

FÖR BESLUTFATTARE I SUPPLY CHAIN

# Supply Chain

## Effect

NUMMER 4/2019



**TEMA:** Lär av pionjärerna

**Intervju: Patrik Färdow**  
*"Behärskar du logistiken  
kan du styra det mesta"*

**Logistikdriven affärsutveckling**  
– vad kan vi lära av best practice  
**Framgångsrik bygglogistik**

# Värdeskapande tredjepartslogistik

Tio mil sydost om Stockholm finns det snabbväxande logistikföretaget Orio Logistics. Vad många ännu inte vet är att vi är marknadens mest flexibla logistikpartner och att vi har en logistikkompetens och ett automatiserat logistikcenter i absolut världsklass. Och viktigast av allt är att vi har ett stort antal nöjda kunder med riktigt höga krav: **Lidl, René Voltaire, Menigo, Drev.se, Induo, CVI, Better Hockey, Annas Pepparkakor** och **Sjö & Hav**, plus ett flertal **välkända industriföretag** som vi inte får berätta om. Förhoppningsvis ger alla dessa kunder en tydlig bild av våra styrkor och förmågor inom området värdeskapande tredjepartslogistik.

**Vår logistiska spetskompetens finns inom 3 huvudområden:**



E-handelslogistik



Reservdelar/eftermarknad



Livsmedel

Träffa oss gärna och bedöm själv!  
Läs mer på [oriologistics.com](http://oriologistics.com)



LOGISTIK | LAGER | DISTRIBUTION

Telefon: 0155 24 41 21, E-post: [logistics@orio.com](mailto:logistics@orio.com)  
Web: [oriologistics.com](http://oriologistics.com)

Orio logistcs är en del av Orio AB. Läs mer om Orios erbjudande på [Orio.com](http://Orio.com).

Kontakta Martin Lennbom, Affärsområdesansvarig Orio Logistics på telefon: +46 155 244 121  
E-post: [martin.lennbom@oriologistics.com](mailto:martin.lennbom@oriologistics.com)



# EXCEPTIONAL SUPPLY CHAIN & LOGISTICS SOLUTIONS

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 successfully completed 3,000+ projects in close collaboration with 300+ clients including a number of prominent Swedish companies. Whatever your challenge, whether optimising existing operations or building entirely new facilities, we're here to help.

Learn more at [langebaek.com](http://langebaek.com), or call +45 2035 4070.

# "Copy the Master"

Huruvida vi lär oss av andras misstag är osäkert. Helt klart är dock att vi inspireras och lär av andras framgång. Mot den bakgrunden fokuserar detta nummer av SCE på vad vi kan lära oss av pionjärerna inom supply chain management och logistik. De framgångsrika företag som med mod, innovation, nyfikenhet och lärande har byggt upp best practice genom supply chain excellence.

Ett av mänsklighetens mest grundläggande sätt att utvecklas och förkovra sig är att testa, experimentera och misslyckas och därefter testa igen för att i bästa fall slutligen lyckas. Ett annat kompletterande sätt att lära nytt är att ta intryck av vad andra har gjort. Att härmas, ta efter och inspireras om man så vill. Detta beteende är extremt basalt, men samtidigt genialt. Redan det nyfödda barnet lär sig genom att insupa hur de närstående gör, och därefter göra likadant.



I vissa mänskliga kulturer står härmandet särskilt högt i kurs. Ett omtalat exempel är hur Japan sedan 1800-talet har genomgått en fantastisk utvecklingsresa till stor del genom att öppna sig för andra intryck, lära sig och att härma. Många av oss minns hur japaner för några decennier sedan åkte världen runt med ett öppet, nyfiket sinne beväpnade med dåtidens, ofta japanska, kameror och fotade allt de såg. Den japanska öppenheten för att lära och förbättra går som en röd tråd i det japanska sättet att driva företag. Mest välkänt är kanske förbättringsmetodiken Kaizen, som för övrigt betyder just "förbättring" på japanska, och används flitigt för att utveckla flöden i och mellan företag.

En likartad lärandekultur finns även i Kina – något som dessvärre i vissa fall har förfallit till ren stöld av andra företags innovationer. I grunden är det dock en djupt rotat kulturell maxim att du i möjligaste mån ska lära av mästaren, eller "copy the master", som saken uttrycks i Karate kid-filmerna.

Hur bra är vi då på att lära oss av andra här i Sverige? Det finns inget enkelt svar på den frågan och variationerna är stora mellan olika verksamheter. Förmodligen har vi under ganska lång tid varit lite självgoda och tyckt att vi vet bäst och kan själv. Att vi har världens bästa skola, världens bästa sjukvård och representerar toppen på en utvecklingskurva, eller? Det är i alla fall en stark känsla jag har. Oavsett hur det är med den saken så finns det en oerhörd kraft i att lära, inspireras och ta efter de bästa.

Trevlig läsning!

Stefan Karlöf, chefredaktör  
e-post: stefan@scefffect.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.

**Tryck** BrandFactory **Layout** Michael Kvick



Stockholms  
universitet



LUND  
UNIVERSITY

## Partners

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

# I FOKUS

<b>Tema:</b> Lär av pionjärerna	6
<b>Logistikdriven affärsutveckling</b> – kan vi lära av best practice? Av Mats Abrahamsson och Erik Sandberg	12
<b>Intervju med Sebastian Lundh</b> Sales Manager Nordics, Gebhardt	20
<b>Intervju med Ted Roth</b> Vd AEB Sverige	22
<b>Spread is key</b> Av Roland Jansson	24
<b>”Behärskar du logistiken kan du styra det mesta”</b> Intervju med Patrik Färdow, COO Orkla Foods	26
<b>Digitalisering av transporter</b> – hur långt har vi kommit och var finns nyttan?	30
<b>Framgångsrik bygglogistikmodell</b> – digital integration i supply chain nätverk Av Jenny Olsson och Peter Wadmark	34
<b>Nästa nummer</b>	38

Compliance Software  
makes / it / happen

AEB

**Om sälj inte är intresserad av regler  
för efterlevnadskontroll – vem får då  
Svarte Petter? Försäljningschefen?  
VD? Du?**

**NEW: RISK ASSESSMENT**  
Se vår senaste produkt video på  
[aeb.com/safe-video](http://aeb.com/safe-video)

Med Risk Assessment från AEB har riskbedömning av kunder, partners och ordrar aldrig varit så lätt- ingen behöver längre få Svarte Petter. Med några få klick, effektivt, automatiserat och säkert. Nu kommer även er säljorganisation vilja vara med att spela. Läs mer på [aeb.com/safe](http://aeb.com/safe)

[aeb.com/safe](http://aeb.com/safe)

# Pionjärer som visar vägen till best practice

Vad kan vi lära av de främsta företagen inom supply chain management och logistik. Varför är de mer lönsamma och konkurrenskraftiga än andra – finns det några gemensamma nämnare och lärdomar? Lite förenklat kan man säga att de företag och organisationer som lyckas allra bäst är de som använder sin logistik och varuförsörjning som ett område för affärsutveckling, för att skapa konkurrensfördelar och öka sin konkurrenskraft.

## **Det finns mängder av välkända företag som bevisar sanningen i denna tes.**

I storföretagsvärlden så är Inditex, Ikea, Amazon, Apple, Procter & Gamble, H&M, Walmart och Unilever några välkända exempel på verksamheter som sedan länge baserar sin framgång på logistikbaserade affärsmodeller, dvs. det praktiska förverkligandet av supply chain management. Dessa företag och organisationer lyckas integrera logistiken i affärsutvecklingen på ett naturligt och självklart sätt och uppnår det som kan kallas best practice eller Supply Chain Excellence. Det finns mängder av betydligt mindre företag än de nyss nämnda som lyckas med detta, utan att få samma uppmärksamhet. Under

senare år har exempelvis e-handels-/techbolagen Zalando, Boozt och Apotea fått stor uppmärksamhet för sin ambitiösa och framgångsrika logistikbaserade affärsutveckling.

## **Flöden och funktioner**

Det finns flera gemensamma nämnare som utmärker de bästa. I grunden handlar det om att bygga sin verksamhet med fokus på flödet av varor och information från leverantörer, genom den egna verksamheten och ut från företaget till distributörer, kunder och konsumenter. De som lyckas bäst har en strategi och en affärsmodell som är utpräglat logistisk – eller om man så vill flödesorienterad – vilket



fördjupas och tydliggörs av Mats Abrahamsson och Erik Sandberg längre fram i detta nummer. Hos de främsta företagen, logistikpionjärerna, är det flödet som fokuseras och ges prioritet och resurser snarare än funktionerna. De allra flesta företag är fortfarande fundamentalt sätt funktionsorienterade, vilket har sina rötter i en organisationslära som utvecklades under 1800-talet, då förutsättningarna var helt annorlunda. De sekelgamla organisationsteorierna sitter i ryggmärken och är fortfarande djupt rotade, vilket många gånger försvårar de funktions- och organisationsöverskridande processer som är själva essensen i supply chain management. De som lyckas allra bäst med sin logistik och sina flöden hittar olika vägar för att hantera och övervinna funktions- och organisationsgränserna på olika sätt, bland annat genom att organisera sig funktionsöverskridande, att mäta och belöna processer och flöden och inte minst att agera och anpassa sig till kundens efterfrågan, behov och krav.

#### **Långsiktighet och uthållighet**

Men det räcker inte att vara hängiven och ha en logistikbaserad affärsmodell. Det krävs även långsiktighet och uthållighet, vilket blir uppenbart när man betraktar de främsta förebilderna på området. Företag som Amazon, Inditex och Ikea med flera har sedan decennier arbetat planerat och målmedvetet med sin logistik och varuförsörjning och har flödestänket i generna. De har byggt sina verksamheter på en genomtänkt logistik, ett flödestänkande, som är grunden för fortsatt innovation och utveckling som ger dessa företag ett övertag gentemot konkurrenterna.

#### **Samarbete och helhetssyn**

Med ett logistikbaserat tänkande kommer givetvis samarbete i fokus. För att optimera och skapa konkurrensfördelar i sitt flöde gäller det att innovera,

utveckla, planera och samverka internt i den egna verksamheten – över funktionsgränser – och externt med sina leverantörer och andra partners och därigenom skapa konkurrenskraft. Här har de goda förebilderna en helhetssyn på hur hela den egna försörjningskedjan ska utnyttjas både för att skapa effektivitet och ge kostnadsfördelar, men även för att differentiera sig och skapa unika kundvärden.

#### **Agilitet**

De bästa företagen inom logistik och supply chain management är agila. Ordet agil, numera införlivat i svenskan, betyder ungefär lättrollig, följsam och flexibel. Den förmågan är viktig för att möta en snabbt föränderlig och dynamisk omvärld där kundernas behov och efterfrågan är något allt mer oförutsägbart. Under hela 2000-talet så har betydelsen av snabbhet, flexibilitet och omställningsförmåga succesivt ökat och inget tyder på att den utvecklingen kommer att avstanna.

#### **Ledningens förståelse och engagemang**

Hos de främsta logistikpionjärerna har ledningen en djup förståelse och ett engagemang för logistik och supply chain management. Just detta framhålls av många experter som en fundamental förutsättning för att lyckas bygga upp en logistik av högsta klass (se Abrahamsson/Sandberg på sid 12). I ikonen Ikea så uppges den verkligt stora transformationen av företagets logistiktänkande skett först under slutet av nittiotalet och framåt. Även om logistiken var prioriterad långt innan dess så var det med Ingvar Kamprads insikt och välsignelse som de riktigt stora kliven togs under slutet av nittiotalet och därefter. Funktionerna ifrågasattes och ett funktions- och organisationsöverskridande arbetssätt började tillämpas överallt, vilket återspeglades i hur produkter och förpackningslösningar började utvecklas, hur distributionsstrukturen förändrades och myck-

et annat. Grunden för den transformationen var Kamprads och den övriga företagsledningens aktiva stöd och uppmuntran, vilket hade sin grund i en förståelse för affärsnyttan med att arbeta ännu mer logistikbaserat.

### Lärdomar från Supply Chain Top 25

De finns många rankningar, listor och priser som belönar de mest framgångsrika organisationerna inom supply chain management och logistik. Utmärkande är att de som hamnar i topp har en förmåga att bygga ihop sina egna verksamheter i gemensamma, flödesorienterade försörjningskedjor tillsammans med leverantörer, distributörer och kunder. I topp på Gartners välkända Supply Chain Top 25 finns sedan flera år bland annat företagen Apple, Procter & Gamble, Amazon, McDonalds, Unilever, Inditex och på nionde plats svenska H&M.

### Stora olikheter, fundamentala likheter

Listan har en slagsida mot amerikanska bolag och storföretag. Trots detta är det slående att skillna-

derna mellan företagen vad gäller strategi, sätt att organisera sig, affärsmodeller och egna förmågor ofta är mycket stora. Här finns det alltså inget rätt eller fel. Slående är däremot att det finns ett antal fundamentala likheter just vad gäller fokus på flöden, gränsöverskridande samverkan, helhetssyn, långsiktighet, ledningens förståelse och engagemang samt inte minst modet och förmågan att investera tekniska innovationer och andra nyskapande lösningar. I Mats Abrahamssons och Erik Sandbergs artikel (se sidan 12) konstateras att en av de mest fundamentala gemensamma nämnarna för de företag och organisationer som uppvisar best-practice är att de börjar i sin strategi – oavsett hur denna formuleras – och utformar sina försörjningsflöden som en del av strategin, vilken i sin tur knyts samman med den operativa verksamheten. Resultatet blir en kontroll över försörjningskedjan/nätverket, i vilket best practice-företagen är ledare i sin egen kedja/nätverk och skapar en unik konkurrenskraft genom sin supply chain management och logistik.

## We proudly introduce Unifaun Analytics

- Visual transport management



Unifaun har över 20 års erfarenhet av att leverera innovativa och högkvalitativa Transport 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 160 anställda i Sverige, Finland, Danmark, Norge och Polen.

**unifaun**



- Apple\***  
**Procter & Gamble\***  
**Amazon.com\***  
**Mc Donalds\***
1. **Unilever**
  2. **Inditex**
  3. **Cisco Systems**
  4. **Colgate-Palmolive**
  5. **Intel**
  6. **Nike**
  7. **Nestle**
  8. **PepsiCo**
  9. **H&M**
  10. **Starbucks**

### Behöver inte vara stor

Utdraget från Supply Chain Top 25 kan verka avskräckande. Men det är inte nödvändigt att vara en storföretagsikon för att bli ett duktigt, framstående, best practice företag inom supply chain och logistik. Tvärtom menar flera experter på området. Om företaget är medelstort eller rentav litet så ökar snarast förutsättningarna att ta ett grepp över sin logistik och varuförsörjning eftersom komplexiteten är mindre. Det är mer en fråga om att anamma en flödes- och logistikorientering, kartlägga sina processer, samtala, samarbeta och dela information gränsöverskridande och arbeta med ständiga förbättringar och innovation i olika delar av sina flöden.

*Ett utdrag från Gartner Supply Chain Top 25, 2018. De fyra översta bolagen tillhör kategorin "Masters", vilket sammanfattar en långsiktig förmåga över flera år där bolagen har rankats bland de fem främsta under minst sju tillfällen de senaste tio åren hos Gartner Supply Chain Top 25.*



**swisslog**

FUTURE READY



AUTOMATION



Swisslogs framtidssäkrade automationslösningar och SynQ WMS är designade för att ge den insikt och flexibilitet som du behöver för att möta ditt företags ständigt förändrade krav.

Upptäck mer på [swisslog.com](https://www.swisslog.com)

# Ny bok: **Logistikdriven affärsutveckling**

I den nytkomna boken Logistikdriven affärsutveckling, av Erik Sandberg och Mats Abrahamsson (Studentlitteratur 2019) ges en god vägledning och fördjupning för alla företag som vill utveckla en mer logistikbaserad och flödesorienterad verksamhet. I boken fokuseras både aktuella utmaningar och möjligheter för en logistikdriven affärsutveckling i såväl handelsföretag, industriföretag, transportföretag och offentlig sektor. Boken tar på ett förstjänstfullt sätt upp en rad kärnfrågor för en framgångsrik utveckling av logistik och supply chain management, bland annat den helt avgörande betydelsen av att ha rätt kompetens och insikt i företagsledningar och styrelser.



Foto: Studentlitteratur



# Predict opportunities and prevent disruption

Award Winning Luminate Control Tower-  
Powered by Machine Learning and  
Artificial Intelligence

Learn more now at [jda.com/luminate](https://jda.com/luminate)

jda. |  luminate™

# Skräddarsydd orderhanteringslösningar

För företag i alla storlekar.  
För både små och stora budgetar.

Ingen verksamhet är den andra lik, så när det gäller orderhantering krävs ett skräddarsytt koncept som fungerar i alla miljöer.

Låt oss skapa en innovativ och flexibel lösning anpassad efter dina behov och din budget... så att du är rustad för morgondagens utmaningar och redo att ta nästa steg i utvecklingen.



🗨 För mer information:  
Webb: [www.dematic.com](http://www.dematic.com)  
E-post: [info.uk@dematic.com](mailto:info.uk@dematic.com)  
Telefon: +44 (0)1295 274 600

# Logistikdriven affärsutveckling

## - vad kan vi lära av best practice

Av Mats Abrahamsson och Erik Sandberg

Såväl inom ramen för vår forskning inom avdelningen Logistik- & Kvalitetsutveckling vid Linköpings universitet som i våra övriga kontakter med företag och offentliga organisationer har det blivit allt tydligare att logistikens strategiska betydelse ökar för de flesta verksamheter.

En utvecklad logistik är för många verksamheter grunden för att kunna tillvarata alla de möjligheter som ges av den allt intensivare digitaliseringen, men också för att lösa större samhällsutmaningar i form av miljöpåverkan och social hållbarhet. Mot den bakgrunden fördjupar vi oss här i ämnet logistikdriven affärsutveckling och pekar på lärdomar från några av de företag som representerar best practice på området.

### **E-handeln driver affärsutveckling**

I takt med e-handelns snabba tillväxt och de konsekvenser som den får för den traditionella handeln blir det tydligt att konsumenterna och deras köpbeteenden får en allt större inverkan på hur företag agerar på marknaden. Den tidigare uppdelningen i B2C och B2B kompletteras med B2SB (Business to Small Business) där de små företagen i sin roll som

köpare agerar som konsumenter, vilket håller på att sprida sig också till större företag. Det leder till ett mycket större fokus på leveransen och olika typer av logistiktjänster, där snabbhet, valfrihet och kund Anpassning är nya ledord. Företag som Amazon och Alibaba driver utvecklingen genom att utmana de traditionella marknadskanalerna och transportsystemen med hjälp av affärsmodeller som är uppbyggda utifrån effektiv logistik. Dessa företag blir inte bara intressanta leverantörer för många konsumenter och därigenom ett hot mot etablerade butikskedjor, utan även en mycket intressant marknadskanal för alla de tillverkande företag som enkelt och snabbt kan nå nya marknader på nya sätt, med minimal egen insats. De globala e-handelsföretagen blir således en logistikkanal för tillverkande företag, samtidigt som de utmanar i stort sett alla delar i transportsystemen.

Det finns gemensamma  
nämnhare som utmärker de  
verksamheter som lyckas bäst

### Flödesorientering

I den här utvecklingen ser vi att den tidigare uppdelningen i marknads- och produktionsorienterade verksamheter kompletteras eller t.o.m. ersätts med "flödesorienterade verksamheter", där effektiviteten i fysiska flöden, informationsflöden och arbetsprocesser prioriteras och där kundens krav naturligt hamnar i fokus för den strategiska utvecklingen. I sådana organisationer blir logistiken en katalysator i affärsutvecklingen. Här är det inte en produktionsapparat med hög produktivitet eller en snabb marknadsexpansion som är kärnverksamheter, utan flödeseffektivitet och anpassningsbarhet till nya förutsättningar som syftar till att skapa värde för kunderna.

### Utveckling och värdeskapande i logistiken

Som vägledning för företag och organisationer som befinner sig i en sådan utveckling har vi just publicerat boken *Logistikdriven affärsutveckling* (Studentlitteratur 2019) där vi fokuserar på utmaningarna för handelsföretag, industriföretag, transportföretag och offentlig sektor. Inom handeln skapas kundvärde genom att sortiment och kunderbjudande integreras och naturligt omformas till kundvärde genom en dynamisk och effektiv logistik. Detta gäller i allt högre utsträckning också industriföretag. Även om själva produkten och produktionskompetensen för många industriföretag fortfarande är viktiga så blir förmågan att hantera globala och komplexa försörjningskedjor av allt större betydelse för att skapa konkurrensfördelar. För transport- och logistikföretagen är utmaningen än större när de globala e-handelsaktörerna med smarta digitala lösningar antingen tar över en stor del av logistikmarknaden själva eller driver utvecklingen mot allt snabbare leveranser och på så sätt driver transportföretagen

framför sig och tvingar fram en intensiv tjänsteutveckling och förändring i en redan ansträngd bransch. Även offentliga verksamheter söker nya, smartare lösningar med hjälp av en förbättrad logistik. Pådrivet av digitaliseringens möjligheter blir logistiska modeller och principer alltmer intressanta att ta till sig, med det yttersta syftet att öka servicen till medborgarna.

### Lärdomar från best practice

Men utmaningarna ser olika ut för olika branscher och verksamheter, och det finns inte en lösning som är giltig för alla. Men det finns gemensamma nämnhare som utmärker de verksamheter som lyckas bäst:

- De som lyckas bäst börjar i sin strategi och utformar sina försörjningsflöden/logistiken som en delmängd av den övergripande strategin.
- Det finns en tydlig flödesorientering där helheten är viktigare än delarna och där en uppsättning styr- och nyckeltal bidrar till att utvecklingen går åt rätt håll, både strategiskt och operativt.
- Med det som grund utformar de en flödesorienterad affärsmodell som knyter ihop strategin med den operativa verksamheten.
- Utvecklingen är kunskaps- och kompetensdriven på alla nivåer i verksamheten och präglas av ledningens aktiva engagemang.
- Samtidigt är utvecklingen mer experimentell än idag än tidigare, där man testat och prövat sig fram på ett systematiskt sätt snarare än att analysera sig fram till "den optimala stabila modell" som i praktiken inte finns längre.

### Systemsynsätt, SCO och SCM

Alla vet idag vad SCM (Supply Chain Management) är, men också svårigheterna att i praktiken utforma en supply chain. SCM är en viktig del i logistikdriven affärsutveckling, men SCM förutsätter att det finns en SCO (Supply Chain Orientation), dvs en strategisk medvetenhet och acceptans av SCM i organisationen, som består av tre delar:

1. Medvetenhet om att den egna organisationen befinner sig i ett större sammanhang, en supply chain, och är beroende av andra aktörer i denna. Vilket kräver ett *systemtänkande* som sträcker sig utanför det egna företaget.
2. Förståelse för att den egna organisationen behöver *synkronisera och koordinera sina aktiviteter* med de andra aktörerna i kedjan så att en bättre helhet kan skapas.
3. En förståelse för att kedjan koordineras och styrs på ett sådant sätt att slutkundernas behov och önskemål tillgodoses på bästa sätt.

En av de mest utmärkande egenskaperna hos flödesorienterade företag är deras förmåga att utforma, leda och styra komplexa system. Det sker utifrån definierade mål för systemet som helhet och med definierade roller för de olika aktörerna som ingår eller behöver ingå i systemet för att nå uppsatta mål. Med det som grund kan blockeringar som ofta finns i inarbetade roller mellan olika aktörer arbetas bort och rollerna i det nya systemet besätts med lämpliga aktörer för ökad flödeseffektivitet. Gränssnittet mellan aktörer och roller definieras utifrån en gemensam planering för systemet som helhet. Systemsynsättet skiljer sig markant från de flesta traditionella organisationsteoretiska modeller som förespråkar en uppdelning av det stora och komplexa systemet i mindre och mer styrbara enheter, i stället för att lära sig att leda och styra systemet i dess helhet. En förutsättning för detta är att skapa transparens i information såväl inom som mellan företag, och det krävs ofta ganska stora investeringar för att bygga upp en flexibel resursbas.

### Resurserna är grunden för företagets strategi

Gemensamt för i stort sett alla framgångsrika företag som vi har studerat är att de har en resursbaserad strategi, där företagets samlade resursbas och förmågor är det som långsiktigt skapar såväl kundvärde och ekonomiskt värde för ägarna. Resurser kan i sammanhanget vara:

- *Fysiska resurser* – lagerlokaler, truckar, lastbilar och tillgång till mark.
- *Organisation* – rapporteringsstrukturer och planeringssystem.
- *Information* – informationssystem och informationsdelning.
- *Relationer* – formella såväl som informella samarbeten med andra aktörer i försörjningskedjan.
- *Individer* – kunskap, erfarenheter och sociala kontakter hos anställd personal.

Kravet som ställs på resursbasen är förutom att den ska skapa värde (som mycket väl kan vara miljömässiga och omfatta sociala aspekter) är också att den är ovanlig och unik för vårt företag. Den ska vara svår att kopiera för konkurrenter, vilket den blir i form av det system och den supply chain som den ingår i och som genom sin komplexitet blir svår eller mycket kostsam att kopiera. Företaget måste även ha en *organisation* som fullt ut kan utnyttja och över tiden utveckla resurserna.

### Logistikplattformen

I det här sammanhanget beskriver vi ofta den resursbasen i termer av en "Logistikplattform", dvs ett värdefullt, ovanligt och svår-imiterat logistiksystem som bidrar till att binda samman den operativa verksamheten med strategiska beslut – ett enhetligt logistiksystem *med tydlig inriktning och tydliga mål*. Ofta med uppgifter att stödja och möjliggöra företagets strategier vad gäller exempelvis utökning av sortimentet, distribution med hjälp av nya mark-

- EGENSKAPER HOS EN RESURSBAS**
- Skapa värde och fördelar på marknaden
  - Ovanlig: Bara få företag ska ha tillgång till den
  - Svår att imitera: Komplex och unik till sin uppbyggnad
  - Organisation som tar hand om och utvecklar resurserna



- GENERELLA DYNAMISKA FÖRMÅGOR**
- Analysförmåga
  - Vara beredd när tillfället dyker upp
  - Förändringar av resursbasen



- LOGISTISKA DYNAMISKA FÖRMÅGOR**
- Använda all den kunskap som finns i försörjningskedjan
  - Utveckla sin resursbas tillsammans med andra företag i försörjningskedjan



## Logistikplattformens innehåll

### FYSISKA RESURSER

- En fysisk struktur med egna och externa resurser i en försörjningskedja
- IT-system som binder ihop logistiken i en försörjningskedja

### LOGISTISKA "TJÄNSTER" SOM SKAPAR KUNDEVÄRDE

- Olika typer av leveranskoncept som kan försörja olika marknadskanaler, kundsegment och kundsituationer

### ORGANISATION OCH KOMPETENSER

- Ledning och styrning av helheten, inte bara delarna
- Analysresurser
- Utvecklings- och förändringsresurser
- Operativa resurser

Figur: Strategiska krav på logistiken i form av egenskaper och dynamiska förmågor som definierar logistikplattformens innehåll

nadskanaler, expansion av företagets verksamhet in på nya marknader och därmed hantering av globala flöden, effektiv utvinning av synergieffekter vid förvärv samt skalbarhet – det vill säga förmåga att skala upp såväl som ner verksamheten vid behov.

#### Logistiska dynamiska förmågor

Utöver resursbasen i sig behövs det ett antal dynamiska förmågor som ofta är relaterade till analysförmåga, förmåga att kunna agera snabbt när tillfälle dyker upp och att över tiden förändra resursbasen. Logistiska dynamiska förmågor handlar om att på strategisk och operativ nivå använda all den kunskap som finns i försörjningskedjan samt att utveckla logistikplattformen tillsammans med andra företag i försörjningskedjan när det behövs. Ett bra exempel på det är H&M och deras partnerskap med Hongkong Research Institute of Textile & Apparel om kostnadseffektiva metoder för hur fibrer kan återvin-

nas. Eftersom världens bomullsproduktion är relativt konstant, samtidigt som efterfrågan stadigt växer, blir frågan om hur man kan återvinna bomullsfibrer allt viktigare. Förutom att H&M tidigt har insett betydelsen av en framtida potentiell bomullsbrist utnyttjar man i dag externa utvecklingsresurser för att möta denna utmaning.

Om kravet på t.ex. ledtider förändras kan den fysiska logistikstrukturen behöva förändras. Ett exempel på det är e-handelsföretaget Zalando, som nyligen kompletterade centrallagret i Tyskland med ett lager i Sverige för att kunna leverera till kunder med kortare ledtider. Här finns inslag av intressanta logistiska dynamiska förmågor i form av analysarbete för att mer ingående förstå konsekvenserna av sina leveranstider, tillämpning av ny teknik för att bättre prognosticera och minimera felköp samt den strukturella förändringen för att åstadkomma kortare ledtider. (Se figur ovan)

---

## En logistikdriven affärsutveckling behöver initieras och drivas från den högsta ledningen, inklusive styrelsen.

---

### Logistikbaserad affärsmodell

En logistikbaserad affärsmodell kan beskrivas på många olika sätt, men grundläggande är att den definierar vilken position man vill ha i försörjningskedjan (supply chain från leverantör till kund), vilka erbjudanden man ger till olika marknader och segment av kunder, samt operativa plattformar, t.ex. en logistikplattform enligt ovan. Företag med en logistikbaserad affärsmodell har ofta en relativt stark ställning och kontroll över sin försörjningskedja. Deras roll kan till och med beskrivas som "kanalkapten". Ofta har kanalkaptenen någon form av maktövertag gentemot andra aktörer i försörjningskedjan, exempelvis genom att företaget förfogar över stora tillgångar/resurser eller har speciell kompetens och storlek som gör det till en betydelsefull aktör. Makt kan ibland ses som någonting negativt, som inte riktigt stämmer överens med en traditionell SCM-filosofi, där gemensamt win-win-tänkande och jämställt samarbete ofta förespråkas. Men makt kan också ses som en viktig möjliggörare och drivkraft för utveckling av supply chain som inte ska underskattas och som främjar den utveckling som hela kedjan gynnas av. I termer av logistikbaserade affärsmodeller är det framför allt viktigt att bevaka att de finansiella logikerna säkras över tid, det vill säga se till så att skalfördelar (*economies of scale*), resursfördelar (*economies of scope*) och integrationsfördelar (*economies of integration*) tillvaratas och utvecklas över tiden.

### Många konkurrensparametrar

Tidigare handlade erbjudandet ofta om att hitta rätt relation mellan pris och kvalitet. För att vara konkurrenskraftig idag och i framtiden handlar det ofta om att till olika kundsegment definiera rätt

kombination av; Pris, Kvalitet, Miljö, Leveransservice, Tillgänglighet, Etik, Samhällsansvar, m.m. Många av de här konkurrensparametrarna är direkt eller indirekt kopplade till logistiken. Detta gäller för många e-handelsföretag, till exempel Apotea, som säljer exakt samma produkter som sina konkurrenter men där leveranserbjudandet kombinerat med deras sociala ansvar anses oerhört viktigt för deras framgång.

### Kombinerade resurser skapar unikit

Det som gör en logistikverksamhet unik är ofta det sätt på vilket olika resurser har kombinerats – till exempel en centraliserad logistikstruktur som stöds av ett väl anpassat it-system och som tillåter att man kan utforma sina processer på ett sätt som är svårt att imitera. Exempel på det är Ikea, vars produkter är lätta att imitera men där logistiksystemet, som bygger på en väl fungerande försörjningskedja hela vägen från råvara till slutkund, totalt sett är så komplext att ingen har lyckats imitera det och därför inte heller kan sälja motsvarande möbler till en stor marknad och till unikt låga priser. Ett annat exempel är Boozts kombination av en standardiserad Autostore-lösning med eget warehouse management-system (WMS) samt egen e-handelsplattform, som tillsammans ger en unik logistikplattform som är mycket svår att imitera.

### Underskatta inte ledningens roll

En logistikdriven affärsutveckling behöver initieras och drivas från den högsta ledningen, inklusive styrelsen, men den behöver samtidigt genomsyra alla delar av företaget. Det kräver medvetna val och satsningar från en ledning som inser att de befinner sig i en snabbt föränderlig omgivning där företagets såväl som försörjningskedjans resurser löpande be-



höver förnyas och bytas ut och där gamla sanningar ständigt utmanas. I praktiken innebär detta en rad olika uppgifter för ledningen, till exempel tillhandahållandet av ett välfungerande it-system, leverantörsutveckling och nya arbetssätt, skapa mindre hierarkiska ledningsnivåer som underlättar kommunikation och koordination inom företaget, stödja investeringar för att skapa högre flexibilitet så att verksamheten kan bli mer dynamisk, jobba med frågor som rör utbildning och kompetensutveckling, samt företagskultur och värderingar som speglas i en högre grad av flödesorientering.

#### Fyra framgångsfaktorer

Ur ett ledningsperspektiv är det framför allt fyra faktorer som behöver beaktas för en logistikdriven affärsutveckling:

1. En flödesorienterad företagskultur
2. En organisation tillåter funktionsöverskridande processer

3. Utvecklade externa relationer i försörjningskedjan
4. En experimentell utveckling av framförallt nya försörjnings- och leveranstjänster.

#### Uppföljning, mätning och styrning

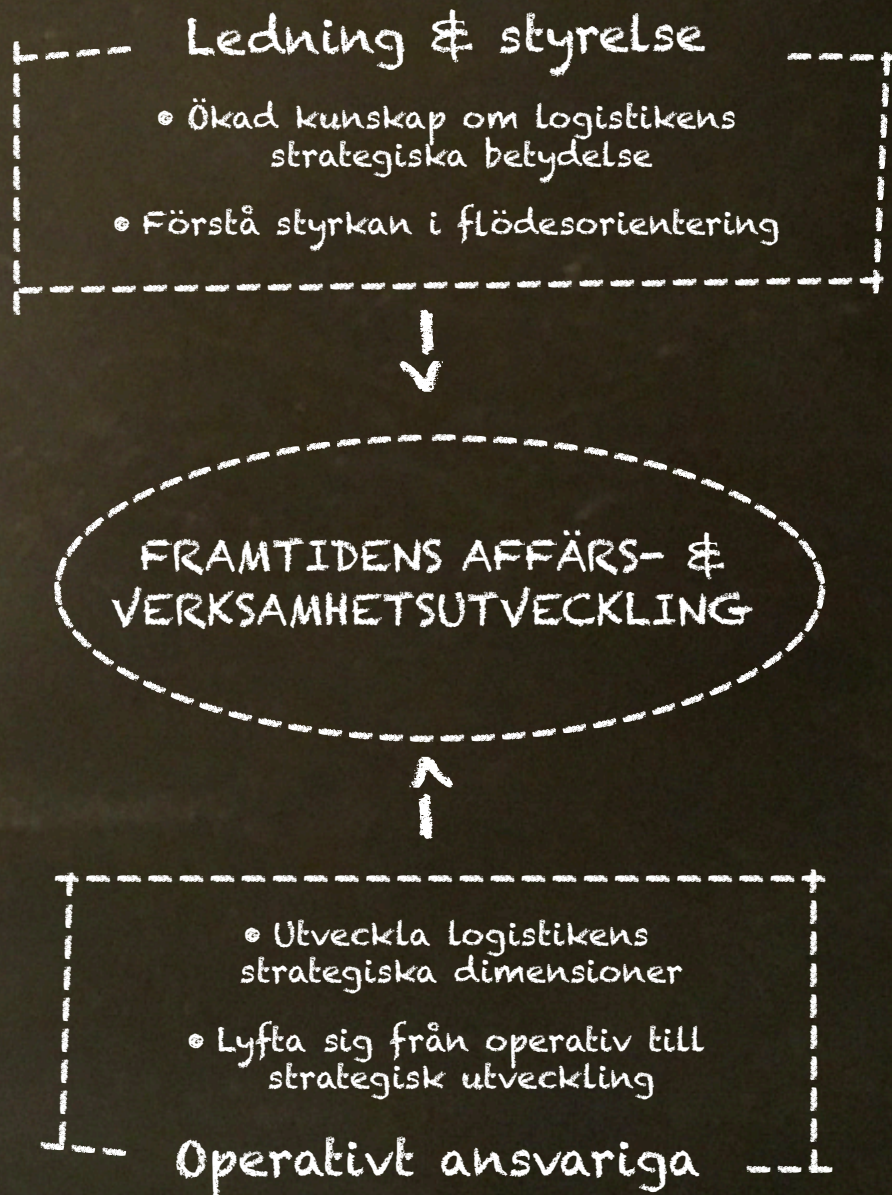
Ledningen bestämmer också hur mätning och uppföljning av företagets verksamhet och den logistiska prestationen ska se ut. Speciellt viktigt att följa upp är om affärsmodellen genererar de kostnader och intäkter som förväntas eller inte. Dessa aspekter, tillsammans med andra relevanta mätetal, bör följas upp i ett mätsystem som fångar företagets verksamhet och därmed affärsmodellen i dess helhet. Några typiska kännetecken för ett sådant mätsystem är att det skiljer mellan *strategiska styrta*, som har en förmåga att mäta prestationer i försörjningskedjan som helhet gentemot de kundkrav som finns eller den position man vill ha på marknaden, och *operativa nyckeltal*, som mäter både brett och djupt

# 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](http://optimitysoftware.com) and learn more about how companies like Löfbergs, Orkla, Trelleborg, Unilever and others have increased control, accuracy and profits.





och har till syfte att leda till en ständig förbättring av effektivitet och kundservice.

- **Styrtalen** använder vd:n eller den högsta ledningen i deras rapport till styrelsen för kontinuerlig och frekvent uppföljning av verksamhetens prestation.
- **Nyckeltalen** används av den operativa ledningen för att kontinuerligt utveckla operativa aktiviteter och processer.
- **Styrtal tillsammans med nyckeltal** används av den högsta ledningen tillsammans med den operativa ledningen som grund för analys av strategisk utveckling och affärsutveckling.

Styrtal ska driva mot en ökad flödesorientering och består lämpligen av en kombination av *ledtidsmått*,

från order till leverans, *leveransservicemått*, som mäter prestation mot kund i termer av "perfekt leverans", *mått för totala kostnader* för systemet som helhet, *genomloppstider*, samt *totala koldioxidutsläpp*, som visar systemets miljöpåverkan bör mätas för enskilda processer och för systemet som helhet. Nyckeltalen är mer funktionella och är väl kända av logistiker sedan länge, t.ex. orderrader som plockas per timme. Utöver dessa så rekommenderas projektnyckeltal som visar hur snabbt man kan implementera förändringar, t.ex. tid från projektidé till start av projekt och tid från projekt till daglig drift, vilka är viktiga i en miljö med experimentell förändring.

#### Utvecklingen är kunskapsdriven

Logistikdriven affärsutveckling är kunskapsdriven. Det handlar bl.a. om kunskap och kompetens om hur logistik skapar kundvärde har direkta kopplingar till affärsstrategi, ekonomistyrning, marknadssegmen-

tering samt differentiering som kombineras med kunskap inom till exempel digitalisering. Kunskap behövs både i näringslivet och i offentlig sektor och inte bara hos logistikchefer och andra operativt ansvariga utan även på den högsta ledningsnivån och i styrelserna. Men det kräver även att de logistiker som finns i våra företag och organisationer har förmågan att lyfta sig och svara upp mot behovet av en mer strategisk logistikutveckling, se figur sidan 18.

### Kraftig kursändring av logistikutvecklingen

För att klara utmaningarna kommer det sammanfattningsvis att krävas en kraftig kursändring av logistikutvecklingen, från dagens fokus på att utveckla nya och mer avancerade logistik- och SCM-modeller (*vad-frågan*) till att bli tvärfunktionell och integrerande i flera dimensioner med fokus på implementering och praktisk tillämpning (*hur-frågan*). Det är här som den experimentella utvecklingen kommer in i bilden, där man i stället för att optimera fram den perfekta *vad*-lösningen iterativt testar sig fram till en fungerande lösning där *vad*- och *hur*-frågorna till stor del sammanfaller, samtidigt

som system och verksamhet anpassas till de nya förutsättningarna, så att man snabbt kan tillämpa de nya tjänsterna i daglig drift. *Varför*-frågan är i det här sammanhanget självklar, det vill säga att kunna svara upp mot global konkurrens och socialt hållbara villkor samt det miljöhot som vi inte kan förneka och som kräver fossilfria logistik- och transportlösningar inom en snar framtid.

Mats Abrahamsson är professor i logistik vid Linköpings universitet.

Erik Sandberg är docent och biträdande professor, Linköpings Universitet.



## UPPTÄCK DET VERKLIGA VÄRDET AV EN EFFEKTIV, DIGITALISERAD INBOUNDPROCESS

Digital supply chain collaboration innebär ett starkare, effektivare och lönsammare samarbete mellan ditt företag och dina hundratals olika affärspartners världen över. PipeChain har över 20 års erfarenhet av storskaligt digitalt realtidsutbyte av bland annat prognos, order, ordersvar, skeppning och faktura såväl som VMI-upplägg. Låt oss visa dig det verkliga värdet av en effektiv digitaliserad Inboundprocess.

[www.pipechain.com](http://www.pipechain.com)

**Pipe Chain**<sup>®</sup>  
FLOW ON DEMAND



Tyska automationsbolaget Gebhardt etablerar i Norden

## “Vi tror marknaden står inför en boom”

Sedan 1952 har det tyska familjeföretaget Gebhardt Intralogistics Group arbetat med intralogistiska lösningar för handel, industri och distribution. Nu etablerar sig Gebhardt även på den nordiska marknaden med dotterbolag i Danmark och Sverige.

– Vi har genomfört ett par stora helautomatiserade lagerprojekt de senaste åren, det ena för Würth i Norge och det andra för finska Etra. Med de båda lyckade projekten i ryggen satsar vi nu på att etablera oss som en betydande spelare även i Norden, säger Sebastian Lundh, Sales Manager Nordics på Gebhardt Nordic AB sedan början av 2019. Närmast kommer Sebastian från tjänsten som försäljningsansvarig på OCS Overhead Conveyor Systems AB.

### Het marknad i Norden

Efterfrågan på automationslösningar för lager har ökat markant i Sverige och övriga Norden under senare år – marknader som tidigare har släpat efter internationellt sett. Ett flertal aktörer intensifierar nu sina satsningar i de nordiska länderna, bland annat jättar som amerikanska Dematic och holländska Vanderlande, men även lite mindre aktörer som tyska BÖWE samt Gebhardt.

– Den nordiska marknaden står inför vad vi tror är en boom de närmaste åren. Det gör det naturligt för oss att etablera en lokal närvaro, både för att ge snabb service och support, men även för att öka vår bearbetning och försäljning. Många företag tar hem lagerverksamhet och produktion efter många år av outsourcing. Det är bland annat en mer överkomlig automatisering som har gjort det möjligt och det innebär att vi kommer att få se en ökad efterfrågan på avancerade intralogistiska system, menar Sebastian Lundh.

#### Ödmjuk inför de etablerade konkurrenterna

Gebhardt Intralogistics Group har sedan starten för 67 år sedan sin bas i conveyerteknologi. Idag har utbudet breddats och bolagets ca 500 anställda utvecklar och producerar numera även kranar, robotiserade höghöjdslager och tillhörande IT-system. All utveckling och tillverkning sker vid bolagets huvudkontor och fabrik i tyska Sinsheim. Enligt Sebastian Lundh är det aktörer som Swisslog, Knapp, TGW och SSI Schäfer som är de stora konkurrenterna här i Norden.

– Med vårt breda utbud kommer vi ta upp kampen med alla dessa aktörer. Samtidigt är vi väldigt ödmjuka inför att de etablerade företagen har funnits länge och är välkända i Norden. Vi måste därför jobba oss in och vara väldigt lyhörda och flexibla.

#### Även mindre företag av intresse

Sebastian Lundh ser även de lite mindre och medelstora företagen som intressanta potentiella kunder, där det numera finns möjlighet att erbjuda automationslösningar som inte kräver så stora investeringar.

– Vi kan erbjuda mindre och billigare lösningar som en start på en automatiseringsprocess. Vi har dessutom utvecklat leasingupplägg som gör det möjligt för fler företag att investera i och få lönsamhet i sin automation.

Gebhardt Intralogistics Group omsätter drygt 100 miljoner Euro och har under de senaste tio åren vuxit med i genomsnitt 17 % per år. Dotterbolag finns sedan tidigare i Storbritannien, Österrike, Schweiz, Polen och USA.

DESCARTES™

# Strategisk ruttplanering för en smartare leveranskedja

Med Descartes effektiva och optimerade ruttplanering kan ni leverera mellan 100 och 300 fler order varje dag och minska bränslekostnaderna med upp till 28 %. **Klimatsmart.**

Läs vår e-bok om Routing:  
[descartes.com/sv/routing](https://descartes.com/sv/routing)



Foto: iStock.com/Garsya

# “Hög tid att digitalisera och automatisera global tullhantering”

I dagens globala handel är tullhantering ofta komplicerat, tidskrävande och fragmenterat. Tullhantering genererar ofta massor av mejl och mängder av brådskande telefonsamtal för att rapportera in i olika uppgifter som behövs. Följden blir inte sällan att godset försenas och att både leverantören och kunden blir frustrerad.

För att komma tillrätta med den sedan länge fragmenterade och ineffektiva tullprocessen har IT-leverantören AEB utvecklat en digital helhetslösning för tulldeklaration. Enligt AEB's vd Ted Roth är systemet,

Custom Heroes, världens första digitala tullombud.

– Ambitionen har varit att samla all funktionalitet som behövs i en helhetslösning. Målsättningen är att användaren ska få en effektiv, digitaliserad och



Ted Roth, vd AEB Sverige.

transparent deklarationsprocess som kan hanteras från en och samma plattform, säger Ted Roth, som är själv har varit initiativtagare och en drivande kraft bakom Custom Heroes.

#### **Ineffektiv manuell hantering**

Precis som många andra administrativa logistikprocesser hanteras tullprocessen fortfarande ofta helt manuellt och traditionellt. Ted Roth förklarar:

– Det är vanligt att man tar hjälp av tullombud som får instruktioner via e-post med pdfer. Tullombudet matar därefter manuellt in sin kunds data i ett eget system. Därefter sker en förtullning och kunden får en kvittens som skickas i ett mejl. Med vår lösning automatiseras alla dessa interaktioner och hela processen inklusive alla tulldokument laddas upp och sparas i systemet, vilket ytterligare minimerar det administrativa arbetet och ökar kvaliteten.

#### **”Alla drar nytta av en automatisering”**

Det arbete som ett tullombud utför är viktigt och helt avgörande vid internationell handel. Roth understryker att en mer automatiserad process är till nytta för alla aktörer, även för tullmäklarna.

– Det finns många nyttor med en sammanhållen, digitaliserad tullprocess, både för tullombuden och för deras kunder. För det första snabbas hela förtullningen upp och du slipper den manuella hanteringen av data, vilket avsevärt reducerar kostnader och avgifter för förtullning med upp till 50%. Historiskt har företag behövt bygga upp och förhandla fram en tullprocess i varje enskilt land. Nu räcker det att använda vårt interface över hela världen, berättar Ted.

#### **Ekosystem med kvalitetssäkrade mäklare**

I plattformen finns det ett uppbyggt nätverk av tullombud som är kvalitetssäkrade och ingår i ett gemensamt ekosystem inom ramen för Custom Heroes. Alla tulldata hanteras och överförs per automatik till berörda myndigheter och allsammans dokumenteras och finns tillgängligt i systemet.

I systemet kan användaren bland annat kolla att tulldeklarationer har skickats, att gods har förtullats och att det finns import- och exporttillstånd. I dagsläget finns plattformen i 18 länder, och redan om ett år täcker den 30 länder.

Ted Roth talar engagerat om Custom Heroes och ombedd att framhålla vad som är det absolut bästa med lösningen så konstaterar han blixtnabbt att det på den mest övergripande nivån handlar om att bygga upp en effektiv global tullprocess i många länder.

– Utöver de nyttor som jag just beskrivit så är den stora fördelen att Custom Heroes ger användaren access till vårt globala nätverk av tullombud, vilket i sin tur skapar bättre förutsättningar för att ta hem affärer som omfattar leveranser på många marknader.

# Spread is key

Av Roland Jansson

Ber direkt om ursäkt för den engelska rubriken. Men uttrycket "Spread is key" är den mest kärnfulla formulering jag hittills identifierat vad gäller att nå maximala mervärden vid digitalisering. Vad menar jag då med "Spread is key"?

För att beskriva vad jag menar med Spread is key och vilka mervärden som står på spel inom digitalisering av supply chain så skulle jag vilja börja med en liknelse från ett helt annat håll. Tänk dig att du beslutar dig för att måla ditt röda hus grönt. Du har drömt om ett grönt hus ända sedan du köpte det röda huset.

Dina vänner har lyssnat på dina utläggningar om varför du måste bo i ett grönt hus i flera år. Du mår inte bra innanför röda väggar, det enda vettiga är att måla huset grönt. Dessutom börjar det bli dags att måla om huset om inte fasaden ska skadas av väder och vind. Du planerar att införa den gröna fasaden stegvis under två somrar, fasad för fasad, där du tänker börja med den södra fasaden. Sedan ta en paus. Därefter fortsätta medurs med nästa fasad, ta en pausoch så vidare. Du köper all färg till hela huset och målar en fasad under försommaren, det känns helrätt när du tittar på den gröna väggen!

Du pausar. Planerar sedan vägg nummer två av din gröna väggutrustning till hösten. Hösten kommer och du inser att det blir klurigt att få tid, du känner att du behöver prioritera annat.

Vägg nummer 2 blir inte gjord. Du tänker att det får bli till våren. Våren kommer, men den är också körig. Efter två år har du a) investerat i all färg b) investerat din trovärdighet genom att säga att du kommer att måla om huset c) bara en grön vägg är klar dvs. en 25 procentig utrustning d) tre väggar där den omålade fasaden mår ännu sämre e) en klump i magen, du mår inte bra. Känns det som en märklig liknelse? Faktum är att det är alltför vanligt med

liknande scenarion vad gäller digitaliseringsinitiativ i supply chain.

## Varför når man inte ända fram?

Efter att ha arbetat i IT-bolag inom supply chain-området under många år så har jag alltför ofta sett initiativ inom processförbättring och tillhörande IT-stöd som inte nått avsedd spridning. Detta gäller både stora och mindre företag. Märk väl, jag skriver inte full spridning utan avsedd spridning. Med avsedd spridning menar jag utbredning enligt de mål och intentioner som fanns när initiativet landsattes. Vad är det då som gör att den avsedda spridningen inte lyckas? De största digitaliseringsinitiativen drivs ofta professionellt och inleds med ett ingående tekniskt och finansiellt analysarbete före beslut fattas om genomförande. De styrs och drivs formellt med kompetenta projektledningar och styrgrupper som har mandat att besluta om eventuella åtgärder i de fall projektet inte går mot initiativets intentioner och mål. Typiska initiativ som drivs på detta sätt är t ex byte eller större uppgradering av ett bolags ERP (affärssystem) eller WMS (lagersystem). Jag har även sett rader av rationella, mycket lönsamma och konkurrensfördelsdrivande initiativ som ändå stannar upp i sin planerade spridning. Följden blir att man gör en investering i en förändring av en process och/eller IT-stöd, men ser inte till att få fulla värdet av investeringen. Varför? Svaren som vi får när vi frågar är ofta av typen "det kom annat emellan som vi var tvungna att prioritera" eller "när projektet tagit fram slutgiltig lösning,



bevisat lönsamhet och utrullningen var planerad så gick ansvaret ut i linjeorganisationen och där gick det trögt" eller "processen och lösningen blev i teorin rätt men införandet blev så komplicerat så att vi drog ner våra ambitioner".

### Fyra slutsatser

Av resonemanget ovan drar jag fyra tydliga slutsatser.

1. Den första slutsatsen är att, aktivt och tydligt i den här typen av initiativ, mycket tidigare i processen tänka pragmatisk genomförbarhet ("Spread" enligt rubriken). Agera och planera för att undvika att den hänsynen kommer in i genomförandet istället för i planeringen. Ett annat sätt att uttrycka det på är att undvika "rymdraketsbyggen", dvs. sikta inte högre än du har möjlighet att nå.
2. Den andra slutsatsen är att medelstora och stora företag i mycket större utsträckning bör stötta linjeverksamhetens planerade processförändringar eller IT-utrullningar tydligare. Här kan man med ganska enkla medel göra stor skillnad.
3. Min tredje slutsats är vikten av att introducera tydlig visualisering av nuläget i förhållande till målet eller intentionen med digitaliseringsprojektet.
4. Min fjärde slutsats är att nischade, specialiserade IT-system med goda integrationsmöjligheter till andra system dramatiskt ökar sannolikheten för att lyckas. Exempelvis styrning av orderprocesser eller e-fakturahantering som integreras med affärssystemet. Att göra vissa förändringar utanför affärssystemet är rationellt även av andra skäl, exempelvis i en värld där bolag går samman eller styckas, med splittrad affärssystem-situation som följd. Att inte låta det hindra bolagets utveckling inom t ex orderprocessen är en nyckel.

Att få vara med och se duktiga bolag bli ännu duktigare är ett av huvudskälen till att jag själv i mer än 10 år valt att arbeta för IT-bolag med den specialiserings- och integrationsstrategin. Jag har sett hur väl den fungerar och med vilken säkerhet den levererar värde snabbt.

### "Förändrar gör man inte ostraffat"

Förändring är svårt, det får man inte glömma. Efter att ha arbetat med försäljningsledning inom vad jag kallar Enterpriseförsäljning i många år, alltså försäljning mot stora bolag och bolagsgrupper med stundtals väldigt komplexa processer, komplex logis-

tik och ibland krångliga bolags- och beslutsformer, har jag tagit med mig några formuleringar och citat. Ett av dem lyder; "Att förändra processer inom stora bolag, det gör man inte ostraffat". Desto större skäl att tänka igenom och planera utrullning noggrant.

### Fyra goda råd

För att lyckas sprida den förändring ni vill åstadkomma och undvika att hamna i oönskade situationer vill jag därför skicka med följande att tänka på vid processförändring och utrullning av dess relaterade IT-stöd inom större organisationer:

1. Tänk "Spread" tidigare än ni tänkt er i era processförändringsinitiativ.
2. Målsätt utrullning av processförändring och dess IT-stöd tydligt och förankra detta i er organisation.
3. Visualisera status tydligt i förhållande till målsättningen under utrullning.
4. Tänk IT-systemmässigt "utanför boxen", allt måste inte vara inom ramen för t ex affärssystemet, med dagens integrationsmöjligheter har ni sannolikt mycket större möjligheter än ni tror.

---

Roland Jansson är Vice President, Enterprise Sales på PipeChain Group AB



Foto: Jeje Linder

# “Behärskar du logistiken så kan du styra det mesta”

Sedan mer än 25 år är Patrik Färdow en inbiten, passionerad logistiknörd. Efter officersutbildning och civilingenjörsexamen började han sin bana inom planering, produktion och logistik på livsmedelsjätten Kraft Foods Group. Han beskriver sig själv som en nyfiken person, uppvuxen på de steniga åkrarna i Småland. Att han tidigt attraherades av logistik handlade till stor del om pengar och smart resursutnyttjande.

– Logistik handlar om flöden av information och material. Behärskar du logistiken i vid mening så kan du styra det mesta i ett bolag. I dagens allt mer komplexa och affärskritiska flöden så är logistik viktigare än någonsin, säger Patrik Färdow, som numera arbetar som COO på norska Orkla Foods.

## **Snabbrörliga konsumentvaror utmanar**

Under åren har hans karriärresa gått via olika logistik- och produktionsroller inom det som på engelska kallas fast moving consumer goods, FMCG. Efter Kraft Foods gick Patrik Färdow vidare till Coca Cola där han så småningom blev produktionsdirektör för Coca Cola Sverige.

– Jag har även tillbringat ganska många år i industriföretag och som vd i säkerhetsbranschen, men jag trivs allra bäst i den bransch där jag nu är. Starka varumärken väcker mycket känslor, det svänger

snabbt med kampanjer, lanseringar, säsongsvariationer med mera. Jag gillar verkligen den dynamiken och hur den skapar ett tryck att hela tiden vara på tårna.

## **Nya konsumentbeteenden utmanar**

För livsmedelsproducenten Orkla Foods är det en tid av snabb utveckling och hög dynamik. Nya konsumtionsmönster, kundkrav och försäljningskanaler ställer dagligvarubranschen och därmed alla dess leverantörer inför stora utmaningar och samtidigt nya möjligheter.

– Det händer mycket spännande inom retail nu, bland annat med miljö och hållbarhetstrenden som börjar slå igenom på allvar. Det finns en allt starkare efterfrågan från dagens konsumenter att köpa mat som är nyttig och på samma gång producerad på ett hållbart och ansvarsfullt sätt. Här har vi inom Orkla



*Patrik Färdow, COO Orkla Foods*

och resten av livsmedelsbranschen ett enormt ansvar. Och det gäller att våga testa, gå före och hitta nya vägar och lösningar, konstaterar Patrik.

### **Bemästra komplexitet**

Orkla Foods är det i särklass största affärsområdet inom norska Orkla koncernen. Affärsområdet omsätter drygt 17 miljarder kronor och har fler än 7 600 anställda. Som COO i Orkla Foods har Patrik Färdow det yttersta ansvaret för att driva och utveckla affärsområdets tillverkning av bland annat fryst pizza, ketchup, soppor, såser och färdigrätter som säljs under välkända varumärken, bland annat Felix, Grandiosa, Abba och Kalles. Kunderna består i första hand av de stora dagligvarugrossisterna men en del säljs även till snabbköpskedjor och bensinstationer. Det säger sig självt att verksamheten är komplex och att olika produkter och kategorier har varierande förutsättningar, behov och krav.

– Mycket av mitt arbete handlar om att få oss att bemästra komplexitet i alla led. Att förenkla och se helheter, att jobba tillsammans över funktionsgränser och länder, men samtidigt inse att allting inte är likadant och därför inte ska hanteras så. När vi klarar

detta så är vi nästan oslagbara, säger Patrik och konstaterar att Orkla Foods är ett fantastiskt företag med många duktiga och motiverade anställda.

### **Människor och maskiner**

Under senare år har diskussionen om människan, maskinerna och framtidens arbetsinnehåll kommit allt mer i fokus. Detta gäller inte minst inom områden som planering, produktion och logistik. För Patrik Färdow är saken klar: människor behövs mer än någonsin.

– Smarta människor med värdefull kunskap behövs mer nu än någonsin tidigare. I en allt mer komplex värld med många nya tekniska möjligheter gäller det att ha anställda som ser samband mellan olika funktioner, identifierar det som är mest viktigt och som kan orientera sig i de nya tekniska möjligheterna.

### **”Meningslöst ta fram den perfekta planen”**

Patrik Färdow ser gårdagens logistik- och produktionsplanerare mer som skickliga ingenjörer som skulle ta fram ”den perfekta planen”. I dagens affärliv handlar det snarare om att utveckla väl definiera-

---

## Dagens verksamheter måste vara snabbfotade och dynamiska

---

de processer och om att hantera tid, att vara snabb. Det gäller att skapa maximalt värde under produktens livstid – från inköp och produktion, hela vägen till konsumtion menar Patrik Färdow.

– Dagens verksamheter måste vara snabbfotade och dynamiska. Då gäller det att vi som arbetar i försörjningsflödena är kommunikativa, analytiska och fokuserar helheten och identifierar de parametrar som faktiskt är avgörande. Det är ingen mening att lägga tid på att ta fram den perfekta planen för den gäller inte tre timmar senare. I vår bransch, fast moving consumer goods, förändras förutsättningarna hela tiden och våra kunder vill ha leverans inom 24 timmar, oavsett kvantitet. Och med nya kanaler inom e-handel blir tidskraven ännu tuffare. Det går definitivt inte att jämföra med bilindustrin där kunden snällt väntar på att få sin nya bil månader efter beställning, säger Patrik med ett skratt som antyder att även han fascineras över vårt tålamod som bilköpare.

### ”Formel 1 logistik”

Den perfekta planen är med andra ord en fåfäng ambition i en tid när förutsättningarna förändras oavbrutet. Det viktiga är att få fram en så bra plan som möjligt och relativt snabbt. Patrik exemplifierar med bytet av däck på en formel ett bil.

– Det går idag på cirka 2 sekunder att byta däck på en formel 1 bil. Men det förutsätter att det finns en standardiserad process där alla vet sin uppgift. Att jobba strukturerat och snabbt på samma gång. Detsamma gäller inom planeringsområdet där allt fler system och metoder, exempelvis Sales & Operations Planning (S&OP), balanserar efterfrågan och tillgången på bästa sätt på olika tidshorisonter så effektivt som möjligt. Patrik Färdow ser här många möjligheter i dagens teknikutveckling.

### Teknikgenombrott

System för S&OP-planering har genomgått ett radikalt teknikgenombrott under de senaste tio åren. Dagens nya planeringssystem är mycket snabbare, mer användarvänliga och enklare att implementera än bara för några år sedan.

– Det gäller att hitta en avvägning och balans mellan olika nyckeltal och sedan optimera utfall-

et efter detta som maximalt värde kan skapas.

Personligen har jag en förkärlek för konsulter och IT-bolag som nischer sig och blir riktigt vassa inom ett visst område, snarare än de stora drakarna som blir halvbra på mycket. I Orkla använder ett planeringssystem från svensk-australiska Optimity. Det är en relativt liten aktör globalt sett, men de har rätt tänk, lång erfarenhet och framför allt ett enkelt system som hjälper våra planerare att optimera utifrån det som skapar värde.

Men det är svårt att investera i IT. Ett område som historiskt och kanske med viss rätt har betraktats som ett "svart hål" av företagsledning och styrelser. Patrik Färdow konstaterar att det fortfarande år 2019 är svårare att ta beslut och investera i IT-system jämfört med exempelvis att investera i produktionsteknik.

– Det är ofta enklare att investera i en maskin som producerar ett påtagligt och mätbart värde än i ett IT-system som gör det. Visst är det konstigt!

---

### OM PATRIK FÄRDOW

Patrik Färdow är bosatt i Norge och verksam i det norska FMCG bolaget Orkla sedan 2014. Han är utbildad civilingenjör från Tekniska Högskolan i Linköping. Hans yrkeskarriär består av arbete på bland annat Kraft Foods, Coca-Cola och G4S och nu Orkla, bolag som alla utmärks av sina starka varumärken. Fokus på snabbhet, flexibilitet och väl genomtänkta processer och system utmärker Patrik Färdows arbetssätt och filosofi. Just nu är hans passion och fokus på miljö, hållbarhet och hälsa – områden som till stor del handlar om effektiva och genomtänkta flöden.

### OM ORKLA GROUP

Orkla Group är ett av Norges största företag och en ledande livsmedelsproducent med ett stort antal välkända varumärken. Koncernen har 18 500 anställda, omsätter drygt 43 miljarder kronor och består av affärsområdena Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks and Orkla Food Ingredients. Därutöver finns en investeringsverksamhet i affärsområdet Orkla Investments. Orkla ASA är noterat på Oslobörsen sedan i december 2018.



# Creating future supply chains today.

**ÅF Supply Chain Management är en av marknadens mest väl bevarade hemligheter.**

Än så länge är det alldeles för få som känner till att vi har ett hundratal konsulter med spetskompetens inom Supply Chain och logistik, 86 kontor över hela Sverige och 1 500 systemutvecklare som utvecklar lösningar för framtidens försörjningskedjor. Exempelvis lösningar baserade på Artificial Intelligence, Machine Learning, Predictive Analytics och Digital Twins.

Med unik kompetens inom Supply Chain och teknik, nytänkande och inspirerande kundsamarbeten skapar vi morgondagens försörjningskedjor redan idag.

Läs mer på [afconsult.com/scm](https://afconsult.com/scm)

# Making Future.



# Digitalisering av transporter – nyttor och utmaningar

De allra flesta lite större företag har numera digitalisering som en del av sin övergripande företagsstrategi. Möjligheterna är många och det finns oräkneliga konsulter, experter och olika tekniska lösningar för att digitalisera verksamhetsprocesser. Ett område där möjligheterna anses särskilt goda är digitalisering av processer som sammanhänger med transporter. Standarder, tekniker och system har utvecklats under flera decennier och vinsterna av en digitalisering slår igenom relativt snabbt i form av bättre visibilitet och sänkta kostnader.

Även EU har insett att digitalisering av transporthantering är ett nyckelområde och bildade därför 2015 en expertgrupp som ska skapa förutsättningar för att öka takten i digitaliseringen. Så här uttrycker sig EUs expertgrupp, Digital Transport and Logistics Forum (DTLF).

*Digitalisation, new technologies and big data have the potential to change the way cargo and traffic flows are organised and managed, they generate business opportunities and pave the way for innovation, new services and business models. It enables cooperation between supply chain actors, better supply chain visibility, real-time management of traffic and cargo flows, simplification and the reduction of administrative burden, and allows for a*

*better use of infrastructures and resources, thereby increases efficiency and lowers costs. To reap those benefits transport should become digital by default. Electronic data should flow seamlessly through supply chains including the exchange of data with public authorities and between businesses. Data should be used to generate added value for business.*

## **Rundabord om digitalisering**

Mot den här bakgrunden samlade Supply Chain Effect och TMS-specialisten Unifaun en grupp logistikansvariga till ett rundabordssamtal om digitala transportprocesser. Alla deltagare var överens om att digitalisering av transportprocesser är vägen till mer kostnadseffektiva, pålitliga och hållbara transporter.

– Det är en naturlig strävan att skapa så automa-

tiserade processer som möjligt kring transportererna.

Mycket händer när transportererna inte fungerar som de ska och det får en massa följdkostnader. Med en transparent process så vet vi i alla fall vad som har hänt och kan vidta rätt åtgärder, säger Patrik Mårdvall som är inköpsdirektör på fastighetsbolaget Akelius, en av Sveriges största privata hyresvärdar som för närvarande bygger upp en mer samordnad och strukturerad varuförsörjning till sina fastigheter.

Patrik berättar att han ser deras nyförvärvade TMS även som en möjliggörare för att kunna välja nya transportlösningar och andra transportupplägg och därmed kunna agera mer flexibelt på företagets sju geografiska marknader.

#### **En faktabas för uppföljning och förbättring**

– För oss har det handlat mycket om att få in rätt data – att gå från det subjektiva till det objektiva för att kunna få svar på vad det faktiskt är som har hänt och händer i transportflödena. Vad som händer med den stora massan av sändningar är ofta dolt i ett

mörker. Teori och verklighet stämmer sällan överens vilket tydliggörs väldigt väl när visibiliteten ökar, säger Ted Lundström, Purchasing Category Manager Logistics, Ovako.

– Ja, det är mycket vunnet bara genom att veta vad som har hänt, att vi kan svara på kundens frågor och helst leverera information om avvikelser proaktivt, säger Björn Jonsson Dannetun som är Supply Chain Manager på Holmen Paper. Han konstaterar att det är långt kvar tills visionen om visibilitet i hela kedjan, "end-to-end", är uppnådd och att transportbranschen ligger långt efter vad gäller digitalisering. Men han understryker att det finns mycket att vinna på att automatisera där det är möjligt.

– Vi har automatiserat vår transportbokning, bokningsbekräftelser och track and trace och vi har 5-10 transportörer som är tillräckligt stora för att vara integrerade med vårt TMS. Nyttan är att vi har en bättre visibilitet, information som håller bättre kvalitet och att vi därmed kan öka vår operativa effektivitet.

## LÄR DIG LEAN – direkt från källan

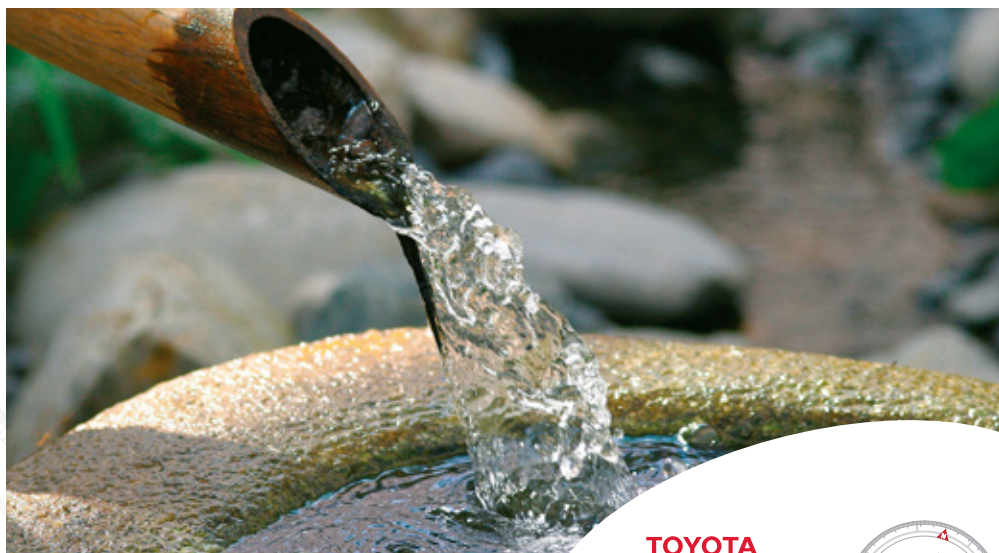
Toyota har under de senaste 70 åren etablerat och förfinat den produktionsfilosofi som inryms i begreppet "lean manufacturing". Nu är vi redo att dela med oss av den kunskapen genom rådgivning, operativt stöd och utbildning. Vi finns här som en partner oavsett om ditt företag vill börja från grunden eller om ni redan har ett leanprogram som ni vill vidareutveckla.

**STRATEGISK PARTNER**  
FÖR KOMPLEXA FRÅGESTÄLLNINGAR

**OPERATIV EXPERTIS**  
FÖR RIKTADE INSATSER

TRANSFORMATIONSPROGRAM  
**FÖR DIN VERKSAMHET**

SKRÄDDARSYDDA UTBILDNINGAR FÖR  
**LEDNINGSGRUPPER**



Läs mer: [www.toyota-forklifts.se/toyota-lean-academy](http://www.toyota-forklifts.se/toyota-lean-academy)

**TOYOTA**  
MATERIAL HANDLING

Lean Academy





Maria Andersson, K-Group BTT Sweden.

– För oss inom K-rauta ser vi digitaliseringen av transporter som en nödvändig följd av att vi ska jobba mer enligt principerna för omnikanal. Vi ska ge konsumenterna samma upplevelse i alla kanaler, det vill säga du ska kunna köpa samma produkt, få samma pris samma transport och returnera på samma sätt oavsett om du handlar i butik eller på nätet. Mot den bakgrunden behöver vi ta ett ännu tajtare grepp över våra transporter och själva kunna följa upp transportörernas prestationer och erbjuda olika leveransalternativ, berättar Maria Andersson, Supply Chain Director på K-Group BTT Sweden som är moderbolag till K-Rauta AB och Onninen AB.

#### **Måste ha koll för att få ut värdet**

Under rundabordssamtalet landar alla deltagare i slutsatsen att du måste ha en viss koll på dina transporter för att verkligen få ut den fulla effekten av en TMS-satsning. När rätt förutsättningar finns på plats kommer resultaten snabbare och blir bättre.

– När vi beräknade en ROI på vår TMS-investering insåg vi snabbt att den var nästan omöjlig att uppskatta, eftersom vi hade för begränsade data som beskrev nuläget. Det blir ett slags moment 22. Vi såg en rad nyttor med investeringen, men i slutänden var det kostnadsminskningen för vår transportadministration och våra transportkostnader som blev avgörande, förklarar Bill Glad, Global Transport Manager på Dellner Couplers AB, en ledande tillverkare av kopplingar till tåg.

Ted Lundström håller med om att det kan vara svårt att beräkna effekterna av ett TMS och menar att det inte enbart handlar om att automatisera manuella processer.

– Med ett TMS måste du börja arbeta med transporter på ett helt nytt sätt. För vissa delar av organisationen blir det mer jobb, för andra blir det en enorm förenkling. För att räkna på en investering räcker det inte enbart med att beakta själva auto-

mationen, utan du måste även väga in hur arbetet med transporter och uppföljning förändras i hela organisationen.

#### **Förstår företagsledningen?**

Alla är överens om att det är viktigt, men ibland svårt att kommunicera nyttan med en TMS-satsning till en genomsnittlig företagsledning. Området upplevs som grått och lite trist. Transporterna som en detalj som bara ska fungera.

– I traditionella industriföretag satsas det enormt på digitaliseringen av produktionen, med industry 4.0. Men det finns inte alls samma förståelse för att det krävs motsvarande stödjande system i distributionen, säger Patrik Mårdvall.

En slutsats blir att det gäller att verkligen argumentera för och tydliggöra nyttorna av digitalisering av logistik för en vd, CFO och andra beslutsfattare i ledningen. Den bästa argumentationen är den som fokuserar på kostnadsbesparingar i transport och logistik, och undvika att ge sig in i alltför detaljerade resonemang kring visibilitet, kvalitet och spårbarhet.

Utöver ledningens ointresse eller i varje fall okunskap om möjligheterna och potentialen med att digitalisera transporthanteringen så konstaterar rundabordsdeltagarna att det finns en utbredd avsaknad av tvärfunktionell samverkan, silos, som försvårar digitaliseringen.

#### **DIGITALISERING AV TRANSPORTER – SAMMANFATTANDE SLUTSATSER**

- Digitalisering av transporter är ett stort område med många olika dimensioner, tekniker och lösningar varav TMS är en.
- TMS är en naturlig investering för att automatisera manuella processer, få ökad visibilitet, kontroll och etablera en faktabas kring transporterernas kvalitet och kostnader. "Gå från det subjektiva till



det objektiva" och veta vad som faktiskt görs.

- Utifrån en korrekt faktabas/KPIer skapas grunden för fortsatt förbättring och utveckling.
- Transportbranschen ligger generellt efter digitaliseringsmässigt. Är en konservativ bransch.
- Behövs ett förarbete, en viss mognad och grundläggande koll på sin verksamhet för att få ut värdet av ett TMS.
- Viktigaste nyttorna med TMS är kostnads kontroll, kvalitetssäkring, automation och möjligheten att följa och spåra transporter.
- Kan vara svårt att beräkna ROI på en TMS-investering.
- Att snabbare få in data och snabbare kunna driftsätta en ny transportör är en enskild nytta och ett starkt motiv för att investera i ett TMS.
- TMS är även möjliggörare för nya transportlösningar, upplägg och alternativa flöden.

- Hinder för digitalisering av transporter är kunskapsbrist, avsaknad av samverkan internt och externt med silos/funktioner som inte samarbetar.
- Ofta behöver man bli bättre på att argumentera för och tydliggöra nyttorna av digitalisering av logistik för vd, CFO och andra beslutsfattare i ledningen.
- I framtiden förutses en allt mer digitaliserad transportsektor med semiautonoma och uppkopplade fordon, bättre koll på det mesta i flödet: leveranser, bränslen, körstil, CO2 och en digitalisering av mycket mer av det operativa.
- De etablerade transportörerna "dinosaurierna" kommer behöva skärpa sig, bli mer kundtillvända, öppna och förstå att information och transparens är en del av deras leverans.

**ELEMENT**  
LOGIC



**Vi är väldigt nöjda med övergången till AutoStore och samarbetet med Element Logic. Systemet har visat sig vara mycket driftsäkert, enkelt att arbeta med och har effektiviserat utleveransflödet avsevärt.**

**Implementationen skedde rekordsnabbt och personalen blev involverad i både uppbyggnad och igångsättning vilket skapade stort engagemang och kunskap internt.**



**Cecilia Olsson,**  
**Logistikchef,**  
**Jollyroom.se**

# Framgångsrik bygglogistikmodell

– digital integration av supply chain nätverk

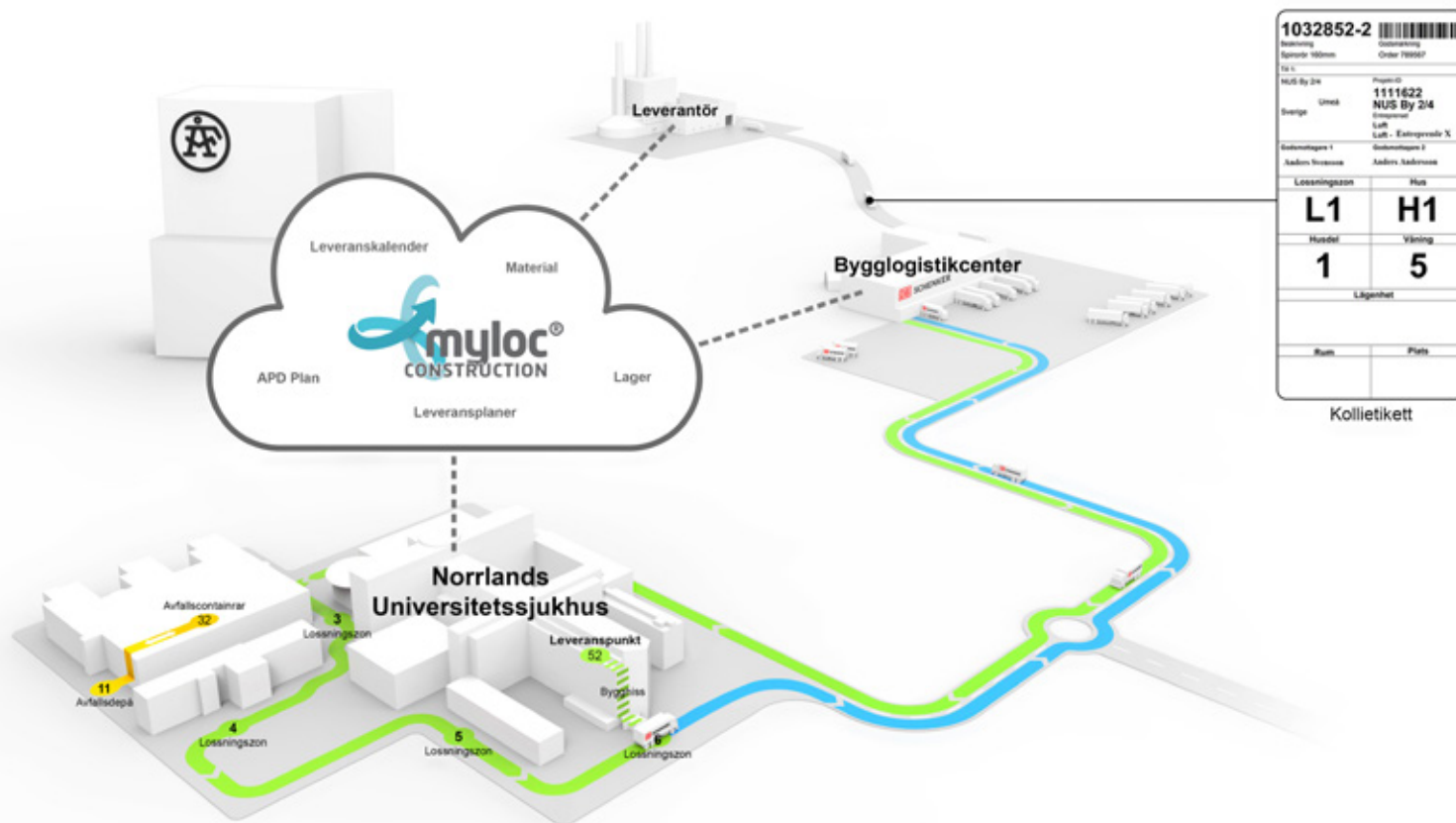
Av Jenny Olsson och Petter Wadmark

Norrlands Universitetssjukhus (NUS) genomgår en om- och nybyggnation och sedan 2017 har ÅF helhetsansvar för bygglogistiken. I partnerskap med Myloc och DB Schenker har ÅF utvecklat och implementerat en innovativ och digitaliserad bygglogistiklösning som inkluderar hela försörjningskedjan från leverantör till montage. Logistiklösningen i full drift sedan april 2018 men anpassas och utvecklas kontinuerligt.

Om- och nybyggnationerna vid sjukhuset omsätter ca 1 miljard per år och beräknas pågå till och med år 2023. I de olika byggprojekten deltar många olika entreprenörer, i olika konstellationer och på gemensamma ytor. Arbetet skapar en komplexitet som kräver en hög grad av samordning vad gäller användningen av resurser och ytor. Under hela byggtiden är den ordinarie sjukhusverksamheten igång, vilket innebär att omkring 40 000 personer dagligen rör sig inom det 300 000 kvm stora sjukhusområdet. Säkerheten för de som vistas i området är av högsta prioritet liksom en störningsfri drift av sjukhuset. Bygglogistiklösningen som implementerats möjliggör effektiv byggproduktion parallellt med pågående sjukhusverksamhet.

## Transparens och spårbarhet

Det digitala system som används som en del i bygglogistiklösningen gör informationsflödena transparenta och godset fullt spårbart till och från byggprojekten inom sjukhusområdet. Redan i ett tidigt skede läggs leveransplaner in i systemstödet där behöriga användare från leverantör, entreprenör/UE, beställare och logistikpartner kan följa flödet och samtliga händelser på kollinivå. Flödet kan följas från det att en prognos läggs in i systemet till dess att kollit är levererat till leveransplats på byggarbetsplatsen redo för montage. Exempelvis kan samtliga aktörer snabbt och smidigt söka på ett kolli och se vart det befinner sig, lagerposition på bygglogistikcentret, vilken slingbil den är lastad



Konceptdesign: Illustrationen ovan visar översiktligt hur de olika parterna samverkar för att tillsammans möjliggöra en effektiv byggproduktion parallellt med en störningsfri sjukvård.

på samt planerad ankomsttid till lossningszon. På motsvarande sätt kan kollietiketter scannas för att ge information om kollit, såväl historik som vart och när det ska levereras.

#### Effektiv planering och resursoptimering

Den gemensamma informationsdelningen har möjliggjort en mycket effektiv planering och resursoptimering. Operativa logistikaktiviteter utförs av DB Schenker som är aktiva såväl på byggområdet som på bygglogistikcentret utanför sjukhusområdet. Vid bygglogistikcentret korttidlagras gods samt samlas och körs med slingbil till byggarbetsplatsen. Slingbilen hämtar även gods från lokala leverantörer längs med rutten till sjukhusområdet. Detta för att öka fyllnadsgraden på de fordon som anländer med byggmaterial. Logistikföretaget ansvarar för lossning av gods vid lossningszoner på Norrlands Universitetssjukhus och bär in kollin till leveransplatser dit de är beställda. På vägen ut från leveransplatsen hanterar de även flödet av avfall och retur. Vid varje förflyttning scannas den unika kollietiketten via appen Myloc Go, och kollits position blir lätt att spåra. Lossningszonerna och leveransplatserna på sjukhusområdet bestäms gemensamt med entreprenörerna på respektive projekt och ändras med tiden.

#### Många positiva effekter av lösningen:

*Bygglogistikcenter och slingbilskoncept ger positiv samlastningseffekt*

För det flöde av kollin som kommer med slingbilen till sjukhusområdet har antalet fordon minskat med 75 % tack vare logistiklösningen. Det innebär att varje slingbil har med sig gods från i snitt 4 olika leverantörer, som annars hade levererat med varsin fordon. Fyllnadsgraden på de fordon som levererar till NUS följs kontinuerligt upp och flödet styrs vid behov om. Hög fyllnadsgrad, och därmed färre fordon, är viktigt ur hållbarhetsperspektiv samt är en viktig bidragande faktor till att minimera störningar för sjukhusverksamheten då varje fordon utgör en risk ur säkerhets- och verksamhetsperspektiv.

*Produktivetsförbättringar genom inbärning*

Den positiva effekten av att logistikföretaget genomför samtliga byggrelaterade logistikaktiviteter på sjukhusområdet är framförallt att byggnadsarbetarna får mer produktiv tid. Innan logistiklösningen infördes ägnade en byggnadsarbetare i snitt två timmar per dag på att leta efter och hämta material. Den tiden kan de idag använda till att föra byggprojekten framåt istället. Eftersom logistikföretaget utför logistikaktiviteter för många olika entrepre-



Jenny Olsson är konsult på ÅF Supply Chain Management samt biträdande projektledare för bygglogistikprojektet för Region Västerbotten.

nörer kan dessa aktiviteter samordnas och på så vis genomföras mer effektivt. Dessutom är olika resurser – utrustning, hjälpmedel, inbärningspersonal m.m. – bokade och inplanerade med framförhållning för att optimera flödet och undvika flaskhalsar.

#### *Digitalisering ger kvalitativt beslutsunderlag*

Den digitaliserade bygglogistiklösningen gör det möjligt att hantera stora datamängder vilket skapar ett stort och kvalitativt beslutsunderlag. Systemet samlar information om alla aktiviteter, från samtliga aktörer i supply chain nätverket, vilket möjliggör analyser, kontroll och styrning av flödena. Vi har även samlat in stora datamängder i andra projekt och för olika byggfaser. Det möjliggör prognostisering för både pågående och kommande byggprojekt vid Norrlands Universitetssjukhus i aggregerad form. Dataunderlaget gör det möjligt att exempelvis bemanna logistiklösningen rätt, samt dimensionera bygglogistikcentret.

#### *Region Västerbotten och entreprenörerna ser positivt på logistiklösningen*

Som projektledare eftersträvar vi en samarbetsanda mellan de olika byggprojekten på området, logistikpartnern och beställaren. Därför genomförs regelbundna undersökningar där entreprenörer har möjlighet att kommunicera förbättringspotentialer. Vid senaste undersökningen blev snittet 4,5 av 5 på frågan beträffande hur nöjda entreprenörerna är med lösningen i dagsläget. Entreprenörerna kan även bekräfta att antalet försenade leveranser har halverats sedan logistiklösningen implementerades och att det blivit lättare för dem att följa sina respektive projektplaner.

#### **Samarbete med högskolor och forskningsprojekt**

För extern granskning av logistikmodellen som är implementerad i Umeå samarbetar ÅF med olika



Petter Wadmark är ÅFs projektledare för bygglogistikprojektet för Region Västerbotten.

högskolor och forskningsprojekt. Studenter från Umeå Universitet och Chalmers Tekniska högskola har vid olika tillfällen skrivit examensarbeten och projektarbeten på mastersnivå för att utreda allt från effekter av lösningen till förändringsledningsstrategin. För dem som vill fördjupa sig kan två studentarbeten rekommenderas: Factors that drive efficiency of construction logistics (Bogren, Sigvardsson, 2019) samt Effekter av en samordnad bygglogistik (Andersson, Högman, 2019). I våras startades dessutom forskningsprojektet EMSI (Effektiva materialflöden hos installatörer via ett samordnat informationsflöde), som leds av forskare från Linköpings universitet, VTI och Chalmers. Syftet med forskningsprojektet är att genom en fallstudie vid Norrlands Universitetssjukhus visa på hur ett förbättrat informationsflöde kring märkning, avrop och leveransplanering påverkar olika ekonomiska och flödesrelaterade mått i byggförsörjningskedjan. Mätningar och analys kommer genomföras under hösten 2019.



2019  
**STOCKHOLM**

THE FUTURE OF MATERIAL HANDLING,  
E-LOGISTICS, DISTRIBUTION & SYSTEMS

# LOGISTICS & DISTRIBUTION

2-3 OKTOBER | KISTAMÄSSAN

FRI ENTRÉ – ANMÄL DIG PÅ  
[easyfairs.com/logisticssthlm](http://easyfairs.com/logisticssthlm)



**MARIA SVANTEMARK**

Nordic Sustainability  
Manger Findus



**HENRIC HASTH**

VD för Toyota Material  
Handling Sweden



**SARA ALI**

Business Developer &  
Area Manager, LogTrade



**TOMAS ENEROTH**

Infrastrukturminister

## TILLSAMMANS SKAPAR VI FRAMTIDENS LOGISTIK

UTSTÄLLARE | NYHETER | SEMINARIER | INNOVATION

OFFICIELL PARTNER



SAMARBETSPARTNERS



FÖR BESLUTSFATTARE I SUPPLY CHAIN

# Supply Chain Effect 2020

## Nordens effektivaste kanal till ledande beslutsfattare i supply chain

Affärstidningen Supply Chain Effect vänder sig direkt till fler än 14 000 läsare – ledande beslutsfattare i supply chain – och distribueras till ytterligare flera tusen mottagare som pdf och via webb.

Vi publicerar även det digitala nyhetsbrevet Supply Chain 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**



### 6 nummer 2020:

**NR 1** distribueras vecka 9.  
Fördjupning: **Quick wins: smartaste teknik- och systemlösningarna i supply chain**

**NR 2** distribueras vecka 17.  
Fördjupning: **Framtidens lager och logistikfastigheter**

**NR 3** distribueras vecka 25.  
Fördjupning: **Supply chain design, planering och optimering**

**NR 4** distribueras vecka 38.  
Fördjupning: **Automation, Robotar och AI**

**NR 5** distribueras vecka 45.  
Fördjupning: **Framgångsrik förändring i supply chain**

**NR 6** distribueras vecka 51.  
Fördjupning: **Visibilitet och tillgänglighet**

För mer information och annonsbokning kontakta oss på [annons@karlof.se](mailto: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](http://zebra.com/products)



## Next Generation Intralogistics

# INNOVATION OF THINGS

Med den nya Galileo IoT- plattformen erbjuder GEBHARDT operatörer av intralogistik-system möjligheten att fullständigt och konsekvent digitalisera och kontrollera alla komponenter från mekanik, styrning och mjukvara till samma digitala moln.

Intralogistiken blir "IoT- klar".

GEBHARDT erbjuder inte bara sitt beprövade lager- och transportörsystem för framtidens industri, utan har också genom Galileo IoT, skapat en plattform som stöder ett inträde i Intralogistics 4.0.

### Nu i Sverige!

GEBHARDT Nordic AB  
 Göteborgsvägen 89, 431 30 Mölndal  
 Tel.: +46 703 060 623 • sweden@gebhardt-group.com  
[www.gebhardt-group.com](http://www.gebhardt-group.com)

