



School of Business
Economics and Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Handelshögskolans Civilekonomprogram
Bachelor Thesis, ICU2006:07

Vehicle Off Road?

*- en fallstudie av attityder och beteenden kring en orderklass
inom Volvo Car Customer Service*

Kandidatuppsats / Bachelor Thesis
Carl Gustafsson, 830126
Filip Kollén, 810203

Handledare:
Ingemar Claesson

Företagsekonomi/Ekonomistyrning
VT2006



Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, vårterminen 2006.

Uppsatsförfattare: Carl Gustafsson & Filip Kollén

Handledare: Ingemar Claesson

Uppsattstitel: Vehicle Off Road? – en fallstudie av attityder och beteenden kring en orderklass inom Volvo Car Customer Service

Bakgrund: Eftermarknaden har givits allt större uppmärksamhet de senaste decennierna. Områdets höga lönsamhet, samt stora betydelse för kundtillfredsställelse, har gjort att mer fokus har lagts på att erbjuda lösningar för kunden. Inom Volvo Cars har satsningen på att tillhöra premiumsegmentet accentuerats under de senaste åren. Volvo Car Customer Service, VCCS, är den division inom Volvo Cars som är ansvarig för den globala eftermarknadsaffären, det vill säga försäljning av reservdelar samt service.

Problemdiskussion: VCCS distribution av reservdelar administreras från centrallagret i Göteborg, där orderprioriteringen har kategoriserats till fem klasser. Den mest prioriterade, Vehicle Off Road (VOR), innebär att en reservdel flygs ut till slutkunden, efter att hela Volvo Cars organisation har finkammats för att finna delen. Hanteringen är förknippad med höga kostnader. VOR-användningen skall regleras enligt ett antal kriterier, baserade på bilens brukbarhet eller nivån i form av kundvärde. Under den tid som en av uppsatsförfattarna feriearbetade med VOR-hanteringen noterade han dock att det förekom vitt skilda sätt på vilka olika marknader använde sig av orderklassen, vilket blev utgångspunkten för en undersökning av attityder och beteenden kring VOR-användningen.

Syfte: Uppsatsen syfte är att undersöka hur VCCS kan försöka att hantera balansen mellan kundtillfredsställelse och lönsamhet inom eftermarknadsaffären, med betoning på VOR-processen.

Metod: Uppsatsen är en fallstudie av VCCS, med utgångspunkt i den process som involverar VOR. I en övervägande kvalitativ undersökning har information samlats in genom intervjuer, intern statistik och en enkät som har skickats till de europeiska säljbolagen inom Volvo Cars. Informationsinhämtningen har skett i flera steg, där tidigare insamlad information ligger till grund för vidare vägval.

Resultat och slutsats: Det framkom snabbt att de skillnader som uppsatsförfattaren noterat inte var några undantagsfall. Statistik från interna informationssystem inom VCCS visade att säljbolag på de europeiska marknaderna använder orderklassen i olika utsträckning, och till olika typer av reservdelar. De skilda användningssätten kan härledas till de i uppsatsförfattarnas ögon bristande sätten att säkerställa att marknadernas uppfattning överensstämmer med den av VCCS fastslagna policyn för användning av VOR. Svårigheten att säkerställa ett homogent beteende kan bero på avsaknaden av ett system för att kunna kontrollera hur VOR används, vilket skulle kunna användas för att jämföra utfallet med en bestämd standard och därefter ge feedback på de eventuella bristerna.

Förslag till fortsatt forskning: Uppsatsförfattarna anser att utförligare undersökningar över hur större företag arbetar för att säkerställa att riktlinjer tolkas korrekt och åtföljs vore av värde.



Förord

Uppsatsförfattarna skulle vilja tacka sina handledare Ingemar Claesson och Karin Nikolouzos för de råd som har hjälpt oss att navigera i de akademiska och organisatoriska djungler, som vi studenter annars lätt förrirrar oss i.

Vi vill även tacka Björn Andersson, Tommy Ryberg, Marja-Leena Dahlsten och Pirkko Hämmäläinen för att de delat med sig av sina erfarenheter och för den mängd praktiska bestyr som de löst åt oss. De respondenter som har givits oss nya inblickar och förklaringar skall också ha ett stort tack. Det finns dessutom ett stort antal personer, som inte namnges i uppsatsen, men utan vars medverkan denna uppsats aldrig skulle ha kommit i pränt.

Göteborg, juni, 2006

Carl Gustafsson

Filip Kollén



INNEHÅLL

1. INLEDNING	1
<i>1.1 Bakgrund</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Problemdiskussion</i>	<i>2</i>
<i>1.3 Syfte</i>	<i>3</i>
<i>1.4 Avgränsningar</i>	<i>4</i>
<i>1.5 Disposition</i>	<i>4</i>
2. METOD.....	5
<i>2.1 Angreppssätt.....</i>	<i>5</i>
2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod.....	5
2.1.2 Fallstudie.....	5
<i>2.2 Tillvägagångssätt</i>	<i>6</i>
2.2.1 Insamling av primärdata	6
2.2.2 Insamling av sekundärdata	7
2.2.3 Intervjuer	7
2.2.4 Enkätundersökning	7
<i>2.3 Studiens tillförlitlighet.....</i>	<i>8</i>
2.3.1 Validitet.....	8
2.3.2 Reliabilitet.....	8
2.3.3 Källkritik	9
3. TEORETISK REFERENSRAM	10
<i>3.1 Eftermarknadens betydelse för företag.....</i>	<i>10</i>
3.1.1 Den ökade betydelsen av eftermarknaden.....	10
3.1.2 Eftermarknadens betydelse inom bilindustrin.....	10
3.1.3 Eftermarknadsaffärens problemområden	11
<i>3.2 Styrning inom organisationer.....</i>	<i>11</i>
3.2.1 Styrmedel.....	11
3.2.1.1 Formaliserad styrning.....	12
3.2.1.2 Mindre formaliserad styrning.....	13
3.2.1.3 Val av organisation och belöningssystem.....	13
3.2.2 Styrning av eftermarknadsverksamhet.....	14
3.2.3 Styrning i en decentraliserad organisation.....	14
3.2.4 Divisionalisering.....	15
3.2.5 Problemområden vid styrning.....	16
<i>3.3 Från strategi till operativ verksamhet</i>	<i>17</i>
3.3.1 Risker med en strategi.....	17
3.3.2 Implementering av strategi.....	17
4. EMPIRI	19
<i>4.1 Empirisk bakgrund.....</i>	<i>19</i>
4.1.1 VCCS och säljbolagens verksamhet	19

4.1.2	Orderklass VOR	20
4.1.3	Jämförelse av kostnad för VOR-orderar kontra Klass 1-orderar	21
4.2	<i>Empiriinsamling</i>	22
4.2.1	Första insamlingssteget	22
4.2.1.1	Intervju med VOR-koordinatorer	22
4.2.1.2	Information från Puls	24
4.2.1.3	Respons på första insamlingssteget från Karin Nikolouzos och Helene Sveide	26
4.2.2	Andra insamlingssteget	27
4.2.2.1	Sammanställning av enkätsvar	27
4.2.2.2	Lämpliga marknader att undersöka i empiristeg tre	28
4.2.3	Tredje insamlingssteget	29
4.2.3.1	VOR per produktslag	29
4.2.3.2	Skillnader i kundtillfredsställelse	29
4.3	<i>Intervjuer</i>	31
4.3.1	Karin Nikolouzos, chef orderkontoret Europa	31
4.3.2	Helene Sveide, chef för distributionen från CDC till de europeiska marknaderna	32
4.3.3	Jan Carlsson, Director, Market Area Europe	33
4.3.4	Sten-Åke Thunberg, Controller & ansvarig för transporter på VCCS	35
4.4	<i>Övrig empiri</i>	36
4.4.1	Statistikhantering	36
4.4.2	Leverantörernas ställning	37
4.4.3	Marknadsföring	37
4.4.4	Sammanfattning av 6 sigma-projektet <i>VOR (Class 0) Orders</i>	37
4.4.5	Sammanfattning av 6 sigma-projektet <i>Reduce missing part rate at workshop visits</i>	38
5.	ANALYS	39
5.1	<i>Eftermarknadens ökade betydelse</i>	39
5.1.1	Eftermarknadens betydelse för Volvo Cars	39
5.1.2	VCCS situation på den avreglerade marknaden	39
5.1.3	Har VCCS varit framgångsrikt i eftermarknaden?	40
5.2	<i>Styrning inom organisationer</i>	41
5.2.1	Användbarhet av formella styrmedel inom VOR-processen	41
5.2.2	Användbarhet av mindre formella styrmedel inom VOR-processen	42
5.2.3	Styrning av eftermarknadsverksamhet	42
5.2.4	Decentraliseringens roll i VOR-processen	43
5.2.5	Felkällor vid styrning inom VCCS	44
5.3	<i>Från strategi till operativ verksamhet</i>	44
5.3.1	Riskerna med VCCS fastställda strategi	44
5.3.2	Implementering av VCCS strategi	45
6.	SLUTSATS	47
6.1	<i>Slutsatser</i>	47
6.2	<i>Personliga reflektioner</i>	48
6.3	<i>Förslag till fortsatt forskning</i>	48
7.	KÄLLFÖRTECKNING	49

Figurförteckning

Figur 1. Modell av uppsatsens övergripande syfte. Källa: egen	3
Figur 2. Modell av empiriinsamlingsmetod. Källa: egen	6
Figur 3. Modell över respondenternas placering inom VCCS i förhållande till säljbolagen. Källa: egen.....	7
Figur 4. Cybernetisk modell. Källa: Simons (2000)	12
Figur 5. Ramverk för att analysera organisationer. Källa: fritt skapad efter Aaker (2005).....	17
Figur 6. VOR-processen. Källa: egen.....	20
Figur 7. VOR-användningen per marknad	25
Figur 8. Diagram över antal VOR-orderar i Europa per månad	26
Figur 9. Diagram över andel VOR av totalt antal orderrader	30
Figur 10. Diagram över Fix Right First Time-index	30
Figur 11. Diagram över Car Ready by Agreed Time	30

Bilagor

- Bilaga 1: Flödesschema över en VOR-orders livscykel
- Bilaga 2: Enkätfrågor till säljbolag

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Eftermarknaden har under de senaste decennierna fått en utökad betydelse hos företag. Andersson (2004) nämner ett flertal skäl till detta. Vikten av att kunna upprätthålla en god relation med en kund, och därmed uppnå upprepade köp av denna, har uppmärksamats. Relationen med kunden avslutas inte vid försäljning av en vara, företagen ser numera snarare detta som startögonblicket för relationen. Den höga lönsamheten inom service och reservdelar är även ett skäl till att industrin har gett eftermarknaden en utökad roll i den strategiska planeringen.

Men samtidigt uttrycker Andersson att eftermarknadsaktiviteter ofta innebär inblandning av ett flertal parter. Styrningen av dessa tjänster kan därmed sällan avgränsas till en enskild enhet, vilket innebär att komplexiteten kring hur tjänsterna skall organiseras ökar. Andersson anser att styrningen måste anpassas till att det existerar ett flertal parter i aktiviteterna, såväl interna som externa. Dessutom måste styrningen kunna bidra till den strategiska betydelse som har givits till service av existerande kunder.

För bilindustrin har eftermarknadens betydelse ökat när lönsamheten inom bilförsäljningen har minskat. Enligt Holmén (2005) kommer en allt större del av bilföretagens resultat från finansiering av bilköp och försäljning av reservdelar. Men, konkurrensen ökar även inom dessa områden; branschinvadörer inom både finansiering och reservdelsförsäljning har trätt in på marknaden i takt med att den har avreglerats.

Värdet av en kund som köper sin första bil kan vara över en miljon dollar för en biltillverkare, sett till de intäkter som kunden kan generera under sin livstid som köpare om den är lojal mot bilmärket, enligt Mullins et al (2005). Att behålla kunder, snarare än att förvärva, blir därmed en allt viktigare fråga för företag.

Gattorna & Walters (1996) anser att den satsning på eftermarknaden som genomförts hos många företag inte har varit tillfredsställande. Företagen har misslyckats med att utveckla fungerande metoder för att bedöma kostnadseffektiviteten och har inte heller utvecklat förståelse för kundens behov inom organisationen.

Volvo Car Corporation, hädanefter Volvo Cars, är sedan 1999 en del av det amerikanska Ford Motor Company. Volvo Cars agerar på en global marknad och tillhör Premium Automotive Group inom Ford, tillsammans med märken som Jaguar och Land Rover. Volvo Cars bilar anses därmed konkurrera med modeller från märken som BMW och Audi.

Volvo Cars reservdelshantering är för närvarande ett av de mest lönsamma områdena för företaget, men ett EU-direktiv (1400/2002/EG) som trädde i kraft 1 oktober 2003 kan komma att förändra detta. Direktivet innebär bland annat att auktoriserade verkstäder och bilhandlare, såväl som bilägarna själva, kan välja en annan reservdelsleverantör än Volvo Cars. Oberoende reservdelstillverkare och icke-auktoriserade verkstäder har numera också rätt att få tillgång till teknisk information från Volvo Cars om reservdelar och bilmodeller. Genom detta öppnas dörren för en intensivare konkurrens på området.

Vinster från försäljning av reservdelar, försäkringar och finansiering av bilköp stödjer i dagens läge bilförsäljning hos många tillverkare, enligt en rapport sammanställd av konsultfirman McKinsey & Company. Genom att kunna exkludera konkurrenter från dessa

områden har stora vinster skapats i eftermarknaden, men EU-direktivet kommer med all sannolikhet att förändra detta. Den värdekedja som därmed etablerats inom biltillverkarna kommer att utmanas. McKinsey anar att biltillverkarnas nuvarande försäljningsmetod, där en reservdel ompaketeras till en ny förpackning och priset höjs, inte längre kommer att fungera.

Den förändring som har genomförts inom Volvo Cars strategi för eftermarknaden har beskrivits i en magisteruppsats av Kaleby & Reimblad (2006). Uppsatsen behandlar de motiv som ligger bakom förändringarna inom det svenska återförsäljarnätet, vilka enligt författarna är att förbättra kundservicen och den totala prestationen i vad de kallar försörjningskedjan. Kaleby & Reimblad undersöker även hur ett antal återförsäljare anser sig ha påverkats av förändringen. De kommer fram till att återförsäljarna har förståelse för förändringarna. Problemet hos återförsäljarna ligger dock i att få de anställda att förändra sina rutiner och arbetssätt till det nya systemet.

1.2 Problemdiskussion

Denna uppsats skrivs i samarbete med Volvo Car Customer Service, VCCS¹, vilket är den enhet inom Volvo Personvagnar som ansvarar för den globala eftermarknadsaffären, det vill säga distribution av reservdelar och tillbehör samt service. VCCS har delat in reservdelsordrarna i olika orderklasser, där VOR, Vehicle Off Road, är den högst prioriterade typen. VOR-orderarna hanteras till stor del manuellt och engagerar ett stort antal människor, och till skillnad från övriga orderklasser så levereras reservdelarna till återförsäljarna med flyg. Följaktligen är kostnaderna för denna typ av hantering och transport avsevärt högre än för hanteringen av de lägre prioriterade orderklasserna.

En av skribenterna till den här uppsatsen har arbetat på VCCS med hantering av VOR-orderar under de tre senaste somrarna. Under den tiden observerades det att det mer eller mindre dagligen skickades artiklar som prydnadslister, mugghållare, askkoppar och liknande med flyg till återförsäljarna på vissa europeiska marknader, medan andra marknader upplevdes endast använda sig av VOR för reservdelar som mer kan förknippas med ett akut behov. När en VOR väl är i systemet, så gör inte VCCS några prioriteringar baserat på hur viktiga reservdelarna verkar vara för att få bilen på vägen igen, utan en beställning av en askkopp är lika viktig som en beställning av en växellåda.

Detta ledde till reflektioner kring hur en VOR egentligen uppstår. Att dra för stora slutsatser utifrån dessa observationer vore förhastat med tanke på vilken liten del av VOR-flödet och det totala orderflödet en person kan få överblick över i det dagliga orderhanteringsarbetet. Men samtidigt skapades det ett intresse för att undersöka om observationerna speglade en större bild, där orderbeteendet skiljde sig stort åt mellan olika marknader. I så fall skulle man vilja ta reda på hur processerna ser ut på de olika marknaderna och vad som skulle kunna ligga bakom en stor skillnad i sammansättningen av vilka reservdelar och tillbehör som de olika marknaderna anser vara nödvändiga att, efter omfattande manuell hantering, få skickade med flyg. Genom denna utgångspunkt kan därefter attityder kring skapandet och betydelsen av kundvärde, samt den plats som orderklass VOR ges i sammanhanget, studeras.

Den ökade betydelsen av eftermarknaden, den komplexitet som denna tillskrivs av teoretikerna och den roll som Andersson ger till controllern i denna aktivitet är intressant för en vidare diskussion kring VCCS. Hur skall eftermarknadsverksamheten, i uppsatsen

¹ Uppsatsen kommer framförallt att beröra den del inom VCCS som heter Parts Supply & Logistics, men både huvudenheten och underenheten kommer hädanefter att benämnas "VCCS".

konkretiserad genom VOR, vilken Andersson anser vara komplex bedrivs i ett företag som måste ses som ett typexempel på en av de mer komplexa organisationer som finns, nämligen biltillverkare?

Men det finns även oklarheter kring vilka mål som organisationen skall försöka att uppfylla. VCCS kan ha som mål att minimera kostnaderna för reservdelshanteringen, men detta skulle ge negativa effekter på försäljningen av bilar då kundtillfredsställelsen kan vara beroende av hur eftermarknadsservicen upplevs. Hur Volvo kan agera för att de enskilda enheterna ska ha balans mellan sin strävan att uppnå lokala mål och att tillgodose Volvos övergripande mål är därmed av påtaglig betydelse för organisationen.

En fråga som även blir intressant är hur VOR-systemet ska anpassas till den nya situationen där konkurrens från nytillkomna aktörer blir allt påtagligare efter avregleringen av marknaden. Behövs det en förändring i synen på hur VOR skall användas när tillgången på reservdelar från andra leverantörer blir en ny konkurrensfaktor?

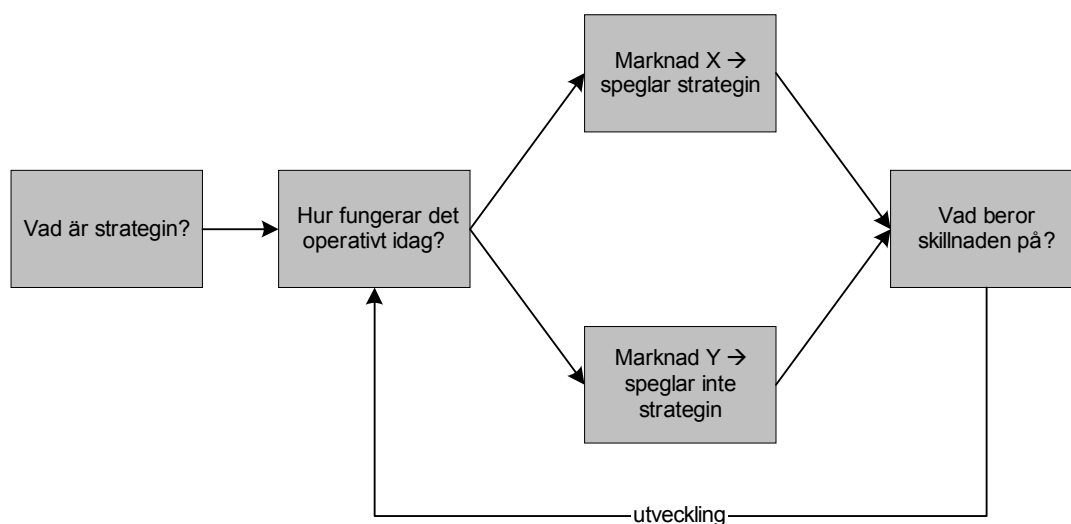
Denna diskussion kan konkretiseras genom uppsatsen, där vi tänker undersöka hur begreppet VOR behandlas av VCCS. En skillnad i uppfattning mellan de nationella säljbolagen inom Volvo Cars och VCCS kring när orderklassen skall användas kan ge en uppfattning om hur det operativa kan länkas till den strategiska bilden. Genom att studera processen inom säljbolaget, skedet innan en VOR når VCCS, kan förståelsen för skillnader öka. Är det kundtillfredsställelsen som skall vara den avgörande faktorn när VOR används, eller skall orderklassen framför allt användas när det handlar om att en bil faktiskt inte är brukbar på grund av en saknad reservdel, som namnet Vehicle Off Road antyder? Uppsatsen breda ansats kring VOR kan skymtas i frågeställningen:

- Hur kan VCCS försöka hantera balansen mellan kundtillfredsställelse och lönsamhet i eftermarknadsaffären?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att försöka skapa en bild av olika enheters inom Volvo Cars uppfattningar om hur orderklass VOR bäst bör användas, och vilken roll orderklassen bör ha i balansen mellan att uppnå kundtillfredsställelse och lönsamhet.

Figur 1. Modell av uppsatsens övergripande syfte. Källa: egen





1.4 Avgränsningar

Uppsatsen kommer endast att beröra VCCS och Volvo Cars säljbolag. Endast marknader inom Europa kommer att undersökas. Endast order av VOR-klass kommer att beröras.

1.5 Disposition

Kapitel 1: Inledning

För att ge läsaren av uppsatsen förståelse kring vårt val av ämne ges i det första kapitlet en bakgrundsbeskrivning, som mynnar ut i en problemdiskussion. Uppsatsens syfte beskrivs här. De avgränsningar som har gjorts och uppsatsens disposition nämns även.

Kapitel 2: Metod

I det andra kapitlet beskrivs tillvägagångssättet under uppsatsens arbete. De metoder som har använts kommer att presenteras och vi kommer att motivera valet av dessa.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

De teorier som kommer att ligga till grund för uppsatsens analys beskrivs här. De teorier som beskrivs är de som har ansetts vara relevanta med uppsatsens problemformulering och syfte i åtanke.

Kapitel 4: Empiri

Den information som har samlats in för att en analys skall kunna genomföras presenteras här.

Kapitel 5: Analys

I det femte kapitlet analyseras den insamlade empirin med hjälp av den presenterade teorin. Analysen kommer att ha utgångspunkt i problemdiskussionen och det klargjorda syftet.

Kapitel 6: Slutsats

I kapitlet kommer de slutsatser som uppsatsarbetet gett upphov till att redovisas. Förslag till vidare studier kommer även att presenteras.

2. METOD

Metoden beskriver hur författarna har valt att genomföra uppsatsen syfte samt vilka för- och nackdelar som man finner med de metoder som har valts. Metoden kan ses som ett redskap för att lösa problem och få fram ny kunskap.

2.1 Angreppssätt

Uppsatsen utgångspunkt har varit ett hermeneutiskt förhållningssätt, vilket ger utrymme för tolkning av verkligheten utifrån teorier och modeller, enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001). Förhållningssättet har valts för att vi anser att hermeneutiken bättre korrelerar med uppsatsens syfte, än vad den mer observerande positivismen ger utrymme för.

2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Vid undersökningar finns det två metodiska synsätt att arbeta utifrån: kvalitativ respektive kvantitativ metod. Den kvalitativa metoden ger utrymme för att använda sig av icke mätbar information och kan ses som ett försök att ge en helhetsbild av det som undersöks. Den kvantitativa metoden använder sig av insamlad information i form av mått och siffror som används i statistiska analyser. Denna metod kan ses som en mer strukturerad och formell form av datainsamling än den kvalitativa. När det gäller antalet undersökningsobjekt använder sig den kvalitativa av ett färre antal, men med en mer djupgående analys av varje objekt. Den kvantitativa använder sig däremot av ett större antal objekt, men ger en begränsad kunskap om varje, enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul.

Metodvalet till denna uppsats har baserats på vad som vi har ansett mest lämpligt med uppsatsens problemdiskussion och syfte i åtanke. Vår uppfattning är att en kvalitativ metod kommer att göra mest nytta med tanke på att vi ämnar leta efter uppfattningar hos enskilda personer, och att den kvantitativa metoden då kan vara alltför ytlig för att komma till användning. Problematiken med att använda sig av en kvalitativ metod i uppsatsen är att vi som uppsatsförfattare kan komma att basera vår uppfattning på åsikterna hos intervjuobjekten, vilket kräver medvetenhet av oss i undersökningen.

2.1.2 Fallstudie

Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) består en fallstudie av att man undersöker ett fåtal objekt, men studerar dessa ur ett flertal aspekter. Detta skiljer sig åt från statistiska metoder, där ett fåtal aspekter studeras hos ett större antal objekt. Denna studie kan ses som en fallstudie då vi har valt att endast studera orderklassen VOR och dess roll inom Volvo Cars eftermarknadsaffär. Inom enheten VCCS, har vi valt att fokusera genom att studera attityder hos beslutsfattare, samt statistik kring orderklassen. Vi har även kompletterat detta genom att studera den process som föreligger uppkomsten av en VOR-order, vilket görs genom att undersöka attityder och beteenden hos Volvo Cars säljbolag.

Fallstudier används ofta för att studera processer inom företag, enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul. Fallstudien som sådan har tre särdrag: betonandet av aktörsrollen, studier av historiska förlopp samt en god förmåga att återge verkligheten. Om vi hade valt att studera användningen av VOR ur endast statistiska mått anser vi att flera viktiga aspekter hade gått förlorade, exempelvis diskussionen kring varför aktörer kan ha olika bilder av hur processen går till. Användandet av en fallstudie ger samtidigt utrymme för att använda sig av observationer, till exempel av en arbetsplats, vilket vi anser gynnar kvalitén hos vår uppsats. Samtidigt finns risken att fallstudien blir ytlig då den kräver tillgång till stora mängder empiriskt material, och därmed kan det uppstå problem med att veta vilken information som är viktig, vem som besitter denna information och hur denna information skall tolkas. Om

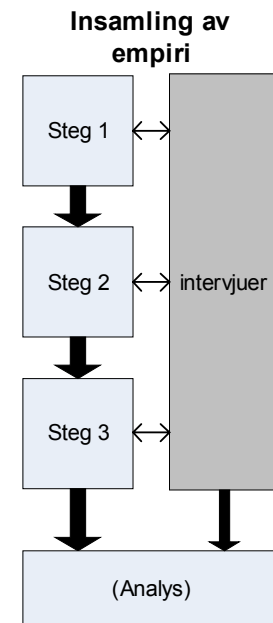
utredaren har erfarenhet av organisationen sedan tidigare minskas dock denna fara enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul.

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Insamling av primärdata

För att genomföra studien har vi behövt göra ett antal vägval, vars syften har varit att begränsa undersökningsområdet och därmed möjliggöra detaljstudier. Vår insamling av primärdata kan delas in i tre skeden, där informationen i ett tidigare skede används för att göra vidare vägval i det kommande. Parallellt med insamlingen av den information som krävs för att göra vägvalen, kommer det att genomföras intervjuer med personal inom VCCS. Synpunkter på den information som har samlats in, samt rekommendationer kring fortsatta vägval, kommer att samlas in från dessa.

Figur 2. Modell av empiriinsamlingsmetod. Källa: egen



Figur 2

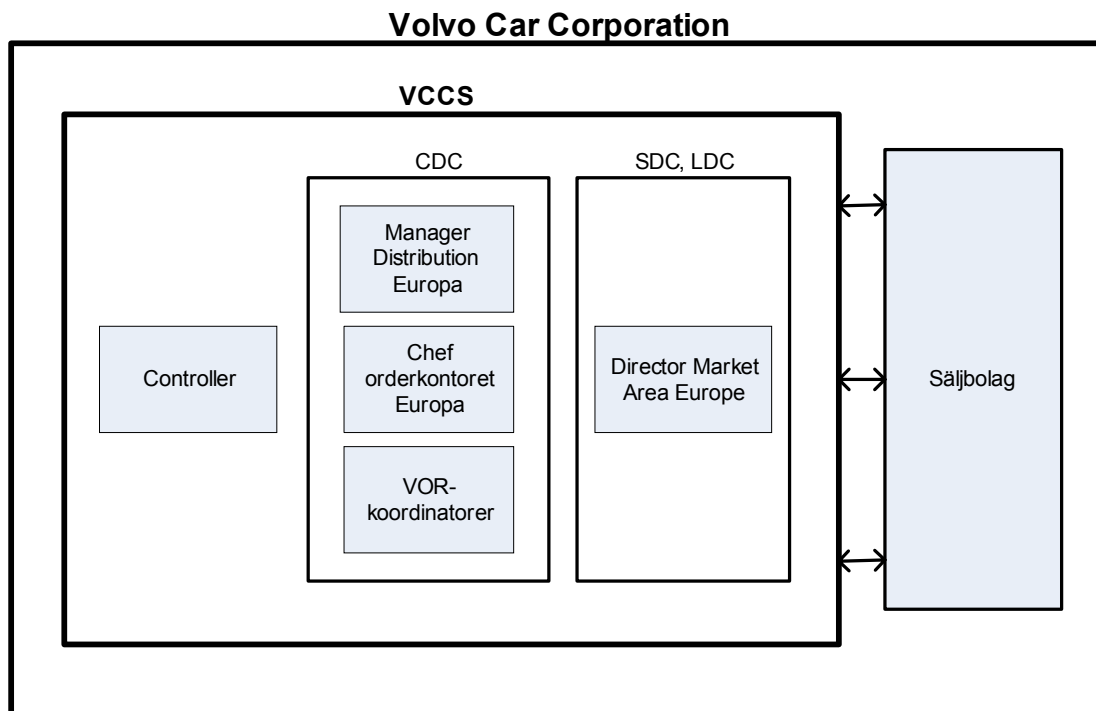
Det första steget i insamlingen av primärdata har som syfte att skapa den grundläggande kunskapsbas som har krävts för att skapa förståelse för eftermarknaden. Vi har dock sedan tidigare en etablerad relation med den avdelning som är operativt ansvarig för VOR-orderhanteringen, då en av författarna har feriearbetat där. I samtal med den operativt ansvariga chefen, tillika vår handledare, Karin Nikolouzos har vi diskuterat uppsatsens syfte och problemdiskussion, men även vilka personer som kan vara lämpliga att intervjua för att skapa en empirisk utgångspunkt. Den information som har samlats in på VCCS består av framför allt intervjuer, men även statistik från interna informationssystem och internt material i form av rapporter och utredningar.

Det andra steget i insamlingen av primärdata består av att vi har, i samråd med vår handledare, skickat ut en enkät till de säljbolag som VOR-koordinatorerna på orderkontoret Europa arbetar mot. Enkäten har skickats, via e-post, till de personer som arbetar med VOR-order dagligen på säljbolagsnivå och som därmed kan ses som VCCS motpart i systemet. Enkätens syfte var i huvudsak att finna säljbolag som kan vara relevanta att studera mer ingående. Vi har även intervjuat den ansvariga för distributionen av reservdelar från huvudlagret i Göteborg, som också ingår i Parts Supply & Logistics ledningsgrupp inom VCCS. Enkätsvaren, statistik från datasystemet PULS på VCCS och diskussioner med vår handledare har därmed varit grund för insamlingens tredje steg.

Det tredje steget består av mer ingående studier av de säljbolag som har identifierats som relevanta i föregående skede. Mer ingående information har hämtats från datasystemet. De valda marknadernas beteende har diskuterats med såväl tidigare intervjuobjekt, som nytillkomna, då vi har valt att intervjua en controller samt den ansvarige för kontakten med säljbolag från VCCS sida.

Genom detta ges en bild av hur personer på olika nivåer inom VCCS ser på systemet. I den följande modellen presenteras dessa personers plats i organisationen, samt var de står organisatoriskt i förhållande till de nationella säljbolagen.

Figur 3. Modell över respondenternas placering inom VCCS i förhållande till säljbolagen.
Källa: egen



CDC - Central Distribution Centre, SDC - Support Distribution Centre, LDC - Local Distribution Centre. För utförligare beskrivning, se empiri.

2.2.2 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata är information som redan har samlats in av forskare eller andra intressenter. Denna information kan användas för att se hur dessa har behandlat områden som gränsar till dem som denna uppsats ämnar beskriva. Sekundärdatan i uppsatsen består av akademisk litteratur, i form av böcker och artiklar. Sökandet av sekundärdata har skett vid Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan i Göteborg, främst via Gunda men även genom EPC. Databaserna Business Source Premier och J-stor har även använts. Bland de sökord som har använts återfinns: *management accounting*, *after sales*, *supply chain management* och *management control*.

2.2.3 Intervjuer

För att genomföra studien har en rad intervjuer genomförts. I och med att en stor del av studien har genomförts på plats har det även förekommit kortare, mer informella samtal än vad en fastställd intervjusituation innebär. Dahmström (2000) påpekar risken för intervjuareffekt, att den som intervjuar påverkar respondenten genom de frågor som ställs, medvetet eller omedvetet. Uppsatsens intervjuer har till stor del försökt undersöka attityder, Dahmström poängterar att vid oklara frågor kring bland annat attityder kan den hjälp som intervjuaren ger orsaka mätfel. Vi anser dock att kunskapsnivån hos dem som har intervjuats har varit hög och ingen större vägledning har därmed behövts ges. Intervjuerna har haft sin utgångspunkt i en frågeguide, som dock har varit anpassad till respondentens ansvarsområde.

2.2.4 Enkätundersökning

Ett steg i insamlingen av primärdata var att genomföra en enkätundersökning, vars syfte var att finna hur de europeiska säljbolagen såg på VOR-processen. Vi valde att genomföra en

enkätundersökning för att vi ansåg att attityder hos personer i dessa säljbolag skulle krävas för att få en helhetsbild av situationen. Ejlertsson (2005) lyfter fram vissa för- och nackdelar med enkäter. Bland fördelarna finns att respondenten kan besvara frågor utan tidspress, vilket kan ge bättre svar. Att en enkät går att skicka elektroniskt, vilket var fallet i denna uppsats, underlättar även insamlingen. Bland nackdelarna återfinns att svarfrekvensen ofta kan vara låg, uppsatsens enkät besvarades dock av 14 utav de 15 säljbolag som tillfrågades. Enkätundersökningen saknar vissa av förtjänsterna hos en intervju, exempelvis möjligheten att undvika missförstånd samt att intervjuer underlättar att fördjupa sig i en frågeställning.

2.3 Studiens tillförlitlighet

Uppsatsens reliabilitet och validitet kommer här att presenteras, med utgångspunkt i metodlitteraturen, samt en diskussion kring källkritik och de faror som uppsatsens tillvägagångssätt kan medföra. På förhand kan vi klargöra att vi ser att vi kan tvingas att göra ett antal förenklade antaganden för att kunna åstadkomma ett svar på vår problemdiskussion i den stora miljö som en personbilstillverkare utgör. Dessa kommer att diskuteras, vi kommer att motivera de val som vi har varit tvungna att göra. Den källanvändning som har skett kommer att diskuteras.

2.3.1 Validitet

Validitet definieras av Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) som ett mätinstruments förmåga att mäta det som det avser att mäta, och kan liknas vid giltighet. Validitet kan delas in i två aspekter: inre och yttre. Den inre validiteten beskriver hur väl resultatet av studien stämmer överens med verkligheten. Den yttre validiteten beskriver om undersökningen kan tillämpas i fler situationer än den genomförda.

Vi anser att studiens inre validitet bör anses vara god. Genom att befinna sig på plats under en stor del av studiens genomförande har vi kunnat skapa en god relation med respondenterna, vilket minskar risken för misstolkningar av deras uppfattningar. Den yttre validiteten är svag i en fallstudie av denna typ, då det inte är önskvärt att generalisera allt för mycket utifrån ett enstaka objekt. Samtidigt har en hög yttre validitet inte varit en målsättning för denna studie, vars syfte behandlar VCCS specifikt. Därmed bör resultatet inte appliceras direkt på andra företag.

2.3.2 Reliabilitet

En uppsats reliabilitet kan ses som hur väl dess resultat skulle kunna upprepas av en granskare som försöker att genomföra samma undersökning och kan därmed sägas vara en bedömning av tillförlitlighet och stabilitet. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) anser att en studies reliabilitet är underordnad dess validitet, alltså: om fel sak mäts, spelar det ingen roll hur väl den felaktiga saken har mätts. Reliabiliteten blir ett uppenbart problem i en tolkande studie av den typ som vi har ämnat göra. Vi har i vår insamling av primärdata genomfört intervjuer vars resultat skulle kunna ge en annorlunda tolkning om någon annan studerade dem. Detta är en problematik som är oerhört svår att komma undan vid genomförandet av kvalitativa studier.

I och med att vi redan hade en etablerad relation till arbetsplatsen kompliceras bilden ytterligare; de uppfattningar som vi bar med oss in i uppsatsen skulle en annan granskare vara utan. Samtidigt finns risken att vi som skribenter präglas av deras åsikter och attityder, snarare än att bibehålla vår objektivitet under arbetet. Detta är en punkt som bör betonas då en av oss har feriearbetat på avdelningen som varit utgångspunkt för arbetet på VCCS. Vi har varit medvetna om att detta innebär ett problem sett ur vetenskapliga aspekter, och har försökt att motverka den genom uppmärksamhet över problemet. Samtidigt bör dock läsaren upplysas

om att det finns en påtaglig risk att den information som våra respondenter gett oss har fångats av de uppfattningar som vi har burit med oss när vi påbörjade vår insamling av primärdata. Detta påverkar reliabiliteten negativt, även om vi har ämnat motverka dessa tendenser.

2.3.3 Källkritik

Den källkritik som en undersökning bör använda sig av kan ses som en urvalsmetod. Genom att samla in material, bedöma detta och därefter behålla endast det som kan ses som acceptabelt skapar studie en teoretisk grund att ställa mot de empiriska resultaten, enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001). Vi anser att den litteratur som har använts i uppsatsen har varit tillförlitlig, men ser dock samtidigt en risk i att utvecklingen inom teoriområdet har passerat Gattorna & Walters (1996). Boken berör hur vissa företags satsning på eftermarknaden har fungerat och det finns en möjlighet att bilden nu är annorlunda. Samtidigt förekommer det nyare teori inom området i uppsatsen, vars bild överensstämmer med Gattorna & Walters. Vi har därför valt att behålla referensen till *Managing the Supply Chain: A Strategic Perspective* i uppsatsen.

Det kan förekomma situationer där respondenter har ett visst intresse i en fråga (tendenskritik), vilket i denna studie blir aktuellt vid den enkätundersökning som har genomförts i de europeiska säljbolagen. Det kan ha funnits respondenter som har svarat på ett sätt som de har uppfattas som ”korrekt”, definierat ur VCCS uppfattning. Därmed kan en allt för positiv bild av verkligheten skapas. Att flera respondenter hänvisar till samma källa (beroendekritik) har även aktualiserats, då flera av våra respondenter hänvisar till interna utredningar som har gjorts kring ämnen som tangerar denna uppsats syfte. Vårt tillvägagångssätt har till stor baserats på uppfattningar från respondenter om vad som är lämpligt att studera. Även om detta kan ses som en inverkan på vår frihet som observatörer, har vi inte upplevt någon som helst ambition från respondenterna att styra oss mot en viss bild.

Den enkät som skickades till de europeiska säljbolagen inom Volvo Cars var ämnad för den operativa personalen, det vill säga de som i praktiken filtrerar återförsäljarnas förfrågningar kring VOR. I den e-post som enkäten skickades ut med betonades vilka enkäten var riktad till, men då e-posten även skickades till deras chefer fann vi att ett flertal svar kom från dessa, vilka kan ha bristande vetskap om de dagliga rutinerna.

3. TEORETISK REFERENSRAM

Den teoretiska referensramen ämnar ge läsaren en förståelse för de tre teoriområden som skribenterna har ansett vara väsentliga i arbetet för att åstadkomma uppsatsen syfte. De tre områdena kan övergripandes ses behandla eftermarknadsaffärer, styrning inom organisationer, samt kopplingen mellan strategi och operativ verksamhet.

3.1 Eftermarknadens betydelse för företag

3.1.1 Den ökade betydelsen av eftermarknaden

Andersson (2004) anser att eftermarknadsaffärer har fått en utökad betydelse under de senaste decennierna. Detta har skett då företagets primära varumarknad har utsatts för en utökad konkurrens. Som motåtgärd har företag lyft fram bland annat service och support, funktioner som tidigare inte gavs lika mycket utrymme i företagets agenda. Andersson (1988) påtalar även att dessa aktiviteter tidigare hade en låg status inom organisationen, men att de har fått en utökad strategisk, såväl som kommersiell, roll. Vidare har den fokusering som nu har börjat ske på dessa områden gett följden att den del av företagets resultat och intäkter som kommer från eftermarknadsverksamhet har ökat kraftigt. Men, denna förändring har inneburit att kravbilderna på styrningen av denna typ av verksamhet har komplicerats. Att omvandla serviceavdelningar från att ha ett rent kostnadsansvar till att ansvara för både intäkter och kostnader kan generera problem.

Eftermarknadsaffärerna kan enligt Andersson ses ur perspektivet av ett antal roller, där dess betydelse blir påtaglig för företag. Som skapare av *intäkter och resultat* har aktiviteterna fått en viktig roll i den ökade konkurrens som dagens företag verkar i. Rollen som *marknadsbevakare* har sin utgångspunkt i det faktum att denna typ av verksamhet ofta är den som är närmast kunden i ett företag. Den information som ges av kunder vid service kan vara av stor vikt för en organisation, om det finns ett etablerat system för att återge information till högre ledning.

En tredje viktig roll är den som *profilskapare*, då servicefunktionen ofta är den del som kunden kommer i mest kontakt med. Enligt Andersson har eftermarknadsaktivitetens kvalitet och personalens uppträdande vid kontakter stor betydelse för kundens framtida beslut om eventuella återköp. En alltför stark betoning på lönsamhet i kontrollen av denna typ av verksamhet kan därför ge återverkningar på etablerade kundrelationer och därmed ge negativa konsekvenser på lång sikt.

En fjärde roll är den som hanterare av *företagets långsiktiga kundrelationer*, där såväl lösandet av tekniska problem som behandlingen av kunders önskemål kring information och rutiner innefattas. Utöver dessa fyra roller betonar Andersson även aktiviteternas roll kring, och som, *försäljningsstöd, merförsäljning, upprätthållare av kapacitet* samt *utvecklande och bevakande av teknik*.

3.1.2 Eftermarknadens betydelse inom bilindustrin

Holmén (2005) beskriver att bilindustrin kan kategoriseras i tre delar, där själva försäljningen av bilen är den första, och även den som omvärlden ofta fokuserar på. Bland biltillverkarna, har dock fokus lagts mer på vad Holmén ser som de två andra delarna: bilarnas eftermarknad, oftast i form av reservdelar, och de tjänsteprodukter som är kopplad till bilen, vilket främst är finansiering av köpet. Omvärlden ger störst betydelse till själva försäljningen, men lönsamheten inom bilindustrin kan framför allt kopplas till eftermarknaden och finansieringen. Vidare anser Holmén att biltillverkarnas utveckling över tid har gått från att

vara produktionsinriktad, till vad han titulerar financialism, där biltillverkarna snarare kan ses som en tjänstefabrik.

I takt med detta skifte har även betydelsen av reservdelar och finansiering ökat. Men ett kommande skifte, vilket redan inträffat i USA enligt Holmén, är att financialismen kommer att ersättas av distributionismen där reservdelarna och finansieringen kommer att påverkas av de invadörer² som träder in på marknaden när den avregleras. Holmén påpekar att det är komponenttillverkarna som är den faktiska tillverkaren av en reservdel, och därmed kan retoriken kring originaldelar och piratkopior från Volvo Cars inte ses som trovärdig. Underleverantörer som Bosch är exempel på att komponenttillverkarna har vuxit både i storlek och i förhandlingskraft gentemot biltillverkarna. Holmén refererar även till en prognos som säger att vinsterna för reservdelsförsäljning för de europeiska biltillverkarna kommer att minska med 81 procent under tiden fram till 2010.

Den totala årliga vinsten inom den värdekedja som bilindustrin utgör uppgick enligt en utredning, som tidningen The Economist återger, till 210 miljarder dollar. Vinsten inom den del som utgörs av eftermarknad uppgick till 43 procent, underleverantörernas del var 28 procent och biltillverkningen utgjorde 24 procent. Återförsäljarnas andel av vinsten var endast 5 procent.

3.1.3 Eftermarknadsaffärens problemområden

Gattorna & Walters (1996) anser att den utökade satsningen på eftermarknadsaffärer inte har varit tillfredsställande ur företagets perspektiv. Tre problemområden har identifierats: bristande tid har lagts på att identifiera kundgruppens behov, avsaknad av fungerande metoder för att bedöma kostnadseffektiviteten samt att företagets erbjudande därmed har blivit generiska och inte ger kunden ökat värde. Vidare menar Gattorna & Walters att företagen bör skapa förståelse för marknadens behov inom organisationen, men även agera för att företagets kultur, strategi och ledarstil verkar på ett sätt som inte skiljer sig åt från marknadens behov. De menar att företag som lyckas med detta har skapat vad de definierar som strategic fit, vilket kan ses som att företagets strategi, på alla områden, överensstämmer med både de interna resurserna och externa behoven.

I en artikel av Cohen et al i Harvard Business Review (maj, 2006) är uppfattningen att få företag tar till vara på eftermarknadsaffärens potential. I artikeln refereras till en undersökning av ett ej namngivet amerikanskt bilföretag som hade bristande koordination mellan reservdelslager och återförsäljare. Enligt undersökningen hade 50 procent av kunderna problem med onödiga förseningar hos serviceverksstäder på grund av att rätt reservdelar inte fanns tillgängliga. Cohen et al menar att det finns ett starkt samband mellan den upplevda kvaliteten på eftermarknaden och avsikten att upprepa köpet av ett visst märke hos bilägarna. Märken som Lexus och Saturn har ökat sina andelar på marknaden, samtidigt som det amerikanska bilmärket som studeras har minskat sin del.

3.2 Styrning inom organisationer

3.2.1 Styrmedel

Samuelsson (2001) anser att det finns tre typer av styrmedel inom en organisation, nämligen *formell styrning*, *mindre formaliserad styrning* samt *val av organisation och belöningsystem*.

² Definition av invadör –term som Holmén använder för att beskriva företag som träder in på en för dem tidigare outnyttjad marknad

I denna uppsats kommer de två förstnämnda att behandlas mer ingående, men en genomgång av den sistnämnda ges för förståelse.

3.2.1.1 Formaliserad styrning

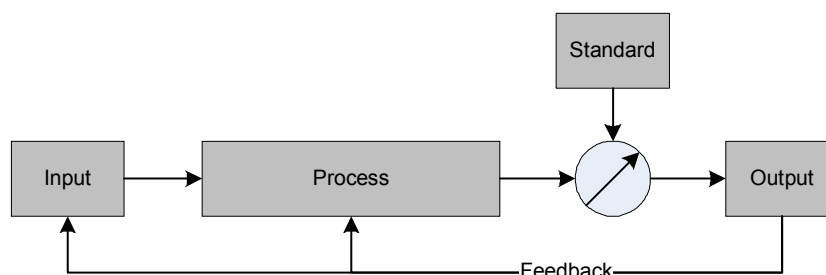
Den formaliserade styrningen består av ett antal komponenter, som skall samverka för att skapa en styrbar organisation. Samuelsson gör följande klassificering:

- **Strategi** – den grundläggande idé som skall styra företagets inriktning definieras som utgångspunkt för vidare aktiviteter
- **Ettårsstyrning** – strategin omvandlas till en planering av vad som skall göras det kommande året. Budgetar, prognoser och målsättningar formuleras för att skapa en hanterbar bild av företagets verksamhet.
- **Operativ styrning** – ettårsstyrningen omvandlas till beslut kring vad som skall göras i verksamheten på daglig basis.

De tre komponenterna innefattar även fyra styrfunktioner i form av *fastställande av mål*, *fastställande av handlingsalternativ*, *uppföljning och fastställande av avvikelser* samt *fastställande av handlingar som skall säkerställa bättre utfall*. Detta system bygger på cybernetiken, vilket är den generella läran om styrning och kommunikation. Cybernetiken har varit ett fundament vid byggandet av ekonomistyrningsteorin, men har under de senaste åren ansetts behöva kompletteras med individrelaterade frågor.

Simons (2000) behandlar cybernetiken mer ingående och menar att för att denna skall fungera bör företagets ledning vara medveten om hur de processer där input förvandlas till output ser ut. Allt det som sker inom en organisation kan brytas ned till input som material, information och arbetskraft. Input förvandlas i en omvandlingsprocess till output, som kan vara en färdig vara eller tjänst. Ansvarig personal ska säkerställa att kvaliteten och kvantiteten på input är erforderlig, att processen fungerar tillfredsställande och att den output som skapas lever upp till bestämda kriterier. Men för att ha kontroll över processen krävs mer än detta. Enligt Simons krävs det dels att ledningen säkerställer att det finns en standard att jämföra resultat med, och dels att det finns en återkoppling för att eventuella avvikelser skall kunna korrigeras.

Figur 4. Cybernetisk modell. Källa: Simons (2000)



Simons (2000)

Det har dock riktats kritik mot cybernetiken. Hatch (2002) påpekar att det kan vara svårt att mäta output när det gäller exempelvis kundtillfredsställelse. För att säkerställa en korrekt process i dessa fall kan beteendekontroll användas. För att beteendekontroll skall fungera krävs det dock att företaget vet vilket beteende som ger det önskade resultatet. När det har

säkerställts kan dessa indikatorer användas för att kontrollera vilket beteende som förekommer i verksamheten.

Olika funktioner inom organisationen har samtidigt ansvar för olika delar av det formella styrsystemet. Strategin fastställs under den högsta ledningens ansvar. Beslut i ettårsstyrning sker under en delvis decentraliserad grund. Den operativa styrningen sker på plats, det vill säga att beslut tas där verksamheten utförs. De olika funktionerna inom företaget, exempelvis inköp och tillverkning, medverkar dock på varje nivå inom det formella styrsystemet genom att ge bedömningar och förslag kring olika frågor, baserat på den kompetens som finns inom funktionen. Enligt Samuelsson gör detta att enskilda personer kan utöva ett visst inflytande över styrsystemet, beroende på vad de anser skall ske. Decentraliseras ansvar allt för långt i organisationen ökar risken för suboptimering, vilket är då ett företags övergripande mål åsidosätts till förmån för underenheters strävan att uppnå sina lokala mål. Det formella styrsystemet kräver att aktörerna inom det agerar på ett funktionellt sätt. Agerar de dysfunktionellt förlorar styrsystemet sin kraft.

3.2.1.2 Mindre formaliserad styrning

Under de senaste decennierna har betydelsen av mindre formaliserad styrning uppmärksammats i en allt högre utsträckning. Den mindre formaliserade styrningen, ofta personifierad av medarbetarnas kompetens, hade nedtonats till förmån för de formaliserade styrsätten under 1970- och 80-talet. Enligt Samuelsson (2004) har de stora styrsystemen nu börjat ersättas av ökad satsning på individen, vilket åtföljs av en allt mer utökad decentralisering hos företagen. Att beslut skall tas så nära verksamheten som det är praktiskt möjligt, vilket kallas subsidiaritetsprincipen, är numera en princip som styr decentraliseringsarbetet.

Enligt Ax et al (2002) kan mindre formaliserad styrning bestå av företagskultur, lärande och bemyndigande. Företagskulturen påverkar bland annat hur beslut fattas inom företaget, men inbegriper en mängd saker som till exempel jargong och klädsel. Den lärande organisationen har även uppmärksammats. Förhoppningen bland företag är att de anställda självständigt ska förbättra de dagliga rutinerna, alltså att en ständig utveckling av verksamheten sker på initiativ av de anställda. Bemyndigande, som Ax et al. även benämner medarbetarskap, skall ske genom att de anställda får ett utökat inflytande över arbetsplatsen och större ansvar för sin arbetsuppgift, vilket kan ses som en parallell till subsidiaritetsprincipen.

Samuelsson (2004) anser vidare att hur en individ uppträder inom företag till stor del kan avgöras av hur företagets kultur uttrycks. Företagets kultur brukar ofta ses som de normer, värderingar och symboler som gör att individer har en jämförlig förståelse för vad som sker. Kulturen inom företaget preciseras ofta genom ett styrdokument, vanligen benämnt Codes of Conduct.

3.2.1.3 Val av organisation och belöningsystem

Val av struktur, bestämmande av beslutsrättens omfattning och fördelning samt metoder för att samordna verksamheten är de huvudsakliga delarna inom företagens organisering. Strukturen som används i det dagliga arbetet behöver inte överensstämma med de juridiska enheter som företaget använder sig av. Snarare används strukturen som ett arbetssätt för att skapa enheter och grupper som speglar den operativa verksamheten. Vem som har rätt att ta beslut, och hur omfattande dessa beslut får vara, är en annan viktig aspekt, enligt Samuelsson (2004). Beslutsrätten ofta utgår från strukturen, men kan även fördelas ytterligare. När delarna som uppstår inom strukturen samverkar med varandra använder sig företaget vanligtvis av

olika kommittéer eller grupper och därigenom försöker man nå samordning. De formella styrsystemen används även i detta arbete.

Belöningsystem anses även vara ett styrinstrument. Dessa kan vara såväl fungerande karriärvägar som löneförmåner. Belöningsystemet baseras ofta på företagets prestation, oftast i ekonomiska termer, och kan även utgå från prestationen hos mindre enheter inom företaget. Hur den anställda uppfattar den eventuella belöning som kan utgå, är enligt Samuelsson baserat på hur det formella styrsystemet beräknar fram den belöningen.

3.2.2 Styrning av eftermarknadsverksamhet

Andersson (2004) anser att styrningen av eftermarknaden försvåras av ett flertal faktorer. Även om eftermarknadsverksamhetens betydelse har ökat bland företagen, är ofta funktionen uppdelad på flera olika enheter inom företaget. I större företag kan tjänsterna vara uppdelade mellan divisioner, vilket gör att styrningen inte kan fokusera på en enskild enhet. Eftermarknadens flera olika roller skapar även en miljö där det finns flera olika målsättningar att styra utefter, vilket komplicerar val av prestationskriterium. Andersson menar att det krävs en sammansatt och flexibel uppsättning av styrverktyg, framför allt inom den operativa styrningen där system och rutiner ofta är anpassade för den ordinarie verksamheten inom företaget.

De många roller som eftermarknadsverksamheten tvingas iträda gör att det krävs tydlig styrning på både strategisk och operativ nivå. Den operativa nivån har i vissa fall givits mycket fokus, logistik har varit ett prioriterat område, men i många företag har eftermarknadens strategiska roll negligerats. Detta har dock förändrats under de senaste decennierna. Samtidigt är konkurrenssituationen inom området under förändring, menar Andersson. En viss typ av service kan exempelvis utföras av ett flertal aktörer, vilket tvingar de involverade att bevaka sin marknadsposition.

Andersson menar vidare att det krävs en mer långsiktig syn på hur eftermarknadsverksamheten skall utvärderas, för att den skall kunna drivas med mer än kortsiktigt resultattänkande som drivkraft. De styrmedel som används skall kunna påverka en mängd aktörer, men samtidigt måste de – framför allt under perioder där det krävs utveckling – kunna ge snabb effekt, vilket gör att de bör vara tydliga, och om det krävs förenklade. Samtidigt bör utvärderingen av styrningen fokusera på den roll som har givits till funktionen inom företaget, exempelvis om eftermarknadsfunktionen skall vara en profilskapare så bör styrningen ha detta som utgångspunkt.

3.2.3 Styrning i en decentraliserad organisation

Större företag står inför valet mellan centraliserat- och decentraliserat beslutsfattande. Centraliserat beslutsfattande innebär att den högre ledningen i företag tar beslut och sedan skall den lägre ledningen ansvara för att dessa beslut implementeras. Decentraliserat beslutsfattande innebär däremot att den lägre, ofta lokala, ledningen får ta nyckelbeslut inom det område som har definierats som deras ansvar, enligt Hansen & Mowen (2006).

Företag tenderar i dag att använda sig av båda metoderna, men det finns en viss preferens för decentraliserat beslutsfattande, vilket kan ses som en förlängning av subsidiaritetsprincipen. Syftet är ofta att operativa beslut skall tas så nära verksamheten som möjligt. Hansen & Mowen anger ett antal skäl till varför företag använder sig av denna metod; ett av dessa är att företaget därmed ger utrymme till att använda den lokala informationen, och därigenom borgar för att beslutens kvalitet ökar. Detta skäl anses vara särskilt applicerbart på

multinationella företag, där lokala enheter kan verka under omständigheter som starkt kontrasterar mot den bild som den högre ledningen har av förhållandena. Bland övriga skäl anges att kunna minska tidsåtgång, kunna fokusera på strategiska beslut hos högre ledning samt att ge utrymme för utveckling och motivation hos lägre chefer.

Det finns ett flertal motiv till den ökade preferensen för decentralisering inom storföretag, enligt Olve (2003). Den centraliserade styrningen, främst exemplifierad genom östblocket, visade sig svår att åstadkomma. Den hade baserats på tankar om rationalitet genom stordrift styrd av experter. Olve finner dock ett flertal faktorer som talar emot den rationella organisationen. På grund av tidspress och bristande överblick kan personer inte alltid finna den rationella lösningen, skapa en rationell uppdelning av beslutsfattandet eller att få de anställda att agera i enlighet med de rationella beslut som fattas. Den centralstyrda organisationen har även haft svårigheter att skapa motivation hos de anställda. Decentralisering kan alltså ses som att beslutsrätt fördelas ut i organisationen. Olve betonar att man för att kunna få det samagerande, som trots allt är anledningen till att företag existerar, samtidigt måste utöva viss kontroll och styrning inom organisationen.

När ett företag decentraliseras uppstår dock ökade svårigheter att kontrollera verksamheten. För att undkomma problem som bristande målkongruens och undermålig prestationsmätning har det uppkommit internhandelssystem. Genom dessa hoppas företagen kunna bibehålla det decentraliserade företaget, men samtidigt lyckas att undvika de tidigare nämnda problemen. Arvidsson (2004) menar att många av de samordningsproblem som uppstår kan förebyggas genom att klargöra vilka interna relationer som föreligger inom företaget. Samordningen kan då ske genom att ett värde tillskrivs varje enhets verksamhet, som belastar den som utnyttjar resurser från en annan enhet. Därmed kan ett resultat i ekonomiska termer även beräknas för de enheter inom företaget som inte har en extern avsättning för sin prestation. Problematiken ligger dels i hur priset skall beräknas, dels i hur företaget värderar balansen mellan de förbättringar som kan ske genom decentralisering och de samordningsförluster som kan uppstå via densamma.

3.2.4 Divisionalisering

En form av decentralisering som är vanlig i större företag är divisionalisering, där företag delas i in olika enheter. Målsättningen kan anses vara att varje division skall kunna ses som ett dotterbolag, snarare än en avdelning. Enligt Hansson & Skärvad (2004) skall divisionsledningens uppgift vara att uppnå bästa möjliga resultat, baserat på möjligheter som har getts av den centrala ledningen. Divisionaliseringen innebär därmed att båda affärs- och resultatansvar decentraliseras.

Olve (2003) menar att man ofta likställer decentralisering med divisionalisering. I flera fall kan det vara så att beslutsrätten endast flyttats ett fåtal steg ut i organisationen när en divisionalisering genomförts. Men, divisionaliseringen medför att decentraliseringen blir naturligare i organisationen, då en enhet ansvarar för sin produkt eller tjänst i förloppet från planering till försäljning.

Vidare menar Hansson & Skärvad att ett antal syften med divisionalisering hos större företag kan identifieras:

- Styrning och kontroll förenklas och förbättras då självständiga resultatenheter medför en enklare grundstruktur. Samordningsbehovet mellan olika enheter minskar ofta, vilket gör att operativa beslut kan fattas på en lägre nivå inom organisationen.

- Den medföljande decentraliseringen gör att de stora företaget kan anamma ett antal fördelar som annars främst återfinns i mindre företag: snabbare beslutsvägar, ökad flexibilitet och resultatmedvetenhet. Lönsamhetsansvar skapar enklare resultatbedömningar och kan ge ökad förståelse för kostnadskontroll.
- Varje division kan utformas utefter dess unika marknadsbehov, vilket kan medföra ökad affärsorientering.

Den kritik som har riktats mot divisionalisering argumenterar främst mot att det utökade resultatansvaret i organisationerna har medfört ökad kortsiktighet. Att divisionerna ofta önskade en egen administration, vilket motverkade stordriftsfördelar inom detta område, ansågs även som en nackdel. Hansson & Skärvad anser att kritiken till viss del kan vara berättigad, men att de exempel som kritikerna riktar in sig på är symptom på felaktigt genomförda divisionaliseringar.

3.2.5 Problemområden vid styrning

För att ett företags styrning skall fungera krävs det enligt Samuelsson (2004) deltagande från individerna i företaget. En anställds vilja att medverka i styrning är ofta större om den anställdes egna målsättningar gynnas av styrningens uppställda mål; om detta inte är fallet minskar motivationen att medverka. När detta sker kan suboptimering uppstå, vilket kan ses som effektivitetsförluster inom organisationen; det kan även ses som att anställda tar beslut som inte går i linje med företagets övergripande intresse.

Suboptimeringen kan inordnas i två kategorier: verklig dysfunktionalitet och administrativ dysfunktionalitet. Verklig dysfunktionalitet inträffar när de anställda gör saker som inte står i företagets intresse, detta kan på samma sätt inträffa när saker som står i företagets intresse inte görs. Skälet kan till exempel vara att rädsla för att de budgeterade kostnaderna skall överskridas, och därför undviker man att genomföra en åtgärd. Likaså kan en enhet förbruka resurser, endast för att påvisa att de anslagna resurserna behövs i verksamheten. Administrativ dysfunktionalitet uppkommer när en ansvarig, i form av en enhet eller person, påverkar på vilket sätt verksamheten rapporteras och registreras. Därmed kan en prestation uppfattas som bättre än vad den verkligen är, samtidigt som ett företags interna information blir felaktig. Denna typ av dysfunktionalitet är dock inte lika allvarlig som den verkliga dysfunktionaliteten.

Kaplan & Atkinson (1998) anser att ett företag måste bedöma prestation genom flera kriterier. Om prestationen bedöms genom endast ett mått, blir oftast mätningen av detta viktigare än den ekonomiska aktivitet som företaget försöker att bedöma. Vidare anser de att detta problem beror på att det som mäts, faktiskt förändras genom mätning. Mätningen är varken neutral eller objektiv, som inom naturvetenskapen. Enligt Kaplan & Atkinson kommer det nyckeltal som väljs ut som bedömningsgrund att ges ett speciellt värde och betydelse inom organisation, genom att just vara utvalt. Organisationen kommer att förändra sitt beteende för att passa nyckeltalet.

Kundtillfredsställelse är ett mått som kan användas för att ge en bild av hur väl företaget är anpassat till kundernas behov. Genom att undersöka kundtillfredsställelse anser Kaplan & Atkinson att man kan få en vägledning kring hur företaget uppfattas av kunder, men samtidigt har det visat sig att en god kundtillfredsställelse inte per automatik ger lojala kunder som gör fler köp och därmed ökar företagets vinst på längre sikt. Det kan sägas att

kundtillfredsställelse är ett mått på attityd, snarare än beteende, och att det därmed bör kompletteras med mått som återköpsgrad och hur kundstocken utvecklas.

3.3 Från strategi till operativ verksamhet

3.3.1 Risker med en strategi

Det finns ett flertal problem och risker, från det att en strategi fastställs av ledningen, tills dess att den ska användas i det dagliga arbetet. Förmedlandet av strategin från ledningen, till dess att används av den operativa personalen i det dagliga arbetet, brukar benämnas strategiimplementering. Det finns samtidigt ett flertal risker som kan göra att implementeringen misslyckas, Simons (2000) benämner detta som strategisk risk. Att det dagliga arbetet inom företaget inte stödjer strategin, kallat verksamhetsrisk av Simons, anses vara en strategisk risk. Dit hänförs även en risk förknippad med företaget som kan ge en drastisk ryktesförsämring eller utökad konkurrens, med mera.

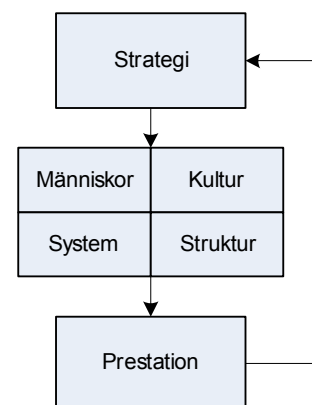
Simons menar vidare att det svåra med att förmedla en strategi inte är att säga vad som skall ske, utan vad som inte skall göras i strategin. Företag använder väldigt ofta generaliseringar, exempelvis ”göra våra kunder nöjda”. Troligtvis kommer ingen inom organisationen att kritisera ett sådant uttalande, men Simons anser att den strategi som kan ses som exkluderande, exempelvis ”bara kunder som genererar 10 000 kronor om året kommer att ges bästa service”, är svårare att skapa förståelse för. Simons anser vidare att det inte skall få finnas någon oklarhet när ledningen specificerar i vilka situationer som strategin kommer till uttryck i mer konkreta termer, som nekanden av kunder. Om inte dessa klargöranden av var företaget inte skall leta efter möjligheter görs, finns risken att företaget kommer att försöka att göra allt för mycket och därmed förlora kontrollen över verksamheten.

I en mindre organisation kan förmedling av budskap skötas genom informella kontakter. Men i och med att organisationer blir större, blir detta omöjligt. Därmed anser Simons att i ett stort företag måste ledningen uttrycka sin syn via ett formellt system, vilket han kallar *belief system*, där de definitioner av grundläggande värderingar, riktlinjer och målsättningar som organisationen använder sig av skall finnas. Vidare anser Simons (1995) att detta system skall träda in och hjälpa de anställda när det uppstår problem vid strategiimplementeringen; dels genom att hjälpa dem att bestämma vilket problem som skall angripas, dels genom att ge dem vägledning om hur problemet bör lösas.

3.3.2 Implementering av strategi

Aaker (2005) betonar betydelsen av implementeringen av den strategi som har valts. Även om en strategi har utformats på ett korrekt sätt när det gäller hänsyn till marknadssituationen är detta ingen garant för framgång. För att strategin ska bli framgångsrik krävs det att den tar hänsyn till vad Aaker ser som organisationens fyra komponenter: *struktur, system, människor och kultur*.

Figur 5. Ramverk för att analysera organisationer. Källa: fritt skapad efter Aaker (2005)



Figur 5

Strukturen kan ses utifrån termer av decentralisering eller centralisering. En decentraliserad organisation anses



generellt motivera de anställda, genom att de får ansvara för sin egen arbetsuppgift. Samtidigt finns det ett flertal nackdelar med att decentralisera beslutsfattande i organisationen. Tänkbara synergier kan gå om intet i en större organisation, vilket gör att den interna kostnadsbilden försämras. En annan nackdel är att varje enhet inom företaget skall agera i enlighet med den övergripande strategin. Vad som är den mest lämpliga strategin för företaget kan mycket väl innebära försämringar för den mindre enheten inom företaget.

System är enligt Aaker såväl redovisningssystem som informationssystem. Exempelvis kan ett investeringsbeslut påverkas av den förra, och lagerfrågor av den senare. För framför allt detaljhandel har bristande informationssystem varit en viktig fråga vid strategiomläggningar. Företagets eventuella belöningsystem skall även tas i beaktning. I ett större företag kan det bli aktuellt att basera dessa på en divisions prestation, med nackdelen att företaget i stort kan drabbas av negativa effekter. Belöningsystem bör även finna en balans mellan kortsiktiga finansiella mål, och de mer långsiktiga målen där strategins implementering är en viktig faktor.

Människor påverkar strategiimplementering genom företagets kompetens, vilken är baserad på de anställdas personliga kunskaper. Aaker menar att de anställdas motivation och kompetens måste överensstämma med den strategi som har valts. Om detta inte är fallet, riskerar företaget att mötas av oförståelse för den nya kravbild som uppstår när strategin skall implementeras i det dagliga arbetet.

Kulturen inom organisationen har en viktig roll. Enligt Aaker kan en uppsättning beteendenormer utöva en mycket effektivare styrning än vad målsättningar och nyckeltal direkt kan skapa. Människor kan alltid finna ett sätt att komma runt en regel, men om det finns en norm som den anställde inte vill bryta emot kommer alltså denna att ersätta regeln. Men för att en norm skall finnas krävs det att organisationen har gemensamma värderingar, vilka specificerar vad som är viktigt för företaget. Om företagets kultur är stark kommer dessa värderingar att accepteras av de anställda. Symboler är en annan del av kulturen, dessa kan ses uttrycka vad som kännetecknar kulturen genom förebilder, ritualer och historier.

Om strategin är anpassad till dessa fyra komponenter, och de fyra komponenterna samverkar med varandra, uppnås vad Aaker kallar ”strategisk kongruens”. Denna kongruens, alltså överensstämmelse, mellan strategin och vad som kan ses som de faktorer som inverkar i det dagliga arbetet, ökar alltså sannolikheten att ett företag lyckas att förmedla strategins betydelse och komplikationer till den operativa verksamheten.

4. EMPIRI

I den empiriska bakgrunden beskrivs först den undersökta enheten inom Volvo Cars, varefter fokus successivt förflyttas mot den specifika orderklassen som utgör uppsatsens huvudsakliga intresse. I de tre empiriinsamlingsstegen presenteras den data som har samlats in i undersökningen. Därefter kommer en intervjudel som innehåller den intervjuempiri som inte ingått i någon av de tre empiriinsamlingsstegen, men som ändå varit av vikt för analysen. Övrigt information, som har bedömts vara viktig för analysen, presenteras avslutningsvis.

4.1 Empirisk bakgrund

4.1.1 VCCS och säljbolagens verksamhet

Volvo Car Customer Service, VCCS, är den enhet inom Volvo Cars som ansvarar för den globala eftermarknadsaffären, det vill säga distribution av reservdelar och tillbehör samt service. I Torslanda, Göteborg, ligger VCCS huvudlager Central Distribution Centre, CDC, som är navet i enhetens verksamhet med en lagerhållning av cirka 100 000 unika artiklar på en yta av 110 000 m². CDC tar dagligen emot 110 leveranser med reservdelar från leverantörer i Europa, Japan och Nordamerika och förser sedan återförsäljare på Volvos marknader i hela världen med Volvo Originaldelar. VCCS ger service åt cirka 5,5 miljoner bilkunder, och löftet till dem är att ge ”premium service” och att tillhandahålla reservdelar i 15 år efter bilens produktionsdatum.

VCCS vision:

We will provide the most desirable and successful offer for our customers

VCCS Parts Supply & Logistics mål:

***Deliver a Premium Brand Service offer
Support Customer Satisfaction number one
Support new car sales, retention and profit***

VCCS logistikstrategi:

The Logistic system shall provide customer order fulfilment, as defined by the market, at the lowest possible cost, by controlling the entire material flow from supplier through dealer network to the end customer

I Europa har VCCS i dagsläget även mindre lager, Support Distribution Centres, SDC, på fem strategiska platser. Deras uppgift är att understödja reservdelsförsörjningen till de europeiska marknaderna. Det största SDC:et är placerat i Maastricht, Holland, och de övriga, i storleksordning, ligger i Daventry, Storbritannien; Bologna, Italien; Madrid, Spanien; och Wien, Österrike.

Den pågående utvecklingen är att öka tillgängligheten ytterligare och flytta distributionen ännu ett steg närmare återförsäljare och slutkunder. Visionen är att detta ska uppnås genom Local Distribution Centres, vilka genom den så kallade LDC-reformen på sikt kommer att ersätta dagens SDC:er. Tanken med LDC är att återförsäljarna i fortsättningen inte ska behöva ha egen lagerhållning, utan istället kunna förlita sig på leveranser från ett närbeläget lager som förser dem med reservdelar via tre dagliga leveranser. Konceptet bygger på teorin om Vendor

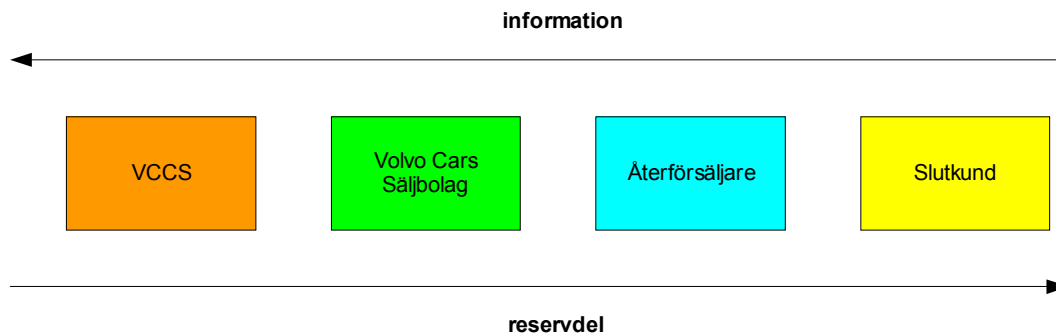
Managed Inventory, som innebär att alla leveranser till återförsäljarna är behovsstyrda istället för som i dagsläget då en stor del är baserade på prognoser.

Volvo Cars nationella säljbolag är de organisatoriska enheter som har marknadsansvaret. Detta innebär bland annat ansvaret för att förmedla de eftermarknadspolicys som VCCS har skapat till återförsäljarna, och att man sköter den löpande kontakten med och uppföljningen av återförsäljarna, för att sedan ge feedback tillbaka till VCCS i de frågor som rör eftermarknaden.

4.1.2 Orderklass VOR

När en återförsäljare på någon av de europeiska marknaderna behöver en reservdel, för att utföra service åt en slutkund, så lägger de in en order i VCCS datasystem Puls. Ordern kan läggas i en av fem orderklasser, beroende på hur snabbt återförsäljaren behöver reservdelen, från klass 0 till klass 4. Klass 0 som också kallas VOR, Vehicle Off Road, har kortast ledtid och är den högst prioriterade orderklassen.

Figur 6. VOR-processen. Källa: egen



Förenklat flödesschema över VOR-processen. Vi rekommenderar dock läsaren att studera det utförligare flödesschemat som finns i bilaga 1.

VOR:s roll i distributionen av reservdelar kan liknas vid en säkerhetsventil i systemet. När det ordinarie logistiksystemet fallerar så finns orderklassen som en nödlösning, där mer eller mindre allt som är möjligt görs för att skaffa fram reservdelen tills tillgången på artikeln är återupprättad. Att använda den här ventilen innebär stora kostnader i jämförelse med övriga orderklasser, men eftersom tanken är att den ska användas i extrema eller oförutsedda situationer, och att det är en konsekvens av brister i det ordinarie systemet, så ska dessa kostnader inte belasta återförsäljarna och således inte heller Volvo Cars slutkunder. På grund av detta hålls de merkostnader som VOR medför jämfört med klass 1 inom Volvo Cars.

Det som konkret skiljer VOR från de lägre prioriterade orderklasserna är att reservdelarna flygs till återförsäljarna istället för att transporteras med lastbil. Dessutom hanteras VOR-orderna till stor del manuellt och en mängd alternativa lösningar som inte står till förfogande för andra orderklasser kan användas. Letandet efter reservdelar som beställts som VOR engagerar ett stort antal människor på många olika avdelningar inom VCCS och även andra delar inom Volvo Cars. Priset som återförsäljarna betalar för en reservdel ökar vanligtvis med hur högt prioriterad orderklass som används, men VOR kostar inte återförsäljarna mer än motsvarande klass 1-order, men för att få en order behandlad som en VOR så måste särskilda kriterier vara uppfyllda.

För att dessa krav ska efterlevas har en kontrollfunktion lagts in i processen. Återförsäljarna har nämligen inte befogenhet att själva beställa en VOR i Puls, utan måste skicka en förfrågan till Volvo Cars nationella säljbolag, som ansvarar för marknaden som återförsäljaren verkar på. På säljbolaget tas ordern emot av en orderhanterare som bedömer om en VOR anses nödvändig i det specifika fallet. Om förfrågan avslås så kontaktas återförsäljaren, som istället får beställa ordern i en annan orderklass. Om förfrågan godkänns så lägger orderhanteraren in ordern i Puls. För lägre prioriterade orderklasser kan återförsäljarna själva lägga in ordrar i Puls utan filtrering från säljbolagen.

VOR-policyn³ som har slagits fast av VCCS säger att säljbolagen kan godkänna en VOR-förfrågan om:

- bilen som ska repareras är obrukbar på grund av den saknade reservdelen
- en brukbar bil saknar en reservdel som är viktig för bilens säkerhet
- ett lagkrav inte är uppfyllt på grund av den saknade reservdelen
- försäljning av en ny bil inte kan genomföras på grund av en saknad reservdel

Utöver de ovanstående kriterierna finns det enligt policyn också möjlighet för säljbolagen att använda sig av VOR om värdet i form av kundtillfredsställelse anses vara högt.

VOR är en service som har funnits länge inom Volvo. Systemet utvecklades egentligen främst för Volvo lastvagnar, vars kunder så gott som uteslutande använder fordonen för kommersiell verksamhet. När till exempel en långträdare får motorhaveri och lasten försenas, så kan det få stora ekonomiska konsekvenser för många inblandade parter i flera led. Då lasten är det primära, så kan man inte tillfälligt lösa problemet med ett ersättningsfordon som ofta är fallet på personvagnssidan. När Volvo personvagnar köptes av Ford Motor Company så beslutade Volvo Cars att VOR var en service som man ville fortsätta att erbjuda, trots att systemet ursprungligen var utformat för den i vissa avseenden mer krävande lastvagnsmarknaden. Volvo Cars är relativt ensamma i bilindustrin om att erbjuda den höga nivå av service som VOR innebär, vilket troligen till stor del beror på orderklassens ursprung i lastbilsindustrin.

4.1.3 Jämförelse av kostnad för VOR-ordrar kontra Klass 1-ordrar

Då transporten ut till återförsäljare, vilket är den stora kostnaden vid användande av VOR, varierar beroende på avståndet till återförsäljaren går det inte att fastställa någon exakt kostnad på en VOR. I en intern utredning av Arnold et al, som berörde Volvo Cars UK, beräknades dock varje VOR-order ta 20 minuter att plocka ihop. Kostnaden för en arbetstimme beräknas till 500 kronor, vilket innebär att varje VOR kostar 167 kronor enbart i manuell hantering på lagret. Vidare beräknade Arnold et al att varje VOR kostar 750 kronor i transport till återförsäljaren. Detta innebär att varje VOR, förutom de indirekta kostnader som genereras i jakten på reservdelen, kostar 917 kronor.

Denna VOR-kostnad måste sedan jämföras med vad ordern skulle ha kostat i en mindre prioriterad orderklass. En mycket approximativ uppskattning kan göras genom att först dra bort de kostnader som kan hänföras till VOR från Storbritanniens totala logistikkostnad. Sedan kan man fördela de kvarvarande logistikkostnaderna på marknadens klass 1-ordrar.

Volvo Cars UK hade under 2005 en logistikkostnad på 124 miljoner kronor, enligt ovanstående beräkning skulle 8,6 miljoner kronor kunna hänföras till VOR. Under samma år

³ Hämtad från Volvo Cars interna databas BMS

bokfördes 1 111 442 klass 1-ordrar till det brittiska säljbolaget. Om man drar bort VOR-kostnaderna från de totala logistikkostnaderna och sedan fördelar resten av kostnaderna på de 1 111 442 klass 1-orderna så kan man grovt uppskatta den genomsnittliga kostnaden för en klass 1-order, för Volvo Cars UK under 2005, till 104,5 kronor – att jämföra med 917 kronor för VOR: en. Om vi utgår ifrån att den uppskattning som Arnold et al baserade sina beräkningar på speglar verkligheten, så är vår uppskattning av kostnaden för en klass 1-order försiktigt beräknad, då de kostnader som inte rör VOR i själva fallet fördelats på Storbritanniens totala antal icke-VOR-order, som under 2005 var 1 705 553.

Det är dock olämpligt att generalisera alltför mycket utifrån dessa siffror, men dess huvudsakliga innebörd går inte att undkomma: VOR kostar mycket mer än vad de övriga orderklasserna gör.

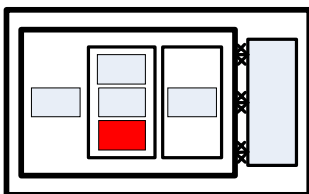
4.2 Empiriinsamling

För att tydligt kunna följa stegen i empiriinsamlingen rekommenderas läsaren att studera figur 2 i metoddelen. Den modell som visas i början av varje intervju är en miniatyr av figur 3, även den i metoddelen, och har som syfte att visa respondentens placering i organisationen.

4.2.1 Första insamlingssteget

Målet med vår inledande empiriinsamling var att försöka se om det finns någon skillnad mellan de olika marknadernas användning av VOR. Detta genomfördes genom att först diskutera med de VOR-koordinatorer som arbetar med den operativa hanteringen av VOR-order, för att se om de upplever några skillnader mellan de olika marknadernas orderbeteende. VOR-koordinatorernas bild kompletterar vi sedan med orderstatistik ur Puls. De resultat vi har kommit fram till har sedan Karin Nikolouzos och Helene Sveide givit respons på, för att underlätta vägvalet inför det andra insamlingssteget.

4.2.1.1 Intervju med VOR-koordinatorer



De fyra koordinatorer som har deltagit vid i intervjutillfällena är Tommy Ryberg, Marja-Leena Dahlsten, Pirkko Hämäläinen och Björn Andersson. Koordinatorernas roll i VOR-processen kan ses i bilaga 1.

Koordinatorerna redogjorde inledningsvis för den omstrukturering som nyligen genomförts som har påverkat deras sätt att arbeta. Tidigare hade varje koordinator hand om den dagliga kontakten och hanteringen av VOR-order för ett antal marknader var. Numera arbetar varje koordinator mot samtliga marknader, och har istället delat upp arbetet mellan sig efter artikelserier. Eftersom omstruktureringen skedde nyligen så utgår vi ifrån att var och en av koordinatorerna har särskilt god kunskap om vissa marknader.

Koordinatorernas känner att det finns ett krav uppifrån om fler lösta VOR:er, vilket kan ses i att nya uppföljningsmetoder har införts för att tydliggöra vad som är det underliggande problemet när en VOR-order förblir restnoterad⁴. Statistik och grafer över bland annat de tio artiklarna med flest restnoterade VOR-order skickas ut via e-post i organisationen. Sedan tidigare har bland annat *andel lösta VOR:er inom 24 timmar* följts upp veckovis. Målet för *andel lösta VOR:er inom 24 timmar* var för några år sedan 90 procent, men sänktes till 80

⁴ En order som inte kan levereras hamnar på en restorderlista, och levereras när artikeln finns tillgänglig.

procent, för att nyligen höjas till 84 procent, detta är positivt enligt koordinatorena, då målet har anpassats till vad som är realistiskt under de omständigheter som råder.

Hela organisationen har engagerats för att sänka VOR-nivån. Information, exempelvis den statistik som sammanställs ges till chefer och andra inblandade. Statistik över de äldsta olösta VOR:erna skickas till inköpsplanerare, vilka ansvarar för kontakten med reservdelsleverantörerna, med förhoppning att förebygga vidare problem. VOR-koordinatorena ansåg att mycket av det som kunde lösas internt hade gjorts via de åtgärder och aktiviteter som genomförts.

Antalet VOR har sjunkit, till viss del på grund av de åtgärder som genomförts men uppfattningen var att även de piratdelar som numera finns i omlopp kan ha inverkat. Koordinatorena gav uttryck för tanken att återförsäljaren eller kunden numera väljer att skaffa en piratdel istället för att vänta på en del som inte finns tillgänglig omedelbart. Detta har märkts av, tycker TR. Tidigare hände det inte att en restnoterad order togs bort, numera är det inte ovanligt att detta sker, vilket koordinatorena tolkar som att reservdelen har inskaffats från annan källa.

Koordinatorena ansåg att det som är praktiskt möjligt att få fram inom ett dygn löser man i dagsläget, vilket för närvarande är omkring 80 procent av VOR:erna. Inom två dagar löser man ytterligare tio procent. Koordinatorena tycker att det har känts som ett problem att man får många frågor om till exempel varför andelen lösta VOR:er sjunkit under någon särskild period. Samtidigt upplever de det som att det är en mycket liten del av de olösta VOR:erna som de aktivt kan påverka. Trots att de tycker att de har löst allt som över huvud taget varit möjligt under perioden så kan statistiken gå ner. Numera är det dock bättre med detta, till stor del tack vare den vikt som har lagts vid situationen. Koordinatorena tycker att förståelsen har ökat på alla nivåer för hur många olika led som i själva verket har ansvar för att en VOR blir restnoterad. Men, känner samtidigt att det kan vara svårt att se sin egen insats i statistiken.

På frågan vad koordinatorena anser är syftet med VOR så svarade MLD att det är att uppfylla kundens bästa, och kring detta tycks det råda samstämmighet. Alla VOR-koordinatorer anser att kommunikation avgör säljbolagens inställning till hur de skall uppträda i systemet. Något som koordinatorena nämner är också att om de har träffat säljbolagens representanter upplever de att de fungerar bättre ihop, de mejlar när kommunikation utanför systemet behövs och ringer bara i undantagsfall.

Marknadsskillnader

PH säger att det danska säljbolaget har haft ett påslag för VOR-order gentemot de danska återförsäljarna en gång i tiden, hon påminner sig om att det kan ha varit på 20 procent. PH upplever det också som att Danmarks orderbeteende fortfarande är influerat av påslaget. Fast det numera inte kostar något extra för återförsäljarna att beställa en VOR i förhållande till en klass 1-order så verkar återförsäljarna agera som om det fanns en skillnad, detta märks genom att de beställer relativt få och att det är tydligt att de reservdelar de beställer är av akut karaktär.

Även Norge agerar kostnadsmedvetet upplever samma koordinator det som. De är relativt benägna att acceptera förseningar, och avböjer ibland förslag på lösningar på grund av att de tycker att det låter för kostsamt. PH upplever även Finland som en marknad där VOR framförallt används för reservdelar förknippade med akuta behov.

Sverige har mycket VOR som inte direkt kan anses vara viktiga för att bilen ska rulla. Detta orderbeteende tolkar PH har att göra med att VCCS har gett kontrollen till återförsäljarna i Sverige. Som enda land har återförsäljarna i Sverige makten att beställa sina egna VOR-order, utan filtrering eller inblandning av det svenska säljbolaget (VPS). Detta sade PH hade varit ett experiment, men som hade fortlöpt sedan dess. PH ansåg att det nog vore svårt att ta ifrån återförsäljarna den här friheten utan att orsaka stort missnöje.

Den tyska marknaden uppträder annorlunda i vissa avseenden anser TR, när han jämför med de andra marknader som han har bäst kunskap om. Det händer att Tyskland ber om att man ska skicka VOR:en med lastbil, alltså att man vill ha VOR-jagning, för att få tillgång till de alternativa lösningarna, men de vill inte att transporten skickas med flyg. En jagning är ett förfarande som innebär att VOR-koordinatorerna söker efter en reservdel inom hela Volvo Cars organisation, vilket säljbolagen varken har praktiskt möjlighet eller befogenhet att göra.

Schweiz föredrar telefon som kontaktsätt, säger BA som tidigare skötte kontakten med det Schweiziska säljbolaget. BAs tolkning av detta var att Schweizarna kanske tycker att de kan få bättre service och att de automatiskt blir prioriterade över dem som har skickar e-post.

MLD har träffat de fyra personer som hon arbetar mot på det brittiska säljbolaget, i övrigt har koordinatorerna i väldigt liten utsträckning träffat dem som de har kontakt med på de europeiska säljbolagen. I de flesta säljbolag är det en person som VOR-koordinatorerna har kontakt med, undantagen är just det brittiska säljbolaget, där det samtidigt kan finnas problem med att arbetsdelningen emellan de fyra britterna kan vara problematisk, då de roterar positioner inom säljbolaget.

BA anser att Maastrichtländerna verkar väldigt angelägna om att hålla nere kostnaderna, de letar efter billiga lösningar. Samtidigt upplever BA att Italien är den mest krävande marknaden. Vissa länder eskalerar⁵ mer än andra, exempelvis använder England och Belgien eskaleringsprocessen oftare än andra marknader.

Koordinatorer tycker att det är svårt att avgöra om en reservdel krävs för att bilen ska vara brukbar. De påpekar dock att de inte skall ifrågasätta vilka delar som beställs som VOR. På vår avslutande fråga kring huruvida en mer formaliserad rutin skulle kunna innebära en förbättring i arbetet, höll de till viss del med.

4.2.1.2 Information från Puls

För att få information från Puls fick vi hjälp av Ingemar Loeb, Systems Coordinator, som också visade oss hur det går till när man hämtar ut orderinformation ur Puls. Processen innebär att man programmerar vilka variabler och vilken tidsperiod man är intresserad av. Det program som man har skapat kan sedan söka igenom extrakt, med orderinformation som en gång i veckan kopierats ur Puls, för att därefter sortera fram den information som efterfrågats. Den uppställda datan kan man sedan spara som en textfil, som sedan kan bearbetas i till exempel Excel. Om det är information som inte har efterfrågats tidigare uppskattar Ingemar Loeb att det tar cirka ett par dagar från förfrågan till färdig textfil, vilket beror på att de nya program som han skapar måste testköras. Vid information som tidigare har efterfrågats kan man dock använda befintliga program, vilket begränsar tiden för informationshämtningen till några timmar. Loeb nämnde att det är sällan det efterfrågades VOR-information, utöver de rapporter som sammanställs som rutin.

⁵ eskaleringsprocessen är en möjlighet för säljbolagen att begära att ett problem med en VOR lyfts till en högre chefsnivå.

Den information som vår förfrågan mynnade ut i presenteras i tabellen i Figur 7.

Figur 7. VOR-användningen per marknad

MARKNAD	VOR	TOT ORDER	ANDEL VOR
Grekland	2042	47 013	4,34%
Irland	1058	70 044	1,51%
Portugal	1860	140 897	1,32%
Italien	7043	618 646	1,14%
Österrike	1940	213 629	0,91%
Sverige	27625	3 368 880	0,82%
Tyskland	13704	1 718 767	0,80%
Polen	1043	130 880	0,80%
Belgien	3569	472 741	0,75%
Schweiz	2875	382 451	0,75%
Frankrike	3334	514 284	0,65%
Storbritannien	9390	1 714 943	0,55%
Spanien	2942	641 120	0,46%
Norge	2531	678 494	0,37%
Danmark	1712	474 228	0,36%
Finland	1715	603 922	0,28%
Nederländerna	2139	1 084 811	0,20%
Summering	86522	12 875 750	0,67%
			Genomsnitt

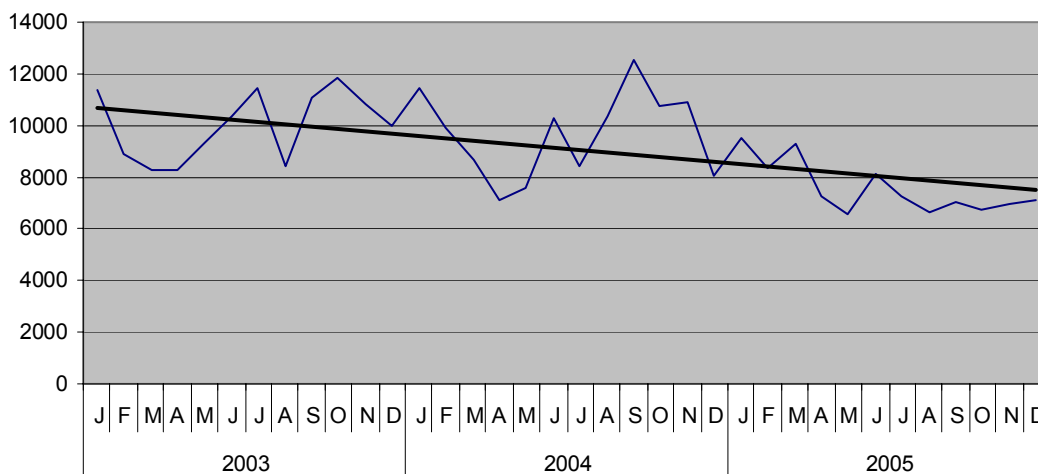
Informationen presenteras i tre kolumner: *antal VOR-order*; *totalt antal orderrader*; och *andel VOR-order av totalt antal orderrader*. Informationen är uppställd efter i fallande ordning efter variabeln *andel VOR-order av totalt antal orderrader*. Statistiken som informationen baseras på är hämtade från perioden vecka 12, 2005 – vecka 13, 2006. Vi har valt att endast undersöka de största marknaderna och har därför endast presenterat de marknader som hade ett antal VOR-order som översteg 1000 och ett totalt antal orderrader som översteg 40000. När det gäller VOR är antalet orderrader i stort sett synonymt med antalet VOR-order. En order har en orderrad för varje artikelnummer. Eftersom VOR-order nästan uteslutande är på ett artikelnummer kan man säga detta.

Jämför tabellen i Figur 7 med den uppskattning av kostnaderna som tidigare har gjorts, se avsnitt 4.1.3, kan man få en bild av hur mycket en viss marknads VOR-användning kostar. Exempelvis, skulle Storbritannien öka sin VOR-användning till Italiens nivå skulle kostnaden öka med 8 250 204 kronor. Summan har fått fram genom en fiktiv ökning av Storbritanniens VOR-användning till 1,14 procent, nettoökningen av antalet VOR:er har därefter multiplicerats med nettokostnaden för en VOR i förhållande till en Klass 1-order. Om Storbritannien istället skulle minska sin VOR-användning till Finlands nivå så skulle kostnaden minska med 3 727 750 kronor. Om vi lite vårdslöst applicerar Arnold et al:s framräknade styckkostnad för VOR på andra marknader än Storbritanniens, och använder samma metod som ovan, så skulle vi kunna göra följande uppskattningar: Om alla marknader skulle ha en VOR-användning på Finlands nivå, så skulle kostnadsminskningen vara drygt 41 miljoner kronor; skulle å andra sidan alla marknader ha Italiens nivå vore kostnadsökningen knappt 49 miljoner kronor.

Men som vi har konstaterat tidigare så är den här typen av uträkningar inget man bör sätta alltför stor tillit till. Deras syfte är bara att påvisa att, medan skillnaden mellan en orderandel

på 0,28 % och 1,14 % vid första anblick inte ter sig särskilt stor, så är den ekonomiska konsekvenserna av de olika marknadernas användning av orderklassen relativt stora.

Figur 8. Diagram över antal VOR-orderar i Europa per månad



Diagrammet visar att användningen av VOR har sjunkit under de senaste tre åren.

4.2.1.3 Respons på första insamlingssteget från Karin Nikolouzos och Helene Sveide

Resultaten från empiriinsamlingssteg ett presenterades för KN, chef för orderkontoret Europa, och för HS, chef för distributionen till Europa från CDC, för att få deras synpunkter kring de olika marknadernas skiftande VOR-andel och vilka marknader som vore mest intressanta att undersöka närmare i empiriinsamlingsdel tre. Deras kommentarer kan sammanfattas till följande:

Grekland och Irland ligger relativt otillgängligt till, med långa ledtider med vanlig lastbil, vilket troligen kan förklara en del av den höga VOR-användningsandelen hos dessa marknader. Att orderbeteende skulle ligga bakom Irlands höga VOR-andel kan uteslutas eftersom orderhanteringen för deras marknad sköts av säljbolaget i Storbritannien, av samma personer som sköter Storbritanniens ordrar, som har en VOR-andel som ligger en bit under europagenomsnittet.

Portugals säljbolag är inte ägt av Volvo Cars, vilket gör deras orderbeteende svårare att kontrollera. Det finns långt gångna planer för Volvo Cars på att ta över den verksamheten från den privata importör som driver den idag. HS anser att det är intressant att få reda på hur det sköts idag men eftersom stora förändringar troligen kommer att ske skulle en djupstudie av Portugal vara mindre intressant.

Italien tyckte både KN och HS vore intressant att undersöka, då det italienska säljbolaget ofta nämns som ett föredöme för sitt arbete med kundtillfredsställelse. KN ansåg att det vore intressant att jämföra Italien med Spanien, då de marknaderna har till synes liknande yttre förutsättningar. Nederländerna har tillgång till det största lagret och logistiken från CDC är mycket utvecklad, med en ledtid på endast en dag.

Sverige är den enda marknaden där återförsäljarna själva har befogenhet att beställa VOR genom Puls, vilket gör att Sverige inte kan bli aktuellt för vår enkätundersökning i empiristeg två, som är riktad till de Europeiska säljbolagen, och vars huvudsyfte är att kartlägga säljbolagens rutiner kring VOR-orderläggningen.

4.2.2 Andra insamlingssteget

Andra insamlingssteget bestod av en enkät med frågor som skickades ut till säljbolagen med frågor utformade för att mer i detalj kunna kartlägga de processer som används i samband med VOR. Frågorna till säljbolagen finns i bilaga 2. De resultat vi har kommit fram till har sedan diskuterats med JC, för att underlätta vägvalet inför insamlingssteg tre. 14 av 15 marknader besvarade enkäten.

4.2.2.1 Sammanställning av enkätsvar

När svaren presenteras kommer vi att hänvisa till den tabell i Figur 7 där marknaderna är rangordnade efter sin VOR-användning.

Alla marknader utom Portugal, Danmark och Nederländerna använder ett särskilt VOR-formulär som återförsäljarna måste fylla i då de gör en VOR-förfrågan. Det är en stor spridning i frågan om vilket kontaktsätt återförsäljarna använder när de gör en VOR-förfrågan. Telefon, e-mail, fax och system är alla representerade. Skillnaderna i kontaktsätt finns både mellan de olika marknaderna och i fördelningen mellan de olika kontaktsätten inom marknaderna. Anmärkningsvärt är att Italien och Storbritannien anger att återförsäljarna måste fylla i ett formulär samtidigt som de uppger att VOR-förfrågningarna i ansenlig utsträckning sker per telefon.

Hälften av respondenterna säger att återförsäljarna i samband med VOR-förfrågan måste motivera varför en VOR anses vara nödvändig. Finland och Italien uppger att återförsäljarna har möjlighet att ge en motivering, men att det inte är ett krav.

Det finns en stor variation i hur hög andel av förfrågningarna som säljbolagen nekar. De som nekar störst andel är Frankrike (30%), Norge (20%) och Nederländerna (20%). Det verkar finnas ett samband mellan i vilken utsträckning marknader nekar förfrågningar och hur mycket VOR de använder. En översikt säger att de som nekar liten andel huvudsakligen återfinns i tabellens övre halva, alltså bland de marknader som har VOR-användning som är över genomsnittet. Ett undantag finns hos Finland, som trots en låg filtreringsgrad på mindre än en procent, har en mycket låg VOR-användning. Av det finska säljbolagets svar framgår dock att den VOR-ansvarige på säljbolaget har teknisk bakgrund, och därmed anser sig kunna förebygga brister hos återförsäljarnas beställningar genom att påpeka vad som är en giltig VOR eller ej.

De flesta meddelar avslagsbeskedet via telefon. Hos marknaderna på den övre halvan av tabellen är detta nästan uteslutande kontaktsättet, medan de som nekar i större omfattning använder system eller samma kontaktsätt som återförsäljarna använde vid förfrågan.

Ungefär hälften av respondenterna tycker att det är svårt att bedöma om en reservdel är nödvändig för en bils brukbarhet. Alla på övre halvan tycker att det är svårt eller kontakter tekniskt kunnig personal vid tveksamheter, vilket kan ses som ett ytterliggare incitament att godkänna vid tveksamhet, istället för att ta tidskrävande kontakt eller erkänna okunskap. De

som lägger stor vikt vid bilens brukbarhet, på nedre hälften av tabellen, anser sig inte ha svårigheter med att bedöma om reservdelen påverkar bilens brukbarhet.

På en rak fråga om vilket man prioriterar högst vid en VOR-förfrågan, uppfyllda VOR-kriterier eller högt värde i form av kundtillfredsställelse, så kan inget mönster i svaren återfinnas i den uppställning efter VOR-användning som är gjord i tabellen. När vi tolkar övriga svar framkommer dock en något annorlunda bild, då flera av de tillfrågade säljbolagen som betonar brukbarheten samtidigt anser att kundtillfredsställelsen är viktigare.

Endast respondenterna från Danmark, Norge och Spanien säger att de på något sätt har upplevt konkurrensen från andra reservdelsleverantörer. Italien och Spanien uppger att det händer, när en order har varit restnoterad ett tag hos VCCS, att man rekommenderar återförsäljare att vända sig till konkurrenter.

Den operativa personalen på de mindre marknaderna har i nästan alla fall träffat representanter från samtliga återförsäljare. Procenten sträcker sig från 20% i Tyskland, 40% Schweiz, 50% Frankrike, 50% England till de övriga marknaderna där säljbolagspersonalen har träffat representanter från 90% av återförsäljarna eller mer.

En stor majoritet av säljbolagen kontrollerar tillgängligheten hos sitt SDC-lager före de beställer en VOR. Anmärkningsvärt är att de två respondenterna från Österrike gör olika vad det gäller detta. Italien och Österrike undersöker inte tillgängligheten hos CDC före de beställer en VOR. Detsamma gäller Tyskland, med viss reservation för att vi kan ha tolkat deras svar felaktigt. Alla dessa marknader återfinns på den övre halvan av tabellen, det vill säga bland dem som har en relativt hög VOR-användning.

En tydlig trend är att marknaderna på den övre halvan av tabellen inte undersöker om reservdelen finns tillgänglig hos någon återförsäljare på den egna marknaden före de beställer en VOR.

Ännu en tydlig trend är att marknaderna på den nedre halvan av tabellen mer tycks använda VOR som en lösning först då en klass 1-order har blivit restnoterad, medan marknaderna på den övre halvan i större utsträckning verkar använda VOR som ett förstaalternativ.

När respondenterna på de europeiska säljbolagen uppskattar det antal VOR-förfrågningar som deras säljbolag tar emot under en genomsnittlig dag kan man vid en jämförelse med orderstatistik från Puls se att deras uppskattningar brister, då många säljbolag underskattar sin användning.

4.2.2.2 Lämpliga marknader att undersöka i empiristeg tre

Med Jan Carlsson, Director Market Area Europe, diskuterades vilka marknader som kunde tänkas vara lämpliga att undersöka närmare i empiristeg tre. Han var positiv till det förslag om en jämförelse mellan Italien och Spanien som KN i ett tidigare skede lagt fram. JC poängterade dock att även om ett par marknader tycks ha liknande förutsättningar, så är verkligheten så komplex att inga marknader egentligen är helt jämförbara med varandra. Vid diskussion kring de olika marknadernas beteende påpekade JC att Österrike tidigare har varit missnöjda med logistiken.

4.2.3 Tredje insamlingssteget

Det tredje steget innebar att vi samlade in information om de fem marknader som genom de två tidigare stegen har valts ut som särskilt intressanta. Dessa marknader blev Italien, Finland, Spanien, Österrike och Nederländerna. Valet av Italien och Österrike baserades främst på att de marknaderna hade de högsta VOR-användningsandelarna när man bortsåg från marknader med speciella förutsättningar, men Italien var dessutom ett naturligt val, då KN, HS och JC tyckte att den marknaden var särskilt intressant. Spanien valdes framförallt därför att en jämförelse med Italien uppfattades som intressant, förutsättningarna för marknaderna är liknande men VOR-användningen skiljer sig relativt mycket mellan de två marknaderna. Valet av Nederländerna och Finland baserades på att de var de två marknaderna med lägst VOR-användning.

Informationen det här steget består av kundtillfredsställelse-statistik och statistik över VOR-användningen uppdelat efter produktslag för de fem marknaderna.

4.2.3.1 VOR per produktslag

Det vi slutligen undersökte i syfte att fastslå om det finns några skillnader i hur olika marknader använder sig av VOR var genom att studera fördelningen per produktslag av de VOR-orderar som marknaderna beställt under det senaste året. De huvudsakliga produktslagsgrupperna som marknaderna beställt var Reservdelar, Tillbehör, Audio, Telefon och bytesartiklar⁶. I vår jämförelse mellan marknaderna har vi gjort generaliseringen att Reservdelar och Bytesartiklar är/kan vara delar som är väsentliga för bilens brukbarhet, medan vi har slagit samman Tillbehör, Audio och Telefon till en post, TAT, som vi anser vara mindre väsentlig för bilens brukbarhet.

Det vi såg var ytterliggare ett tecken på att marknaderna använder sig av VOR på olika sätt. Italien, Spanien och Finland är marknader som är någorlunda jämförbara vad gäller totalt antal orderar och total försäljning. Italien har dock mer än dubbelt så många TAT-orderar som Spanien och mer än fem gånger så många TAT-orderar som Finland. Italien använde sig av lite mer än fyra gånger så många TAT-orderar som Nederländerna, trots att Nederländerna är en större marknad än Italien. Österrike har en relativt låg TAT-användningsnivå.

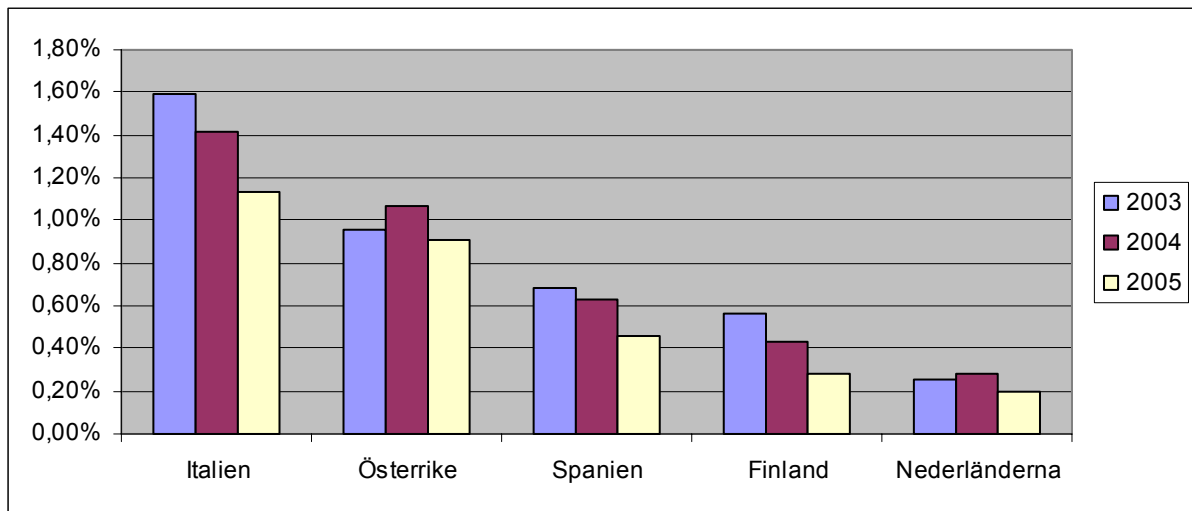
4.2.3.2 Skillnader i kundtillfredsställelse

Volvo Cars mäter kontinuerligt kundtillfredsställelse för eftermarknadsservicen i Customer for Life-undersökningar, CFL. Av de variabler som mäts i CFL är Fix Right First Time och Car Ready by Agreed Time de som vi tycker bäst matchar vad VOR skulle kunna ha reell effekt på. Om man ska kunna motivera en hög användningsnivå av den kostsamma VOR-orderklassen borde detta kunna underbyggas med en högre uppnådd nivå hos dessa variabler. Det vi kom fram till när vi undersökte kundtillfredsställelseaspekten presenteras i diagrammen i Figur 10 och 11. Diagrammet i Figur 9 underlättar för en överblickbar jämförelse med de utvalda marknadernas VOR-användning.

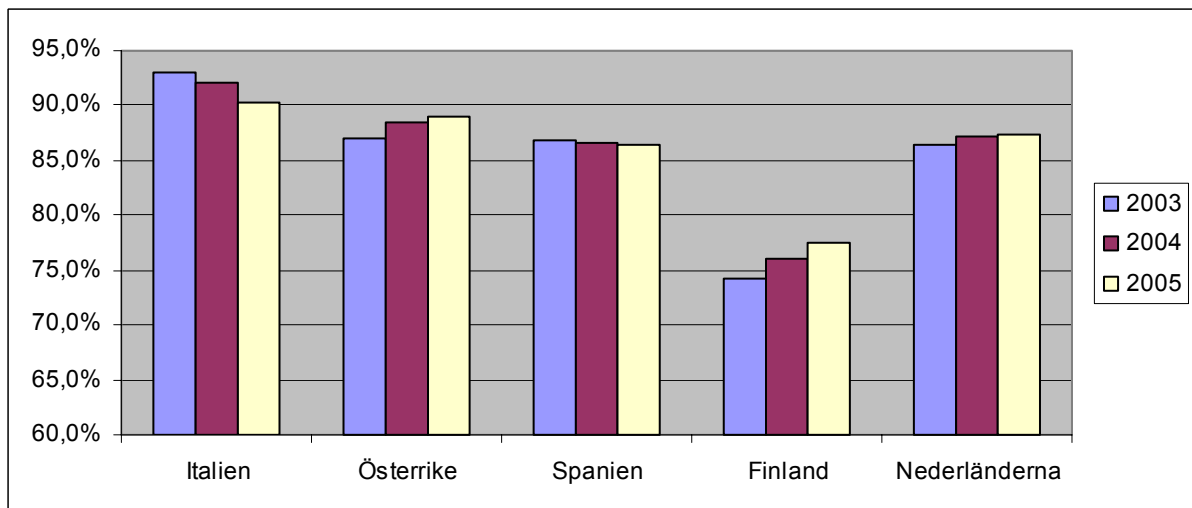
Den minskning av VOR-användningen som har skett de tre senaste åren som vi såg i Figur 7, kan även ses i hos de utvalda marknaderna i Figur 9. Förhållandet i VOR-användning mellan marknaderna har i stort varit det samma över samma period.

⁶ VCCS har ett bytessystem där kunderna kan köpa begagnade reservdelar som VCCS har renoverat, i utbyte lämnar kunderna sin trasiga reservdel, som sedan kan renoveras och säljas på samma vis.

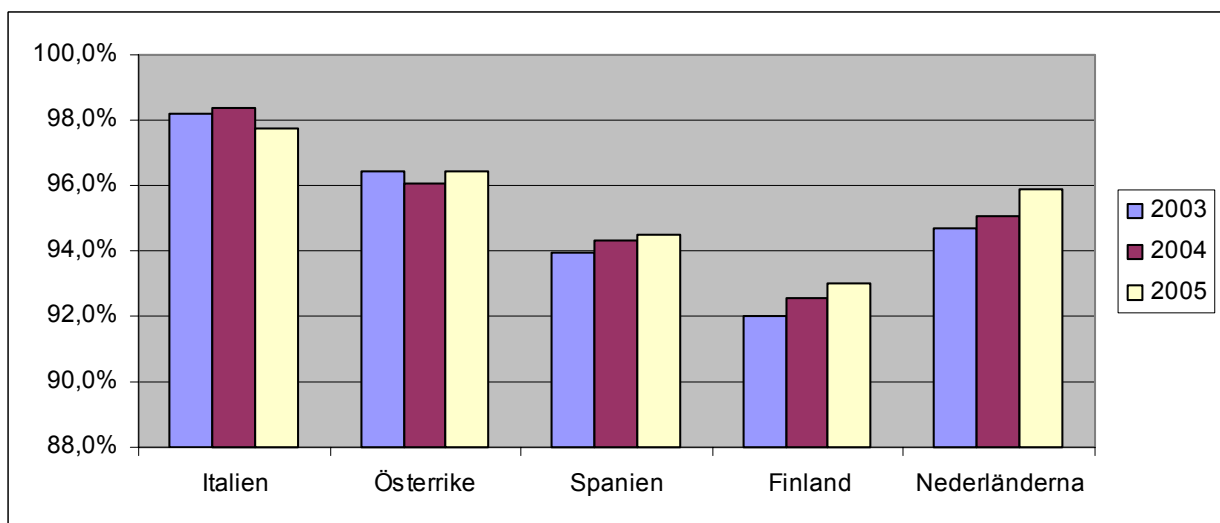
Figur 9. Diagram över andel VOR av totalt antal orderrader



Figur 10. Diagram över Fix Right First Time-index



Figur 11. Diagram över Car Ready by Agreed Time



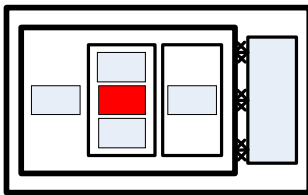
Diagrammen antyder att en högre VOR-användning möjligen kan ha en positiv inverkan på kundtillfredsställelsen. Den mest iögonfallande jämförelsen är den mellan Italien och Finland. Italien har både hög användning av VOR samt den högsta nivån av både Fix Right First Time och Car Ready by Agreed Time. Finland har den näst lägsta VOR-användningen, och har samtidigt lägst resultat i mätningarna av kundtillfredsställelse.

Om man skulle bortse från Nederländerna, så tycks det finnas en trend. När intervjurespondenterna har spekulerat om orsaken till Nederländernas låga andel VOR har både KN och HS sagt att en av förklaringarna kan vara att det största SDC:et ligger i Maastricht, vilket har effekten att de har hög tillgänglighet men också att logistiken från CDC till Nederländerna är den bäst utvecklade på grund av detta. Den så kallade "Hollandsbilen", som är den dagliga lastbilsleveransen mellan CDC och SDC:et i Maastricht, har en sen bryttid⁷ och en ledtid på mindre än ett dygn. Detta kan underlätta snabba leveranser till de nederländska återförsäljarna, och också möjligen att akuta behov lättare kan lösas utan att VOR behöver användas.

4.3 Intervjuer

I det här avsnittet redovisas sammanställningar av de intervjuer vi har gjort parallellt med de tre empiristegen. Utöver den information som har används i empiristegspresentationen, har det framkommit information av vikt för senare analys.

4.3.1 Karin Nikolouzos, chef orderkontoret Europa



Karin Nikolouzos (KN) har varit uppsatsens handledare inom VCCS. Stora delar av problemdiskussionen och den empiriska bakgrunden har baserats på KN:s inledande presentationen över VOR och på löpande diskussioner mellan uppsatsskribenterna och KN.

Utöver det som redan presenterats i uppsatsen så har KN även redogjort för att vissa marknader returnerar en hög andel av sina VOR-orderar. Vad detta problem beror på är ännu inte klarlagt, men en teori är att det har med säljbolagens VOR-rutiner att göra. Det är möjligt att problemet beror på att säljbolagen beställer samma reservdel i olika orderklasser för att gardera sig, när tillgängligheten sedan återupprättas på VCCS leder det till dubbelleverans. KN säger att det troligen finns olika påslag för VOR, i jämförelse med motsvarande klass 1-order, från säljbolagen gentemot återförsäljarna på de olika marknaderna. KN nämner även att det är nya och gamla bilmodeller som kräver flest VOR:er.

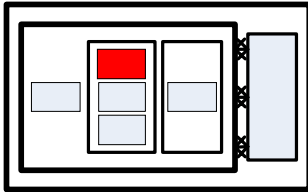
KN nämner att hon har känt av att säljbolagen ofta vill ha den jagning som ingår i VOR-processen, men att de vill undvika att reservdelen fraktas med flyg. Beteendet tolkas av KN som att säljbolagen gärna skulle vilja ha ett mellanting mellan VOR och klass 1.

KN anser även att för mycket fokus vad gäller VOR hamnar på Europakontoret. Nyckeltalet *lösta VOR inom 24 timmar* är ett mått på hur hela VCCS presterar, men den särredovisade statistiken över hur många VOR man löser i Norden och Europa mäter hur VOR-koordinatorerna presterar. Liknande mått på hur inköpsplaneringen fungerar operativt tycker KN skulle förbättra bilden av vilka verksamheter som VOR-lösningen är beroende av.

⁷ Bryttid är det klockslag som är den sista tidpunkt då nya beställningar kan anlända till VCCS, för att skickas ut samma dag.

KN funderar även på om någon form av VOR-kvotssystem vore möjligt att införa för att kunna påverka marknadernas VOR-användning i önskad riktning. När en marknad överskridit sin kvot skulle till exempel avgifter kunna träda i kraft. KN berättade även att det hade gjorts ett 6 sigma-projekt⁸ på temat VOR av John Pitts på Volvo Cars UK.

4.3.2 Helene Sveide, chef för distributionen från CDC till de europeiska marknaderna



Helene Sveide (HS), medlem av ledningsgruppen för Parts Supply & Logistics, inom VCCS, redogjorde inledningsvis för ansvarsfördelningen mellan VCCS och säljbolagen. Säljbolagen är enheter inom Volvo Cars, men ligger utanför VCCS. VCCS kan således inte utöva någon direkt kontroll över processer på säljbolagen. I frågor som rör eftermarknadsaktiviteter har dock VCCS rollen som policy-skapare. VCCS informerar säljbolagen i form av rekommendationer som förmedlas genom kontinuerlig kommunikation och de officiella riktlinjer som återfinns på intranätsfunktionen BMS.

För orderklass ett till fyra gör säljbolagen påslag gentemot återförsäljarna på det reservdelspris man betalar till VCCS, HS kan dock inte uttala sig om huruvida säljbolagen har påslag för VOR eller inte, utan hänvisar vidare till Jan Carlsson för information om detta. HS har uppfattningen att säljbolagen har kundtillfredsställelse som sin främsta målsättning, och att de vinster som säljbolagen genererar från eftermarknadsaktiviteter levereras tillbaka upp till VCCS. Det går inte att kontrollera huruvida återförsäljarna gör påslag för VOR gentemot slutkund, men de ska inte göra det enligt Volvo Cars policy, som säger att slutkunden aldrig ska behöva bli lidande för att Volvo Cars inte kan tillhandahålla en reservdel via den ordinarie logistiken.

Kostnaderna för VOR belastar säljbolagen genom en nyckel, med vilken kostnadsandelarna fördelas till säljbolagen beroende på marknadernas storlek snarare än deras direkta VOR-användning. Uppfattningen är dock att kostnaderna förknippade med VOR är mycket små om man ser till de totala kostnaderna. Men exakt hur stora de totala VOR-kostnaderna är har man tyvärr inte någon information om enligt HS. Det finns även en svårighet att få beslutsunderlag när det gäller vilka VOR som uppkommer, det är lättare att se vilka som löses. Vilka delar som ett säljbolag beställer oftare än andra är även svårt att se.

Den stora utvecklingen som pågår inom VCCS logistik är LDC-reformen, vilken kommer att genomföras på två till tre år enligt HS. Antalet VOR-order kommer troligen att påverkas av detta genom att sjunka, eftersom man inom LDC-systemet redan på ett tidigt stadium kommunicerar med återförsäljarna och även letar efter alternativa lösningar före en order blir restnoterad. För LDC-order kommer man att titta på många lösningsalternativ, men inte lika många som för VOR, förhoppningen är dock att VOR i framtiden ska behövas i mindre utsträckning.

HS tycker att VOR blir allt mer viktig när man har kundtillfredsställelse i åtanke. Den del av VOR-orderna som berör bilar som står stilla blir allt mindre, men för att tillgodose Fix Right First Time-aspekten, så har VOR en större betydelse. De marknader som har lägst andel lösta VOR:er, är troligen de som anser att en VOR främst skall användas när en bil är obrukbar

⁸ 6 Sigma är en undersökningsmetod, vars tonvikt ligger på statistiska undersökningar för att klargöra brister inom en organisation.

enligt HS. En slutsats som HS drar i samband med detta är att de marknader som använder VOR mest restriktivt troligen även är de som har lägst kundtillfredsställelse.

Den optimala fördelningen mellan orderklasserna är 40 procent klass 1 och 60 procent klass 3. Eftersom VOR-användning är ett tecken på att någonting inte fungerar så bör användningen av klass 0, alltså VOR, under optimala förhållanden vara lika med noll.

HS har märkt av konkurrensen från piratdelarna, då försäljningen har gått ner. En tendens som har uppstått tycks vara att återförsäljare tar piratdelar för att på egen hand lösa restnoterade VOR-order, om dessa inte blivit lösta av VCCS inom rimlig tid. Detta kan vara huvudorsaken till att det totala antalet VOR:er har minskat.

Andel lösta VOR inom 24 timmar är det nyckeltal som HS upplever som viktigt, då VCCS till viss del bedöms utefter detta. HS ansåg att kostnaden för en VOR inte var det viktiga, utan snarare hur många som löstes. "Cost is no issue", när det gäller lösningen påpekade hon. Samtidigt ansåg HS att det kan vara ett för smalt mått att bara mäta andelen lösta VOR, men poängterade det är svårt att tillämpa något annat. HS påpekade också att VCCS långsiktiga vision är "Customer Satisfaction Number One".

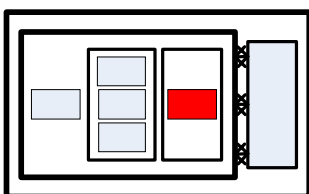
Volvo Cars ökade tonvikt på premiumsegmentet kommer att innebära att kundnyttan bör vara i åtanke när man arbetar med VOR:er, då medvetenheten om de viktiga JD Powers-undersökningarna är stor. Det tryck som fanns uppifrån lades bara på VOR:er, och mycket resurser till hur man skall lösa fler sådana ges. HS ansåg att det inte är något större problem om en ny VOR dyker upp, så länge organisationen kan lösa den. Det vore dock önskvärt att man tittade mer på hur man skulle kunna undvika att de uppkom i systemet.

HS såg en långsiktig risk med det kommande införandet av samma logistiksystem som Ford använder (SAP), i och med att VCCS logistik då enklare kan flyttas någon annanstans. Men HS tycker införandet av ett nytt system blir övergripande positivt, då de nuvarande systemen inte skulle ha klarat av övergången till LDC.

Det har genomförts två utredningar kring VOR-användningen av personer inom Volvo Cars, enligt HS. Peter Arnold har genomfört ett VOR-projekt om hur stor del av VOR:erna som är återförsäljarnas fel, och hur stor del som beror på hur VCCS har agerat. HS hänvisade också till John Pitts 6-sigma-projekt.

HS såg även ett problem i att de nationella säljbolagen utan tvekan har närmre kontakt med återförsäljarna i sina länder än med koordinatorena på VCCS, vilket kan göra att de är mer benägna att tillgodose önskemålen från återförsäljarna

4.3.3 Jan Carlsson, Director, Market Area Europe



Jan Carlsson (JC), medlem av ledningsgruppen för Parts Supply & Logistics, inom VCCS, redogjorde inledningsvis för att säljbolagen får sin kunskap om orderklasserna från VCCS, genom de definitioner som slagits fast av VCCS och kontakter enheterna emellan. VCCS skall principiellt inte ha några synpunkter när det gäller de VOR:er som säljbolagen beställer, men om man finner problem skall man föra diskussioner med säljbolagen. JC ansåg att det första steget för att få bättre ordning i systemet var att alla skulle enas om en definition av vad

en VOR är, när den skall användas etcetera. JC betonade att det inte ska finnas något påslag i ledet mellan säljbolag och återförsäljare.

Genom att nå någon form av standardisering inom systemet skulle man kunna skapa förståelse för när ett säljbolag gör rätt eller fel. Om detta skedde skulle VCCS kunna påpeka när någon gör fel, och därmed kunna styra på de avvikelser som kan förekomma. Dessutom borde processerna inom säljbolagen och mellan säljbolagen och återförsäljarna stramas upp, då orsaken till att en VOR uppstår oftast ligger utanför VCCS (refererade till Arnold et al., se avsnitt 4.4.5).

JC betonade även vikten av kommunikation, och menar att direkta kontakter med säljbolagen är det bästa sättet att förmedla information, eftersom han inte tror att säljbolagen läser den officiella informationen i den interna databasen BMS. Den direkta informationsförmedlingen är möjlig då representanter från enheterna träffas regelbundet och att man där skulle kunna förmedla en anda av ”sunt förnuft”.

Det finns många svårigheter med att utse vilka marknader som använder VOR på ett tillfredsställande sätt. JC anser att det är svårt att se sambandet mellan VOR och kundtillfredsställelse (refererade till Pitts, se avsnitt 4.4.4). Den statistik som förs över kundtillfredsställelse har alldeles för få beröringspunkter med VCCS verksamhet för att kunna användas för styrning tycker JC. JC ansåg att den statistik över kundtillfredsställelse som fanns var svår att tillämpa på prestationen hos VCCS.

JC betonade vikten av VOR som en exklusiv service. Volvo Cars är förhållandevis ensamma i bilvärlden om att erbjuda denna typ av tjänst, den kraft som en VOR trots allt innebär kan ses i att det kan handla om att lägga ut 4000 kronor på transport för en reservdel som återförsäljaren betalar 150 kronor för.

JC berättade att internpriser används i USA med framgång där återförsäljarna betalar direkt för VOR, och JC ansåg att synliggörandet av kostnaden gav god styrning. I Europa ägs alla lager av VCCS, och kostnaden fördelas ut i efterhand. JC ansåg att internprissättningen därmed inte genererade någon styreffekt, dessutom blev den sämre på grund av att säljbolagen inte direkt drabbas av kostnaden i den mån som de använder just VOR. Dessutom fördelades logistikkostnaden ut som en total summa, inte som uppdelat i VOR, vilket JC kommenterade med ”nycklarna är fel”. Kostnaderna fördelades vid ett par tillfällen om året, vilket inte bara gällde VOR utan också andra kostnader.

Betydelsen av LDC kan redan mätas i UK. JC anser att VOR skall sjunka vid införandet av LDC, helt enkelt för att det blir lättare med kortare ledtider etc. VOR hade inte varit någon variabel som var inblandad i beslutet kring LDC enligt JC, utan lägre VOR-användning kunde snarare placeras i kategorin ”positiv bieffekt”. I teorin så förbättrar LDC väldigt många saker, återstår att se hur det fungerar i praktiken. Det är dock mätbart numera eftersom återförsäljarna i England till 40 procent har LDC-försörjning.

Informationsunderlaget ansåg JC gott som det är. JC tyckte att dagens informationsinhämtning inte var optimal, men den fungerade. Han ansåg att SAP inte skulle innebära någon större förändring för VOR, utan att det snarare var att skapa förståelse som var det viktigaste i förändringsarbetet. Problemet som existerar idag kommer inte att lösas genom att implementera ett nytt IT-system. Exempelvis ansåg JC att ett bra sätt att

kontrollera hur välmotiverad en VOR var är att mäta hur många som retur skickades tillbaka, alltså hur många reservdelar, skickade som VOR, som inte slutändan inte används

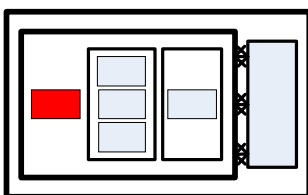
JC tonade ner vikten av ledtider: ”9X procent” av alla Klass 1:or är framme vid klockan nio morgonen efter beställning. Samtidigt ansåg han att det var svårt att jämföra de olika marknaderna då de alla hade olika förutsättningar, i alla marknader fanns det faktorer som inverkar positivt eller negativt.

Vid diskussionen kring de nyckeltal som används inom VCCS, med betoning på VOR ansåg JC att det är väldigt integrerat; det stora antal parter som är inblandade gör det svårt att fokusera på en viss aktörs roll. JC:s bild skilde sig från den som tidigare respondenter återgivit, då han inte lade den stora betydelse vid *lösta VOR inom 24 timmar* som andra gjort. Det är många nyckeltal som tillsammans mäter VCCS logistiks prestation, och servicegrad till återförsäljarna är det allra viktigaste för Volvo Cars, enligt JC.

JC lade vikt vid personalsituationen på säljbolagen, beroende på hur mycket personal det finns så kan det variera mycket i hur användningen är. Om det finns mycket personal, kan det vara enklare att vara ett stöd för återförsäljarna för att få dem att agera korrekt.

JC anser att VCCS borde undersöka definitionen, sedan undersöka sammansättningen per marknad per funktionsgrupp samt titta på returstatistik för att finna den lämpliga sammansättningen av VOR-användningen. När det gäller frågan om användning per funktionsgrupp skulle man kunna se sammansättningen av VOR på de fem utvalda marknaderna då det finns info i systemet om vilken funktionsgrupp VOR:erna tillhör, exempelvis tillbehör, plåtdelar och motorer etc. Genom att tydligare och mer precist synliggöra de kostnader som trots allt uppkommer, anser JC att säljbolagen skulle vara mer benägna att införlivas i ett visst beteende. JC betonade vikten av data, processer och människor; kunde dessa kontrolleras och styras vore mycket vunnit när det gällde VOR-hantering. Alltför mycket kraft läggs på möten och sammankomster; ofta diskuterar man saker som inträffar en gång per år till överdrift.

4.3.4 Sten-Åke Thunberg, Controller & ansvarig för transporter på VCCS



Sten-Åke Thunberg (SÅT) redogjorde för att det finns tre typer av kostnader i samband med VOR: transport av reservdelar in till CDC, manuell hantering hos VCCS samt flygtransport av reservdel ut från CDC. Säljbolagen debiteras för flygtransporterna ut från CDC, de övriga kostnaderna fördelas ut.

I de flesta fallen finns den efterfrågade reservdelen på eller i närheten av något av VCCS lager. Då uppstår det inte någon specifik kostnad för transporten in. Ett exempel då en reservdel finns i närheten, men då kostnaden för transporten in är försumbar, är då den är tillgänglig från Volvo Cars produktionsanläggning i Torslanda. Delen kan då transporteras med någon av de ordinarie transporterna mellan fabriken och CDC som går flera gånger dagligen. Ett exempel då kostnaden för transporten in är hög är då man flyger in en reservdel från något av NDC-lagren (fyra i USA, ett i Japan och ett i Australien) till CDC för att tillgodose ett VOR-behov.

Kostnaderna för den manuella hanteringen är svåra att mäta, tyvärr gavs ingen klarhet i hur dessa kostnader fördelades ut till de respektive säljbolagen. Den enda information som gavs var att antalet orderrader som en marknad använde sig av hade viss inverkan.

Eftersom kostnaderna för flygtransporterna ut är den enda VOR-kostnaden som säljbolagen belastas av direkt är detta den enda kostnad som de kan påverka genom att använda mer eller mindre VOR. Detta är dock den i särklass största kostnaden, vilken utgör 10-15 % av VCCS totala transportkostnader. Även om återförsäljarna inte har någon direkt fördel av att minska andelen VOR, så har de enligt SÅT ändå ett tryck på sig att inte använda för mycket VOR. Då säljbolagen vill hålla sin budget håller de ett ”falköga” på hur återförsäljarna använder VOR. SÅT nämnde även personalfrågan, i form av hur många som arbetar operativt med VOR på varje säljbolag, som en förklaring till hur VOR används.

I en sammanställning av marknadernas budgetutfall för 2005, fann man att det var endast Finland som höll sig inom prognosen. Logistikkostnader presenteras som en andel av de respektive marknadernas försäljning av reservdelar. Den högsta andelen fanns i Irland, där kostnaderna uppgick till 14,82 procent av försäljningen, den finska marknaden hade den lägsta andelen: 4,49 procent. Genomsnittet för de europeiska marknaderna var 8,62 procent.

SÅT gav ett flertal exempel på markandsspecifika företeelser som förekommer inom logistiksystemet. Spanien har infört särskilda regleringar, där säljbolaget bestämt att alla paket över 3 dl ska transporteras med lastbil till återförsäljarna. För VOR kräver även Spaniens säljbolag uppgift om bilens chassinummer av återförsäljarna. När dessa åtgärder infördes sjönk VOR-användningen. Grekland har oerhört höga transportkostnader, då mycket av transporterna går med båt från Italien. Men SÅT poängterade att den grekiska marknaden ökar kraftigt, vilket drar ner transportkostnaderna som andel. Finlands klass 1-ordrar är en speciallösning, som innebär att de får reservdelen inom 36 timmar, fast transporterad med lastbil (istället för de 48 timmar med lastbil som klass 1 innebär på de övriga marknaderna).

Säljbolagen har krav på sig att leverera vinst, men det är endast en konstruktion, då resultaten är fiktiva. I praktiken för säljbolagen över resultaten från sin eftermarknadsverksamhet till VCCS. Förr levererade alla säljbolag faktiska resultat, men detta har nu förändrats till ett konsoliderat resultat. VCCS har redovisat vinst över budget varje år, utom senaste året. SÅT anser att VCCS har en viss press uppifrån, trots att de är lönsamma. När det blåser rationaliseringsvindar på Volvo Cars så drabbas alltid VCCS i slutändan. Hans uppfattning är dock att Produktion säkert är mer granskat och under ännu hårdare press, där sker oftast de stora uppsägningarna. Enligt SÅT lade Volvo Cars stor fokus på att servicegraden till återförsäljarna skulle vara hög. Servicegraden är ett tal som visar hur väl VCCS klarar att uppfylla sina logistiska åtaganden gentemot återförsäljarna.

4.4 Övrig empiri

4.4.1. Statistikhantering

Ett exempel på godtycklig behandling av statistik, som byggs på observationer från uppsatsförfattarna, är VCCS policy kring omålade ”bumpers”, de stötfångande delarna på bilen, och hur de hanteras i systemet.

Bumpers levereras normalt sett målade, men marknaderna upptäckte att det fanns en möjlighet att köpa dessa delar omålade, för att sedan lackera dem själva, till en lägre kostnad om man beställde dem som VOR. VOR-filtreringen fungerade dock otillfredsställande och transportkostnaderna för de omålade stötfångardetaljerna blev mycket höga. Den lösning som VCCS kom fram till var att de omålade bumprarna fortfarande endast skulle kunna beställas som VOR, men att man kategoriskt skulle transportera dem med lastbil. Denna företeelse

förbättrar VOR-statistiken, då det finns en god förberedelse på hög bumperåtgång, och att dessa VOR:er därför alltid löses inom 24 timmar. På frågan om orderomfattningen av omålade bumpers svarar en av respondenterna att de utgör cirka 2000 orderrader per år. De omålade bumperna innebär således inga ökande transportkostnader eller oväntade kostnader för manuell VOR-hantering för VCCS, men de har positiv effekt på prestationsmättet *lösta VOR inom 24 timmar* som är ett av de nyckeltal som VCCS verksamhet bedöms efter.

4.4.2 Leverantörernas ställning

Exempel på reservdelsproducenter som är leverantörer till VCCS och som kan anses ha en särställning i fråga om inflytande är Ford och Bosch. Konsekvensen i Fords fall har märkts av hos respondenterna genom att det inte går att ställa samma krav på att få ett leveransdatum som man kan hos de flesta andra leverantörerna. Enligt dessa respondenter är det frustrerande att Ford kan ha en policy att inte lämna uppgifter om leveransdatum, samtidigt som säljbolag, återförsäljare och slutkunder kräver att få reda på när VCCS ska leverera en restnoterad order. Fords särställning kopplar respondenterna samman med Fords storlek och det ägarförhållande som föreligger mellan Ford och Volvo Cars. Bosch är en annan leverantör som betar sig annorlunda från normen. Andelen reservdelar som Bosch är leverantör av är så ansevärd att VCCS inköpsplaneringsavdelning har anställt en person, som också är anställd av Bosch, som sitter och bevakar VCCS intressen hos Bosch i Tyskland och lämnar förstahands leveransbesked därifrån.

4.4.3 Marknadsföring

I takt med att bileftermarknaden avregleras måste Volvo Cars hantera den ökande konkurrensen. Därför har Volvo Cars på senare tid marknadsfört Volvo Originaldelar genom en omfattande marknadsföringskampanj, med bland annat frekvent reklam i TV.

4.4.4 Sammanfattning av 6 sigma-projektet *VOR (Class 0) Orders*

I och med de många referenser som förekommer till John Pitts utredning kring VOR, följer här även en kort sammanfattning av dess resultat.

Efter kraftig ökning av antalet VOR i Volvo Cars UK genomfördes ett 6-Sigma projekt under 2003. Inom organisationen ansåg man att den utgiftsökning som var förknippad med orderklassen var oroande. England var även ett av de säljbolag som använde sig av flest VOR, sett till totalen. Baserat på den stora skillnad som fanns kring VOR-användning i återförsäljarledet drogs slutsatsen att kompetensen hos återförsäljarna ger inverkan på prestationen. De som hade större kunskaper kring vilka regler som fanns kring orderklassen använde den mer sällan. Har återförsäljarna en välfungerande organisation och process, samt hög kompetens, så användes VOR i lägre grad. Det fanns även en lägre användning av VOR hos de återförsäljare som var anslutna till LDC-konceptet. Samtidigt ansåg Pitts att de förbättringar som tidigare hade skett hade gått förlorade. En av orsakerna till detta ansågs vara bristfälliga anteckningar av erfarenheter, fallgropar och uppföljningar. Den kompetens som hade samlats försvann därmed alltför fort.

Genom att studera vilka delar som beställdes fann Pitts samtidigt att en hög andel av delarna var sådana som inte krävdes för att göra en bil körklar, utan exempelvis var 16 procent av VOR klassade som tillbehör. Reservdelar till nya bilar utgjorde även en ansevärd del av VOR, vilket kan ses som ett utslag av det finns en tidsförskjutning mellan de att en reservdel blir accepterad i produktion och till det att VCCS har skaffat en erforderlig buffert i supportlagret. Enligt utredningen fanns det inte heller någon direkt korrelation mellan VOR-användning och Customer for Life-mätningar. Alltså, återförsäljare som använde sig av många VOR hade inte

bättre kundtillfredsställelse än de som använde sig av färre VOR. Därmed ansågs det att en minskning av antalet VOR inte behövde leda till en minskning av kundtillfredsställelse.

Utredningen kom även fram till att det går att bryta ner VOR-användningen till goda respektive dåliga användare av orderklassen. Slutsatsen av Pitts var att många inte följde reglerna helt och hållet, men om man skulle kräva bättre ordning så skulle många kundkritiska order gå förlorade.

4.4.5 Sammanfattning av 6 sigma-projektet *Reduce missing part rate at workshop visits*

Flera respondenter hänvisade även till 6 sigma-projektet genomfört av Peter Arnold et al av detta skäl ges en kort sammanfattning av dess resultat. I arbetet undersöktes två marknader, Schweiz och Storbritannien. Sista uppdatering av projektet gjordes i december 2003.

Service blir ofta försenad på grund av en saknad reservdel. Felet kan ligga antingen hos Volvo Cars eller hos återförsäljaren. Konsekvenserna av problemet är enligt Arnold et al lägre kundtillfredsställelse, lägre nöjdhet med Volvo Cars och återförsäljare samt merarbete för alla inblandade parter.

Problemet med försenade reservdelar orsakades i Schweiz till 61 procent av återförsäljarna och till 17 procent av VCCS. 21 procent av felen i Schweiz låg hos ”annan” part, denna siffra förklarades mestadels bero på ett tillfälligt fel i datasystemet. Hälften av de totala förseningstillfällena berodde på att man upptäckte något under själva servicen som gjorde att man behövde en reservdel, 15 procent av de totala förseningstillfällena berodde på att reservdelen inte fanns tillgänglig från VCCS. I Storbritannien låg felet till 83 procent hos återförsäljarna och till 14 procent hos VCCS. 62 procent av de totala förseningstillfällena orsakades av att ytterligare reservdel behövdes, vilket upptäckts under service, 8 procent berodde på att reservdelen ej varit tillgänglig hos VCCS.

Efter att data, över förseningar på grund av saknad reservdel hos olika återförsäljare, insamlats från de två marknaderna jämfördes den med fyra av de variabler som kontinuerligt mäts i Volvo Cars Customer for Life-undersökningar (CFL). I både Schweiz och Storbritannien fanns det korrelation mellan förseningstillfälle och de fyra mätvariablerna *Overall Satisfaction Aftersales*, *FRFT-index*, *All Work Correct First Time*, *Car Ready at Agreed Time*. En saknad reservdel gav därmed avtryck genom minskad kundtillfredsställelse.

5. ANALYS

Analysens disposition kommer i huvudsak att följa teorins uppbyggnad. Analysen inleds med att redogöra för Volvo Cars strategi för eftermarknaden, med betoning på den roll som VOR har i sammanhanget. Därefter kommer VCCS styrning över VOR-användningen att analyseras, främst med utgångspunkt i cybernetiska teorier. Kapitlet avslutas med en analys av VCCS möjligheter att införa en viss strategi i den process som inbegriper VOR.

5.1 Eftermarknadens ökade betydelse

5.1.1 Eftermarknadens betydelse för Volvo Cars

Eftermarknaden har på senare tid fått en ökad betydelse för Volvo Cars, vilket bland annat kan ses genom den TV-reklam där Volvo Cars har riktat in sig på att marknadsföra Volvo Originaldelar. Reklamen kan ses ur två sken; dels ur den roll som *profilskapare* som Andersson (2004) tillskriver eftermarknaden, och dels ur eftermarknadens tongivande roll som skapare av *intäkter och resultat*. VCCS strategi förmedlar att man skall tillhandahålla det mest åtråvärda och lyckade erbjudandet till kunderna, vilket stödjer deras ambition att agera inom premiumsegmentet, även inom eftermarknaden. Talet om "Customer Satisfaction Number One", kan även länkas till Andersson som betonar eftermarknadsservicens betydelse för att upprätthålla en *god relation* med kunden. Genom detta kan VCCS skapa utrymme för varumärkeslojalitet, vilket man uttrycker i målsättningens tal om retention.

Användningen av VOR hos Volvo Cars säljbolag speglar i många fall inte det som begreppet Vehicle Off Road antyder. Denna förändring, från den användning som dess namn indikerar, till den nuvarande där säljbolagen i många fall tycks betona kundvärdet, till viss del stödda av den interna definitionen, kan ses som en följd av Volvo Cars strategi. Enligt flera respondenter på VCCS har reservdelssituationen hög påverkan på hur kundtillfredsställelsen utvecklas; en kund som tvingas vänta på sin bil på grund av ett en reservdel saknas blir missnöjd och kan därmed byta bilmärke. Samtidigt anser vissa av säljbolagen att det är motiverat att skicka en reservdel som inte uppfyller huvudkriterierna, endast för att nå en högre nivå av kundtillfredsställelse.

I diagram 2-4 kunde man se att det kan finnas ett samband mellan marknadernas VOR-användning och deras uppnådda nivå av kundtillfredsställelse för de CFL-variabler som VOR borde kunna ha påverkan på. Motpolerna var de italienska och finländska marknaderna. Finland hade den näst lägsta VOR-användningen, som andel, och samtidigt en förhållandevis låg kundtillfredsställelse. Italien däremot, hade den motsatta situationen: hög kundtillfredsställelse och hög VOR-användning. En av svårigheterna i dagens läge enligt en av våra respondenter är att bedöma vem av dessa som gör den ekonomiskt korrekta bedömningen, Gattorna & Walters (1996) anser att det finns en brist på fungerande metoder för att bedöma kostnadseffektiviteten inom eftermarknaden. Det finns vissa svårigheter med att beräkna kostnaderna inom VCCS, men det finns än större problem med att beräkna värdet av den eventuella förbättring av kundtillfredsställelsen som VOR-användningen kan generera.

5.1.2 VCCS situation på den avreglerade marknaden

Bilden av den eventuellt ökande konkurrensen inom eftermarknadsaffären är idag oklar. Ett antal säljbolag anser att de har mötts av utökad konkurrens, men majoriteten har inte märkt av detta. Inom VCCS anser man sig dock ha märkt av konkurrensen genom dels minskad försäljning, och dels genom att restnoterade VOR:er försvinner då kunderna finner reservdelen hos en annan leverantör. Holmén anser att områdets lönsamhet med all säkerhet kommer att hotas av invadörer. Såväl butikskedjor som distribuerar reservdelar som

tillverkarna av reservdelar kan i spåren av EU-direktivet öka sin position på den stora marknad som eftermarknadsaffären utgör. Bosch, en av Volvo Cars större leverantörer, har även tillskrivits ett annat beteende än de mindre leverantörerna, enligt våra respondenter. Enligt en utredning från McKinsey kommer den affärsmodell som biltillverkare har för eftermarknaden idag inte att fungera i fortsättningen, då kunden sannolikt kommer att genomskåda förfarandet med att ompaketera reservdelar och att höja priset, i takt med att konkurrerande leverantörer och distributörer etablerar sig. VCCS har länge levererat en vinst över budget men föregående års vinst understeg den.

Även Holmén (2005) påpekar att Volvo Cars tal om ”originaldelar” klingar falskt när det faktiskt är en underleverantör som har gjort delen; en underleverantör som lika gärna kan leverera direkt till återförsäljare, eller till butikskedjor som säljer reservdelar till bilägare. Men förutom de externa riskerna som har skapats i och med avregleringen av marknaden finns det interna risker, att det uppstår brister inom försörjningskedjan som blir lösta genom andra parter inblandning. Återförsäljarna kan välja att gå till en annan källa än VCCS för att finna den reservdel som behövs. Om kostnaden för en reservdel som levereras från VCCS inte ger något mervärde i förhållande till en annan källa, som med stor sannolikhet är billigare, så kan Volvo Cars säljbolag bidra till suboptimering genom detta beteende. Italien och Spanien uppgav i enkäten att de har förändrat sitt beteende sedan avregleringen, då de väljer att rekommendera sina återförsäljare att gå till en konkurrent för att finna reservdelen om den restnoteras – med kundtillfredsställelsen i åtanke.

5.1.3 Har VCCS varit framgångsrikt i eftermarknaden?

Vid våra försök att finna en kostnadsbedömning kring vad en VOR kostar VCCS, stötte vi på svårigheter. Även om VCCS konkret kan se vad transportkostnaderna för en VOR är, då dessa utförs av en utomstående logistiker, finns det ett flertal kostnader som är svåra att finna då det är interna. Den jagning av en reservdel som sker involverar kontakter med många parter, vilket gör att det finns dolda kostnader, som inte syns i den kostnadsberäkning som har gjorts. Gattorna & Walters tal om bristande metoder för att bedöma kostnadseffektivitet blir därmed applicerbart även här. Men, även om det finns svårigheter med att beräkna kostnaderna, finns det än större problem med att beräkna värdet av den eventuella förbättring av kundtillfredsställelsen som VOR-användningen kan generera. Flera bedömare, såväl i en rapport från McKinsey som i Mullins et al, påpekar att värdet av en livstidskund inom bilindustrin kan vara flera miljoner kronor; en allt större del av biltillverkarnas vinster har även genererats av försäljning av reservdelar och andra tjänster. I detta perspektiv blir kostnaden för en VOR-order förhållandevis låg, men återigen – det är oerhört svårt att sätta en siffra på den eventuella vinsten i form av kundtillfredsställelse.

Den hos VCCS pågående LDC-reformen har som syfte att förbättra tillgången på reservdelar, vilket även VOR-användningen kan sägas ha. Detta kan tolkas som att man försöker att förbättra samordningen mellan VCCS och marknaderna, genom att införa LDC som mellanled. VOR-användningen kan till viss del sägas träda in när det har uppstått ett problem någonstans i kedjan, en av respondenterna liknade det vid en ventil. Enligt en utredning refererad i Harvard Business Review förekom det reservdelsrelaterade problem i 50 procent av de besök som bilägare gjorde i serviceverkstäder hos ett amerikanskt bilmärke. Koordinationen mellan centrallager och återförsäljare är ofta behäftad med problem, enligt undersökningen. Artikeln pekade ut dessa brister som en av de större orsakerna till märkets tillbakagång på marknaden. Mer serviceinriktade märken, som Saturn och Lexus, ökade samtidigt sina andelar på marknaden. VOR-användningen inom Volvo Cars kan mycket väl

ha ett existensberättigande som kundtillfredsställelse-skapare, om man ser till detta resonemang.

5.2 Styrning inom organisationer

5.2.1 Användbarhet av formella styrmedel inom VOR-processen

I en jämförelse mellan den process som vi har undersökt på VCCS och den cybernetiska modellen, där input omvandlas till output genom en process, så kan man dra ett antal slutsatser. Dels, i och med att processen inte är standardiserad inom organisationen så handlar det om ett tjugotal processer – alltså en för varje marknad. Och dels, i och med att man inte har fastställt någon standard för hur man skall göra, utöver de kriterier som ges genom BMS, så finns det ingen målbild att jämföra med. Om man inte kan jämföra och mäta, så kan man inte heller korrigera enligt Simons (2000). En av våra respondenter talade om att styra på avvikelser, men om man inte kan finna avvikelserna så går det alltså inte heller att korrigera dessa. Det kan ses som att den cybernetiska modell, vars innebörd ekonomistyrning till stor del baseras på, därmed inte har varit tillämpbar inom VOR-processen.

Vid hämtande av statistik kring VOR ur Volvo Cars interna system fann vi att det krävdes i det närmaste programmeringskunskap för att kunna specificera vilket informationsunderlag som önskades, vilket försvårar framtagandet av beslutsunderlag. Våra respondenter hade skilda uppfattningar kring detta, vilket till viss del kan tillskrivas hur informationen används av dem. I dagens läge studerar VCCS vilka artikelnummer det är som genererar flest restnoterade VOR:er, vilket kan skapa en bild av bristsituationer i lager eller tekniska problem hos bilmodeller och därmed kan ses som en termometer på logistiksystemets hälsa. Den andel som VOR:er som blir lösta är även en faktor som studeras på veckobasis. Men genom denna information, som har ett ur VCCS perspektiv internt fokus, är det mycket svårt att kontrollera ett visst beteende hos de respektive säljbolagen.

Beteendekontroll är enligt Hatch (2002) ett alternativt när det är svårt att mäta output, exempelvis vid bedömningar av kundtillfredsställelse. Det önskade resultatet vid en lyckosam VOR-hantering är just ökad kundtillfredsställelse. Men, VCCS saknar direkt kundkontakt och vet därför inte vilket beteende, indikatorer enligt Hatch, som leder fram till detta. Säljbolagen har inte heller någon kundkontakt, utan istället är det återförsäljarna som är de som möter kunden. VCCS har uppenbara svårigheter att bedöma hur VOR:en används av återförsäljarna, det finns till exempel en viss oklarhet om huruvida det tas ut någon avgift för VOR i ledet mellan säljbolag och återförsäljare. VCCS riktar sina policys mot säljbolagen, och förlitar sig till att säljbolagen förmedlar dem till återförsäljarna. Den stora skillnad som fanns i användningen av VOR mellan olika marknader tyder på att såväl återförsäljare, som säljbolag, har gjort olika tolkningar av sin roll i processen. VCCS har inte följt upp hur deras policys har tolkats; säljbolagen har inte gett någon feedback på hur de har använts.

Budgeten tycks inte fungera som ett styrmedel i relationen mellan VCCS och säljbolagen. Budgeten anses tillhöra de formella styrkomponenterna, men om man studerar säljbolagens budget för transportkostnader finner man att de alla har överskridit den för 2005. Endast Finland underskrider budgeten när det gäller transportkostnader, ställt i förhållande till årets försäljning. Men, genom detta förfarande missar ett säljbolag budgeten för transportkostnader om försäljningen är svag under ett år. Den budget som VCCS fastställer över kostnaden är dock en intern målbild för att studera utveckling av kostnader, i och med att säljbolagen är enskilda enheter har VCCS ingen formell kontroll över dem.

Den internprissättning som VCCS använder sig av baseras på en nyckel, vars sammansättning vi tyvärr inte har fått tagit del av i detalj. Säljbolagen debiteras dock till fullo för den transportkostnad som uppstår för en VOR när den levereras från Göteborg, men de kostnader som uppstår för hanteringen kring ordern fördelas ut i efterhand. Uppfattningen kring internprissättningens roll hos våra respondenter var blandad. En av dem ansåg att det fanns ett visst tryck från säljbolagen på återförsäljare att inte använda för mycket VOR. En annan ansåg dock att mycket av styreffekten gick förlorad, då hanteringskostnaderna fördelades ut i efterhand, och efterlyste även en klar distinktion mellan kostnader genererade av VOR och den ordinarie verksamheten. Arvidsson (2004) anser att internprissättning är ett sätt att klargöra för vilka interna relationer som föreligger inom ett företag och ge utrymme för prestationsmätning även i decentraliserad organisation. Svårigheten ligger dock ofta i hur priset skall beräknas, vilket kan ses även i VCCS där internprissättningen gett upphov till speciella beteenden. En av våra respondenter sa att han hade märkt av att det tyska säljbolaget ofta eftersökte att få en reservdel jagad av VOR-koordinatorerna, men sedan skickad med lastbil vilket minskade kostnaderna för säljbolaget. Kostnaden för en VOR-order som skickas med flyg debiteras säljbolaget fullt ut.

5.2.2 Användbarhet av mindre formella styrmedel inom VOR-processen

En av våra respondenter ansåg att det var helt klart att säljbolagen står närmare återförsäljarna än VCCS. I enkäten uppgav de flesta säljbolagen att de har träffat merparten av de återförsäljare som de arbetar mot. Mellan VOR-koordinatorerna och säljbolagen fanns inte samma kontakt. De mindre formella styrmedlen baseras främst på kultur, uttryckt i olika former. Problemet med att använda mindre formella styrmedel inom processen som innehåller VOR kan ses ur kulturella perspektiv. Det finns en stor risk att dessa organisationer är mer präglade på de interna förhållandena i sitt säljbolag, än på den anda som råder i VCCS, och dessutom kan nationella skillnader inverka. En av respondenter ansåg att VCCS borde förmedla vilket beteende som är korrekt, ett "sunt förnuft" som respondenten menade. Det bör dock komma ihåg att det handlar om ett tjugotal organisationer som man arbetar med på daglig basis. Även om det förekommer direkta möten mellan representanter från VCCS och säljbolagen, så kan dessa vara otillräckliga för att kunna prägla säljbolagens kultur och förmedla en norm, vilket gör det svårt att förlita sig till mindre formella styrmedel.

5.2.3 Styrning av eftermarknadsverksamhet

VOR-processen involverar ett flertal parter, vilket enligt Andersson (2004) försvårar styrning av eftermarknadsverksamhet. VCCS fokus på VOR har främst lagts internt. Arbetsgrupper har skapats för att minska användningen, statistisk över vilka reservdelar som mest frekvent förekommer bland de restnoterade VOR-orderarna skickas ut inom enheten för att förebygga problemet. Men, huvuddelen av de åtgärder som har vidtagits har haft VCCS Göteborg som utgångspunkt. Andersson betonar att styrningen inte kan fokuseras på en enskild enhet, då inblandningen av många andra parter gör att en stor förbättringspotential går förlorad om inte dessa inkluderas. Detta kan dock bero att de nyckeltal som VCCS levererar uppåt inom Volvo Cars endast verkar omfatta sådant som enheten har direkt kontroll över. Det som inte verkar innefattas i prestationsmätningen är VCCS roll som policyskapare, där man har ansvar för en process och att följa upp hur den efterlevs. De flera olika roller som eftermarknadsverksamheten kan ha gör att det ofta finns ett flertal målsättningar att styra efter, vilket försvårar valet av prestationsmått, enligt Andersson. Volvo Cars använder eftermarknadsverksamheten både för profilskapande, resultatskapande samt för att upprätthålla en långsiktigt god relation till kunden. Flera av dessa målsättningar kan nästan ses som motsättningar, vilket försvårar verksamhetens styrning för VCCS. VOR-processen kan därmed ses som en kompensation för den höga lönsamheten inom den ordinarie

verksamheten för kunden. ”Cost is no issue”, som en av våra respondenter påpekade. Det främsta styrmåttet inom VOR-verksamheten i dagens läge är hur många som blir lösta, inom en eller annan tidshorisont, vilket ur detta perspektiv kan vara fungerande val. Utvärderingen av eftermarknadsverksamheten skall enligt Andersson ha den roll som har valts för den som utgångspunkt. Om VCCS har valt att använda VOR-processen i rollen för att upprätthålla en långsiktig god relation till kunden, så är valet att använda antalet lösta VOR:er logiskt, då Andersson samtidigt påpekar att det ofta krävs förenklade styrmått inom den komplexa verksamhet som karaktäriserar eftermarknaden.

5.2.4 Decentraliseringens roll i VOR-processen

VCCS verkar inom ett stort företag, med en decentraliserad struktur. Detta har vissa konsekvenser för styrningens kraft, då den process som inbegriper orderklassen VOR spänner sig över ett flertal enheter. Bestämmanderätten över när en VOR skall användas har decentraliseras i organisationen till återförsäljarna, vars beslut skall kontrolleras av säljbolagen. Hansen & Mowen (2006) anser att man i en decentraliserad organisation kan öka beslutets kvalitet genom att använda lokal information. Om VOR skall användas i situationerna där kundvärdet är högt, så kan krävs det att lokal information utnyttjas för att beslutet skall bli rätt, och därmed tar återförsäljaren de bästa besluten. Men, samtidigt ökar risken för missbruk av VOR. Säljbolagens filtrering är i dagens läge endast möjlig när det handlar om bilens brukbarhet, om återförsäljarna framför argument om kundtillfredsställelse så finns det inga kriterier att bedöma förfrågan utifrån, då det handlar om faktorer som är svåra att kategorisera och värdera, som nöjdhet.

Olve (2003) talar om att divisionaliseringens syfte är att förenkla beslutsprocesserna inom en enhet, samtidigt som styrning och kontroll av enheten blir förbättrad i och med att ansvarsfördelningen tydliggörs. Även Hansson & Skärvad (2004) menar att en av tankarna bakom en divisionaliserad struktur är att de självständiga resultatenheterna underlättar styrning och kontroll, genom att det större företaget anammar vissa av fördelarna förknippade med det mindre. Ett problem med den decentralisering som har skett inom Volvo Cars, delvis genom divisionalisering, är dock att det är svårt för de respektive enheterna att få en överblick över varandra, även om de har daglig kontakt. VCCS bristande kunskap om de yttre leden, mellan säljbolag - återförsäljare - kund, i VOR-processens utseende, kan därmed till viss del tillskrivas den stora organisation som de verkar i. Istället för att försöka förändra de led av VOR-processen som föregriper VOR:en fokuserar VCCS just på lösandet, därför att den delen av processen kan vara enklare att påverka, trots att man skulle kunna få mer effekt genom att studera hur man kan undkomma en VOR i första läget. En av respondenterna betonade vikten av att studera just processerna som förekommer VOR:ens ankomst till VCCS, vilket gjordes genom enkäten, och i svaren fann vi att det förekom stora skillnader.

En av orsakerna till de stora skillnader som förekommer i hanteringen av VOR-processerna hos säljbolagen kan ses ur skenet av denna decentralisering. I och med att VCCS inte har kontroll över en VOR-förfrågan förrän den anländer till centrallagret, så har Volvo Cars överlämnat större delen av ansvaret till säljbolagen på varje marknad. Hade all hanteringen kring VOR varit centrerad till VCCS i Göteborg, så hade de marknadsrelaterade skillnaderna med stor sannolikhet försvunnit, men de fördelar som Olve (2003) talar om, exempelvis ökad motivation hos de anställda, hade också förlorats. I dagens läge varierar framför allt graden av filtrering som är ämnad att ske på säljbolagsnivå. Av de svar som säljbolagen gav på enkäten framgår det tydligt att de har olika uppfattningar kring vad deras uppdrag är i VOR-processen. I och med att vissa säljbolag har en snudd på obefintlig grad av filtrering, överlämnas kontrollen över VOR:ens uppkomst till återförsäljarna. VCCS styrförsök, genom

policykommunikation, inriktas i dag på säljbolagen, men i de fall som ingen filtrering sker är så har försöken inriktat sig mot fel målgrupp.

5.2.5 Felkällor vid styrning inom VCCS

Samuelsson (2004) nämner verklig dysfunktionalitet som en faktor som kan hämma företagets utveckling, en enhet kan undvika att genomföra en åtgärd av rädsla för att överskrida budgeten. VCCS har lagt ett större fokus på kundvärdet de senaste åren, en av våra respondenter betonade att VOR:ens roll var att stödja den övergripande ambitionen att nå högre nivåer av kundtillfredsställelse. Om vissa av de europeiska säljbolagen har en rädsla att dra på sig för stora kostnader, och därmed undviker att använda sig av den relativt kostsamma VOR:en, kan detta ses som ett fall av verklig dysfunktionalitet enligt Samuelssons tankar. Finland är det enda säljbolag som underskrider den budgeterade kostnaden för logistik inom VCCS, samtidigt har marknaden den näst lägsta VOR-användningen. Säljbolaget betonar även bilens brukbarhet vid den filtrering som sker av återförsäljarnas önskemål. Om det finska säljbolaget har frångått VCCS policy, enbart för att hålla sig inom budget, så kan det ses som ett fall av verklig dysfunktionalitet.

I vissa fall förekommer det att VCCS vet om varför VOR:er uppkommer, men istället för att förhindra deras uppkomst genom att vidta en åtgärd, väljer man att fortsätta att lösa dessa då de förbättrar den statistik som är grund för prestationsbedömningar. Detta kan därmed ses som ett fall av suboptimering, närmare bestämt vad Samuelsson kallar administrativ dysfunktionalitet, vilket är att en enhet påverkar det sätt som dess prestation registreras och rapporteras genom. Ett exempel är de tidigare nämnda bumprarna som cirkulerar kvar i systemet och förbättrar andelen VOR som blir lösta inom 24 timmar, utan att det skapar några extra kostnader för Volvo Cars.

Hur Volvo Cars studerar kundtillfredsställelse blir en relevant fråga då VOR-användningen till viss del styrs utefter termer av kundernas uppfattning om service. Kaplan & Atkinson (1998) anser att det är bristfälligt att mäta attityder, då dessa ger en bristfällig bild av hur kunden egentligen agerar. De anser att man bör mäta beteende, exempelvis hur många kunder som gör återköp av sitt bilmärke, vilket inte syns i den statistisk som VCCS har som utgångspunkt. Det är samtidigt svårt att bedöma hur väl VOR-användningen speglas i dessa undersökningar, enligt våra respondenter. De två frågor som har använts i denna utredning, *Fix Right First Time* och *Car Ready by Agreed Time*, och även i interna utredningar, påverkas till stor del av andra deltagare i processen. Återförsäljaren, som är start- och slutpunkt för VOR:ens flöde, har stor inverkan på hur kunden uppfattar prestationen. John Pitts såg ett samband mellan dålig kunskap kring VOR, och hög användning av orderklassen, hos de brittiska återförsäljarna. Peter Arnold visade att det var en mycket låg andel av förseningar hos återförsäljare som berodde på VCCS prestation, 17 procent i Schweiz och 14 procent i Storbritannien. Huvuddelen av förseningarna för en kund uppkom på faktorer som inte VCCS hade någon inblandning i.

5.3 Från strategi till operativ verksamhet

5.3.1 Riskerna med VCCS fastställda strategi

Det går en lång kedja från det att strategin för VCCS har fastställts till dess att en återförsäljare skall bedöma om det krävs en VOR eller inte. Hur detta sker, och hur framgångsrikt det blir, avgörs till stor del genom strategiimplementeringen. Simons (2000) betonar betydelsen av tydlighet när det gäller att kommunicera en strategi. Det gäller även att

upprepa budskapet, för att minimera den verksamhetsrisk som han ser som en av de strategiska risker som kan underminera ett företags framgång.

Om man studerar den strategi som VCCS har för eftermarknaden, presenterad i den empiriska bakgrunden, samt den policy som de har för VOR, ställs man inför samma tolkningssituation som säljbolagen gör. När det gäller själva Vehicle Off Road-delen av VOR-användningen, alltså när en bil verkligen har gått sönder, så är kriterierna tydliga. Det talas relativt väl om när den ska användas, och implicit meddelar man även då när den inte ska användas. Hur kundtillfredsställelse-användningen skall tolkas tycks dock vara svårare, sett till hur säljbolagen har svarat i enkätundersökningen. Den nuvarande definitionen är att VOR får användas, förutom om bilen är sönder, när ”värdet i form av kundtillfredsställelse är högt”. Systemets motpoler, Finland och Italien, kan här sägas ha gjort helt skilda tolkningar. Simons betonar vikten av att vara övertydlig när det gäller budskap som ska förmedlas ut i organisationen, och vikten av att ständigt upprepa dessa. Det kan därmed vara tveksamt att säga att definitionen är fungerande. De säljbolag som använder många VOR kan ha en flexibel tolkning av när värdet i form av kundtillfredsställelse är högt, de som använder få kan ha en mer rigid tolkning. En mer enhetlig bild skulle därmed kunna uppnås genom en snävare definition av vad som är högt kundvärde. Exempelvis, är det om kunden är uppretad, om kunden har köpt ett flertal Volvo-bilar i rad, hur uppretad skall kunden vara, hur många bilar skall den ha köp – faktorer som alla är svåra att värdera och kontrollera. Simons talar även om exkluderande strategier, att ledningen skall förmedla till de anställda när de inte skall erbjuda en tjänst; i skenet av detta kan en tydligare specificering av hur användningen bör vara kunna förvandla VOR-hantering till den nivå som VCCS önskar.

Det formella *belief systems* som Simons anser skall användas för att föra ut ledningens tankar till de anställda kan liknas vid Volvo Cars interna informationssystem BMS, som både VCCS och säljbolagen har tillgång till. I BMS finner man den policy som skall styra användningen av VOR, skapad av VCCS. Men enligt en respondent används BMS i mycket liten utsträckning av säljbolagen. Simons menar att i stora företag går det inte att använda informella kontakter i tillräcklig utsträckning, respondenten menade dock att det bästa sättet att förmedla vad som var korrekt var genom personliga kontakter. *Belief systems* skall träda in och hjälpa till när det uppstår frågetecken kring vad som är den lämpliga tolkningen av en strategi inom företaget. Det kan därmed ses som att säljbolagen antingen valt att bortse från den policy som finns på BMS, eller att det har uppstått flera tolkningar av den som existerar, vilket diskuteras ovan.

5.3.2 Implementering av VCCS strategi

Strategin skall inte bara kommuniceras för att en implementering skall ske framgångsrikt, Aaker (2005) anser att man i strategins formulerande skall ta hänsyn till system, struktur, kultur och människor inom företaget, för att underlätta dess implementering. Om man studerar VOR-processen ur dennes perspektiv finner vi att flera av komponenterna skiljer sig åt emellan de olika säljbolagen.

När Aaker talar om system, vilket kan vara informationssystem, finner vi att en del av säljbolagen använder ”Extranet”, en intern applikation för informationsutbyte mellan säljbolag och återförsäljare. Samtidigt använder de flesta mer informella kommunikationsmetoder. Mail, fax och telefon används i många fall. Mer allvarligt är dock att de informationssystem som kan användas för att finna statistik kring användningen av VOR brister, även om en respondent ansåg att beslutsunderlaget var tillräckligt i dagens läge så fanns det en annan bild hos andra respondenter. I den insamling av empiri som har



genomförts i denna uppsats gav informationssystemet vissa svårigheter, den information som gavs var av aggregerad karaktär. Återknyter man till Simons (2000) tankar om styrning per avvikelse, finner man problemet i att avvikelsen är svår att upptäcka, samt den eventuella upptäckten sker för sent. System är dessutom mycket viktiga för att kunna kontrollera att strategiimplementeringen har genomförts, vilket är en brist hos VCCS.

Aaker talar även om att strategin skall vara anpassad till strukturen, främst i termer av decentralisering eller centralisering. Enligt vårt tycke har VCCS decentraliserat beslutsfattandet kring när en VOR är lämplig till säljbolagen, som i vissa fall inte gör någon bedömning utan då låter återförsäljaren bestämma. Det kan ses som att detta öppnar för att den som har bäst uppfattning kring när värdet i form av kundnöjdhet, nämligen återförsäljaren, tar beslutet. Den bristande kunskapen om processerna som förekommer hos säljbolag och återförsäljare gör dock att VCCS har svårt att förebygga dessa problem genom att ta hänsyn till dem i förväg, vilket är en av de viktigaste faktorerna för en framgångsrik implementering enligt Aaker.

Det som dock skiljer sig mest emellan de olika säljbolagen är människor och kultur. Det är svårt för VCCS att ta hänsyn till dessa när man utformar den strategi som skall stödja Volvo Cars övergripande målsättningar. Att ta hänsyn till personfrågor, samt den skilda organisationskulturen, blir extremt svårt, för att inte säga omöjligt, när det handlar om en stor mängd arbetsplatser, vars organisationskultur kan skilja sig starkt från den norm som finns hos VCCS.

Det är därmed svårt att nå den strategiska kongruens som Aaker talar om. De flertal hinder som har beskrivits ovan gör att VCCS har svårt att säkerställa att den formulerade strategin gör avtryck i den operativa verksamheten.

6. SLUTSATS

6.1 Slutsatser

Ja, hur kan då VCCS försöka hantera balansen mellan lönsamhet och kundtillfredsställelse i eftermarknadsaffären, med betoning på VOR-användning? Ordet försöka är ingen tillfällighet. Det finns ingen ekvation som kan skapa den optimala VOR-användningen för VCCS. Lagerteorins modeller når inte utanför dörrarna på centrallagret i Göteborg. Vad som dock kan genomföras, och behövs göras, är en tydligare specificering av vad VCCS anser att VOR skall användas till, och en metod för att säkerställa att detta framgår för de övriga parterna som ingår i VOR-processen.

Vi anser att en av de största förklaringarna till varför det finns stora skillnader i både attityder och beteenden kring VOR är att man i dagens läge utgår från strukturen, snarare än processen, i det dagliga tänkandet. VCCS skall utforma en policy som andra ska följa, men i den enorma organisation som Volvo Cars utgör är det oundvikligt att det uppstår problem med att kommunicera riktlinjer och kontrollera att dessa följs. Att VOR:en används i olika grad kan förklaras av en mängd faktorer, men att den används till olika saker är ett klart bevis för att det har uppkommit individuella tolkningar kring vad som är lämpligt.

Genom att återknyta till våra respondenters svar kring betydelsen av kundtillfredsställelse som kriterium vid VOR-användning skulle vi därmed kunna dra en ganska generell slutsats att ja, VCCS har omformulerat kriterierna för att tillåta VOR och ja, detta kan ses ur skenet av den ökande betydelsen av eftermarknadsaffären. Men, vi kan även dra en mindre smickrande slutsats. Användningen av kostsamma flygtransporter kan ses som ”ventilen i systemet”, vilket en respondent liknade det med. Ett misstag någonstans i organisationen blir löst genom att VCCS lägger ner stora resurser på att finna den del som saknas. Talet om kundens betydelse kan, av den illvillige, därmed nästan ses som ett alibi för att tillåta den kostsamma hanteringen kring orderklassen, som i sin tur egentligen baseras på misstag gjorda på marknaderna. Om du som säljbolag skall förklara varför du har haft skenande kostnader, vilket argument väljer du – att du har tillåtit ditt återförsäljarled att fokusera mer på kundtillfredsställelse eller att det begås mer misstag inom organisationen som kräver VOR för att räddas? Men, det går inte att avfärda VOR:ens roll inom eftermarknadsaffären med dessa argument.

Vad som dock återigen bör påpekas är att de egentliga besluten om när VOR skall användas inte sker hos VCCS i Göteborg, i många fall inte heller hos säljbolagen. Utan det sker hos återförsäljaren, kanske hos dennes verkstadsansvarige. Skall man då försöka påverka denna att agera utifrån en viss agenda? Är det centralisering eller decentralisering av VOR-besluten som gäller? Svaret på dessa frågor beror på vilket perspektiv man har; den som främst syftar till att betona kundtillfredsställelsen skulle decentralisera beslutsfattandet så långt som det går och minska filtreringen hos säljbolagen. Den som är intresserad av kostnader skulle kanske istället tvinga in återförsäljaren i kvotssystem, som säljbolagen skulle hantera. Den som är intresserad av kundtillfredsställelse skulle kanske ha mer tillit till återförsäljaren, och försöka nå ut med sitt budskap genom informella styrmedel. Just kostnader är det man kan ha vetskap om i detta sammanhang, knappt ens det. Den beräkning av kostnader som har gjorts i uppsatsen kan säkerligen falla ihop som ett korthus vid en närmare undersökning, men den är trots allt baserad på en intern utredning.

Användningen av VOR subventioneras i dag av den höga lönsamheten inom eftermarknaden. Men den ökande konkurrensen inom eftermarknaden kommer, oundvikligen, att ge minskad

lönsamhet. Kommer VOR-användningen att vara hållbar i en konkurrensutsatt miljö? Den risk som uppsatsförfattarna ser är att konkurrenter, i en eller annan form, riktar in sig på ett fåtal reservdelar, förslagsvis där de ser högst marginaler och därmed stor potential. Konkurrentens möjlighet att välja vad de ska sälja, kan ställas mot Volvo Cars förpliktigande att tillhandahålla alla reservdelar. Följden kan vara att den medvetna konsumenten, i skräckfallet även återförsäljaren, köper vissa delar billigt hos en konkurrent, men vänder sig till VCCS när det behövs en äldre, mer obskyr reservdel. Kommer då VOR-processen sättas igång för att jaga fram en reservdel till denna kund? I dagens läge skulle svaret vara ja.

Hur skulle det då gå till om VCCS skulle vilja förändra sin strategi, och med det VOR:ens användning? Den bristande styreffekten hos dagens organisation gör detta svårt. Avsaknaden av en fastställd process gör att säljbolagen tenderar att använda ad hoc-lösningar, så att säga don efter person, vilket medför att en eventuell förändring skulle tvingas att ta alla dessa skillnader i hänsyn. Problemet i dag är att det är svårt att skapa någon vetskap om när VOR:en används rätt, och när den används fel.

Omgivningen belönar lösandet, inte förhindrandet av en VOR, i dagens läge. Kanske finns det ett visst organisatoriskt behov av att kunna stoltsera med den service som VOR innebär. Visst finns det en tillfredsställande klang i att kunna säga till en kund – ”inga problem, vi flyger in delen från Japan”. Visst kan man som bilägare falla till föga för det företag som gör dessa saker för ens egen skull. Kanske är det Finlands sparsamhet som skall ifrågasättas, inte Italiens slösaktighet?

Uppsatsförfattarna är medvetna om den abnorma mängden retoriska frågor i denna slutsats. Vi försvarar oss genom att säga att varenda en av dem är en organisatorisk utmaning för VCCS.

6.2 Personliga reflektioner

Att vi startade vårt uppsatsarbete i den operativa verksamheten kan medföra att den bild vi har fått av VCCS är annorlunda jämfört med vad som vore fallet om vi hade startat på en strategisk nivå. Kanske är det så att vi har betonat det dagliga arbetet, de rutinmässiga telefonsamtalen och de automatiska bedömningarna i uppsatsen. Men är det inte här som företagets verksamhet avgörs? Oavsett vilka strategiska val som ett företag gör, måste väl ändå dessa korrelera med vad som görs på den operativa nivån.

Genom att släppas mer eller mindre lösa i en stor organisation har vi även fått möjlighet att stämma av vår akademiska bild av ekonomistyrning med vad som sker i företag. De tvivel på ekonomistyrningens betydelse som funnits hos oss under delar av vår utbildning har helt undanröjts. Vi anser att vi genom att få känna av hur en stor organisation fungerar har fått värdefulla erfarenheter som är svåra att förvärva någon annanstans än i just en stor organisation.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Uppsatsförfattarna anser att utförligare undersökningar över hur större företag arbetar för att säkerställa att riktlinjer tolkas korrekt och följs vore intressanta. De skillnader som kan uppstå i en tolkningssituation kan även vara av intresse, tolkas en riktlinje på ett sätt som gynnar den egna enheten eller finns helheten i åtanke?

7. Källförteckning

Litteratur

Aaker, D. A., 2005, *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA

Andersson, P., 1988, *Eftermarknad: en väg att utveckla och underhålla din affär*, Mekanförbundet, Stockholm.

Andersson, P., 2004, *Styrning av industriell eftermarknadsverksamhet*, i Samuelsson, L.A. (red), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Lidingö.

Arvidsson, G., 2004, *Interprissättning*, i Samuelsson, L.A. (red.), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Lidingö.

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., 1998, *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall International Inc, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

Ax, C., Johansson C., Kullvén, H., 2002, *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö.

Dahmström, K., 2000, *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Ejlertsson, G., 2005, *Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik*. Studentlitteratur, Lund

Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., 2001, *Att Utreda, Forska och Rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö.

Gattorna, J.L., Walters D.W., 1996, *Managing the Supply Chain: A Strategic Perspective*, Anthony Rowe Ltd., Wiltshire.

Hansen, D.R., Mowen, M.M., 2006, *Cost Management – Accounting and Control*, Thomson, Mason, Ohio, USA.

Hansson, L., Skärvad, P-H., 2004, *Ekonomistyrning i divisionaliserade företag*, i Samuelsson, L.A. (red), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Lidingö.

Holmén, C., 2005, *En analys av produktutveckling av kompletterande tjänsteprodukter i svensk bilindustri 1996-98 – fallet Volvo Trygghetsavtal*, Doktorsavhandling, Opublicerat manuskript, Göteborg.

Olve, N-G., 2003, *Decentralisering och samordnad ledning*, i Lind, R. (red.), *Ledning av företag och förvaltningar*, SNS Förlag, Stockholm.

Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori – Moderna, Symboliska och Postmoderna Perspektiv*, Studentlitteratur, Lund

Mullins, J.W., Walker Jr, O.C., Boyd Jr, H.W., Larréche J-C, 2005, *Marketing management – A Strategic Decision-Making Approach*, McGraw-Hill Irwin, New York, USA

Samuelsson, L.A (red.), 2004, *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Lidingö.

Simons, R., 2000, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.

Simons, R., 1995, *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

Artiklar

The Economist, Sep 2nd 2004. Survey: Car Industry; “*Perpetual motion*”

Cohen, M.A., Agrawal, N., Agrawal, V., “*Winning in the Aftermarket*”, Harvard Business Review, May 2006. Harvard Business School Press, Boston, USA

Bohman, E., Stenbrink P., Rosenberg, J.H., *Overhauling European auto distribution*, McKinsey Quarterly, Issue 1 2003, McKinsey & Company, Inc.

Uppsatser

Reimblad, J., Kaleby, E., 2006, *Volvo Cars servicestrategi för eftermarknaden*, <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-339> (2006-05-31)

Övrigt

EU-Direktiv, (EG) nr 1400/2002, hämtad den 23 maj 2006 från
http://europa.eu.int/eur-lex/pri/sv/oj/dat/2002/l_203/l_20320020801sv00300041.pdf

Intervjuer

Karin Nikolouzos, Manager Order Office Europe, 2006-02-08, 2006-04-06

Tommy Ryberg, VOR-koordinator, 2006-04-03

Marja-Leena Dahlsten, VOR-koordinator, 2006-04-03

Pirkko Hämäläinen, VOR-koordinator, 2006-04-03

Björn Andersson, VOR-koordinator, 2006-04-10

Helene Sveide, Manager Distribution, 2006-04-10

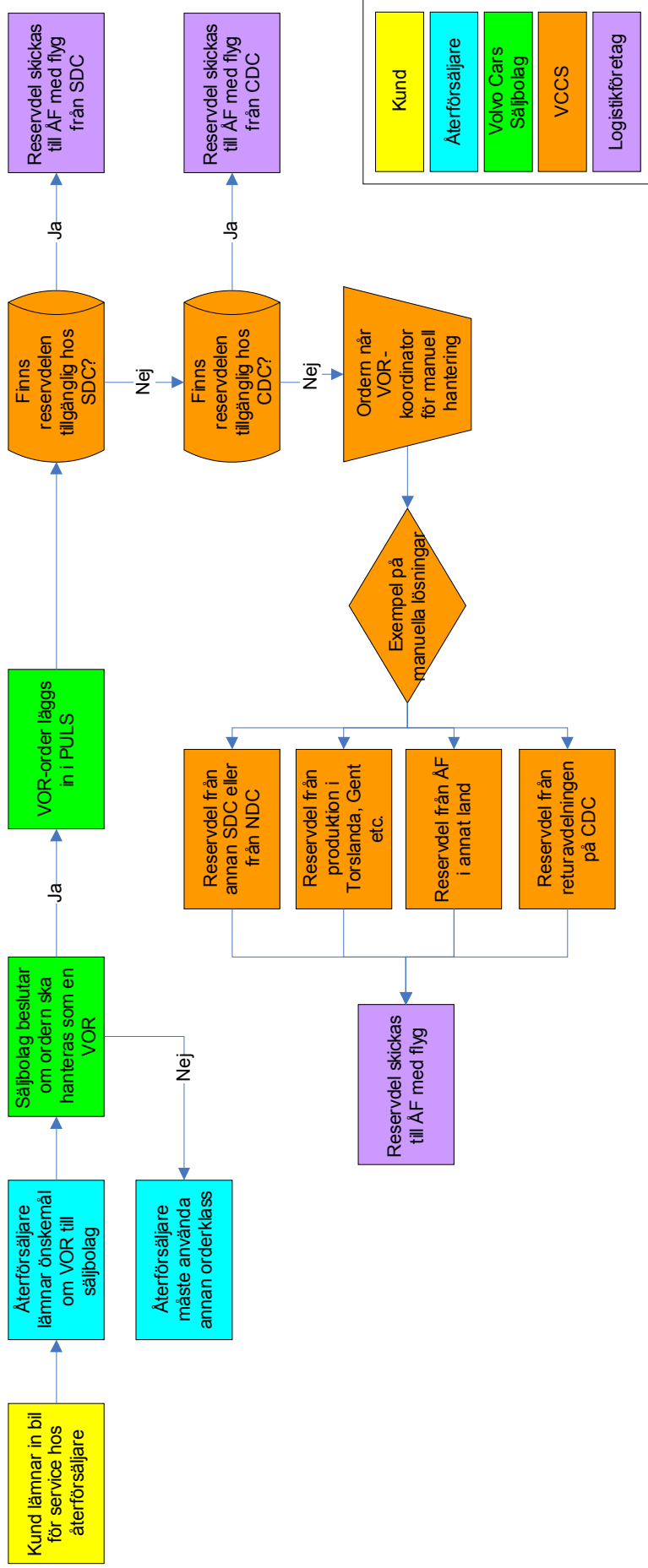
Jan Carlsson, Director Market Area Europe, 2006-04-10, 2006-05-02

Sten-Åke Thunberg, Controller VCCS, 2006-05-02

Ingemar Loeb, Systems Coordinator VCCS, 2006-05-17



Bilaga 1: Flödesschema över en VOR-orders livscykel



Bilaga 2. Enkätfrågor till säljbolag

- 1) How many VOR requests from dealerships do you estimate that your sales company receive on an average day?
- 2) How do dealerships contact you when they request a VOR? Do they use e-mail, telephone or fax? If this varies from time to time or from dealership to dealership, please estimate in percentages the proportions of e-mail, telephone and fax requests.
- 3) Does your sales company use a certain form that dealerships fill in when requesting a VOR? (Yes/No)
- 4) Is the dealership required to specify why a VOR is considered necessary when requesting a VOR? Reasons given might be, for example, that the car is inoperative or that a safety part is missing. (Yes/No)
- 5) Do you ever reject a dealership's request for a VOR? If so, what percentage of dealership requests do you estimate that you reject?
- 6) If your answer on question 5) was "Yes": How do you inform the dealership when you decide to reject a request? Is this done by e-mail, telephone or fax?
- 7) If your answer on question 5) was "Yes": What are the most common reasons for your rejection of a VOR request?
- 8) Do you consider it difficult to decide whether a part is necessary for a car to be operative or not?
- 9) Which do you consider most important when placing a VOR order: that one of the VOR criterias is fulfilled or that the value in terms of customer satisfaction is high?
- 10) Can you say that you have experienced competition from other spare part suppliers in any way? If so, please explain how. Examples might be that sales has gone down or that dealerships cancel back ordered VOR orders more often then they used to.
- 11) Have you personally met representatives from the dealerships you have contact with? If so, what percentage of dealerships have you personally met representatives from?
- 12) Do you find it easier to communicate with staff at dealerships that you have actually met?
- 13) Do you think that VCCS has provided you with sufficient information about...
 - ...the purpose of VOR orders? (Yes/No)
 - ...the cut-off time (deadline) of VOR orders? (Yes/No)
 - ...the cut-off time (deadline) of Class 1 orders? (Yes/No)
 - ...the leadtime of VOR orders? (Yes/No)



...the leadtime of Class 1 orders? (Yes/No)

14) Please estimate the following questions using a number between 1 and 5, where 1=Poor knowledge and 5=Excellent knowledge:

Do you think that the dealerships you have contact with generally have a good knowledge of...

...the purpose of VOR orders?

...the cut-off time (deadline) of VOR orders?

...the cut-off time (deadline) of Class 1 orders?

...the leadtime of VOR orders?

...the leadtime of Class 1 orders?

15) Which performance indicators are measured regularly at your sales company? Examples might be customer satisfaction or margin of profit?

16) Do you check SDC stock balance before placing a VOR? (Yes/No)

17) Do you check CDC stock balance before placing a VOR? (Yes/No)

18) Do you check if the part is available at any dealerships in your country before placing a VOR order? (Yes/No)

19) What percentage share of the VOR orders you place do you estimate to be back-ordered Class 1 orders that have grown more urgent?