015). Information transparency, fairness and labor market efficiency. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 58, ss. 33-39.
doi:10.1016/j.socec.2015.06.005

Jobring, O (2001). *När IT konserverar*. Studentlitteratur, Lund

Jonsson, P. & Mattsson, S. (2011). *Logistik: läran om effektiva materialflöden*. 2 uppl., Studentlitteratur, Lund.

Justesen, L., Mik-Meyer, N. & Andersson, S. (2011).*Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Studentlitteratur, Lund.

- Kishkar, Z. (2015). *Orsaksanalys av ineffektivt administrativt arbete*. Kandidatuppsats, Akademin textil, teknik och ekonomi. Borås: Högskolan i Borås. <http://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:839259/FULLTEXT01.pdf>
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill, New York.
- Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J. & Wouters, J. (2006). A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(1), ss. 57-71. doi:10.1016/j.indmarman.2005.08.008
- Lundgren, Kurt. (2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Studentlitteratur, Lund
- Mattson, S.A. (2002). *Logistik i försörjningskedjor*. 2 uppl., Studentlitteratur, Lund.
- Nicolaou, A.I. (2010). Integrated information systems and transparency in business reporting. *International Journal of Disclosure and Governance*, 7(3), ss. 216-226.
- Olhager, J. (2000), *Produktionsekonomi*, studentlitteratur, Lund..
- Orenstein, D. (2000). *Application Programming Interface*. <http://www.computerworld.com/article/2593623/app-development/application-programming-interface.html>
- Oskarsson, B. Ekdahl, B. & Aronsson, H. (2003). *Modern logistik: - för ökad lönsamhet*. Liber AB
- Palmquist, A. (2005). *Datakvalitet i TPL-relationer: enbart en teknisk angelägenhet?* Kandidatuppsats, Institutionen för data- och affärsvetenskap. Borås: Högskolan i Borås. http://hb.ub.oru.se/vwebv/holdingsInfo?sk=summon_sv_SE&bibId=185680
- Persson, G. (2010). *Processer-Effektivera och förbättra din verksamhet*. SIS Förlag AB
- Ploetner, O. & Ehret, M. (2006). From relationships to partnerships-new forms of cooperation between buyer and seller. *Industrial Marketing Management*, 35(1), ss.4-9. doi:10.1016/j.indmarman.2005.08.006
- Rother, M. & John, S. (2002). *Learning to See - Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Mud*. 1.1 uppl., Edita Norstedts Tryckeri, Göteborg.
- Sauer, T. (2013). Outsourcing. *Broadcast Engineering*, 55(1), s.8-10.
- Seddon, J. (2010). *Bort från styrning och kontroll: omvärdering av Lean service*. Studentlitteratur, Lund.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma*. Studentlitteratur, Lund.
- Ungan, M.C. (2006). Standardization through process documentation. *Business Process Management Journal*, 12(2), ss. 135-148. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150610657495>

Wadhwa, V. & Ravindran, A.R. (2007). Vendor selection in outsourcing. *Computers and Operations Research*, 34(12), ss. 3725-3737. doi:10.1016/j.cor.2006.01.009

Watts, S., Shankaranarayanan, G. & Even, A. (2009). Data quality assessment in context: A cognitive perspective. *Decision Support Systems*, 48(1), ss. 202-211. doi:10.1016/j.dss.2009.07.012

Yin, K. (2012). *Applications of case study research*. SAGE Publication, Inc, USA

Zhao, X. & Lee, T.S. (1993). Freezing the master production schedule for material requirements planning systems under demand uncertainty. *Journal of Operations Management*, 11(2), ss. 185-205. . doi:10.1016/0272-6963(93)90022-H

Seddon, J. (2010). *Bort från styrning och kontroll: omvärdering av Lean service*. Studentlitteratur, Lund.

Boxon

Boxon Systems AB (u.å.). *Baghera, molntjänsten för effektiv global etikethantering*. [2016-02-02]

Boxon AB (2015). *Om oss*. <http://www.boxon.se/Om-boxon> [2016-02-02]

Boxon AB (2015). *Boxon Systems*. <http://www.boxon.se/Om-boxon/boxonsystems> [2016-02-02]

Boxon AB (2015). *Baghera*. <http://www.boxon.se/Tjanster/Baghera> [2016-02-02]

Bilaga 1

Intervjuunderlag

1. Hur ser orderlägningsprocessen ut idag?
2. Anser ni att orderlägningsprocessen är effektiv?
3. Vad skulle kunna förbättras angående orderlägningsprocessen?
4. Skulle ett gemensamt system för kommunikation underlätta orderläggningen?
5. Hur upplever ni att relationen mellan orderläggare och ordertagare ser ut?

Bilaga 2

Intervju med Tobias Ekberg

Intervju med Tobias Ekberg⁴, printbyråoperatör på Boxon, angående kund X orderflöde i nuläget.

Varje måndag får Ekberg ett mail med filer skickad till sig från kund X. Mailet innehåller information om vad kunden vill att de skall printa för etiketter och antal. Filerna innehåller information om vad som skall stå på etiketterna, till vilken fabrik etiketterna ska skickas samt orderantalet. Filerna kommer i grupper från kundens olika fabriker. En grupp motsvarar det arbete Boxon behöver lägga på kund X order under den aktuella veckan. Ekberg börjar med att skapar underlag för att se hur många etiketter som skall tillverkas och skickar sedan underlag vidare till orderavdelningen. På orderavdelningen skapas sedan en order som läggs in i affärssystemet Navision. För att effektivisera arbetet läggs etikettantal ihop från de flera olika fabriker för att kunna minska antalet order att behandla i systemet. Företaget tar även emot expressorders, vilket innebär att skulle en order inkomma innan klockan nio skall den ordern printas samma dag som den tagit emot. Att printa en order åt kund X tar mellan 2-3 dagar, vilket motsvarar cirka 140 000-150 000 stycken etiketter. Detta motsvarar i sin tur etiketter till cirka 30 000 plagg. Ekberg ser till att först starta produktionen av de etiketter som tar längst tid att producera, vilket innebär att Ekberg under tiden kan packa etiketter under den tid han behöver väntar på att resterande produktioner ska bli klara. Genom tydlig märkning med olika ordernummer, packas etiketterna manuellt till de olika fabriker. Därefter använder Boxon UPS som leverantör för att få ut produkterna till kund.

För att förstå varför och hur kund X orderläggning skulle kunna effektiviseras genom att läggas in i Baghera bad vi Ekberg jämföra och förklara skillnaderna mellan traditionell orderläggning och en orderläggning via Baghera. Ekberg menade att kund X order innebar mycket mer manuellt arbete, så som att han får skriva ner produktionstid, materialåtgång och utföra beräkningarna manuellt. För att beräkna antalet etiketter kan Ekberg behöva gå igenom 200 orders, vilket är tidskrävande och den mänskliga faktorn kan komma att spela in. En order från kund X kräver även mer administrativt arbete, vilket sker automatiskt i Baghera. Konceptet sparar dessutom automatiskt ner produktionstid, producerat antal samt materialåtgång. Ekberg menar att kund X order kräver betydligt mer tid än vad de kunder som använder sig av Baghera-konceptet.

⁴ Tobias Ekberg Printbyråoperatör Baghera, muntlig intervju den 1 februari 2016.

Bilaga 3

Intervju med Paulina Erlandsson

Intervju med Paulina Erlandsson⁵, innesäljare på Boxon Systems, angående kund X orderläggningsprocess i nuläget.

Erlandsson berättar att själva orderprocessen för orderavdelningen startar då Ekberg lämnar över en sammanställning i en rapport av kund X orderfiler den aktuella veckan. Utifrån Ekbergs rapport skapar orderavdelningen en produktionsrapport, förklarar Erlandsson. För att minimera arbetet och antalet order har avdelningen sedan några månader tillbaka börjat summera ihop etikettyperna internt. Erlandsson förklarar att det i ”värsta” fall tidigare kunde innebära 84 olika order i och med att kund X har 14 olika etikettyper samt sex stycken olika leveransställen. I nuläget med effektiviseringen, blir det som mest 14 stycken order att lägga in manuellt eftersom Boxon internt bortser från leveransstället när produktionsorder skapas. Erlandsson förklarar att en produktionsorder skapas per etikett istället för en order per etikett och leveransställe som tidigare. För att hålla isär de olika etikettyperna används färgade mappar, en färg per etiketttyp. Erlandsson förklarar att denna typ av färgkodning är unikt för kund X order i och med att den upplevs som mer komplex i jämförelse med ”vanliga” order.

När en produktionsorder är skapad i affärssystemet Navision lämnas den vidare till produktion, i detta fall till Ekberg som är operatör för kund X order. I samband med produktion bokför Ekberg produktionstid samt materialåtgång manuellt. Ekberg ser också till att lagerföra etiketterna hos Boxon.

Erlandsson förklarar att en kund X order behandlas i två steg i och med att en produktionsorder först måste skapas där varje etiketttyp sammanställs och sedan måste en order per leveransställe läggas till kund för att dela upp de olika etikettyperna till rätt leverantör. När ordern är behandlad skickas orderbekräftelse till kundens huvudkontor. En orderbekräftelse skickas även till säljaren på Boxon som ansvarar för kund X samt till den fabrik som ska ta emot den specifika ordern. När en order är behandlad i produktionen och färdig för att levereras till respektive leveransställe skapas en faktura utifrån produktionsordern som tidigare skapats i Navision.

En order från kund X tar upp till 1,5-2 timmar att lägga. Tidigare, innan diverse effektiviseringar gjordes, tog det upp till 4 timmar. Den del som effektiviserats är att order inte längre skapas utifrån leveransställe utan istället utifrån etiketttyp. Det som orderavdelningen ansvarar för är att stansa in ordern manuellt i affärssystemet som genererar i en plocksedel samt faktureringsunderlag. Vid instansningen av order poängterar Erlandsson att det är viktigt att rätt etikettantal anges samt att rätt prisuppgifter i systemet ligger inlagt utifrån avtal. Leveransadress och kund måste väljas manuellt vid orderläggningen.

För att kunna jämföra kund X orderflöde med Baghera och den traditionella orderläggningen ombads Erlandsson förklara hur den traditionella orderläggningen går till. Den största skillnaden anser Erlandsson är att de allra flesta kunder endast har ett leveransställe och inte sex stycken som i kund X fall. Erlandsson menar att kundens orderläggning inte upplevs mer komplex, utan mer tidskrävande. En annan skillnad vid jämförelse mellan kund X och traditionell orderläggning är att när en inköpsorder kommer så skapas direkt en

⁵ Paulina Erlandsson Innesäljare Boxon Systems, muntlig intervju den 8 februari 2016.

produktionsorder som i sin tur genererar en orderbekräftelse till kund. I kund X fall måste produktionsordern delas upp per leveransställe innan en orderbekräftelse kan skapas.

Generellt vad gäller orderläggningen på Boxon förklarar Erlandsson att de i nuläget har 9 000 kunder där varje kundorder stansas in manuellt. På orderavdelningen arbetar fyra stycken där uppdelningen är gjord utefter distrikt. Det Erlandsson med kollegor upplever mest komplext gällande orderläggning är mappsystemet som används idag. För varje order, inklusive kund X, genererar i en produktionsorder som skrivs ut på en papperskopia. Det innebär att mycket papper och många mappar måste hanteras, vilken gör orderläggningssystemet komplext och tidskrävande. Den manuella stansningen anses inte heller vara optimal. I nuläget måste orderläggarna välja etiketttyp, etikettantal, material, kliché, lagerplats, produkt kod, säljare och diverse information som etiketten måste innehålla. Detta är någon som exempelvis i Bagheras system finns inlagt.

Bilaga 4

Intervju med kund X

Intervju genomfördes med orderläggare hos kund X⁶ angående kundens perspektiv på orderlägningsprocessen i nuläget.

Kund X är ett producerande företag inom modeindustrin som representerar en stor del av hur Boxons kunder ser ut och arbetar angående orderlägningsprocessen. Därför anser vi att kund X är av stor relevans för att kunna kartlägga hur orderlägningsprocessen ser ut utifrån kundens perspektiv.

Orderläggaren hos kund X skapar måndag och fredag varje vecka produktionsrapporter. Produktionsrapporten fungerar som en order som läggs som en fil i Baghera systemet som ägs av Boxon. Orderläggare X förklarar att etiketttyp kräver en separat fil som innehåller etiketttyp och antalet etiketter. Orderläggaren poängterar att det krävs en hel del etiketter till en separat produkt, vilket genererar i många filer. Kunden behöver etiketter med information gällande tvättråd, artikelnummer, prisuppgift och ordernummer. Orderläggaren menar att mycket av arbetet med filer sker automatiskt hos kund X. När kund X har sänt iväg sin fil innehållande produktionsorder mottas en orderbekräftelse från Boxon. Kund X sänder orderbekräftelse vidare till de fabriker som vid ett senare skede ska motta etiketter. Kund X och Boxon har kommit överens om att etiketterna skickas direkt till fabrik från Boxon och går därför inte via kund X.

Kund X ser samarbetet med Boxon som väl fungerande, men att det finns delar i processen som skulle kunna förbättras. Hos kund X anser de ha goda grunder gällande orderlägningsprocessen, både från deras håll och hos Boxon, vilket leder till att etiketterna oftast anländer vid rätt tidpunkt hos fabriken. Kund X ser dock brister i den dokumentation som genomförs av Boxon. De upplever att faktura och orderbekräftelse inte är optimala då Boxon i nuläget lägger ihop antalet för en etiketttyp även om etiketterna ska till olika fabriker. Kund X önskan är att få information gällande dess orders mer specificerat och detaljerat. En önskan sedan länge är att få all dokumentation på engelska. I nuläget dokumenteras allt på svenska. Kund X upplever att packsedel inte alltid skickas med order samt bristande informationsflöde då en order restas eller delleras.

Vad gäller orderlägningsprocessen sker mycket automatiskt hos kund X, dock är delar av processen manuellt behandlade. Det manuella arbetet ses som personberoende och tidskrävande. Detta är något som kund X internt anser själva att de bör förbättras. Kund X anser att ett gemensamt och ett mer integrerat informationssystem mellan parterna skulle underlätta samarbetet och orderlägningsprocessen. Kund X menar att de då skulle underlätta gällande orderstatus och leverans. Kund X menar att de ibland inte "vågar" kontakta Boxon på grund utav de "enkla" frågor de ibland skulle vilja ha svar på. Det kan vara frågor gällande orderstatus, leveransbesked eller sändningsnummer.

När frågan ställdes om de hade vetskap om Boxons orderlägningskoncept Baghera var de väl bekanta med detta. Orsaken till att kund X är avvaktande gällande att köpa in sig i konceptet beror på att de själva befinner sig i ett skede där de ska byta affärssystem. Detta har dragit ut på tiden och rationalisering av orderlägningsprocessen hos kund X har därför tagit tid.

⁶ Orderläggare kund X, muntlig intervju den 30 mars 2016.

Kund X anser i övrigt att relationen med Boxon är god. Största delen av kommunikationen sker via mail, men även via telefon vid mer akuta ärenden. Kund X anser att Boxon har bra överblick över kundens verksamhet och de vet exakt vad som krävs för att tillfredsställa dem. Order anländer ofta vid exakt tidpunkt. En nackdel anses vara att systemet som kund X och Boxon använder för att lägga order, det vill säga mail är relativt sårbart då kund X anser sig vara väldigt personberoende.