



Det är viktigt att få in alla avvikelser i systemet så att vi vet var förbättringsmöjligheterna finns, anser Anna Nilsson.

Foto: Stig-Ake Jönsson

# Reklamationerna öppnar nya **förbättringsmöjligheter**

Hos Lantmännen Lantbruk är avvikelser och reklamationer en av flera viktiga informationskällor för kvalitets- och förbättringsarbetet. En annan viktig del i det arbetet är att beräkna kvalitetsbristkostnaderna tillsammans med ekonomifunktionen.

**Lantmännen är en av** Nordens största koncerner inom livsmedel, maskin, energi och lantbruk. Koncernen ägs av 36 000 svenska lantbrukare, har över 10 000 anställda och verksamheter i 18 länder. Lantmännen Lantbruk är en av fyra divisioner med cirka 850 anställda i Sverige. Här arbetar man med foder, spannmål, gödsel och utsäde för lantbrukare över hela landet. Lantbrukarna står i centrum på flera sätt. De är nämligen både ägare, kunder och leverantörer.

## **Arbetar enhetligt**

Efter en omorganisation för drygt ett år sedan finns nu en central kvalitetsgrupp med 11 medarbetare. Det är en stabs-

funktion direkt under divisionschefen. Gruppen arbetar inte bara med kvalitet och kvalitetsutveckling. Här ingår också områdena produktsäkerhet, miljö, arbetsmiljö, EU samt lagstiftning.

– Tidigare arbetade vi med kvalitet inom våra olika segment var för sig. Idag gör vi det mer enhetligt och samlat, berättar kvalitetsutvecklare *Anna Nilsson*. Hela divisionen är samordnad. Mycket fungerade bra tidigare också, men nu arbetar vi mer tillsammans och utan gränser. Det blir bland annat mindre problem och missförstånd på det sättet. Idag har vi ett gemensamt verksamhetsledningssystem som fungerar bra för alla.

Verksamheten finns på många orter över hela landet och däri ligger en utmaning för kvalitetsarbetet, menar Anna Nilsson. Det tar tid att få med sig alla på tåget.

## **Fokus på avvikelserna**

En av fokuspunkterna för kvalitetsarbetet idag är ärendehantering kring avvikelser och reklamationer. Det är en grund för förbättringsarbetet, som till största del sker ute i verksamheten. Kvalitetsgruppens uppgift är att samordna och driva det arbetet framåt.

Inom Lantmännen Lantbruk mäter man reklamationer och avvikelser per

1000 orderrader och de siffrorna utvecklar sig i positiv riktning.

– Allt som blivit fel blir ett ärende, både när kunden upptäcker det och när vi själva gör det. Det här handlar förstås inte om att peka ut vem som gjort fel, utan går ut på att förbättra. En reklamation kan ju exempelvis bero på otydliga instruktioner. Det är viktigt att verkligen få in allt i ärendehantering, annars vet vi inte att problemen och förbättringsmöjligheterna finns.

– I ärendehantering ser vi om det kommer flera ärenden av liknande art. Varje ärende bokas till den process där det har uppstått och på så sätt knyter vi avvikelse direkt till den process som behöver förbättringar.

– Nytt är också att vi har börjat mäta handläggningstider för ärendena för att se att vi har tillräcklig kapacitet i ärendehantering.

### **Sätter prislapp på felen**

En viktig del i att prioritera vilka förbättringar man ska arbeta med är sedan att sätta en prislapp på avvikelse. Tillsammans med ekonomifunktionen räknar man därför fram kvalitetsbristkostnader, både som schablonkostnader och verkliga kostnader.

– Det är väldigt bra att vi gör detta ihop med ekonomerna. Det blir en större tyngd i kommunikationen när vi är överens.

De förbättringar som genomförs spänner över allt från små åtgärder som kan beslutas direkt i verksamheten till större resurskrävande projekt som beroende på storlek beslutas av processägare, linjechefer eller ledningsgrupper.

För att få det här arbetet att fungera på alla de utspridda verksamheterna inom Lantmännen Lantbruk har det krävts, och krävs fortfarande, en hel del

utbildning. Både extern och intern utbildning. Ett antal personer har deltagit i externa kvalitetsutbildningar, inte bara från kvalitetsgruppen, utan även från andra funktioner, bland annat ekonomifunktionen.

– Tillsammans med olika avdelningar genomför vi också praktiska breddutbildningar för medarbetarna ute i verksamheten. Det är något vi ska fortsätta med, säger Anna Nilsson.

.....

**Anna Nilsson har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates, som för Lantmännen även har bidragit med Black Belt-utbildning samt kurser i statistisk processanalys, ledningssystem, kundklagomål, kvalitetsbristkostnader och kvalitetsrevision.**