



**LUNDS TEKNISKA  
HÖGSKOLA**  
Lunds universitet

Kemiteknikprogrammet med industriell ekonomiavslutning  
Institutionen för teknisk ekonomi och logistik  
*Avdelningen för produktionsekonomi*

## *Kartläggning och utvärdering av reklamationshanteringen inom BRIO- koncernen*

*Författare: Manuela Appenrodt  
Niklas Hjältn*

*Handledare: Ingela Elofsson, Lunds Tekniska Högskola  
Timmy Zackrés, BRIO AB Osby*



## Förord

---

Arbetet på BRIO i Osby har varit mycket intressant och lärorikt. Samtliga anställda som vi har varit i kontakt med har varit hjälpsamma och bidragit till att vår tid på företaget varit mycket trevlig. Vi vill därför tacka alla på BRIO som tagit sig tid att svara på våra frågor och hjälpt oss på olika sätt.

Vi vill rikta ett speciellt tack till vår handledare på BRIO, Timmy Zackrés. Hans engagemang har varit till stor hjälp under examensarbetet. Resan till det danska dotterbolaget, vilken anordnades av Timmy, var speciellt intressant och givande.

Dessutom önskar vi tacka Lena Wikström på BRIO:s kundtjänst som genom sitt vänliga bemötande förgyllt vår tillvaro på BRIO.

Vi vill även tacka vår handledare på avdelningen för produktionsekonomi vid Lunds Tekniska Högskola, Ingela Elofsson. Ingela har varit ett stort stöd och hjälpt oss mycket under arbetets gång. Dessutom har hon vid ett par tillfällen besökt BRIO i Osby vilket har underlättat vårt arbete.

Lund 2004-05-19

Manuela Appenrodt

Niklas Hjältn



# Sammanfattning

---

## Bakgrund

BRIO säljer både egentillverkade produkter och produkter tillverkade av andra företag. De egentillverkade produkterna märks med varumärket BRIO medan de inköpta produkterna märks med varumärket Playmix.

Under senare år har många förändringar skett inom leksaksbranschen. Antalet produkter har ökat, produktlivscyklerna har minskat, konkurrensen från piratkopior har ökat och säkerhetskraven på leksaker har ökat. Den allt tuffare miljön har lett till att BRIO tvingats genomföra ett antal omorganisationer. Ett resultat av detta är att mycket av tillverkningen har flyttats och kommer att flyttas till låglöneländer som Kina. I takt med att produktionen flyttas kommer kvalitetsarbetet att förändras. Eftersom en av grundpelarna inom BRIO alltid har varit att tillverka produkter med hög kvalitet kommer detta arbete att bli allt viktigare. Det kommer därför att vara viktigt att snabbt kunna få tillgång till olika typer av information, t.ex. om reklamationer.

## Reklamationshantering

Genom att dokumentera antalet reklamationer, vilka artiklar de gäller samt var reklamationen uppstått kan BRIO erhålla mycket värdefull kunskap. Kunskapen kan användas till ständiga förbättringar inom organisationen vilket är en av de viktigaste punkterna inom kvalitetstänkandet.

Det finns flera anledningar till varför BRIO vill kartlägga reklamikostnaderna. En anledning är den ökade kostnadsmedvetenheten inom hela företaget. Det gäller att minska kostnaderna för att kunna överleva på marknaden. Genom att kartlägga reklamikostnaderna är det enkelt att se var de stora kostnaderna i samband med reklamationer uppstår.

## **Syfte**

Examensarbetet har två olika syften. Det första syftet är att kartlägga den utomnordiska reklimationsprocessen för BRIO-produkter. Efter att processen har beskrivits kommer kostnaden per reklamation i processen att beräknas.

Det andra syftet är att kartlägga reklimationsprocessen inom Norden. Kartläggningen kommer att innefatta både BRIO- och Playmix-produkter. När reklimationsprocessen är känd kommer förslag på eventuella förbättringar av denna process att ges.

## **Metod**

Informationen samlades till största delen in genom muntliga intervjuer. Utöver detta användes enkäter och skriftliga källor. För att göra processkartläggning samt processanalys utnyttjades befintliga modeller och teorier, bl.a. ABC-teori, värdeanalys samt åttastegsmodellen.

## **Resultat**

De aktiviteter som utförs då en reklamation uppstår utanför Norden är:

- Hantering hos dotterbolag
- Sammanställning per månad hos dotterbolag
- Registrering hos kvalitetsavdelningen i Osby
- Kvalitetsavdelning jämför antalet reklamationer med såld volym
- Kontroll
- Eventuell testning
- Kreditering
- Skicka faktura

Kostnaden för att utföra dessa aktiviteter är 52.01 SEK per reklamation. För att beräkna den totala reklimationskostnaden för att hantera en specifik reklamation måste produktens internpris och fraktkostnad adderas till den fasta kostnaden.

När det gäller reklamationshanteringen inom de nordiska länderna skiljer den sig åt mellan de olika dotterbolagen. Dessutom finns det en del brister, bl.a. i dokumentationen, rapporteringen samt kommunikationen mellan huvudkontoret i Sverige och dotterbolagen. Förbättringsförslagen som togs fram är:

*På kort sikt*

Dotterbolagen skall registrera alla inkomna reklamation i en excelfil med två blad, ett för BRIO-produkter och ett för Playmix-produkter. Även de som tar emot reklamationer i Sverige måste vara noggranna med att dokumentera reklamationer. Varje dotterbolag samt reklamationsansvariga i Sverige skall regelbundet skicka in denna fil till kvalitetsavdelningen i Osby. Ytterligare ett förslag är att inga reklamerade produkter skall skickas in till Sverige från andra dotterbolag.

*På medellång sikt*

Ta fram de vanligaste reklamationsorsakerna för Playmix-produkter.

*På lång sikt*

Integrera reklamationshanteringen i det nya affärssystemet så att alla dotterbolag, både nordiska och utomnordiska, registrerar reklamationer på samma sätt. Kvalitetsavdelningen skall när som helst kunna gå in i affärssystemet och ta fram aktuell information om reklamationer.





# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Företagspresentation .....	1
1.2	Felorsakskoder i affärssystemet.....	4
1.3	BRIO:s situation i leksaksbranschen.....	4
	1.3.1 Ständiga förändringar.....	4
	1.3.2 Förändrat sortiment.....	5
	1.3.3 Dyra produkter.....	5
	1.3.4 Globalisering .....	6
	1.3.5 Returavtal.....	7
	1.3.6 Reklamationer.....	7
	1.3.7 Omorganisationer.....	8
<b>2</b>	<b>Problemdiskussion.....</b>	<b>9</b>
2.1	Bakgrund.....	9
	2.1.1 Reklamationsuppföljning.....	9
	2.1.2 Reklamationskostnader .....	10
2.2	Avgränsningar.....	11
2.3	Examensarbetets syfte.....	13
<b>3</b>	<b>Metodik.....</b>	<b>15</b>
3.1	Problematisering .....	15
3.2	Metodansats .....	16
3.3	Datainsamling .....	17
3.4	Typ av data.....	18
3.5	Validitet och reliabilitet .....	19
<b>4</b>	<b>Teori.....</b>	<b>23</b>
4.1	Definition av en process.....	23
4.2	Anledningar till att kartlägga processer .....	24
4.3	Inledande informationsinsamling.....	25
4.4	Kartläggningsarbetet .....	25
4.5	Processanalys .....	27
4.6	Kostnadsfördelning med hjälp av ABC-kalkyl.....	28
4.7	Kalkyl- och styrningsperspektivet .....	30
<b>5</b>	<b>Tillämpning av teorin i examensarbetet.....</b>	<b>33</b>
5.1	Övergripande .....	33
5.2	Utomnordiska dotterbolag .....	33
5.3	Nordiska dotterbolag.....	34

<b>6</b>	<b>Kartläggning av reklamationsprocessen för de utomnordiska dotterbolagen .....</b>	<b>37</b>
6.1	Kartlägningsarbetet - åttastegsmodellen .....	37
6.1.1	Steg 1 – Definiera syftet .....	37
6.1.2	Steg 2, 3 och 4 - Ta fram, arrangera och förbättra aktiviteter .....	38
6.1.3	Beskrivning av framtagna aktiviteter .....	39
6.1.4	Steg 5 och 6 – Identifiera objekt och aktivitetskontroll.....	42
6.1.5	Beskrivning av framtagna objekt .....	43
6.1.6	Steg 7 - Processkontroll .....	44
6.1.7	Steg 8 - Slutkontroll.....	44
<b>7</b>	<b>Beräkningar av reklamationskostnader för de utomnordiska dotterbolagen .....</b>	<b>45</b>
7.1	Kostnadsfördelning .....	45
7.2	Kostnadsberäkningar.....	46
7.2.1	Aktiviteter hos dotterbolagen .....	47
7.2.2	Skillnader mellan dotterbolagen .....	49
7.2.3	Aktiviteter i Osby.....	50
7.3	Sammanställning av kalkyl .....	50
7.3.1	Generell kalkyl .....	50
7.3.2	Kalkyleringsexempel .....	52
<b>8</b>	<b>Diskussion om reklamationshanteringen i dotterbolagen utanför Norden.....</b>	<b>55</b>
8.1	Reflektioner kring reklamationskostnaderna .....	55
8.2	Internprisets påverkan på den totala reklamationskostnaden.....	57
<b>9</b>	<b>Kartläggning av reklamationshanteringen inom Norden.....</b>	<b>59</b>
9.1	Kartlägningsarbetet .....	59
9.2	Reklamationsprocess i Sverige .....	59
9.2.1	Konsument reklamerar.....	60
9.2.1.1	Steg 1 - Definiera syftet .....	60
9.2.1.2	Steg 2, 3 och 4 - Ta fram, arrangera och förbättra aktiviteter .....	61
9.2.1.3	Beskrivning av framtagna aktiviteter .....	61
9.2.1.4	Steg 5 och 6 – Identifiera objekt och aktivitetskontroll .....	64
9.2.1.5	Steg 7 – Processkontroll.....	65
9.2.1.6	Steg 8 – Slutkontroll .....	65
9.2.2	Butik reklamerar .....	65
9.2.2.1	Steg 1 – Definiera syfte.....	65
9.2.2.2	Steg 2, 3 och 4 – Ta fram, arrangera och förbättra aktiviteter.....	66
9.2.2.3	Beskrivning av framtagna aktiviteter .....	67

9.2.2.4	Steg 5 och 6 – Identifiera objekt och aktivitetskontroll .....	69
9.2.2.5	Steg 7 – Processkontroll.....	70
9.2.2.6	Steg 8 – Slutkontroll .....	70
9.3	Reklamationsprocess i Danmark.....	70
9.3.1	Steg 1 - Definiera syfte.....	70
9.3.2	Steg 2, 3 och 4 – Ta fram, arrangera och förbättra aktiviteter.....	70
9.3.3	Beskrivning av framtagna aktiviteter .....	72
9.3.4	Steg 5 och 6 – Identifiera objekt och aktivitetskontroll.....	75
9.3.5	Steg 7 – Processkontroll.....	77
9.3.6	Steg 8 – Slutkontroll.....	77
9.4	Reklamationsprocess i Finland .....	78
9.4.1	Steg 1 – Definiera processen.....	78
9.4.2	Steg 1, 2 och 3 – Ta fram, arrangera och förbättra aktiviteter.....	79
9.4.3	Beskrivning av framtagna aktiviteter .....	80
9.4.4	Steg 5 och 6 – identifiera objekt och aktivitetskontroll.....	82
9.4.5	Steg 7 – Processkontroll.....	83
9.4.6	Steg 8 – Slutkontroll.....	83
9.5	Reklamationsprocessen i Norge.....	83
9.5.1	Steg 1 – Definiera syfte .....	84
9.5.2	Steg 2, 3 och 4 – Identifiera, arrangera och förbättra aktiviteter.....	84
9.5.3	Beskrivning av framtagna aktiviteter .....	84
9.5.4	Steg 5 och 6 – Identifiera objekt och aktivitetskontroll.....	86
9.5.5	Steg 7 - Processkontroll .....	87
9.5.6	Steg 8 – Slutkontroll.....	87
<b>10</b>	<b>Processanalys .....</b>	<b>89</b>
10.1	Tillvägagångssätt .....	89
10.2	Reklamationer i Sverige .....	90
10.2.1	Klassificering – konsument reklamerar.....	90
10.2.2	Klassificering – butik reklamerar .....	91
10.2.3	Diskussion om reklamationshanteringen i Sverige.....	92
10.3	Reklamationer i Danmark.....	93
10.3.1	Klassificering - konsument eller butik reklamerar .....	93
10.3.2	Diskussion om reklamationshanteringen i Danmark.....	95
10.4	Reklamationer i Finland .....	97
10.4.1	Klassificering - konsument eller butik reklamerar .....	97
10.4.2	Diskussion om reklamationshanteringen i Finland.....	98
10.5	Reklamationer i Norge.....	99
10.5.1	Klassificering - butik reklamerar.....	99

10.5.2	<i>Diskussion om reklamationshanteringen i Norge</i> .....	99
10.6	Generell diskussion .....	100
<b>11</b>	<b>Förbättringsförslag inom de Nordiska dotterbolagen</b> .....	<b>101</b>
11.1	Förbättringsförslag på kort sikt.....	101
11.1.1	<i>Förbättringsförslag Sverige</i> .....	102
11.1.2	<i>Förbättringsförslag Danmark</i> .....	104
11.1.3	<i>Förbättringsförslag Finland</i> .....	106
11.1.4	<i>Förbättringsförslag Norge</i> .....	106
11.2	Förbättringsförslag på medellång sikt .....	106
11.3	Förbättringsförslag på lång sikt .....	107
<b>12</b>	<b>Reflektioner kring fortsatt reklamationsarbete</b> .....	<b>109</b>
12.1	Utvärdering av returavtalet.....	109
12.2	Garanti på produkter.....	110
12.3	Hantering av reklamationer i de utomnordiska dotterbolagen.....	110
	<b>Källförteckning</b> .....	<b>113</b>
	<b>Appendix 1</b> .....	<b>117</b>
	<b>Appendix 2</b> .....	<b>119</b>
	<b>Appendix 3</b> .....	<b>125</b>
	<b>Appendix 4</b> .....	<b>127</b>
	<b>Appendix 5</b> .....	<b>131</b>

# 1 Inledning

---

*I början av kapitlet ges en allmän beskrivning av BRIO som företag. Efter det beskrivs kortfattat hur reklamationer kan registreras i BRIO:s affärssystem. Sedan följer en beskrivning av leksaksbranschen med fokus på BRIO:s situation i densamma.*

## 1.1 Företagspresentation<sup>1</sup>

BRIO står för Bröderna Ivarsson, Osby och företaget är över 100 år gammalt då det grundades år 1884. BRIO är en internationell koncern med dotterbolag i tolv länder och med försäljning i drygt 50 länder. Mer än 70 procent av omsättningen genereras utanför Sverige. Företaget är ett av världens ledande träleksaksföretag. Huvudkontoret, ett stort centrallager samt en del av tillverkningen ligger i Osby, Sverige. BRIO konstruerar egna leksaker men är även återförsäljare av produkter konstruerade av andra företag. De egenkonstruerade leksakerna märks med varumärket BRIO. Tillverkningen av dessa sker både i Sverige och i Kina. Den tillverkning som sker i Sverige är till största del förlagd till Killeberg och Osby. I Killeberg, som ligger utanför Osby, finns en produktionsanläggning där träråvaran bearbetas. I Osby finns en anläggning, Snöflingan, där montering, målning samt testning utförs. Bland de mest kända leksakerna kan nämnas den klassiska träjärnvägen och den färgglada delbara BRIO-clownen.

Produkter som konstrueras av andra företag får inte märkas med BRIO utan de går istället under namnet Playmix. Existerande varumärken som BRIO är återförsäljare av är t.ex. Playmobil, Ravensburg och Meccano. Vanligtvis förhandlas ett avtal fram om ensamrätt för försäljning av dessa produkter på den svenska eller nordiska marknaden. BRIO köper även in s.k. anonyma produkter vilka saknar ett eget varumärke. Dessa produkter går under den gemensamma benämningen Private Label och varje produkt får ett varumärke som bestäms av BRIO. Exempel på varumärken är Junior Driver och Junior Designer. Trots att de inköpta icke egenkonstruerade produkterna redan har eller får ett varumärke, t.ex. Playmobil eller Junior Driver, skall

---

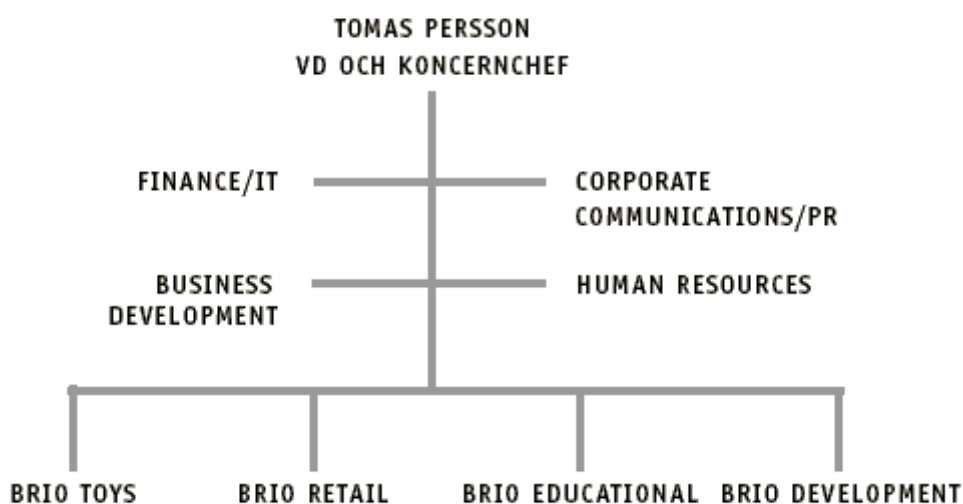
<sup>1</sup> [www.brio.net](http://www.brio.net)

de även märkas med Playmix. I dagsläget säljs Playmix-produkterna nästan uteslutande inom Norden men BRIO:s mål är att utvidga försäljningen till andra marknader.

På huvudkontoret finns en stor utställning där många av de produkter som BRIO säljer finns uppställda. Utställningen används bl.a. som uppvisningsplats för återförsäljare. Återförsäljarna får komma dit och gå igenom sortimentet och väljer sedan ut vilka produkter som de vill sälja.

BRIO har dotterbolag i Japan, Kanada, USA samt i nio europeiska länder. I dessa länder sker försäljningen via respektive dotterbolag. Till länder där BRIO inte har några dotterbolag sker försäljningen via agenter, mellanhänder och ibland direkt till butikskedjor. Samtliga utomnordiska dotterbolag ansvarar själva för försäljning och administrativa uppgifter. Dotterbolagen i Danmark, Finland, Norge och Sverige har däremot en gemensam administrativ support som kallas Nordic. Det är en s.k. paraplyorganisation vilket innebär att dotterbolagen har vissa gemensamma centrala funktioner men att de fortfarande är egna juridiska enheter.

BRIO-koncernen är uppdelad i fyra affärsområden, se Figur 1, med gemensam finans-, utvecklings-, HR- samt PR-avdelning.



**Figur 1** BRIO:s organisation

De fyra affärområdena är:

- BRIO Toys
- BRIO Educational
- BRIO Retail
- BRIO Development

Inom *BRIO Toys* finns samtliga leksaksprodukter, både BRIO- och Playmix-märkta. BRIO Toys är uppdelat i två divisioner, supply och sales. Supply hanterar bl.a. inköp, konstruktion och tillverkning av BRIO-produkter. Inom Sales ligger både BRIO- och Playmix-varumärket. Denna division ansvarar för bl.a. försäljning och marknadsföring av alla produkter samt produktutveckling av BRIO-produkter. De båda divisionerna har kontor i Osby. Supply ligger i anslutning till Snöflingan och centrallagret i utkanten av Osby medan sales-personalen sitter på huvudkontoret i centrala Osby.

*BRIO Educational* är specialiserat på försäljning till förskolor och skolor i Norden. De säljer leksaker, förbrukningsmaterial och möbler.

*BRIO Retail* organiserar inköp, marknadsföring m.m. åt butiker som är återförsäljare av BRIO-produkter i Sverige, Norge och Polen.

*BRIO Development* skiljer sig från övriga affärsområden då fokus ligger på förädling och utveckling av andra produkter än BRIO:s egna.

BRIO:s affärsidé är:

*”Att marknadsföra produkter och tjänster till barn och barnfamiljer där lek, aktivitet, samvaro, utveckling/stimulans och underhållning dominerar som behov och där barnet står i centrum.”*

Varumärket BRIO förknippas runt om i världen med hög kvalitet. Företaget har satsat mycket på att tillverka produkter med både klassiska kvalitetsegenskaper, såsom hög hållfasthet och höga säkerhetskrav, och mjuka kvalitetsegenskaper. Med mjuka kvalitetsegenskaper menas produkternas förmåga att stimulera barnens behov samt förmåga att skapa lekgädje.

## 1.2 Felorsakskoder i affärssystemet

Inom BRIO-koncernen finns ett antal olika affärssystem. Dotterbolagen i Norden har ett gemensamt affärssystem medan övriga dotterbolag har egna.

Affärssystemet som används i Norden har utvecklats inom företaget. Alla transaktioner som görs lagras i detta system. När krediteringar i samband med reklamationer görs registreras dessa i affärssystemet. Den information som då lagras är bl.a. den reklamerade produktens artikelnummer, pris, antalet som reklamerats samt en felorsakskod. Varje felorsakskod representeras av ett tvåsiffrigt tal. I dagsläget finns det olika huvudgrupper av felorsaker bl.a. kvalitetsproblem, transportskador, felbeställningar och övrigt. Varje huvudgrupp är uppdelad i ett antal koder som t.ex. kan vara *transportskada (transportören)* eller *transportskada (dåligt packat)*. När det gäller kvalitetsproblem, fortsättningsvis benämnt produktrelaterade problem, finns det endast två koder. En för *kvalitetsproblem (leverantörsersättning)* och en för *övriga kvalitetsproblem*. Om ingen felorsakskod anges vid registreringen läggs automatiskt koden för *övrigt (skadat)* eller *övrigt (prima retur)* till. Ett urval av felorsakskoder som finns i dagsläget kan ses i Appendix 1.

## 1.3 BRIO:s situation i leksaksbranschen

Leksaksbranschen är en tuff bransch att konkurrera i och den skiljer sig mycket från andra branscher. Många produkter tillverkas i små volymer, efterfrågan är mycket TV-influerad och det krävs ständigt nya produkter för att vara konkurrenskraftig. Den största skillnaden jämfört med andra branscher är att slutkonsumenten och inköparen oftast inte är samma person. Det är vanligtvis en förälder som köper leksaker till sina barn.

### 1.3.1 Ständiga förändringar

Leksaksbranschen är en bransch med ständiga förändringar och det gäller för varje företag att vara uppmärksam och anpassa sig till förändringarna för



att kunna överleva. För BRIO har t.ex. nya krav, en förändrad efterfrågan samt en ökad konkurrens medfört att en allt mindre del av produkterna tillverkas i trä. Konsumenterna efterfrågar alltmer avancerade produkter, det skall vara produkter som rör sig, låter och blinkar. För att hantera den nya efterfrågan har mer elektronik tillförts och ofta är det då bättre att tillverka produkterna i plast istället för i trä.

Det tillkommer alltmer säkerhetsföreskrifter som produkterna måste uppfylla och dessa kan variera mellan olika länder. Nya och tuffare tester har införts, produkten skall kunna släppas från en viss höjd, en detalj skall klara en viss dragkraft, inga vassa delar får finnas osv. Även detta har påverkat övergången till mer plastutnyttjande pga. att vissa smådetaljer inte spricker lika lätt vid t.ex. stötar eller fall om de tillverkas i plast. Fortfarande finns det en del leksaker som tillverkas helt i trä men det blir allt ovanligare pga. den ökade konkurrensen. De främsta anledningarna till att konkurrensen har ökat är att antalet leksakstillverkare och utbudet av leksaker har ökat kraftigt.

### 1.3.2 Förändrat sortiment

Det är få branscher som uppvisar lika många nya produkter varje år som leksaksbranschen. En av orsakerna till detta är att det är viktigt att visa upp nya produkter för återförsäljarna för att fortfarande vara attraktiv som leverantör. Ytterligare orsaker är att produkternas livscyklar blir allt kortare samt att konsumenterna ställer nya krav. Denna utveckling tillsammans med att BRIO behållit många av de gamla produkterna har gjort att sortimentet ökat markant. På senare år har dock företaget börjat ta bort BRIO-produkter som säljer dåligt och målet är att 30 procent av BRIO-produkterna skall bort inom en snar framtid. Den främsta anledningen till att reducera sortimentet är att det kostar för mycket att tillverka små serier och lagerhålla många olika produkter.

### 1.3.3 Dyra produkter

Priset är en viktig konkurrensfaktor på leksaksmarknaden. Det finns många substitut och konsumenterna är inte beredda att betala alltför mycket extra för bättre kvalitet. På senare tid har även en ökad konkurrens från

piratkopior uppstått. Detta är ett problem för BRIO vars produkter är av utmärkt kvalitet men alltför dyra jämfört med konkurrenternas. BRIO:s försäljning har under senare år minskat och för att i framtiden kunna motverka denna trend och konkurrera effektivt på marknaden måste BRIO försöka sänka sina produktpriser samt minska ledtiden till kund. Redan i dagsläget märks det att kostnadsmedvetenheten ökat inom många segment. Tidigare tillverkades samtliga BRIO-produkter i Sverige men nu har en del av tillverkningen flyttats till låglönelandet Kina. Förflyttning av tillverkningen kommer att fortsätta och i framtiden kommer, med stor sannolikhet, den största delen av BRIO-produkterna att tillverkas i Kina.

En annan viktig konkurrensfaktor är att vara först på marknaden med nya produkter. Genom att vara först på marknaden vinner företaget fler kunder vilket leder till en större marknadsandel.<sup>2</sup> BRIO:s problem är att de har för långa ledtider vilket ökar risken att någon konkurrent snabbt tillverkar en billig kopia. Dessutom leder de långa ledtiderna inom t.ex. utveckling till dyrare produkter.

Det är lika viktigt att hålla priserna på Playmix-produkterna på en låg nivå. Ett sätt är att minimera kontroll- och testkostnaderna. I dagsläget kontrolleras inte alla produkter som köps in utan endast stickprov görs. De flesta Playmix-produkterna testas dessutom inte av BRIO utan detta görs istället av leverantören.

#### 1.3.4 Globalisering

Anledningen till den ökade konkurrensen är till stor del globalisering. Gränser mellan länder har blivit öppnare och det har blivit lättare att ta sig in på nya marknader. Detta har medfört att BRIO:s försäljningssätt förändrats mycket under senare tid. Den ökade konkurrensen har gjort att små enskilda återförsäljare har ersatts av stora kedjor som når fler kunder och därmed säljer en större kvantitet. Trots detta har antalet försäljningskanaler ökat pga. att nya exportmarknader har erövrats.

---

<sup>2</sup> Hill T (2000); "Manufacturing strategy"; sid. 71

Antalet leverantörer har hållits på en stabil nivå trots att BRIO:s sortiment har vuxit. Detta har varit möjligt tack vare en ökad samordning dvs. inköp av flera olika komponenter från samma leverantör.

### 1.3.5 Returavtal

Avtal har blivit allt vanligare inom branschen och BRIO ingår för tillfället i många s.k. returavtal med både leverantörer och återförsäljare. De flesta stora kedjor i Sverige som köper produkter av BRIO har ett returavtal. Ett returavtal mellan BRIO och en återförsäljare innebär att återförsäljaren erhåller en procent i rabatt av fakturerat värde som ersättning för defekta varor. Återförsäljaren får därmed inte reklamera några produkter till BRIO. Dyra varor, över 300 SEK, brukar dock skickas in till BRIO för kontroll trots avtalet. Anledningen är att butiken inte skall sälja produkten till reducerat pris eftersom det skulle skada BRIO:s rykte. Avtalet gäller vanligtvis i ett år och avser alla reklamationer förutom när de gäller ett seriefel. Definitionen av ett seriefel är att 25 procent av levererad kvantitet är felaktig. Syftet med avtalen är att förenkla arbetsrutinerna för båda parter samt att minska kostnaderna.

### 1.3.6 Reklamationer

Reklamationerna till BRIO ökade när produkternas komplexitet ökades, dvs. när produkter som innehåller elektronik började produceras. Det finns nu mer som kan gå sönder samtidigt som det har blivit svårare för konsumenten att förstå hur produkten fungerar. Många gånger reklameras produkter med mycket enkla funktionsfel som konsumenten själv kan rätta till men inte förstår sig på. Ibland är det inte ens något fel på en produkt som har reklameras utan konsumenten har t.ex. satt i batteriet fel eller missat att det finns mer än ett batteri som måste bytas.

Konsumentkraven har ökat markant på senare år vilket märks tydligt inom branschen. Anledningen till ökningen tros vara massmedia, en ökad medvetenhet samt ett ökat teknikutnyttjande. Konsumenterna förväntar sig i princip livstids garanti på en BRIO-produkt trots att detta i praktiken är omöjligt. De gamla träleksakerna har en mycket lång livstid medan de nya

produkterna med plast och elektronik inte håller lika länge, vilket många konsumenter har svårt att acceptera. Konsumenternas krav vad gäller ersättning för en reklamerad produkt har även ökat. Vid en reklamation kräver konsumenten ibland inte bara en ny produkt eller en reparation utan även någon ersättning utöver detta som t.ex. en extra produkt.

### 1.3.7 Omorganisationer

För att kunna hantera alla förändringar som skett i leksaksbranschen har BRIO tvingats genomföra ett antal omorganisationer. Omorganisationerna har inneburit att vissa anställda fått helt nya tjänster, att andra har fått ytterligare arbetsuppgifter och att en del har tvingats lämna BRIO. Generellt gäller det att många av de anställda anser att de fått mer att göra och många uppger att de inte hinner utföra arbetsuppgifterna som de är ålagda. Under examensarbetet upplevdes det som att omorganisationerna även har bidragit till att en del kommunikationsproblem uppstått mellan olika delar av företaget. De anställda vet inte riktigt vem som ansvarar för vad och viktig information, som många skulle kunna dra fördel av, kommuniceras inte ut på ett bra sätt. Problemen framkom vid ett flertal tillfällen under examensarbetets gång. Författarna blev bl.a. hänvisade till fel personer och dessutom fick ibland en och samma fråga mycket skilda svar beroende på vilken medarbetare den ställdes till.

## 2 Problemdiskussion

---

*I kapitlet beskrivs bakgrunden till varför examensarbetet är av intresse för BRIO. Problemdiskussionen begränsas utifrån de rådande förutsättningarna och därefter definieras syftet med examensarbetet.*

### 2.1 Bakgrund

BRIO-koncernen upplever just nu en mycket turbulent period. Ett flertal omorganisationer har genomförts och fler kommer att ske. De strategiska, långsiktiga, beslut som hittills tagits har medfört att allt mer av produktionen flyttats till Kina. I takt med att produktionen flyttas kommer kvalitetsarbetet att förändras. Eftersom en av grundpelarna inom BRIO alltid har varit att tillverka produkter med hög kvalitet kommer detta arbete att bli allt viktigare. En annan orsak till att kvalitetsarbetet kommer att få större betydelse är att produktlivscyklerna blir allt kortare. Det kommer därför att vara viktigt att snabbt kunna få tillgång till olika typer av information, t.ex. om reklamationer.

#### 2.1.1 Reklamationsuppföljning

I takt med att leksaksbranschen har förändrats har reklamationshanteringen blivit allt viktigare. Genom att dokumentera antalet reklamationer, vilka artiklar de gäller samt var reklamationen uppstått kan mycket värdefull kunskap erhållas. BRIO kan föra en jämförande statistik över tiden för att upptäcka och följa upp trender. Denna kunskap kan användas till ständiga förbättringar inom organisationen vilket är en av de viktigaste punkterna inom kvalitetstänkandet<sup>3</sup>. Förbättringarna kan ske inom många områden där en av de viktigaste är produktförbättringar. Lärdomar av tidigare misstag kan utvärderas och användas vid framtagning av nya produkter.

Information om reklamationer av Playmix-produkter kan användas till att utvärdera leverantörer. Är det någon leverantör som har mer reklamationer

---

<sup>3</sup> Bergman B & Klefsjö B (2001); "Kvalitet – från behov till användning", sid. 42

på sina produkter än genomsnittet kanske BRIO inte skall utnyttja denna leverantör. Leverantörer utvärderas i dagsläget till en viss del. Om BRIO märker att det är många reklamationer på en viss inköpt produkt tar inköparna kontakt med leverantören. Det är dock endast en liten del av reklamationerna som sammanställs vilket medför att risken är stor att uppföljningen inte görs på ett tillförlitligt sätt. Genom att samla in och dokumentera samtliga reklamationer skulle detta arbete kunna förbättras.

### 2.1.2 Reklamationskostnader

Det finns flera anledningar till varför BRIO vill kartlägga reklamationskostnaderna. En anledning är den ökade kostnadsmedvetenheten inom hela företaget. Det gäller att minska kostnaderna för att kunna överleva på marknaden. BRIO vill veta vad de totala kostnaderna för att hantera reklamationer uppgår till. Genom att kartlägga dessa är det enkelt att se var de stora kostnaderna i samband med reklamationer uppstår. Framtagningen av kostnaderna kan också användas för att utvärdera returavtalet, som beskrevs i Kapitel 1.3.5. BRIO vet inte om returavtalet med återförsäljarna är det bästa alternativet för egen del. Om det är lönsamt så innebär det att de flesta återförsäljare har reklamationer som överstiger en procent av fakturabeloppet, men inga bevis finns för att det verkligen är så. Känslan inom organisationen är snarare att de flesta återförsäljare vinner mer på avtalet än vad BRIO gör.

En annan anledning att kartlägga reklamationskostnaderna är att BRIO vill kunna använda dem vid förhandlingar med leverantörer angående reklamationer. Genom att kunna sätta ett pris på en reklamation och visa var kostnaderna uppstår kommer BRIO lättare att kunna förhandla om en eventuell ersättning från leverantör.

Vissa dotterbolag reparerar själva en del av de reklamerade produkterna vilket medför ytterligare en anledning för BRIO att kartlägga reklamationskostnaderna. Det kan t.ex. visa sig att kostnaden för att hantera en reklamation hos dotterbolagen vida överstiger produktens värde. Om så är fallet kan BRIO följa upp detta och kontrollera om anledningen till den stora hanteringskostnaden är att en reparation av produkten utförs. Att

reparera produkten är kanske inte det billigaste alternativet utan istället är det kanske bättre att skicka ut en ny produkt direkt.

## 2.2 Avgränsningar

I examensarbetet studeras möjligheterna att kartlägga reklameringsprocessen inom BRIO-koncernen samt möjligheten att ta fram reklameringskostnaden per reklamation i denna process. Av de fyra affärsområdena kommer endast BRIO Toys att behandlas i examensarbetet eftersom det var ett önskemål från BRIO:s sida. En anledning till detta är att BRIO Toys är det största och mest betydelsefulla affärsområdet, dvs. det är inom detta område som flest leksaksprodukter säljs. En annan anledning är att huvudkontoret i dagsläget saknar kunskap om hur reklamationer hanteras ute hos de olika dotterbolagen inom detta affärsområde.

I dagsläget finns det vissa skillnader i hur reklamationer hanteras inom BRIO. Den första skillnaden gäller reklameringshanteringen av BRIO-respektive Playmix-produkter. I princip förs det ingen dokumentation över reklamationer gällande Playmix-produkter. Detta gör att kostnaden för en reklamation av en Playmix-produkt inte kommer att kunna beräknas. Däremot kommer en kartläggning av reklameringsprocessen för dessa produkter att göras. Eftersom Playmix-produkter nästan uteslutande säljs inom Norden kommer denna kartläggning endast att beröra de nordiska dotterbolagen.

När det gäller BRIO-produkterna finns det en väl fungerande dokumentation över reklamationer inom vissa delar av företaget. För närvarande finns det endast korrekt information från de utomnordiska dotterbolagen medan det inom Norden delvis saknas dokumentation av reklamationer. Detta gör att kostnaden för en reklamation endast kommer att kunna beräknas för de utomnordiska dotterbolagen. Däremot kommer en kartläggning av reklameringsprocessen att göras för dotterbolagen både inom och utom Norden.

Eftersom dokumentationen fungerar bra hos de utomnordiska dotterbolagen kommer det inte att ges några förslag på förbättringar av reklameringshanteringen inom dessa bolag. Däremot kommer en kort

diskussion att föras angående reklamationshanteringen efter att hanteringen är kartlagd. Diskussionen kommer främst att gälla skillnaden i hanteringen av reklamationer mellan dotterbolagen samt hur BRIO skall kunna sänka sina reklamationkostnader. Inom de Nordiska dotterbolagen fungerar dokumentationen av reklamationer mindre bra och förslag på förbättringar av reklamationshanteringen inom dessa bolag kommer därför att ges.

Examensarbetet kommer endast att behandla kostnader vid externa reklamationer medan interna reklamationer, kassationer i tillverkningen, inte kommer att behandlas. Anledningen till detta är att det redan finns en ganska stor kunskap om hur stora kostnaderna är vid interna kassationer.

Inom BRIO-koncernen görs en uppdelning mellan två olika typer av reklamationer, produktreklamationer och logistikreklamationer. Med produktreklamationer menas reklamationer som t.ex. gäller fysiskt skadade produkter, saknade delar i en förpackning eller brister i säkerheten. Logistikreklamationer innebär fel och skador som uppstår vid lagerhantering och transporter. Det kan t.ex. röra sig om skador på förpackningar eller att leveransen inte överrensstämmer med lagd order. Produktreklamationer är fel som i första hand drabbar slutkonsumenten medan logistikreklamationer främst drabbar dotterbolagen och butikerna. Examensarbetet kommer endast att behandla produktreklamationer. Anledningen till detta är att information om dotterbolagens hantering av logistikreklamationer är mycket svår att ta fram. Det är oftast lagerpersonal som hanterar denna form av reklamationer och de har många olika arbetsuppgifter och kan inte uppge tiden de lägger på logistikrelaterade reklamationer. Dessutom är det svårt att komma i kontakt med lagerpersonalen ute på dotterbolagen. För att ta fram denna information skulle det i princip krävas ett besök på de olika dotterbolagen.

En annan avgränsning gäller hur teorin som tas upp utnyttjas. Teorin om kostnadsfördelning med hjälp av ABC samt teorin om kalkyl- och styrperspektivet kommer inte att utnyttjas fullständigt. Avsikten med denna teori är istället att tydliggöra kopplingen mellan processer och kostnadsfördelningar samt förklara bakgrunden till kostnadskalkylens uppbyggnad. Reklamationkostnader kommer att baseras på de kostnader som uppstår då de vanligast förekommande aktiviteterna i samband med reklamationshandling utförs. Med detta menas att ingen hänsyn kommer att



tas till de aktiviteter som utförs vid en brådskande reklamation eftersom detta endast sker i mindre frekvent förekommande fall.

I examensarbetet kommer ingen utvärdering av det befintliga returavtalet att göras. Det kommer inte heller att göras någon undersökning om huruvida det är billigare att reparera en produkt istället för att skicka ut en ny. Anledningen är att det skulle krävs mycket mer tid, än vad som finns avsatt för detta arbete, för att samla in information och genomföra dessa två undersökningar.

### *2.3 Examensarbetets syfte*

Utifrån diskussionen i Kapitel 2.2 har examensarbetet i princip två olika syften. Det första syftet är att kartlägga den utomnordiska reklimationsprocessen för BRIO-produkter inom BRIO Toys. Efter att denna process har beskrivits kommer kostnaden per reklamation i denna process att beräknas. När kostnaden är beräknad kommer sedan en kort diskussion att föras angående reklimationshanteringen utanför Norden.

Det andra syftet är att kartlägga reklimationsprocessen inom Norden. Denna kartläggning kommer att innefatta både BRIO- och Playmix-produkter. När reklimationsprocessen är känd kommer förslag på eventuella förbättringar av denna process att ges.

Det kommer därmed att bli en naturlig uppdelning i examensarbetet mellan de utomnordiska dotterbolagen och dotterbolagen i Norden. Uppdelningen kommer att vara tydlig från och med Kapitel 6.



## 3 Metodik

---

*I kapitlet tas allmän metodik för vetenskapliga rapporter upp. Utifrån detta görs val av metoder till examensarbetet. Dessutom diskuteras hur hög validitet och reliabilitet uppnås i examensarbetet.*

### 3.1 Problematisering<sup>4</sup>

Utgångspunkt för varje undersökning är något slags problem, en avvikelse mellan ett önskat och ett faktiskt tillstånd. Problematisering innebär att ställa sig frågande inför olika situationer och på så sätt upptäcka eventuella problem och sedan i slutändan ta fram lösningsförslag. Problematiseringen kan delas in i tre steg, *tema*, *frågor* och *hypoteser*, vilka anger olika grad av precisering.

Det första steget, *tema*, innebär en intervju med öppna frågor. Temat är en beskrivning av ämnet för undersökningen. Man talar om en temainriktning vilket innebär en öppen och bred inriktning på utredningen. Metoden är lämplig i förstudier där syftet är att skaffa sig en första översikt. Steget tar tid och mycket av informationen som samlas in kommer att visa sig vara överflödig. Resultatet är dock ofta givande då en djupare och mer fullständig förståelse för situationen skapas och de verkliga problemen upptäcks. Ibland läggs det för stor vikt vid att snabbt lösa problem som tydligt existerar medan bakomliggande problem inte tas upp. Detta medför att många viktiga frågor inte behandlas och att lösningen på problemet inte blir den allra bästa. Det kan alltså vara viktigare att komma fram till nya frågor först, innan man finner riktiga problemlösningar.

Steg två, *frågor*, innebär en mer fokuserad frågeinriktning mot de förhållanden som undersökningen har som mål att besvara. Genom att noggrant gå igenom steg ett är det enklare att veta vilka frågor som skall ställas i detta steg så att ett meningsfullt resultat erhålls.

---

<sup>4</sup> Eriksson L T & Wiedersheim-Paul F; sid. 44

Det sista steget, *hypoteser*, är ännu mer fokuserat då även ett förmodat svar finns till frågan som ställs. En hypotes, en tänkt lösning, har tagits fram och skall testas. Det är sällan att den framtagna lösningsmöjligheten förkastas om den inte blir godkänd under testningen. Istället utvecklas och nyanseras den under detta steg så att en bättre lösning erhålls.

Arbetsgången i examensarbetet har genomgående följt den beskrivna problematiseringsmetodiken.

### 3.2 Metodansats<sup>5</sup>

En lämplig utgångspunkt vid metodval är att fundera över vilket som är det huvudsakliga intresset med undersökningen, framförallt analys- och tolkningsarbetet. Det är t.ex. viktigt att vara medveten om arbetet enbart skall beskriva vissa förhållanden, utan att ta ställning eller göra någon värdering, eller om undersökningen skall leda till någon slags förändring. Det finns i princip tre ansatser att välja mellan när en undersökning skall göras. Den första är att gå på djupet i enskilda fall, den andra är att jämföra olika förhållanden på bredden vid en viss tidpunkt och den sista innebär en studie av en utveckling över tiden.

Enskilda fall som undersöks på djupet brukar benämnas fallstudier, medan undersökningar på bredden vid en viss tidpunkt kallas tvärsnittsansats. Den tredje möjligheten, där studier görs över tiden, kallas för tidsserieansats. I praktiken är det vanligt med blandformer av de olika ansatserna.

Eftersom examensarbetet endast omfattar ett företag skulle det kunna klassas som en fallstudie. Dock innefattar arbetet även hur reklamationer fångas upp från olika dotterbolag och andra kunder. Dessutom tas reklamationskostnader fram för olika dotterbolag vilket gör att arbetet även får en viss tvärsnittsansats. Det viktiga är dock att arbetet inte enbart är beskrivande och förklarande utan att det även, i sin förlängning, skall leda till förändringar och förbättringar.

---

<sup>5</sup> Lekvall P & Wahlbin C (1993); "Information för marknadsföringsbeslut", sid. 139

### 3.3 *Datainsamling*

För att samla in data som inte finns dokumenterad kan i huvudsak två tekniker utnyttjas, enkät eller intervju. Innan insamlingen kan påbörjas måste ett antal förberedelser göras. Det gäller att veta vilken information som söks samt hur den skall användas eftersom det bestämmer undersökningens upplägg och omfattning. Utredaren måste bestämma vilka som skall intervjuas så att lämpliga personer, som antas ha kunskap om den information som söks, besvarar frågorna. Vilken insamlingsmetod som skall användas måste även bestämmas. Det kan t.ex. vara brevenkät, personliga intervjuer, telefonintervjuer eller en kombination av dessa metoder. Valet av insamlingsmetod avgör hur frågeformuläret skall utformas för att på bästa sätt samla in data. Om frågorna skrivs ned och sänds iväg i form av en enkät ökar kraven på frågorna. De måste vara väl utprovade då det inte ges några möjligheter till förtydligande medan respondenten svarar.<sup>6</sup>

Vid val av metod för datainsamling är det viktigt att vara medveten om innebörden av de olika metoderna angående resursbehov och resultat. De olika sätten har sina för- och nackdelar.<sup>7</sup> Eftersom insamlingen av data till examensarbetet skedde främst via besöksintervjuer, telefonintervjuer samt enkäter via e-mail tas de metoderna upp här.

Fördelen med besöksintervjuer är att det innebär en kontrollerad intervjusituation där komplicerade frågor kan ställas och visuella hjälpmedel kan användas. Det är dessutom lättare att erhålla mer djupgående och detaljerad data. Nackdelarna är bl.a. att de innebär relativt höga kostnader samt att det kan vara svårt att få intervjutid. Ytterligare en nackdel är att intervju effekter kan uppkomma genom att intervjuare och respondent påverkar varandra.<sup>8</sup> Det har gjorts undersökningar inom detta område som visar att respondenter svarar olika beroende på hur de uppfattar intervjuaren. Det som påverkar hur mycket information respondenten är beredd att ge är främst intervjuarens kön, ålder samt etniska ursprung. Även intervjuarens

---

<sup>6</sup> Eriksson L T & Wiedersheim-Paul F (2001); "Att utreda forska och rapportera", sid. 83

<sup>7</sup> Eriksson L T & Wiedersheim-Paul F (2001); sid. 85

<sup>8</sup> Eriksson L T & Wiedersheim-Paul F (2001); sid. 85

och respondentens egna preferenser och förutfattade meningar påverkar möjligheten att utveckla en god relation under intervjun.<sup>9</sup>

Att skicka frågor skiljer sig mycket från besöksintervjuer både vad gäller hur mycket resurser som krävs samt hur utfallet blir. Det innebär lägre kostnader, det är enklare att ställa känsliga frågor och ingen intervju effekt uppstår. Däremot kan insamlingen ta lång tid om uppgiftslämnaren dröjer med att svara och dessutom är svarssituationen okontrollerad då det inte går att veta säkert vem det är som svarar.<sup>10</sup>

Även telefonintervjuer innebär en låg kostnad och dessutom går de snabbt att genomföra. Nackdelarna är att inte alltför komplicerade frågor kan ställas, det går inte att använda visuella hjälpmedel och liksom vid besöksintervjuer kan intervju effekter uppkomma.<sup>11</sup>

Under examensarbetet samlades främst data in som inte fanns dokumenterad. Om möjligt användes data från skriftliga källor som komplement. De skriftliga källorna var t.ex. nedskrivna arbetsrutiner, kvalitetsrapport samt resultatrapport. Ett allmänt syfte med dessa dokument är att de skall skildra verkligheten på ett fullständigt och riktigt sätt. Trots detta finns det anledning att vara kritisk till data som samlas in på detta sätt. Dokumenten är ofta ofullständiga och partiska då de har en tendens att vara selektiva. De betonar vissa saker medan andra saker helt utelämnas vilket kan medföra att en snedvriden bild av verkligheten ges.<sup>12</sup>

### 3.4 Typ av data

Undersökningar av olika slag brukar generellt sägas vara antingen av kvantitativ eller av kvalitativ natur. I kvantitativa undersökningar omvandlas den insamlade informationen till siffror och mängder. När detta är gjort kan data sedan analyseras statistiskt. Kvalitativa undersökningar behandlar

---

<sup>9</sup> Denscombe M (2000), "Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna", sid. 138

<sup>10</sup> Eriksson L T & Wiedersheim-Paul F (2001); sid. 86

<sup>11</sup> Eriksson L T & Wiedersheim-Paul F (2001); sid. 85

<sup>12</sup> Denscombe M (2000); sid. 191

däremot information som inte kan kvantifieras på ett meningsfullt sätt. Här är det istället uppfattningen eller tolkningen hos den som gör undersökningen som står i centrum. Det finns dock ingen absolut skillnad mellan de båda typerna av undersökning och båda kan därför ofta med fördel användas parallellt.<sup>13</sup>

Insamlade data klassificeras ofta som antingen primär- eller sekundärdata. Primärdata är egen information som har samlats in av den som genomför undersökningen. Sekundärdata däremot är sådan information som redan finns insamlad, t.ex. i form av statistik eller i tidigare undersökningar. Det är oftast svårt att genomföra en undersökning som enbart bygger på primärdata. Detta beror på att det nästan alltid, i någon del av undersökningen, utnyttjas någon form av existerande information. Däremot finns det undersökningar som endast bygger på sekundärdata, men det vanligaste är dock en blandning av båda.<sup>14</sup>

Examensarbetet bygger på både primär- och sekundärdata. Primärdata samlades in genom bl.a. intervjuer och enkäter, främst i syfte att kartlägga processer och rutiner. Primärdatan är till största del av kvalitativ natur och kan därmed inte kvantifieras. Sekundärdata, i form av statistik över reklamationer samt befintliga dokument, användes bl.a. till att beräkna reklamationenkostnaderna. Sekundärdatan är främst av kvantitativ natur.

### *3.5 Validitet och reliabilitet*

I samband med undersökningar eller insamling av information så finns alltid risken för att fel av olika slag uppkommer. Olika resultat kan t.ex. erhållas beroende på om en delmängd av en population undersöks eller om hela populationen undersöks. Det är viktigt att den urvalsgrupp som används är representativ för hela populationen. Ett annat fel som kan uppstå är att den information som lämnats av en viss person inte överrensstämmer med personens verkliga uppfattning. Här är det viktigt att mätinstrumentet

---

<sup>13</sup> Holme I M & Solvang B K (1997); "Forskningsmetodik", sid. 76

<sup>14</sup> Lekvall P & Wahlbin C (1993); sid. 141

verkligen får fram den korrekta informationen varje gång, dvs. att mätinstrumentet har en hög säkerhet.<sup>15</sup>

Fel på det som mäts uppstår genom ofullkomligheter i mätmetoden, dvs. i mätinstrumentet och hur det används. Ofullkomligheterna kan vara av två slag, låg validitet respektive låg reliabilitet.<sup>16</sup>

Validiteten, *giltigheten*, handlar om huruvida mätmetoden verkligen mäter det som den avser att mäta. En mer allmän definition är att mätinstrumentet inte skall ge några systematiska fel<sup>17</sup>. Om validiteten är låg i en undersökning betyder det att slutsatserna kan vara logiskt korrekta men att de saknar relevans för undersökningen. Ett problem är att det ofta är omöjligt att med säkerhet avgöra om en mätmetod är valid eller ej. Det skulle krävas en annan mätmetod som man vet ger korrekta resultat för att kunna avgöra detta. Om en sådan metod fanns skulle det dock vara självklart att istället använda den. Detta innebär att det alltid kommer att göras mer eller mindre subjektiva bedömningar för att avgöra en mätmetods validitet.<sup>18</sup>

För att samla in användbar information med hög validitet finns det ett antal faktorer att tänka på vid formulering av frågor. Det är viktigt att undvika att ställa flera frågor samtidigt, att ha laddade ord i frågorna, ledande frågor samt alltför komplicerade frågor. Dessutom bör inte frågor som bara ger ja- och nej-svar användas då de bryter mot grundprincipen att det är respondenten som skall tala.<sup>19</sup> För att skapa en hög validitet i examensarbetet var det viktigt att säkerställa att respondenten verkligen förstod de frågor som intervjuarna ställde. För att öka sannolikheten för en hög validitet diskuterade författarna frågeställningar och frågor i förväg samt utvecklade vid behov frågorna vid intervjutillfället.

Genom att utnyttja flera olika metoder, såsom intervjuer, enkäter samt skriftliga källor, för datainsamling i examensarbetet ökades validiteten

---

<sup>15</sup> Lekvall P & Wahlbin C (1993); sid. 211

<sup>16</sup> Lekvall P & Wahlbin C (1993); sid. 211

<sup>17</sup> Wallén G (1996); "Vetenskapsteori och forskningsmetodik", sid. 61

<sup>18</sup> Lekvall P & Wahlbin C (1993); sid. 211

<sup>19</sup> Eriksson L T & Wiedersheim-Paul F (2001); sid. 87



ytterligare. Användning av olika metoder medför att flera olika typer av data om samma ämne erhålls. Detta bidrar till en ökad kvalitet i undersökningen eftersom problemen ses ur olika perspektiv och på så sätt fås en bredare och mer fullständig förståelse för situationen. Dessutom går det att kontrollera resultaten från en metod med hjälp av resultaten från en annan metod. Det blir möjligt att bekräfta eller ifrågasätta slutsatserna genom att jämföra data som samlats in med olika metoder.<sup>20</sup>

Reliabiliteten, *tillförlitligheten*, handlar om mätmetodens förmåga att motstå slumpinflytande. En hög reliabilitet innebär att mätningar av samma slag på samma objekt alltid ger samma resultat. En låg reliabilitet innebär en lägre kvalitet på det insamlade dataunderlaget och därmed också på de dragna slutsatserna. Generellt gäller det att ju tydligare en mätmetod definierats desto större är sannolikheten att reliabiliteten blir hög. Orsaker till låg reliabilitet kan t.ex. vara fysiska eller psykiska skillnader hos en individ vid olika intervjutidpunkter. Reliabilitet kan också påverkas av den miljö individen befinner sig i eller av sättet intervjuaren ställer frågorna på.<sup>21</sup>

För att erhålla en hög reliabilitet i examensarbetet var tillvägagångssättet vid intervjuerna standardbetonat. Detta innebär inte att frågorna var standardiserade utan att intervjuerna genomfördes på liknande sätt varje gång. Ytterligare ett sätt att erhålla en hög reliabilitet var att ställa rätt frågor till rätt person, dvs. att respondenten verkligen hade kunskap om det område frågorna berörde. Det var även viktigt att respondenterna inte kände sig stressade eller kände någon misstänksamhet vid intervjutillfället. Detta förebyggdes genom att respondenterna själva, så långt det var möjligt, fick välja tid och plats för intervjun. Eventuell misstänksamhet mot undersökningen förebyggdes genom att författarna från början tydligt informerade om arbetets innehåll och utformning. Dessutom informerades om att arbetet utfördes på uppdrag av BRIO samt vilken betydelse det kommer att ha för företaget.

---

<sup>20</sup> Denscombe M (2000); sid. 103

<sup>21</sup> Lekvall P & Wahlbin C (1993); sid. 213



## 4 Teori

---

*I kapitlet beskrivs vad en process är samt en arbetsmetod för att identifiera och kartlägga en process. Dessutom ges ett flertal anledningar till varför en processkartläggning skall utföras. I slutet av kapitlet tas teori om utvärdering av en kartlagd process samt kalkylteori upp.*

### 4.1 Definition av en process

För att kunna kartlägga processer måste uppfattningen om vad en process är vara klar. Processer syftar till att tillfredsställa kundbehov, såväl interna som externa. En process börjar med att ett kundbehov identifieras. Identifieringen lyfter fram ett antal aktiviteter som samverkar för att i slutändan tillfredsställa behovet.<sup>22</sup>

Det finns många olika sätt att definiera en process. Hur definitionen görs är viktigt eftersom den påverkar synen på processarbetet, vilka metoder som används samt vilka resultat som uppnås. Definitionen som används i examensarbetet är:

*”En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera objekt in till objekt ut, från identifiering till tillfredsställelse av kundens behov.”<sup>23</sup>*

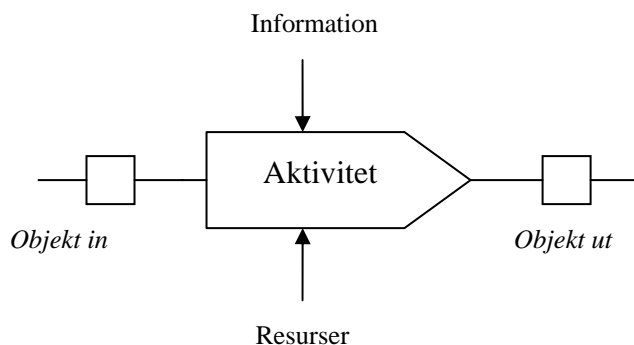
Ett utmärkande drag hos en process är repeterbarheten, dvs. att den kan användas om och om igen. Processen innehåller inga resurser utan måste tillföras resurser från övriga delar av organisationen. Till resurser räknas bl.a. personer, utrustning och anläggningar. Förmedling av information är en viktig del för att erhålla en väl fungerande process. Informationen ger alla inblandade en tydlig bild av verkligheten och en helhetsförståelse, vilket underlättar tillfredsställelse av kundbehov. Med *objekt in* menas ett mer eller mindre uttalat behov som t.ex. en order eller en ny produktidé. Det är detta objekt som startar en aktivitet. En aktivitet innebär en sekvens av

---

<sup>22</sup> Larsson E & Ljungberg A (2001); ”Processbaserad verksamhetsutveckling”, sid. 191

<sup>23</sup> Larsson E & Ljungberg A (2001); sid. 44

handlingar. Aktiviteten tillsammans med tillförda resurser och tillförd information transformerar *objekt in* till *objekt ut*, se Figur 2. Detta *objekt ut* är sedan *objekt in* till efterföljande aktivitet.<sup>24</sup>



**Figur 2** Transformation av objekt in till objekt ut

## 4.2 Anledningar till att kartlägga processer<sup>25</sup>

För att förstå hur organisationens olika delar är relaterade till varandra samt hur de samverkar för att skapa värde för kunden kan en processkartläggning göras. Dagens organisationer har blivit alltmer komplexa vilket har medfört att processer korrigerats för att anpassas till de förändrade förutsättningarna. Korrigeringarna har många gånger gjorts separat inom varje aktivitet, utan att ta hänsyn till att aktiviteter påverkar varandra. Om inte kopplingen mellan olika aktiviteter är känd kan en verksamhet som genomgår förändringar utvecklas till att inte vara särskilt logisk utformad. Istället för att utföra förbättringar som påverkar helheten utförs suboptimering av verksamheten i stort. Processkartläggningen medför att dessa problem undviks eftersom sambanden mellan olika aktiviteter upptäcks och förstås. Dessutom erhålls ofta en insikt om processens problem och förbättringsmöjligheter under själva kartläggningsarbetet.

---

<sup>24</sup> Larsson E & Ljungberg A (2001); sid. 192

<sup>25</sup> Larsson E & Ljungberg A (2001); sid. 188

### 4.3 Inledande informationsinsamling<sup>26</sup>

Innan själva kartlägningsarbetet kan påbörjas måste grundläggande information om processen samlas in. Flera olika metoder finns tillgängliga för att göra detta. *Walk through* innebär att en eller flera personer ansvarar för genomförandet av informationsinsamlingen. De promenerar i princip igenom hela processen och intervjuar längs med vägen personer som utför de olika aktiviteterna. Ett alternativ är att göra en *virtuell walk through* vilket innebär att representanter för olika delar av processen samlas och beskriver sin del. En huvudansvarig leder mötet och sammanställer resultatet.

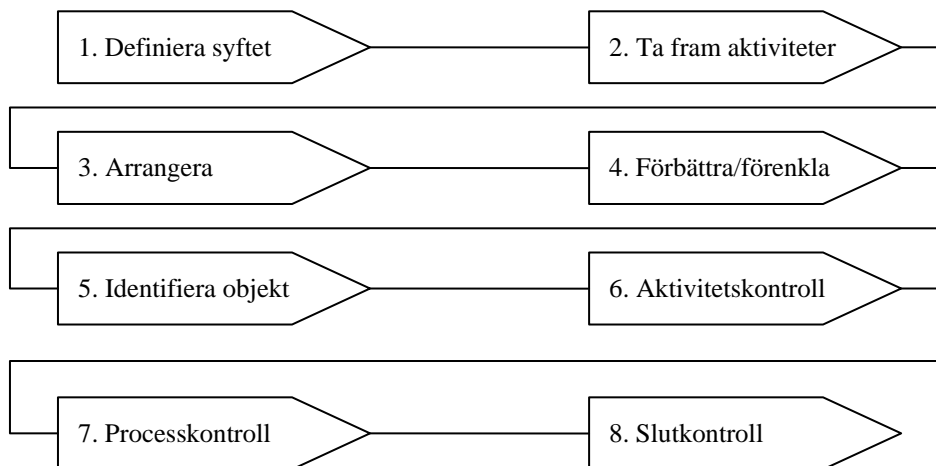
### 4.4 Kartlägningsarbetet<sup>27</sup>

Efter att grundläggande information om processen tagits fram kan kartlägningsarbetet påbörjas. Oftast är det tillräckligt att identifiera objekten och aktiviteterna eftersom det är de som utgör grunden i processen. En kartläggning av dessa ger en tydlig bild av hur processen fungerar i sin helhet. Ett flertal metoder finns tillgängliga för processkartläggning. I examensarbetet kommer ett tillvägagångssätt baserat på en åttastegsmetod att användas. Metoden kommer i examensarbetet att kallas *åttastegsmodellen* och stegen som ingår kan ses i Figur 3.

---

<sup>26</sup> Larsson E & Ljungberg A (2001); sid. 204

<sup>27</sup> Larsson E & Ljungberg A (2001); sid. 207



**Figur 3** Åttastegsmodellen

#### *Steg 1 – Definiera Syftet*

I det första steget definieras syftet med processen samt dess start- och slutpunkt. Detta ger en ökad förståelse för processen och dess omfattning vilket underlättar kartläggningsarbetet.

#### *Steg 2 – Ta fram aktiviteter*

Processens alla eventuella aktiviteter tas fram.

#### *Steg 3 - Arrangera*

Aktiviteterna arrangeras i rätt ordning.

#### *Steg 4 – Förbättra/förenkla*

Aktiviteterna går igenom för att förenkla och förbättra beskrivningen. Aktiviteter som beskriver samma sak slås ihop och saknade aktiviteter läggs till.

#### *Steg 5 – Identifiera objekt*

Respektive aktivitets objekt in och objekt ut identifieras. Aktiviteterna kopplas sedan samman till en process. Steget är viktigt då det underlättar förståelsen för vad som händer i respektive aktivitet.

#### *Steg 6 - Aktivitetskontroll*

En kontroll av att ingen aktivitet har missats görs. Genom att se till att samtliga aktiviteter hänger ihop via objekten, dvs. att en aktivitets *objekt ut* är en annan aktivitets *objekt in*, upptäcks snabbt om någon aktivitet saknas.

#### *Steg 7 - Processkontroll*

En kontroll av den framtagna processbeskrivningen görs. Syftet med steget är att undersöka om alla delar befinner sig på samma detaljeringsnivå. Det är lätt att vissa delar beskrivs alltför detaljerat vilket gör att processbeskrivningen kan bli alltför otydlig.

#### *Steg 8 - Slutkontroll*

Processen studeras i sin helhet och olika detaljer korrigeras till dess att en tillfredsställande beskrivning erhålls. Detta steg motsvarar steget *hypoteser* i problematiseringen som beskrivs i Kapitel 3.1. Den framtagna processen skall testas genom att visa förslaget och erhålla synpunkter från personer som utför aktiviteterna i processen.

### **4.5 Processanalys**

En kartlagd process medför att problem och möjligheter identifieras lättare. Genom att göra en processanalys upptäcks vilket behov av förändring som finns i processen.<sup>28</sup>

Det finns flera metoder som kan användas för att genomföra en processanalys. Metoden som kommer att utnyttjas i examensarbetet är

---

<sup>28</sup> Larsson E & Ljungberg A (2001); sid. 277

värdeanalys. Metoden innebär att varje aktivitet klassificeras som antingen *värdeadderande aktivitet*, *icke värdeadderande aktivitet* eller *spill*. *Värdeadderande aktiviteter* kan sägas vara de som skapar värde för kunden. *Icke värdeadderande aktiviteter* skapar inte värde för kunden men de behövs för att den specifika processen skall fungera. *Spill* däremot innebär aktiviteter som inte behövs, varken för att skapa värde för kund eller för att få en fungerande process. Klassificeringen bygger på subjektiva värderingar såsom involverade personers kunskap och uppfattningar, processens övriga aktiviteter samt intressenternas krav. Indelningen ger värdefull information om hur de olika aktiviteter skall hanteras för att förbättra processen som helhet. Resurser skall satsas på att utveckla de *värdeadderande aktiviteterna* medan de *icke värdeadderande aktiviteterna* skall minimeras. Aktiviteterna som klassificerats som *spill* skall elimineras.<sup>29</sup>

#### 4.6 Kostnadsfördelning med hjälp av ABC-kalkyl

ABC står för Activity-Based-Costing och är en kalkylmodell framtagen av H Thomas Johnson, Robert S Kaplan och Robin Cooper. Deras budskap är att alla förändringar som skett i industriföretagen, både externt och internt, har påverkat förutsättningarna för produktkalkylering. Det har blivit allt svårare att spåra kostnader till produkter. Anledningen är bl.a. att de direkta kostnaderna utgör en allt mindre del av de totala kostnaderna. Det har blivit allt viktigare med hög servicenivå, god leveranssäkerhet, kundanpassad produktdesign och hög kvalitet för att tillfredsställa kunderna. Hanteringen av de ökade kraven har medfört en ökad andel omkostnader såsom produktionsplanering, distribution, service etc.<sup>30</sup>

Både den traditionella påläggskalkylen och ABC-kalkylering bygger på en självkostnadsprincip. Principen innebär att samtliga kostnader i företaget skall påföras produkterna. Det innebär att de kostnader som inte direkt kan härledas till produkten måste fördelas. Skillnaden mellan de båda metoderna är hur fördelningen av dessa kostnader görs. Traditionell påläggskalkylering innebär att kostnaderna först registreras på kostnadsställen, ofta olika

---

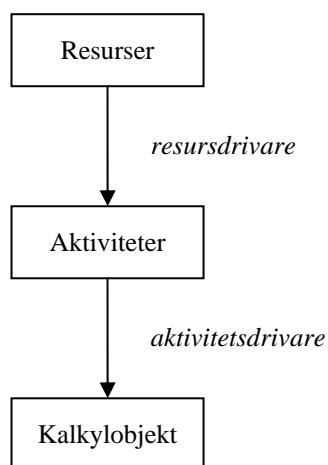
<sup>29</sup> Larsson E & Ljungberg A (2001); sid. 279

<sup>30</sup> Gerdin J (1995); "ABC-kalkylering", sid. 7



avdelningar, och sedan fördelas till kostnadsbärare, vanligtvis produkterna.<sup>31</sup>

Inom ABC-kalkylering är det grundläggande antagandet att samtliga kostnader är produktionskostnader. Fokus ligger på aktiviteter och alla aktiviteter som utförs i ett företag syftar till att stödja produktion och distribution. Kostnadsfördelningen, se Figur 4, bygger på att aktiviteter förbrukar resurser, såsom arbete och material, i syfte att förädla produkter. I ABC-kalkylering fördelas först resursförbrukningen till olika aktiviteter. Därefter fördelas kostnaden för en aktivitet i proportion till olika kalkylobjekts anspråk på aktiviteten. Fördelningen i det första steget sker med hjälp av fördelningsnycklar s.k. resursdrivare, som skall ge uttryck för olika aktiviteters förbrukning av resurser. Nästa fördelning görs med hjälp av s.k. aktivitetsdrivare som skall ge information om kalkylobjektens anspråk på aktiviteterna.<sup>32</sup>



**Figur 4** Aktiviteter förbrukar resurser och kalkylobjekt förbrukar aktiviteter<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Gerdin J (1995); sid. 23

<sup>32</sup> Gerdin J (1995); sid. 62

<sup>33</sup> Gerdin J (1995); sid. 63

## 4.7 Kalkyl- och styrningsperspektivet<sup>34</sup>

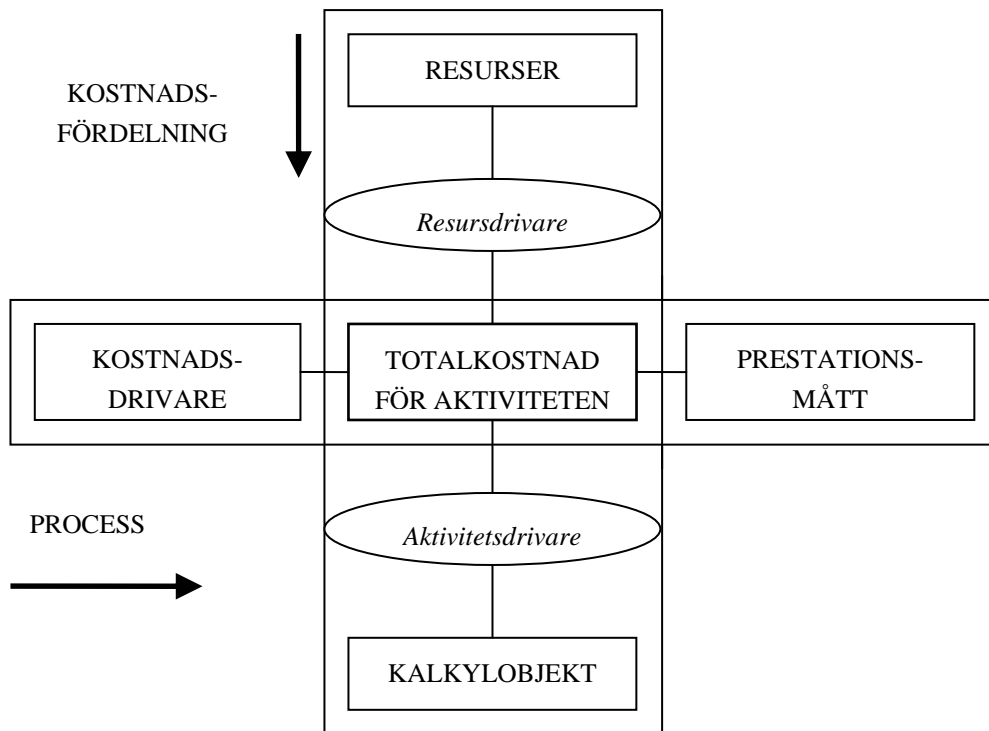
Information om aktiviteter kan användas för två olika syften. Det första användningsområdet är det som beskrivits i Kapitel 4.6 och innebär att resurser fördelas till olika kalkylobjekt. Detta sätt att utnyttja aktivitetsinformation kallas kalkylperspektivet. Den andra tillämpningen innebär att kännedom om kostnader används för styrning av aktiviteter och kallas därför för styrningsperspektivet eller ABM, Activity-Based-Management.

Styrningsperspektivet behandlar frågor såsom varför kostnadsbilden ser ut som den gör. Aktiviteterna analyseras bl.a. med avseende på om de är nödvändiga eller ej, om de utförs kostnadseffektivt samt deras inbördes förhållande. Detta synsätt innebär att aktiviteterna i en organisation bildar processer med syftet att utföra en viss funktion. För kontinuerlig styrning av aktiviteterna krävs information om kostnadsdrivare och prestationsmätt. Med information om kostnadsdrivare menas en förklaring till varför en aktivitet skall utföras samt information om kostnaden att utföra den. Prestationsmätt används vid uppföljning av aktiviteter och syftar att beskriva hur effektivt aktiviteten utförs.

För att förstå hur kalkyl- och styrningsperspektivet är relaterade kan referensramen i Figur 5 användas. Referensramen länkar samman de två perspektiven och beskriver deras respektive användningsområde.

---

<sup>34</sup> Gerdin J (1995); sid. 141



**Figur 5** Referensram som knyter samman kalkyl- och styrningsperspektivet



## 5 Tillämpning av teorin i examensarbetet

---

*I kapitlet beskrivs sammanfattande hur insamlingen av information skett för olika delar av examensarbetet. Det förklaras vilka teorier och modeller som har använts i olika steg av arbetet. Dessutom beskrivs tillvägagångssättet för att lösa de aktuella problemen.*

### 5.1 Övergripande

Det övergripande arbetssättet under examensarbetet har följt *problematiseringsmetoden* som finns beskriven i Kapitel 3.1. Metoden består av tre steg, *tema*, *frågor* och *hypoteser*, vilka har gått igenom. De första veckorna ägnades åt steget *tema*. Syftet var att försöka skapa en överblick över BRIO:s organisation samt situation i leksaksbranschen. Detta gjordes genom öppna intervjuer med personer från många olika avdelningar. Respondenterna fick besvara allmänna frågor om BRIO samt berätta om eventuell reklamationskännetom. Med utgångspunkt från resultatet av dessa intervjuer genomfördes steget *frågor*. Detta innebar uppföljningsintervjuer med mer specifika frågor angående reklamationshantering. Syftet var att följa upp eventuella oklarheter som uppkom under de öppna intervjuerna samt ta fram lösningsförslag till de problem examensarbetet behandlar. När lösningsförslag tagits fram genomfördes det sista steget *hypoteser*. I steget testades den framtagna hypotesen genom att redovisa den för involverade parter och erhålla feedback från dessa. Hypotesen förbättrades sedan med hjälp av erhållna synpunkter tills godkända lösningar tagits fram.

### 5.2 Utomnordiska dotterbolag

Problemet att ta fram reklamationskostnader ingår i steget *frågor* i *problematiseringsmetoden*. Frågorna som ställdes kan ses i Appendix 2. För att kunna beräkna kostnaden per reklamation var det första steget att kartlägga reklamationsprocessen. Tillvägagångssättet baserades huvudsakligen på *walk through*-metoden, dvs. författarna intervjuade involverade personer längs med processen. Intervjuerna gjordes genom

personliga intervjuer, telefonintervjuer samt frågor via e-mail. *Walk through*-metoden finns utförligare beskriven i Kapitel 4.3.

Efter insamling av information om reklamationsprocessen hade ett antal aktiviteter identifieras. För att sortera ut de viktigaste aktiviteterna, upptäcka eventuella missade aktiviteter samt koppla samman dem till en korrekt process användes *åttastegsmodellen* som finns förklarad i Kapitel 4.4.

När processen var kartlagd var nästa steg att ta fram kostnaden som orsakas av reklamationer för varje aktivitet. Informationsinsamlingen gjordes genom att frågor ställdes till nyckelpersoner inom varje aktivitet angående resursförbrukningen för att hantera reklamationer.

När de olika kostnaderna som uppstår i samband med en reklamation tagits fram upprättades en generell kalkyl som kan användas för samtliga BRIO-produkter som reklameras från ett utomnordiskt dotterbolag. Dessutom beräknades total reklamationskostnad för ett antal produkter som reklameras från olika dotterbolag.

Vid upprättandet av kalkylen användes delar av de teorier om ABC-kalkylering, kalkylperspektiv samt styrningsperspektiv, som beskrivs i Kapitel 4.6 och Kapitel 4.7.

### 5.3 Nordiska dotterbolag

För att kartlägga den nuvarande reklamationsprocessen inom Norden kontaktades personer på dotterbolagen i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Förfarandet vid informationsinsamlingen var liknande det som användes vid kartläggningen av de utomnordiska dotterbolagen. En del information hade redan samlats in under de öppna intervjuerna, som gjordes i steget *tema*, och resterande nödvändig information samlades in under uppföljningsintervjuerna, i steget *frågor*. *Walk through*-metoden användes även vid denna del av examensarbetet för att göra en inledande informationsinsamling. Även kartläggningsarbetet utfördes på samma sätt som för de utomnordiska dotterbolagen. Modellen som användes var alltså *åttastegsmodellen*.

Till skillnad från de utomnordiska dotterbolagen var ett syfte med examensarbetet att ge förbättringsförslag på reklamationshanteringen inom Norden. Det gjordes därför en analys av den framtagna informationen. Analysen genomfördes med hjälp av modellen *värdeanalys* som finns beskriven i Kapitel 4.5.

För att ta fram förslag på förbättringar av reklamationshanteringen, t.ex. förslag på regler och rutiner, utnyttjades även synpunkter från involverade personer samt den tidigare framtagna kartläggningen av reklamationsprocessen utanför Norden. Eftersom processen utanför Norden fungerar på ett bra sätt drogs en del lärdomar från denna. Dessutom jämfördes reklamationshanteringen mellan de nordiska länderna och förbättringsförslag togs fram baserat på detta.





## 6 Kartläggning av reklamationsprocessen för de utomnordiska dotterbolagen

---

*Eftersom reklamationshanteringen skiljer sig mycket mellan dotterbolagen i och utanför Norden har en uppdelning gjorts mellan dessa. I kapitlet identifieras den reklamationsprocess som används av de utomnordiska dotterbolagen.*

### 6.1 Kartläggningsarbetet - åttastegsmodellen

En del av den information som samlades in under de öppna intervjuerna användes för att kartlägga reklamationsprocessen. Ytterligare information införskaffades genom uppföljningsintervjuer med personer involverade i reklamationsprocessen. För att kartlägga reklamationsprocessen har arbetsmetoden baserat på *åttastegsmodellen* utnyttjats. De åtta ingående stegen kan tydligt följas i beskrivningen av processframtagning i Kapitel 4.4.

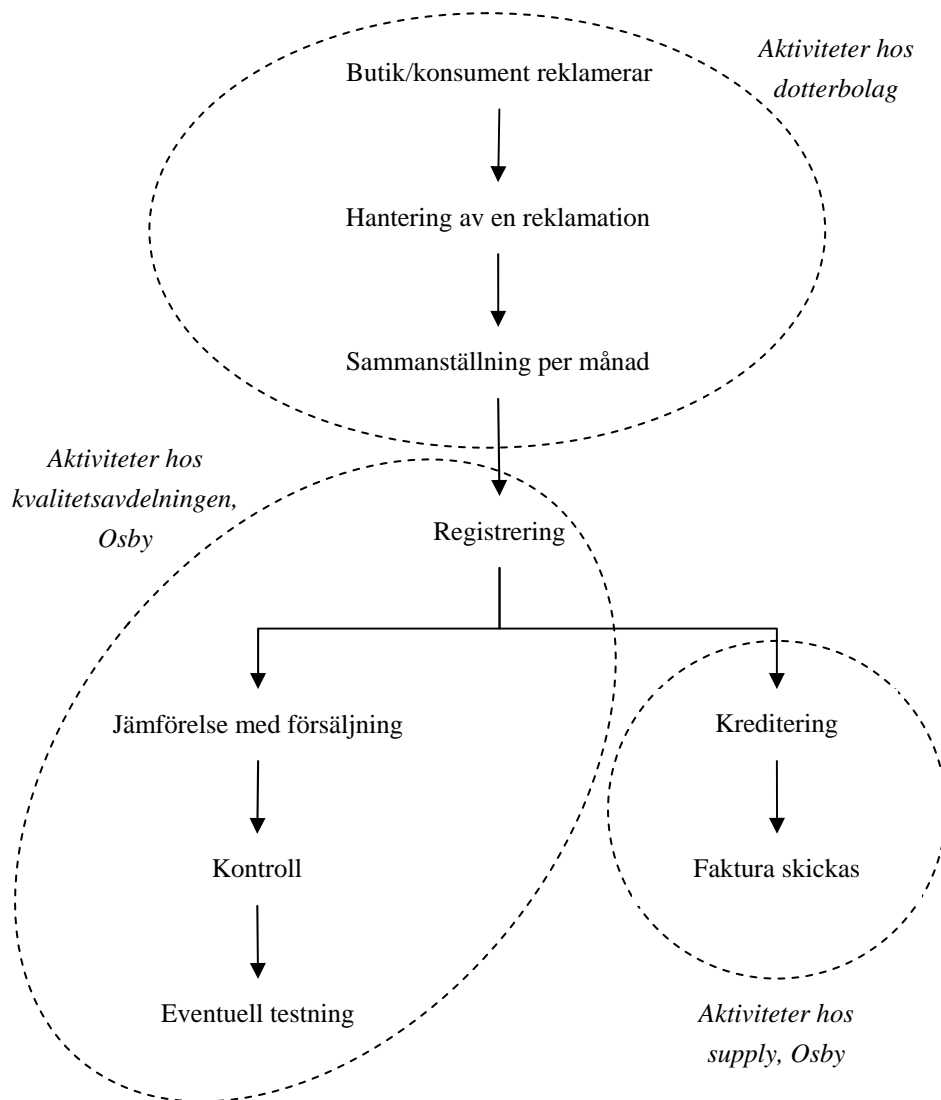
#### 6.1.1 Steg 1 – Definiera syftet

Det första som görs i *åttastegsmodellen* är att definiera processen genom att ange dess syfte, start- samt slutpunkt. Ett generellt syfte med en reklamationsprocess är att ersätta kunder som reklamerat en produkt. Ytterligare ett syfte för BRIO är att föra statistik över antalet reklamationer och reklamationsorsaker. Sammanställningen skall användas till produktförbättringar vilket i sin tur leder till en ökad kundtillfredsställelse.

Startpunkten i processen är när en butik eller konsument reklamerar en produkt. Processen är komplex och det finns därför inte en gemensam slutaktivitet i reklamationshanteringen. Att en butik eller en konsument får en ny produkt kan vara en slutpunkt. En annan slutpunkt kan vara att dotterbolaget krediteras med värdet på den reklamerade produkten. Givet syftet med examensarbetet är huvudsaken inte att finna en gemensam slutpunkt utan det viktiga är att skapa en förståelse för de ingående aktiviteterna samt hur de är sammankopplade.

### 6.1.2 Steg 2, 3 och 4 - Ta fram, arrangera och förbättra aktiviteter

Genom tillämpning av steg två till fyra framkom ett förslag till en reklimationsprocess. Den framkomna processen kan ses i Figur 6. Figuren visar de aktiviteter som ingår i reklimationsprocessen samt hur de är sammanlänkande.



**Figur 6** Den identifierade reklimationsprocessen

### 6.1.3 Beskrivning av framtagna aktiviteter

Det som utförs i respektive aktivitet är:

#### *Butik/konsument reklamerar*

Butik eller konsument reklamerar till dotterbolagets kundtjänst via brev, e-mail, fax eller telefon.

#### *Hantering av reklamation hos dotterbolag*

Dotterbolaget tar emot och registrerar reklamationen i sitt datasystem samt skickar ut en ny produkt till butiken eller konsumenten.

#### *Sammanställning per månad hos dotterbolag*

Dotterbolaget gör en sammanställning över reklamationerna en gång i månaden. Sammanställningen görs i en förutbestämd mall i form av en excelfil som har skickats ut till alla dotterbolag. Där skall antalet reklamerade produkter samt orsaken till reklamation noteras. I mallen finns de vanligaste felorsakerna angivna och meningen är att bolagen bara skall fylla i antalet för varje felorsak per artikel. Det finns även en kolumn med *Övriga fel* där mindre vanliga fel skall noteras. Mallen kan ses i Appendix 3. En rapport med denna sammanställning skickas en gång per månad till kvalitetsavdelningen på huvudkontoret i Osby.

#### *Registrering hos kvalitetsavdelningen, Osby*

Kvalitetsavdelningen registrerar de månadsvisa rapporterna från alla dotterbolag. Efter denna aktivitet delar sig processen. Ytterligare aktiviteter utförs hos kvalitetsavdelningen samtidigt som information skickas till supply som ansvarar för aktiviteter i samband med ersättning till dotterbolagen.

#### *Jämförelse med försäljning, kvalitetsavdelningen i Osby*

Kvalitetsavdelningen registrerar varje dotterbolags försäljningssiffror per månad och produkt och jämför dessa med antalet reklamationer. Kopplingen

ligger till grund för marknadsmöten med dotterbolagen två gånger per år samt för en kvalitetsrapport som sammanställs en gång per år. Dessutom används dessa data vid produktrevideringsmöten som hålls en gång i månaden på BRIO:s anläggning i Osby. Vid produktrevideringsmötena deltar personer från olika avdelningar, t.ex. kvalitets-, produktions-, konstruktions- och testavdelningen. Syftet med mötena är att, med hjälp av den sammanställda reklamationsinformationen, ta gemensamma beslut om eventuella åtgärder för att minska reklamationerna. Det kan gälla revidering av en produkt, besluta om en produkt helt skall utgå ur sortimentet, extra tester osv. Efter mötena sätts vid behov projektgrupper samman som skall se till att tagna beslut genomförs.

#### *Kontroll, kvalitetsavdelningen i Osby*

Kvalitetschefen går igenom sammanställningen av reklamationer för att följa upp reklamationer som är vanligt förekommande. Om något land eller någon produkt har väldigt många reklamationer tas detta upp och diskuteras vid nästa produktrevideringsmöte. Om en reklamation är brådskande och kräver omedelbara åtgärder går den alltid via kvalitetschefen oavsett från vilket land reklamationen kommer. BRIO har speciella regler och rutiner för hur hanteringen av brådskande reklamationer skall ske. I den beskrivna reklamationsprocessen har ingen hänsyn tagits till det arbete som utförs vid en brådskande reklamation. Anledningen är att en brådskande reklamation är relativt sällsynt jämfört med en reklamation som går genom den vanliga reklamationsprocessen. Detta innebär att brådskande reklamationer inte heller kommer att finnas med i kostnadsberäkningarna. I Appendix 4 finns en närmare beskrivning av brådskande reklamationer.

#### *Eventuell testning, testavdelningen i Osby*

Testavdelningen i Osby utför tester på reklamerade produkter om kvalitetsavdelningen anser att det är nödvändigt. Förutom direkta produkttester försöker testavdelningen spåra felet, t.ex. till den person som packat produkten eller till en leverantör. Att spåra fel till den person som packade produkten görs med hjälp av lappar som finns i varje leksaksförpackning. På lappen finns det angivet när produkten är packad samt vem som packat den. Felen gäller främst saknade delar av en produkt i en förpackning.

Testavdelningen kontrollerar även om ankomstkontrollen kan ändras för att undvika att liknande fel drabbar butiker och konsumenter i framtiden. Ankomstkontrollen utförs när en leverans anländer till lagret och syftet med den är att upptäcka t.ex. rostiga produkter eller trasiga förpackningar.

#### *Kreditering, supply i Osby*

En sammanställning av antalet reklamationer, per dotterbolag, skickas från kvalitetsavdelningen till supply i Osby. Supply registrerar en kreditering av dotterbolaget. Dotterbolaget krediteras med värdet på reklamerade produkter.

#### *Fakturan skickas av centrallagret i Osby*

Centrallagret skriver ut och skickar fakturan per post till dotterbolagen.

Som framgår av Figur 6 är det i princip tre organisatoriska enheter som är involverade i reklameringsprocessen, dotterbolag, kvalitetsavdelning i Osby samt supply i Osby. Supply är, som tidigare nämnts, en division inom BRIO Toys och ansvarar bl.a. för inköp och tillverkning av BRIO-produkter samt sköter kontakten med dotterbolagen. Testningen som görs i samband med reklamationer utförs inte direkt av kvalitetsavdelningen utan istället av den testavdelning som finns i Osby. Anledningarna till att denna aktivitet trots detta ligger under kvalitetsavdelningen är flera. Den främsta anledningen är att det är kvalitetsavdelningen som beslutar om tester skall utföras. Dessutom föreligger det ett nära samarbete mellan de två avdelningarna.

Den sista aktiviteten, *faktura skickas*, som utförs av supply, involverar egentligen ytterligare en organisatorisk enhet i företaget. Fakturan skickas både elektroniskt och med post. Den elektroniska överföringen sker hos supply medan det är centrallagret som ansvarar för att skriva ut fakturan och skicka den till dotterbolaget. Aktiviteten har lagts under *aktiviteter hos supply* eftersom centrallagrets arbetsinsats är minimal.

#### 6.1.4 Steg 5 och 6 – Identifiera objekt och aktivitetskontroll

Processens tillförlitlighet kontrollerades enligt steg fem och sex i åttastegsmodellen. *Objekt in* och *objekt ut* definierades för samtliga aktiviteter varefter en kontroll gjordes att de olika aktiviteterna var sammanlänkade via dessa. Resultatet av kontrollen kan ses i Tabell 1.

**Tabell 1** Identifierade objekt i den utomnordiska reklamationsprocessen

<b>Aktivitet</b>	<b>Objekt in</b>	<b>Objekt ut</b>
<b>Kund/konsument reklamerar</b>	Felaktig produkt	Information om reklamation samt ev. felaktig produkt
<b>Hantering hos dotterbolag</b>	Information om reklamation samt ev. felaktig produkt	Registrerad reklamation samt ersättning
<b>Sammanställning per månad hos dotterbolag</b>	Registrerad reklamation samt ersättning	Reklamationsrapport
<b>Registrering hos kvalitetsavdelningen i Osby</b>	Reklamationsrapport	Total reklamations-sammanställning
<b>Jämförelse med försäljning, kvalitetsavdelningen i Osby</b>	Total reklamations-sammanställning	Andel reklamationer av försäljningsvolym
<b>Kontroll, kvalitetsavdelningen i Osby</b>	Andel reklamationer av försäljningsvolym	Eventuellt beslut om testning
<b>Eventuell testning, testavdelning i Osby</b>	Eventuellt beslut om testning	Testad produkt samt förslag på förbättringar
<b>Kreditering, supply i Osby</b>	Total reklamations-sammanställning	Registrerad kreditering
<b>Faktura skickas av centrallagret i Osby</b>	Registrerad kreditering	Skickad faktura

### 6.1.5 Beskrivning av framtagna objekt

Den första aktiviteten i reklamationsprocessen startas av att en kund eller en konsument erhåller en felaktig produkt och reklamerar denna. Reklamationen kan ske genom att den fysiska produkten skickas in eller genom att endast information om reklamationen skickas in till dotterbolaget.

Dotterbolaget hanterar reklamationen genom att ta emot den, registrera den samt skicka ut ersättning till kund eller konsument. Notera att *objekt ut* efter denna reklamation består av två objekt, registrerad reklamation samt ersättning, varav endast registrerad reklamation fortsätter i reklamationsprocessen. Samtliga registrerade reklamationer sammanställs av dotterbolaget till en reklamationsrapport. Reklamationsrapporten skickas till Osby, dvs. är *objekt in* till registreringen som sker i Osby. Efter registrering erhålls en total reklamations-sammanställning som dels används i ytterligare aktiviteter hos kvalitetsavdelningen men även skickas vidare till kundservice.

Kvalitetsavdelningen registrerar försäljningssiffrorna för varje produkt och land och beräknar andelen reklamationer av total försäljningsvolym. Jämförelsen kontrolleras av kvalitetschefen och *objekt ut* efter denna aktivitet är ett eventuellt beslut om testning. Beslutet innebär att testavdelningen utför tester, t.ex. drag- och dropp tester, samt försöker spåra felet. Baserat på detta ger testavdelningen förslag på förbättringar som kan göras i arbetsrutiner, t.ex. förändringar i ankomstkontrollen eller att en person ansvarig för packning måste öka sin noggrannhet. Den testade produkten samt förslag på förbättringar avslutar denna del av processen.

Efter att supply erhållit *objekt in* i form av en total reklamations-sammanställning görs en registrering av krediteringen till dotterbolagen. Centrallagret skriver ut den registrerade krediteringen och skickar en faktura till dotterbolaget. Den skickade fakturan är det avslutande *objekt ut* i denna del av processen.

Genom att kontrollera att en aktivitets *objekt ut* är nästa aktivitets *objekt in* kunde slutsatsen dras att processen är korrekt.

### 6.1.6 Steg 7 - Processkontroll

Med hjälp av handledare på företaget utfördes en processkontroll. Det diskuterades om samtliga aktiviteter beskrivits på ett korrekt sätt och på en liknande detaljeringsnivå. Med detaljeringsnivå avses hur noggrant innebörden av alla aktiviteter beskrivits. Resultatet av diskussionen blev att detaljeringsnivån var acceptabel för samtliga aktiviteter.

### 6.1.7 Steg 8 - Slutkontroll

Slutkontrollen motsvarar det sista steget, *hypoteser*, i problematiseringen som beskrivs i Kapitel 3.1. Slutkontrollen innebär att processen studeras i sin helhet och att eventuella fel korrigeras. Detta gjordes genom att visa den föreslagna reklameringsprocessen för involverade personer, såsom kvalitetschef, kvalitetsassistent samt personal inom supply, för att få synpunkter. Det var alltså delvis samma personer som hjälpte till med kontrollerna i steg sju och steg åtta. Syftet var att erhålla en bedömning om processen, och dess aktiviteter, verkligen återspeglar arbetsmönstret. Med hjälp av feedback förbättrades processen tills en tillfredsställande lösning erhöles. Det var dock inga stora förändringar som behövde genomföras och processen i Figur 6 behövde därför inte justeras.



## **7 Beräkningar av reklamationskostnader för de utomnordiska dotterbolagen**

---

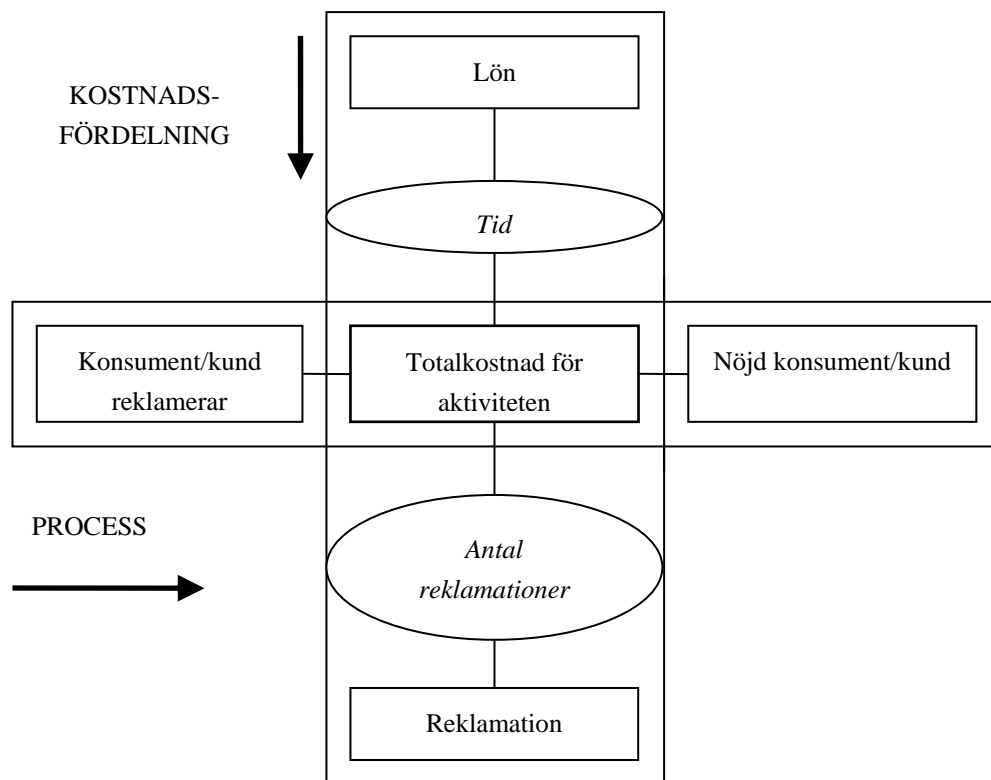
*I kapitlet upprättas en kostnadskalkyl för hanteringen av reklamationer hos dotterbolagen utanför Norden. Kalkylen upprättas genom att beräkna kostnaden för varje aktivitet som identifierades i Kapitel 6.*

### **7.1 Kostnadsfördelning**

För att ta fram reklamationskostnaderna kartlades först reklamationsprocessen, dvs. aktiviteterna som utförs i samband med en reklamation identifierades. Detta sätt att arbeta kan jämföras med styrningsperspektivet, se Kapitel 4.7, där det talas om att aktiviteter bildar processer med syftet att utföra en funktion. Funktionen är i detta fall att hantera en reklamation från en butik eller en konsument. Nästa steg var att utnyttja den framtagna informationen om aktiviteterna i reklamationsprocessen för att ta fram reklamationskostnader. Att utnyttja aktivitetsinformationen på detta sätt kallas kalkylperspektivet och finns beskrivet i Kapitel 4.6.

I examensarbetet motsvaras resurser av löner, resursdrivare av tid, aktiviteter av de handlingar som utförs i samband med en reklamation, aktivitetsdrivare av antal reklamationer och kalkylobjekt av en reklamation. Det som driver kostnaderna i processen är när en konsument eller kund reklamerar en produkt. Processens effektivitet kan mätas i hur nöjd konsumenten eller kunden är, men detta kommer inte att behandlas i examensarbetet.

I Figur 7 tydliggörs hur kostnadsfördelningen per reklamation är uppbyggd. Kostnaden per reklamation för varje aktivitet beräknades och baserat på detta sammanställdes en kalkyl. Posterna i kalkylen består av de aktiviteter som identifierats i reklamationsprocessen.



**Figur 7** Kostnadsfördelning per reklamation

## 7.2 Kostnadsberäkningar

För att kunna genomföra beräkningarna har ett antal förutsättningar givna av företaget använts. Trovärdigheten i förutsättningarna har inte bedömts utan endast accepterats. De givna förutsättningarna är:

- Normalarbetsåret består av 212 arbetsdagar.
- En genomsnittlig årslön för tjänstemän inom BRIO-koncernen är 360 000 SEK. I Appendix 5 ses vilka antaganden och grunder som ligger bakom denna lön.
- Den tid som åtgår för administrativa uppgifter kopplade till reklimationsprocessen, t.ex. registrering, kontroll eller kreditering, skiljer sig inte märkbart mellan olika produkter.

- När ett dotterbolag köper en produkt från BRIO-Sverige är det dotterbolaget som betalar frakten. Det pris ett dotterbolag betalar till BRIO-Sverige för en produkt kallas internpris. För att täcka fraktkostnaden lägger dotterbolaget på en viss procent av produktens internpris innan den läggs in på lager. Procentsatserna som idag används av de olika dotterbolagen är tre procent inom Europa, sex procent i USA, nio procent i Kanada och nio procent i Japan. För att se hur internpriset beräknas hänvisas till Appendix 5.
- Antalet reklamationer under andra kalenderhalvåret är lika många som under första kalenderhalvåret.

Information om antalet reklamationer från de olika dotterbolagen hämtades från sammanställningen som görs av kvalitetsavdelningen i Osby. En sammanställning från januari till juni år 2003 användes. Anledningen till att endast denna sammanställning utnyttjades är att det är den enda med tillförlitlig information. Tidigare insamlad data av antalet reklamationer är inte fullständig och går därför inte att använda. Anledningen till att tidigare data är ofullständig är att det nya rapporteringssystemet av reklamationer startades upp under år 2002.

Svaren på frågorna som ställdes till personer involverade i reklimationsprocessen kan ses i Appendix 5. En bearbetning av svaren gjordes för att kunna jämföra insamlad data eftersom denna angavs i olika enheter.

### 7.2.1 Aktiviteter hos dotterbolagen

I Tabell 2 finns en sammanställningen över de tider som dotterbolagen lägger på reklamationer. Där finns även den framräknade kostnaden per reklamation. Den första aktiviteten i reklimationsprocessen, *en butik/konsument reklamerar*, orsakar inte några kostnader för BRIO-koncernen och tas därför inte med i sammanställningen.

**Tabell 2** Tid och kostnad för aktiviteterna hos dotterbolagen

Dotterbolag	Hantering	Kostnad per reklamation (SEK)	Sammanställning	Kostnad per reklamation (SEK)
	Tid per reklamation (min)		Tid per reklamation (min)	
England	5.50	19.47	Ingår i hantering	-
Frankrike	12.83	45.42	2.04	7.22
Japan	578	2046.12	Ingår i hantering	-
Tyskland	31.30	110.80	Ingår i hantering	-
USA	7.09	25.10	0.01	0.04

Tabell 2 visar att dotterbolaget i England, Japan och Tyskland inte specifikt har angett tiden de lägger ner på att sammanställa reklameringsrapporten. Tiden har istället inkluderats i hanteringstiden. Anledningen är att de personer som svarat på enkäterna inte har kunnat göra en uppdelning mellan de två aktiviteterna. Därmed går det inte att skilja på tiden för *hantering av reklamation hos dotterbolagen* och *sammanställning per månad hos dotterbolag*. De två aktiviteterna kommer därför att slås samman till en aktivitet, *hantering och sammanställning*, i kalkylen och en kostnad per reklamation för den sammanslagna aktiviteten kommer att beräknas. Detta kommer inte att påverka slutresultatet eftersom totalkostnaden innehåller summan av *kostnad per reklamation* för samtliga aktiviteter i reklameringsprocessen. Resultatet av sammanslagningen kan ses i Tabell 3.

**Tabell 3** Tid och kostnad för aktiviteten hantering och sammanställning hos dotterbolagen

Dotterbolag	Hantering och sammanställning	
	Tid per reklamation (min)	Kostnad per reklamation (SEK)
England	5.50	19.47
Frankrike	14.87	52.64
Japan	578	2046.12
Tyskland	31.30	110.80
USA	7.10	25.14

I Tabell 3 kan det utläsas att tiden som går åt för att hantera reklamationer skiljer sig markant åt mellan de olika dotterbolagen. Vissa dotterbolag lägger ner mycket mer tid än andra på att behandla en reklamation, t.ex. är tiden per reklamation 105 gånger längre i Japan än i England.

### 7.2.2 Skillnader mellan dotterbolagen

Den oerhört stora skillnaden mellan Japan och övriga dotterbolag är inte rimlig. Den tid dotterbolaget i Japan angav att de lägger på reklamationshandling innefattar fler reklamationer än de som anges i reklameringsrapporten som skickas till Sverige. Anledningen är att de japanska kunderna har höga krav och mycket tid går åt till att hantera klagomål på produkter, som inte kan godkännas som reklamationer, samt förklara för kunder att det måste finnas någon gräns för vad som kan reklameras. Slutsatsen blir att den framräknade tiden, och därmed kostnaden, per reklamation i Japan inte är korrekt och kostnaden kommer därmed inte att tas med i fortsatta beräkningar.

En anledning till variationerna mellan övriga dotterbolag kan vara svårigheten för dotterbolagen att uppskatta tiden som går åt till reklamationshandling. Ytterligare en anledning kan vara att dotterbolagen uppfattar frågorna på olika sätt. Dotterbolagen har förmodligen inkluderat olika många arbetsuppgifter i aktiviteten *reklamationshandling*. Vissa dotterbolag har troligen överdrivit handlingsstiden, genom att t.ex. inte ta hänsyn till att en person som arbetar med reklamationer även har andra arbetsuppgifter. Andra har kanske istället missat en del aktiviteter som ingår i reklamationshandlingen och därmed angett en för liten tid.

För att minska effekten av problemet skickades ytterligare frågor till dotterbolagen för förtydligande. Problemet går dock inte att eliminera fullständigt utan tillförlitligheten på tiden dotterbolagen lägger på reklamationshandling kan vara låg. Ett sätt att hantera problemet är att räkna ut ett medelvärde av informationen som erhållits från dotterbolagen. Det innebär att *kostnad per reklamation* för samtliga dotterbolag kommer att värderas lika. Notera dock att kostnaden per reklamation i Japan inte ingår i denna beräkning. Tillvägagångssättet överensstämmer med att BRIO vill ha ett generellt värde som kan användas för samtliga produkter och

dotterbolag. Medelkostnaden för *hantering och sammanställning* blev 52.01 SEK per reklamation och beräkningen finns i Appendix 5.

### 7.2.3 Aktiviteter i Osby

En sammanställning över tiderna och kostnaderna per reklamation i de olika aktiviteterna som utförs i Osby finns i Tabell 4. Den sista aktiviteten i reklamationsprocessen, *faktura skickas*, tar enligt centrallagret minimal tid att utföra. Kostnaden för aktiviteten sätts därför till noll och tas därmed inte med i sammanställningen.

**Tabell 4** Tid och kostnad för aktiviteterna i Osby

Aktivitet i Osby	Tid per reklamation (min)	Kostnad per reklamation (SEK)
Registrering	0.20	0.71
Jämförelse	0.59	2.09
Kontroll	0.43	1.52
Testning	0.35	1.24
Kreditering	0.03	0.11

## 7.3 Sammanställning av kalkyl

### 7.3.1 Generell kalkyl

Baserat på informationen i Kapitel 7.2 kan en generell kalkyl sammanställas, se Figur 8. Förutom kostnaden för varje aktivitet måste kostnaden för den nya produkten som skickas till kunden eller konsumenten vara tillgänglig. Kostnaden består av internpriset, det pris dotterbolaget betalar för produkten, samt transportkostnaden för produkten. Notera att aktiviteterna *butik/konsument reklamerar* samt *faktura skickas* inte finns med i kalkylen eftersom de inte orsakar några kostnader för BRIO. Kalkylen kan användas för att ta fram reklamationskostnaderna för BRIO-produkter som reklamerats från samtliga utomnordiska dotterbolag. Det innebär att den framräknade medelkostnaden för hantering och sammanställning, som är baserad på information från England, Frankrike, Tyskland samt USA, antas vara ett generellt värde som gäller för samtliga dotterbolag.

De flesta kostnader i kalkylen är fasta eftersom många aktiviteter utförs i Osby och det är givet att administrationstiden för olika produktreklamationer inte skiljer sig märkbart. Det som däremot skiljer mellan olika reklamationer är produktens internpris och kalkylen kommer att förändras beroende av vilken produkt det är som reklameras. Det föreligger även skillnader mellan transportkostnaden till de olika dotterbolagen.

Plats	Aktivitet	Kostnad (SEK)
<b>Dotterbolag</b>  <i>3,6 eller 9 % av internpriset</i>	Hantering och sammanställning	52.01
	<i>Internpris</i>	***
	<i>Frakt</i>	***
	<b>Summa</b>	
<b>Kvalitetsavdelningen, Osby</b>	Registrering	0.71
	Jämförelse	2.09
	Kontroll	1.52
	<b>Summa</b>	<b>4.32</b>
<b>Testavdelningen, Osby</b>	Testning	1.24
	<b>Summa</b>	<b>1.24</b>
<b>Supply, Osby</b>	Registrera kreditering	0.11
	<b>Summa</b>	<b>0.11</b>
	<b>Total reklamationskostnad</b>	

**Figur 8** *Generell kalkyl*

De fasta kostnaderna, dvs. de som är oberoende av vad som reklameras samt oberoende av var reklamationen sker, är medtagna i den generella kalkylen. De fasta kostnaderna uppgår till 57.68 SEK. Övriga kostnader, markerade med \*\*\* i Figur 8, får adderas när det är känt vilken produkt kalkylen skall upprättas för.

### 7.3.2 Kalkyleringsexempel

Ett exempel kommer att beräknas för en reklamation av ett elektriskt lok till det franska dotterbolaget. Internpriset är 85.41 SEK och frakten uppgår till tre procent av detta värde. Givet detta blir den totala reklamationskostnaden ca 146 SEK och kan ses i Figur 9.

Plats	Aktivitet	Kostnad (SEK)
<b>Dotterbolag i Frankrike</b>	Hantering och sammanställning	52.01
	<i>Internpris</i>	85.41
	<i>Frakt</i>	2.56
	<b>Summa</b>	<b>139.98</b>
<i>3 % av internpriset</i>		
<b>Kvalitetsavdelningen, Osby</b>	Registrering	0.71
	Jämförelse	2.09
	Kontroll	1.52
	<b>Summa</b>	<b>4.32</b>
<b>Testavdelningen, Osby</b>	Testning	1.24
	<b>Summa</b>	<b>1.24</b>
<b>Supply, Osby</b>	Registrera kreditering	0.11
	<b>Summa</b>	<b>0.11</b>
	<b>Total reklamationskostnad</b>	<b>145.65</b>

**Figur 9** Kalkyleringsexempel, produkt: elektriskt lok (33223), dotterbolag: Frankrike

För att visa hur fraktkostnaden påverkar den totala reklamationskostnaden sammanställdes olika uträknade värden, se Tabell 5. Tre produkter med relativt frekventa reklamationer valdes ut. Dessutom togs produkterna med lägst respektive högst internpris med för att åskådliggöra vilket intervall reklamationskostnaden ligger inom. För varje produkt redovisas tre olika reklamationskostnader, en för reklamation från USA, en från Kanada eller Japan samt en för reklamation inom Europa. Detta gjordes för att inkludera alla de olika procentsatserna som används av de olika dotterbolagen för att täcka fraktkostnaderna.



**Tabell 5** Total reklamationskostnad för fem utvalda produkter

Produkt	Internpris (SEK)	Total reklamationskostnad (SEK) för dotterbolag i:		
		Europa 3%	USA 6%	Kanada och Japan 9%
33253	37	95.8	96.9	98.0
33325	85	145.2	147.8	150.3
33357	95	155.5	158.4	161.2
*	13	71.1	71.5	71.9
**	1229	1323.6	1360.4	1397.3

*\*Produkt med lägst internpris*

*\*\*Produkt med högst internpris*

Tabell 5 visar att det generellt är dyrt för BRIO att ta hand om reklamationer oavsett vilken produkt det gäller eller från vilket dotterbolag reklamationen kommer. Skillnaden i reklamationskostnad, för samma produkt, mellan de olika dotterbolagen är liten. Detta beror på att den enda skillnaden i kalkylen är fraktkostnaden till dotterbolagen. Produkten med lägst internpris har t.ex. en fraktkostnad som uppgår till knappt två procent av den totala reklamationskostnaden, för en reklamation från Japan eller Kanada. För produkten med högst internpris blir motsvarande fraktkostnad knappt åtta procent. Procentsatserna blir naturligtvis ännu lägre vid reklamationer från USA eller Europa.

Följaktligen är alltså fraktkostnadens påverkan på den totala reklamationskostnaden minimal. För att underlätta arbetet för den som använder kalkylen skulle i princip en gemensam procentsats kunna användas. Resultatet skulle i så fall endast påverkas obetydligt men detta är något som BRIO får ta ställning till.



## 8 Diskussion om reklamationshanteringen i dotterbolagen utanför Norden

---

*I kapitlet behandlas de framtagna resultaten. Här diskuteras vad som kan göras för att minska de totala reklamationkostnaderna. De stora skillnaderna i total reklamationkostnad berörs och det tas upp olika alternativ hur BRIO kan förändra hanteringen.*

### 8.1 Reflektioner kring reklamationkostnaderna

Figur 8 i Kapitel 7.3.1 visar att den största fasta kostnaden uppstår i samband med de aktiviteter som dotterbolagen utför. Detta verkar rimligt eftersom det ingår mer arbete i dessa aktiviteter än i de aktiviteter som utförs i Osby. Aktiviteten *hantering* innebär t.ex. att ta emot och registrera en reklamation samt att skicka ut ersättning till butiken eller konsumenten. Dessutom är dotterbolagens aktiviteter de viktigaste i reklimationsprocessen eftersom det är här kontakten med kunden eller konsumenten sker. Det är även viktigt att aktiviteterna i början av processen utförs noggrant eftersom de påverkar efterföljande aktiviteter. Det är därför av stor betydelse att tillräckligt med resurser läggs på nämnda aktiviteter.

Om BRIO vill sänka kostnaderna i samband med en reklamation är det enligt kalkylen kostnaderna som uppstår hos dotterbolagen som bör ses över. Det är de kostnaderna som är störst och dessutom är tillförlitligheten på dessa kostnader lägre än för övriga kostnader enligt tidigare resonemang. En noggrannare undersökning skulle krävas för att öka tillförlitligheten på dessa värden. Efter en sådan undersökning skulle dock, med största sannolikhet, kostnaden för dotterbolagens hantering fortfarande vara högre än övriga kostnader.

Arbetsrutinerna hos dotterbolagen med relativt höga reklamationkostnader bör kontrolleras. Det huvudsakliga syftet med en reklimationsprocess är att skapa värde för kunden. Det bör därför undersökas om allt arbete som utförs i samband med en reklamation verkligen skapar värde. Dotterbolagen i England och i Frankrike kräver att de reklamerade produkterna skickas in till BRIO. Båda dotterbolagen undersöker därefter de reklamerade

produkterna innan de ersätter butiken eller konsumenten. Trots den liknande hanteringen av en reklamation skiljer sig tiden, och därmed kostnaden, att hantera en reklamation mycket mellan de två dotterbolagen. Frankrike har en hanteringskostnad per reklamation som är nästan tre gånger större än i England. Det borde vara intressant för BRIO att ta reda på anledningen till skillnaderna. I dagsläget är detaljerna i reklamationshanteringen inte helt klarlagda. Om arbetet som utförs i samband med en reklamation är samma i de båda dotterbolagen borde rimligtvis tiden per reklamation vara ungefär samma. Kanske undersöker Frankrike de inkomna reklamationerna alltför noggrant eller har de alltför omfattande administration. Eventuellt kan Frankrike ta lärdom av England för att på så sätt minska sina reklamlationskostnader.

Tyskland har en kostnad per reklamation som vida överstiger övriga. En anledning är att det har varit svårt att få tydliga svar från det tyska dotterbolaget. Tyskland angav att det är två personer, en på lager och en på kundtjänst, som arbetar heltid med reklamationshantering. Troligtvis arbetar inte båda personerna heltid med enbart reklamationer. Kundtjänst har vanligtvis även andra uppgifter än att ta emot reklamationer, t.ex. svara på allmänna frågor angående företaget och produkterna. Med stor sannolikhet har även personen på lagret andra arbetsuppgifter än enbart reklamationshantering. Påståendet styrks ytterligare av att ingen person inom BRIO-koncernen som har kontaktats under examensarbetet arbetar heltid med reklamationshantering.

Ytterligare en anledning till Tysklands höga reklamlationskostnader kan vara att dotterbolaget själva reparerar en del av de produkter som reklamerats. Reparationer innebär kostnader både i form av arbetstid och i form av lager med reservdelar. Det bör undersökas om BRIO tjänar på att reparera reklamerade produkter. Om reparationskostnaden är väldigt hög kan det vara billigare att skicka ut en ny produkt direkt. Dessutom kan BRIO:s goda kvalitetsrykte inte garanteras om inte extra tester utförs på reparerade produkter.

## *8.2 Internprisets påverkan på den totala reklamationskostnaden*

Jämfört med produktens internpris är kostnaden relativt hög att ta hand om reklamationer av billiga produkter. Att hantera en reklamation av produkten med lägst internpris, 13 SEK, innebär en kostnad som är mer än fyra gånger större än internpriset. Reklamationskostnaden är däremot ungefär lika stor som internpriset för produkten med högst internpris, 1229 SEK. Anledningen är att hanteringskostnaden är oberoende av produktens internpris.

Att inte kontrollera alla reklamationer som kommer in på produkter med en låg internkostnad kan vara ett steg på vägen att få ned reklamationskostnaderna. Det kan tyckas onödigt att lägga ned mycket resurser på att kontrollera produkter som har ett lågt interpris. Eftersom hanteringskostnaden är lika stor för samtliga produkter kan mycket resurser sparas även genom att inte kontrollera övriga produkter som inte tillhör de med lågt interpris. Produkter med frekvent förekommande reklamationer borde kanske inte kontrolleras varje gång utan istället räcker det att kontrollera ett par reklamationer och sedan dra lärdomar av detta. Det är eventuellt fullt tillräckligt att kontrollera reklamerade produkter endast om reklamationsorsaken är ny eller om reklamationen gäller en ny produkt.

Dessutom verkar det onödigt att samtliga reklamerade produkter skall skickas in. Att en konsument skall skicka in den reklamerade produkten är rimligt eftersom det annars är alltför lätt att erhålla gratis produkter. Att butiker däremot skall skicka in de reklamerade produkterna innebär onödiga kostnader i form av frakt och hantering. Ett sätt att minska kostnaderna kan vara att låta säljare, som är ute hos butiker, gå igenom och kassera reklamerade produkter direkt på plats. I så fall är det dock viktigt att inte missa att dokumentera alla reklamationer så att uppföljningen hålls på samma höga nivå som i dagsläget. Ett annat sätt kan vara att butiken först skickar in en reklamationslista där det anges vilka produkter som har reklamerats samt reklamationsorsak. Den person som är ansvarig för reklamationer på dotterbolaget kan sedan gå igenom listan och om det är någon produkt som BRIO vill undersöka närmare kan butiken skicka in denna.



## 9 Kartläggning av reklamationshanteringen inom Norden

---

*I kapitlet görs en kartläggning av reklamationsprocesserna i de nordiska länderna. Både BRIO- och Playmix-produkter behandlas. De olika länderna hanterar reklamationer på olika sätt och varje lands reklamationsprocess beskrivs därför separat.*

### 9.1 Kartläggningsarbetet

Informationen som användes för att kartlägga reklamationshanteringen i Sverige kommer från de inledande öppna intervjuerna samt uppföljningsintervjuerna. Information om reklamationshantering i Danmark erhöles genom ett besök på det danska dotterbolaget i Fredriksund. Där intervjuades personer som mer eller mindre arbetar med reklamationer. Då det inte var möjligt att besöka vare sig det finska eller det norska dotterbolaget samlades information om reklamationshanteringen i de två länderna in med hjälp av frågor via e-mail och telefon. De frågor som ställdes kan ses i Appendix 2.

### 9.2 Reklamationsprocess i Sverige

För att kartlägga reklamationsprocessen har arbetsmetoden baserat på *åttastegsmodellen* utnyttjats. Modellen finns noggrant beskriven i Kapitel 4.4. Reklamationer från konsumenter och butiker i Sverige hanteras idag på olika sätt och av olika avdelningar och personer. För att tydliggöra förhållandena identifierades en reklamationsprocess för reklamationer från konsumenter och en för reklamationer från butiker.

## 9.2.1 Konsument reklamerar

### 9.2.1.1 Steg 1 - Definiera syftet

Det första steget är att definiera processen genom att ange dess syfte, start- samt slutpunkt. Ett generellt syfte med en reklamationsprocess är, som har diskuterats tidigare, att ersätta kunder som reklamerat en produkt. För BRIO är ytterligare ett syfte att föra statistik över antalet reklamationer och reklamationsorsaker. Statistiken skall användas till produktförbättringar som i sin tur skall leda till nöjdare kunder.

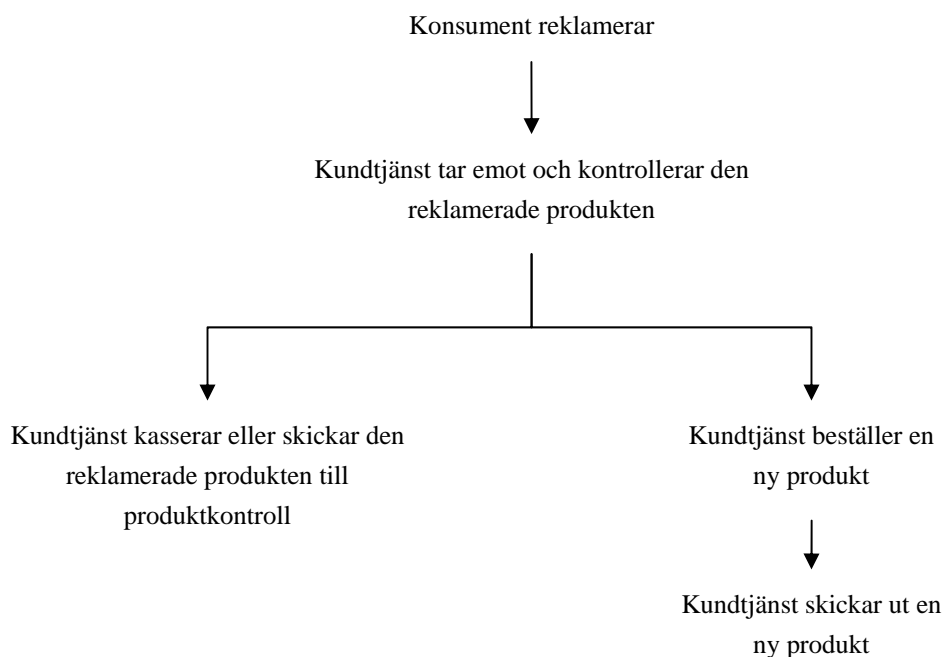
Startpunkten är densamma som för den utomnordiska reklamationsprocessen, nämligen att en kund eller en konsument reklamerar en produkt. Även de olika slutpunkterna är samma som i den utomnordiska reklamationsprocessen. Det kan vara att en butik eller en konsument får en ny produkt eller att ett dotterbolag krediteras med värdet på de reklamerade produkterna.

Steg ett är gemensam för samtliga reklamationsprocesser inom Norden och kommer därför inte att beskrivas vid varje kartläggning.



### 9.2.1.2 Steg 2, 3 och 4 - Ta fram, arrangera och förbättra aktiviteter

Genom att noggrant gå igenom steg två till fyra framkom de aktiviteter, samt deras samband, som ingår i reklameringsprocessen då en konsument reklamerar i Sverige. Reklameringsprocessen kan ses i Figur 10.



**Figur 10** Reklameringsprocessen då en konsument reklamerar i Sverige

### 9.2.1.3 Beskrivning av framtagna aktiviteter

#### *Konsument reklamerar*

Reklamationer från konsumenter kommer in till BRIO:s kundtjänst via brev, e-mail, fax eller telefon. Det har blivit allt vanligare att konsumenterna vänder sig direkt till BRIO med en reklamation istället för till återförsäljaren. Anledningen är bl.a. att butiker alltid kräver ett kvitto för att en produkt skall kunna reklamerar, vilket inte BRIO gör. BRIO har dessutom alltid haft ett rykte om sig att ge "livstids garanti" på sina produkter. Detta gör att det kan löna sig att reklamera direkt till BRIO om kvitto saknas eller om den reklamerade produkten är väldigt gammal.

### *Kundtjänst tar emot och kontrollerar den reklamerade produkten*

BRIO:s kundtjänst ber alltid konsumenten skicka in den reklamerade produkten. Syftet är att det dels kan vara viktigt att göra en ordentlig undersökning av produkten, men även att visa att BRIO är intresserad av den enskilda konsumentens problem.

Kundtjänst registrerade tidigare alla inkomna reklamationer i ett excelblad. Observera att nämnda excelblad inte är samma som det som kvalitetsavdelningen i Osby skickat ut till de utomnordiska dotterbolagen. I excelbladet noterades vad reklamationen gällde, vilken produkt det var, datum, eventuell åtgärd samt konsumentens namn och adress. Nedskärningar och omorganisationer har dock lett till att kundtjänst numera bara är en halvtidstjänst vilket gör att det i dagsläget inte finns någon tid till att registrera alla inkomna reklamationer på detta sätt.

### *Kundtjänst kasserar eller skickar den reklamerade produkten till produktkontroll*

En undersökning, produktkontroll, görs om reklamationen gäller ett nytt fel, en ny produkt eller om en produkt har många reklamationer. Kontrollen innebär en undersökning av hur felet har uppstått och om det föreligger något fabrikationsfel. Om ingen undersökning är nödvändig kasseras den reklamerade produkten direkt.

### *Kundtjänst beställer en ny produkt*

Beroende av vad som reklamerats beställer kundtjänst en ny produkt på ett av följande sätt:

- Produkter som tillverkas i Osby beställs via kvalitetsavdelningen. Kundtjänst skickar ett e-mail till kvalitetsavdelningen som i sin tur beställer från lagret i Osby. Tidigare hade kundtjänst ett eget kundnummer och beställde själva från lagret i Osby, men detta fungerade inte då det uppstod problem i bokföringen.

- Produkter som BRIO inte tillverkar själva, dvs. BRIO-produkter som tillverkas i Kina samt Playmix-produkter, beställs genom ansvarig inköpare. Inköparen beställer i sin tur från lagret i Osby. Om produkten inte finns på lager, och inte kommer inom en snar framtid, skickar kundtjänst en annan produkt som ersättning eller så får konsumenten vända sig till butiken istället.
- Lösa delar av en produkt, t.ex. en träskena eller en träknopp, beställs inte från någon bestämd avdelning. Delarna tas istället från olika avdelningar där de finns tillgängliga för tillfället, t.ex. från testavdelningen, produktutvecklingsavdelningen eller den utställning som finns på huvudkontoret.

Kundtjänsts beställningssätt innebär att de aldrig lägger en beställning som en vanlig order. Istället är det kvalitetsavdelningen eller en inköpare som lägger en order på en produkt. Ordern registreras i affärssystemet. Ersättning av lösa delar innebär däremot inte någon formell orderläggning vilket medför att ingen registrering görs i affärssystemet. Eftersom kundtjänst inte dokumenterar när en ny artikel skickas ut till en konsument medför det att en reklamation av lösa delar aldrig registreras.

#### *Kundtjänst skickar en ny produkt till konsumenten*

Konsumenten får alltid ersättning i form av en ny produkt samt ersättning för utlagt porto. Den nya produkten testas eventuellt för att konsumenten inte skall drabbas av fel en gång till. Ibland skickas dessutom en extra produkt med som ytterligare kompensation. Extraprodukterna är ofta utgående produkter som annars skulle ha sålts i personalbutiken.

Det bör noteras att det inte finns några tydliga rutiner och regler för hur kundtjänst skall hantera reklamationer. Generella riktlinjer för vad som anses vara en godkänd reklamation, hur ersättning skall ske samt hur det skall dokumenteras saknas. Kundtjänst avgör själv om konsumenten skall ersättas och om någon extraprodukt skall skickas med. Dokumentationen som tidigare fördes gjordes på kundtjänsts eget initiativ. Dessutom är det kundtjänst som gör kvalitetsavdelningen uppmärksam på reklamationer som behöver undersökas närmare. I vissa fall kan det innebära att det är kundtjänst som avgör om en reklamation gäller ett nytt fel eller om en

produkt reklamerats så många gånger att en undersökning anses nödvändig. Besluten som tas bygger då till stor del på kundtjänsts tidigare erfarenheter samt kunskap om företaget.

#### 9.2.1.4 Steg 5 och 6 – Identifiera objekt och aktivitetskontroll

Med hjälp av steg fem och sex undersöktes reklamationsprocessen tillförlitlighet. Varje aktivitets *objekt in* och *objekt ut* identifierades och det kontrollerades att aktiviteterna kunde kopplas samman via dessa. Resultatet kan ses i Tabell 6.

**Tabell 6** Identifierade objekt in och objekt ut då en konsument reklamerar i Sverige

<b>Aktivitet</b>	<b>Objekt in</b>	<b>Objekt ut</b>
<b>Konsument reklamerar</b>	Felaktig produkt	Fysisk produkt
<b>Kundtjänst tar emot och kontrollerar produkten</b>	Fysisk produkt	Kontrollerad produkt
<b>Kundtjänst kasserar eller skickar produkten till produktkontroll</b>	Kontrollerad produkt	Kasserad produkt eller produkt skickad till produktkontroll
<b>Kundtjänst beställer en ny produkt</b>	Kontrollerad produkt	Beställd produkt
<b>Kundtjänst skickar ut en ny produkt</b>	Beställd produkt	Ersättning till konsument

Observera att *objekt ut* från aktiviteten *kundtjänst tar emot och kontrollerar produkten* både är *objekt in* till *kundtjänst kasserar eller skickar produkten till produktkontroll* samt *kundtjänst beställer en ny produkt*. Detta beror på att aktiviteterna utförs i princip samtidigt efter att kundtjänst kontrollerat den reklamerade produkten. Eftersom aktiviteterna är sammanlänkade via de olika objekten drogs slutsatsen att processen stämmer.

#### *9.2.1.5 Steg 7 – Processkontroll*

Detaljeringsnivån kontrollerades genom att noggrant gå igenom samtliga aktiviteter samt insamlad information om dessa. Resultatet blev att inga förändringar var nödvändiga.

#### *9.2.1.6 Steg 8 – Slutkontroll*

Processen studerades i sin helhet genom att gå tillbaka till kundtjänst och följa upp eventuella oklarheter. Ytterligare frågor ställdes för att undersöka att aktiviteterna som finns i processen verkligen är de som utförs. Slutkontrollen ledde till några mindre förändringar i beskrivningen av hur kundtjänst beställer nya varor. Dock var det inga aktiviteter som behövde tas bort eller läggas till utan processen kunde behållas som den var.

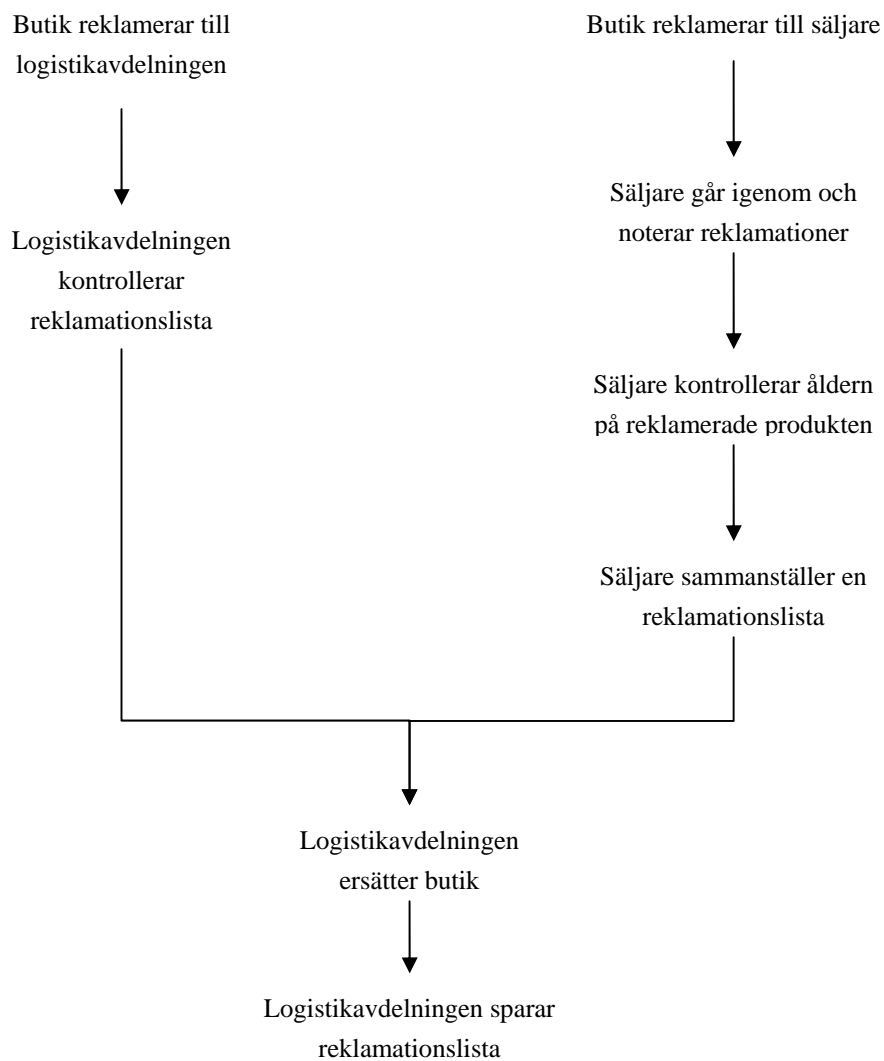
### **9.2.2 Butik reklamerar**

#### *9.2.2.1 Steg 1 – Definiera syfte*

Resultatet av steg ett steg är exakt detsamma som i steg ett då en konsument reklamerar, se Kapitel 9.2.1.1.

### 9.2.2.2 Steg 2, 3 och 4 – Ta fram, arrangera och förbättra aktiviteter

Efter att samtliga aktiviteter identifierats, arrangerats i rätt ordning samt förbättrats erhöles reklamationsprocessen då en butik reklamerar. Processen kan ses i Figur 11.



**Figur 11** Reklamationsprocessen då en butik reklamerar i Sverige

### 9.2.2.3 *Beskrivning av framtagna aktiviteter*

#### *Butik reklamerar till logistikavdelningen eller säljare*

Butiker i Sverige som inte har returavtal reklamerar till ansvarig säljare eller till logistikenheten i Osby. Butiker som har returavtal reklamerar endast produkter om orsaken till de felaktiga produkterna är seriefel. Även i de fallen kontaktas ansvarig säljare eller logistikenheten. Processen har därmed två olika startpunkter vilket också syns i Figur 11.

#### *Logistikavdelningen kontrollerar reklamlationslista*

Reklamationerna som kommer in direkt till logistikenheten är både produktrelaterade och logistikrelaterade. Eftersom logistikrelaterade reklamationer inte ingår i examensarbetet kommer de inte att behandlas närmare. Produktrelaterade reklamationer kommer in till logistikavdelningen genom att en butik faxar in en lista med reklamationer. I listan finns det angivet vilka produkter som reklamerats samt reklamlationsorsak. Förfarandet gäller både BRIO- och Playmix-produkter. Logistikenheten går igenom listan och beslutar om reklamationerna skall godkännas samt om de reklamerade produkterna skall skickas in till BRIO, Osby. En icke godkänd reklamation innebär att butiken kontaktas och reklamationen diskuteras.

Beslutet angående hanteringen av de reklamerade produkterna blir oftast att produkterna inte skall skickas in eftersom det innebär stora frakt- och hanteringskostnader. Anledningar till att de reklamerade produkterna trots detta ibland skickas in kan vara att leverantören önskar det, att varorna är mycket dyra eller att ett seriefel uppstått. Ytterligare en orsak kan vara att BRIO vill undvika att butiker säljer felaktiga varor till lägre priser istället för att kassera dem. Om dåliga produkter kommer ut på marknaden kan BRIO:s goda kvalitetsrykte skadas.

#### *Säljare går igenom och noterar reklamationer*

I de fall då en reklamlationslista inte skickas in direkt till logistikavdelningen är det istället ansvarig säljare som först kommer i kontakt med reklamationerna. Att en butik reklamerar till en säljare innebär vanligtvis att

butiken har sparat alla reklamerade produkter på lager och låter säljaren gå igenom dem vid nästa besök hos butiken. Säljaren noterar vilka produkter som reklamerats och beslutar om produkterna skall kasseras eller tas tillbaka till BRIO. Liksom vid reklamation direkt till logistikenheten blir beslutet oftast att de reklamerade produkterna skall kasseras direkt. Endast stora och värdefulla produkter tas tillbaka.

#### *Säljare kontrollerar åldern på reklamerade produkter*

Säljaren kontrollerar sedan att butiken har köpt samtliga reklamerade produkter under det senaste året. Är så inte fallet kan det i sällsynta fall hända att reklamationen inte godkänns.

#### *Säljare sammanställer en reklamlationslista*

Säljaren sammanställer en lista där det skall anges vilken butik det är som reklamerat, vilka produkter som reklamerats samt värdet på de reklamerade produkterna. Listan är i dagsläget inte så detaljerad utan en del säljare anger endast totalsumman för samtliga reklamerade produkter och noterar inte artikelnumret på de reklamerade produkterna. Listan skickas till logistikavdelningen.

#### *Logistikavdelningen ersätter butik*

Logistikavdelningen krediterar butiken med värdet på de reklamerade produkterna. Krediteringen baseras antingen på den lista som butiken skickat in direkt till logistikavdelningen eller på den lista som säljaren skickat in. Det innebär följaktligen att reklamlationsprocessens två delar går ihop i och med att denna aktivitet utförs vilket Figur 11 tydligt visar.

#### *Logistikavdelningen sparar reklamlationslista*

Den enda dokumentation som görs av produktrelaterade reklamationer är att reklamlationslistan som butiken eller säljaren skickat in sätts i en pärm och sparas i två år.



#### 9.2.2.4 Steg 5 och 6 – Identifiera objekt och aktivitetskontroll

Varje aktivitets *objekt in* och *objekt ut* identifierades med syftet att säkerställa processens tillförlitlighet. Vilka objekt som identifierats samt att de är korrekt sammanlänkade, en aktivitets *objekt ut* är nästföljande aktivitets *objekt in*, kan ses i Tabell 7.

**Tabell 7** Identifierade objekt in och objekt ut då en butik reklamerar i Sverige

<b>Aktivitet</b>	<b>Objekt in</b>	<b>Objekt ut</b>
<b>Butik reklamerar till logistikavdelningen</b>	Felaktig produkt	Reklamationslista och eventuellt fysisk produkt
<b>Logistikavdelning kontrollerar reklamationslista</b>	Reklamationslista	Godkänd reklamationslista
<b>Butik reklamerar till säljare</b>	Felaktig produkt	Fysisk produkt
<b>Säljare går igenom och noterar reklamationer</b>	Fysiska produkter	Information om reklamationer
<b>Säljare kontrollerar ålder på reklamerade produkter</b>	Information om reklamationer	Godkända reklamationer
<b>Säljare sammanställer en reklamationslista</b>	Godkända reklamationer	Godkänd reklamationslista
<b>Logistikavdelningen ersätter butik</b>	Godkänd reklamationslista	Ersättning till butik samt reklamationslista
<b>Logistikavdelningen sparar reklamationslista</b>	Reklamationslista	Sparad reklamationslista

Om butiken reklamerar direkt till logistikavdelningen är *objekt ut* ur denna aktivitet en reklamationslista och eventuellt också de fysiska produkterna om logistikavdelningen kräver det. Om reklamationen däremot går via ansvarig säljare är *objekt ut* ur aktiviteten *butik reklamerar* endast de fysiska produkterna. *Objekt in* till den första aktiviteten efter att processen gått samman är en godkänd reklamationslista. Listan kan antingen vara godkänd av logistikavdelningen eller av ansvarig säljare men i båda fall är det logistikavdelningen som utför krediteringen av butiken. Processen avslutas med att logistikavdelningen sparar reklamationslistan vilket innebär det sista *objekt ut* ur processen.

#### *9.2.2.5 Steg 7 – Processkontroll*

Detaljeringsnivån kontrollerades genom att noggrant gå igenom samtliga aktiviteter samt insamlad information om dessa. Resultatet blev att inga förändringar var nödvändiga.

#### *9.2.2.6 Steg 8 – Slutkontroll*

Processen studerades i sin helhet genom att diskutera de ingående aktiviteterna, samt dess ordningsföljd, med de personer som utför dem. Mindre förändringar gjordes gällande beskrivningen av de aktiviteter som logistikavdelningen utför. Dock var det inga aktiviteter som behövde tas bort eller läggas till utan processen kunde behållas som den var.

### *9.3 Reklamationsprocess i Danmark*

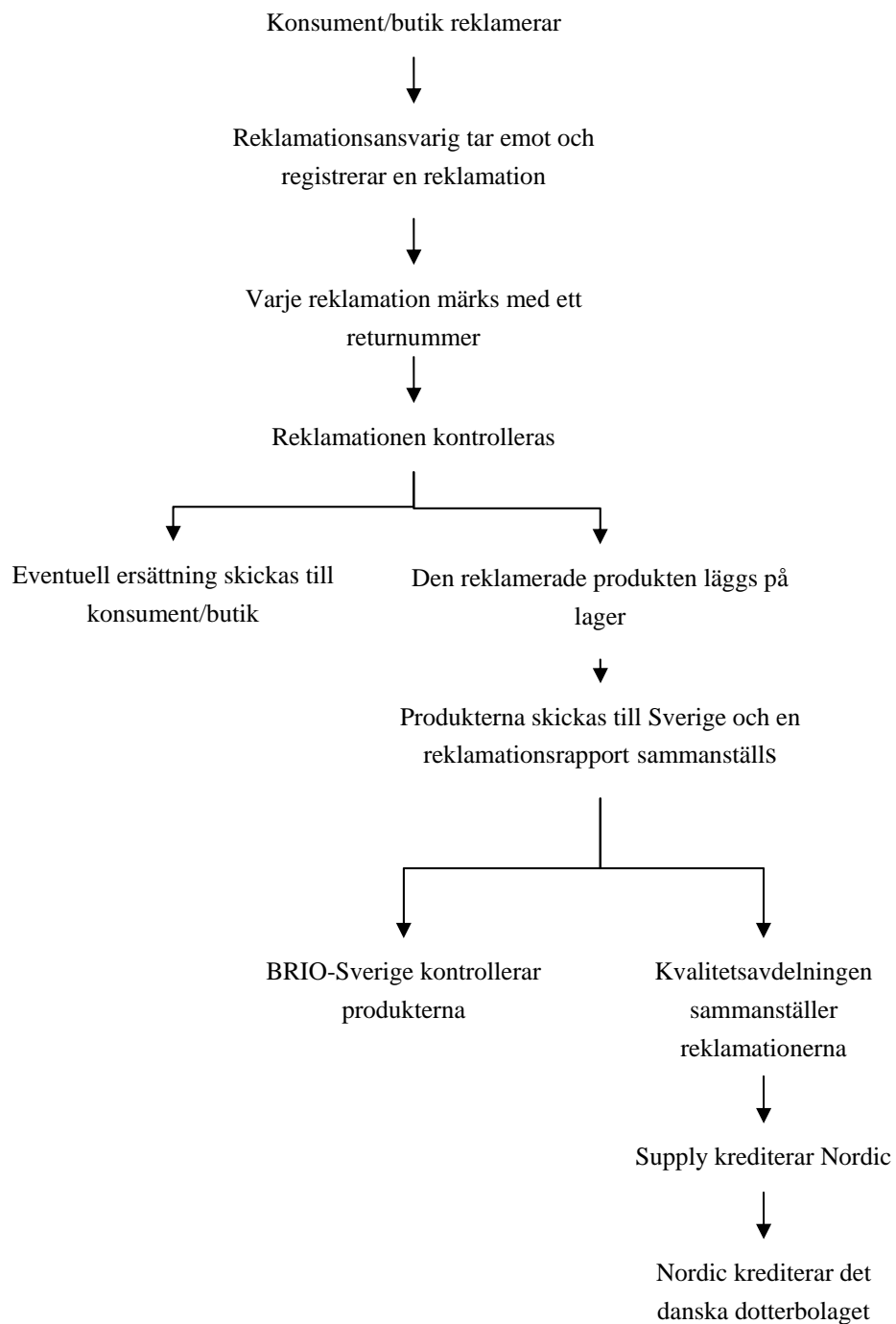
För att kartlägga reklamationsprocessen i Danmark användes även i detta fall åttastegsmodellen. Hanteringen av reklamationer från konsumenter och butiker sker på samma sätt och därför kartlades endast en reklamationsprocess.

#### *9.3.1 Steg 1 - Definiera syfte*

Resultatet av steg ett är identiskt med steg ett för reklamationsprocessen då en konsument reklamerar i Sverige och kommer därför inte att presenteras igen. Se kapitel 9.2.1.1 för en närmare beskrivning.

#### *9.3.2 Steg 2, 3 och 4 – Ta fram, arrangera och förbättra aktiviteter*

Efter genomgång av steg två till fyra erhöles reklamationsprocessen i Figur 12.



**Figur 12** Reklamationsprocessen då en konsument/butik reklamerar i Danmark

### 9.3.3 Beskrivning av framtagna aktiviteter

#### *Konsument/butik reklamerar*

Dotterbolaget i Danmark, beläget i Fredriksund, får in reklamationer från butiker och konsumenter via brev, e-mail och telefon. Alla produkter som reklamerar skall skickas in till Fredriksund för kontroll. I Danmark finns inget returavtal liknande det som finns i Sverige vilket betyder att samtliga butiker alltid reklamerar alla felaktiga produkter till BRIO.

#### *Reklamationsansvarig tar emot och registrerar en reklamation*

Eftersom det är relativt få personer som arbetar på dotterbolaget i Danmark finns det ingen speciell kundtjänstavdelning utan reklamationer kan tas emot av olika personer. Det finns dock en person som har huvudansvaret för reklamationer och alla reklamationer passerar via denna person. Huvudansvarig arbetar ca två timmar per dag med reklamationshantering och har till sin hjälp en person på lager som spenderar sex timmar per vecka med att hantera reklamationer. När dotterbolaget mottar en reklamation registreras den i ett internt system. Systemet har utvecklats inom det danska dotterbolaget och det har använts i ungefär ett år. I systemet registreras information om vilken produkt reklamationen gäller samt vad felet är.

#### *Varje reklamation märks med ett returnummer*

Varje reklamation får ett s.k. returnummer. Returnumret följer en given sifferserie och skrivs på kartongen när reklamationen mottagits.

#### *Reklamationen kontrolleras*

Den reklamerade produkten undersöks och resultatet av undersökningen samt vem som utförde undersökningen noteras i systemet. Syftet med undersökningen är att kontrollera om reklamationen kan godkännas eller inte. Om en reklamation inte godkänns finns det ett standardformulär, en blankett där de vanligaste orsakerna till en icke godkänd reklamation finns givna, som skickas ut till butiken eller konsumenten. Anledningen till att en reklamation inte godkänns kan vara att produkten är gammal och en naturlig slitning har skett. Det flesta reklamationer gäller BRIO-produkter och den

vanligaste reklamationsorsaken är plockfel, dvs. att de produkter som butiken mottagit inte överensstämmer med lagd order.

BRIO-Danmark försöker ibland förhandla med butiker beroende på hur allvarlig reklamationen är. Om en butik t.ex. har fått fyra röda lok istället för fyra gula lok så försöker dotterbolaget förmå butiken att ändå ta emot produkterna. Om butiken däremot fått fyra barnvagnar istället för loken accepteras reklamationen direkt. Anledningen till att förhandlingar förs är att det kan spara både tid och pengar åt BRIO eftersom det inte finns något produktlager i Danmark.

Det utförs inte några produkttester i Danmark men ibland görs det enkla reparationer av reklamerade produkter. Oftast handlar det då om produkter som det egentligen inte är något fel på men som på grund av bristande information till kunden har lett till en reklamation. Ett exempel är att det till ett fjärrstyrt tåg saknades information i bruksanvisningen om en av de tre batteriplatserna. Konsumenten hittade inte den tredje batteriplatsen och trodde att tåget gått sönder. Konsumenten reklamerade produkten och ett nytt batteri sattes i av personalen i Fredriksund.

#### *Eventuell ersättning skickas till konsument/butik*

Eftersom det danska dotterbolaget inte har något eget produktlager krediteras nästan alltid butiker och konsumenter med värdet på reklamerade produkter. Det är alltså mindre vanligt att det utgår ersättning i form av en ny produkt eftersom det skulle bli alltför dyrt att alltid beställa en ny produkt från centrallagret i Osby. Om en reklamation gäller en specifik del av en produkt, det kan t.ex. vara en liten del av en produkt som saknas eller har gått sönder, och just denna del finns på lager kan den skickas ut till konsumenten eller butiken. Anledningen till att denna del kan finnas på lager är att produkten har reklamerats tidigare och efter kontroll lagts på lager.

När en produkt lagats eller ersatts med en ny del registrera det i systemet. När ersättning utgått i form av kreditering noteras även det i systemet. Eftersom allt som händer med en reklamerad produkt noggrant registreras i systemet kan hanteringen av en reklamation enkelt följas. Vem som helst

som har access till systemet kan med hjälp av returnumret söka på en viss reklamation för att se hur långt den har kommit i hanteringen.

#### *Den reklamerade produkten läggs på lager*

Enligt personer i Danmark har de fått direktiv från Sverige att alla reklamerade produkter skall sparas och skickas till Osby efterhand. Det gäller produktreklamationer och logistikreklamationer av både BRIO- och Playmix-produkter. Då det kostar mycket att endast sända en pall till Sverige skickas inga produkter förrän reklamationerna är tillräckligt många för att fylla åtminstone tre pallar. Reklamerade produkter läggs istället på ett lager i Danmark innan de skickas till Sverige.

#### *Produkterna skickas till Sverige och en reklamationsrapport sammanställs*

I samband med att de reklamerade produkterna sänds till Sverige skickas en lista över logistikrelaterade reklamationer till logistikavdelningen och en reklamationsrapport till kvalitetsavdelningen i Osby. Reklamationsrapporten har exakt samma utformning som listan som de utomnordiska dotterbolagen skickar in. Det betyder att den mall som kvalitetsavdelningen skickat ut används. Den enda skillnaden är att Danmark även inkluderar Playmix-produkter i listan.

#### *BRIO-Sverige kontrollerar produkterna*

Produkterna som skickas till Sverige kommer till snöflingan och om tid finns går personal från testavdelningen igenom produkterna. I princip är det då produkter som erhållit många reklamationer som kontrolleras. Syftet är att undersöka om samtliga produkter verkligen är felaktiga, om ankomstkontrollen kan ändras samt om någon produkt bör tas upp på nästa produktrevideringsmöte. Delar av de reklamerade produkterna som det inte är något fel på läggs i komponentlagret för att återanvändas. Övriga delar samt produkter där inget går att återanvända kasseras.

#### *Kvalitetsavdelningen sammanställer reklamationerna*

Eftersom det i dagsläget inte finns några rutiner för hur reklamationer av Playmix-produkter skall hanteras har det medfört att kvalitetsavdelningen

plockar bort dessa produkter från rapporten när de har mottagit den. Kvalitetsavdelningen gör sedan en sammanställning över reklamationerna och skickar den till supply.

#### *Supply krediterar Nordic*

Supply krediterar Nordic, den administrativa stödfunktionen till dotterbolagen i de nordiska länderna, med värdet på de reklamerade produkterna.

#### *Nordic krediterar det danska dotterbolaget*

Därefter krediterar en person i Nordicorganisationen, ansvarig för ersättning till de nordiska dotterbolagen, det danska dotterbolaget.

### 9.3.4 Steg 5 och 6 – Identifiera objekt och aktivitetskontroll

Liksom tidigare identifierades varje aktivitets *objekt in* och *objekt ut*. Slutsatsen drogs att processen kan anses som fullständig då aktiviteterna är sammanlänkade via de identifierade objekten. Resultatet av identifieringen kan ses i Tabell 8.

**Tabell 8** Identifierade objekt in och objekt ut i den danska reklamationsprocessen

<b>Aktivitet</b>	<b>Objekt in</b>	<b>Objekt ut</b>
<b>Konsument/butik reklamerar</b>	Felaktig produkt	Reklamerad fysisk produkt
<b>Reklamationsansvarig tar emot och registrerar en reklamation</b>	Reklamerad fysisk produkt	Registrerad reklamation
<b>Varje reklamation märks med ett returnummer</b>	Registrerad reklamation	Produkt med ett returnummer
<b>Reklamationen kontrolleras</b>	Produkt med ett returnummer	Godkänd eller icke godkänd reklamation
<b>Ersättning skickas till konsument/butik</b>	Godkänd reklamation	Ersättning
<b>Den reklamerade produkten läggs på lager</b>	Godkänd reklamation	Produkt på lager
<b>Produkterna skickas till Sverige och en reklimationsrapport sammanställs</b>	Produkt på lager	Reklamerade produkter och en reklimationsrapport
<b>BRIO-Sverige kontrollerar produkterna</b>	Reklamerade produkter	Eventuellt kontrollerade produkter
<b>Kvalitetsavdelningen sammanställer reklamationerna</b>	En reklimationsrapport	En reklimations-sammanställning med angivet värde på produkterna
<b>Supply krediterar Nordic</b>	En reklimations-sammanställning med angivet värde på produkterna	Ersättning till Nordic
<b>Nordic krediterar det danska dotterbolaget</b>	Ersättning till Nordic	Ersättning till det danska dotterbolaget



Det bör noteras att reklamationsprocessen har tre grenar som alla utförs i samband med en reklamation. *Objekt ut* ur den sista aktiviteten, *reklamationen kontrolleras*, innan processen delar sig är en godkänd eller en icke godkänd reklamation. Om reklamationen inte godkänns skickas den reklamerade produkten tillsammans med ett standardformulär, där anledningen till att reklamationen inte godkänts finns angivet, tillbaka till konsumenten/butiken. Inga fler aktiviteter utförs efter detta. Om reklamationen däremot godkänns delar sig reklamationsprocessen efter kontrollen. Den ena grenen beskriver de aktiviteter som utförs i samband med ersättningen till konsumenten/butiken medan den andra beskriver de aktiviteter som har med hanteringen av de fysiska produkterna att göra. Aktiviteten produkterna skickas till Sverige har två olika *objekt ut*, reklamerade produkter och en reklamationsrapport, som är *objekt in* i varsin gren när processen delar sig efter denna aktivitet. De reklamerade produkterna går till snöflingan för kontroll medan reklamationsrapporten går till kvalitetsavdelningen och ligger som grund för ersättningen till det danska dotterbolaget.

### 9.3.5 Steg 7 – Processkontroll

Detaljeringsnivån kontrollerades genom att noggrant gå igenom samtliga aktiviteter samt insamlad information om dessa. Resultatet blev att inga förändringar var nödvändiga.

### 9.3.6 Steg 8 – Slutkontroll

Det var svårt att visa den föreslagna reklamationsprocessen för de personer som är involverade i Danmark. De oklarheter som fanns vid genomgång av processen följdes upp genom att skicka e-mail till ansvariga personer på det danska dotterbolaget. Oklarheterna gällde främst till vilken avdelning i Sverige de reklamerade produkterna skickas. Tyvärr erhöles inga svar från Danmark men genom att undersöka frågan i Sverige istället gick det att få fram att det är snöflingan som tar emot produkterna. Inte heller här behövde några aktiviteter tas bort eller läggas till utan processen kunde behållas som den var.

## 9.4 Reklamationsprocess i Finland

Reklamationsprocessen i Finland påminner mycket om den reklamationsprocess som sker i de utomnordiska dotterbolagen. Anledningen är att Finland, som enda nordiska dotterbolag, har skickat en reklamationsrapport till huvudkontoret i Osby ända sedan det nya rapporteringssystemet infördes. En skillnad mellan Finlands reklamationsprocess och den utomnordiska reklamationsprocessen ligger i de aktiviteter som utförs i samband med ersättning till dotterbolagen. Istället för att supply krediterar det finska dotterbolaget direkt går krediteringen via Nordic.

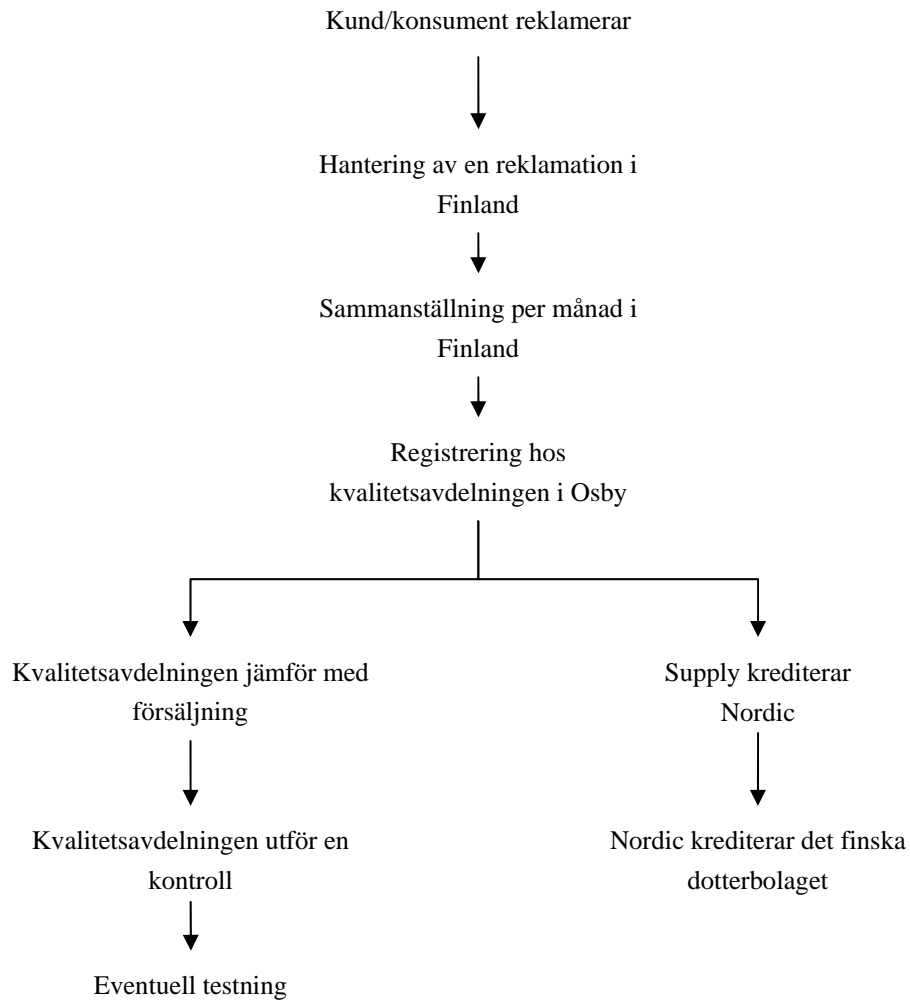
Kartläggningen har, liksom vid övriga kartläggningar, följt *åttastegsmodellen*. Det bör observeras att reklamationsprocessen endast gäller för reklamerade BRIO-produkter eftersom reklamationsmallen endast innefattar dessa. När det gäller Playmix-produkter sker ingen rapportering till huvudkontoret.

### 9.4.1 Steg 1 – Definiera processen

Definitionen av reklamationsprocessen i Finland kan göras på samma sätt som definitionen av reklamationsprocessen då en konsument reklamerar i Sverige, se Kapitel 9.2.2.1.

### 9.4.2 Steg 1, 2 och 3 – Ta fram, arrangera och förbättra aktiviteter

De aktiviteter som ingår i den finska reklimationsprocessen samt hur de är sammanlänkade kan ses i Figur 13.



**Figur 13** Reklamationsprocessen i Finland

### 9.4.3 Beskrivning av framtagna aktiviteter

#### *Kund/konsument reklamerar*

Reklamationerna kommer in via brev, e-mail och telefon.

#### *Hantering av en reklamation i Finland*

I Finland arbetar två personer med reklamationshantering. En är ansvarig för hantering av reklamationer från konsumenter medan den andra personen ansvarar för hantering av reklamationer från butiker. Med hantering menas bl.a. att ta emot och registrera reklamationer samt att ersätta konsumenter och butiker. Samtidigt som en reklamation behandlas noteras den i en reklimationsmall som skickats ut av kvalitetsavdelningen i Osby. Mallen är identisk med den som används av de utomnordiska dotterbolagen och av Danmark. Där noteras det vilken produkt som reklamerats samt reklimationsorsaken.

#### *Sammanställning per månad i Finland*

En gång i månaden sammanställs samtliga inkomna reklamationer i mallen och den skickas i form av en reklimationsrapport till kvalitetsavdelningen i Osby. Rapporten innefattar endast BRIO-produkter, dvs. den innehåller ingen information om Playmix-produkter.

#### *Registrering hos kvalitetsavdelningen i Osby*

Kvalitetsavdelningen gör sedan en sammanställning över reklamationerna och beräknar värdet på reklamerade produkter. Efter denna aktivitet delar sig processen. Sammanställningen används dels i ytterligare aktiviteter hos kvalitetsavdelningen samt skickas till supply där den ligger som grund för ersättning till det finska dotterbolaget.

#### *Kvalitetsavdelningen jämför med försäljning*

Kvalitetsavdelningen registrerar Finlands försäljningssiffror per månad och produkt och jämför dessa med antalet reklamationer. Kopplingen ligger till

grund för marknadsmöten med dotterbolagen två gånger per år samt för en kvalitetsrapport som sammanställs en gång per år.

#### *Kvalitetsavdelningen utför en kontroll*

Kvalitetschefen går igenom sammanställningen av reklamationer för att följa upp reklamationer som är vanligt förekommande. Om antalet reklamationer är väldigt högt tas detta upp och diskuteras vid nästa produktrevideringsmöte. Om en reklamation kräver omedelbara åtgärder beslutar kvalitetschefen, i samråd med berörda personer, om detta direkt.

#### *Eventuell testning*

Testavdelningen i Osby utför tester på produkter som reklamerats om kvalitetsavdelningen anser att det är nödvändigt.

#### *Supply krediterar Nordic*

En sammanställning av antalet reklamationer, i Finland, skickas från kvalitetsavdelningen till supply i Osby. Supply registrerar en kreditering av Nordic.

#### *Nordic krediterar det finska dotterbolaget*

En person i Nordicorganisationen krediterar det finska dotterbolaget med värdet på de reklamerade produkterna.

#### 9.4.4 Steg 5 och 6 – identifiera objekt och aktivitetskontroll

I Tabell 9 kan de identifierade *objekt in* och *objekt ut* observeras. Varje aktivitet har ett *objekt ut* som är *objekt in* till en efterföljande aktivitet. Därmed kunde slutsatsen dras att processen är tillförlitlig.

**Tabell 9** Identifierade objekt in och objekt ut i den finska reklamationsprocessen

Aktivitet	Objekt in	Objekt ut
<b>Kund/konsument reklamerar</b>	Felaktig produkt	Information om reklamation samt ev. felaktig produkt
<b>Hantering av en reklamation i Finland</b>	Information om reklamation samt ev. felaktig produkt	Registrerad reklamation samt ersättning
<b>Sammanställning per månad i Finland</b>	Registrerad reklamation samt ersättning	Reklamationsrapport
<b>Registrering hos kvalitetsavdelningen i Osby</b>	Reklamationsrapport	Total reklamations-sammanställning
<b>Kvalitetsavdelningen jämför med försäljning</b>	Total reklamations-sammanställning	Andel reklamationer av försäljningsvolym
<b>Kvalitetsavdelningen utför en kontroll</b>	Andel reklamationer av försäljningsvolym	Eventuellt beslut om testning
<b>Eventuell testning</b>	Eventuellt beslut om testning	Testad produkt samt förslag på förbättringar
<b>Supply krediterar Nordic</b>	Total reklamations-sammanställning	Ersättning till Nordic
<b>Nordic krediterar supply</b>	Ersättning till Nordic	Ersättning till Finland

Reklamationsprocessen i Finland delar sig efter aktiviteten *registrering hos kvalitetsavdelningen i Osby* och båda grenarna utförs i princip samtidigt. *Objekt in* till båda grenarna är en reklamationssammanställning. Sammanställning används i den ena grenen till bl.a. en jämförelse med försäljning samt till en kontroll och i den andra grenen ligger den som grund för ersättningen till Finland.

#### 9.4.5 Steg 7 – Processkontroll

Detaljeringsnivån kontrollerades genom att noggrant gå igenom samtliga aktiviteter samt insamlad information om dem. Resultatet blev att inga förändringar var nödvändiga.

#### 9.4.6 Steg 8 – Slutkontroll

Det som var oklart vid slutkontrollen undersöktes genom att skicka frågor via e-mail till personer som arbetar med reklamationer i Finland. Frågorna gällde främst hur registreringen av reklamationer utförs och efter svar från Finland kom det fram att registreringen sker löpande direkt då en reklamation kommer in till BRIO. Inte heller här behövde några aktiviteter tas bort eller läggas till utan processen kunde behållas som den var.

### 9.5 *Reklamationsprocessen i Norge*

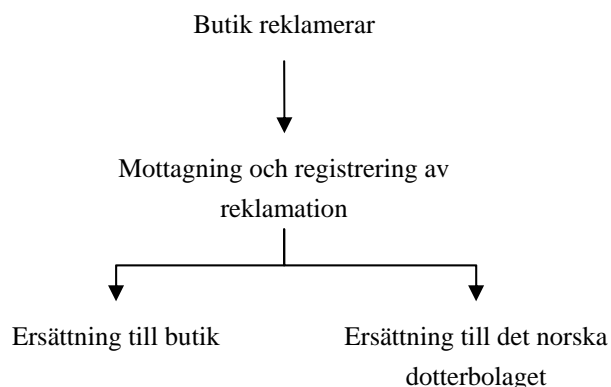
Kartläggningen av reklamationsprocessen i Norge har skett på samma sätt som för övriga dotterbolag, dvs. med hjälp av *åttastegsmodellen*. Reklamationsprocessen i Norge innefattar endast reklamationer direkt från butiker eftersom konsumenter måste gå via butiken för att reklamera en produkt.

### 9.5.1 Steg 1 – Definiera syfte

Steg ett är identiskt med steg ett vid kartläggning av reklamationsprocessen då en konsument reklamerar i Sverige och kommer därför inte att presenteras igen. Se Kapitel 9.2.1.1 för en närmare beskrivning.

### 9.5.2 Steg 2, 3 och 4 – Identifiera, arrangera och förbättra aktiviteter

Reklamationsprocessen i Figur 14 är resultatet efter genomgång av steg två till fyra. Det bör observeras att steget mellan de två aktiviteterna *mottagning och registrering av reklamation* och *ersättning till det norska dotterbolaget* egentligen är ganska stort. På något sätt måste information skickas från Norge till Sverige men pga. svårighet att få fram information från det norska dotterbolaget har inte detta kunnat undersökas närmare.



**Figur 14** *Reklamationsprocessen i Norge*

### 9.5.3 Beskrivning av framtagna aktiviteter

#### *Butik reklamerar*

Samtliga reklamationer till BRIO-Norge kommer, som tidigare nämnts, alltid från butiker. Anledningen är att konsumenter i Norge som vill



reklamera en produkt måste vända sig till butiken. Det norska dotterbolaget får därmed aldrig in reklamationer direkt från konsumenter. Det finns en kundtjänstavdelning i Norge men om konsumenterna vänder sig dit blir de alltid hänvisade till butiken.

Alla butiker i Norge har ett returavtal som ger en procents rabatt mot att inga produkter reklameras. Avtalet motsvarar exakt det som finns i Sverige och innebär att det är väldigt få reklamationer som kommer in till det norska dotterbolaget. På samma sätt som i Sverige omfattar inte returavtalet reklamationer som gäller seriefel. I princip är de enda reklamationer som kommer in till det norska dotterbolaget de som beror av seriefel. Reklamationer av dessa produkter görs genom att en lista skickas in eller genom att produkterna skickas in. Om produkterna skickas in till det norska dotterbolaget görs det antingen av butiken eller genom att en säljare tar dem med sig efter ett besök hos butiken. Ibland skickas även dyra produkter in, trots att de ingår i avtalet, för att BRIO skall kunna kontrollera dem.

Generellt sett har det varit väldigt få reklamationer på BRIO-produkter. Det vanligaste felet har varit elektriska fel.

#### *Mottagning och registrering av reklamation*

I Norge är det en, ibland två, personer som arbetar med reklamationshandling. De tar emot och registrerar reklamationer. Registreringen görs i egna dokument kontinuerligt. Den registrerade informationen skickas inte regelbundet in till Osby utan endast om ersättning skall krävas från Sverige.

#### *Ersättning till butik*

Butikerna blir ibland ersatta med nya produkter men det vanligaste är att ersättning utgår i form av kreditering med värdet på reklamerade produkter. Det beror på att det norska dotterbolaget inte har något eget produktlager.

#### *Ersättning till det norska dotterbolaget*

Det norska dotterbolaget kan få ersättning antingen från Sverige eller direkt från leverantören. Vilket det blir beror på om de reklamerade produkterna,

eller information om dem, först skickas till Sverige eller om de skickas direkt till leverantören. Produkter som beställts från centrallagret i Osby reklameras alltid till Sverige vilket medför att ersättning erhålls från Sverige. Produkter som köpts direkt från leverantörer reklameras till berörd leverantör. Ersättning direkt från leverantörer kan vara antingen i form av nya produkter eller i form av kreditering av värdet på de reklamerade produkterna.

#### 9.5.4 Steg 5 och 6 – Identifiera objekt och aktivitetskontroll

Reklamationsprocessens tillförlitlighet undersöktes genom att identifiera *objekt in* och *objekt ut* för samtliga aktiviteter och kontrollera att aktiviteterna var sammanlänkade via dessa. Kontrollen kan ses i Tabell 10.

**Tabell 10** Identifierade objekt in och objekt ut i den norska reklamationsprocessen

<b>Aktivitet</b>	<b>Objekt in</b>	<b>Objekt ut</b>
<b>Butik reklameras</b>	Felaktig produkt pga. seriefel	Reklamerad produkt
<b>Mottagning och registrering av reklamation</b>	Reklamerad produkt	Registrerad reklamation
<b>Ersättning till butik</b>	Registrerad reklamation	Krediterad butik
<b>Ersättning till det norska dotterbolaget</b>	Registrerad reklamation	Kreditering eller nya produkter

*Objekt ut* efter aktiviteten *mottagning och registrering av reklamation* är en registrerad reklamation. Den registrerade reklamationen är sedan *objekt in* till både *ersättning till butik* och till *ersättning till det norska dotterbolaget*. Anledningen är att informationen används för att beräkna värdet på de reklamerade produkterna vilket krävs för att kunna ersätta både butiken samt dotterbolaget i Norge.

#### 9.5.5 Steg 7 - Processkontroll

Detaljeringsnivån kontrollerades genom att noggrant gå igenom samtliga aktiviteter samt insamlad information om dem. Resultatet blev att inga förändringar var nödvändiga.

#### 9.5.6 Steg 8 – Slutkontroll

Under slutkontrollen kom inga oklarheter upp eftersom reklamationshandlingen i Norge är väldigt liten. Detta beror på att samtliga butiker i Norge har ett returavtal samt att konsumenterna måste reklamera till butiken.



## 10 Processanalys

---

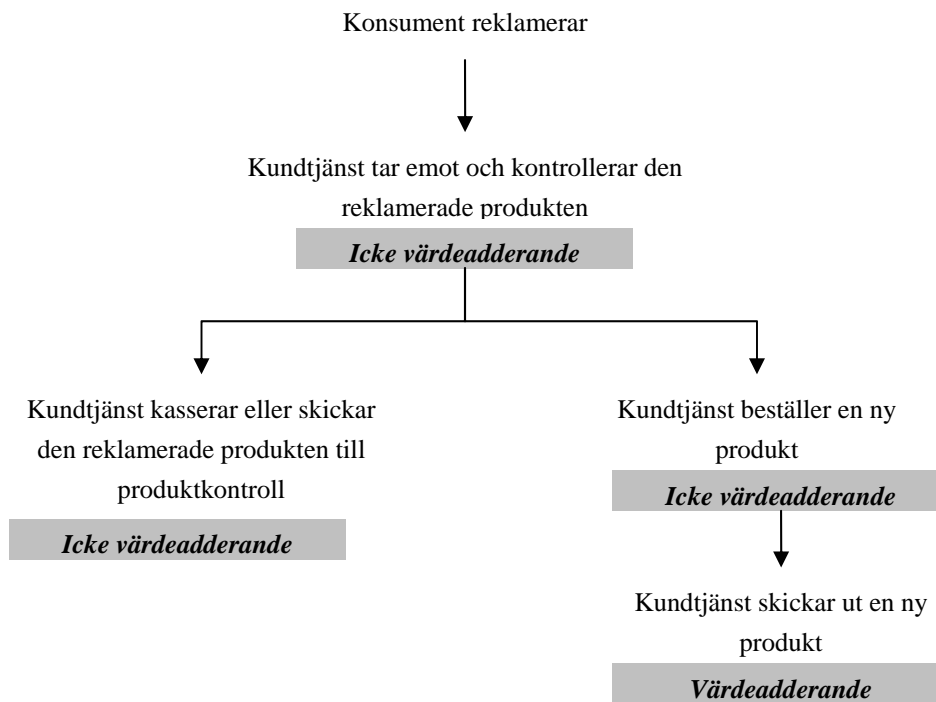
*I kapitlet utvärderas de aktiviteter som ingår i reklamationshanteringen i Norden. Aktiviteterna klassificeras i olika grupper beroende av hur viktiga de är för att få en bra reklamationshantering. Efter klassificeringen behandlas varje process för sig och slutsatser dras.*

### 10.1 Tillvägagångssätt

För att kunna ge förslag på förbättringar av reklamationshanteringen användes metoden värdeanalys som finns beskriven i Kapitel 4.5. Alla de aktiviteter som identifierats i Kapitel 9 klassificeras därmed som värdeadderande, icke värdeadderande eller spill. Klassificeringen baseras på hur viktig aktiviteten är för att reklamationsprocessen skall fungera på ett tillfredsställande sätt. Aktiviteter som direkt tillför värde åt kunden, dvs. i detta fall konsumenten, butiken eller dotterbolaget som reklamerar en produkt har därmed klassificerats som värdeadderande. Aktiviteter som inte direkt efterfrågas av kunden men trots detta behövs för att reklamationsprocessen skall fungera har klassificerats som icke värdeadderande aktiviteter. Övriga aktiviteter som inte direkt tillför värde åt kund och inte heller behövs för att reklamationsprocessen skall fungera har klassificerats som spill.

## 10.2 Reklamationer i Sverige

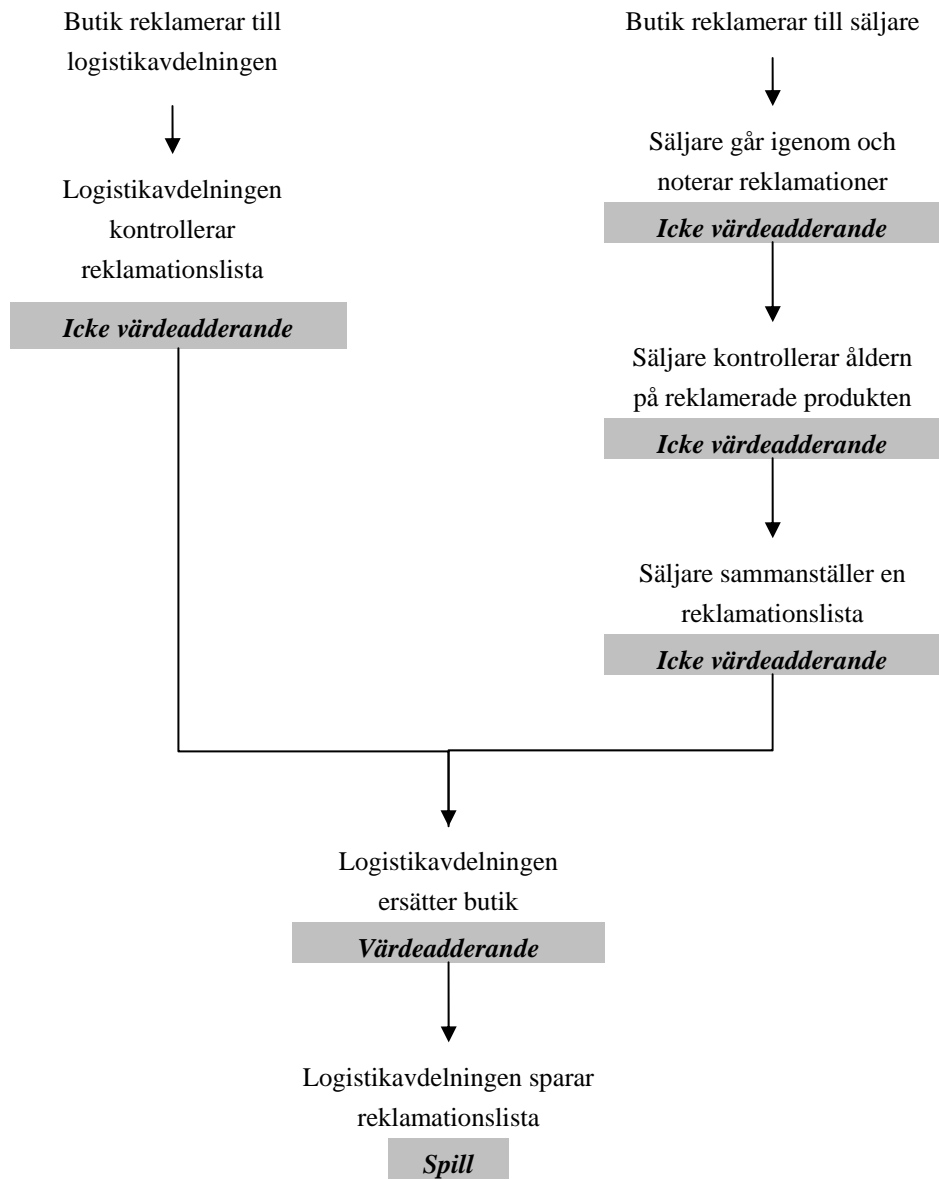
### 10.2.1 Klassificering – konsument reklamerar



**Figur 15** Klassificering av de aktiviteter som utförs då en konsument reklamerar i Sverige

Aktiviteten *konsument reklamerar* är den aktivitet som startar processen. Den ligger utanför det arbete som BRIO utför vilket gör att det inte är relevant att klassificera denna aktivitet. Även för övriga processer kommer det att gälla att den första aktiviteten inte klassificeras. Den enda aktivitet som är direkt värdeskapande för konsumenten i Figur 15 är *kundtjänst skickar ut en ny produkt* eftersom det är då konsumenten får ersättning. Aktiviteten klassificeras därmed som värdeadderande. Övriga aktiviteter har klassificerats som icke värdeadderande eftersom de inte direkt medför att konsumenten upplever ett högre värde. Kontroller är dock trots att de klassificerats som icke värdeadderande mycket viktiga för BRIO då de på sikt kan leda till produktförbättringar vilket i sin tur leder till mindre antal reklamationer.

## 10.2.2 Klassificering – butik reklamerar



Figur 16 Klassificering av de aktiviteter som utförs då en butik reklamerar i Sverige

När en butik reklamerar produkter får de oftast inte nya produkter utskickade. De blir istället krediterade med värdet på de reklamerade produkterna. I Figur 16 har därför aktiviteten *logistikavdelningen ersätter butik* klassificerats som en värdeadderande aktivitet. Anledningen till att aktiviteten *logistikavdelningen sparar reklamlationslista* har klassificerats som spill är att det inte finns något syfte med denna aktivitet. Reklamlationslistorna används inte till någon utvärdering eller uppföljning utan det enda som görs är att de sparas i en pärm två år varefter de kasseras. De två aktiviteterna som innebär någon typ av kontroll och de aktiviteter som innebär att säljaren går igenom reklamationerna samt sammanställer en reklamlationslista har klassificerats som icke värdeadderande. Det är självklart att dessa aktiviteter är viktiga för reklamlationshanteringen inom BRIO men de tillför inte något direkt värde för butiken.

### 10.2.3 Diskussion om reklamlationshanteringen i Sverige

I dagsläget har BRIO ingen fungerande reklamlationsprocess, varken för BRIO- eller Playmix-produkter, för att fånga upp samtliga reklamationer inom Sverige. Reklamlationshanteringen utförs av olika personer på olika avdelningar inom företaget. Det finns inget gemensamt fungerande reklamlationssystem där reklamationer kan registreras. Dessutom saknas det tydliga regler och rutiner för hur reklamationer skall hanteras och dokumenteras. Resultatet har blivit ett antal olika, ej sammankopplade, delsystem. Det gör att det är svårt att få en överblick över reklamationerna då det skulle kräva mycket tid och arbete att sammanställa informationen från de olika delsystemen.

Den enda aktivitet som bör tas bort när det gäller hanteringen av reklamationer i Sverige är *logistikavdelningen sparar reklamlationslista*. Det bör dock observeras att aktiviteten inte tar speciellt lång tid och kräver inte heller mycket resurser. Fokus bör därför inte ligga på att eliminera aktiviteten helt utan istället på att fånga upp informationen på ett bättre sätt. Det kommer att vara viktigt att samtliga reklamationer registreras och sammanställs enligt givna rutiner för att möjliggöra en utvärdering. Utvärderingen är viktig för att BRIO skall kunna lära sig av sina misstag och skapa bättre produkter och därmed nöjdare kunder.

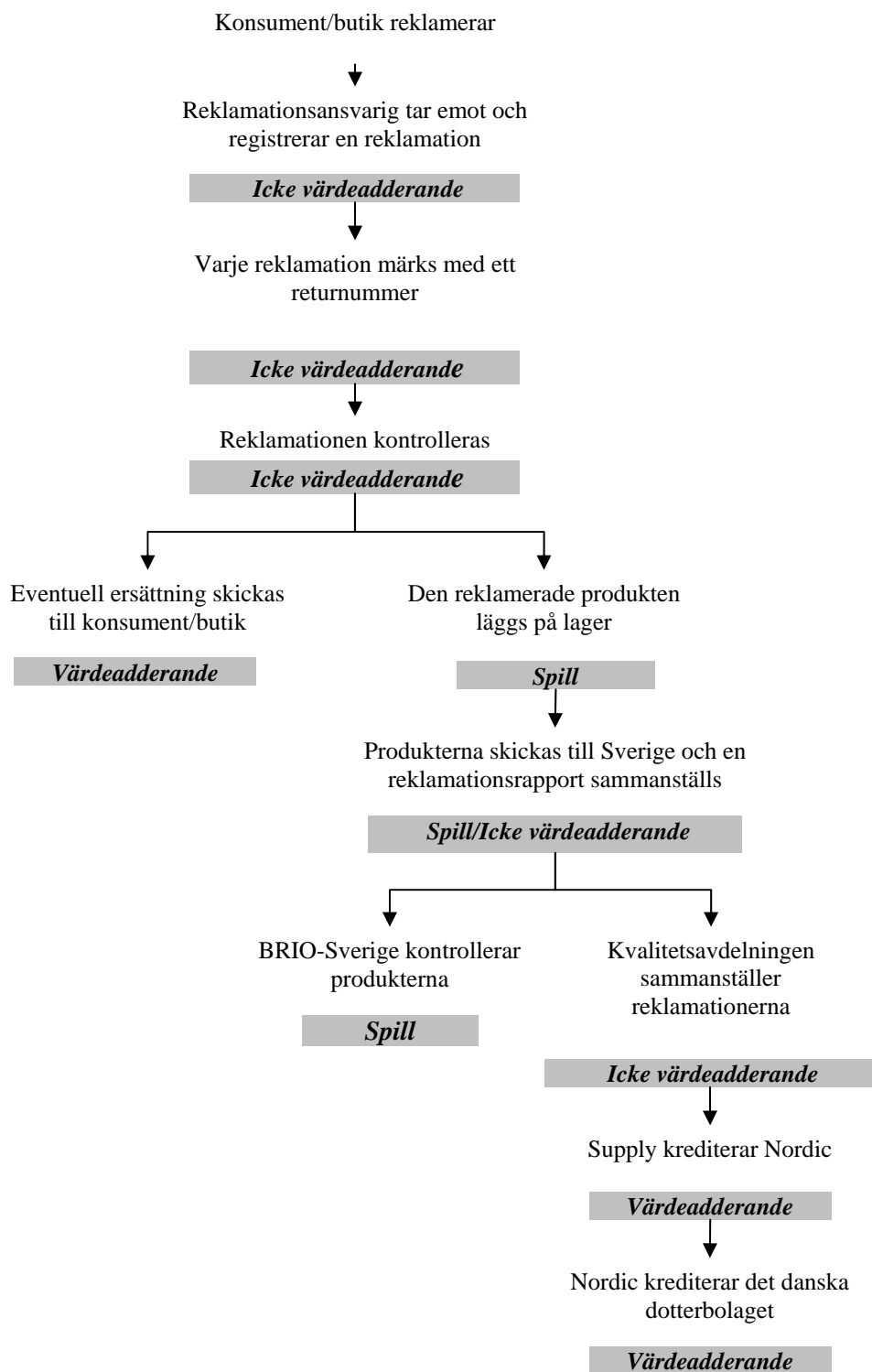


Anledningen till att hanteringen är sämst i Sverige är att syftet med att ha en väl fungerande reklamationshantering inte är lika tydligt för Sverige som för övriga dotterbolag. Övriga dotterbolag får ersättning för reklamerade produkter från BRIO-Sverige. Det är därför av stor betydelse för dotterbolagen att registrera samtliga reklamationer då det innebär att de erhåller ersättning. Trots att det finns många andra viktiga syften med att dokumentera reklamationer, t.ex. produktförbättringar, är det med största sannolikhet ersättningen som är den drivande faktorn.

Eftersom huvudkontoret ligger i Sverige borde BRIO-Sverige föregå med gott exempel och ha tydliga regler och rutiner för reklamationshantering. I dagsläget finns inte Sverige med i den årliga kvalitetsrapport som sammanställs av kvalitetsavdelningen i Osby. Det är svårt att tvinga dotterbolagen att utföra en noggrann dokumentation av reklamationer om inte Sverige själv dokumenterar sina reklamationer. Genom att få dotterbolagen att förstå hur viktigt det är med en noggrann dokumentation av reklamationer, inte enbart för ersättningens skull, är det lättare att få dem att följa de regler och rutiner som sätts upp av BRIO-Sverige. Reglerna och rutinerna kan gälla t.ex. hur reklamationerna skall dokumenteras, hur ofta en reklimationsrapport skall skickas in samt hur en reklamation skall hanteras i form av kontroller och reparationer. Resultatet av att följa tydliga regler och rutiner kan bli att kvalitetsavdelningens arbete underlättas samt minskade kostnader eftersom inga aktiviteter utförs i onödan. Dessutom kommer tydliga regler att leda till att reklamationshanteringen i allmänhet blir bättre.

### *10.3 Reklamationer i Danmark*

#### 10.3.1 Klassificering - konsument eller butik reklamerar



**Figur 17** Klassificering av de aktiviteter som utförs i samband med en reklamation i Danmark

I Figur 17 har tre aktiviteter klassificerats som värdeadderande. Det gäller de aktiviteter som innebär kreditering samt ersättning med en ny produkt. Enligt tidigare resonemang är det de värdeadderande aktiviteterna som direkt skapar värde för kund. Aktiviteterna att Danmark sparar alla reklamerade produkter på lager för att sedan skicka dem till Sverige har klassificerats som spill. Anledningen är att det åtgår onödiga resurser, både i form av tid och pengar, att utföra dessa aktiviteter. Dessutom vill BRIO i Osby egentligen inte att produkter skall skickas in till dem. Aktiviteten *kontroll av produkterna i Sverige* är en följd av att de skickas till Sverige och har därför också klassificerats som spill.

Det bör observeras att aktiviteten *produkterna skickas till Sverige och en reklameringsrapport sammanställs* har klassificerats både som spill och icke värdeadderande. Den del som spill syftar på är, som tidigare nämnts, att produkterna skickas till Sverige. Icke värdeadderande syftar på att en reklameringsrapport sammanställs. Den icke värdeadderande aktiviteten är viktigt för reklameringsprocessen men den tillför inget direkt värde för butiken eller konsumenten.

De aktiviteter som innebär registrering, kontroll samt sammanställning har även här klassificerats som icke värdeadderande.

### 1.1.1 Diskussion om reklameringshanteringen i Danmark

De aktiviteter som borde elimineras är *den reklamerade produkten läggs på lager, produkterna skickas till Sverige* samt *BRIO-Sverige kontrollerar produkterna*. Danmark skall därmed inte skicka in alla reklamerade produkter till Sverige för kontroll. Eftersom Danmark själva kontrollerar de reklamerade produkterna är det onödigt att alla dessa sparas för att sedan skickas till Sverige där vissa produkter kontrolleras igen. De produkter som inte kontrolleras i Sverige kasseras direkt vilket betyder att de skickats i onödan eftersom de istället kunde ha kasserats i Danmark.

Danmark har på senare tid börjat skicka en reklameringsrapport till Sverige, men den skickas inte in kontinuerligt. Tillförlitligheten på reklameringsrapporten som Danmark skickar in kan i vissa fall dessutom misstänkas vara ganska låg. Framförallt är det den angivna

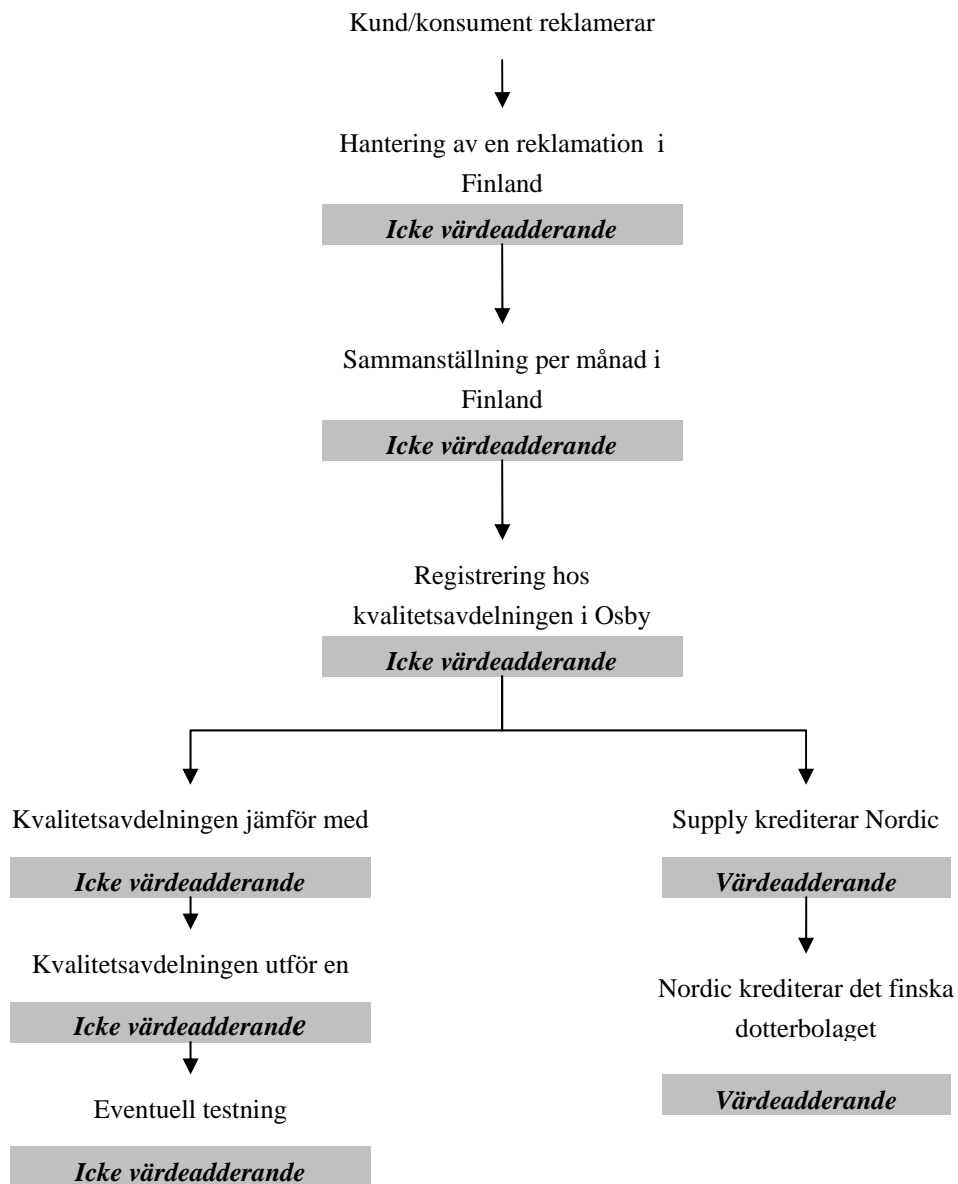
reklamationsorsaken som ibland inte överrensstämmer med verkligheten. Anledningen är att Danmark fyller i rapporten precis innan de reklamerade produkterna skickas till Sverige istället för att göra det direkt när reklamationen kommer in och kontrolleras. Reklamationsorsaken för varje produkt kontrolleras därmed inte noggrant igen innan den noteras i reklameringsrapporten utan istället är det vanligt förekommande att samtliga reklamationer av en produkt erhåller samma reklamationsorsak. Problemet hade förmodligen inte varit så stort om det inte vore för att det kan gå upp till fyra månader från det att en reklamation kommer in till det att den registreras i reklameringsrapporten.

Danmark är det enda av de nordiska dotterbolagen som kontinuerligt rapporterar reklamerade Playmix-produkter. Rapporteringen görs dock inte på ett bra sätt och den följs heller inte upp på ett bra sätt.

Orsaken till att rapporteringen inte fungerar är att Playmix-produkterna noteras i samma mall som BRIO-produkterna. Reklamationsorsakerna som finns i mallen är framtagna speciellt för BRIO-produkter vilket medför att de inte alltid passar för en Playmix-produkt. Problemet med uppföljning beror på att kvalitetsavdelningen i Osby enbart gör en sammanställning av reklamationer gällande BRIO-produkter. Kvalitetsavdelningen måste därför gå igenom reklameringsrapporten från Danmark och ta bort samtliga Playmix-produkter. Danmark registrerar alltså reklamationer av Playmix-produkter i onödan och Sverige utför onödigt arbete med att ta bort dem. Eftersom reklamationer av Playmix-produkter är viktig information för BRIO borde rutiner tas fram för att fånga upp denna information.

## 10.4 Reklamationer i Finland

### 10.4.1 Klassificering - konsument eller butik reklamerar



Figur 18 Klassificering av de aktiviteter som utför i samband med en reklamation i Finland

Enligt exakt samma resonemang som för Danmark har två aktiviteter i Figur 18 klassificerats som värdeadderande. Övriga aktiviteter har klassificerats som icke värdeadderande. Det är de aktiviteter som har med registrering, samanställningar m.m. att göra, dvs. viktiga aktiviteter för BRIO men ej direkt värdeskapande för kunden.

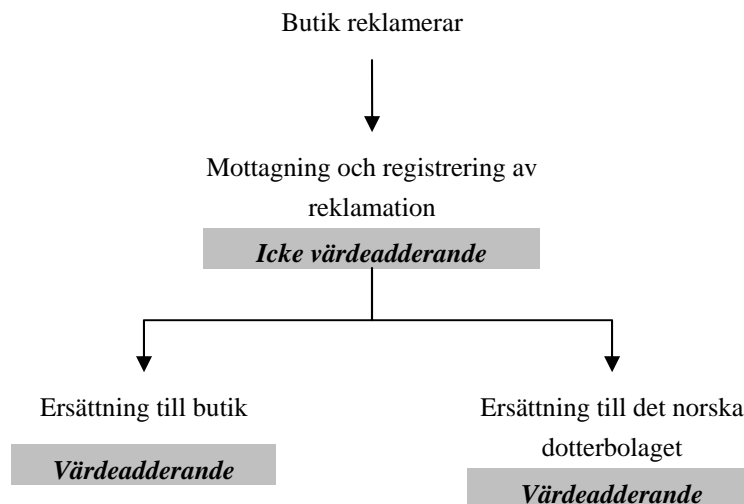
#### 10.4.2 Diskussion om reklamationshanteringen i Finland

Inga aktiviteter i reklimationsprocessen har klassificerats som spill och samtliga aktiviteter kan därför sägas utföras för att skapa någon form av nytta. Det bör dock noteras att den insamlade informationen om reklamationshanteringen i Finland inte är lika detaljerad som den om hanteringen i Danmark och i Sverige. Det är därför möjligt att Finland utför fler aktiviteter i samband med en reklamation än de som angetts.

Enligt de uppgifter Finland angav vad gäller reklamationshanteringen av BRIO-produkter verkar den fungera väl. Det gäller både de aktiviteter som utförs direkt i samband med en reklamation samt den rapportering som sker till Sverige. Finland är det enda nordiska dotterbolag som kontinuerligt rapporterar antalet reklamationer på ett tillfredsställande sätt. En rapport skickas in en gång i månaden och tillförlitligheten på rapporten kan anses vara hög. Det som gör tillförlitligheten hög är att Finland noterar varje reklamation, vilken produkt det gäller samt dess reklimationsorsak, samtidigt som den kommer in och kontrolleras. Det är dock viktigt att observera att den reklimationsrapport som skickas till Sverige inte innefattar Playmix-produkter. Det kommer därför att vara viktigt för BRIO att ta fram regler och rutiner för hur detta skall göras om en tillförlitlig dokumentation och uppföljning skall kunna utföras.

## 10.5 Reklamationer i Norge

### 10.5.1 Klassificering - butik reklamerar



**Figur 19** Klassificering av de aktiviteter som utförs i samband med en reklamation i Norge

Enligt tidigare resonemang har de aktiviteter som har med ersättning att göra klassificerats som värdeadderande i Figur 19. En aktivitet har klassificerats som icke värdeadderande eftersom den inte skapar något direkt värde för butiken.

### 10.5.2 Diskussion om reklamationshandlingen i Norge

Generellt sett får dotterbolaget i Norge in väldigt lite reklamationer. En uppskattning som gjordes av en person på det norska bolaget visar att värdet på reklamerade produkter under ett år uppgår till 50 000 NOK. Jämfört med omsättningen på 28 miljoner NOK handlar det om relativt få reklamationer. Anledningen är dels returavtalet som samtliga butiker i Norge har samt att konsumenter aldrig reklamerar direkt till BRIO.

Trots att Norge endast får in ett få antal reklamationer borde de ingå i den statistik som BRIO vill föra över hela koncernen. Eftersom seriefel vanligtvis innebär att ett stort antal liknande produkter är felaktiga är det viktigt för BRIO att erhålla denna information.

## *10.6 Generell diskussion*

De aktiviteter som klassificerats som värdeadderande, dvs. där ersättning till konsument, butik eller dotterbolag sker, är de mest betydelsefulla. Det är viktigt att satsa resurser på de värdeadderande aktiviteterna så att de utförs på bästa möjliga sätt. Inom BRIO-koncernen verkar ersättningen av konsumenter, butiker och dotterbolag för reklamerade BRIO-produkter ske på ett bra sätt som skapar nöjda kunder. Ersättning till konsumenter och butiker för reklamerade Playmix-produkter fungerar också bra men någon ersättning till dotterbolagen för reklamerade Playmix-produkter existerar inte. Anledningen är att de flesta reklamationer av Playmix-produkter inte registreras av dotterbolagen. Därmed kan dotterbolagen inte skicka in någon information till Sverige och de kan då inte heller erhålla någon ersättning. Det danska dotterbolaget skickar ibland in information om reklamationer gällande Playmix-produkter. Information utnyttjas dock inte av BRIO-Sverige vilket har lett till att inte heller Danmark får någon ersättning.

Med hjälp av värdeanalysen kan slutsatsen dras att de aktiviteter som innebär en kontroll av den reklamerade produkten bör minimeras då dessa klassificerats som icke värdeadderande aktiviteter. Det är dock viktigt att de utförs för att få en väl fungerande reklamationshantering.

De aktiviteter som klassificerats som spill bör elimineras eftersom de inte tillför något värde till reklamationshanteringen.



## 11 Förbättringsförslag inom de Nordiska dotterbolagen

---

*I kapitlet ges förslag på förbättringar av reklamationshanteringen inom Norden. Förslagen baseras på de problem och nödvändiga förändringar som tagits upp tidigare. Förbättringsförslag på kort sikt, medellång sikt samt lång sikt presenteras.*

### 11.1 Förbättringsförslag på kort sikt

BRIO:s målsättning var från början att använda det existerande affärssystemet i Norden för att fånga upp samtliga reklamationer. Förbättringsförslagen på kort sikt, ett år, inkluderar dock inte affärssystemet. Det finns flera anledningar till detta. Den främsta anledningen är att BRIO planerar att byta ut affärssystemet inom en snar framtid. BRIO:s ambition är att ta fram ett affärssystem som skall vara gemensamt för hela koncernen, vilket innebär att samtliga dotterbolag skall använda samma system. Fördelen med ett gemensamt system är att information från ett dotterbolag direkt blir tillgänglig på huvudkontoret i Sverige.

En annan anledning till att inte utnyttja det existerande affärssystemet är att antalet felorsakskoder är väldigt begränsade. I dagsläget finns det endast två koder för produktrelaterade reklamationer, *kvalitetsproblem (leverantörsersättning)* och *övriga kvalitetsproblem*, vilket gör att många reklamationer hamnar under samma kod. Koderna kan ses Appendix 1. Om BRIO vill använda informationen om reklamationer till t.ex. produktförbättringar är det viktigt att försöka ha så detaljerade felorsakskoder som möjligt. Eftersom det kommer att ta tid att utvidga antalet koder samt att implementera användningen av koderna är det inte lönt för BRIO att använda det befintliga affärssystemet.

Ytterligare en anledning till att inte utnyttja det existerande affärssystemet är att förståelsen för affärssystemet är mycket dålig inom organisationen. Det är därför bättre att de anställda får sätta sig in i det nya systemet direkt istället för att lägga ned tid på att försöka förstå någonting som snart

kommer att förändras. Dessutom registreras i dagsläget inte allt som har med reklamationer att göra i affärssystemet, t.ex. när kundtjänst ersätter lösa delar av en produkt.

Vidare registreras inte reklamationerna i affärssystemet förrän en kreditering sker. Eftersom kreditering utförs sent i reklamationsprocessen och dessutom oftast inte utförs av den person som får in reklamationen ökar risken att något fel uppstår vid registreringen. Den reklamationsorsak som anges kan t.ex. vara felaktig eller i värsta fall anges ingen reklamationsorsak alls.

### 11.1.1 Förbättringsförslag Sverige

Det kan noteras att den icke värdeadderande aktiviteten, *reklamationen registreras*, som utförs i både Danmark och i Finland inte existerar i Sverige. Eftersom aktiviteten behövs för att få en fungerande reklamationshantering borde den utföras även i Sverige. I Sverige är dokumentation av reklamationer bristfällig och resurser borde satsas på att fånga upp samtliga reklamationer.

För att fånga upp reklamationer av BRIO-produkter från konsumenter och butiker i Sverige är förslaget att använda samma reklamationsmall som kvalitetsavdelningen skickat till dotterbolagen. Reklamationsmallen kommer fortsättningsvis att benämnas BRIO-lista. Eftersom BRIO-produkter och Playmix-produkter skiljer sig mycket åt kommer det att bli svårt att fånga upp samtliga reklamationer i en lista. Det är därför bättre att använda en separat lista för att fånga upp reklamationer på Playmix-produkter. Förslagsvis kan även denna lista, härnäst kallad Playmix-lista, vara i form av ett excelblad. För att underlätta arbetet för berörda personer kan de båda listorna finnas i samma excelfil, men i olika blad.

För att kunna använda Playmix-listan på ett bra sätt måste den se lite annorlunda ut jämfört med BRIO-listan. De stora skillnaderna är att inga artikelnummer eller reklamationsorsaker skall finnas angivna. Det bör istället finnas en kolonn där artikelnumret kan noteras och en kolonn där reklamationsorsaken kan anges. Fördelen med att utforma Playmix-listan på detta sätt är att det finns ca 12 000 Playmix-artiklar. Om alla dessa artiklar

skulle vara givna i en lista, precis som det är för BRIO-produkterna, skulle det medföra att excelfilen blev onödigt stor och otydlig. Dessutom är reklimationsorsakerna till Playmix-produkterna mycket varierande och det är i dagsläget svårt att säga vilka de vanligaste reklimationsorsakerna är då ingen dokumentation av Playmix-produkter finns tillgänglig.

Förslaget på kort sikt innebär att kundtjänst skall ha en BRIO- och en Playmix-lista där samtliga inkomna reklamationer registreras. Samtidigt som en konsument reklamerar en produkt skall dess artikelnummer samt reklimationsorsak noteras i listan. Det är dock inte nödvändigt att som tidigare notera datum, vilken åtgärd som utfördes samt konsumentens namn och adress. Eventuellt kan kundtjänst i framtiden ha nytta av att veta vad som gjorts med en viss reklamation men för tillfället är det viktigare att registrera vilken produkt som reklamerats samt reklimationsorsaken.

Det finns i dagsläget inga resurser till att utföra en alltför detaljerad dokumentation av alla reklamationer. Att fylla i BRIO- eller Playmix-listan kräver dock inte stora resurser utan det borde vara genomförbart. För kundtjänsts del är det förmodligen bättre att ta två samtal mindre per dag och istället verkligen registrera alla inkomna reklamationer den dagen. Dessutom är det med största sannolikhet så att en konsument som inte kommer fram till kundtjänst en dag försöker igen nästa dag. BRIO- och Playmix-listan skall skickas till kvalitetsavdelningen i Osby en gång i månaden för sammanställning och utvärdering.

Säljare som erhåller reklamationer måste också dokumentera detta. Ett förslag är att även de har en BRIO- och en Playmix-lista. När en butik reklamerat produkter noterar säljaren dessa på respektive lista. Även värdet på varje reklamerad produkt noteras och listorna skickas därefter till logistikenheten. Ett alternativ är att säljarna inte har dessa listor utan istället själva i ett vanligt e-mail noterar artikelnumret, reklimationsorsak samt värdet på de reklamerade produkterna. Förfarandet blir då nästan identiskt med dagens hantering. Logistikenheten skall sedan sammanställa alla reklamationer de får in, både reklamationer från säljarna och de som kommer in till logistikenheten direkt från butiker. Även denna sammanställning skall göras i två separata listor, en för BRIO och en för Playmix. Listorna skall sedan skickas till kvalitetsavdelningen en gång i månaden.

När kvalitetsavdelningen fått in listor från kundtjänst och från logistikavdelningen skall en sammanställning över samtliga reklamationer inkomna från konsumenterna och butiker i Sverige göras. Fortfarande är en uppdelning mellan BRIO- och Playmix-produkter att föredra. Till skillnad från sammanställningen över de utomnordiska dotterbolagen ligger denna sammanställningen inte till grund för någon kreditering utan endast för en uppföljning. Kundtjänst och logistikavdelningen krediterar själva konsumenterna respektive butikerna. Den uppföljning som bör göras kan likna den som redan görs på reklamationer från de utomnordiska dotterbolagen. Kvalitetsavdelningen kan därmed jämföra antalet reklamerade produkter med försäljningsvolymen, undersöka om någon produkt reklamerats mycket samt sammanställa reklamationerna under ett år och redovisa resultatet i den årliga kvalitetsrapporten.

Det finns även ett par mindre förändringar som skulle kunna göras i Sverige för att förbättra reklamationshandlingen. Den första gäller Sveriges ersättning till kunder och konsumenterna. I Sverige ersätts kunder och konsumenterna nästan alltid för reklamerade varor medan Danmark och Norge är hårdare med detta. Danmark godkänner inte alla reklamationer som skickas in och i Norge får konsumenten alltid vända sig till butiken. Sverige borde sätta en gräns för hur gamla produkter får vara för att reklamationen skall godkännas samt om produkter som reklamerats pga. förslitning verkligen alltid skall ersättas. Detta kommer att bli allt viktigare i framtiden då mer elektronik och plast tillförs produkterna. Ett förslag är att Sverige kan utnyttja ett liknande standardformulär som Danmark har för att skicka tillbaka en icke-godkänd reklamation.

Ytterligare en mindre förändring, som kan minska kundtjänstens arbetsbörda, är att skriva på BRIO:s hemsida att konsumenten helst skall vända sig till butiken för att reklamera en produkt. Förhoppningsvis kan BRIO då förmå en del konsumenterna att gå till butiken istället för att höra av sig till BRIO.

### 11.1.2 Förbättringsförslag Danmark

För att förbättra reklamationshandlingen i Danmark behöver ett antal förändringar göras. Den första gäller kontrollen av reklamerade produkter.

Danmark lägger ned mycket resurser på att ta in och kontrollera produkter. Till skillnad från Sverige kräver Danmark att butikerna skickar in samtliga reklamerade produkter. För att spara tid och pengar borde endast dyrare produkter samt reklamationer orsakade av seriefel skickas in. Eventuellt kan produkter också tas in om leverantören önskar det. Hanteringen skulle då få samma utformning som den i Sverige.

Reklamationer från konsumenter borde även fortsättningsvis tas in. Anledningen är att det inte skall vara möjligt att erhålla gratisprodukter. Reklamationer som gäller nya produkter eller när reklamationsorsaken är ny bör kontrolleras noggrant medan övriga reklamationer endast behöver registreras.

Direkt när ett reklamationsärende kommer in till Danmark borde en registrering göras i det excelblad som skickats ut från huvudkontoret. Att registreringen i excelbladet görs direkt ökar dessutom tillförlitligheten när det gäller reklamationsorsaken. För att kunna rapportera reklamationer angående både BRIO- och Playmix-produkter är ett förslag att utnyttja två separata listor. För att registrera reklamationer av BRIO-produkter kan Danmark fortsätta använda den lista som används i dagsläget, den s.k. BRIO-listan.

När det gäller reklamationer av Playmix-produkter är förslaget att använda samma form av lista som gavs som förslag i Sverige. Det innebär att den reklamerade produktens artikelnummer samt dess reklamationsorsak skall anges i en Playmix-lista. De två reklamationslistorna skall sedan skickas in till kvalitetsavdelningen i Osby en gång i månaden.

Ytterligare en förändring, som skulle innebära stora kostnadsbesparingar, är att Danmark inte behöver skicka några reklamerade produkter till Sverige. Det borde vara fullt tillräckligt att endast det danska dotterbolaget kontrollerar produkterna. Genom att göra på detta sätt kan flera fördelar uppnås. För det första sparar dotterbolaget i Danmark både tid och pengar genom att de inte behöver lägga de reklamerade produkterna på lager för att sedan gå igenom dem en gång till innan de skickas till Sverige. Vidare behöver inte BRIO-Sverige ta emot och gå igenom produkterna ytterligare en gång. Förändringen motiveras ytterligare av att BRIO-Sverige inte är

intresserade av att få in alla reklamerade produkter. Dessutom kontrolleras produkterna i Sverige endast i mån av tid.

### 11.1.3 Förbättringsförslag Finland

Baserat på den information som finns tillgänglig om reklamationshanteringen i det finska dotterbolaget är inte några större förändringar nödvändiga. Rapporteringen av reklamationer gällande BRIO-produkter bör utföras på samma sätt som i dagsläget. Den enda förändringen som krävs för att erhålla en fungerande reklamationshantering är att finna ett sätt att fånga upp reklamationer gällande Playmix-produkterna. Förslaget är att även det finska dotterbolaget skall registrera Playmix-reklamationer på en separat Playmix-lista.

### 11.1.4 Förbättringsförslag Norge

Den enda förändringen som behöver göras i Norge är att de skall dokumentera alla reklamationer som kommer in, dvs. de som beror av seriefel. Dokumentationen kan liksom för övriga nordiska dotterbolag göras i en BRIO- och en Playmix-lista och skickas till Sverige en gång i månaden. Eftersom det norska bolaget får in väldigt lite reklamationer borde det inte kräva ett alltför stort arbete att göra detta. Det viktiga är att det finns en person som ansvarar för dokumentationen och att denna person förstår vikten av att utföra arbetet på rätt sätt.

## 11.2 Förbättringsförslag på medellång sikt

Om BRIO lyckas fånga upp alla Playmix-reklamationer kan på medellång sikt, ca två år, de vanligaste reklamationorsakerna identifieras. Utifrån detta kan sedan en lista, liknande den för BRIO-produkter, tas fram. Det skall därmed finnas en lista med redan givna reklamationorsaker. Det kommer förmodligen att vara svårt att använda alltför detaljerade reklamationorsaker eftersom det finns väldigt många olika produkter. Istället kan kanske mer övergripande orsaker användas, t.ex. elektriskt fel, lös del eller trasig del. Hanteringen av Playmix-produkter, både

registreringen hos dotterbolagen och sammanställningen hos kvalitetsavdelningen i Osby, kommer därmed att underlättas.

När rapporteringen av reklamationer gällande Playmix-produkter har pågått en tid kan BRIO få svar på frågan hur vanligt förekommande de är. Om det visar sig att antalet reklamationer är väldigt få kanske BRIO måste ta ställning till om det verkligen lönar sig att föra en omfattande dokumentation av dessa reklamationer.

Om det däremot visar sig att antalet reklamationer är större än vad BRIO i dagsläget tror kan den nya informationen användas vid t.ex. ersättningsanspråk från leverantörer. Dessutom kan informationen användas för att följa upp leverantörer och på så sätt få dem att åtgärda problemen.

### *11.3 Förbättringsförslag på lång sikt*

På lång sikt bör BRIO:s mål vara att använda det tilltänkta nya gemensamma affärssystemet för att fånga upp samtliga reklamationer från alla dotterbolag. Med lång sikt menas ca fem år.

De vanligaste reklamationsorsakerna för både BRIO- och Playmix-produkter bör användas i det nya affärssystemet.

Ett förslag är att reklamationer alltid skall registreras direkt i affärssystemet då de kommer in till BRIO. Det gäller för samtliga dotterbolag inom koncernen. Förslagsvis kan det i affärssystemet finnas ett formulär där reklamationen skall registreras. Ett principförslag på ett formulär kan ses i Figur 20. Först skrivs dotterbolag samt artikelnumret på den reklamerade produkten in. Därefter väljs en av ett antal givna reklamationsorsaker genom att markera rätt orsak. Om den verkliga reklamationsorsaken inte finns med i formuläret väljs alternativet *other*. Om så önskas skall även fri text kunna läggas till.





## **12 Reflektioner kring fortsatt reklamationsarbete**

*I kapitlet tas viktiga områden upp som borde undersökas närmare vid ett fortsatt reklamationsarbete. Områden som berörs är returavtalet, garanti samt allmän reklamationshantering inom koncernen.*

### ***12.1 Utvärdering av returavtalet***

Returavtalet som används mellan BRIO och återförsäljare i Sverige och Norge borde utvärderas. Anledningen är att BRIO inte vet om det är lönsamt att använda avtalet. Fördelen med returavtalet är att det underlättar arbetet med reklamationer för båda parter eftersom ingen omfattande hantering eller registrering av reklamationer krävs. Ingen säljare eller butik behöver gå igenom de reklamerade produkterna utan de kan kasseras direkt. Nackdelen är dock att returavtalet, ersättningen med en procent av fakturerat värde, kan innebära att BRIO betalar mer än värdet av de reklamerade produkterna. Det betyder att BRIO skulle tjäna på att istället kreditera butiker för de reklamationer som verkligen uppstår. Ytterligare en nackdel är att returavtalet medför att ingen dokumentation av reklamationer görs. Ingen uppföljning är möjlig och BRIO kan därmed inte ta lärdom av erhållna reklamationer.

Utvärderingen borde göras genom att jämföra värdet på de reklamerade produkterna med kostnaden för den ersättning som returavtalet innebär tillsammans med kostnaden för det arbete som utförs för att hantera en reklamation. Arbetet som utförs är krediteringen som görs av logistikavdelningen i Osby samt eventuellt att säljaren går igenom de reklamerade produkterna. För att möjliggöra undersökningen krävs det att reklamationer till butiker med returavtal dokumenteras. BRIO skulle kunna utvärdera ett antal butiker med returavtal för att på så sätt få en uppfattning om avtalet verkar vara lönsamt eller inte. Ett alternativ är att istället undersöka ett antal butiker som inte har returavtal. Undersökning skulle då bli enklare eftersom dokumentation av reklamationer redan finns tillgänglig. Genom att jämföra värdet av reklamerade produkter, tillsammans med en uppskattning av kostnaden för reklamationshanteringen, med kostnaden som ett returavtal skulle innebära kan avtalets lönsamhet utvärderas.

## *12.2 Garanti på produkter*

Som tidigare diskuteras i Kapitel 11.1.1 är Sverige generellt mycket givmilda med att ersätta konsumenter och butiker för reklamerade varor. Att vara alltför givmilda kan bli ohållbart i framtiden då alltmer elektronik och plast kommer att ingå i produkterna vilket gör att de inte kommer att hålla lika länge som de gamla träprodukterna. Danmark och Norge har hårdare krav för vad som anses vara en godkänd reklamation. En närmare undersökning av Danmark och Norge skulle kunna hjälpa Sverige att ta fram regler för hur reklamationsersättning skall hanteras. En gräns för hur länge en garanti skall gälla samt regler för hur hög servicenivå BRIO-Sverige önskar ha vad gäller reklamationsersättning borde tas fram.

## *12.3 Hantering av reklamationer i de utomnordiska dotterbolagen*

Ett viktigt arbete i framtiden är att mer detaljerat undersöka hanteringen av reklamationer i de utomnordiska dotterbolagen. Syftet är att upptäcka varför det föreligger så stora skillnader i hanteringen av en reklamation i de olika dotterbolagen. Genom att ta fram mer information om hanteringen i respektive dotterbolag och jämföra dem sinsemellan kan mycket lärdomar erhållas. Kunskapen kan sedan användas för att ta fram gemensamma regler och rutiner för hur en reklamation skall hanteras.

Reparationen som vissa dotterbolag, t.ex. Tyskland, utför av reklamerade produkter borde undersökas närmare. Eftersom en reparation kan kräva mycket resurser, både i form av tid, personal samt komponentlager, är det mycket tveksamt om detta verkligen lönar sig för BRIO.

Dessutom borde BRIO undersöka om det lönar sig att kontrollera alla reklamerade produkter. Vissa dotterbolag som t.ex. Frankrike tar in och kontrollerar samtliga reklamerade produkter medan andra dotterbolag som t.ex. USA i princip aldrig tar in några reklamerade produkter. Det innebär stora kostnader för BRIO att ta in och kontrollera alla reklamationer och det är med stor sannolikhet inte lönsamt att göra det. Men eftersom en

undersökning av reklamerade produkter på sikt kan leda till produktförbättringar borde BRIO till en viss del utföra kontroller. BRIO måste göra en avvägning mellan värdet av att undersöka reklamationer och kostnaden för att göra det. Regler och rutiner för när en reklamation skall tas in och kontrolleras borde tas fram och göras gällande för samtliga dotterbolag.



## Källförteckning

---

### Litteratur

Denscombe M (Lund Studentlitteratur 2000); "Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna"

Eriksson L T & Wiedersheim-Paul F (Malmö Liber Ekonomi 2001); "Att utreda forska och rapportera"

Hill T (Palgrave 2000); "Manufacturing strategy"

Holme I M & Solvang B K (Lund Studentlitteratur 1997); "Forskningsmetodik"

Lekvall P & Wahlbin C (Göteborg IHM läromedel 1993); "Information för marknadsföringsbeslut"

Larsson E & Ljungberg A (Lund Studentlitteratur 2001); "Processbaserad verksamhetsutveckling"

Wallén G (Lund Studentlitteratur 1996); "Vetenskapsteori och forskningsmetodik"

Bergman B & Klefsjö B (Lund Studentlitteratur 2001); "Kvalitet – från behov till användning"

Gerdin J (Lund Studentlitteratur 1995); "ABC-kalkylering"

### Elektroniska källor

[www.brio.net](http://www.brio.net), 2003-10-01

### Öppna intervjuer

Åsa Ahlberg, kundservice BRIO Toys, 2003-10-06

Anders Brogren, dataansvarig, 2003-10-07  
Lone Hansson, kvalitetsassistent, 2003-10-01  
Jarri Harju, inköpare Playmix, 2003-10-06  
Torbjörn Jansson, inköpare Playmix, 2003-10-01  
Mats Jarlung, controller BRIO Toys, 2003-09-26  
Göran Kullberg, platschef BRIO Toys, 2003-10-06  
Camilla Lidgren, konstruktionschef BRIO Toys, 2003-10-02  
Liselotte Lindhe, produktionsplanerare BRIO Toys Supply, 2003-09-29  
Bo Nilsson, logistik, 2003-10-20  
Lars-Göran Nilsson, testansvarig BRIO Toys, 2003-10-02  
Per-Ola Nilsson, inköpare Playmix, 2003-10-01  
Lars Olsson, produktutvecklare BRIO Toys, 2003-09-29  
Lena Wikström, kundtjänst, 2003-10-07  
Timmy Zackrés, kvalitets- och miljöchef, löpande under hösten 2003

### **Uppföljningsintervjuer**

Bengt Brink, inköpare Playmix, 2003-11-27  
Anders Brogren, dataansvarig, 2003-11-20  
Lone Hansson, kvalitetsassistent, löpande under hösten 2003  
Jarri Harju, inköpare Playmix, 2003-11-25  
Torbjörn Jansson, inköpare Playmix, 2003-11-25  
Mats Jarlung, controller BRIO Toys, 2003-11-25  
Helén Kronvall, kundservice BRIO Toys, 2003-11-17  
Bo Nilsson, reklamationsansvarig logistik, 2003-11-25  
Lars-Göran Nilsson, testansvarig BRIO Toys, löpande under hösten 2003  
Malin Nilsson, Nordicorganisationen, 2003-11-20  
Ulf Persson, logistikchef, 2003-12-16  
Rickard Persson, lönechef, 2004-02-19  
Niklas Sjöberg, säljare, 2003-11-27  
Lena Wikström, kundtjänst, löpande under hösten 2003  
Johan Ydesand, 2003-11-25  
Timmy Zackrés, kvalitets- och miljöchef, löpande under hösten 2003

### **Besöksintervjuer i Danmark**

Kasper Buchvoll, Nordic product manager, 2003-11-04  
Tage Mulvad, lageransvarig, 2003-11-04

### **Frågor via e-mail**

Liz Clough, kundtjänst England, 2003-11-17

Carolin Erlich, kundtjänst Frankrike, 2003-11-04

Judy Neubauer, kundtjänst USA, 2003-10-23

Sanna Raunela, kundtjänst Finland, 2003-10-30

Birgit Zimmermann, kundtjänst Tyskland, 2003-10-20

### **Telefonintervjuer**

Hans Bergman, Japan, 2004-01-15

Terje Authen, Norge, 2004-01-13





## Appendix 1

---

### *Urval av felorsakskoder i det befintliga affärssystemet*

11	Saknas i sändning (transportören har ”tappat bort varan”)
12	Saknas i sändning (feluttag)
13	Transportskada (transportören)
14	Transportskada (dåligt packad)
15	Felaktigt debiterat pris (vid prisreducering)
19	Övrigt (skadat)
20	Kvalitetsproblem (leverantörsersättning)
29	Övriga kvalitetsproblem
31	Felbeställt
32	Kunden ångrat sig
33	Överleverans
34	Felfakturering
35	Saknas i sändning (feluttag) kunden vill inte ha ersättning
39	Övrigt prima retur



## Appendix 2

---

### Frågor som ställdes under de öppna intervjuerna:

#### *Generella frågor:*

- Hur har omorganisationerna påverkat faktorer som tillverkning, kvalitet, arbetsbelastning osv.?
- Påverkas dina arbetsuppgifter av BRIO:s affärsidé och kvalitetspolicy?
- Hur fångas eventuella idéer från de anställda upp?

*Hur har följande faktorer förändrats under de senaste åren och vad kan anledningen till en eventuell förändring vara?*

- Antalet reklamationer?
- Antalet kassationer?
- Produktutbudet?
- Kvalitetskontroller?
- Administrationen?
- Antalet leverantörer och samarbetet med dessa?
- Försäljningskanaler?
- "Dina arbetsuppgifter"?

#### *Frågor med anknytning till produktionen*

- Hur påverkas kvaliteten av att en allt större del av tillverkningen flyttas utomlands? Vad mer kan påverkas av detta?
- Utförs mycket arbete manuellt?
- Hur bestäms det om en komponent skall tillverkas eller köpas in?
- Hur bestäms det hur länge en produkt skall befinna sig i sortimentet?

#### *Frågor med anknytning till kvalitetskontroller och logistik:*

- Hur kontrolleras kvaliteten på ingående material, inköpta produkter samt egentillverkade produkter?
- Hur sker kvalitetskontroller hos dotterbolagen och distributörer?

- Levereras alla produkter till centrallagret i Osby? Finns det fler centrallager?
- Hur arbetar man på exportavdelningen?

*Frågor med anknytning till reklamationer:*

- Vad är de vanligaste reklimationsorsakerna?
- Vad är anledningen till att BRIO inte känner till hur stora reklimationskostnaderna är?
- Varför har det nu uppstått ett behov av att ta reda på reklimationskostnaderna?
- Delas reklamationerna in i olika klasser beroende på hur allvarlig reklamationen anses vara? Vem bedömer i så fall detta?
- Hur sker ersättning till kund? Alltid genom ny produkt eller även genom reparationer?
- Finns det någon gräns för hur gammal en produkt får vara för att en reklamation skall godkännas?
- Har BRIO haft speciella reklimationsproblem för några produkter eller under någon tid?

**Frågor som ställdes under uppföljningsintervjuerna – de utomnordiska dotterbolagen:**

*Frågor specifikt till kvalitetsavdelningen:*

- Hur fungerar reklamationssystemet för BRIO-produkter?
- Finns det några rutiner för hantering av reklamationer?
- Vad görs med den reklimationsrapport som dotterbolagen skickar in en gång i månaden?
- Görs det någon jämförelse av antalet reklamationer från tidigare år?
- Hur tillförlitlig är den data som finns om antalet reklamationer av BRIO-produkter?
- Hur skall en reklimationskostnad definieras?
- Finns det uppgifter om reklimationskostnader för några produkter? Hur beräknas i så fall dessa?

*Frågor specifikt till testavdelningen:*

- Hur ofta leder en reklamation till att tester utförs?

- Vad är syftet med att extra tester utförs på reklamerade produkter?
- Har det tillkommit många säkerhetsföreskrifter under de senaste åren?

*Frågor specifikt till produktionen:*

- När infördes systemet med att de anställda lägger lappar i de lådor de hanterat? Vad är syftet med detta system? Får de anställda någon feedback?
- Hur ofta leder en reklamation till omtillverkning?

*Frågor specifikt till supply:*

- Hur ofta sker kreditering av dotterbolagen?
- Vilket värde krediteras dotterbolagen med?

*Frågor specifikt till logistikavdelning:*

- Hur beräknas kostnaden för transport till de olika dotterbolagen?
- Vad innebär logistikrelaterade reklamationer?

*Frågor specifikt till ekonomiavdelningen:*

- Hur fungerar BRIO:s produktkalkyler? Vad ingår? Vilka är fördelningsbaserna?
- Hur beräknas det pris dotterbolagen betalar för en produkt?
- Vad är det lägsta respektive högsta pris dotterbolagen betalar för en BRIO-produkt?

*Följande frågor ställdes till samtliga personer involverade i reklamtionsprocessen:*

- På vilka sätt kommer du i kontakt med reklamationer?
- Hur mycket tid går åt till att hantera reklamationer?

*Frågorna som skickades till de utomnordiska dotterbolagen:*

- How do you receive claims from customers and consumers? Is there a certain department handling these matters?

- Is it possible for you to estimate the time you spend handling claims? (The estimated time can be, for example, time spent per day, week, year or the approximate time to handle one reclaim.)
- We know that you send a claim report to Sweden on a monthly basis. How many people are working with collecting this data and how much time, approximately, do they spend on this?

**Frågor som ställdes under uppföljningsintervjuerna – de nordiska dotterbolagen:**

*Frågor specifikt till kvalitetsavdelningen:*

- Finns det någon data på antalet reklamationer av Playmix-produkter?
- Kommer det in någon information om reklamationer i Norge eller Danmark?

*Frågor specifikt till kundtjänst:*

- Kommer det in reklamationer både av BRIO- och Playmix-produkter?
- Vem reklamerar till kundtjänst? Både konsumenter och butiker?
- Hur beställs den nya produkten som skall skickas som ersättning?
- Dokumenteras det att en ny produkt skickats som ersättning?
- Hur bestäms det om en extra produkt skall skickas med?

*Frågor specifikt till supply:*

- Hur sker krediteringen av Nordic?
- Går det att se vilket av de nordiska länderna som krediteras?

*Frågor specifikt till säljare:*

- Kontaktar butiker och konsumenter dig angående reklamationer? Hur hanterar du i så fall det?
- Vad innebär returavtalet som BRIO har med vissa leverantörer och återförsäljare?
- Hur många reklamationer på en viss produkt krävs innan kundtjänst eller logistikavdelningen kontaktar dig? Kontaktar du i detta fall alltid leverantören?

- Hur många av ”dina kunder” har returavtal?

*Frågor specifikt till logistikavdelning:*

- Vem/vilka inom Norden reklamerar hit?
- Vilka produkter reklameras hit? Både BRIO- och Playmix?
- Vad gäller reklamationerna? Både logistik- och kvalitetsrelaterade reklamationer?
- Skickas de reklamerade produkterna in till BRIO?
- Hur sker dokumentationen av reklamationer?

*Frågor specifikt till dataavdelning:*

- Hur fungerar det aktuella affärssystemet?
- Registreras en beställning från lager i affärssystemet?
- Hur mycket kan affärssystemet utvidgas? Främst vad gäller antalet koder.

*Frågor till BRIO-Danmark:*

- Hur kommer reklamationer in till BRIO-Danmark från kunder och butiker?
- Hur många personer arbetar med hantering av reklamationer samt hur är de involverade i denna hantering?
- Finns det klara regler och rutiner för hantering av reklamationer i Danmark?
- Skickas de reklamerade produkterna in till BRIO?
- Utför ni några tester eller reparationer?
- Hur sker ersättning till kund respektive butik?
- Har många butiker ett s.k. returavtal? Vad innebär detta i så fall?
- Hur dokumenteras reklamationer? Både BRIO- och Playmix-produkter.
- Hur mycket säljs av BRIO- respektive Playmix-produkter?
- Hur stor del av reklamationerna gäller Playmix-produkter?
- Hur hanteras reklamationer av Playmix-produkter?
- Vem sammanställer rapporten som skickas till Osby?
- Hur ser denna rapport ut?
- Hur ofta skickas denna rapport in?

- Skulle det innebära mycket merarbete att skicka in en liknande rapport för reklamationer av Playmix-produkter?
- Registreras allt som rör reklamationer i det affärssystem som är gemensamt inom Norden?



## Appendix 3

### Mall för reklamationssammanställning

Code	Parts missing	Wood split	Wheels broke/ loose	Plastic broke	Paint chipped/ scratched	Bogies loose	Magnet broke/ loose	Crushed boxes or broken tub	Electrical problems	Battery related	Other and description	Total
33276												
33322												
33325												
33326												
33327												
33333												
33339												
33342												
33344												
33346												
33367												
33363												
33374												
33387												
33408												
33466												
33481												
33482												
33630												
33632												
33640												
33641												
33642												
33690												
33604												
33606												
33608												
33613												
33645												
33646												
33647												
33668												
33672												
33675												
33676												
33750												
33751												
33901												
33903												
33925												
33928												
34224												
34531												
34552												
253010												
310013												



## Appendix 4

---

### *Kompletterande beskrivning av reklamationshantering hos dotterbolagen*

Även om dotterbolagen hanterar reklamationer på liknande sätt finns det vissa viktiga delar som är olika. För att öka förståelsen och tydliggöra hur hanteringen sker i dotterbolagen ges en övergripande beskrivning av det arbete som utförs i respektive dotterbolag. Anledningen till att det inte finns en detaljerad beskrivning för samtliga dotterbolag är att det endast gick att erhålla information från dotterbolaget i England, Frankrike, Japan, Tyskland samt USA.

#### England

I princip skall alla reklamerade produkter skickas in till BRIO-England för kontroll. Reklamationer som kommer från konsumenter kontrolleras av kundtjänst medan reklamationer från butiker kontrolleras av lagerpersonal. Om reklamationen kommer från en konsument sker ersättning genom att produkten repareras eller genom att en helt ny produkt skickas ut. Butiker erhåller ersättning i form av en ny produkt eller en kreditering med produktens värde. Det är kundtjänst som ansvarar för att skicka in reklimationsrapporten till Sverige en gång i månaden. Alla brådskande reklamationer, dvs. sådana reklamationer som gäller säkerhet, skickas till BRIO-Sverige. BRIO-England väntar sedan på ett svar från Sverige innan de kontaktar butiken eller konsumenten.

#### Frankrike

Marknadsavdelningen är huvudansvarig för reklamationer i Frankrike. Det är även de som sammanställer och skickar in reklimationsrapporten till Sverige. Alla produkter skickas in till BRIO-Frankrike för att kontrolleras. En person på lager ansvarar för kontrollen av de defekta produkterna samt för att skicka ut nya produkter till butiker och konsumenter.

## Japan

I Japan är det kundtjänst som tar emot och registrerar reklamationer samt sammanställer reklameringsrapporten som skickas till Sverige. Både butiker och konsumenter vänder sig till kundtjänst men det vanligaste är att konsumenter går via butiker. Reklamationerna kommer in via e-mail eller telefon och de reklamerade produkterna skickas oftast inte in. Ersättning, både till butiker och till konsumenter, sker oftast genom att en ny produkt skickas ut. Två personer arbetar på kundtjänst och dessutom arbetar en person på lager med att skicka ut nya produkter. De japanska kunderna har mycket höga krav och kan t.ex. reklamera produkter för minsta skråma i färgen. Det går därmed åt mycket tid till att ta emot reklamationer och förklara trots att reklamationerna i slutändan ofta inte kan godkännas.

## Tyskland

Det är i huvudsak två personer som jobbar med reklameringshantering. En person på kundtjänst tar emot reklamationer och ansvarar för reklameringsrapporten. Dessutom är det en person på lagret som arbetar med reklamationer.

## USA

Alla reklameringsärenden kommer in till kundtjänst som registrerar dem och gör en sammanställning som skickas till Sverige. En person arbetar med att skicka ut nya produkter till butiker och konsumenter.

### *Brådskande reklamation*

Om en reklamation är extra viktig och brådskande skall den hanteras enligt speciella rutiner. De olika dotterbolagen skickar då direkt in den reklamerade produkten med bifogad reklameringsbeskrivning till kvalitetsavdelningen i Osby. Det finns tydliga rutiner för till vem reklamationen skall skickas samt vad som skall göras med den. Däremot finns det inga klara direktiv om vad som anses vara en brådskande reklamation. Det som finns angivet är att det kan gälla säkerheten eller ett extraordinärt fel på en produkt. Vem som avgör detta samt hur bedömningen skall göras är mindre tydligt uttryckt. Det kan t.ex. vara någon

på kvalitetsavdelningen eller ett dotterbolag som anser att en reklamation är extra viktig. Generellt kan det dock sägas att en reklamation alltid anses som extra viktig om säkerhetsföreskrifterna för något land inte är uppfyllda.

### *Åtgärder om många reklamationer erhålls*

Om logistikavdelningen eller kundtjänst får in många reklamationer på en BRIO-produkt kontaktas kvalitetsavdelningen. Kvalitetsavdelningen går igenom reklamationerna för att se om åtgärder behöver vidtas. Åtgärderna kan t.ex. gälla ytterligare tester, fler varningar på förpackningen eller återkallade produktserier.

Om logistikavdelningen eller kundtjänst får in många reklamationer på en Playmix-produkt meddelas ansvarig inköpare. Inköparen kontaktar sedan leverantören för att diskutera problemet. Diskussionen kan gälla hur ersättningen skall ske samt dess storlek. Den kan även gälla hanteringen av de reklamerade produkterna, t.ex. om samtliga produkter skall tas från marknaden och om de skall skickas till leverantören. Det är dock mycket ovanligt att en inköpare behöver kontakta leverantören angående många reklamationer på en produkt. Av de fem inköparna som kontaktades uppgav samtliga att de mycket sällan har behövt kontakta sina leverantörer. Någon kunde inte påminna sig om att det någonsin hade gjorts och övriga uppgav att de hade gjort det högst ett par gånger under det senaste året.



## Appendix 5

---

### *Beräkningar av kostnader i den utomnordiska reklamationsprocessen*

#### Generellt

Leksaksbranschen är väldigt säsongberoende vilket medför att försäljningen, och därmed även antalet reklamationer, varierar mycket från månad till månad. Den totala reklamationskostnaden kommer därför att beräknas som ett genomsnittligt värde över ett år.

#### Löner

Efter diskussion med BRIO:s lönechef beslutades det att använda en genomsnittlig månadslön på 20 000 SEK vid beräkningarna av reklamationskostnaden. Värdet baseras på genomsnittslönen för tjänstemän i Sverige som är involverade i reklamationsprocessen. För att ta hänsyn till sociala avgifter, pensionskostnader och försäkringar adderades ytterligare 50 procent till lönen vilket ger en månadslön på 30 000 SEK dvs. en årslön på 360 000 SEK.

Det är viktigt att vara medveten om att mycket av reklamationshanteringen sker utanför Sverige vilket gör att den framtagna årslönen kan ifrågasättas. Förmodligen ligger lönerna i t.ex. USA och Tyskland lite högre än i Sverige. Eftersom systemet med sociala avgifter m.m. inte finns eller fungerar på ett annat sätt utomlands beslutades, i samråd med lönechefen, att den framtagna årslönen ändå är representativ för hela koncernen.

Förutom själva lönen antogs det att ett arbetsår består av 212 dagar och att en arbetsdag utgörs av åtta timmar. Denna information tillsammans med löneinformationen användes för att skapa Tabell 11.

**Tabell 11** *Genomsnittlig kostnad för en BRIO-anställd*

Årslön (SEK)	Timlön (SEK)	Minutlön (SEK)
360 000	212	3.54

## Tid spenderad på reklamationshantering

För att kunna räkna ut kostnaden för en reklamation var det nödvändigt att identifiera den tid som läggs ned på reklamationer inom varje aktivitet. Genom utskickade enkäter samt besöks- och telefonintervjuer angav de personer som utför de olika aktiviteterna tiden de lägger ned på att behandla reklamationer.

Tiderna som angavs av de olika dotterbolagen samt av personer i Osby hade ofta olika enheter, t.ex. angavs de som andel av total arbetstid som går åt till att behandla reklamationer eller tid att behandla en reklamation. För att förenkla arbetet räknades de angivna tiderna om till antalet timmar per år som spenderas på reklamationer. Anledningen till att just tiden per år valdes var att den totala reklamationskostnaden kommer att beräknas som ett genomsnittligt värde över ett år. Med hjälp av lönekostnaderna kunde sedan den totala årskostnaden för varje aktivitet beräknas. Till sist beräknades även kostnaden per reklamation för varje aktivitet.

## Hos dotterbolagen

En sammanställning över de angivna tiderna, de bearbetade tiderna samt kostnaderna kan ses i Tabell 12 samt i Tabell 13. Det bör noteras att Finland finns med i de två tabellerna trots att det är ett dotterbolag inom Norden. Anledningen är att Finlands reklamationshantering liknar den som utförs i de utomnordiska dotterbolagen eftersom de skickar in en reklamerationsrapport till Osby en gång i månaden. Tiden de lägger på reklamerationshantering är framtagen och anledningen till att den redovisas är att det kan vara av intresse för BRIO. Tiden, och därmed kostnaden, Finland lägger per reklamation ingår däremot inte i den kostnadskalkyl som upprättats för hantering av en reklamation i de utomnordiska dotterbolagen. Finland behandlas istället tillsammans med övriga nordiska dotterbolag i Kapitel 9.



**Tabell 12** Tid och kostnad för hantering av reklamationer hos dotterbolagen

Dotterbolag	Reklamationer per år (st)	Angiven tid	Tid per år (tim)	Kostnad per år (SEK)	Tid per reklamation (min)	Kostnad per reklamation
<b>England</b>	4712	36 tim/mån	432	76464	5.50	19.47
<b>Finland</b>	780	80 min/dag	283	50032	21.74	76.96
<b>Frankrike</b>	1768	jan, 41 tim/vecka feb-dec, 6 tim/vecka	378	66918	12.83	45.42
<b>Japan</b>	44	2 tim/dag*	424	75048	578	2046.12
<b>Tyskland</b>	6502	80 tim/vecka	3392	600384	31.30	110.80
<b>USA</b>	12498	2 min/rekl 25 tim per vecka**	1477	261429	7.09	25.10

\* Japan angav att kundtjänst lägger ned två timmar per dag med att ta emot produkt- och logistikrelaterade reklamationer. Eftersom endast produktrelaterade reklamationer ingår i examensarbetet har antagandet gjorts att det går åt en timme till detta. Dessutom lägger lagerpersonal ner en timme per dag på reklamationer.

\*\* Det tar två minuter att registrera en mottagen reklamation. En person arbetar 25 timmar per vecka med att plocka och skicka ut ersättningsprodukter.

**Tabell 13** Tid och kostnad för sammanställning av reklamationer hos dotterbolagen

Dotterbolag	Reklamationer per år (st)	Angiven tid	Tid per år (tim)	Kostnad per år (SEK)	Tid per reklamation (min)	Kostnad per reklamation (SEK)
<b>England</b>	4712	Ingår i hanteringen	-	-	-	-
<b>Finland</b>	780	Ingår i hanteringen	-	-	-	-
<b>Frankrike</b>	1768	5 tim/mån	60	10620	2.04	7.22
<b>Japan</b>	44	Ingår i hanteringen	-	-	-	-
<b>Tyskland</b>	6502	Ingår i hanteringen	-	-	-	-
<b>USA</b>	12498	15 min/mån	3	531	0.01	0.04

Eftersom en uppdelning inte har varit möjlig för alla dotterbolag kommer den genomsnittliga kostnaden per reklamation inte att beräknas både för aktiviteten *hantering av en reklamation hos dotterbolag* samt aktiviteten *sammanställning per månad hos dotterbolag*. Istället kommer de båda aktiviteterna att slås samman och en medelkostnad per reklamation för denna aktivitet kommer att beräknas.

Medelkostnad per reklamation,  $M_{pr}$ , för *hantering* och *sammanställning* beräknas till:

$$M_{pr} = \frac{(19.47 + 45.42 + 110.80 + 25.10 + 7.22 + 0.04)SEK}{4} = 52.01SEK$$

I Osby

En sammanställning över de angivna tiderna, de bearbetade tiderna samt kostnaderna som rör aktiviteterna i Osby kan ses i Tabell 14.

**Tabell 14** Tid och kostnad för aktiviteterna i Osby

Aktivitet i Osby	Angiven tid	Tid per år (tim)	Kostnad per år (SEK)	Reklamationer per år	Kostnad per reklamation
<b>Registrering</b>	1 dag/mån	96	16992	29514	0.71
<b>Jämförelse</b>	3 dag/mån	288	50976	29514	2.09
<b>Kontroll</b>	1 tim/dag	212	37524	29514	1.52
<b>Testning</b>	4 tim/vecka	170	30019	29514	1.24
<b>Kreditering</b>	1 % av arbetstiden	17	3002	29514	0.11
<b>Kreditnotan skickas</b>	I princip ingen tid alls	0	0	29514	0.00

### Beskrivning av internpris

I den framtagna kostnadskalkylen för reklamationshantering ingår internpriset som en post. Internpriset är det pris dotterbolagen betalar för en produkt och BRIO-Sverige beräknar priset enligt följande:

*direkt material + direkt lön = direkta kostnader*

Direkta kostnader, även kallat produktionskostnad, uppstår då samtliga delar som ingår i produkten är plockade och samlade i en slutlig förpackning.

*direkt kostnad + hemtagningsfrakt + marginal = internpris*

Till de direkta kostnaderna adderas en viss procent av desamma för att täcka hemtagningsfrakten. Beroende på varifrån produkten kommer adderas olika mycket. Om produkten är tillverkad i Asien läggs åtta procent på eller om produkten är tillverkad i Europa läggs fem procent på. Efter att frakten lagts till tillkommer en s.k. marginal för att täcka kostnaden för produktion, lager samt administration. Dessa kostnader uppgår i genomsnitt till 37-38 procent. Marginalen innebär att 40 procent läggs till, vilket innebär att en liten vinst även är inkluderad i internpriset.