

FÖR BESLUTFATTARE I SUPPLY CHAIN

# Supply Chain Effect

NUMMER 1/2020



**TEMA:** Low hanging fruits & quick wins in supply chain

**Intervju med Johan Jemdahl:** "Jag älskar att driva förändring"

"De lägst hängande frukterna finns i gränssnitten"

**Returer och lönsamhet i e-handeln**

12 steg för bättre totalkostnadsanalyser

MMX -  
MMXX  
SUPPLY CHAIN EFFECT 10 ÅR

# 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 logistics 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.



# Plocka frukterna som dinglar lågt

Supply chain management är per definition ett omfattande och komplext område som inbegriper flera samverkande aktörer som samarbetar i flera dimensioner, mellan mängder av funktioner, verksamheter och på olika nivåer. Med det konstaterandet är det ganska naturligt att omfattande utvecklingsprojekt, program, ansatser och metoder för förändring och förbättring i försörjningskedjan tenderar att bli resurskrävande, komplexa och oftast tar betydligt längre tid än planerat.

Mot den bakgrunden slår vi i detta nummer ett slag för alla de quick-wins och lågt hängande frukterna i försörjningskedjan. Vi fokuserar på de förbättringar som kan åstadkommas relativt sett enkelt utan enorma

insatser och med planeringshorisonter på fler år. Det handlar alltså inte om att hitta den allenagörande mirakelkuren – som ju i princip aldrig finns i verkligheten – utan snarare om att utnyttja alla de olika källor till förbättring som finns relativt enkelt åtkomliga här och nu.

"Lågt hängande frukter" är ett tilltalande och tydligt idiom. Ett bildligt uttryck som fångar in hur vissa aktiviteter och mål kan uppnås med lätthet. Du behöver bara sträcka ut armen en aning och närmast ansträngningslöst plocka frukterna. Det behövs inga stegar och inget klättrande, inget krångel.

## Mängder av lågt dinglande frukter

Det finns uppenbara områden för relativt snabb förbättring, vilket framgår av intervjuer och andra texter i detta nummer. Det kanske mest glädjande är att det tycks finnas väldigt många olika frukter som hänger och dinglar lågt. Att döma av de goda råd som ges på följande sidor finns det lågt hängande frukter och snabba vinster inom mängder av vitt skilda områden. Några exempel: öka informationsdelningen med leverantörer och kunder, använd mjukvaror som digitaliserar och auto-

matiserar processer, säkerställ en god kvalitet på masterdata, se över alla överlämningspunkter och gränssnitt i flödet, optimera lagernivåerna, säkra rätt sortiment och artiklar och att de är i rätt lager, utveckla smartare förpackningar och emballage, se över lagerstrukturen, samordna transporter och transportavtal, se över transportavtal, transportslag och tjänster, investera i TA och TMS för att få bättre koll och styrning av transporter, använd moderna prognos- och optimeringssystem, automatisera och digitalisera alla manuella processer du kan, använd optimeringsmjukvaror för ruttplanering, jobba smartare med returlogistiken/reverse logistics, standardisera mer och utmana och ifrågasätt hela tiden det befintliga tillsammans med alla medarbetare i flödet.

Vilka frukter som de facto hänger lågt varierar mellan olika verksamheter och branscher. Men frukterna finns alltid där redo att plockas.

Trevlig läsning!

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



MMX-MMXX  
SUPPLY CHAIN EFFECT 10 ÅR

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

**Omslagsfoto:** Therese Björkbacke



## 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

**Tema:** Low hanging fruits & quick wins i supply chain

<b>Den magiska lösningen är att dela information</b> ▪ Intervju med Per Olof Arnäs	6
<b>De lägst hängande frukterna finns i gränssnitten</b> ▪ Intervju med Christer Cedervall	7
<b>Fokusera sortimentet och det lönsamma</b> ▪ Intervju med Mats Rignell	8
<b>Processutveckla, digitalisera och automatisera</b> ▪ Intervju med Isabelle Baumann	10
<b>Agent med rätt att förändra</b> ▪ Ett personligt samtal med Johan Jemdahl	12
<b>”You can’t fix what you can’t see – It’s a good thing to see”</b> Av Hans Berggren	18
<b>Maskiner och människor i optimal samverkan</b> Intervju med Daniel Dombach om resultaten i 2024 Warehousing Vision Study	22
<b>Returlogistik är ett bortglömt område med en stor potential</b> Intervju med Anders Bartholin	25
<b>Returer och lönsamhet i e-handeln</b> ▪ Av Dag Ericsson och Peter Hietala	26
<b>Tolv steg för bättre totalkostnadsanalyser</b> ▪ Av Björn Oskarsson	33
<b>Nästa nummer av Supply Chain Effect 2020</b>	38

## 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





Per Olof Arnäs, doktor i logistik på Chalmers.

Foto: Anna-Lena Lundqvist

# “Den magiska lösningen är att dela information”

**Per Olof Arnäs forskar, utbildar och poddar om logistik och supply chain i allmänhet och om digitalisering av transporter i synnerhet. Han betonar att digitalisering kan ge stora positiva effekter, men att utmaningen inte i första hand är teknisk utan mer handlar om samarbete och viljan att dela information.**

– Den magiska lösningen, silverkulan, har alltid varit att dela information i flödet. Information om order, produktionsplaner och mycket annat. Det är grunden för supply chain management, och samtidigt en potentiellt lågt hängande frukt. Men det är länge sen det var ett tekniskt problem att dela information. I stället handlar det om att bryta ner barriärer, börja dela information och ta ett steg vidare för att släppa sitt egenintresse eller i varje fall upptäcka att en ökad öppenhet kan ge reella effekter på kostnader, intäkter och lönsamhet, säger Per Olof.

## **Öka beställarkompetensen**

En annan "quick win" som Per Olof Arnäs rekommenderar är att öka den egna beställarkompetensen hos transportköparna.

– Beställarkompetens är ofta för låg, eftersom transporter ofta betraktas som en stapelvara.

Man saknar helt enkelt tillräcklig kompetens om transporterna och branschlogiken, hur motparten räknar och bygger upp sin affär. Med ökad transportkompetens hos köparen är det möjligt att ställa rätt krav och sätta ramar, vilket snabbt kan ge positiva resultat.

## **Digitalisera transportflödet**

För transportbranschens aktörer ser Per Olof hur många tekniska lösningar snabbt och enkelt kan skapa värde. Det mest slående exemplet är hur vanliga smartphones ger chauffören ett billigt och effektivt verktyg.

– Alla chaufförer har ju idag en smartphone, det vill säga ett utmärkt kommunikationsverktyg, en navigator och mängder av enkla appar som kan möjliggöra allt från att proaktivt uppdatera en rutt eller checka in fordonet i en hamn.





Christer Cedervall, director integrated logistics på Stena Rederi.

Foto: Stena AB

# “De lägst hängande frukterna finns i gränssnitten”

– För mig finns de lägst hängande frukterna i alla gränssnitt mellan aktörerna i försörjningskedjan. Den stora potentialen ligger i att börja dela rätt slags data med varandra, vilket man ofta inte gör. Av tradition delar man grundläggande transaktionsdata som volymer och leveranstider, men man måste dela med sig mycket mer, exempelvis data om planerad produktion, ledtider, avvikelser och förse sina partners med den typ av data som de har nytta av.

Det säger Christer Cedervall, som under nästan hela sin karriär har arbetet i olika supply chain-ledande roller i den tillverkande industrin, bland annat på Johnson Pump, FlexLink och SKF. Sedan ett drygt halvår har han tagit steget till logistikbranschen, där han arbetar som Director Integrated Logistics på Stena Rederi.

– Egentligen är det ett klassiskt lean-tänkande, att följa produkt- eller informationsflödet, identifiera var vi har våra kritiska gränssnitt, överlämningar mellan olika delprocesser, de som kostar pengar och framförallt tar tid. Ofta gör man saker på ett visst sätt av ren slentrian och inte sällan baserat på felaktiga eller obsoleta data. Det gäller därför att hela tiden gå in och titta i gräns-

nitten och ifrågasätta och försöka förstå processen före och efter sin egen. När jag nyligen medverkade i att digitalisera en administrativ process i ett transportflöde så insåg vi att den existerande processen var hisnande ineffektiv. Vi började därför med att se över helheten. Antagligen hade den lite slentrianmässigt fått växa under åren utan att någon hade ifrågasatt den från ett helhetsperspektiv, varje part hade endast fokuserat på sin del, säger Christer.

## I dagens försörjningskedjor är digital informationsdelning via olika mjukvaror därmed en stor potentiell källa till förbättring?

– Ja, möjliggöraren är olika teknologier och mjukvaror som hjälper till att samla in och dela data. Det kan vara allt från traditionell EDI-kommunikation eller track-and-trace-system för leveranserna. Det gäller att skapa transparens och visibilitet i flödet. Att en leverans kommer en dag för sent behöver inte nödvändigtvis vara ett problem förutsatt att du vet om det och får information om avvikelsen och hinner vidta åtgärder, medan alternativet kan skapa stora och dyra störningar.



Mats Rignell, VP Supply Chain i Atlas Copco.

Foto: Bengt Alm

# “Fokusera sortimentet och det lönsamma”

– Det finns massor att göra som inte kräver så stora insatser. Ett vanligt problem är att artikel-floran har blivit för stor och att man inte har kontroll över vad det medför. Exempelvis på serviceåtaganden, lagerbindningstid, hantering, marknadsföring och inte minst administration.

Se därför över hur många artiklar som finns i sortimentet, vilket man ofta inte har koll på. Identifiera därefter hyllvärmarna och fokusera enbart på den del av sortimentet som är viktigt för kunderna och som genererar mest försäljning och lönsamhet, säger Mats Rignell, som har arbetat med logistik och supply chain i trettio år, bland annat på IKEA mellan 1995 och 2009 och därefter i verkstadsindustri, senast som VP Supply Chain i Atlas Copco.

## Få koll på masterdata

– En annan lågt hängande frukt är att se över sina masterdata. Det är väldigt vanligt att företag, även stora bolag, har mycket dålig koll på data om ursprungsland, leverantörer, ingående material, dimensioner, vikter, priser och liknande. Det handlar om att få en digitaliserad dokumentation med centrala register som är kopplad till leverantörerna både av artiklar och transporter. Detta hamnar ofta mellan stolarna, och det utgör en stor risk

men också ökad kostnad och förlorade möjligheter att korrekt utnyttja olika handelsavtal, konstaterar Mats.

## Se över lagerstrukturen

– Ofta har man en enormt spretig lagerstruktur med för många lager, överfyllda med grejer. I stället för att göra det som är mest produktionseffektivt så köper man och lagerhåller för mycket. Här måste bli bättre på att göra kvalitativa prognoser för att komma så rätt som möjligt samt bestämma strukturen för distributionen. För att bli bättre i prognosarbetet så behöver du jobba med att få personalen att förstå hur sambanden i logistiken hänger ihop, säger Mats Rignell.

## Samordna transporter

Mats Rignell ser transportområdet som en stor källa till förbättring. Det gäller att samordna, köpa rätt slags transporttjänster, maximera fyllnadsgrader, skapa transportens kring information och data och undvika onödiga transporter.

– Väldigt ofta köps transporter utan tillräcklig samordning med den övriga organisationen. Det resulterar i för många olika avtal och att du inte drar nytta av den samlade förhandlingsstyrkan. Här har ofta olika avdelningar och divisioner sina egna relationer och upplevelser av krav och behov. Det går nästa alltid att samordna och



*Det gäller att betrakta förpackningen som en del av produkten och av försörjningskedjan.*

effektivisera mycket, mycket mer på transportsidan. Här bör transportföretagen hjälpa sina kunder att göra rätt och inte tänka för kortsiktigt.

#### **Smarta mjukvaror**

Mats berättar att IKEA är ett föredöme på transportsidan. Företaget arbetar sedan decennier med att mycket noggrant följa upp och mäta sina transportörer och numera vet mer om sina transportflöden än vad de externa transportbolagen gör, vilket till stor del möjliggörs med smarta mjukvaror.

– Att följa upp transporter är definitivt en low hanging fruit, även om det viktigaste är att beställa rätt från början. Här är TA-system, TMS-system och system för order till leverans viktiga digitala verktyg som gör stor nytta. Men har du inte koll på dina masterdata så spelar det ingen roll hur bra system du har, då blir det katastrof i alla fall!

#### **Glöm inte förpackningarna!**

Med en bakgrund från IKEA så är det inte så förvånande att Mats Rignell även betonar betydelsen av förpackningar ur ett supply chain perspektiv – ett område som IKEA blev pionjär inom från den platta paketens tillkomst och framåt.

– Det finns oerhört stor potentiella vinster på förpackningssidan. Det gäller att betrakta förpackningen som en del av produkten och av försörjningskedjan. Med rätt lastbärare och förpackningar kan man bland annat spara pengar, öka fyllnadsgrader, minska skador och förbättra kundupplevelsen. Idealiskt sett gäller det att produktutveckling, logistik och sälj jobbar tvärfunktionellt och tänker till kring förpackningar redan innan produkten är utvecklad, säger Mats.

Customs Software  
makes/it/happen

AEB

Is your supply  
chain ready for  
**BREXIT?**

Brexit is done, the Transition Period is on. Are you ready?  
Prepare your Global Trade Management with the AEB toolkit.  
Don't let export controls, customs management, and preference  
management get in your way.

[aeb.com/brexit](https://aeb.com/brexit)



Isabelle Baumann, H&M.

Foto: Peter Phillips

# “Processutveckla, digitalisera och automatisera allt som går”

**Isabelle Baumann har just lämnat jobbet som Head of Product Management & Pricing på PostNord eCommerce för att tillträda den spännande men ordrika befattningen som; Head of Domain: Customer fulfillment, Business Tech, på H&M. Med en gedigen erfarenhet från transport- och logistikbranschen är det inte så konstigt att Isabelle ser stora förbättringsmöjligheter inom just transport och lager.**

– Många gånger hanteras transporter lite slarvigt. Alla företag bör gå igenom sina transportavtal, se hur transporter körs, hur de bokas och av vem och följa transportflödena på daglig basis. Det finns mycket att vinna på att konsolidera flödena bättre och hitta sätt att samarbeta effektivare i gränssnittet mot transportörerna. Ofta körs det mycket extra-insatta, akuta transporter i onödan, vilket är dyrt.

## **Ifrågasätt och förbättra**

Isabelle Baumann har ett likartat perspektiv på lager som på transport. Även här gäller det att hålla koll på läget på daglig basis och löpande ifrågasätta och förbättra.

– Det gäller att jobba med sina lagernivåer och sitt sortiment, att ta ner för stora lager som driver kostnader, inkurans och tar upp lageryta. Hur ser allokeringen ut – är det rätt artiklar på rätt lager. Dessutom måste man jobba mycket med sina prognoser, även om det är svårt. Här finns redan effektiva prognos- och optimeringsverktyg baserade på AI och ML, konstaterar Isabelle.

## **”Automatisera allt som går”**

Isabelle har präglats mycket av sina erfarenheter från Scania och är därför en ivrig förespråkare av leantänkande och flödesoptimering.

– Här finns ofta stor potential, speciellt om man



ställer om från en produktionsoptimerad set-up till en flödesoptimerad; ledtid, kvalitet, produktivitet och minskade fasta kostnader är några av resultaten som uppnås med ett bra flöde. När man har satt ett effektivt flöde är det dags att börja automatisera alla processer som går med digital teknik, dvs. där man med IT-lösningar tar bort manuella moment. Automation av fysiska processer ska man vara mer eftertänksam kring, eftersom man måste bygga för flexibilitet, vilket kan vara svårt om man inte gjort flödesresan ordentligt först, säger Isabelle och ger några konkreta exempel på processer som är särskilt lämpade att automatisera.

– Använd digitala verktyg för att automatisera alla processer som går att automatisera och minimera antalet manuella moment. Bra exempel är transportbokning som definitivt bör automatiseras. Använd även optimerat plockstöd, optimera placering av artiklar i lager för att göra det omöjligt eller i varje fall svårt att göra fel och använd optimeringsverktyg för route & scheduling, AI-baserade prognoser

och allokering. Utmana alla processer regelbundet, analysera alla avvikelser och jobba med processtyrning och mätning i realtid. Och arbeta flödesorienterat och optimerat för att korta ledtider, minska resursanvändningen, öka kvaliteten, flexibiliteten och jämna ut flödet.

#### **Involvera människor och delegera**

Men digital teknik och automation räcker givetvis inte. Det behövs människor också för att lyckas med en kontinuerlig förbättring och förändring av verksamhetens processer.

– Människorna är den viktigaste tillgången eftersom de sitter på enormt mycket kompetens och idéer. Se till att deras kompetens tas till vara genom att skapa delaktighet och delegera ansvar för förbättringsarbetet. Det gäller att alla både arbetar enligt den överenskomna standarden och samtidigt är med och förbättrar den!



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)

Intervju med Johan Jemdahl:

# ”Jag älskar att driva förändring”

AV STEFAN KARLÖF

Johan Jemdahl är vd för Greencarrier Group, ett av nordens absolut största privatägda och oberoende transport- och logistikföretag. Johan har arbetat i många olika roller i supply chain och han älskar att driva förändring.

– Det är ett otroligt spännande jobb jag har och i ett väldigt bra bolag. Transport- och logistikbranschen utvecklas snabbt som en följd av digitaliseringen och ett ökat tryck på både hållbarhet och effektivitet. Min roll handlar mot den bakgrunden om att driva ett positivt förändringsarbete, och då inte bara inom teknik och flöden utan också i stor utsträckning kring det som rör kultur, ledarskap och medarbetarskap, vilket är det allra viktigaste och tenderar att glömmas bort mitt i allt teknikfokus, säger Johan Jemdahl, som har mer än 25-års erfarenhet från ledande befattningar inom supply chain och logistik. Karriären började med att Johan efter gymnasie-studierna hoppade på ett jobb som produktionsplanerare på Ericssons centrala produktionsstab.

– Jag började jobba direkt efter gymnasiet men kände efter ett par år att jag behövde en större

intellektuell utmaning och att jag därför ville plugga vidare. Valet stod mellan Handels i Stockholm eller KTH. Det blev industriell ekonomi på KTH eftersom jag tyckte att kombinationen ekonomi och teknik kändes bra. I samband med examenssuppsatsen så ramlade jag åter in på Ericsson fast den här gången på en strategisk produktionsstyrningsenhet kort därefter blev jag produktionsledare på Ericssons fabrik i Söderhamn.

## Ung chef

Nu var Johan 28 år ung och blev chef för en enhet som bestod av 60 personer i varierande åldrar som jobbade med godsmottagning, ankomstkontroll och förråd. Det gick bra, så flyttlasset gick ganska snart vidare till Katrineholm och jobbet som produktionsenhetschef.





Johan Jemdahl, vd för Greencarrier Group.

Foto: Therese Björkbacke

– Det var lärorika år. I Katrineholm fick jag ansvar för både tjänstemän och arbetare och blev ansvarig för att genomföra Ericsson Radios första outsourcing av produktion. Det var nog under den tiden som jag fick smak för det här med förändringsarbete. Produktion är en väldigt bra miljö att börja i som ledare, konstaterar Johan.

#### **Det rullar på**

Sedan rullar det på för Johan Jemdahl. Han blir under 1997 ansvarig för att driva verksamhetsutveckling inom supply på Ericssons affärsenhet för amerikansk mobilstandard på huvudkontoret i Kista. Han fick samtidigt uppdraget att etablera en fabrik för tillverkning av mobilsystem i Brasilien. Ett år senare flyttar han till Brasilien för att driva ett förbättringsprogram för snabbare Time-to-Customer. Efter ett knappt år utökas programmet till att omfatta hela Latinamerika och mitt i allsammans får Johan och hustrun Marita sitt första barn. Under 2001 går flyttlasset vidare till USA och Atlanta där nya utmaningar inom Ericsson väntar och paret Jemdahl får sitt andra barn.

– Det var otroligt roligt, berikande och händelserikt att jobba utomlands. Jag har ett väldigt litet trygghetsbehov, tycker om att lära och uppleva nya

saker och får energi av förändring och utveckling, när det händer saker.

#### **Blir vd i ett industribolag**

Efter tio år på Ericsson varav sex i Sydamerika och USA så är det dags att söka sig till helt nya marker. Under 2004 antar Johan Jemdahl därför erbjudandet att bli vd för det före detta ABB-bolaget Quintus Technologies i Västerås. Ett mindre bolag med 80 anställda som huvudägaren, ett amerikanskt Nasdaq bolag, vill få ordning på och sälja. Bolagets verksamhet, bransch och produkter – industriella pressar – hade Johan ingen som helst kunskap om.

– Det var en ny och spännande erfarenhet. Dels att som vd få vara helhetsansvarig och dels att jobba i ett relativt sett mycket litet bolag. Samtidigt så handlade det om att driva förändring och utöva ledarskap, vilket egentligen är min kärnkompetens och passion lika mycket som supply chain och logistik. Efter drygt två år hade vi fått ordning på verksamheten och företaget såldes och har under åren vuxit en hel del.

#### **Tillbaka till Ericsson**

2007 erbjuds Johan Jemdahl att bli Head of Global Distribution and Logistics på Ericsson. Han har då

## ...jag gjorde ett åtagande att spara två miljarder i transportverksamheten.

ingen djupare erfarenhet av transportverksamhet, men antar utmaningen eftersom det även denna gång handlar om ett omfattande förändringsarbete där potentialen för förbättring är stor.

– På Ericsson hade vi vid den tidpunkten sex miljarder kronor i transportkostnad och en av mina uppgifter blev att organisera om, reducera kostnader och förändra hur vi arbetade. Det rullades ut ett besparingsprojekt i Ericsson där vi skulle spara tio miljarder och jag gjorde ett åtagande att spara två miljarder i transportverksamheten, säger Johan och ler snett.

– Det var mycket onödiga transporter, mycket flyg och ineffektiva samarbetsformer, så det fanns en hel del att städa. Vi upphandlade bland annat nya transportleverantörer, utvecklade vårt supplier management och byggde upp en intern transportplaneringsenhet som säkerställde kostnader och kvalitet gentemot speditörer och transportörer. Dessutom tillsatte vi regionalt logistikansvariga på alla 23 marknader, styrde om våra flöden, gick över till mer sjöfrakt, styrde upp hur vi arbetade med performance management och mycket, mycket annat.

### Aura av framgång

Johan och hans medarbetare hade på mindre än tre år byggt upp en i princip ny global distribution och logistik och sparat utlovade två miljarder – en ansenlig summa i ett Ericsson med pressad lönsamhet.

– Det vi gjorde gav oss en hel del synlighet internt och vi fick en aura av framgång, vilket behövdes i en organisation där transport och logistik definitivt inte betraktades som lika fint som produktutveckling, produktion och sälj. Det blev lite av en framgångs-saga där flera av oss fortfarande håller kontakt och skrattar gott åt olika episoder från den tiden, säger Johan med ett skratt.

Efter de framgångsrika åren i Ericsson var möjligheterna stora att gå vidare till ett nytt roligt jobb inom Ericsson. Men istället bröt Johan upp och tog 2009 jobbet som COO på norska Tandberg – ett börsnoterat teknikbolag.

– Jag fick möjligheten att ingå i en ledningsgrupp med ansvar för operations i ett väldigt spännande bolag. Kort därefter förvärvades dock bolaget av Cisco. Där blev jag supply chain-ansvarig för EMEA. Det blev mycket resande och var väldigt lärorika år eftersom Cisco är duktiga på supply chain management och logistik. Men jag ansvarade för en funktion i en funktion, vilket efter ett tag kändes lite tråkigt och det var för långt från affärerna. 2012 tackade jag för mig och gick återigen tillbaka till Ericsson.

### Order-to-cash

Nu blev Johan Jemdahl ansvarig för att etablera och driva ett koncernövergripande program med fokus på att minska kapitalbindningen i Ericsson, "Order-To-Cash" – ett program som hade högsta prioritet från styrelse och företagsledning.

– Det var ett stort program som jag drev under två år. Jag upprättade en programstab, vi var ute och etablerade programmet i regioner och länder, automatiserade administrativa processer, samlade in data, införde olika mätverktyg och minskade kapitalbindningen avsevärt, bland annat genom att reducera lager, upprätta bättre avtal och betalningsvillkor och standardisera hur vi jobbade med finansiering och kommersiella villkor. Program av den här typen blir ofta alltför frikopplade från den ordinarie verksamheten så fokus låg på att få det att bli en naturlig, integrerad del i verksamheten. Just att integrera förändringsarbetet med det dagliga och undvika att det blir en parallell aktivitet är något som jag alltid eftersträvar, förklarar Johan.

### Landschef i Nigeria

2015 får Johan erbjudandet att bli vd för Ericsson i Nigeria – Afrikas folkrikaste land med 190 miljoner invånare och en betydande handelsnation. Den här gången stannade den övriga familjen och de numera stora barnen kvar i Sverige.

– Det var spännande och roligt att uppleva en så pass annorlunda kultur och uppleva Afrika. Uppdraget var skapa en miniregion för Nigeria, vända



## Nu har vi fem affärsområden, 950 anställda i elva länder och 20 000 kunder.

verksamheten från förlust till vinst och öka tillväxten. Jag var där och skapade en ny organisation, drev förändring och jobbade med lönsamheten i verksamheten. Vi var dryga 1 000 anställda, väldigt få utlandsboende och min ledningsgrupp bestod av huvudsakligen lokalantällda. En lärdom från mina år utomlands är att människor är ungefär likadana överallt. Det som skiljer är hur pass naturligt det är att ta för sig, men ofta överdrivs de kulturella skillnaderna. Alla människor vill vara med och påverka, lära sig nytt och förstå helheter. Under ytan är amerikaner, nigerianer, brasilianer och svenskar i stort sett likadana. Det handlar därför väldigt mycket om att skapa rätt kultur i verksamheten, eftersom den kulturen blir avgörande för hur vi är och agerar, snarare än vilket land du kommer från, säger Johan.

Efter två år i Nigeria var det 2017 åter dags att ta nästa karriärsteg. Det var lite turbulens i Ericsson vid den tiden och Johans liv i Nigerias huvudstad Lagos inskränkte sig mest till arbete och träning.

### **Greencarrier Group**

Johan lämnade Ericsson utan att ha en plan för nästa steg. Men han satt sedan fyra år i styrelsen för Greencarrier, vars huvudägare Stefan Björk tog chansen och frågade om Johan ville bli vd för bolaget. Det ville han gärna, eftersom han som kulturdriven ledare kände stor styrka i den starka kulturen som han upplever att Greencarrier har, och eftersom han brinner för supply chain och logistik och ännu mer för förändringsledning.

– Fram till 2018 hade Greencarrier två affärsområden, 650 anställda i 13 länder och 15 000 kunder världen över. Nu har vi fem affärsområden, bland annat som en följd av att vi förvärvat ett antal andra branschaktörer. Vi har 950 anställda i elva länder och 20 000 kunder. Hemmamarknaden är Norden och Baltikum, men även Kina där vi är en logistikpartner som stöttar kundernas globala transport- och logistikflöden, till och från vår del av världen, berättar Johan med tydlig stolthet i rösten.

Idag är Greencarrier Group ett av nordens största

oberoende och privatägda transport- och logistikföretag. Visionen för bolaget är att "skapa en hållbarare morgondag", och hållbarhet är därför ett högprioriterat fokusområde. Företagsgruppen växer stadigt och består numera av de fem verksamheterna Greencarrier Freight Services, Greencarrier Liner Agency, Maritime Transport & Agencies, Hecksher och SOIC Shipmanagement. Utöver förvärvet av rena logistik- och speditjonsbolag investerar Greencarrier även i andra bolag där avsikten är att vara en professionell ägare som är med och skapar tillväxt och värde.

### **Hållbarhet, digitalisering och stenhård konkurrens**

Johan Jemdahl ser digitaliseringen och hållbarhetsfrågan som de två stora drivkrafterna för utveckling i dagens försörjningskedjor, speditjons- och transportbranschen inkluderad. Globalt sett ökar de globala transportvolymerna och försörjningskedjorna blir allt mer regionala. Speditjonsbranschen står liksom de flesta branscher inför stora förändringar som drivs på av digitalisering, automatisering, artificiell intelligens och maskinlärning. Samtidigt är det en konkurrensintensiv bransch där det är svårt men nödvändigt att differentiera sig och hitta en egen nisch.

– Alla försöker differentiera sig och hitta sin position på marknaden. Lösningarna som erbjuds består ju av samma standardtjänster och därför är det för oss avgörande att ta kundens perspektiv och vara lyhörda, proaktiva och skapa värde genom att kombinera effektiva och konkurrenskraftiga lösningar med förmågan att leverera en kundanpassad, pålitlig och personlig service. Sen har vi hållbarhetsfokus i allt vi gör och vi har duktiga, nöjda medarbetare som ger oss nöjda kunder. Det är i sammanfattning vårt "reason why", förklarar Johan.

### **Mellanhandens död?**

Speditjonsbranschen står inför stora skiften. Med en hård konkurrens, snabb utveckling av processauto-

## Man kan fråga sig om mellanhänder behövs i en allt mer digitaliserad bransch?

mation, AI/ML och blockchain är de flesta bedömare överens om att det kommer att hända mycket under kommande år. Vissa går så långt som att förutspå speditörernas och liknande mellanhänders långsamma död när varuägarna får större möjligheter att själva ombesörja sina logistikflöden via plattformar och automation.

– Man kan fråga sig om mellanhänder behövs i en allt mer digitaliserad bransch? Mitt svar är definitivt ja på den frågan, fast i en annan form än vi historiskt varit vana vid. Det behövs ännu mer kompetens och förmåga att proaktivt föreslå lösningar och olika alternativ, att förstå kundföretagens situation och behov och hjälpa dem genom att förenkla allt mer komplexa transportflöden. För att göra detta behöver vi ha ett bra IT-stöd och digitalisera och automatisera det som görs bäst av datorer och fokusera på att stötta kunderna med proaktiv rådgivning där vi säljer värdefull kunskap och differentierar oss på det sättet. Förmågan att förstå hur kundernas värdekedjor fungerar och vad som driver deras efterfrågan och på andra sätt påverkar är superviktigt. Alla speditörsföretag som vill vara relevanta i framtiden måste skaffa sig den förmågan, säger Johan Jemdahl.

### Konsten att lyckas förändring?

Efter 25 år av förändringsledarskap i supply chain är det befogat att fråga Johan om hans viktigaste erfarenheter och bästa ledarskapsråd.

– För det första är jag helt övertygad om att människor faktiskt vill förändra, i motsats till vad som ibland hävdas. De flesta är villiga och öppna för att förändra, men de vill vara delaktiga. Motståndet finns väldigt sällan, i alla fall inte när människor får vara med i processen, säger han och betonar att det i grunden handlar om att tro på individens goda vilja, att ge ansvar och befogenheter och inte hemfalla åt ett kontrollerande beteende.

– Självklart måste man jobba med tydliga mål, uppföljning och så vidare, men dina medarbetare kommer att göra ett mycket bättre jobb om du ger

dem förtroende att hitta sina egna vägar till uppsatta mål. Det kanske kan låta naivt, men jag vet att det fungerar!

### Säg Ja, fråga och ifrågasätt

Johan berättar att han med samma grundläggande människosyn hellre säger ja än nej när människor kommer med idéer och förslag.

– Så länge som ett förslag har rätt riktning för vart vi ska som organisation så säger jag ja, normalt sett kostar detta väldigt lite också. Att säga nej dödar kreativiteten och hämmar utveckling. Så ta det som ett tips, att hellre säga ja än nej, säger han.

Med öppenhet och en positiv människosyn i botten så är ett ytterligare ledarskapstips att hela tiden fråga och ifrågasätta, lite som gamla tiders filosofer födde fram "sanningen" genom att ställa frågor till såväl adepter och andra vise män.

– Frågor och ifrågasättande är jag bra på. Jag har ju sällan haft domänkunskapen och definitivt inte detaljkunskaperna i de områden jag gått in. Därför måste jag fråga, ifrågasätta och vara lyhörd för att kunna bilda mig en uppfattning om saker och ting och leda genom organisationen.

### Få ut kraften i dina medarbetare

Det viktigaste rådet från Johan är att arbeta genom sina medarbetare och få ut den fulla kraften i deras kunskaper, erfarenheter och förmågor.

– Jag har stora förväntningar på att mina medarbetare ska ta för sig och driva förändring och förbättring. Ett bra uttryck som jag ofta använder är "claim the mandate, earn the trust". Och jag har stora förväntningar på att man agerar prestigelöst, transparent, inkluderande och resultatdrivet. Gör du det så ger jag väldigt stora frihetsgrader. Jag har aldrig trott på chefsstyrda organisationer och jag gör det ännu mindre i dagens allt mer digitaliserade, globala värld.

### Ge positiv feedback

Ett annat gott råd från Johan är att ge feedback till



medarbetare – allra helst positiv feedback – eftersom det bygger upp och skapar en positiv spiral.

– Jag försöker ge mycket feedback och oftast positiv sådan. Att understryka vad som inte fungerat eller borde gjorts annorlunda gör mest att människor blir rädda att göra fel. Självförtroende byggs av positivt förtroende och uppmuntran. Det är mycket bättre att bygga självförtroende än att skapa en organisation där folk är rädda för att göra fel. Viktigast av allt är att människor anstränger sig, försöker göra sitt bästa och agerar osjälviskt, menar Johan.

#### ”Ständig personlig utveckling”

Överlag är Johan Jemdahl efter 25 år i ledarskapsbranschen ganska nöjd med sina egna ledarskaper, men han betonar vikten av att ständigt utvecklas och erkänner att han har ett par svaga områden där det krävs fortsatt förbättring.

– Jag behöver definitivt förbättra hur jag dokumenterar och administrerar mitt arbete. Här behöver jag en duktig medarbetare som säkerställer att detta funkar. Jag har också ett ganska snabbt intellekt och en inneboende otålighet som gör att jag ibland klipper av någons utläggning innan personen har talat till punkt. Det är inte bra och kan dessutom

vara förhastat. Men jag jobbar på att bli bättre, det måste man alltid göra, man ska alltid vara i utveckling. Det spelar ingen roll om man arbetat i ett år eller 25 år. Att behålla sin nyfikenhet är vitalt och det är en egenskap som jag ser är och blir en av de viktigaste hos dagens och morgondagens medarbetare.

---

#### Om Johan Jemdahl

Född 1967 i Västerhaninge, uppvuxen i ett lärarhem med mamma, pappa och lillebror.

**Utbildning:** Civilingenjör vid KTH i Stockholm samt strökurser på Handelshögskolan i Stockholm, Stockholms Universitet, MIT, Carnegie Mellon och Wharton.

**Familj:** gift, två tonårsbarn, hund, katt och häst.

**Intressen:** tränar 6 pass per vecka och tror mycket på att ta hand om sig själv, inklusive sin kropp.

**Främsta livsregel:** ta inte dig själv på för stort allvar och ta vara på tiden.

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)

# "You can't fix what you can't see – It's a good thing to see"

AV HANS BERGGREN

Det händer mig minst en gång i veckan att jag slås av det faktum att företag är lite för upptagna med vardagen för att hinna titta upp och försöka se större helheter och öppningar för förändring och förbättring. Det finns en rad uttryck för det här beteendet och ännu fler metoder för hur man ska lyckas lyfta blicken.

Jag tänkte ta upp några trådar på detta tema i denna krönika. Tankar som anknyter till temat för detta nummer.

I olika sammanhang under många år har jag använt bilden på sidan 20 för att provocera fram en förändringsdiskussion på temat att de flesta företag

inte har tid att jobba med förbättring och innovation i sitt löpande arbete. Det går som alla vet – bland annat med Kaizen som är en pågående process och en livsstil för ständig förbättring – att löpande identifiera källor till förbättring och även källor till innovation. Det gäller dock att fånga signalerna och



Foto: iStock/Jay\_Zynism

```
0101 001011 10101  
11011 001 1101 01  
100 110101 000110  
11 01110 01 11010  
0110 11 01 10 100
```

för att fånga dessa måste det finnas mottagare som är öppna för signalerna. Om man lyckas få organisationen att vara det och därmed söker förbättringar kan man förlita sig på företets selektiva perception – en psykologisk process som beskriver hur vår hjärna stänger ute saker från vårt medvetande som inte passar vår invanda föreställningsram – men som alltså hjälper oss om föreställningsramen har sitt fokus på förbättring, utveckling och innovation.

#### **Förbättringskultur öppnar sinnet**

Bygger vi in en nyfikenhet och förbättringskultur i vår organisation så kommer fler medarbetare kontinuerligt sträva efter att ta in de signaler som blinkar "förbättringsmöjlighet", "ökad konkurrenskraft", "strategiskt innovationsfönster" och liknande möjligheter. På det sättet kommer vi i vardagen och i det längre perspektivet se var och hur vi kan vinna fördelar på både kort- och lång sikt.

Eftersom många företag idag har en ganska rigid planeringsprocess vad gäller verksamheten, krävs alltså ett nytänkande. Inte hos alla, men hos många. Ni som redan har fått medalj i den här grenen, kan sluta läsa nu. Ni andra kan i bästa fall få medalj om ni tar med er några av mina tankar.

#### **Discovery-Driven Planning**

En metod för att fånga de mer långsiktiga affärsmöjligheterna är att etablera en s.k. Discovery-Driven Planning (utvecklad av Rita McGrath, professor vid Columbia Business School, tillsammans med Ian

MacMillan, vid University of Pennsylvania's Business School). Modellen togs fram som en lösning på problemet att många företag utgår ifrån felaktiga grunder för sin planering, t ex:

- Antaganden som inte verifieras och ändå ses som fakta.
- Linjära planer – svårt att göra annat än att se på utvecklingen som linjär.
- Stelbenthet inför att förändra planerna när ny information som påverkar planerna dyker upp
- Att personer i ledande ställning är så engagerade och committade i projekt att de blundar för ny information som egentligen borde få dem att ifrågasätta planerna.
- Att avvikelser från plan ses som något dåligt istället för något som tas tillvara.

Discovery-Driven Planning bygger istället på att man gör bedömningar utifrån olika antaganden som sedan kopplas till olika förväntade utfall. Kompetensen och därmed värdet ligger i att vara duktig på att se förändringar, och signaler på förestående förändringar, som påverkar de olika antagandena och ta konsekvenserna av dem i termer av förväntade utfall. Här kan ett företag arbeta upp en förmåga att experimentera för att testa sina antaganden och



Selektiv perception är en psykologisk process som beskriver hur vår hjärna stänger ute saker från vårt medvetande som inte passar vår invanda föreställningsram. Samma process kan hjälpa oss om föreställningsramen har sitt fokus på förbättring, utveckling och innovation.

därmed få så tidiga svar som möjligt kring förväntade utfall. I hela modellen ligger ju även att matcha investeringstakten i relation till planeringsprocessen och dess förväntade utfall.

- 1 **Make projections**
- 2 **Determine assumptions that must prove true in order for projections to happen**
- 3 **Implement a plan to *learn* - to test if the critical assumptions till hold**
- 4 **Invest to implement the plans**

Figur 1: Seeing What's Next (Clayton M Christensen, Scott D Anthony, Erik A Roth)

### Inkrementell förbättring

Talar vi om de mer kortsiktiga förbättringsmöjligheterna i den löpande "redan planerade" verksamheten så fungerar faktiskt ett liknande förhållningssätt. Ta supply chain-området som ett exempel. Här efterlyser jag en mycket tydligare öppenhet för att tänka "om vi skulle lyckas med en förändring av det här slaget, vad skulle vi då uppnå?" och "om vi testar den hypotesen genom att börja lära oss av t ex en pilot, eller en geografiskt begränsad förändring, vilka slutsatser kan vi då dra i relation till vår första hypotes om förbättring?". Utifrån det här tankesättet investerar vi successivt i dessa projekt som därmed

för de mesta inte kommer att gå till världshistorien som de stora Big Bang-projekten.

### IT-system och AI som vägledning för förbättring

Oavsett om vi pratar om långsiktig planering och strategi eller om mer operativ planering och jakt på stegvisa förbättringar, så handlar det om att bygga en organisation som letar mönster och har förutsättningarna som krävs för att tidigt fånga de signaler som kan ge vägledning till proaktiva förbättringar som gör att organisationen undviker framtida problem och blir mer snabbfotad. Exempel på sådana förutsättningar är exempelvis nysss beskrivna Discovery-Driven Planning, men nog så viktigt är också digitala system som kan fånga signalerna genom företagets supply chain. Det handlar inte främst om de traditionella affärssystemen, som primärt fungerar koncerninternt, utan om de collaborativa systemplattformar som knyter samman flöden mellan affärssystem och signalerar både avvikelser och intressanta förändringsmönster. Framöver kommer dessa collaborativa system också i allt större utsträckning vara AI-stödda, vilket öppnar upp för mer preskriptiva slutsatser utifrån identifierade mönster. En viktig del i ett företags möjligheter att bygga starkare konkurrenskraft, ligger i just förmågan att se olika former av mönster snabbare än konkurrenterna. Vinnare blir de som snabbast uppfattar vad som väntar runt hörnet!

Hans Berggren är vd och delägare i PipeChain Group



# Från supply chain till koncernchef i H&M

Med Helena Helmersson som ny vd och koncernchef för klädjätten H&M är det en person med mycket djup och bred supply chain-kompetens som tar över efter Karl-Johan Persson.

Närmast kommer Helmersson från posten som COO i H&M med ansvar för bland annat expansion, logistik, produktion, IT och AI. Under sina mer än tjugo år i företaget har Helena Helmersson innehaft en rad poster med fokus på supply chain. Hon började karriären 1997 som ekonom på inköpsavdelningen. Efter ett antal olika jobb inom inköp utsågs hon 2007 till Regional Supply Chain Manager i Asien. 2010 utsågs hon till Head of Sustainability och blev samtidigt medlem av ledningsgruppen för koncernen.

Helena Helmersson drev hållbarhetsfrågorna mycket målmedvetet och framgångsrikt och utsågs 2015 till Global Head of Production med placering i Hongkong. För ett och ett halvt år sedan tillträdde hon befattningen som COO för H&M Group, men går nu alltså vidare till vd-jobbet i ett av Sveriges största företag.



Foto: Mattias Bardå

Helena Helmersson ny CEO på H&M.

## 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.



2024 Warehousing Vision Study:

# Maskiner och människor i optimal samverkan

För en tid sedan var Daniel Dombach på besök i Stockholm för att tala om utvecklingen mot det smarta lagret – lagret som använder modern teknik och välutbildade människor i ett smart samspel. Daniel arbetar som Director EMEA Industry Solutions på teknikbolaget Zebra Technologies och SCE träffade honom på eventet Modernising the Warehouse, i samarrangemang med Google.

Daniel Dombach sammanfattar de främsta av dagens drivkrafter för lagerutvecklingen i fem nyckelord som alla börjar på samma bokstav: velocity, volume, variety, visibility och value, eller på svenska hastighet, volym, variation, synlighet och värde.

– Av dessa fem är utan tvekan hastighet den allra viktigaste drivkraften för dagens lagerutveckling. Vill du klara av att leverera samma dag eller dagen efter beställning måste du finnas nära dina marknader och dina kunder. Det handlar mer om att erbjuda kunderna bekvämlighet än om att allt måste vara maximalt snabbt och gratis, säger Daniel. Som exempel nämner han behovet av att vara uppkopplad och agil för att kunna styra om leveranser på väg och att in det sista kunna ändra vilken leveranslösning som ska användas och till vilken destination.

## Glapp mellan visioner och verklighet

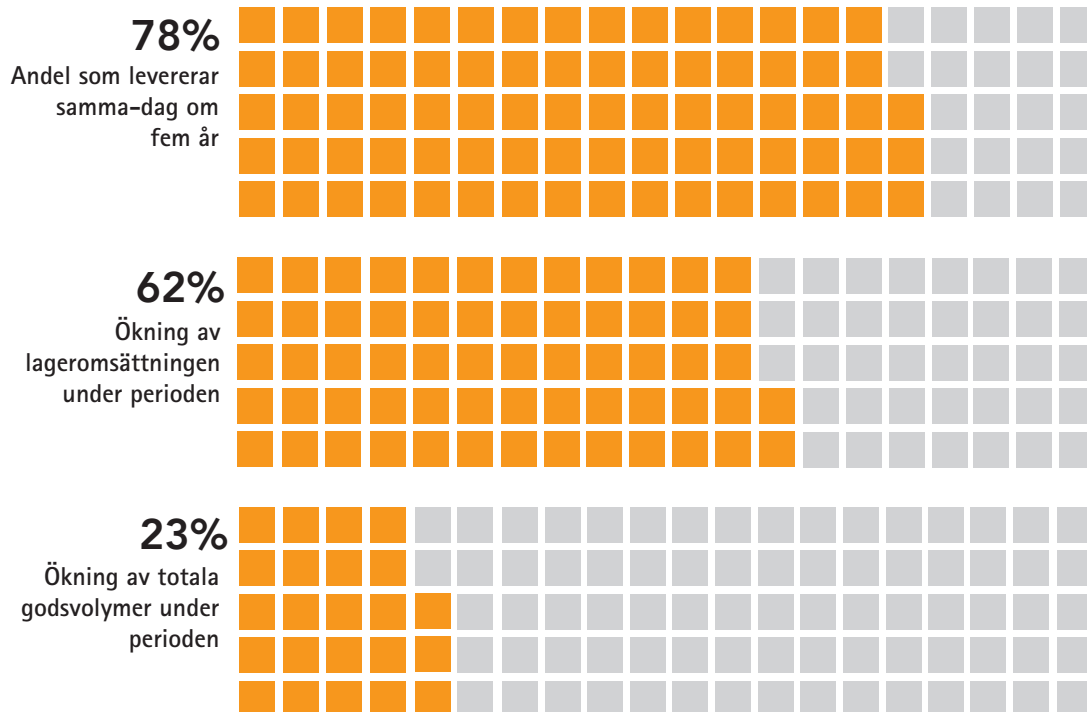
Daniel Dombachs analys baseras bland annat på den nyligen genomförda studien 2024 Warehousing Vision Study, som genomfördes av Zebra under 2019. Till grund för studien ligger intervjuer med 1 403 beslutsfattare inom Operations och IT på tillverkande företag, detaljhandelsföretag, handelsföretag samt 3PL/transportföretag. Frågorna fokuserar på hur lagret förväntas utvecklas under den kommande femårsperioden.

– Ordervolymer exploderar, antalet lager ökar för varje år och utmaningarna är större än någonsin. Men samtidigt tycks anpassningen till nya tekniker gå ganska sakta. 77 % av respondenterna i vår studie uppger att de har ett behov av att modernisera sina lager, men säger samtidigt att de är långsamma vad gäller tillämpning av teknik, konstaterar Daniel.



## Ökade krav på supply chains 2024

Enligt enkätsvaren i 2024 Warehousing Vision Study, Zebra Tech.



Och av studien att döma är behoven av teknikinvesteringar stora i dagens lager. Några exempel från Warehousing Vision Study: endast 66 % av lagersaldona antas vara korrekta. 55 % av de medverkande företagen använder fortfarande pappersbaserade system för att möjliggöra omnikanal och 87 % betraktar sin returlogistik som en utmaning.

### Teknik- och personalutmaningar

Följaktligen anser också en majoritet, 61 %, att ett bättre teknikutnyttjande är en av de viktigaste utmaningarna de närmaste fem åren. En lika stor utmaning är att lyckas rekrytera den personal som behövs i lagren och säkerställa att arbetet utförs med hög effektivitet och produktivitet.

– När du väl har lyckats rekrytera personal till ditt lager tar det kring fem veckor att få en lagerarbetare att utföra sitt arbete med full produktivitet. Strategin för att möta detta är för de flesta att utrusta sin personal med mer teknik som snabbar upp inlärningen och utforma smarta kombinationer där maskin och människa samarbetar.

Daniel Dombach menar att det är just i kombinationen människa och maskin som lagren blir som allra smartast, vilket även stöds av undersökningsresultaten i studien. 73 % av respondenterna anser att det är kombinationen av smarta tekniker och människor som ger den mest optimala balansen i dagens lager. Lite förvånande är kanske att hela 27 % tror att de kommer att ha helt automatiserade lager redan om fem år medan 61 % kommer att förlita sig på kombinationen. Resterande 12 % tror att de kommer att ha en helt manuell hantering i sina lager även om fem år.

### Robotisering som skapar flexibilitet

Daniel Dombach betonar att förekomsten av avancerade maskiner av typen robotiserade conveyersystem samarbetsrobotar (cobots) och autonoma fordon ökar snabbt i de mest utvecklade lagren.

– Många av de nya avancerade, robotiserade lösningarna ger den flexibilitet, flyttbarhet och bärbarhet som eftersträvas allt mer. Vår studie visar att investeringar i såväl robotar som autonoma fordon

## Mer teknik och personal 2024

Enligt enkätsvaren i 2024 Warehousing Vision Study, Zebra Tech.



Andel som avser att öka sin lagerpersonal



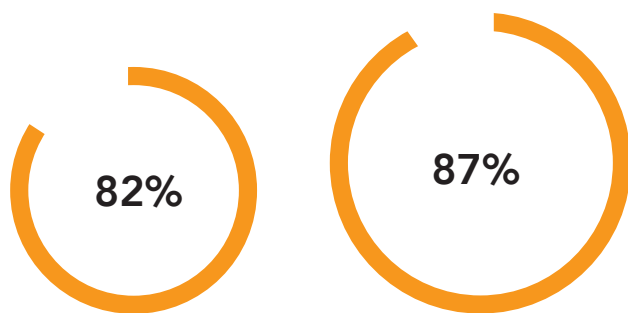
Andel som avser att investera i nya tekniska lösningar



Andel som ser teknikutnyttjande som sin största utmaning

## Fler och större lager 2024

Enligt enkätsvaren i 2024 Warehousing Vision Study, Zebra Tech.



Andel som avser att öka antalet lager

Andel som avser att öka sina lagerytor

inklusive drönare kommer att öka påtagligt under den kommande femårsperioden.

Zebra Technologies är främst känt för sina mobila tekniklösningar, exempelvis paddor, scanners, sensorer, rfid, röststyrning och skrivare. Men under senare har företaget även investerat i robotar. Under 2017 investerade Ventures i Locus Robotics, en amerikansk branschledare inom lagerautomation. Ett år senare gick Zebra in som delägare i Plus One Robotics, ett start-up som har utvecklat en 3D-baserad mjuk- och hårdvarulösning för styckplock i e-handeln. Förra året investerade Zebra Ventures även i Fetch Robotics som är specialiserade på autonoma, modulerbara robotar som utför repetitiva lageruppgifter.



Daniel Dombach, Director EMEA Industry Solutions på teknikbolaget Zebra Technologies.



Lågt hängande frukter och snabba resultat i supply chain:

# Returlogistik är ett bortglömt område med en stor potential

– Var man hittar de lågt hängande frukterna varierar väldigt mycket mellan olika verksamheter och branscher, konstaterar Anders Bartholin, konsult och partner på Langebæk och vd för konsultföretagets svenska verksamhet.

– En grundläggande sak som man ofta missar är att sätta tydliga mål för vad ska göras. Därför brukar vi ganska ofta genomföra work-shops där vi gemensamt med uppdragsgivare sorterar ut vilka deras strategiska mål är och bryter ned dessa i taktiska mål och sätter KPIer för logistiken. Hur ska du veta vilken väg du ska välja om du inte vet vart du ska? säger Anders och travestera Chesirekatten i Alice i underlandet.

Anders Bartholin har tidigare arbetat i flera ledande roller i supply chain, bland annat på Carlsberg, Logisys, Nomeco och medicinteknikbolaget Mediq. I dessa roller har han särskilt fokuserat på stora lagerutvecklingsprojekt.

– I de flesta lagerverksamheter finns det många lågt hängande frukter. Det kan gälla allt från att se över hur dina artiklar är placerade, införa en ABC-klassificering av artiklarna och utforma smartare plockslingor.

## Omvänd logistik

Det som mer akademiskt benämns för reverse logistics eller på svenska omvänd logistik har blivit ett allt mer prioriterat område för en e-handel som plågas av kostsamma returer. Anders menar att returlogistik är ett område där det ofta finns lågt hängande frukter.

– Alla företag har någon form av returlogistik, inte bara e-handeln. Här har vi sett att det går att

åstadkomma snabba förbättringar genom att för det första säkerställa att det som levereras verkligen är det som beställts och se till att de varor som trots allt ska returneras hanteras så pass smart, hållbart och kostnadseffektivt som möjligt.

## Standardisera mera

Anders slår även ett slag för mer standardisering i försörjningskedjan.

– Jag tror på enkelhet och standardisering i supply chain. Många gånger kompliceras processer onödigt mycket genom att vi tillåter för många speciallösningar och för mycket kundanpassning, vilket ofta försämrar effektiviteten och ökar kostnaderna. Här gäller det att hitta en optimal balans.



Anders Bartholin, konsult på Langebæk.

# Returer och lönsamhet i e-handeln

AV DAG ERICSSON OCH PETER HIETALA

Lönsamheten har alltid varit ett problem inom E-handeln och redan 1999 konstaterades att logistiken är en viktig nyckel till framgång. Den senaste teknikutvecklingen har ytterligare förstärkt logistikens roll. Den bristande lönsamheten inom e-handel har ju varit föremål för omfattande diskussioner under senare tid. Frågan är inte om utan hur lönsamheten ska stärkas. Probleminsikten har funnits länge, men förmågan att lösa problemen har varit betydligt sämre.

En av orsakerna är, som vanligt, den vertikala funktionsindelningen, uppkomsten av silos både inom och utom företaget och bristen på helhetssyn och tvärfunktionellt samarbete. En annan viktig orsak har tidigare varit bristen på metoder och tekniker för effektiv samordning. I Tripodprojektet<sup>1</sup> rörande omnikanaler sammanfattades problemen på följande sätt:

- Fragmentering av verksamheten på alltför många separata enheter
- Uppdelning mellan front-end (marknadsföring, merchandising, konsumentinsikt m.m.)
- Back-end (logistik, leveranser, lagerhållning m.m.)
- Inget flödestänkande end2end.

Behovet av helhetssyn och horisontellt samarbete är ett återkommande tema vid logistikutveckling. Inom e-handel har dock fokus länge varit på "out-bound logistics" med betoning på "last mile". Den totala konsumentupplevelsen bygger emellertid också på en effektiv returprocess vilket på senare tid blivit allt viktigare ur såväl miljö- som lönsamhetsperspektiv. Returprocessen är det område som erbjuder den största potentialen till effektivitets- och lönsamhetsförbättringar. Det är 2-3 gånger dyrare att hantera en returvara än att göra en sedvanlig leverans. Returprocessen måste ingå i en helhetslösning där hänsyn tas till klimat- och miljöpåverkan samtidigt som företagets konkurrenskraft, effektivitet och lönsamhet fokuseras. Att fokusera isolerat på returprocessen leder till negativa konsekvenser för totaleffektiviteten. Returprocessen är alltså ett högaktuellt område och har kommit att bli "det nya

*För att maximera lönsamheten krävs att varje produkt och kund behandlas unikt i varje transaktion.*

svarta" inom logistik på senare tid och även internationell press har börjat skriva om och fokusera returproblematiken. Avancerade nya metoder och tekniker gör det nu möjligt att skapa de helhetslösningar, baserade på transparens, leveransprecision, enkelhet, flexibilitet, bekvämlighet och trygghet, som efterlysts i tidigare forskning. Framgång kräver emellertid kreativitet och innovationskraft i företagen.

#### **True Profitability**

Nya köpmönster inom e-handeln skapar en ökande andel variabla kostnader som är specifika för varje produkt, kund och marknad. För att maximera lönsamheten krävs att varje produkt och kund behandlas unikt i varje transaktion. Det gäller att få koll på lönsamma och icke lönsamma kunder för att kunna bestämma typ av marknadsbearbetning samt frakt- och returpolicy. Nästa nivå är att också ha lönsamma och inte lönsamma artiklar med i beräkningen. Dessutom behöver de operativa kostnaderna kopplas unikt till varje artikel och kund. Detta har hittills varit en alltför komplex och övermäktig uppgift. Det är först nu som teknologin medger genomförandet av praktiska och effektiva lösningar. De nya verktygen möjliggör full automatisering av tidigare mycket kostnadsdrivande manuella processer. Det krävs emellertid djup insikt och erfarenhet för att kunna integrera nya verktyg och tjänster med olika systemlandskap och få full effekt. Kartläggning av orderflöden ger i samverkan med effektiva algoritmer en unik affärsmässig insikt oberoende av silos i system och organisation.

Ansatsen kräver att man definierar "sann lönsamhet", dvs. True Profitability – ett vedertaget begrepp

inom management consulting – som innebär att alla kostnader härrörs tillbaka till minsta produkt eller tjänst som sålts. Den processen kan nu automatiseras genom digitalisering vilket skapar helt nya möjligheter till lönsamhetsstyrning. Sann lönsamhet inom e-handeln handlar om att definiera och hantera de ekonomiska konsekvenserna av nya köp- och leveransmönster och ta vara på de möjligheter som teknikutvecklingen medger. Returpolicyen ses ju nu också över av många företag som spärrar kunder med en alltför hög returgrad. Kund- och produktsegmentering är grunden för att skapa denna lönsamhet och premiering av lojala kunder. Insamling och bearbetning av historiska data ger nya insikter för kategorisering och segmentering av kunder. Dessa insikter kan användas för att öka lönsamheten, skapa hållbara leveranssystem och kundnöjdhet. Potentialen och tillförlitligheten begränsas av datakvaliteten men den kan förbättras genom en genomarbetad process för "smart digital returns".

#### **Digitalisering av returhanteringen**

Det läggs mycket resurser och fokus på kundresan från intresse till slutfört köp med en ofta extremt smidig digital process för att locka kunden till sig. Samtidigt erbjuder man vid returtillfället kunden en "gammaldags" pappersbaserad process. Man lämnar kunden i ett vakuum tills returen kommit tillbaka till lagret och hanterats. Fokus för e-handlarna borde vara att digitalisera de administrativa processerna kring returer och erbjuda en bra kundresa även i returprocessen för att återföra kunden till webshopen och köpprocessen. Hela flödet måste då kopplas ihop och balanseras vilket kräver ökad digitalisering. Här





Dag Ericsson är professor emeritus i logistik och managementkonsult.

ligger möjligheten till högre långsiktig kundlojalitet samt ökad lönsamhet och försäljning.

#### Artificiell intelligens och maskinlärning

Skapandet av lojalitet är centralt inom e-handeln eftersom lojalitet måste förtjänas på ett helt annat sätt än i traditionell handel. Lönsamma, lojala kunder måste premieras medan man ska vara mer återhållsam med de dåliga kunderna. Kundvärde och lojalitet byggs ofta upp vid personliga kontakter och möten. När det inte finns någon fysisk kontakt så återstår de tekniska aspekterna, t ex orderhistorik, omsättning, returgrad m.m. Detta möjliggör en objektiv, kvantifierbar och teknisk analys vilket kan ge en bra eller dålig analys beroende på tillgången till data och hur den hanteras. En bra analys innebär att man bygger lojalitet och på sikt lönsamhet och finansiell framgång. Eftersom analysen då är datastyrd och objektiv så kan den överlämnas till en tredjepart som kan erbjuda mycket skarpa analysverktyg. Det är här som AI/ML kommer in i bilden.

#### Förstudie

Inom intresseföreningen Sweden Logistics och senare i Logistikgruppen vid E-handelsstaden Borås har vi länge arbetat med returprocessen i ett stort antal projekt. I artikeln "Customer Segmentation Based on Buying and Returning Behavior" konstaterar Ericsson och Hjort (2013) att lönsamheten i e-handeln är starkt beroende av effektiviteten i returprocessen och anpassningen av flödeskedjan



Peter Hietala är vd och grundare av Easycom.

till olika kundsegment. I Tripod-projektet belystes detta ytterligare och vikten av att gå från "One size fits all" till "My size fits me", dvs. en kundanpassad "Opti-kanal" betonades. Möjligheterna att bygga upp ett flexibelt nätverk av leveransmöjligheter (ett "smörgåsbord") belystes<sup>1</sup>. Forskningen ger underlag för en genomgripande analys och Peter Hietala och Dag Ericsson har utvecklat en ansats som nu kan användas inom e-handeln.

#### Bakgrundsdata

I syfte att genomföra ett live-test och vidareutveckla ansatsen har en serie studier genomförts på ett antal företag. En genomgång av historiska kund- och produktdata har gjorts för att skapa underlag för segmentering och differentiering av insatserna. Förstudierna ger ett antal riktlinjer och modeller för hur effektivisering och utveckling av lönsamma och socialt hållbara returprocesser kan byggas upp.

En studie av 3 397 000 kunder som genomförts i UK visar att 1,1 % av kunderna svarar för hela 16,5 % av lönsamhetsmarginalen. 31 % ger en negativ sann lönsamhet, 71,5 % av engångsköpare är lönsamma, 10 % är engångsköpare som returnerar allt ger negativ lönsamhet (dvs förlust) och 1,7 % är "fantomköpare", dvs kunder som köper och sedan returnerar allt, vilket, förståeligt nog, ger stor olönsamhet. Analys av historiska produktdata visar att av totalt 241 000 SKUs ger 35 % med negativ marginal 7M GBP i förlust, 58 % med låg/medelhög marginal ger 15M GBP i sann vinst och 7 % med

hög marginal ger 19M GBP i vinst. Resultatet är ju mycket intressant och kan förfinas om ytterligare operativa kostnader inkluderas.

Studierna visar att kontinuerlig och dynamisk uppföljning av lönsamhet per kund och produktgrupp är nödvändiga ingredienser för att skapa långsiktig lönsamhet inom e-handeln. Ansatsen bygger på att kunder och produkter differentieras och segmenteras och att grupperna hanteras på ett anpassat sätt. Studierna ger underlag för rekommendationer rörande hantering av kunder och produkter.

### Förnyelseprocesser

Det gäller ju inte bara att veta vad man ska göra utan också hur<sup>2</sup>. För att lyckas krävs att man har en vision om vart man vill, ett synsätt eller övergripande referensram för hur man tar sig dit och en uppsättning verktyg som möjliggör resan. Tripodansatsen är en referensram som innehåller ett antal verktyg som underlättar genomförandet. Dessa har testats i samband med förstudien.

Man måste få en synergi mellan systemeffektivitet i den tekniska ansatsen (S) och acceptans och empowerment inom organisationen (A). Axiomet Resultat (R) = Systemeffektivitet (S) X Acceptans (A) gäller fortfarande.

### Systemeffektivitet

*Smart digital returns* är den ena verktygslådan som gör det möjligt för handlare att möta kundernas behov av att returnera och byta produkter oberoende av kanal.

*Profitability Control Tower* är en automatiserad lönsamhets- och produktkvalitetsövervakning för e-handlare och omni-aktörer.

*Headless True Profitability* är en uppsättning API:er för en headlessapproach som kopplar kraften i verklig lönsamhetsdata till externa system i realtid. Typiskt användningsområde är att definiera korrekt lönsamhet per kund och artikel i marknadsföringskampanjer.

# 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**

**Den nya källan till konkurrenskraft är att se förändringen innan den kommer och förbereda sig på att utnyttja den.**

*Business Action Boards* skapar insikter för ökad lönsamhet avseende kunder, produkter och leverantörer med total retureffekt inräknad.

#### *Acceptans*

Förstudierna visar klart på potentialen och möjligheterna att implementera moderna metoder och tekniker för att effektivisera returprocessen. Vikten av helhetssyn belyses tydligt och betydelsen av en genomtänkt och välplanerad förnyelseprocess betonas. Förstudierna visar också att ett likartat angreppssätt kan användas även om storleken på företagen är olika. Det är viktigt att samla in och bearbeta erfarenheter och studera best practice när det gäller returprocessen. Det gäller att skapa förståelse för hela kundresan och beteendet under processen och sedan utforma tänkbara scenarier för att belysa svårigheter och möjligheter i returprocessen.

#### **Genomförande – hur ska man gå från ord till handling?**

Vi har studerat både lyckade och mindre lyckade processer både i USA och Skandinavien och försökt identifiera nycklarna till framgång och skälen till misslyckanden. Redan på 1970-talet konstaterades att begreppet innovation omfattar två områden med klart olika krav på struktur, organisation och engagemang. Man skilde mellan förvaltning och utveckling av existerande verksamheter och förnyelse och utveckling av helt nya verksamhetsområden. Man talade ibland om management av existerande verksamhet som motsats till innovation och nyskapande och ansåg ibland att de representeras av olika personlighetstyper.

#### **"Exploration" och "exploitation"**

När man följer upp och analyserar ett stort antal förändringsprocesser så framgår skillnaden mellan "transformational innovation" och "efficiency innovation" väldigt klart. I USA talar man mycket om exploration och exploitation idag. Att det är två olika processer är ju välkänt. Problemet är att man

ofta inte gör klart för sig och bemannar teamen efter vad man vill uppnå. Detta innebär att man ofta sätter sig mellan två stolar och får den bekanta "Management by Fad"-effekten där entusiasm följs av misstro, misslyckande, jakt på syndabockar och bestraffning av de oskyldiga. Inte underligt då att man inte är så förändringsbenägen. Om man inte gör något så gör man ju i alla fall inte något fel!

Marknadskrafterna och den sociala utvecklingen utmanar traditionella uppfattningar om management. Fokus har länge legat på execution, genomförande, och vi har blivit experter på att förbättra inre effektivitet. Detta illustreras också av att begreppet kaizen som betyder kontinuerlig och ständig förbättring blivit betydligt mera använt och omskrivet än begreppet kaikaku, som betyder radikal förbättring, och är precis som kaizen ett begrepp från japansk produktionsfilosofi med ursprung i Toyota Production System. Execution är viktigt, men det har kommit att bli vardagsvara och de flesta vet hur man ska genomföra det. Men när marknader och omgivning utvecklas i en allt snabbare takt kan man inte lita enbart till det. Den nya källan till konkurrenskraft är att se förändringen innan den kommer och förbereda sig på att utnyttja den. "Something is trying to happen" var ett vanligt talesätt i logistikens barndom!

#### **Innovation inom handel och e-handel**

Förnyelse och innovation är alldeles uppenbart affärskritiskt för detaljhandelsföretagens konkurrenskraft och överlevnad. Ständiga förbättringar måste kompletteras med radikal förnyelse. I artikeln "AI- nyckeln till lönsammare e-handel"<sup>3</sup> diskuteras frågan om hur man ska uppnå lönsamhet och innovation inom e-handeln. Där redovisas också en amerikansk studie<sup>4</sup> där ett antal viktiga skillnader mellan "Vinnare" och "Övriga" framgår. "Vinnarna" är sanna innovatörer som testar nya idéer i pilotprogram även om sannolikheten för framgång är relativt osäker. De arbetar enligt "fail fast"-begreppet, dvs djärva experiment för att fastställa den långsiktiga



effekten av en produkt eller strategi, hellre än att gå stegvis och försiktigt fram och kanske fortsätta att investera i en strategi som redan är utdömd. "Övriga" följer ofta den senare strategin. Detta är ju en amerikansk studie och vi har efter att i många år arbetat både i USA och Sverige fått ett intryck av att amerikaner generellt är mera riskvilliga och benägna att försöka nya ansatser även om det inte går att skapa ett genomarbetat "business case". "Go for it!" är ett vanligt uttryck och utgångspunkten "trial and success" är mera gångbar än "trial and error"!

#### **Fokusera försörjningsflödet**

Inom detaljhandeln har man sedan länge varit duktig på kontinuerlig utveckling och förnyelse. Fokus har legat på varumärkesfrågor, utveckling av sortimentet, försäljning och effektivisering av inköpsverksamheten. Försörjningsflödet har däremot många gånger varit nedprioriterat och man har varit relativt ointresserad av genuint nytänkande. Inom

handeln är innovation fortfarande i stor utsträckning driven av entreprenörskap, snabbt agerande, kortsiktighet och magkänsla. Innovationen är inkrementell och karakteriseras av ständiga förbättringar snarare än radikal innovation. Angreppssättet är ofta löst strukturerat och avser framförallt produkter och operativa flöden och i mindre utsträckning affärsmodeller och nya angreppssätt.<sup>5</sup>

#### **Nytt mindset**

Returprocessen inom e-handel har fått förnyat och intensifierat intresse på senare tid. Mycket tack vare de nya metoder och tekniker som kommer fram i strid ström. AI och maskininlärning är ju t ex högsta mode just nu! Men riskerna att gå fel är uppenbara. Tilltron till AI har också haft sina ups and downs sedan starten. Det är därför lätt att förstå att det inom handeln kan råda en viss skepsis mot nya metoder och tekniker. De nya teknikerna kräver ett genuint nytänkande när det gäller synsätt, organisation och



**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**

## Den stora utmaningen är att kombinera kontinuerlig innovation med radikal innovation.

bemanning av utvecklingsteam. Nyutvecklarna behöver en struktur och system som stödjer och uppmuntrar deras strävan. De måste omges med en miljö som stödjer nytänkande.

Det behövs ett "change of mindset" från fokus på ständiga förbättringar (kaizen) till att också planera för radikal innovation (kaikaku) innan man tvingas till det. Investeringen är stor och business caset osäkert. Kanske bättre att vänta och se?

### Creative destruction

Det kan ligga en fara i att vänta och se eftersom Schumpeters förutsägelser om marknadsekonomier verkar slå in. Det är inte frågan om att hantera existerande strukturer utan att skapa, "förstöra" dem och nyskapa, så kallad Creative destruction. Det finns tre orsaker till detta:

- Innovationsförmågan ökar snabbt
- Den snabba teknologiska utvecklingen ger helt nya förutsättningar att överblicka och kombinera möjligheterna
- Individerna är bättre utbildade, digitalt kompetenta och har tillgång till en oerhörd mängd information.

Den stora utmaningen ligger nu i att kontinuerlig innovation måste ske samtidigt och parallellt med radikal innovation. Management och innovation (förvaltning och förnyelse) måste integreras. Lyckligtvis kommer teknikutvecklingen återigen lägligt när det gäller skapa nya vanor och processer som sammanlänkar individer så att de kan förstå och använda det de observerar. Det gäller att dokumentera och organisera informationen från ostrukturerade observationer och att se möjligheterna som dyker upp i flödet. Metodiken är i sig välkänd, enkel och lätt att implementera. Utgångspunkten är en traditionell kartläggning av omgivningen och faktorer som påverkar utvecklingen. En grupp människor från olika områden ger sedan sin input till kartan genom att rapportera sina observationer från möten med konsumenter, mässor, branschträffar och internet. Dessa observationer är viktiga eftersom de ger en tidig bild av vad som håller på att hända. Det

gäller att rapportera viktiga händelser som man förr förbisåg. Zaras (Inditex) metod att uppmuntra och premiera säljpersonal att inrapportera inte bara försäljningar utan också förfrågningar rörande produkter och tjänster är ett tidigt exempel på denna typ av informationsinhämtning.

### Management by network

Det nya nu är att det finns metoder och tekniker för digitalisering och Management by Network som gör det möjligt att skapa helhetssyn och horisontellt samarbete. "Cross-Silo Leadership" bygger på att man utnyttjar "cultural brokers" som broar eller lim. Broar tillåter människor inom olika funktioner och områden att samarbeta med minimala störningar i dagliga rutiner. Lim, å andra sidan, för ihop människor och skapar ömsesidig förståelse och långvariga relationer. Utgångspunkten är att ställa öppna frågor, vara nyfiken och ödmjuk! Det är en otrolig utveckling på den sociala sidan (A) som i samklang med den teknologiska utvecklingen (S) skapar fantastiska resultat. Det gäller att känna av utvecklingen och skapa det som ibland kallas "Internet of People" där människor med olika förmågor och kunskaper kan stimulera och pusha varandra. Kreativitet och nytänkande i en optimal kombination av "people and digital power"!

- 
1. Ericsson, D "Tripod-projektet" (E-handelsstaden Borås), nov 2017
  2. Ericsson, D "Att lyckas med förändring i försörjningskedjan", SCE 2 och 3/2018
  3. Ericsson, D "AI- nyckeln till lönsammare e-handel" SCE 6/2018
  4. "Ramping Up Retail Innovation" (RSR september 2018)
  5. Ericsson, D, Sundström, M & Radon, A "Innovation in Retail", International Conference on Innovation and Management, Kuala Lumpur, Malaysia, July 12-15, 2016 och även Sundström, M & Ericsson, D "Detaljhandel i förändring – konsumentinsikt, värdenät och nya affärsmodeller" HiB, 2015).



Björn Oskarsson, Universitetslektor vid Linköpings universitet.

Foto: Teiksmä Buseva

# 12 steg för bättre totalkostnadsanalyser

AV BJÖRN OSKARSSON

Ganska ofta kan man läsa om problem som grundar sig i bristfälliga kostnadsanalyser. Företag som outsourcat tillverkning till lågkostnadsländer har i flera fall plockat hem tillverkningen igen eftersom de inte fått de kostnadsminskningar de räknat med.

I många fall beror det på att man inte förstått processerna fullt ut och därför missat att ta med viktiga logistikrelaterade kostnadsposter i beräkningarna.

De "lönsamma" kunderna visar sig ibland vara olönsamma vid en noggrann analys, eftersom dessa kunder står för en oproportionerligt stor del av kostnaderna för service, distribution m.m. Byggprojekt tenderar ofta

att bli dyrare än planerat. Där är många kostnader ofta osäkra och svåra att uppskatta och man tar inte alltid höjd för dessa osäkerheter i kalkylerna.

När beslut ska fattas som rör verksamhetens inriktning är det viktigt att kunna uppskatta kostnadseffekterna av olika handlingsalternativ. I praktiken är det dock svårt att skaffa sig en bra bild av de totala kostnaderna. Beslut tas





Om man i tidigare steg har gjort en bra analys av vilka processer och aktiviteter som påverkas av beslutet, finns en bra grund för att förstå vilka kostnader som är relevanta att inkludera.

då på skakiga grunder, vilket kan visa sig bli kostsamt. Även om totalkostnadsanalys behandlas i litteraturen så har det saknats bra sammanställningar av processen för att göra bra sådana analyser. I den avhandling som jag presenterade i slutet av 2019 föreslås en strukturerad process i tolv steg. Processen består av tre faser: *förberedelse*, *genomförande* och *presentation* som i sin tur består av tolv steg. Nedan presenteras de tolv stegen tillsammans med några av de utmaningar man ofta stöter på vid en totalkostnadsanalys. Avslutningsvis diskuteras kopplingar mellan faserna och stegen.

## FÖRBEREDELSEFASEN

### STEG 1

#### Bestäm alternativen

Ibland är det givet vilka alternativ som ska utvärderas, andra gånger inte. Om man t.ex. ska etablera ett nytt centrallager för distribution i Östeuropa finns det många orter som skulle kunna vara tänkbara. Innan kostnadsanalyser görs måste ett hanterbart antal alternativ väljas ut.

### STEG 2

#### Definiera systemgränserna

En förändring påverkar ofta många aktiviteter och aktörer. När de totala kostnaderna ska analyseras bör förstås allt som påverkas inkluderas. I praktiken måste man begränsa sig för att undvika alltför omfattande undersökningar. Här gäller det att definiera det studerade systemet, dvs dra en gräns mellan vad som ingår i undersökningen och vad som lämnas utanför. För att kunna bestämma systemgränserna krävs att systemet förstås, vilket bygger på bra beskrivningar av aktuella flöden och processer.

### STEG 3

#### Bestäm tidshorisonten

Om beslutet kräver investeringar är den förväntade livslängden intressant. Truckar från olika tillverkare kan t.ex. ha olika livslängd, vilket gör att inköpspriset för de olika alternativen måste fördelas på olika många år. När det gäller etablering av ett centrallager måste man fundera på hur länge det är rimligt att man kommer att driva detta lager. Trots att

det ofta saknas säkra svar på sådana frågor är det viktigt att ta hänsyn till det i kostnadsjämförelserna.

### STEG 4

#### Klargör hur viktiga kostnaderna är för beslutet

Kostnader är förstås inte allt. I logistiksammanhang är det ofta viktigt med ledder, leveransprecision, miljöpåverkan m.m. Även om kostnadsanalysen kan presenteras separat för beslutsfattarna, så bör man tidigt klargöra hur avgörande kostnaderna är för beslutet. Ju viktigare de är, desto noggrannare bör kostnadsanalysen göras. Om däremot kostnaderna är av underordnad betydelse kan det räcka med grovre uppskattningar för de olika alternativen. Tyvärr är det ofta svårt att i förväg få ett klart besked från de ansvariga beslutsfattarna vilka deras viktigaste prioriteringar är.

### STEG 5

#### Välj kostnadsposter

Om man i tidigare steg har gjort en bra analys av vilka processer och aktiviteter som påverkas av beslutet, finns en bra grund för att förstå vilka kostnader som är relevanta att inkludera. Det är viktigt att verkligen anpassa sina kostnadsposter till den aktuella situationen och inte okritiskt följa typiska kostnadsmodeller som ibland föreslås i litteraturen. Ett exempel på en vanlig kostnadspost är "lagerhållning". I många sammanhang är det en relevant kostnad att ha med, medan den i andra fall inte alls påverkas av beslutet. I exemplet med etablering av ett nytt centrallager är lagerhållning i högsta grad relevant, men där är det rimligt att precisera kostnaderna för byggnad, utrustning, personal, drift m.m. istället för att samla alla dessa under en kostnadspost.

Det är inte heller självklart att alla kostnader som påverkas ska tas med i en kalkyl. Ju mindre en kostnadspost är desto mindre inverkan kommer den att ha på totalkostnaden. Vissa kostnadsposter kanske alltså påverkas, men bör ändå lämnas åt sidan, eftersom de är så små att det är inte värt mödan att räkna på dessa. En utmaning är dock att i förväg, dvs. utan några tidskrävande beräkningar, förstå vilka kostnadsposter som är tillräckligt små för att utelämnas.

## 12 steg för totalkostnadsanalys:

### Förbereda

1: Bestäm alternativ • 2: Definera systemgränser • 3: Bestäm tidshorizonten  
4: Klargör hur viktiga kostnaderna är • 5: Välj kostnadsposter  
6: Välj beräkningsmetoder • 7: Definera indata

### Genomföra

8: Samla in data • 9: Bearbeta data och beräkna kostnader  
10: Identifiera osäkerheter • 11: Analysera effekten av osäkerheterna

### Presentera

12: Välj lämpligt innehåll och format

En annan aspekt som påverkar vilka kostnader som inkluderas är om det bara är jämförelsen mellan olika handlingsalternativ som är viktig, eller om även den faktiska totala kostnaden är av intresse. Låt oss titta på centrallagerfallet igen. Antag att det kommer att krävas en IT-systeminvestering för att hantera transaktioner kopplade till centrallagret, men att denna investering är lika stor oberoende av var lagret placeras. För lokaliseringsbeslutet behöver då inte den kostnaden tas med. Om man däremot vill se den totala kostnaden kopplat till en centrallagerlösning (t.ex. för att avgöra om en sådan satsning alls är lönsam) måste alla kostnader inkluderas.

bör dimensioneras utifrån förväntade godsvolymer, som beror på försäljningen till den region som lagret ska serva. Var senaste årets försäljning tillräckligt representativ? Bör man istället ta ett genomsnitt för de senaste fyra åren, eller finns det kanske en trend i försäljningsvolymen som man ska fånga upp? En annan aspekt handlar om hur noggranna och detaljerade indata som behövs. Årsvolymer är antagligen inte tillräckligt i centrallagerfallet. Variationen är viktig för att kunna dimensionera resursbehovet i lagret. Men hur finfördelad information behövs? Räcker det med månadsvisa siffror, eller ska det vara nedbrutet per vecka, eller per dag?

#### STEG 6

##### Välj beräkningsmetoder

Att beräkna de valda kostnaderna är ofta svårt. Ibland finns det vedertagna formler som kan användas – exempelvis kan kostnaden för lagerförda varor ofta beräknas med en enkel formel. Sådana färdiga formler bygger dock alltid på vissa villkor. Om dessa inte är uppfyllda ger inte formeln ett korrekt resultat. Kanske kan formeln modifieras, kanske går det att bygga en egen formel som passar det specifika fallet? Sådana lösningar kräver dock bra förståelse för den aktuella kontexten, och ibland också en hel del matematisk kunskap. Ibland går det inte att på ett bra sätt beräkna den förväntade kostnaden, utan den måste uppskattas på annat sätt, t.ex. genom att jämföra med liknande situationer – exempelvis faktisk kostnad för att uppföra lagerbyggnader med en jämförbar volym.

#### STEG 7

##### Definiera vilken indata som behövs

Även om det är klart vilken indata som behövs när beräkningsmetoderna är valda, finns det fler aspekter som behöver beaktas. En sådan är vilken tidsperiod som indata ska täcka. Ett centrallager

#### GENOMFÖRANDEFASEN

#### STEG 8

##### Samla in data

Datainsamlingen är ofta tidskrävande och i många fall även frustrerande, eftersom det kan vara svårt att få tag i önskad information. Ibland finns den inte tillgänglig, ibland går den inte att få access till (särskilt vanligt om någon annan aktör äger informationen) och andra gånger krävs det mycket manuellt arbete för att få tag i den. Även om vikt och volym för alla produkter inte finns inmatade i IT-systemet går det förstås att manuellt väga och mäta, men är det värt besväret för att uppskatta transportkostnaden per produkt? Här gäller det att göra en avvägning och bedöma hur viktig den extra informationen är.

#### STEG 9

##### Bearbeta data och beräkna kostnaderna

Innan kostnaderna kan beräknas måste insamlad data i många fall bearbetas och "tvättas". Information kan vara motsägelsefull. Hur ska man hantera att observerad tid för att hantera en plock-



Foto: iStock/flyfloor

order skiljer sig från den tid som finns i IT-systemet? Det är också vanligt att vissa kostnader inte är nedbrutna på önskad detaljnivå. Antag att man vill veta kostnaden för att hantera en viss typ av inköpsorder. Totala kostnaden för inköpspersonalen finns tillgänglig, men hur stor del av tiden läggs på att hantera inköpsorder, och skiljer sig hanteringstiden åt för olika typer av produkter? Här gäller det att bryta ner aggregerade kostnader på ett så rättvist sätt som möjligt. Givet att man kan hantera dessa svårigheter kan kostnadsberäkningarna utföras och totalkostnaden för de olika handlingsalternativen jämföras.

## STEG 10

### Identifiera osäkerheter

Ett visst mått av osäkerhet finns i alla totalkostnadsanalyser. Det kan handla om bristande tillförlitlighet i indata, men också om antaganden rörande t.ex. framtida försäljning, förenklade beräkningsmodeller, snäva systemgränser m.m. Osäkerhet byggs alltså in successivt i de tidigare stegen. Det gäller här att kunna identifiera de aktuella osäkerheterna och avgöra vilka av dessa som är så pass avgörande att de bör analyseras närmare. I centrallagerfallet är sannolikt förväntad försäljningsvolym en faktor som både är osäker och har stor inverkan på flera kostnadsposter.

## STEG 11

### Analysera effekten av osäkerheterna

Vilken effekt har de osäkra faktorerna på resultatet? Dels gäller det att välja någon lämplig metod för att göra en känslighetsanalys, dels att välja vilka alternativa värden som ska testas för de olika faktorerna. Förutom att variera de osäkra faktorerna var för sig bör även tester göras där de kombineras med varandra. En känslighetsanalys kan visa att rangordningen av handlingsalternativen är stabil även om man skruvar på de osäkra parametrarna. Å andra sidan kan utfallet bli att rangordningen ändras beroende på hur de olika parametrarna varierar.

## PRESENTATIONSFASEN

### STEG 12

#### Presentera resultaten med lämpligt innehåll och format 12

När utredningen är genomförd gäller det att presentera resultaten på ett sätt så att mottagarna tar till sig budskapet. Ofta redovisas resultaten såväl muntligt som i rapportform. I båda fallen gäller det att anpassa presentationen till mottagarna. Om möjligt bör därför beslutsfattarnas förkunskaper kartläggas. Vad gäller innehållet så är den stora utmaningen att hitta en bra balans mellan uttömmande och tillgängligt. Det kan vara bra att lyfta fram de viktigaste aspekterna tydligt och lättillgängligt, gärna med hjälp av illustrativa diagram, medan detaljer kan finnas åtkomliga för den som vill gräva lite djupare. Det är viktigt att lyfta fram de osäkerheter som finns i beräkningar m.m., exempelvis genom att visa hur kostnaderna för olika alternativ varierar beroende på vilka antaganden som görs.

#### Kopplingar

Hur noggrant totalkostnadsanalysen bör göras är en avvägning mellan de extra resurser som läggs ner på en mer noggrann utredning och nyttan av den ökade noggrannheten. Det går inte att ge en generell rekommendation på hur mycket tid och resurser som ska läggas på en totalkostnadsanalys, men ju större och viktigare beslut, och ju högre kostnader som står på spel, desto mer rimligt är det att göra en gedigen utredning.

Ett förhållningssätt är att initialt göra en mer översiktlig kostnads kalkyl. Ibland ger detta ett tillräckligt tydligt underlag för att fatta beslut, i andra fall blir det uppenbart att det krävs noggrannare kostnadsanalyser. En bra planering är viktig för att genomförandet ska gå smidigt och leda fram till ett trovärdigt resultat. Det kan därför krävas att man "nosar" på senare steg redan under planeringen. Till exempel så bör man ta reda på att önskad information till beräkningarna verkligen finns tillgänglig innan beslut fattas om vilka beräkningsmetoder som ska



användas. Om önskad information inte går att komma åt kan något annat sätt att beräkna eller uppskatta berörda kostnadsposter på väljas redan i ett tidigt skede.

Om det redan från början står klart hur noggrann undersökning beslutsfattarna förväntar sig kan analyserna anpassas efter detta. Vill de exempelvis ha en grov uppskattning av kostnaderna för olika handlingsalternativ behöver inte tid läggas på alltför detaljerade kostnadsberäkningar. Kanske kan då några mindre viktiga kostnadsposter helt uteslutas. De resultat man får fram kan vara mer eller mindre entydiga. Om totalkostnaden skiljer sig väldigt lite mellan alternativen kan mer noggranna analyser krävas för att kunna skilja dem åt. Om osäkerheten i resultatet är stor kan det vara nödvändigt att samla in kompletterande data för att få ett mer stabilt beslutsunderlag. Det kan alltså vara nödvändigt att gå tillbaks och göra om eller komplettera tidigare steg.

#### Avslutningsvis

Med bättre insikt i svårigheterna med att göra bra totalkostnadsanalyser, desto bättre beredskap har man att hantera dem, vilket i sin tur bäddar för mer välgjorda kostnadsanalyser och ett bättre underlag för att fatta

beslut. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att den här sortens utredningar alltid till viss del handlar om gissningar och uppskattningar. Inte ens de mest ambitiösa analyser kommer att vara helt korrekta i efterhand. Om en tydlig process följs och de olika stegen dokumenteras skapas dock en god möjlighet till uppföljande analyser som ger kunskap som bidrar till att kommande totalkostnadsanalyser blir ännu bättre.

Björn Oskarsson är Universitetslektor vid avdelningen för Logistik- och Kvalitetsutveckling, Linköpings Universitet, där han undervisar främst blivande civilingenjörer i logistik, inköp, supply chain management och relaterade ämnen. Han har också genomfört ett stort antal kurser inom dessa områden riktade till näringsliv och offentliga organisationer. I november 2019 försvarade Björn sin doktorsavhandling "Total Cost Analysis in Logistics – Practical Execution, Learning and Teaching in Higher Education", som förutom den process som beskrivs i artikeln också behandlar frågan om hur man på ett bra sätt ska undervisa om totalkostnadsanalys.



**EVERY PART OF YOUR INBOUND  
PROCESS MATTERS**  
KEEP TRACK OF YOUR STOCK AND SUPPLY WITH  
END-TO-END SUPPLY CHAIN INTEGRATION

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)

**PipeChain**<sup>®</sup>  
FLOW ON DEMAND

FÖR BESLUTSFATTARE I SUPPLY CHAIN

# Supply Chain Effect

## MMXX

## 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: **Tredjepartslogistik 2020 - trender, kundnytta och val av logistikpartners**

**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)





Keeping full track of 1 000 000 items  
and 150 000 order lines every day

Ahlsell



**IMI WMS™**  
Warehouse Management

**IMI AOM™**  
Advanced Order Management

Våra flexibla, driftsäkra och skalbara lösningar för ökad effektivitet och lönsamhet.

## Vi vet vad som krävs

Våra lösningar hjälper företag att skapa smarta och resurssnåla flöden inom distribution och logistik – en förutsättning för hållbar och lönsam tillväxt. Med kund- och konsumentkrav på korta ledtider och miljöeffektivitet ökar såväl transaktionsvolymerna som komplexiteten i logistikkedjan.

Med mer än ett halvt sekels erfarenhet utvecklar vi kraftfulla system för effektiva logistikprocesser. De kan konfigureras individuellt utifrån kundernas verksamhet och marknadens krav. Tack vare våra lösningar kan IT- och logistikchefer sova gott om natten!

Läs mer om oss på [im.se](http://im.se)

