

FÖR BESLUTSFATTARE I SUPPLY CHAIN

Supply Chain Effect

NUMMER 2/2018

Tema: Lyckas med förändring i supply chain

Framgångsrik förändring har människan i centrum

Boozt ska bli störst med vinnande logistik

Processledning som förändringsverktyg

Nytt STÖRRE format
och FLER sidor!

Lager och logistik, på dina villkor.

Vi berättar gärna om vårt optimala läge, våra automatiserade pallager och vårt suveräna miljötänk, men det skulle ta för mycket plats i annonsen. Låt oss istället säga att för oss är varje kund unik och behandlas med både eftertanke och respekt. Vi erbjuder allt du behöver inom logistik, lager och distribution och skräddarsyr din order från beställning till leverans. För vi är logistik, på dina villkor.

Titta in på oriologistics.com så berättar vi mer.

“Orio är den bästa externa logistikpartner som vi anlitat för TPL-tjänster. Deras vilja att anpassa sig till våra behov och krav var fantastisk.”

CARL CEDER - LOGISTIKCHEF LIDL SVERIGE

Läs mer på oriologistics.com/lidl



LOGISTIK | LAGER | DISTRIBUTION

Telefon: 0155 24 41 21, E-post: logistics@orio.com, oriologistics.com

Orio logistics är en del av Orio AB. En reservdels leverantör på dina villkor. Läs mer om Orios erbjudande på Orio.com.

EXTENSIVE EXPERIENCE FROM 2,000+ PROJECTS WITH 300 CLIENTS

LANGEBÆK CONSULTING OPEN OFFICE IN ÖREBRO.

For forty years Langebaek have been at the forefront of Supply Chain & Logistics consulting in Scandinavia. Combining sound strategy and practical know-how in a trademark approach, we have delivered exceptional supply chain and logistics solutions for a number of prominent Swedish companies. Whatever your challenge, whether optimising existing operations or building entirely new facilities, we're here to help.

Visit www.langebaek.com/en/ to learn more.

Det behövs massor av snack för att lyckas förändra

I alla fall sedan 1990-talet har det varit ett faktum att "förändring är normaltillståndet". Att allt förändras oavbrutet. Av globalisering, ny teknologi, migration, resande, lärande m.m. Så egentligen borde ju förändringsarbete år 2018 bedrivas löpande, naturligt och utan dramatik? Så är det dock inte, som bekant.

Flera av artiklarna i detta nummer handlar om förändring i försörjningskedjan. Vad som krävs för att lyckas förändra på ett framgångsrikt sätt och motverka olika hinder för förändring. Det finns många perspektiv, teorier och åsikter kring just organisatorisk förändring och change management. Att förändra i supply chain handlar i vår tid till stor del om att digitalisera och automatisera allt mer av beslutsfattande och processer i

försörjningsflödena och att arbeta på nya sätt utifrån tillgång till gemensam information i försörjningskedjan. Det handlar om förändring som oftast är nödvändig att genomföra, i alla fall förr eller senare, den är oftast rationell och det är ofta möjligt att förutse effekterna av att digitalisera aktiviteter och processer i försörjningskedjan.

Silos och internt motstånd

Trots detta är det lika svårt att förändra supply chain som all annan verksamhet. Av ett flertal rapporter och studier som publicerats på senare tid framgår det att digitaliseringen av supply chain särskilt försvåras och motverkas av organisatoriska silos, av internt motstånd och bristande uthållighet från styrelse och ägare.

Internt motstånd är ganska mänskligt. "Hjälp! De ska säga upp folk!" är med viss rätt den ryggmärmässiga reaktionen när högsta ledningen meddelar att "Organisationen ska påbörja ett förändringsarbete". Motstånd mot förändring uppstår särskilt när det handlar om förändring som vi inte är med och påverkar själva, förändring som påförs oss, exempelvis

digitalisering och automatisering. Det interna motståndet är lika förödande för framgångsrik förändring som när en toppchef eller företagsledning driver på ett storskaligt förändringsarbete "top-down", utan lyhördhet och förståelse för komplexiteten i förändring. Organisatoriska silos och styrelsenervositet är nästan lika grundmurade fenomen som den enskildes rädsla för förändring.

Förändringskommunikation

En slutsats av alla rapporter och artiklar om förändring av supply chain är att det behövs massor av kommunikation för att lyckas. Ett ständigt pågående försäljningsarbete, dialoger och samtal. Förändringen måste ha en vision och en handlingsplan som säljs in, förklaras, diskuteras och görs gemensam hos alla intressenter – ägare, medarbetare, funktioner, avdelningar, leverantörer, kunder och så vidare. Lätt som en plätt!

Trevlig läsning!

Stefan Karlöf, chefredaktör
e-post: stefan@sceffect.se



**SVERIGES
TIDSKRIFT**

Redaktion

Supply Chain Effects namnkunniga redaktion leds av chefredaktör Stefan Karlöf som samverkar med några av de främsta specialisterna, konsulterna och skribenterna inom supply chain management.

Redaktionsråd

Professor Mats Abrahamsson, Marie Nordin, Supply Chain Director, Perrigo Nordic, Martin Randel, vd Unifaun Group, Sven-Olof Kulldorff, styrelseproffs och f.d. inköpsdirektör i Ikea och VVD i ICA.

Tryck BrandFactory **Layout** Michael Kvick



Partners

Supply Chain Effect har ett innehållssamarbete med ledande forskare på Linköpings universitet/Tekniska Högskolan, Stockholms Universitet/Stockholm Business School och Lunds Universitet/Centrum för handelsforskning samt Chalmers Tekniska Högskola.

I FOKUS

Tema: Lyckas med förändring i supply chain	6
Framgångsrik förändring sätter människan i centrum	10
Boozt ska bli bäst med vinnande logistik	12
Processledning för ökad hållbarhet Av Maria Huge-Brodin & Peter Cronemyr	16
Att skapa förändring i supply chain Av Olle Arfors	22
En strategisk och kundfokuserad ansats ger digital framgång Av Hans Berggren	26
Att lyckas med förändring i försörjningskedjan Av Dag Ericsson	36

Future supply chains will be data-driven

GET CONNECTED – EXCHANGE SUPPLY CHAIN DATA CLOUD-BASED, FAST AND SECURE



PipeChain hjälper företag inom Fordonsindustri, Industri och Handel att digitalisera, mäta och förbättra sina orderprocesser. Med moln-baserade mjukvarulösningar och djup supply chain-kompetens tar vi er hela vägen mot ökad konkurrenskraft.

www.pipechain.com

Pipe Chain[®]
FLOW ON DEMAND

Konsten att lyckas med digitalisering i supply chain

AV STEFAN KARLÖF

Allt fler digitala teknologier och lösningar gör det möjligt att snabbare och till relativt sett lägre kostnader förändra och utveckla smartare, snabbare och bättre flöden i supply chain. Dynamiken i omvärlden medför att den organisatoriska förändringsförmågan blir allt viktigare för att ta tillvara möjligheterna. Men både innovation och förändring är svårt och en stor majoritet av alla förändringsprojekt tar längre tid, kostar mer och uppnår sämre resultat än planerat.



Enligt skolboken handlar förändring i försörjningskedjan om att sätta mål och formulera en vision för förändringen (kopplat till verksamhetens övergripande vision, mål och strategier), kartlägga den befintliga försörjningskedjan och därefter utveckla en "road-map" för en planerad, systematisk förändring som förverkligar uppsatta mål. Därefter kommer det svåra: att genomföra förändringarna.

En omfattande forskning baserad på studier från 1990-talet och framåt pekar på att endast trettio procent av alla förändringsprojekt lyckas nå sina mål (se artikel på sidan 10).

Stor digitaliseringspotential i supply chain

En studie av McKinsey från 2017 (The Case for Digital Reinvention: McKinsey Quarterly, feb 2017) visar att supply chain generellt har en digitaliseringsgrad på 43%, vilket var den lägsta av de fem områden som undersöktes. Av de medverkande cheferna i undersökningen uppgav endast två procent att supply chain är fokusområde för digitaliseringssatsningarna. Samma studie visar även att de företag som faktiskt digitaliserar sina försörjningskedjor aggressivt i genomsnitt ökar sin lönsamhet med 3,2 % per år och sin omsättning med 2,3 % per år.

Verktynen och lösningarna finns

Utvecklingen av digitala lösningar för supply chain och logistik är intensiv. Det har bland annat resulterat i allt mer avancerade, men överkomliga, IT-lösningar. På en grundläggande nivå finns det väl beprövade system för att standardisera och

digitalisera basaktiviteter i försörjningskedjan – exempelvis för att samla och visualisera information i order-till-leveransprocessen. Lösningar som ofta är användarvänliga, effektiva och tekniskt sett relativt enkla att införa och skala upp.

Under senare år har det dessutom kommit en allt större mängd ännu mer avancerade digitala lösningar som fångar in, synkroniserar, analyserar och bearbetar mängder av relevant data i hela försörjningsnätverket. Med avancerad dataanalys, artificiell intelligens/avancerade algoritmer, molnlösningar, IoT, robotar, automation och allt mer avancerade men enkelt tillämpbara mjukvaror är möjligheterna mycket stora.

Kompetens och förändringsförmåga

Sammantaget ser vi en utveckling där ett ekosystem av IT-företag och lösningar växer fram inom området supply chain management och skapar förutsättningar för en grundläggande transformation av företags försörjningsflöden. Teknologierna och lösningarna finns alltså. Men för att få ut effekterna av dem behövs det kompetenta medarbetare som kan identifiera möjligheterna, välja rätt lösningar, prioritera satsningar samt utveckla och driva utvecklingen av verksamhetens operativa processer i samspel med de digitala teknologierna. Det är här det verkligt svåra börjar – att gå från väl formulerade planer och snygga power points till praktiskt genomförande och handfast förändring som resulterar i positiva effekter på kostnader, service, kapital och flexibilitet.

Utforma en
handlingsplan

Genomför
förändringen

Resultat av
förändringen på:
**Kostnader, Kapital,
Service, Flexibilitet /
Agilitet**



Hinder för digitalisering i förändringskedjan

I en ny rapport om digitalisering av försörjningskedjan *"Digitalization and the supply chain: Where are we and what's next?"* (Iharrington group på uppdrag av DHL Supply Chain, mars 2018) konstateras att 95 % av studiens 350 medverkande supply chain operations professionals anser att de ännu inte fått ut den fulla effekten av sin digitalisering. Ett ganska självklart utfall kanske. Mer intressant är att undersökningen visar att 75 % av de medverkande ser en stor potential för avsevärda besparingar genom digitalisering, men ser en rad organisatoriska hinder för att digitalisera supply chain.

Omogen teknik och internt motstånd

De främsta hindren för att satsa på digitala hårdvarulösningar – exempelvis logistikrobotar – är bristande förtroende för tekniken (68 %), internt motstånd mot förändring (65 %) samt en otillräcklig eller för lång ROI (64 %). De hårdvarulösningar som rankades högst var i tur och ordning robotisering (63 %), automatiska självkörande fordon (40 %) och 3D-printning (33 %).

Organisatoriska silos och brist på kompetens

För mjukvaror, exempelvis logistiksystem och verktyg för dataanalys m.m., angavs organisatoriska silos som det främsta hindret (78 %) följt av brist på intern

kompetens (70 %) och internt motstånd mot förändring (65 %). De mjukvarulösningar som rankades högst var big data analytics (73 %), molnlösningar (63 %) och Internet of Things (54 %).

Tröga processer

39 % av de medverkande uppger att de har börjat utveckla nya digitala mjukvarulösningar eller verktyg för dataanalys och motsvarande siffra för hårdvarulösningar är 31 %. Rapportförfattarna konstaterar att förändringsprocesser av detta slag typiskt sett alltid går relativt långsamt. Det stämmer för det mesta. Konsten att driva organisatorisk förändring är en bransch som sysselsätter mängder av konsulter och forskare och resulterar i otaliga, storskaliga förändringsprojekt, tiotusentals böcker, rapporter, kurser med mera.

Fokusera på människan

Det finns många framgångsrecept, teorier och metoder för vad som karaktäriserar framgångsrik förändring. Till stor del är det en gemensam nämnare som återkommer i alla dessa, fokusera på att påverka berörda människor genom att: skapa engagemang och förståelse för behovet av förändring, uppnå delmål snabbt för att driva på processen, kommunicera känslomässigt och uthålligt, sälja in förändringen till alla stake-holders samt hantera hinder och motstånd.



“Därför misslyckas storskalig digitalisering”

Managementtänkaren och författaren Tom Davenport och kollegan George Westerman ser ett mönster i storskaliga misslyckade digitaliseringssatsningar i företag som GE, Lego, P&G, Ford, Burberry m.fl. I en aktuell artikel i Harvard Business Review (mars 2018) konstaterar författarna att en lång rad stora digitaliseringssatsningar – med massiva investeringar i digitala mjuk- och hårdvaror, nya affärsmodeller, organisationsförändringar och massor med publicitet – har misslyckats på grund av att de inte tillräckligt snabbt har resulterat i utlovade resultat. I flera fall har det lett till att företagsledningen i berörda bolag har fått sparken och ersatts av personer som har skrotat satsningarna och i stället tvingats fokusera på kortsiktig kostnadsreduktion.

Davenport och Westerman ser ett mönster i hur ny teknologi även historiskt har förblindat begåvade ledare och de framhåller följande orsaker till senare års misslyckade digitala satsningar:

- **En övertro på teknologin som en säker väg till framgång**
Ingen ledare bör betrakta digitaliseringen – eller annan betydelsefull teknologi – som en säker väg till framgång. Det är många andra faktorer som är avgörande för framgång, exempelvis produkternas attraktionskraft och den globala ekonomin.
- **Bristande förståelse för komplexiteten i digitalisering**
Digitala teknologier är inget du bara kan köpa och plugga in. Det är en tidskrävande, komplex och dynamisk process där ny teknologi, människor och processer ska fungera i samspel. När därför resultaten av de digitala satsningarna dröjer tröttnar ofta aktieägare och styrelse.
- **Bristande insikt i digitaliseringsmognaden**
De digitala satsningarna måste anpassas till mognaden hos såväl kunder som konkurrenter i den egna branschen och vara baserade på den egna strategin och krav på värdeskapande.
- **En ny affärsmodell som lösning på problem**
Författarna liknar en överdriven fascination för en ny digital affärsmodell med att låta en ny kärleksrelation sabotera ett stabilt, men lite tråkigt, äktenskap. Att satsa på det digitala känns då hett och sexigt, när fokus egentligen bör riktas mot att utveckla den befintliga verksamheten.

Framgångsrik förändring sätter människan i centrum

Under 2008 genomförde konsultfirman McKinsey & Company en undersökning om organisationsförändring bland 3 199 chefer i företag över hela världen. Resultatet visade att endast tre av tio förändringsprogram når sina mål.

De främsta orsakerna till detta uppgavs vara motstånd från medarbetare i organisationen (39 %) och att ledningens/chefernas agerande inte stöttar förändringen (33 %). Resultatet var delvis väntat. Tolv år tidigare hade Harvardprofessorn John Kotter skrivit boken *Leading Change* som baserades på en omfattande forskning som visade exakt samma sak: endast 30 % av alla större förändringsarbeten lyckas. Grunden för det konstaterandet var en omfattande studie av storskaliga förändringsprojekt i ett hundratal företag och organisationer.

Åtta steg till framgångsrik förändring

Med *Leading Change* (1996) blev Kotter en superkändis inom management. För att lösa problemet med all misslyckad förändring utvecklade och lanserade han en åttastegsmodell för att lyckas med förändring. Modellen är en sammanfattning av ett antal ingredienser som han menar utmärker de företag som lyckas med sin förändring och omvänt det som företag misslyckas med när förändringsarbetet havererar. Senare har flera andra experter kommit till liknande slutsatser som Kotter, även om de använder sina egna favorituttryck och särskilt trycker på vissa aspekter. Erfarenheter och kunskaper om organisatorisk förändring är för det mesta väldigt allmängiltiga och gäller oavsett vilken del av verksamheten det handlar om och oavsett om det handlar om supply chain och digitalisering.

1. Gör förändringen angelägen

Det gäller att etablera en känsla av att förändring är angeläget - och inte hotfullt - hos tillräckligt många medarbetare. För individen och för organisationen. Enligt John Kotter är den absolut viktigaste faktorn bakom framgångsrik förändring att skapa denna krismedvetenhet - eller "sense of urgency" - som han benämner saken. John Kotter anser att det finns en utbredd självtillräcklighet i de flesta företag och organisationer.

En falsk känsla av att det egna företaget, affärsområdet eller avdelningen är mycket bättre än det i själva verket är. Oftast beror denna självtillräcklighet på historiska framgångar som fortfarande lever kvar och dominerar företagskulturen. Ännu värre än självtillräcklighet anser Kotter vara det som han benämner som "a false sense of urgency" - en falsk krismedvetenhet. Han menar att den falska krismedvetenheten utmärks av en massa kaotiska och ogenomtänkta aktiviteter, möten och åtgärder som är sprungna ur frustration, ängslan eller rentav ilska, snarare än en verklig insikt och vilja till beslutsam förändring.

2. Utse förändringsledare och skapa ett starkt förändringsteam

När angelägenheten att förändra är tillräckligt hög hos ett stort antal medarbetare gäller det att utse förändringsledare som är goda förebilder och har den auktoritet som behövs för att påverka andra.

3. Skapa en tydlig positiv vision och praktiska strategier för förändringen

Komplicerade, detaljerade planer och budgetar ska undvikas. I stället behövs tydliga visioner och strategier som snabbt kan omsättas i praktisk handling.

4. Kommunika visionen och strategierna i enkla, känsllosa budskap som når hjärtat

Kommunicera genom många kanaler. Syftet är att injicera en förståelse, magkänsla och ett åtagande som frigör energi hos tillräckligt många medarbetare. Här behövs tydliga symboler, ständig repetition och tydliga fåordiga budskap.

5. Ta bort förändringshinder - personer som motarbetar

Ta bort allt det som förhindrar förändringsarbetet: felaktig information, chefer som inte ger utrymme för agerande, självtillräcklighet hos människor mm. Allt som hindrar, skapar frustration och underminerar förändringen.

Lyssna och förstå hur de enskilda medarbetarna ser på förändringen och vad som motiverar dem

6. Åstadkom kortsiktiga vinster – quick wins

Att snabbt åstadkomma resultat är viktigt för att skapa trovärdighet och en tro på förändring. Här gäller det att prioritera det som snabbt ger resultat för att därmed bidra till att få tyst på de cyniker och skeptiker som ofta hindrar och motarbetar förändring.

7. Fokusera och var uthållig – utropa inte segern för tidigt

Konsolidera framgången när du uppnått dina första mål (quick wins) så ska du bygga vidare på detta genom att fortsätta att pusha förändringen steg-för-steg tills visionen är verklighet. Ofta försöker man göra för mycket på en gång.

8. Få förändringen att bestå genom att förankra företagets kultur och värderingar

En ny företagskultur, med nya normer och värderingar behövs långsiktigt för att få en genomgripande förändring och nya beteenden att bestå. Här gäller det bland annat att rekrytera rätt, befordra rätt och skapa möten och events som föder och ger näring åt rätt känslor.

"People change when they are shown truth that influences their feelings"

Kotters insikter och åttastegsmodellen fördjupades senare i boken *The Heart of Change* (Kotter och Cohen, 2002). Till grund för den boken ligger bland annat en global intervjuundersökning med 400 respondenter på 130 företag. Grundtesen i boken är att människor förändrar sitt beteende först när deras känslor berörs – inte genom analyser som ändrar deras tänkande utan genom praktisk handling som påverkar deras känslor.

– People change less because they are given analysis that shifts their thinking, than because they are shown truth that influences their feelings, säger John Kotter i en kommentar. Kommunikation som berör är därmed själva essensen i en förändringsprocess och utmaningen är att förändra människors beteende – det som görs, snarare än det som tänks. Kärnan i detta är att nå medarbetare och andra berörda på ett känslomässigt plan snarare än på ett intellektuellt plan.

Tala till hjärtat

Ett vanligt misstag är att chefer och ledare som är ansvariga för förändring pratar för mycket och lyssnar för dåligt, hävdar Carolyn Aiken och Scott Keller, som är specialister på förändringsledning i McKinsey. I stället utformar ledarna ambitiösa förändringsbudskap, tydliga mål och utmejslade "change stories" som kommuniceras på alla tänkbara vis i alla upptänkliga kanaler. Problemet är att dessa budskap i allmänhet handlar om hur förändringen påverkar företaget och dess kunder på en övergripande nivå. Dessvärre är detta ingen stark drivkraft för en genomsnittlig medarbetare. Aiken och Keller förordar därför att de som är ansvarig för att driva förändring lägger mer kraft på att lyssna och förstå hur de enskilda medarbetarna ser på förändringen och vad som motiverar dem på ett personligt plan. Kotter är inne på samma linje. Han menar att förändringskommunikationen med berörda medarbetare måste fokusera mer på känslomässiga än på intellektuella budskap.

"The challenge is to create a rational case directed towards the mind into an experience that is very much aimed at the heart".

Bygg in förändringsförmåga

En annan tänkare i förändringsbranschen, engelsmannen Michael Jarrett anser att de mest framgångsrika företagen lyckas bygga in förändringsförmåga (Changeability) i sina organisationer. Jarrett betonar att förändringsförmåga handlar om att dels att vara öppen för och ha en positiv syn på förändring, dels att ha de praktiska förmågor och förutsättningar som krävs.

– De företag som har svårast att åstadkomma förändring är de som har svårt att samarbeta över funktionella gränser och mellan olika avdelningar och affärsområden", säger Michael Jarrett och framhåller japanska Toyota och indiska ståljätten Mittal som goda förebilder som har den kultur och de arbetssätt som krävs för att samverka över gränser och skapa förändring och innovation.



Boozt ska bli störst i Norden med vinnande logistik

AV STEFAN KARLÖF

E-handelsbolaget Boozt startades för elva år sedan som en online-shop för kläder, skor och accessoarer. Efter många tuffa år med en oförutsägbar tillväxt och förluster har företaget nu etablerats som ett hett tillväxtbolag. Företagsledningen definierar bolaget som ett teknikbolag snarare än ett detaljhandelsbolag och en viktig del av teknikkompetensen handlar om logistik och varuförsörjning.



Foto: Boozt

– Vi började bygga vår egenutvecklade, integrerade IT-plattform redan 2011 för att säkra en bra kundupplevelse och för att få kontroll över vår egen supply chain. Vi är självklart både e-handlare, detaljist- och logistikföretag. Men ska vi välja en övergripande beteckning så är teknikbolag det som ligger närmast till hands, förklarar Niels Hemmingsen, COO i Boozt Fashion AB sedan 2011.

Med ett lite generat skratt konstaterar Niels Hemmingsen att han ingår i en företagsledning som är väldigt likriktad. Alla sju medlemmar i ledningsgruppen är nämligen danska män i medelåldern – trots att bolaget i formell mening är svenskt och kunderna till största delen är yngre kvinnor. Sammansättningen har dock sina historiska orsaker och ingen kan ifrågasätta ledningens erfarenhet och kompetens. Niels Hemmingsen har ett förflutet bland annat från SAS, där han arbetade som vice president för kabinpersonalen och senare som COO.

Automatiserad distributionscentral

Det senaste två-tre åren har Boozt haft en mycket stark tillväxt och vänt förlust till vinst. 2016 blev det första vinståret i bolagets historia. Av en omsättning på 1,4 miljarder kronor blev överskottet någon dryg procent. Trenden höll dock i sig 2017 då omsättningen landade på drygt 2 miljarder kronor och resulta-

tet förbättrades rejält. Framgångarna beror på flera saker. Utöver den generella tillväxten i e-handeln så har stora satsningar gjorts på marknadsföring, IT- och logistik. Inom Niels Hemmingsens ansvarsområde är den i särklass viktigaste satsningen bolagets nya automatiserade distributionscentral i Ängelholm.

– Det har varit fantastiskt att få vara med i en sådan här process. Resultaten är hittills över förväntan tack vare ett gott samarbete med både fastighetsägaren och automationskonsulterna. Vi hanterar nu lika mycket varor på en fjärdedel av den tidigare lagerytan och ser en kraftigt ökad produktivitet, minskade lagerkostnader, bättre kvalitet och kortare ledtider, säger Niels Hemmingsen.

Robotarna tar över

Anläggningen är 42 500 kvadratmeter och togs i drift i mars 2017. Hjärtat i den nya anläggningen är en Autostore – det vill säga en automatisk, robotiserad lösning för hantering av lådor. Den automatiserade anläggningen hanterar 85 % av Boozts sortiment. Övriga 15 % måste hanteras på annat sätt, bland annat hängande plagg och brandfarliga artiklar. Lagerbyggnaden är speciellt anpassad för Autostore och förberedd för en fortsatt stark expansion. I början av 2018 består distributionscentralen av 151 robotar som hanterar 180 000 lådor,



Niels Hemmingsen,
COO i Boozt Fashion AB

men anläggningen byggs ut löpande under året till 250 000 lådor. När den expansionen är klar kommer anläggningen vara världens största Autostore. Fullt utbyggd kan 500 000 lådor hanteras på totalt 42 500 kvadratmeter. Niels Hemmingsen betraktar anläggningen är en förutsättning för att klara Boozts snabba tillväxt på ett kostnadseffektivt sätt.

– Jämfört med vår tidigare traditionella och manuella lösning så är det som att gå från en cykel till en racerbil. Vi får en enorm snabbhet, effektivitet, kapacitet och kvalitet med vårt nya lager. Det ger oss en unik förmåga att ta en stark position här i Norden.

Autostoreanläggningen komprimerar ytanvändningen genom att stapla lådor på varandra och är utformad för att tillvarata robotarnas bromsenergi och programmerad för att optimera rutterna och köra robotarna så effektivt som möjlig. Lagerbyggnaden är certifierad som en Green Building vilket innebär att byggnaden lever upp till höga krav på energieffektivitet och enbart förnybara bränslen används för att värma upp och driva lagret. I närtid avser Boozt.com även investera i en solcellsanläggning som producerar klimatsmart el till distributionscentralen.

Egenutvecklade system

Sedan starten har Boozt satsat på att utveckla effektiva IT-lösningar inhouse och integrera dessa med kompletterande best-in-class-lösningar. Den egenutvecklade e-handelsplattformen uppges ge god kontroll, stabilitet och visibilitet i försörjningsflödet samtidigt som den skapar ett oberoende i förhållande till externa IT-aktörer och möjlighet att skapa unika konkurrensfördelar. Boozt har även

utvecklat ett eget WMS, "Fastlane" som är integrerat med mjukvaran i Autostore och med prioriterade transportörer. Under 2017 utvecklades dessutom en leverantörsportal som ska effektivisera kommunikationen och samarbetet med de hundratal leverantörerna. I portalen delas information om produkter, order och försäljning, som ligger till grund för inköp och varupåfyllning. Portalen fungerar även som en plattform för gemensam kampanjplanering.

Smarta, kundvänliga last-mile-lösningar

Boozt prioriterar även utvecklingen av sin distribution. Det görs genom nära samarbeten med ledande nordiska transportföretag. Mer än 80 % av leveranserna sker inom 1-2 dagar (order till leverans) i Norden. För att snabba upp flödet avhämtas försändelser vid lagret flera gånger per dag. Prioriterade transportpartners är Best, PostNord, GLS, Bring, DHL och UPS. Boozt samarbetar långsiktigt med transportörerna för att påverka tjänsternas utformning och de specifika villkoren för det egna samarbetet. Ett prioriterat område är en kontinuerlig minskning av bränsleförbrukningen och utsläpp av CO2. Ett annat samarbetsområde är utveckling av nya snabba och miljösmarta leveransalternativ. Ett exempel är de samma-dag-leveranser i storstäderna som Boozt har utvecklat i samarbete med Best Transport. Samarbetet innebär att 3,5 miljoner människor i södra Sverige och Köpenhamnsområdet erbjuds leverans samma dag som beställning.

Effektiv returlogistik

Som många andra e-handlare inom mode är omfattande returflöden en del av affärsmodellen. Boozt erbjuder trettio dagars fri returrätt och man arbetar målmedvetet med att skapa hög effektivitet i sin returhantering och säkerställa att returerna hanteras snabbt. Här har manuella lösningar utvecklats för att snabba upp förfarandet och därmed möta kundernas önskan om en snabb återbetalning eller varubyte. Nästan alla varor distribueras i återförslutningsbara förpackningspåsar som även används för returer. Påsarna tar lite plats och består till hälften av återvunnet material.

"Nordens ledande e-handlare inom mode"

Boozts marknad är i första hand Sverige och Danmark samt övriga Norden där man växer snabbt. Under de senaste två åren har bolagets försäljning mer än fördubblats. Mot den här bakgrunden är det kanske rimligt att ha som vision att bli "Nordens ledande e-handlare inom mode". Å andra sidan är konkurrensen minst sagt tuff. Både från den tradi-

tionella modebranschens jättar, exempelvis Inditex och H&M, men kanske ännu mer från tyska e-handlaren Zalando, som vänder sig till samma segment som Boozt och redan uppges omsätta flera miljarder i Norden. Och när Amazon tar klivet in i Sverige och övriga Norden ökar trycket förstås ytterligare. Man kan vänta sig hård kamp om konsumenterna under de närmaste åren och säkerligen även ett och annat uppköp. Trots konkurrensen från de stora har Boozt goda förutsättningar som en följd av den snabbt växande e-handeln, ett väletablerat varumärke, starka IT- och logistikresurser och stabila ägare.

Om Boozt

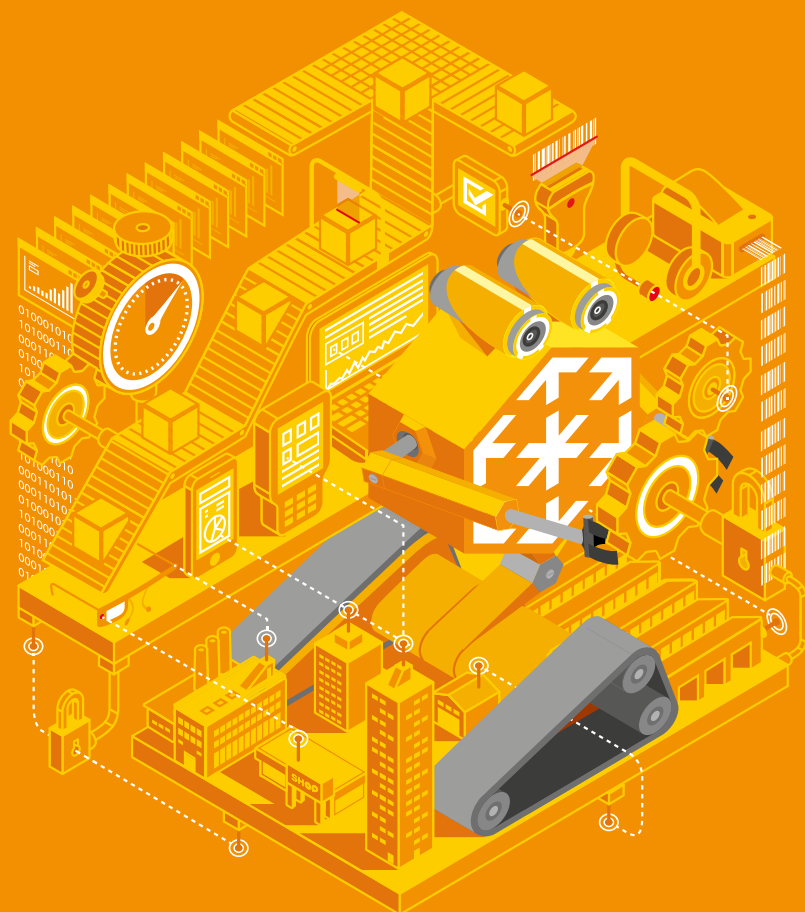
2017 omsatte Boozt Fashion AB drygt 2 016 Msek och levererade ett rörelseresultat på 48,2 Msek. Boozt har ca 224 anställda och fler än en miljon aktiva kunder. Sedan i maj 2017 är bolagets aktie noterad på Nasdaq Stockholm.

Sveriges bästa logistiklösning 2017

Som ett kvitto på sin goda logistik fick Boozt nyligen ta emot utmärkelsen PostNord Logistics Award. Logistikpriset instiftades 2002 för att uppmärksamma och premiera god logistik. Tre kriterier vägleder den namnkunniga juryn i jakten på en värdig vinnare:

1. Logistiklösningens grad av kundnytta, innovationskraft, kreativitet och nytänkande.
2. Logistiklösningens effektivitet och påverkan på verksamhetens konkurrenskraft, samt effektivitet och lönsamhet i verksamheten totalt sett.
3. Logistiklösningens bidrag till företagets samhällsansvar (CSR) i form av mindre klimatpåverkan och bättre arbetsförhållanden i supply chain.

Med kriterierna som grund belönas den smartaste och mest innovativa lösningen, oavsett hur stor eller liten verksamheten är. Alla företag och organisationer, oavsett storlek, som bedriver verksamhet i Sverige kan medverka i pristävlingen.



Frigör tid,

resurser och skifta fokus från att driva till att utveckla med ett flexibelt Warehouse Management System byggt för logistikern - av logistikern.



Processledning för ökad hållbarhet i transportbranschen

AV MARIA HUGE-BRODIN & PETER CRONEMYR

Forskning kring Grön Logistik har resulterat i kunskap om hur miljöbelastningen kan minska i godstransportsektorn, men det har visat sig att det behövs ledningsstrategier och metoder för att införa de kunskaperna. Kan processledning vara svaret?

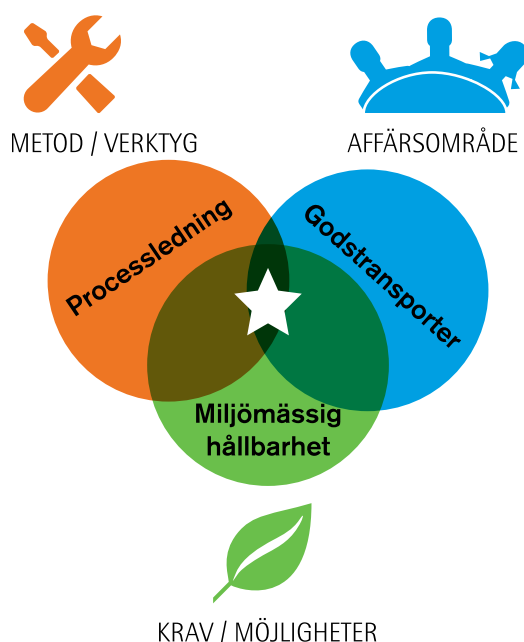
Intresset för att hitta mer miljövänliga lösningar inom logistik ökar. Krav i form av regler och lagstiftning diskuteras såväl i Sverige som globalt. Samtidigt ökar intresset från kunder från industri och handel för såväl bättre information kring försörjningskedjans miljöbelastning, som en nyfikenhet kring hur man kan hitta lösningar som är bättre miljömässigt.

Transportföretagen som nyckelspelare

Att öka den miljömässiga hållbarheten i en försörjningskedja är en systemövergripande fråga som berör alla kedjans aktörer och kraven som beskrivs ovan är viktiga drivkrafter för utvecklingen. Transportföretagen har en särställning i denna fråga, då de står för det operativa genomförandet av logistiken relaterat till transporter, där transportererna står för omkring 90 % av miljöbelastningen från logistiksystemen.

Transportföretagen verkar i en bransch med låga marginaler och många företag är små eller medelstora. Därför finns det sällan utrymme för egna strategiska satsningar som innebär investeringar i ny teknik och i utbildning och kundens roll är ofta avgörande för den typen av investeringar. Ett annat problem för många transportföretag är att även om viljan och motivationen till förändring finns så saknas verktyg och modeller som kan stödja den egna utvecklingen.

Just behovet av nya verktyg och modeller var upprinnelsen till ett pågående forskningsprojekt vid Linköpings Universitet, med syftet att utforska möjligheterna att använda processledning för att stödja utvecklingen av hållbara godstransporter. I projektet arbetar forskare tillsammans med två transportföretag kring införande av processledningsverktyg för att stödja miljöarbetet i företagen.



Figur 1. Processledning för hållbara godstransporter

Konceptuell modell

För att beskriva projektets innehåll och inriktning har en konceptuell modell tagits fram baserade på tre domäner, se figur 1:

- **Processledning:** beskriver ett systematiskt arbetssätt med processer och innehåller en uppsättning metoder och verktyg som används inom många branscher för att styra och leda en verksamhet med fokus på kundnytta och förbättring. Här ingår (1) processetablering och kartläggning, (2) processanalys och förbättring samt (3) strategisk processtyrning. Detta är ett proaktivt sätt att hantera krav och önskemål från externa kunder/myndigheter och interna aktörer/intressenter.
- **Godstransporter:** det affärsområde som vi undersöker. Graden av användning av processledning inom detta område var vid projektets början oklar.
- **Miljömässig hållbarhet:** de krav och möjligheter som vi vill utveckla – mer proaktiva – arbetssätt för. I detta projekt fokuserar vi på miljö som ett av de tre områdena inom hållbarhet: miljö, socialt och ekonomiskt.

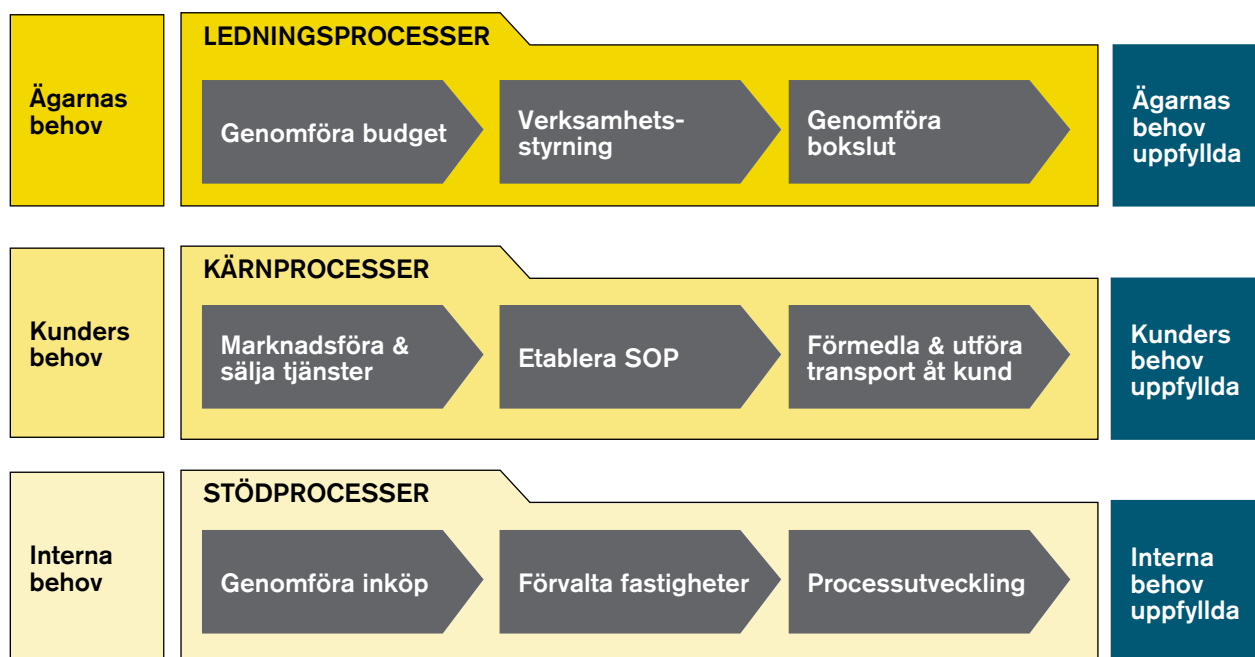
De tre områdena, var för sig, är väl utforskade, bl.a. av de deltagande forskarna. Det som projektet bidrar med är att forska om överlappen. De tre överlappen mellan två domäner är:

- Processledning för Godstransporter
- Miljömässig hållbarhet inom Godstransporter, även kallat Grön Logistik
- Processledning för Miljömässig hållbarhet

Tidigare forskningsresultat inom dessa tre överlappende områden har undersökts med hjälp av litteratursökningar och dagens aktiviteter inom dessa områden på de två deltagande företagen har kartlagts med fallstudier och studiebesök. Resultaten har sedan använts för att kartlägga tre-domän-överlappet: Processledning för hållbara godstransporter. Det är inom detta område som vi även har genomfört aktionsforskningsinsatser för att utveckla och testa hur företagen kan använda sig av processledning för att få fler och bättre miljöinitiativ. Aktionsforskning innebär att forskarna tar en aktiv roll i företagens utveckling och tillsammans med företagen testar – för företagen – nya koncept och arbetssätt för att på så sätt uppnå ett förändringsmål. Målet är ett mer proaktivt förhållningssätt till miljömässig hållbarhet inom godstransportföretagen. Forskarnas mål är att kunna föreslå hur detta kan uppnås, baserat på resultat och erfarenheter från projektet.

Gynnsamma utgångspunkter för projektet

Företagen, som inom ramen för projektet arbetar med att stärka sin processledning och strukturera sitt miljöarbete är Alfredsson Transport AB och Malmö Lastbilscentral. Båda företagen var redan innan projektet startade intresserade av miljöfrågor och bedrev ett framgångsrikt miljöarbete inom flera områden. Även om ambitionen var och är fortsatt hög, så fanns ett behov av att förankra miljöarbetet tydligare i verksamheten och skapa en mer lång-



Figur 2. Exempel på huvudprocesskarta framtagen på ett av de deltagande transportföretagen.

siktig och genomgripande beredskap och förmåga. Inom båda företagen fanns också ett processbaserat tanke- och arbetssätt som grund. Däremot skilde sig graden av formalisering av processerna, där det större Malmö Lastbilscentral hade kommit en bra bit på väg genom ISO-certifiering. I båda företagen fanns, när projektet startades 2016, en stor potential för att öka kunskapen kring och användning av etablerade processer bland fler medarbetare. Och potentialen att koppla ihop miljöarbetet med de etablerade processerna var tydlig.

Var ska man börja?

I projektet har vi arbetat med två utgångspunkter: transportföretagens befintliga arbete, med såväl formaliserade som icke-formaliserade processer och deras miljöambition och befintliga miljöarbete. Eftersom båda företagen hade processer som behövde förtydligas startade vi med kartläggningar av verkligt arbetssätt och utformade tillsammans – forskare och företag – beskrivningar av några av de processer som var centrala för verksamheten, se figur 2.

I nästa steg utgick vi från det befintliga miljöarbetet och kopplade aktuella miljöinitiativ till de nya processbeskrivningarna. Vi identifierade existerande och föreslog nya, önskvärda, miljöaktiviteter som kunde kopplas till processerna, se tabell 1. I det arbetet utgick vi från ramverk som tagits fram i tidigare forskningsprojekt, och som speglar en stor

bredd i vad transport- och logistikföretag kan göra för att öka sin miljömässiga hållbarhet. Ramverket speglar internt miljöarbete, men det fungerar också för att beskriva vad transportföretag kan erbjuda sina kunder och vad kunderna kan efterfråga inom miljöområdet.

	SPECIFIKA AKTIVITETER / GRÖN PRAKTIK
LOGISTIK	Logistiksystemutveckling Transportledning Intermodala transporter
TEKNIK	Gröna fordon (bränsleförbrukning) Alternativa bränslen Effektiva byggnader Beteende: eco driving
LEDNING	Miljöledningssystem Emissionsdata
EXTERNT	Val av leverantörer och/eller kunder Samarbetsprojekt

Tabell 1: Kartläggning av miljöinitiativ vid ett av transportföretagen, strukturerade enligt ramverk presenterat av Martinsen och Huge-Brodin 2014

Hur kommer man vidare?

För att komma vidare i införandet av tydligare processledning krävs en viss processmognad och i projektet har vi under första fasen arbetat en hel del med företagen kring att skapa bra förutsättningar för nästa steg.

Aktiv förankring och tydliga ansvar

Processledning syftar till att långsiktigt förbättra interna arbetssätt med målet att få nöjdare kunder. Där utgör processkartorna en bas för ett gemensamt arbetssätt och ett systematiskt förbättringsarbete. En viktig del i det arbetet är att processerna är beskrivna på en rimlig och användbar nivå, att det finns god kännedom om dem i verksamheten och att de verkligen kommer till användning. För att få detta till stånd krävs ett aktivt förankringsarbete och en tydlig ansvarsfördelning. I projektet har vi arbetat med en serie workshops där många medarbetare varit delaktiga i att ta fram processkartorna. Företagen har också utsett processägare för de processer som är framtagna, och ansvaret fördelar sig mellan flera personer.

Förbättringsprocesser

De miljöaspekter vi fokuserat på är de som redan finns i företagen och därför innebär inte första steget i projektet så många nya utmaningar inom miljöområdet. Processkartorna medför att det arbete som görs struktureras och tydliggörs. Det innebär också att den interna informationsspridningen ökar och synligheten ökar bland de anställda, såväl de som är processägare och bland övrig personal. Vi är nu inne i den andra fasen av forskningsprojektet där vi etablerar förbättringsprocesser inom företagen. Förbättringsprocesser kan till exempel utgå från interna förbättringsförslag, kund-feedback och klagomål, mätetalsanalys och intern/externa revisioner. Dessa ska sedan hanteras på ett systematiskt sätt och resultera i effektiva förbättringsåtgärder. Här är den initiala etableringen av processerna en viktig förutsättning, där kända processer och processägare utgör grunden för vad som kan förbättras. Synligheten kring processerna och kring arbetet med dem är utgångspunkten för förbättringsprocesserna. Frågan för projektet under denna fas är: Leder processledning med förbättringsprocesser till fler miljöinitiativ? Vi kommer vid några olika tillfällen



swisslog

Member of the KUKA Group

SWISSLOG: ROBOTBASERADE OCH DATADRIVNA LÖSNINGAR

Swisslog designar skalbara, framtidssäkrade lösningar för att ge dig den flexibilitet du behöver för att möta ditt företags förändrade krav. Allt för att de ska fungera lika bra i morgon som idag.

Koppla ditt lager till framtiden!

Upptäck mer på swisslog.com/wds_sverige



Docent Peter Cronemyr och professor Maria Huge-Brodin, Linköpings Universitet.

att följa upp den inventering av befintliga miljöåtgärder som gjordes tidigt under projektet. Vi kommer också under denna fas att samarbeta nära företagen, för att stödja såväl arbetet med processer som information och inspiration kring potentiella miljöinnovationer. I den tredje och sista fasen kommer vi knyta miljöinitiativ till strategi- och utvecklingsprocesser. Frågan blir då: Hur kan processledning stödja strategiska initiativ för en hållbar godstransportsektor?

Engagerad företagsledning är A och O

Det är välkänt inom kvalitets- och processutveckling vad som kännetecknar framgångsrika implementeringar av processledning. Det som krävs är en engagerad ledning – inte bara en entusiastisk ledning – som går före och visar med sitt beteende att processer är ett sätt att uppnå företagets strategiska och operativa mål. Man måste visa långsiktighet och tillsätta resurser för utveckling och förändringsarbete. Detta leder till ett förtroende och motivation hos de anställda vilket "släpper lös" allas delaktighet och kreativitet.

De två deltagande företagen har visat att detta fortfarande gäller och då även inom godstransportbranschen. Detta kanske inte är så överraskande då högsta ledningen i de båda företagen varit aktiva i projektet från början. Utöver engagemanget i själva projektet har också företagsledarna deltagit i flera olika forskningsseminarier i Sverige och utomlands, vilket också förstärker bilden av ett engagemang för frågorna inom projektet.

Processmognad

En annan lärdom är att den initiala processmognaden är viktig, men kanske inte på ett sätt som man hade väntat sig. Ett av företagen hade ett

dokumentationssystem med "processkartor" medan det andra företaget inte hade något sådant innan projektet. Dessa "processkartor" var dock mer eller mindre gömda i ett dokumenthanteringssystem och användes inte mer än vid arbetet med ISO9001-certifiering. Vid framtagning av nya processkartor i detta projekt användes de gamla beskrivningarna till viss del, men det gick precis lika bra att ta fram nya processkartor på det andra företaget, då enbart baserat på intervjuer och observationer. Processmognaden ökar långsamt i båda företagen varefter projektet framskrider, till stor del som ett resultat av de workshops och den aktionsforskning som genomförts. Detta är ett sundhetstecken då processmognaden ökar långsamt, vilket kräver långsiktighet. En "snabb ökning" av processmognaden brukar oftast vara ett tecken på ledningens entusiasm i stället för ledningens engagemang.

Utmaningar

Att arbeta i ett intensivt projekt med starka inslag av aktionsforskning är spännande och inspirerande, men innebär också ett antal utmaningar för såväl forskarna som de deltagande företagen. Många forskare är mer vana vid att inta en betraktande roll och försöka studera ett fenomen samtidigt som man ska påverka det så lite som möjligt. I ett projekt som bygger på aktionsforskning ska forskaren arbeta med en objektiv dokumentation av tillstånd och händelser, men samtidigt delta i verksamhet som ofta får en utvecklingskaraktär. Till en del innebär arbetssättet även att inte bara analysera olika alternativa handlingsplaner, utan också delta i en mer värderande analys. En viktig utmaning ligger då i att hålla balansen mellan forskar- och konsultrollen. Det är väldigt roligt och inspirerande att få vara en del av en positiv utveckling. Men var går gränsen för

forskarrollen? Lyckligtvis har denna fråga diskuterats länge och det finns gott om vedertagen metodik att luta sig på. Svenska förgrundsgestalter är t.ex. Gunnela Westlander och Evert Gummesson. Huvudidén med aktionsforskning är inte ny. Kurt Lewin beskrev den redan 1946 som "To help the practitioner in an action of planned change".

Fokusera på målet

I projektet har vi arbetat utifrån två olika kompetensområden: expertis inom processledning respektive miljölogistik. Det är en styrka för projektet att kunna dra nytta av den dubbla expertisen inom ett område som är intressant för båda. Samtidigt blir det viktigt att undvika konkurrens – inte så mycket mellan personerna som mellan vilket kompetensområde som fokuseras. Under projektets inledande faser har mycket fokus i aktionsforskningen varit på att etablera processerna i företagen, och därför har processperspektivet naturligt tagit stor plats. Miljöfrågorna har i denna fas snarare studerats än bearbetats. I nästa fas ligger fokus på förbättringsarbete, och då kommer miljösidan att få mer uppmärksamhet. Det är därför viktigt att hålla målet i sikte – miljömässigt hållbara transportföretag – och att ha en genomtänkt plan för projektets genomförande.

För företagen som deltar i projektet är det en utmaning att allokera resurser för utvecklingsarbetet. I små, kundfokuserade organisationer är det inte alltid lätt att prioritera utvecklingsarbete. Men det går också åt resurser till att förankra de nya processerna och även att förankra nya kunskaper. Hos kunddrivna företag, som projektets deltagare är, skulle en viktig drivkraft för att allokera resurser och accelerera arbetet vara ökade krav från kunder, gärna inskrivna i kontrakt. Bland vinsterna med att vara med i projektet finns en ökad kunskap kring processledning och stärkt förmåga att utforma och analysera processer i verksamheten. Mer användarvänliga och tillgängliga ledningssystem skapar förutsättningar som sträcker sig även utanför miljölogistikområdet. Och löpande ta del av forskningsfronten i miljölogistik också uppskattat.

Peter Cronemyr är docent i kvalitetsteknik vid Linköpings Universitet. Maria Hüge-Brodin är professor i miljölogistik vid Linköpings Universitet. Forskningsprojektet finansieras av Familjen Kamprads stiftelse.



Making the future profitable.

TGW är experter på flexibla och högpresterande automatiska materialhanteringslösningar inom lager och distribution som hanterar både e-handel och påfyllning av butik. Det är därför flera av Europas största detaljhandlare har valt våra system. Förutom att TGWs lösningar kan expanderas och anpassas till den snabbt föränderliga marknaden, erbjuder vi förutsägbarhet via vårt All inclusive-erbjudande inom Life Time Services.

Vill du veta mer om hur du kan uppnå maximal prestanda till lägsta möjliga totalkostnad över tid? Kontakta oss på **031-797 3000** och läs mer på **tgw-group.com**.

Kontakta oss!
031 797 3000

Att skapa förändring i supply chain

AV OLLE ARFORS

Att supply chain management (SCM) handlar om gränsöverskridande samarbete vet vi vid det här laget. Dessutom handlar det om att inhämta och sprida information på ett effektivt sätt till försörjningskedjans olika aktörer. Förra numret av den här tidningen handlade till stora delar om Supply Chain 4.0 och om att det handlar om den uppkopplade världen och dess möjligheter med blixtsnabb åtkomst till den information som behövs för att modernisera våra alltmera integrerade försörjningskedjor.

Jag läste särskilt två av artiklarna i förra numret. En handlade om vilka enorma besparingspotentialer (dessutom kvantifierade!) som Supply Chain 4.0 innebär, medan den andra konstaterade att det ofta tar ett antal decennier innan tekniksprången når företagens resultat- och balansräkningar. Nu blir det intressant. Det verkar som om tillgången på kraftfulla informationssystem inte får det snabba genomslag som man skulle kunna hoppas.

Brist på gränsöverskridande samverkan är ett stort förändringshinder

Jag kan själv bekräfta att det inte är IT-kraften som varit flaskhalsen för SCM-utvecklingen hittills, i alla fall inte för de etablerade industriföretagen. Den uppkopplade världen och dess möjligheter kommer nog också att ta lite tid på sig att få genomslag. Däremot kommer säkert en del helt nya affärsmodeller se dagens ljus i den framväxande digitaliseringen. En tredje artikel i förra numret beskrev



Foto: Shutterstock

digitalisering och internet som vår tids "extinction event" för logistik och SCM, det säga företeelser av helt livsavgörande betydelse. Visst är informationstillgången viktig, men för ett framgångsrikt förändringsarbete i etablerade företag anser jag att andra faktorer är de riktiga flaskhalsarna. I huvudsak handlar det om organisationens förmåga att samarbeta över gränserna och att detta samarbete är faktabaserat. Att skapa ett tydligt faktabaserat samarbete genom en försörjningskedja ställer krav på informationsförsörjningen, men det räcker långt med att tillgängliggöra denna information ur de befintliga standardsystemen. Dessvärre är det alltför få företag som får loss kraften ur dessa verktyg. Nedan tar jag upp några exempel på egna erfarenheter från förändringsarbete i supply chain. Som ni ser är behovet av effektiv informationsförsörjning en gemensam nämnare, men ännu viktigare är förmågan till samarbete. Hur det bör organiseras och drivas varierar från fall till fall, och kräver kreativitet och situationsanpassning.

"Logistik är någonting som någon annan ansvarar för"

I olika sammanhang brukar jag betona att "alla är vi logistiker" och på vilket sätt olika funktioner påverkar sammanhanget. I förändringsprojekt lägger jag stort fokus på att bemanna arbetet från olika funktioner och att skapa de tvärfunktionella

mötena som jag tycker är den röda tråden i SCM. För ett par år sedan hade jag ett mentoruppdrag i ett industriföretag, där chefen för operations fick stå i skamvrån för lagernivåer och leveransförmåga. Kritiken haglade och stressnivån var hög. Han och jag enades om vikten av att hans funktion skapade ett tydligt ägarskap över leveransläget. Vi organiserade ett veckomöte med några tydliga agenda-punkter och en översikt över hur det såg ut med i första hand ordersläp och lagernivåer. Översikten var nedbruten på de viktigaste produktområdena för att kunna kopplas till ansvariga medarbetare. Därmed kunde vi också resonera om vilka de största avvikelseorsakerna var. Resultatet blev en förbättrad överblick och ett bättre arbetsklimat med tydliga förbättringsåtgärder och en insikt om att logistiken är ett gemensamt ansvar. Naturligtvis behövde vi IT för att skapa beslutsunderlag, men traditionell ERP och ett Excelgränssnitt gjorde jobbet.

Kampen mot silos

En ekonomichef på ett större handels- och verkstadsföretag tog kontakt för att diskutera varför lönsamheten inte kommer loss trots att de har tillgång till moderna verktyg och system för uppföljning av allehanda nyckeltal och prestationer. Ägarna efterfrågar mer LEAN samtidigt som organisationen har en tydlig, traditionell funktionell uppbyggnad. Utan effektiv kommunikation över silo-gränserna är





Olle Arfors är konsult och utbildare i logistik och supply chain management på ÅF.

det per definition svårt att sträva mot LEAN, vilket i detta fall är den pedagogiska utmaningen.

En annat exempel är taget från skogsindustrin. Företaget hade, och har fortfarande, en tydlig siloorganisation med 3 huvudavdelningar: skog, virke och industri. Huvudresultatet från vårt samarbete blev en planeringsprocess där hela koncernen utbytte information över gränserna på ett nytt sätt. Ett månatligt kapacitetsmöte med cheferna genom hela kedjan, blev den processens huvudnummer. Det var ett gediget förberedelsearbete att skapa beslutsunderlag, med bland annat avvikelser från framtagna lagermål, samt avvikelser från önskade volymer. Ett annat forum vi skapade, var ett veckomöte för fördelning av de virkesflöden som skulle förse sågverken med rätt mix av timmer. Detta lyckades vi inte riktigt få till med den snabbhet och precision vi ville och det handlade till viss del om otillräcklig IT-kraft. Ett område med spännande potentialer med utvecklad digitalisering!

Projekt för att höja leveranssäkerheten – börja i marknadsfunktionen

Ett industriföretag Västerbotten hade problem med för låg leveranssäkerhet och funderade på att utveckla ny funktionalitet i ERP-miljön för att kunna beräkna genomloppstider med bättre precision. När vi väl kom igång med vårt projekt började vi inte där, utan på marknadsfunktionen som fick i uppgift att

fastställa företagets erbjudande på ett tydligt sätt. Detta kommunicerades externt och internt samt implementerades i systemet, så att man kunde se vilka förutbestämda ledtider som kundorder bokades mot. Kunderna kunde få besked om deras orderstruktur hängde ihop med företagets erbjudande, för att förebygga suboptimering i form av onödiga låsningar och reservationer. Kunderna vill veta vad som gäller och på detta sätt kunde vi skapa bättre förutsättningar att göra rätt från början. Spelreglerna sattes från marknadsfunktionen och hela flödesdesignen byggdes utifrån det.

Du behöver inte skapa nya organisationer för att lyckas

Funktioner får inte bli silos. Men man behöver inte rita om organisationsschemat. Utmaningen är att få de tvärfunktionella mötena och den gemensamma förståelsen att fungera. I mina exempel återkommer jag till det tvärfunktionella samarbetet och att detta förutsätter effektiv insamling, konsolidering, presentation och distribution av information. Det är lätt att bli fascinerad av de möjligheter som digitaliseringen och tillgången till enorma informationsmängder kommer att innebära. Men redan här och nu går det att krama ut enorma förbättringar ur konventionell "nivå 3.0" när det gäller både snabbhet och kvalitet i förbättringen av sina försörjningskedjor.

Spana efter russen i supply chain 4.0

Självklart är det viktigt att hålla örat mot rälsen när det gäller kommande teknologisprång. Förutom helt nya affärsmodeller som kommer att se dagens ljus tack vare de nya möjligheterna, kan även de etablerade företagen hitta möjligheter. Jag tror att en del områden ganska snabbt kan bli intressanta för att uppnå ökad precision och reaktionssnabbhet i försörjningskedjan. Det kan till exempel handla om prognostisering, leveransbevakning och utnyttjandegrad i produktionen.

"Samma information samtidigt"

Men när vi tar sats mot det nya paradigmskiftet och lär oss så mycket som möjligt, har vi oceaner av möjligheter att ta tillvara i den informationsmiljö som redan finns installerad. Några enkla budord för effektivt förändringsarbete:

- Se till att skapa det tvärfunktionella samarbetet. Det går även om det finns silos i organisations-schemat.

- Var noga med tydliga agendor i de forum ni skapar. Utifrån dessa krävs vilken information som behövs för att stödja resonemang och beslut.
- Se till att informationsspridningen i och kring dessa forum sprids enligt idén "samma information samtidigt" till alla berörda processen. Den kraften är stor och förebygger onödiga spekulationer och eget tyckande. Och se till att det går undan – då blir kollegorna imponerade och uppmuntrade att agera lika snabbt som du.

Min erfarenhet säger att den som tar denna typ av ganska grundläggande initiativ för samarbete och tillhörande informationsförsörjning kommer att ta ett jätteklick mot ett effektivt processägarskap och förändring i sin supply chain.

Olle Arfors är Senior Advisor SCM på ÅF.

Vi ger dig Visibilitet och Kontroll!

Vi på Unifaun har i 20 år arbetat med flera av Sveriges största företag och de mest komplexa logistikflödena. Av det har vi lärt oss att framgång inom Supply Chain Management kräver tydlig visibilitet och kontroll.

Vi har därför arbetat hårt med att ta fram flera skalbara moduler med syfte att ge dig just detta. Allt för att du ska kunna göra logistiken till en konkurrensfördel, och därmed en möjliggörare till fler affärer.

unifaun.com

Unifaun har över 20 års erfarenhet av att leverera innovativa och högkvalitativa Delivery Management-system. Lösningarna används i över 76 länder och varje dag skickas över 800 000 försändelser av 100 000 olika företag genom våra system. Unifaun har 150 anställda i Sverige, Finland, Danmark, Norge och Polen.

unifaun

...and the biggest future impact on revenue and EBIT growth is set to occur through the digitalization of supply chains

McKinsey Quarterly, february 2017

En strategisk och kundfokuserad ansats ger digital framgång

AV HANS BERGGREN

Färre än 10 % av ledande befattningshavare anser att digitala investeringar skapar uthållig tillväxt och två tredjedelar lyckas inte skapa vare sig kundvärde eller konkurrenskraft, enligt en ny studie från Accenture. En liknande studie bland styrelsemedlemmar i börsbolag, visar på liknande resultat (Amrop). Det som är kännetecknande för de företag som lyckas bygga både tillväxt och värde genom sin digitalisering, är att de genomfört en kundfokuserad segmentering av sin supply chain som integrerats med en strategi för det digitala.



Hans Berggren, vd i PipeChain Group.

Det finns idag många rapporter i marknaden som tar upp utmaningar och problem som företag upplever i relation till digitalisering i allmänhet och digitalisering av supply chains i synnerhet. De flesta problemen är relaterade till något av följande områden:

- Bristande förståelse för tillgängliga teknologier och de värden de kan bidra med, vilket skapar osäkerhet kring vägval.
- Otydliga projekt som många gånger dessutom inte ingår i en större, definierad plan (roadmap) för strategin i den digitala världen.
- Dålig anpassning av arbetsprocesser till ett nytt sätt att jobba på när digitaliseringen genomförs, vilket i många fall kraftigt begränsar värdeskapandet.
- För lite fokus på de möjligheter som öppnas upp för att skapa mervärde för kunderna, som en följd av digitaliseringen.

Men låt oss istället fokusera på vad som skapar förutsättningar för att bygga både tillväxt och värde genom digitalisering. Utgångspunkten är det område som bland annat McKinsey anser har störst värdepotential vid digitalisering, nämligen supply chains.

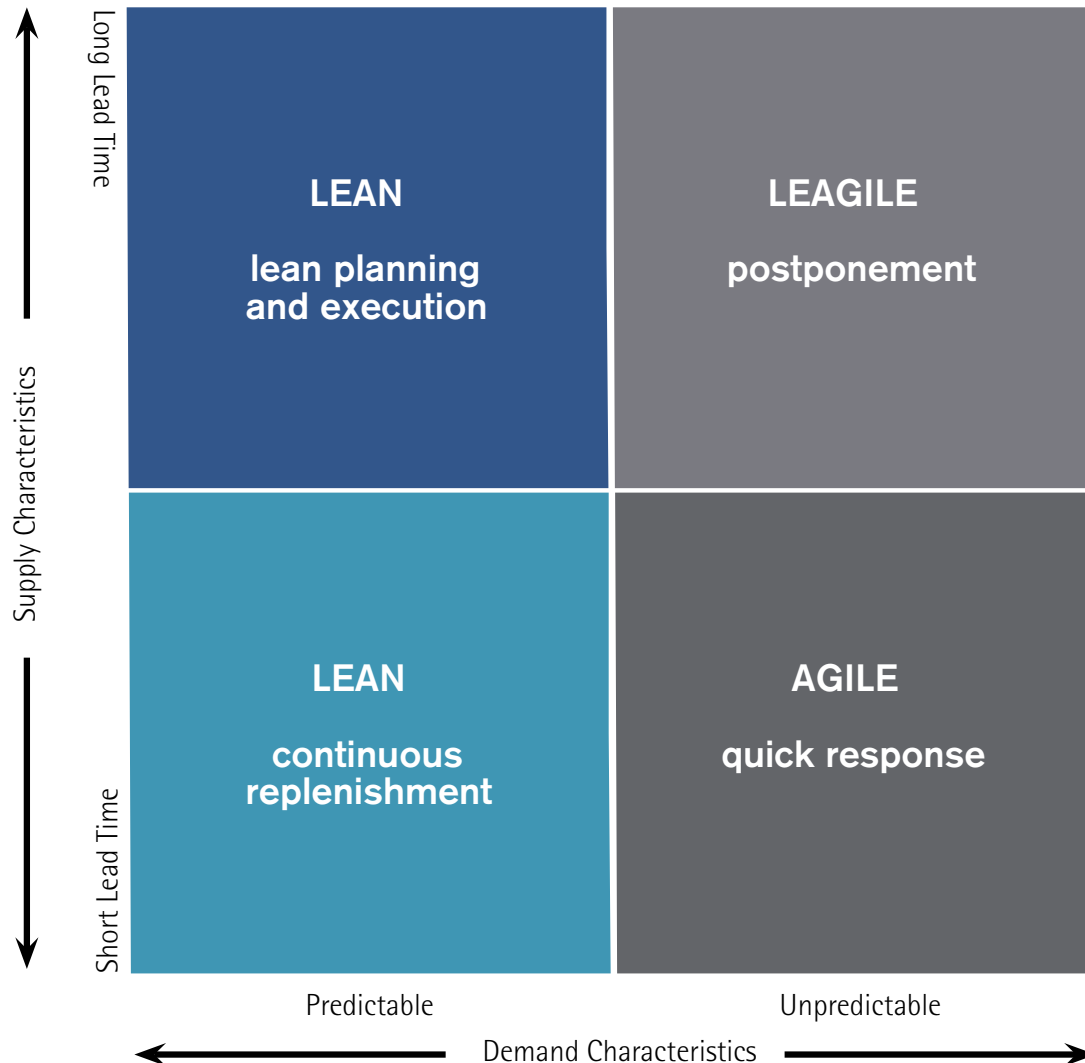
Stora mervärden kan skapas med rätt angreppssätt

Vill du öka din sannolikhet för att lyckas skapa mervärden genom att digitalisera supply chain, bör du genomföra en kundfokuserad segmentering av supply chain integrerat med en strategi för den digitala världen ditt företag möter. Mer om det längre fram.

Men för att bygga en "end-to-end" digital supply chain – från dina kunder till dina leverantörer – med utgångspunkt i kundsegmenteringen, är nyckeln att besitta följande förmågor och kompetenser:



Figur 1. Martin Christopher, *A Taxonomy for Selecting Global Supply Chain Strategies*, 2006.



1. Connectivitet – Maximal digital uppkoppling av affärskritiska informationsflöden

Den digitala uppkopplingen handlar om att med bästa möjliga teknik och metodik koppla upp allt ifrån efterfrågedata till orderrelaterade data, materialplanering och statussignaler längs informationsvägen. Här finns också självklara öppningar för ökat samarbete – collaboration – där ny teknik kan stötta i hög grad.

2. Smart analysförmåga av uppkopplade informationsflöden

Tillgång till data längs hela flödet end-to-end, öppnar upp för möjligheten att mäta och analysera. Syftet är att både bygga upp ett avvikelsebaserat arbetssätt, det vill säga att inte leta i informationsflödet utan istället agera på avvikelser från vad som är förväntade händelser. Vidare gör tillgången till digitala data det möjligt att mäta prestationerna i flödet, vilket i sin tur öppnar upp för dialoger kring orsak och verkan vid problem samt var och hur man kan förbättra flödet.

3. Förmåga att utnyttja automationen för smartare taktiska och strategiska beslut

Att utnyttja automationen av de manuella arbetsprocesserna till smartare taktiska och strategiska beslut, som skapar både kostnadsbesparingar, genererar merförsäljning och ökad långsiktig konkurrenskraft är många gånger svårt. Här krävs ett tydligt ledarskap och en väl kommunicerad plan för digitaliseringens genomförande, inklusive dess effekter på organisation och arbetssätt.

Via kundfokuserad segmentering når du mervärdena – Så här kan du tänka

Till att börja med måste du definiera specifika supply chain-konfigurationer anpassade för de olika kundtypiska segment och sub-segment som identifierats. Utgångspunkten måste vara förutsättningarna för att skapa mervärde inom respektive segment och sub-segment. I rapporten *"A Taxonomy for Selecting Global Supply Chain Strategies"*, föreslog professor Martin Christopher att en global supply chain-strategi skulle kunna baseras på dimensionen efterfrågetyp

och ledtidstyp, så som i bilden på föregående sida. Den ser väldigt enkel ut, men kan utgöra en effektiv modell för ett resonemang kring segmentering och sub-segmentering.

Vägen fram är att först definiera Specified customer segments and sub-segments – "As is". Därefter fokuseras diskussionen på hur processerna inom dessa segment, utifrån ett resonemang om möjligt värdeskapande, kan förbättras ("To be"-processer). Ett resonemang skulle, förenklat, kunna se ut enligt nedan.

Specificerade kund-segment och sub-segment – "To be"

1. Hög förutsägbarhet / Lång ledtid

Exempel: Möjlighet att öka servicegraden mot kunder genom bättre prognoskvalitet (eller genom att helt enkelt introducera prognoser i kundprocessen)

2. Hög förutsägbarhet / Kort ledtid

Exempel: Möjlighet att öka flexibiliteten, effektiviteten och servicegraden mot kund genom smartare påfyllnadsprocess (t ex VMI)

3. Låg förutsägbarhet / Lång ledtid

Exempel: Ge kunderna verktyg för att förstå tillgänglighet och därmed möjlighet att flytta sitt behov så att servicegraden kan uppnås

4. Låg förutsägbarhet / Kort ledtid

Exempel: Få tillgång till "point-of-sale"-data i realtid för att skaffa dig snabbare reaktionsförmåga genom kortare informationsledtider

Utifrån exemplen ovan, arbetar du sedan fram vilka tekniker för digital informationsutväxling som lämpar sig för vilka segment. Här kan klassiska tekniker för system-till-system-kommunikation, såsom EDI, användas i vissa fall, medan det i andra fall krävs datafångst via IoT-lösningar eller appar designade för att nå många på ett standardiserat sätt. Även RFID och liknande tekniker kommer ifråga här, liksom nya kommunikationsmetoder som så kallad REST-API (Representational State Transfer - hur tjänster för maskin-till-maskin-kommunikation kan tillhandahållas via webbt teknologi) för väl definierade och standardiserade processer.

Det handlar om att ta ett kundfokuserat helhetsgrepp för att skapa mervärde

Ska du lyckas bygga framgångsrika digitala supply chains som skapar de stora mervärden som finns att hämta, måste företag tillämpa en mer strategisk och kundfokuserad ansats än vad som är vanligt idag. En sådan ansats behöver bygga på tre viktiga fundament: maximal digital uppkoppling, smart analys av data för bättre beslut och förmågan att dra nytta av sin automation inom organisationen.

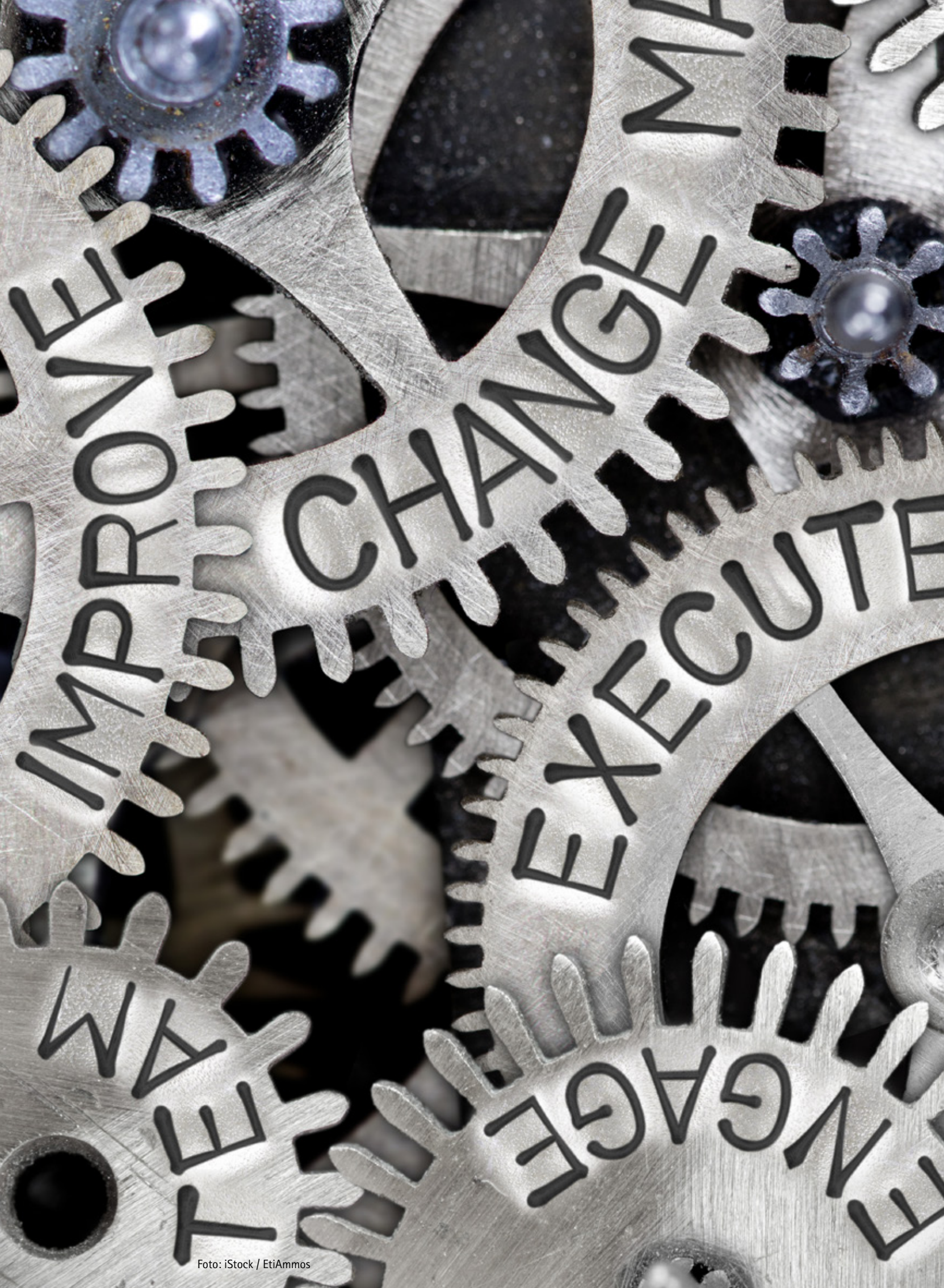
Hans Berggren är vd i PipeChain Group.

BUSINESS PROFITS FIRST

Our solutions optimizes all of your planning in one single application. And they all put business profits first. Technology, systems and planning methods are merely means to improve your business performance. We have solutions for: Supply Chain Planning, Demand Planning, Business Visualization, Sales & Operations Planning, Production Planning, Optimal Planning.

Visit **optimitysoftware.com** and learn more about how companies like Löffbergs, Orkla, Trelleborg, Unilever and others have increased control, accuracy and profits.







Att lyckas med förändring i försörjningskedjan

AV DAG ERICSSON

Logistikens utveckling från gårdagens leverantörsstyrda flöden för massproduktion och massmarknadsföring till dagens kundstyrda flöden med "skräddarsydd" produktion, marknadsföring och distribution representerar en fantastisk evolution där teknisk, ekonomisk och social utveckling har utnyttjats och omvandlats till praktiska applikationer.

Affärsmodeller, strategier och strukturer måste utvecklas och transformationsprocesser anpassas till snabbt föränderliga förhållanden. Förändring och förnyelse går som en röd tråd genom berättelsen som visar att en genomtänkt och välplanerad transformationsprocess är nödvändig för framgång.

Gårdagens affärsmodeller byggde på autonoma enheter, inre effektivitet, kostnadsorienterad produktion och distribution, standardiserade produkter och lagerhållning för att frikoppla och skapa buffertar. Dagens – och i ännu högre grad morgondagens – modell är baserad på värdeskapande nätverk och innovativa, kundanpassade produkter och tjänster. Digitaliseringen suddar ut gränserna mellan produkter och tjänster, mellan näringslivets aktörer och konsumenter, mellan handelsplatser

och sätten att handla. Traditionella branschgränser försvinner och strategisk positionering i framväxande nya kundefokuserade ekosystem blir avgörande för framgång. Detta kräver en helt ny logik i förändringsprocessen. Utvecklingen inom B2C-sektorn och speciellt eHandeln är otroligt snabb, men den fjärde industriella revolutionen innebär att även industrin och B2B-sektorn hakar på.

Första generationens logistik

De första generationerna av logistik som växte fram under 1960- och 70-talen var anpassade till en relativt stabil utveckling och industriepokens tänkande och arbetssätt. Organisationerna byggde i sant Tayloristisk anda på vertikala strukturer med klara ansvars- och befogenhetsområden för att

skapa produktivitet. Den framväxande logistiken var däremot horisontellt processororienterad med grundbegreppen planering, utveckling, *samordning*, organisation, styrning och kontroll av materialflödet. Syftet var att skapa ett "jämnt, stadigt, oavbrutet, minimerat och kvalitetssäkrat flöde från råmaterial-leverantör till slutlig förbrukare". Redan här började alltså konflikterna mellan horisontella flöden och vertikala organisationsstrukturer att växa fram.

Supply Chain Management

Den förändrade marknadssituationen under 1980- och 90-talen krävde en bredare ansats till logistik. Fokus enbart på materialflödet visade sig vara ett alltför snävt angreppssätt under de nya förhållandena. Också processer och flöden relaterade till andra affärsfunktioner behövde synkroniseras och samordnas. Den materialflödesorienterade Time To Customer (TTC)-processen behövde synkroniseras med andra kärnprocesser som Time to Market (TTM) och Customer Creation and Retention (CCR). Flera olika "multiprocess-ansatser" introducerades under 1980-talet varav Supply Chain Management blev den mest framgångsrika. Fokus låg här på integration av affärsprocesser, från början med en push-ansats, men senare med en pull-ansats med utgångspunkt i slutanvändaren. Fokus skiftade från inre till yttre effektivitet och samverkan i försörjningskedjan accentuerades. Den framväxande tredje industriella revolutionen med dess ICT-baserade teknologier gjorde det också möjligt att i praktiken utveckla en mer kundfokuserad, flödes- och processororienterad ansats.

Supply Chain 4.0 – den fjärde industriella revolutionen

Under 2000-talet och speciellt i mitten av 2010-talet ökade turbulensen och volatiliteten ytterligare och den otroligt snabba teknologikutvecklingen ledde fram till dagens disruptiva förändringar. Det är ett antal samverkande faktorer som leder till dagens revolution i affärsverksamheten och kanske speciellt i SCM. De tidigare tre teknologileda revolutionerna kan ses som effekten av ett fåtal fundamentala teknologiförändringar, medan den fjärde revolutionen är baserad på ett stort antal samtidiga och samverkande faktorer.

Disruptiv innovation

Ångmaskinen, järnvägar, elektricitet, motorfordon, mikroprocessor, datorer och internet medförde alla betydelsefulla ekonomiska och sociala förändringar med kvantumsteg i produktivitet. De var samtliga banbrytande innovationer som skapade nya industrier och beteenden. Men de var alla på sätt och

vis linjära och konsekutiva utvecklingar. Den fjärde industriella revolutionen är däremot disruptiv genom att den ersätter existerande marknader, industrier, branscher och teknologier och skapar något helt nytt, mer effektivt och värdeskapande. Dagens förändringar är mera djupgående genom att de river upp och totalt förändrar hur vi tänker, agerar, sköter affärsverksamhet, lär oss och hanterar vardagen.

Exponentiell utveckling

Supply chain managers möter nu en hel uppsättning av nya, signifikanta trender, som sammantagna på ett genomgripande sätt förändrar hur försörjningskedjorna planeras, utvecklas, styrs, leds och opereras. Supply chain management är nu vid en punkt där man måste hantera och utnyttja ett stort antal olika teknologier samtidigt som man nyttiggör redan gjorda investeringar och utvecklar dem över tiden. Förvaltning och förnyelse måste ske samtidigt vilket ger en påfrestning i organisationssammanhang. Den teknologiska utvecklingen gör digitisering av allting möjlig vilket innebär att den tidigare inkrementella utvecklingen blir exponentiell.

The second wave of logistics

För logistik och SCM innebär den här utvecklingen inte bara ett paradigmskifte utan en disruptiv förändring från "The First Wave of Logistics" till "The Second Wave of Logistics" (Ericsson, 2016). Den Andra Vågen bygger på en helt annan logik än den Första Vågen med en utveckling från industrisamhällets till det digitala samhällets logik och de fundamentala förändringar som den fjärde industriella revolutionen skapar genom bland annat:

1. Internet of Everything
2. Internet of Goods
3. Artificial Intelligence
4. Automation
5. Robotics
6. Smart factories
7. Smart fulfilment centers

Management, ledarskap och "governance"

Vi kan alltså identifiera ett antal stora faser i logistikens utveckling sedan 1960-talet med olika krav på transformationsprocessen och ledarskapet. Den första fasen var i princip inriktad på att skapa inre effektivitet och lägsta totalkostnad genom styrning och kontroll. *Management* gick ut på att hantera komplexitet, hålla kursen, skapa ordning och reda, "övervaka" anställda, reducera störningar, bevara det existerande och stegvis utveckla verksamheten. Den andra fasen syftade till att skapa yttre effektivitet och hantera, ta vara på och utnyttja "störningar".

Ett av skälen till att ansträngningarna ofta misslyckas är att företagsledningen, mellan- chefer och övriga anställda ser på förändringen med olika utgångspunkter.

Management utvecklades till *ledarskap* med inriktning på att ange färdriktningen, skapa och möjliggöra förändring och utveckling och inspirera människor till att ta egna initiativ. Lita förenklat kan man säga att "managerns" mål är baserade på "nöd- vändiga" snarare än "önskade" aktiviteter, man ser till att den dagliga verksamheten fungerar genom att vidmakthålla välstrukturerade, stabila arbets- strukturer, undvika risker och sträva efter konsensus. Ledarna, å andra sidan, söker nya utmanande mål och möjligheter, inspirerar människor att ta egna initiativ och "laddar" processen med sin energi.

Managers strävar efter stabilitet och förvaltning, medan ledare strävar efter förändring och förnyelse. Man måste kunna hantera både förvaltning och förnyelse. Båda ledartyperna behövs, olika mycket i olika perioder, och företagen måste träna managers och utveckla ledare samtidigt. (Ericsson, 2011 och 2016). Den tredje fasen, som vi är i just nu, kräver största möjliga anpassnings- och utvecklingsförmåga – agilitet – baserad på strukturell flexibilitet. Ledaren måste vara en typ av *maestro* som fungerar som "den främste bland likar" med full insikt och förståelse för att de övriga orkestermedlemmarna är experter på sina respektive instrument. Maestrons uppgift är att "orkestrera" och åstadkomma samklang och ett unikt sound som kännetecknar orkestern. Verksamheten bygger på anticipation och inte reaktion, på ett extremt kundfokus och organisatoriskt nytänkande. Entreprenörer och innovatörer måste uppmuntras och belönas. Det måste vara till- låtet att begå misstag – dock inte upprepade gånger.

Transformationsprocesser

Hur man lyckas med förändringar i försörjnings- kedjan har, som nämnts, varit ett återkommande problem ända från de första tillämpningarna av MA/ logistik i slutet av 1960-talet. Det gäller att anpassa sig till och utnyttja teknologiska, ekonomiska och sociala trender och utvecklingar. Konflikter uppstår när flöden och processer skär över traditionella avdelnings- och funktionsgränser vilket ingående

belysts i litteraturen. (Se t ex Ericsson, 1971 och 1974). Problemet med funktionella organisationer och silos armerade med KPlar och ekonomi- och rapporteringssystem som stödjer snarare än förhin- drar suboptimerande ansatser har inte blivit mindre. Tvärtom ökar problemen ytterligare nu när det inte bara är interna utan även externa flöden och pro- cesser som ska integreras och synkroniseras. Ökande kanalkonkurrens medför ökande krav på samarbete och partnerskap.

Förändring misslyckas ofta

Fortune påpekade redan 1999 att mindre än 10 % av stort upplagda förändringsprogram blir fram- gångsrika och det finns otaliga böcker och artiklar om "Change management". Kotter (1995), t ex, redovisar åtta orsaker till att transformationsförsök misslyckas. Dessa skäl är allmängiltiga och åter- finns i de flesta misslyckanden. Ett av skälen till att ansträngningarna ofta misslyckas är att företags- ledningen, mellanchefer och övriga anställda ser på förändringen med olika utgångspunkter. Före- tagsledningen upplever transformationen som en väg till nytänkande och nya möjligheter att skapa långsiktigt överlevande och lönsamhet. Mellan- chefer ser problem och störningar i rutinerna och möjligheterna att "göra jobbet". De anställda ser störningar i det dagliga arbetet och dessutom hot om omstrukturering och neddragningar. Det finns alltså många skäl till att bevara nuläget och undvika riskfyllt nytänkande. Det finns en tendens att alltför snabbt och oöverlagt hoppa på nya trender, vilket leder till många misslyckanden. Man brukar därför påpeka riskerna med modenycker som kommer och går. "Management by Fad" (MbF) används ofta för att illustrera problemet. MbF har fem faser:

1. Entusiasm
2. Misstroende
3. Misslyckande
4. Sökande efter syndabocker
5. Bestraffning av de oskyldiga

Nya visioner och idéer kan ofta skapa initial entusiasm och engagemang. Sedan följer en period med problem och kollisioner mellan dagligt arbete och "projektarbete" vilket medför misstroende och tveksamhet till projektet. Detta kan, om det inte styrs upp, leda till att hela projektet misslyckas och man börjar söka syndabockar. De ansvariga har i många fall sett krisen komma och lyckats hoppa av. Kvar står de "oskyldiga" som varit mer eller mindre positiva men inte så djupt engagerade att de såg vad som höll på att hända. Det kan därför vara en "säkrare" väg att protestera och vara negativ till nytänkande.

"Vi har gjort det här förut och det fungerade inte då – heller" är en vanlig kommentar. "Jag är rädd att min position försvinner" och "jag är positiv – bara det inte berör mig" är andra vanliga uttalanden. En intressant variant låter så här: "Någon kommer att bli väldigt irriterad på dina förslag!" Motstånd mot förändringar kan också uttryckas på ett mera passivt och undvikande sätt, vilket illustreras av det kända BOHICA-syndromet – Bend Over Here It Comes Again! Krav på mental förändring – Change of Mindset – är alltså en grundläggande förutsättning för att lyckas med förnyelseprocesser.

Återkommande, grundläggande problem

Det finns också ett antal andra återkommande och grundläggande problem som måste beaktas:

- Ansvars- och befogenhetsområden som bygger på en hierarkisk, vertikal struktur kolliderar med horisontella, gränsöverskridande flöden.
- KPIer, mått, mätmetoder och belöningssystem som leder till suboptimering och bristande intresse för integration.
- Processineffektivitet på grund av suboptimeringar och enhetsgränser.
- Fragmenterad och otillförlitlig information.
- Ett allmänt motstånd mot förändringar och ovilja att komma ut ur "komfortzonen".

Bland mera praktiska hinder som måste hanteras märks:

- Kravet på en systematisk och väl genomtänkt förändringsprocess.
- Kravet på helhetssyn.
- Kravet på mätbara framsteg.

Problemen vid utnyttjande av tekniska framsteg ligger oftast inte i tekniken som sådan utan i att skapa förståelse och acceptans för varför och hur förändringen ska genomföras. Förnyelse måste vara "people and not technology driven".

Redan i de första applikationerna av MA/logistik på 1970-talet betonades detta. Formeln Resultat (R) = Systemeffektivitet (S) multiplicerat med Acceptans (A), dvs $R = S \times A$, användes för att betona detta förhållande. En teknikdriven ansats missar en

viktig drivkraft som ligger i engagemang, visioner, inspiration, drömmar och ett helt spektrum av andra mänskliga ambitioner och önskemål.

Utvecklingen under 1970-talet

1960-talet, som ibland kallades "the Golden Decade", var en period med nästan kontinuerlig tillväxt och lönsamhet. Under 1970-talet inleddes en stagnationsperiod med i stort sett nolltillväxt. Under 1970- och 80-talen fortsatte utvecklingen från en relativt stabil period mot en period med ökande instabilitet, osäkerhet och volatilitet. Det blev allt svårare att planera och prognosticera på det traditionella sättet. Den konventionella "management"-ansatsen hade varit att hantera komplexitet genom att planera och budgetera, organisera och bemanna, styra och kontrollera åtgärder för att lösa akuta problem och mäta framsteg mot planer. Detta angreppssätt måste nu kompletteras med en mera ledarskapsorienterad ansats som fokuserade på att formulera mål och riktlinjer, samordna, motivera och inspirera människor "att röra sig i rätt riktning". Skillnaden mellan samordning och samarbete betonades. Man kan säga "jag samordnar er", men man kan inte säga "jag samarbetar er". "Empowerment" är en viktig del i ledarskapet.

1990-talet – transformationsperioden

Under 90-talet växte den tredje industriella revolutionen fram. Nya teknologier och nya marknadssituationer krävde, som nämnts, en mer kundfokuserad, flödes- och processororienterad ansats och SCM-begreppet växte fram. Nya ICT-verktyg introducerades i snabb takt och problemet var att utveckla visioner, strategier, metoder och tillämpningar för att använda de nya teknikerna på ett lönsamt och effektivt sätt. Dot.com-bubblan i slutet av 90-talet och inledningen av 2000 visade ju på ett mycket tydligt sätt riskerna med att "hoppa på tekniktåget" utan att ha tillräcklig kunskap. Utvecklingen fångades in i Ed Demings kända sentens: "Kunskap möjliggör förutsägelser och kunskap är baserad på teori, försök inte kopiera någon annans framgångar utan att förstå den bakomliggande teorin. Ett sådant försök leder ofelbart till fullständigt kaos!"

Det var ju inte heller förrän i början av 2000-talet som visioner och strategier började komma ikapp verktygen och Gartner (2010) noterade: "Since 1995, we can see a rise in the rate of productivity improvement in Internet-enabled supply chains. The transformation from a basic cost center to becoming an essential competitive weapon".

2000-talet

Under inledningen av 2000-talet utvecklades tre megatrender som har stor inverkan på utformningen av affärsmodeller:

Dot.com-bubblan i slutet av 90-talet och inledningen av 2000 visade ju på ett mycket tydligt sätt riskerna med att "hoppa på tekniktåget" utan att ha tillräcklig kunskap.

- Kunden, och speciellt konsumenten, fick ökad makt och inflytande på köp- och leveransprocessen
- Konkurrensen mellan företag försköts mot konkurrens mellan kanaler. Idén om kanaler som integrerande delar i värdenät började växa fram
- Den teknologiska utvecklingen och digitaliseringen gjorde det möjligt att förverkliga tidigare visioner

Den framväxande kanalkonkurrensen ökade kraven på ett koncept som explicit fokuserar partnerskap och relationer som skapar en unik kompetens och kunskap för värdeskapande. SCM-tänkandet kompletterades "Demand Chain Management" som definierades som "ledarskap i en värdekedja baserad på partnerskap, förtroende och ömsesidigt beroende".

Flödesorientering

Flödesorientering och fokus på ett antal interorganisatoriska kärnprocesser är grunden till framgång vid implementeringen. Det är viktigt att skapa och kontinuerligt utveckla partnerskap och nära relationer med ett antal nyckelleverantörer och nyckelkunder för att skapa unik kompetens och reducera totala kostnader. Samarbetet bygger på förtroende, informationsutbyte och öppen innovation. Ledarstilen och organisationsstrukturen måste anpassas och "governance" och Management by Network är nödvändiga ingredienser. Den teknologiska utvecklingen och den nya digitala infrastrukturen är nödvändiga men inte tillräckliga "möjliggörare" vid implementeringen. Genomförandet måste vara "people powered", dvs individer med personligt initiativ och drivkraft måste leda transformationen.

Dynamiska förmågor

De flesta av tidigare affärsmodeller hade utvecklats under tillväxt och relativ stabilitet med fokus på produktionskapacitet. Nu ökade intresset för att hantera det totala flödet och skapa dynamiska förmågor. Det var viktigt att utveckla SCM till att inte bara leverera skalekonomier utan också "integrationsekonomier" genom ökat samarbete med leverantörer och kunder. DCM-begreppet med dess fokus på partnerskap,

kundinsikt, relationsmarknadsföring och eLogistik var ett utmärkt hjälpmedel för att skapa integrationsekonomier. Tillämpningarna tog också fart, bland annat genom Electrolux "Demand Flow Leadership"-program och SKFs "Demand Chain"-ansats.

2010-talet

Under mitten av 2010-talet inleddes en era av ytterligare ökande turbulens och volatilitet. Aristoteles gamla sentens: "Det är troligt att något otroligt händer" blev ännu mera sann och var uppenbart att näringslivet måste förbereda sig på en "disruptiv förändring". Ökande konkurrens, globalisering och kundförväntningar ställde nya krav samtidigt som digitaliseringen skapade nya möjligheter.

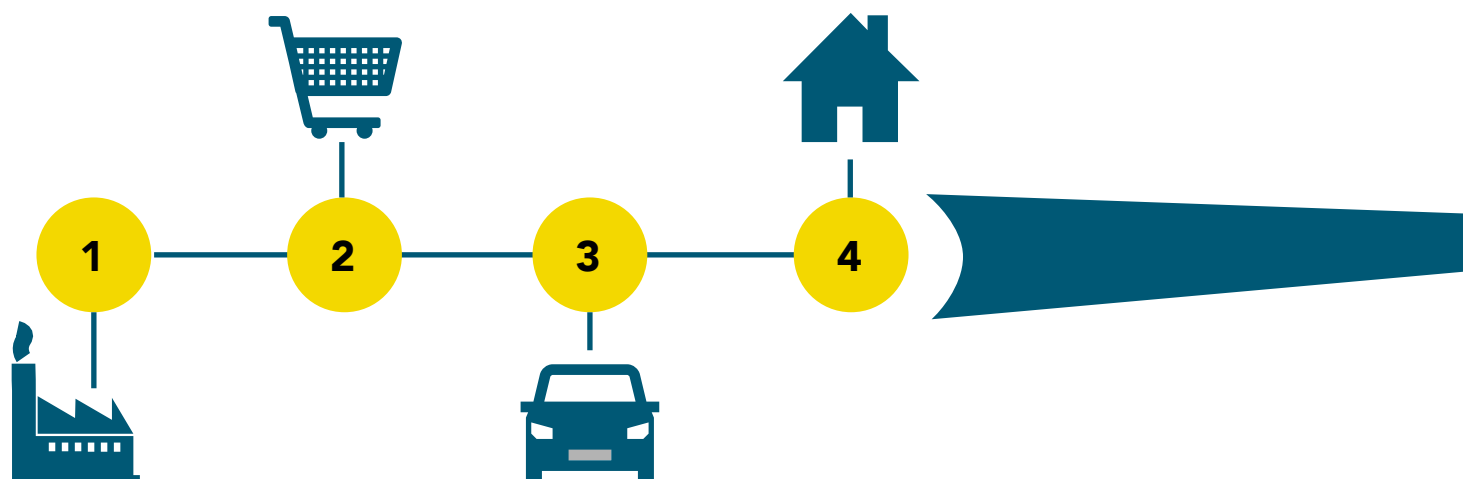
Nya ekosystem växer fram

Att dra fördel av alla de nya möjligheterna i Industri 4.0 kräver nytänkande och innovation. Digitaliseringen suddar ut gränserna mellan produkter och tjänster, mellan leverantörer och kunder, mellan produktions- och distributionsplatser och mellan olika sätt att skapa transaktioner. Traditionella branschgränser försvinner och nya typer av ekosystem för att tillfredsställa kundbehov växer fram. Spelreglerna förändras och försörjningskedjor som fungerar som integrerande delar i värdenät kommer att bli hörnstenar i de nya affärsmodellerna. Flexibilitet, agilitet och förändring är nyckelorden! Kanalkonkurrensen började utvecklas mot en nätverkskonkurrens!

Spindelnät med kunden i centrum

Nytänkandet är baserat på ett nytt synsätt där man inte längre ser kanalerna som linjära kedjor utan som integrerande delar i nätverket. Dessa ekosystem kan liknas vid "spindelnät" där kunden står i fokus mitt i nätet. (Ericsson, 2003).

Noderna består av olika typer av aktörer (tillverkare, distributörer, 3PL-företag, köpare, olika typer av mellanhänder och "influencers") och länkarna består av fysiska och digitala flöden. Nätet designas, utvecklas och drivs av aktörerna i samarbete och samverkan vilket möjliggör både dynamisk och strukturell flexibi-



Nya ekosystem växer fram – Spelreglerna förändras och försörjningskedjor som fungerar som integrerande delar i värdenät blir hörnstenar i de nya affärsmodellerna.

litet. Designen skiftar från "inside out" till "outside in", från proprietär till öppen innovation och från konflikt till samarbete och förtroende i partnerskap. "Spindelnätsstrukturen" är alltså i sig en gammal vision, men den kan nu förverkligas tack vare den digitala utvecklingen och speciellt business analytics och AI som skapar nya möjligheter där kundinsikt och kunddriven logistik (DCM) integreras. Det kan alltså konstateras att framtidens strukturer kommer att bli intelligenta, virtuella nätverk i vilka kunden kan skapa sina egna kanaler. Det här händer redan inom B2C, men det är snabbt på väg även inom B2B. Segmentering är nyckeln till lönsamma lösningar. Det är viktigt att ha en djup och bred kunskap om kunderna och bygga partnerskap i nätverk för att skapa unika kundupplevelser.

Sammanfattning

I litteraturen finns många exempel på förändringsprocesser. (Se t ex Ericsson, 2011). I "Virtual Integration" (1996) presenterades en förändringsmodell – en "Transformationsansats" – som visat sig fungera bra i praktiken. Ansatsen har sex huvudingredienser:

Diagnos – var är vi och varför?

Prognos – vart är omgivningen på väg och varför?

Vision och framtid – vart ska vi enligt 1 och 2 ovan?

Strategi – hur kommer vi dit?

Taktik – hur ska vi göra nu?

Måluppfyllelse – hur mäter vi?

Det första steget – *var vi är och varför* – har behandlats i texten ovan. Frågan är då *vart vi är på väg* och hur *visionen för framtiden* ser ut.

Det digitala samhället erbjuder en mängd nya möjligheter, men också hot och hinder som måste övervinnas. För att fullt ut utnyttja de möjligheter som utvecklingen erbjuder måste man skapa en

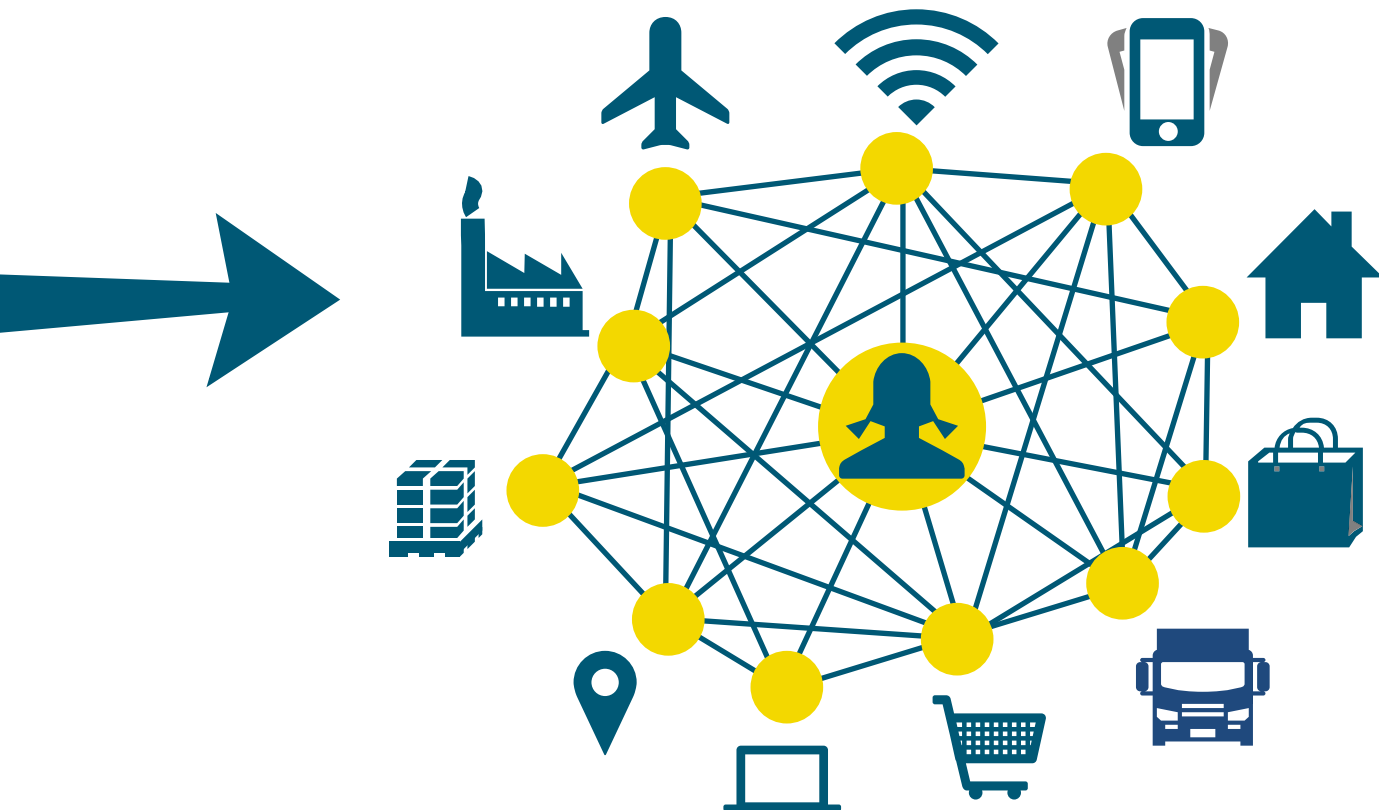
ny sorts samverkande ekosystem som bygger på många olika teknologiska, ekonomiska och sociala lösningar. Teknikutvecklingen kräver människor som kan se möjligheter och översätta dem till praktiska affärslösningar. Forskning och utbildning är alltså grundvalen för fortsatt utveckling och lönsamhet i det digitala samhället. Men en grundförutsättning är också en gemensam referensram och ett gemensamt språk som gör att individer i olika funktioner och med olika bakgrund förstår varandra och tolkar varandra rätt. Logistik och SCM är exempel på sådana språk som dock dessvärre inte tolkas och förstås "rätt" av andra funktioner, vilket de fortfarande existerande konflikterna mellan vertikal och horisontell struktur visar. Försök att reducera missförstånd och misstro mellan marknadsförare och logistikare var en av orsakerna till introduktionen av DCM-begreppet på 2000-talet. Nu talas det mycket om missförstånd och misstro mellan utvecklare av digitala tekniker och presumtiva användare som talar ett annat språk.

Gemensam förståelse

Den nya situationen kräver alltså nya begrepp och nya verktygslådor som underlag för utformning av *strategi, taktik och uppföljning*. Tripod-begreppet är en referensram för dessa nya ansatser och bygger på synergier, balansering och integration av:

1. Kundinsikt
2. Kunddriven logistik (Demand Chain Management)
3. AI och business analytics

Kundinsikt som är nära relaterad till den traditionella marknadsfunktionen är den funktion och den uppsättning aktiviteter som skapar en djup och bred kunskap om hur kunder – och speciellt konsumenter – tänker och betar sig. *Demand Chain Management* skapar ett nätverk av partnerskap som gör det



möjligt att utforma "supply chains of one" för att tillfredsställa kunders unika behov och önskemål.

AI och business analytics ger de verktyg och tekniker som möjliggör synkronisering och utformning av nya ekosystem, inte bara för utbyte av produkter, tjänster och pengar, utan för skapande av värde genom utbyte av data, information och kunskap.

Tripod-begreppet har visat sig vara en utmärkt referensram vid utveckling av nya affärsmodeller inom såväl handel som industri.

SKFs förändringsresa

För att lyckas krävs alltså en välplanerad och strukturerad ansats till genomförandet som ska bygga på skapandet av kunskap och vilja att lära

sig och ta till sig det nya beteendet. Logistiken och dess förändringsprocesser har genomgått ett antal faser som är relaterade till den tekniska, ekonomiska och sociala utvecklingen. Det bästa sättet att belysa tillvägagångssättet vid förändringsprocesser är att illustrera med praktiska exempel. SKF har alltid legat i frontlinjen när det gäller utveckling och tillämpning av innovativa logistiklösningar. SKFs berättelse är nära kopplad till logistikutvecklingen och utgör ett utmärkt exempel på hur nya teorier och begrepp kan appliceras i konkret verksamhet.

Fortsättning följer

I nästa nummer ska vi därför illustrera och belysa utvecklingen genom ett antal exempel på SKFs transformationsprocesser. Fyra övergripande faser kan identifieras i SKFs utveckling:

1. **1970-talet – Global Forecasting and Supply System (GFSS).** En traditionell kostnadsdriven ansats baserad på planering och koordination.
2. **1990-talet – Kanalkonceptet.** Nytänkande och förnyelse baserat på flödestänkande och en pull-ansats.
3. **2010-talet – Demand Chain.** Ökat leverantörs- och kundfokus med en end2end-ansats.
4. **2017– Supply Chain 4.0.** En nätverksansats baserad på den fjärde industriella revolutionens nya teknologier och verktyg.



"Tripoden" – samarbete och synkronisering mellan konsumentvetenskap/konsumentinsikt, konsumentdriven logistik och big data management and analytics.

Dag Ericsson är professor emeritus och managementkonsult.

6 nummer 2018

FÖR BESLUTSFATTARE I SUPPLY CHAIN

Supply Chain Effect

Nordens effektivaste kanal till ledande beslutsfattare i supply chain

Affärstidningen Supply Chain Effect vänder sig direkt till drygt 6 000 ledande beslutsfattare i supply chain och distribueras till betydligt fler via webb och som pdf.

Sedan 2017 ger vi dessutom ut det digitala veckobrevet – Supply Chain Effect Weekly Update – samt producerar events, roundtables, poddar, white papers och film. Alltsammans med fokus på logistik och supply chain management.

Sedan starten 2009 är Supply Chain Effect medlem i branschorganisationen Sveriges Tidskrifter, och följer organisationens högt ställda krav. Vi har även innehållssamarbeten med ledande universitet och lärosäten.

**SVERIGES
TIDSKRIFTER**

li.u
LINKÖPINGS UNIVERSITET

**Stockholms
universitet**

**LUND
UNIVERSITY**

6 nummer 2018:

NR 1 distribueras vecka 10.
Fördjupning: Supply Chain 4.0

NR 2 distribueras vecka 15.
Fördjupning: Att lyckas med förändring i supply chain

NR 3 distribueras vecka 24.
Fördjupning: Framtidens lager

NR 4 distribueras vecka 38.
Fördjupning: Världsmästarna inom logistik och SCM – vad kan vi lära av de bästa?

NR 5 distribueras vecka 45.
Fördjupning: Framtidens transport- och distributionslösningar

NR 6 distribueras vecka 51.
Fördjupning: E-handeln och logistiken

För mer information och annonsbokning kontakta oss på annons@karlof.se eller ring oss på telefon 08-466 99 50.



MADE BY ZEBRA MADE FOR YOU

You need technology to provide efficiency and accuracy in your operation, for faster production, on-time deliveries, happy customers, and even improved patient care. That's why Zebra engineers its scanners, mobile computers, tablets and printers with one purpose – to help you perform even better.



Discover the Scanners,
Mobile Computers, Tablets
and Printers Made for You.

zebra.com/products

**För Märta,
som skulle köpa
doppresent
men så blev det
AW på jobbet
och plötsligt var
allt jättestängt.**

För många som handlar på nätet är själva leveransen nästan lika viktig som köpet i sig. Till exempel säger hela 74% att de skulle handla oftare på nätet om de hade mer kontroll över leveransen.

Därför lanserar vi nu ett antal nya tjänster som gör det ännu enklare för dina kunder att handla av dig på ett sätt som passar just deras behov.

Läs mer på postnord.se/vinnandelogistik

postnord