

FÖR BESLUTSFATTARE I SUPPLY CHAIN

Supply Chain Effect

NUMMER 5/2020

TEMA: TRENDER I 3PL – BRANSCH I FÖRVANDLING

Intervju med styrelseproffset **Sanna Suvanto-Harsaae**
"Behövs mer supply chain kompetens i styrelser"

H&M bygger dynamisk förmåga och flexibilitet

Framgångsfaktorer för effektiv S&OP

MMIX –
MMXX
SUPPLY CHAIN EFFECT 10 ÅR

Together for a greener future

unifaun

We proudly introduce Emission Tariffs helping shippers reduce transport emissions



Unifauns is a tech software company offering leading Delivery- and Transport Management Solutions. Our solutions are proven by the numbers. Everyday 100 thousand companies in Europe book

transports with thousands of transport services. We have during the last 20 years connected a tight ecosystem of shippers, carriers, partners and end recipients. Making it effortless to Deliver.

[Read more](#)

unifaun.com/emission-tariffs

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, or call +45 2035 4070.

"Du får den plats du förtjänar"

En frågeställning inom supply chain management och logistik som vi då och då berör i SCE är ifall företagsledningen och styrelserna verkligen förstår ämnesområdet, dess potentiella nytta för lönsamhet, tillväxt och annat värdeskapande? Ofta får jag svaret från supply chain- och logistikfolk att de upplever att företagsledningen och styrelsen inte i tillräcklig grad förstår ämnesområdet och därmed heller inte till fullo ser värdet. Följden, menar man, är att det är svårt att få gehör för gränsöverskridande samverkan, flödesfokus och nödvändiga investeringar i försörjningskedjan. Känslan blir att området scm och logistik inte får den plats det förtjänar. Men problemet tycks snarare vara att de personer som jobbar i supply chain och logistikrollerna inte tar den plats de förtjänar. Och dessutom ofta saknar en förståelse för hur top management och styrelsen resonerar och arbetar.

För cirka femton år sedan hörde jag för första gången kollegan Sven-Olof Kulldorff – f.d. inköpsdirektör på Ikea, vVD på ICA och med erfarenhet från mängder av

styrelseuppdrag – uttrycka sin syn på saken med orden "Du får den plats du förtjänar". Jag tyckte det var spot-on då, och det är på pricken än idag!

Mer supply chain kompetens i styrelserna

På sid 10-15 i detta nummer intervjuas styrelseproffset Sanna Suvanto-Harsaae. Hon är inne på samma linje som Sven. Sanna har sedan 15 år ingått i ett stort antal styrelser i stora och medelstora bolag, både som ledamot och ordförande. Hon brinner för supply chain management och logistik och ser att frågan behöver få mer utrymme på den högsta beslutande nivån – i ledningen och i styrelsen. Grundproblemet, som hon ser det, är att duktiga supply chain- och logistikchefer blir allt för fokuserade på sitt eget område, för introverta, detaljfokuserade och ofta saknar den mer generella affärsförståelse som krävs för att få gehör hos en styrelse och för att ingå i en styrelse. Samtidigt menar hon att det behövs mer supply chain kompetens i bolagsstyrelserna i en tid när globala, smarta, robusta och agila försörjningsflöden blir mer avgörande för både effektivitet, kundvärde och konkurrenskraft. Missa inte den intervjun, för den är full av klokskap, baserad på många års erfarenhet av högkvalificerat styrelsearbete.

Trender i 3PL – bransch i förvandling?

Temat den här gången är Trender i 3PL – bransch i förvandling. Jag var på väg att sätta ett frågetecken i slutet eftersom bilden av branschen är kluven. Å ena sidan sker det en snabb teknik- och IT-utveckling inom transport, lager och logistik pådriven av kundernas krav och en ökad konkurrens av aktörer som Amazon. Å andra sidan präglas 3PL-branschen historiskt av en konservatism, trögrörlighet, svårighet att differentiera sina erbjudanden och med hård priskonkurrens. Mot den bakgrunden ska det bli oerhört spännande att se hur ny teknik i kombination med skarp kund- och konsumentkrav och ett ökat fokus på värdeskapande i branschen kommer att omforma och professionalisera logistikbolagen och hela branschen.

Trevlig läsning!

Stefan Karlöf, chefredaktör
e-post: stefan@sceffekt.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 Kwick

Omslaget: Sanna Suvanto-Harsaae. Foto: Posti Oy



Stockholms
universitet



LUND
UNIVERSITY

Partners

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

I FOKUS

Tema: Trender i 3PL – bransch i förvandling	6
”Behövs mer supply-chain kompetens i dagens styrelser” Intervju med Sanna Suvanto-Harsaae	10
”Dynamiska förmågor och flexibilitet på H&M” Av Erik Sandberg och Martin Björkman	16
DB Schenker Logistics bygger konkurrenskraft med kompetens och digitala lösningar Intervju med Fredrik Hedlund och Anders Holmberg	24
Digital Supply Chain: Planering i en allt mer disruptiv värld Med Monica Gustafson, Jonas Vallén och Anders Björklund	28
Logistikbranschen står inför avgörande förändring av kultur, teknik och kundfokus Av Johan Jemdahl	30
Vilket leveransalternativ föredrar egentligen dina kunder? Av Fredrik Eng Larsson, Olov Isaksson och Neslihan Özlu	34
Framgångsfaktorer för effektiv S&OP Med Patrik Jonsson, Metta Lundquist, Roger Lindau och Emir Musabasic	38
Utgivningsplan 2021	42

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

Vad kan 3PL-branschen lära sig av Amazon?

AV STEFAN KARLÖF

Allt fokus på Amazons framgångar under senare år kan kanske bli lite tröttande. Men företaget är verkligen ett unikt fenomen i vår tid. Och det beror inte enbart på att Amazon har en marknadsandel på närmare 50% av den nordamerikanska e-handelsmarknaden, säljer över 12 miljoner produkter till sina kunder och är världens dominerande plattform för tredjepartsaktörer som säljer direkt till konsument. Det beror till stor del även på att Amazon är ett framstående logistik- och teknikbolag som driver förändring i den globala logistikbranschen.

Sedan starten 1994 har en tillväxtresa gjorts från 0 till 280,5 miljarder dollar (2019) – vilket lär vara världsrekord i tillväxt. Enbart under året 2018-2019 växte bolaget med 30 % och står i dagsläget för ca 13 % av den globala e-handeln och alltså hela 50 % av den nordamerikanska marknaden. Om tillväxten fortsätter i samma takt kommer omsättningen att landa på 1 000 miljarder dollar år 2027. Förutom sitt närmast maniska kundfokus och beslutsamhet så handlar fenomenet Amazon till stor del om ett innovativt arbete med logistik och supply chain management. Drivkrafterna har varit och är att leverera så snabbt som möjligt och med hög effektivitet. De stora volymerna i kombination med smarta logistikstrategier, metoder och tekniker ger Amazon de skal-

fördelar och den effektivitet som krävs för att hålla sin leveranskostnad per försändelse på en extremt låg nivå i jämförelse med andra aktörer.

Investerar all mer i logistikförmåga

En tydlig utveckling är att Amazon sedan några år tar allt mer kontroll över sin egen logistik – något som nu påverkar logistikbranschens utveckling både i Nordamerika och globalt. Historiskt har bolaget förlitat sig mest på partnerskap med aktörer som US Postal Service, UPS, FedEx, DHL och andra nationella postorganisationer. Men sedan ett antal år görs allt större investeringar i lastbilar, leveransfordon, flygplan och annan infrastruktur som behövs för att klara de snabba leveranserna.

Stor potentiell intäktskälla

Vissa branschanalytiker i USA menar att transporter kommer att bli Amazons nästa stora intäktskälla, på samma sätt som affärsområdet Amazon Web Services (AWS), och att e-handels- och techjätten även kommer att representera best practice inom logistik och distribution. En enskild aktör som står för 50% av den nordamerikanska e-handeln står per automatik för 25% av logistikmarknaden för paketleverans – och det är väldigt mycket.

Levererar hälften själva

Nyligen presenterades siffror av Rakuten Intelligence som visar att Amazon levererar hälften (48%, 2019) av sina volymer på egen hand, vilket nu gör bolaget till den enskilt största paketleverantören i Nordamerika. Utvecklingen går snabbt. För bara tre år sedan levererade amerikanska posten 60% av Amazons försändelser, och enbart 15% av leveranserna av Amazon själva. Går vi tillbaka sex år i tiden så levererade Amazon ingenting på egen hand.

Prispressar transportörerna

Och Amazon har sedan ett drygt år börjat erbjuda transporttjänster på transportplattformen Amazon Freight. Enligt transportanalytiker ligger prisnivån 26-33% lägre än transportbranschen i övrigt. Eftersom Amazon i Nordamerika har en så pass stor egen transportkapacitet så har de råd att sälja kvarvarande kapacitet utan krav på annat än kostnadstäckning. Ur leveranstidssynvinkel är Amazon dessutom ett mer attraktivt alternativ än de stora transportbolagen, som genomsnittligt har en längre leveranstid 4,5 dagar jämfört med 3,2 för Amazon. Konkurrenterna reagerar givetvis och FedEx valde under 2019 att inte förnya sitt flygfraktsamarbete med Amazon. Senare samma år – mitt under julhandeln – meddelade Amazons logistikchef Dave Clark att man säger upp avtalet med FedEx Ground med omedelbar verkan, med motiveringen att leverantören inte når upp till Amazons kvalitetskrav. Vissa analytiker påpekar att det som nu sker inom transport och logistik är Amazons klassiska modell där man först ingår partnerskap, därefter kopierar och lär sig, för att avslutningsvis göra av sig av med partnern i fråga.

Förutsättning för snabba leveranser

Andra påpekar att Amazons stora, avancerade logistikapparat och investeringar i transport i första hand görs för att kunna erbjuda samma-dag-leverans och en-timmes-leverans på den nordamerikanska kontinenten. Att anlita aktörer som amerikanska posten, UPS, DHL eller FedEx fördröjer ofta leveranstiden, vilket är orsaken till att det stora logistikmaskineriet



Yes, it's possible!

Our vision "Create a more sustainable tomorrow" defines all that we do. What defines us is a relentless belief in the possibility to improve and do better.

We provide sustainable logistics solutions and we do that by always taking the perspective from the eye of the customer, we call that "The Greencarrier Way". Providing a Personalized, Innovative, Long Term and Green service in what signifies the Greencarrier Way.

To us, the world is a place full of possibilities and our mindset is set on - Yes, it's possible!



GREENCARRIER



Foto: Amazon

En tilltagande trend är att allt fler lager och hubbar förläggs i närheten av de mest tätbefolkade områdena inklusive stadsområden.

successivt förstärks. Enbart under andra kvartalet 2019 ska Amazon ha investerat 800 miljoner dollar i sitt leveransprogram för en-dags-leveranser.

Pengarna gick bland annat till mer egen leveranskapacitet, bland annat 15 nya fraktflygplan. Genom att ta kontrollen över en större del av sin logistik skapas möjligheter att reducera kostnader, snabba upp leveranserna och på samma gång erbjuda leveranstjänster på en bredare marknad. Amazon's CFO Brian Olsavsky konstaterade redan 2016 att orsaken till att man satsade allt mer på transportkapacitet handlade om kostnader: "... a lot of times we can do it at the same cost or better and we like the cost profile of it, too."

Differentierad lagerstruktur

Men Amazons supply chain management och logistik handlar om mycket mer än transport och leverans. Amazons omtalade lager – eller fulfilment centers – tillhör de mest avancerade som finns och det pågår ett ständigt arbete med att utveckla processer, tekniklösningar, effektivisera och standardisera lagerproduktionen. Lager set-uppen är också oerhört genomtänkt och avancerad. Olika typer av lager används för olika slags produkter och leveranstjänster. Å ena sidan trycks produkter ut i det stora nätverket av olika lagertyper och hubbar, baserat på prognoser om framtida efterfrågan. För sina tredjepartssäljande aktörer används däremot en pull-modell där varje kundorder hanteras först när den beställts och där tredjepartssäljande företagen själva ansvarar för sin lagerstyrning.

Allt närmare konsumenten

I Nordamerika – som är Amazons i särklass största marknad – finns nu ett nätverk av cirka 175 jättelika

fulfilment centers – med en sammanlagd yta av i runda slängar 50 000 000 kvadratmeter – och cirka 250 000 heltidsanställda lagermedarbetare. Många av dessa anläggningar är dessutom fullproppade med robotar och annan avancerad lagerteknik och understödda av mjukvaror baserade på AI och maskinlärning. Hela strukturen är uppbyggd enligt en modell där hela nätverket optimeras med avseende på lagrens lokalisering och storlek. Alla anläggningar består av fem lagringsområden där produkter med olika efterfrågemönster lagras i de olika områdena. En tilltagande trend är att allt fler lager och hubbar förläggs i närheten av de mest tätbefolkade områdena inklusive stadsområden, eftersom det är en förutsättning för att kunna hålla leveranslöftena till konsumenterna. Detta är även bakgrunden till att Amazon förvärvade dagligvarukedjan Whole Foods Market för ett par år sedan. Nu används Whole Foods 500 butiker i Nordamerika även för distribution av e-handelsförsändelser och returhantering.

Automation på bred front

När Amazon förvärvade robotbolaget Kiva Systems 2012 – numera Amazon Robotics – stod det klart att robotiserade och automatiserade lager skulle bli en stor sak i den fortsatta tillväxtstrategin. Sedan förvärvet har robotar börjat tillämpas i en rasande snabb takt, vilket är en förutsättning för de snabba, effektiva och precisa varuflödena. Idag finns det över 200 000 robotar i Amazons lagerstruktur och nya tillkommer hela tiden. Robotarna levererar än så länge de flesta varor till lagerpersonal som plockar och packar, men i ökad grad hanterar robotarna även styckplocket. Utöver den intralogistiska automationen så är det väl känt att Amazon även investerar stora belopp i automatiserade fordon, så som

drönarteknik, autonoma leveransrobotar och andra fordon. Alla de innovationer som görs och enorma mängden patent som lämnas in visar att Amazon vill vara den mest innovativa spelaren som driver logistikutvecklingen framåt.

Lärdomar

Vad kan då andra aktörer på logistikmarknaden lära sig av Amazon? En hel del förstås. Till att börja med är en lärdom att inte underskatta Amazon. Tech- och logistikjätten har gått in i branscher förut där man utmanat de befintliga marknadsledarna och lyckats. Redan vid mitten av nittiotalet så var det de fysiska bokhandlarna som långsamt dog sotsdöden när försäljningen flyttade till nätet. När Amazon 2006 lanserade affärsområdet AWS (Amazon Web Services) påbörjades en resa som lett fram till en marknadsledande position inom molnbaserad infrastruktur. Både IBM, Microsoft och Google fick till slut se sig omsprungna av Amazon. AWS föddes redan 2002 ur ett internt behov av datalagringskapacitet, men lanserades brett först fyra år senare och AWS blev så småningom marknadsledare som ett resultat av innovationskraft och beslutsamhet.

Mod och medel

Till att börja med kan det konstateras att det krävs både mod och medel för att våga satsa proaktivt. Och det finns sannolikt ganska gott om den varan

hos de stora logistikaktörerna. Däremot behövs det säkert mer av innovationstänk i branschkulturen, så att man vågar ifrågasätta, ta helt nya grepp, och testa helt nya affärsmodeller för att lyckas även i framtiden. Det finns dock flera positiva exempel som är värda att notera och som förebådar en intensiv transformation och ännu tuffare konkurrens under kommande år. Exempelvis klargjorde DHL Supply Chains COO, Markus Voss, i förra numret av Supply Chain Effect att bolaget ska bli teknikledaren i 3PL-branschen. På ett liknande sätt har DB Schenker gått ut och tydligt sagt att bolaget ska vara en innovatör i branschen. Detsamma gäller UPS som tydliggjort att man nu bygger en innovationskultur och satsar på AI och data analytics. Och i FedEx strategiformulering konstateras att: "...to compete collectively, operate collaboratively and innovate digitally provides a competitive advantage for our company".

Att vara obeveklig

Den kanske främsta lärdomen för oss alla är att Amazons "relentless strategy" ger dem ett övertag. Att vara "relentless", dvs. obeveklig i sitt kundfokus, i sin innovationsiver och i genomförandet av sin strategi skapar en tuff motståndare som både är värd att beundra och ta intryck av.

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

TOYOTA

MATERIAL HANDLING

Lean Academy





Foto: Posti Oy



“Vi behöver mer supply chain kompetens i bolagsstyrelserna”

AV STEFAN KARLÖF

– Det absolut viktigaste för en styrelse är att addera värde åt aktieägarna. Det säger Sanna Suvanto-Harsaae, styrelseproffs med passion och intresse för supply chain management och logistik.

Sedan 15 år har Sannas yrkesliv kretsat kring olika styrelseuppdrag, både i egenskap av ordförande och som ledamot. Hon har bland annat hållit i ordförandeklubban i Footway, och Paulig Group och sitter i en lång rad styrelser (se sidan 15). Just nu är några av hennes aktuella styrelseuppdrag ordförandeposten i Posti Oy, i Altia Oy och i danska BoConcept AS. Hon sitter även i styrelsen för SAS och har en lång

rad tidigare styrelseengagemang ibland annat Duni, Clas Ohlson med flera.

– Jag är ju finska, utbildad i Sverige men sen länge boende i Danmark och gift med en dansk, så de flesta bolag som jag är och har varit engagerad i är finska, danska eller svenska, konstaterar Sanna med ett smittande skratt.

Styrelsekarriären började med att Sanna bestämde





sig för att hoppa av jobbet som nordisk vd på Reckitt Benckiser. Tanken var att vara mer tillgänglig för sina små barn och samtidigt arbeta med styrelseuppdrag.

– Sedan tog det fart. Det var kombinationen av en bred internationell erfarenhet, min kommersiella bakgrund och tidigare arbete med turn-arounds som attraherade, eftersom det är värdefulla kunskaper när du arbetar på flera marknader där du vill växa.

Ökad professionalisering


Sanna tycker att styrelsearbetet gradvis har professionaliserats under åren. För ett par decennier sedan var styrelserna dominerade av jurister och före detta företagsledare som fick ingå i styrelsen som en be-

löning för lång och trogen tjänst eller på grund av kompisrelationer, menar hon.

– Styrelsen var historiskt mer en plats där man träffades socialt för att dricka kaffe, nätverka och för att hantera formalia av olika slag. Det är stor skillnad idag jämfört med för bara tjugo år sedan och det beror till stor del på att private equity-företagen har drivit på ett ökat fokus på tillväxt och aktieägarvärde, vilket är styrelsens absolut viktigaste övergripande uppdrag.

Mer komplext

Sanna betonar att komplexiteten i dagens värld gör att styrelsen även måste hantera risker av olika slag,



– Jag är verkligen en vän av supply chain, eftersom det sammanhänger med både hållbarhet och strategi.

företagets anseende och varumärke, hållbarhetsfrågor plus en rad samhällskrav för hur bolagsstyrningen ska ske och dokumenteras.

– Utvecklingen har medfört att styrelsen numera är ett eget, professionellt organ och länken mellan ägarna och företagsledningen, förklarar Sanna, som själv föreläser om styrelsearbete på Copenhagen Business School.

– Det är stor skillnad att vara en styrelseledamot jämfört med att vara ordförande. Som ordförande så är du vd:s chef och ska leda ett arbete som till stor del är ett hantverk som det tar viss tid att behärska. Du är lite som partisekreteraren i ett politiskt parti, det är partiledaren som syns utåt, men partisekreteraren som agerar som en grå eminens och företräder partimedlemmarna, det vill säga ägarna.

Skulle bli ingenjör

Själv har Sanna sin utbildningsbakgrund och ledarerfarenhet från marknadsföring och försäljning, bland annat som europeisk marknadschef för Procter & Gamble och nordisk vd för Reckitt Benkiiser. Men som ung ville hon bli ingenjör.

– Jag har förvisso en marknadsföringsbakgrund, men jag ville egentligen bli ingenjör från början och jag sökte och kom in på en civilingenjörsutbildning, men började aldrig. Det finns fortfarande kvar en liten ingenjör som sitter på min axel. När jag jobbade som marknadschef inom FMCG så fick jag också en förståelse för vikten av distribution, logistik och flöden. När e-handeln började etableras kring millennieskiftet blev det något av en aha-upplevelse när jag förstod att grunden för en framgångsrik e-handel till stor del handlar om supply chain och logistik, precis som för många traditionella retailers, exempelvis inom dagligvarubranschen.

”Generalister med supply chain kompetens”

Ur sina erfarenheter har hon fått en insikt om betydelsen av supply chain management. Sanna berättar att de två första rekryteringarna som hon gjorde som styrelseordförande var just ledamöter med bakgrund från supply chain.

– Jag är verkligen en vän av supply chain, eftersom det sammanhänger med både hållbarhet och strategi. Men ofta blir supply chain-funktionen för orienterad mot sina KPIer och tappar det bredare affärsperspektivet. Det svåra är därför att hitta styrelseledamöter med supply chain bakgrund som i första hand är generalister och i andra hand supply chain-specialister. Här är dessvärre ofta chefer inom supply chain lite för mycket av specialister som kan allt om supply chain och logistik, men saknar förståelse för en resultat- och balansräkning och för strategiarbete, säger hon.

Bli mer än en kostnad

Samtidigt menar Sanna att många av dagens styrelser behöver förstå att supply chain och logistik inte ska betraktas enbart som en kostnad, utan även ett område som kan skapa konkurrenskraft, kundvärde och bidra till tillväxt och lönsamhet.

– Det som görs inom supply chain handlar för styrelsen om kostnader. Och kostnader är inte bra, utan något negativt som ska reduceras. Därför blir ofta supply chain en funktion som ska reducera kostnader och i första hand hantera flödena så effektivt som möjligt. Här finns själva kärnan till problemet. Supply Chain måste visa att de är mer än en kostnad och bli mycket bättre på att sälja in sin värdeskapande potential.



Silotänkande

Men för att lyckas med det måste supply chain lyfta sig från sina egna nyckeltal, som genomloppstider, lageromsättning och antal order levererade i tid. Det blir för detaljerat och introvert för en styrelse.

– Det blir en slags fixering vid den egna funktionen, ett silotänkande. Som beslutsfattare i en supply chain-roll måste du se hela verksamheten, förstå och vilja kommunicera med säljsidan och andra affärskritiska funktioner. När fokus blir för mycket på den egna funktionen och man tappar kopplingen till företagsstrategin så får man inte tillträde till styrelserummet, konstaterar Sanna krasst, men med glimten i ögat

Sanna förklarar att det är beslutsfattarna inom supply chain och logistik som har ansvaret för att kommunicera bättre och tydligare med styrelsen – inte tvärtom.

– När människor säger till mig att "de förstår mig inte" så säger jag alltid att det är du själv som måste förstå vem du talar till och använda rätt språk, och i styrelsesammanhang så är det ett finansiellt språk som gäller. Därför måste du räkna rätt och "show them the numbers, show them the money!"

Flexibilitet, snabbhet, hållbarhet och digitalisering

Och värdeskapandet handlar som alltid om tillväxt och lönsamhet, men allt mer även om flexibilitet, snabbhet och hållbarhet. Tre områden där supply chain verkligen kan göra stor skillnad menar Sanna.

– Flexibilitet, snabbhet och hållbarhet är eller borde vara kärnområden för supply chain och logistik eftersom det är försörjningsflödenas design som påverkar allt detta. Man kan även lägga till digitalisering som ett viktigt område där digitala processer ofta är ett sätt att göra saker snabbare och mer flexibelt. Alla de här områdena är högsta prioritet för styrelsen.

"Måste våga fatta svåra beslut"

Avslutningsvis får Sanna frågan om vad hon tycker är det svåraste med styrelsearbete. Blixtnabbt svarar hon att det är att fatta beslut som påverkar människor negativt.

– Det som påverkar många människors liv är absolut det svåraste. Exempelvis att behöva stänga en fabrik, men då gäller det att våga se till hela företagets bästa och alla anställda, trots att det är smärtsamt att det är andra som drabbas.

Sanna Suvanto-Haarsae

Utbildning: Civilekonom Lunds Universitet

Karriär: P&G i Europa, Synoptik, Reckitt Benckiser

Familj: tre vuxna barn, en dansk man, en hund och en katt

Intressen: läsa (mest ljudböcker numera), formel 1, löpning och gym

Foto: Posti Oy



Sanna Suvanto-Harsaaes styrelseuppdrag

STYRELSEORDFÖRANDE

Altia OY – dryckesimportör och producent av alkoholhaltiga drycker

Posti OY – finska posten

BoConcept AS – möbelföretag med verksamhet i 62 länder

TCM Group AS – köksproducent av bl.a. Svane kök

Babysam AS – omniretailer inom babysegmentet

Nordic Pet Care Group AS – katt- och hundmat samt tillbehör

Isadora AB – ett av Sveriges ledande kosmetikvarumärken

STYRELSEMEDLEM

SAS AB – Skandinavien ledande flygbolag

Broman Group (Motonet) OY

Harvia OY – världens största bastutillverkare

Tidigare har Sanna Suvanto-Harsaae även varit ordförande i bolag som Footway och Paulig Group samt ledamot i Clas Ohlson, Duni, Jetpak m.fl.

DESCARTES™

Till och med din dagliga kopp kaffe är resultatet av en komplex logistikresa.

Descartes erbjuder lösningar för effektiva och lönsamma leveranser. För full kontroll på din leveranskedja, dygnet runt.



#smartlogistik





Foto:HEM

Dynamiska förmågor och flexibilitet på H&M

– erfarenheter från ett forskningsprojekt

AV ERIK SANDBERG OCH MARTIN BJÖRKMAN

Hur får man egentligen till ett dynamiskt och flexibelt logistiksystem i praktiken? Frågan är ständigt högaktuell för många företag och i ett pågående forskningsprojekt som finansieras av Handelsrådet försöker vi reda ut begreppen och skapa en tydligare bild av detta. Framförallt vill vi förstå de dynamiska förmågor som krävs för ett mer flexibelt logistiksystem på H&M.

H&M befinner sig i en snabbt föränderlig bransch som präglas av den pågående digitaliseringen, omnikanalutvecklingen samt konsumenternas ökade krav på såväl leverans som hållbarhet. H&M har de senaste åren satsat stort på sin logistikverksamhet för att kunna möta utvecklingen och tillvarata de möjligheter som utvecklingen ger. Att kunna skapa flexibilitet i logistiksystemet är avgörande och för detta krävs dynamiska förmågor. Exempelvis behöver

H&Ms mycket komplexa logistiksystem med tusentals fristående leverantörer ständigt uppdateras och kopplas samman med kunder på marknader över hela världen. H&M arbetar också aktivt sedan ett par år tillbaka med att hantera övergången från en butikorienterad försäljning till omnikanal. Den här utvecklingen är utmanande för företaget, men innebär också, med rätt dynamiska förmågor på plats, stora affärsmöjligheter och kundnytta.





Foto: H&M

Logistikrelaterade dynamiska förmågor

Inom logistikforskningen är frågor kopplade till dynamiska förmågor och flexibilitet ett växande och alltmer viktigt område. Listan över definitioner, typer och inriktningar kan göras lång. Det är heller inte bara logistikforskare som intresserar sig för dessa frågor, utan även andra forskningsdiscipliner såsom produktion, organisation, marknadsföring och inte minst i strategiforskningen. I denna artikel vill vi kort presentera en modell för hur olika logistikrelaterade dynamiska förmågor kan skapa olika typer av flexibilitet, samt ge exempel på detta utifrån H&Ms logistikutveckling.

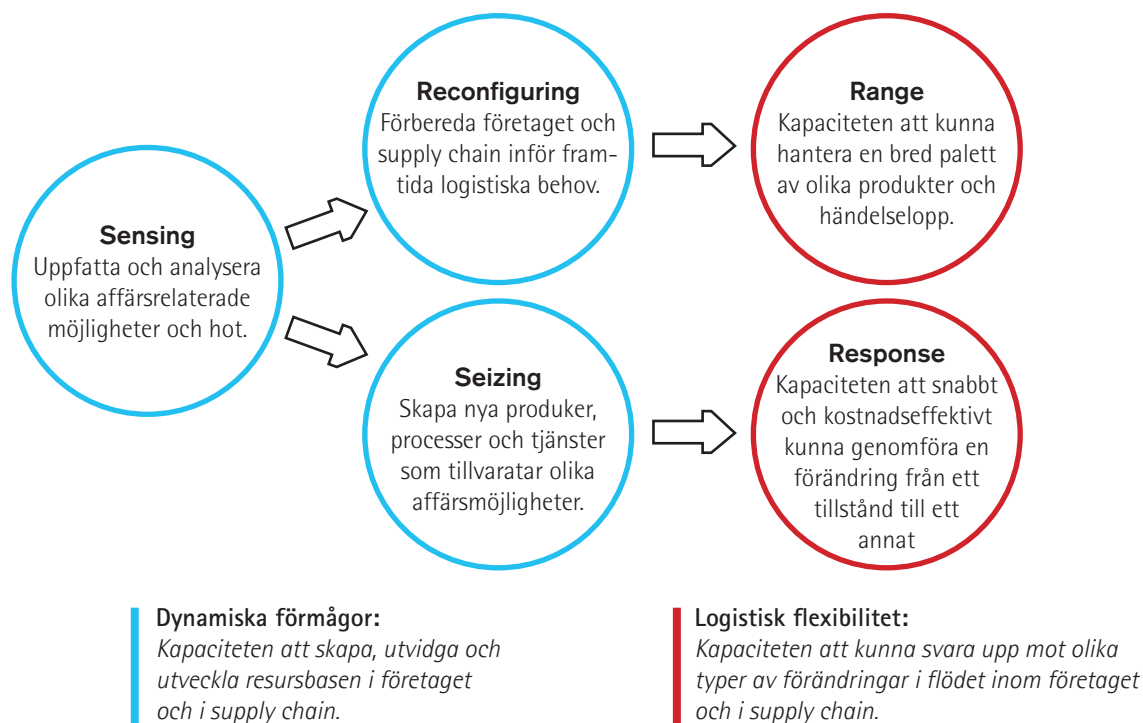
Range och response flexibility

En grundläggande observation som gjordes redan på 80-talet inom produktionsforskningen (*Slack, 1987*) är att två fundamentalt olika dimensioner av flexibilitet ofta blandas samman och förväxlas med varandra. Detta leder till förvirring och en risk för att man talar förbi varandra i utvecklingsarbetet. Ett första sätt att se på flexibiliteten i exempelvis en produktionsenhet eller i en supply chain är i termer av dess kapacitet att hantera olika produkter eller olika händelseförlopp. Ju bättre förmåga till att hantera en sådan variation, desto bättre flexibilitet. Denna typ av flexibilitet brukar kallas range flexibility. Ett annat sätt att se på flexibilitet är att se till förmågan att snabbt och kostnadseffektivt svara

upp mot nya förutsättningar. Ju bättre förmåga till snabb och kostnadseffektiv anpassning, desto högre flexibilitet. Denna typ av flexibilitet brukar kallas response flexibility.

Vilken flexibilitet eftersträvas?

För ett logistiksystem och dess funktion i praktiken kan ovanstående tyckas något teoretiskt och givetvis är båda flexibilitetstyperna oerhört viktiga. I ett systematiskt utvecklingsarbete kan det dock vara viktigt att särskilja och tydliggöra dessa båda typer. Vilken ambitionsnivå och behov finns för de båda typerna, och vilka utvecklingsåtgärder leder till respektive flexibilitetstyp? Vid exempelvis utformningen av ett lager, i vilken utsträckning ska dess design vara flexibel för att kunna uppfylla framtida nya plockrutiner, leveranssätt och inköpsmönster, respektive i vilken utsträckning ska lagret designas för att kunna genomföra snabba och kostnadseffektiva förändringar? I H&Ms logistikutveckling finns behovet av båda typerna av flexibilitet, men deras respektive betydelse skiljer sig åt mellan olika projekt och utvecklingsinitiativ. Det är uppenbart viktigt att kunna förstå och rikta in sin utveckling mot den typ av flexibilitet som främst önskas, och för att kunna göra det är det viktigt att först explicitgöra dessa båda typer av flexibilitet inom ramen för utvecklingsarbetet.



Figur 1: En översikt av olika dynamiska förmågor och hur de skapar flexibilitet.

Flexibilitet skapas genom dynamiska förmågor

Flexibilitetstyperna range och response flexibility ses oftast som ett tillstånd i en organisatorisk utformning, dvs en slags inneboende kapacitet i ett nuläge. Vad krävs då för att skapa detta tillstånd? Utifrån en teoribildning som kallas "The dynamic capabilities view" är svaret på denna fråga att det krävs dynamiska förmågor, vilka typiskt kan definieras som "the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base" (Helfat et al. 2007, sid 4). Utan dynamiska förmågor skulle ett företags utveckling avstanna. Nya produkter, processer, tjänster och erbjudanden skulle utebli och företaget skulle inom kort bli omsprunget av konkurrenter.

Reconfiguring, Seizing, Sensing

På H&M ser vi att range respektive response flexibility skapas av tre olika grundtyper av dynamiska förmågor, vilka i forskningen brukar presenteras som reconfiguring, seizing respektive sensing (Teece, 2007). Sambandet mellan dessa visas i figur 1 ovan. Kombinationen av dessa dynamiska förmågor och de två flexibilitetstyperna ger oss en bättre, mer noggrann bild över hur företag kan uppnå ett dynamiskt och flexibelt logistiksystem i praktiken. I det följande går vi igenom dessa tre dynamiska förmågor och presenterar hur de finns representerade i H&Ms logistikutvecklingsarbete.

Reconfiguring – att hantera det okänt okända

Reconfiguring omfattar de förmågor som behövs för att ständigt kunna uppdatera ett företags handlingsutrymme i varje given tidpunkt. Reconfiguring-förmågor syftar i första hand inte till en ny specifik logistisk "lösning" på nuvarande logistikutmaningar, utan snarare till att preparera logistiksystemet för att bättre kunna hantera framtida, kommande utmaningar. Enligt forskaren David Teece handlar dessa förmågor ytterst om förmågan till att kunna hantera "the unknown unknowns" (Teece, 2016). För H&M, som verkar i en bransch där framtida krav på logistikens utformning är mycket osäker, är reconfiguring en viktig förmåga som genomsyrar samtliga större utvecklingsarbeten – en god beredskap för att kunna hantera en bred flora av framtida eventualiteter är helt enkelt nödvändig.

Funktionsövergripande samverkan

För att kunna skapa denna beredskap är funktionsövergripande samverkan en allt viktigare del av H&Ms logistikutveckling. Utvecklingen mot mer samverkan innebär att vid sidan av de "traditionella" logistikverksamheterna såsom lager och distribution, är idag betydligt fler funktioner involverade i H&Ms logistikutveckling. Vad som framförallt driver denna utveckling är att dagens logistiksystem kräver nya typer av kunskaper. Effektiva logistiksystem skapas i allt högre utsträckning av en kombination av klassiska logistikkompetenser, nya teknologier och kunskap



Foto: H&M

I Holland samarbetar H&M med Fietskoeriers.nl, en pakettransportör som är verksam i trettio holländska städer. För att minimera utsläppen hämtar Fietskoeriers alla paket på H&Ms lager med biogasbilar och gör slutleveransen med elcyklar från lokala hubbar till konsumenter.

inom t.ex. artificiell intelligens, hållbarhet och kundbeteenden. I termer av reconfiguring utgör en sådan bredare kunskapsbas en viktig grund för H&Ms förmåga till att tillhandahålla en bred beredskap för framtida eventualiteter. Ett annat viktigt karaktärsdrag som genomsyrar H&Ms reconfiguring-förmåga är strävan efter resursdelning av olika slag. Denna princip bygger på att en resurs ska kunna stödja och användas i flera olika flöden, produkter och aktiviteter. På så sätt kan resursen användas där den bäst behövs i en framtida situation. Ett exempel på detta i H&Ms verksamhet är utvecklingen av lager som hanterar både butiks- och e-handelsflöden, samt processer för hur varor kan delas mellan dessa flöden. Framtida osäkerheter för exempelvis efterfrågan i respektive kanal kan på så vis balanseras bättre. Några andra mer konkreta logistiklösningar som bygger på en reconfiguring-förmåga hos H&M är:

- Enhetliga produktetiketter som är oberoende av försäljningskanal och marknad.
- Samtransporter mellan olika varumärken och varutyper.
- Synkronisering mellan olika varumärken vid upphandling av logistiktjänster.
- Tydligare struktur för delning av personalresurser och kompetenser mellan H&Ms funktioner och utvecklingsprojekt.

Seizing – tillvarata möjligheterna

Seizing-förmågor syftar främst till att tillvarata olika typer av affärs- och utvecklingsmöjligheter som allt eftersom uppkommer. Till skillnad från reconfi-

guring-förmågor har seizing-förmågor en tydligare målbild till förändring "här och nu", som leder till bättre prestanda i termer av t.ex. nya produkter, processer eller andra erbjudanden gentemot kunder. En seizing-förmågas prestation mäts främst i termer av snabbhet i omställningsarbetet samt de kostnader som förknippas med omställningen.

I de flesta företag, inklusive H&M, är organisationen och dess processer det huvudsakliga verktyget för seizing-förmågor. I ett logistikutvecklings-sammanhang är det framförallt H&Ms organisation av utvecklingsprojekt som är tongivande. Genom sin affärsutvecklingsenhet för logistik, som karaktäriseras av tydliga arbetsprocesser, mandat, och uppföljning, kan olika möjligheter tillvaratas på ett mer kostnadseffektivt sätt. I ett stort globalt företag som H&M är det också viktigt att kunna göra detta snabbt. Kunskaper och erfarenheter från mindre test och pilotprojekt, som omfattar exempelvis en enskild marknad eller produkt, behöver snabbt kunna omsättas till en mer fullskalig implementering. Här spelar snabba uppföljningsprocesser av enskilda test samt påföljande ledningsbeslut om vidare implementering en viktig roll. För detta krävs i sin tur en närvarande ledning som aktivt tar del av och stödjer utvecklingen. Ledningens engagemang behövs också för en tydligare samordning mellan olika projekt för att säkra upp synergier och undvika att möjligheter som uppkommer "faller mellan stolarna". I H&Ms fall ingår utvecklingsprojekten i en projektportfolio, som styrs av ledningen och har gemensamma övetgripande mål. Genom att arbeta på detta relativt strukturerade sätt kan snabbhet i enskilda projekt åstadkommas.



Foto: H&M/photoshelter.com

Genom att tydligare differentiera sina produkter, exempelvis med avseende på dess efterfrågemönster, skapas bättre möjligheter till att anpassa och skapa lösningar för olika produkter i logistiksystemet..

Differentiera produkter och logistiklösningar

Utöver själva organisationen för logistikutveckling spelar produktdifferentiering en allt viktigare roll för H&Ms seizing-förmåga. Genom att tydligare differentiera sina produkter, exempelvis med avseende på dess efterfrågemönster, skapas bättre möjligheter till att anpassa och skapa lösningar för olika produkter i logistiksystemet. I H&Ms fall har man exempelvis delvis frångått den typiska säsongsplaneringen för produkter med en jämn och stabil efterfrågan, vilket har möjliggjort en rad nya och mer kostnadseffektiva logistiklösningar för dessa produkter. I andra änden av produktspannet, där säsongsspecifika produkter med volatil efterfrågan och hög modegrad återfinns, har man på ett liknande sätt utarbetat nya lösningar som passar just dessa produkter. Några andra exempel på mer konkreta logistiklösningar som stödjer H&Ms seizing-förmåga är:

- Differentierade logistikflöden vilket möjliggör rätt tillgänglighet och service mot kunder och olika marknader på ett lönsamt och hållbart sätt.
- Synkronisering inom produktdesignutvecklingen för att uppnå ett harmoniserat och enhetligt sortiment vilket medför tydlighet både för logistiksystemet och för kunderna.
- Informationsdelning mellan projekt för att tydliggöra ansvarsfördelning vilket leder till snabbare beslut och implementering.

Sensing – uppfatta och analysera möjligheterna

Som beskrivet ovan är reconfiguring och seizing två grundläggande typer av dynamiska förmågor som ligger till grund för ett företags range respektive response flexibility. En tredje viktig grundtyp av dynamiska förmågor som behövs för de övriga två är sensing. Denna typ av dynamisk förmåga bygger på den enkla logiken att en viktig grund för förändrings- och utvecklingsarbete är förmågan att kunna uppfatta och analysera olika typer av affärsrelaterade möjligheter och hot. Utan denna förmåga finns helt enkelt ingen riktning eller tydligt mål för förändring. Noterbart är här att sensing innefattar såväl själva förmågan till att uppfatta en möjlighet (eller hot) som att kunna analysera den. I dagens retailslandskap råder det knappast någon brist på olika sorters affärsmöjligheter. Utmaningen handlar snarare om att kunna analysera och bedöma dess potentialer. För att kunna göra detta behövs bland annat en förståelse för vilka långsiktiga trender och tekniska landvinningar som påverkar framtidens utveckling av nya produkter, processer och tjänster. Utifrån en sådan förståelse, som kräver betydligt mer än traditionella logistikkunskaper, kan lämpliga reconfiguring- och seizing-förmågor byggas upp.

Både externt och internt fokus

Ett tydligt drag i H&Ms sensing-förmåga är att den



Martin Björkman är Head of Data Science & Exploratory Analytics, Global Logistics, H&M Group.



Erik Sandberg är Biträdande Professor, Logistik-och Kvalitetsutveckling, Linköpings Universitet.

är både externt och internt orienterad. Traditionellt sett inom forskningen har sensing-förmågorna ofta beskrivits som externt fokuserade. Begrepp som "market sensing", "business intelligence" och "customer orientation" är alla inriktade på att affärsmöjligheter ska uppfattas och "fångas in" externt. Detta gäller även i H&Ms fall där inte minst utvecklingen mot AI spelar en viktig roll för externt orienterad sensing. Men utöver detta, delvis i kraft av sin storlek, har H&M även en välutvecklad sensing-förmåga som är internt orienterad.

Informationsdelning och samarbete

I ett logistikutvecklingsområde handlar denna ofta om överhörning och samverkan mellan utvecklingsprojekt. Några sensing-relaterade exempel från H&Ms verksamhet som både är externt och internt orienterade är:

- Formell såväl som informell informationsdelning mellan projekt för att dela information om nya trender och insikter.
- Kvalitativa och kvantitativa metoder för att kunna läsa av kundernas senaste önskemål och trender.
- Standardiserad process för global insamling inom organisation av nya utvecklingsidéer och potentiellt nya förmågor.
- Nära samarbete med universitet och akademien för att ständigt vidareutveckla sin kunskapsbas och hålla sig uppdaterad på den senaste forskningen.

Avslutningsvis vill vi poängtera att ett dynamiskt och flexibelt logistiksystem inte är något som kan tas för givet, eller något "som bara finns". För att upprätthålla en god flexibilitet krävs ett medvetet och systematiskt arbete med de dynamiska förmågor som ligger till grund för den. För detta behövs rätt kompetens, men också en medveten ledning och tillräckligt med tid och resurser. Vi hoppas att den modell som vi presenterat här kan fungera som en bra inspiration för ett sådant arbete.

Referenser

Helfat, C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D., and Winter S., (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, New York.

Slack, N. (1987), "The flexibility of manufacturing systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 35-45.

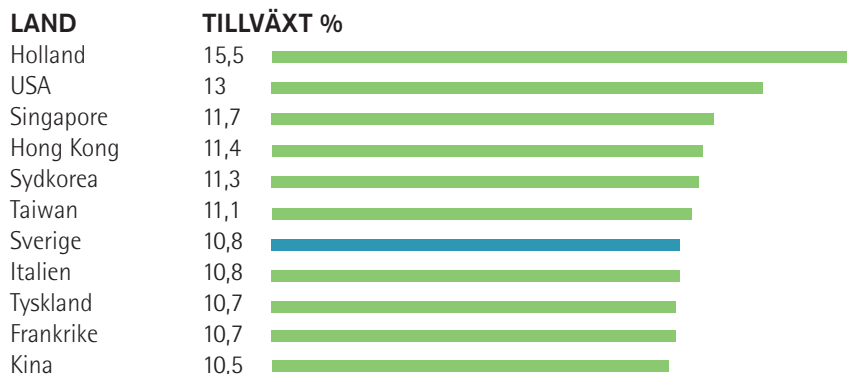
Teece, D. (2007), "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.

TRENDER I 3PL

Världens mest snabbväxande 3PL-marknader

Tredjepartslogistikbranschen växer kontinuerligt som en följd av allt mer omfattande varuflöden världen över.

Sverige tillhör enligt data från analysföretaget Armstrong Et Associates en av världens tio mest snabbväxande marknader och är europatvåa efter Holland, som toppar den globala tillväxtlistan.



Källa: Armstrong & Associates

 **BlueYonder**
Fulfill your potential™

**Unpredictable times
require predictability**
Now more than ever

‘The World’s Leading
Supply Chain Platform’
powered by AI and ML

blueyonder.com



Schenker Logistics bygger konkurrenskraft med kompetens och digitala lösningar

När Gottfried Schenker 1872 startade transportbolaget Schenker & Co så var företaget ett av dåtidens snabbväxande start-ups som expanderade snabbt i kölvattnet på en tilltagande global handel. 148 år senare har DB Schenker drygt 76 900 anställda på cirka 2 100 arbetsställen i 140 länder. Det gör bolaget till en av världens största aktörer inom godstransport-, speditiöns- och logistikverksamhet.

Redan från start var Gottfried Schenker inställd på kraftig tillväxt baserad på innovation. Han var bland annat först med att erbjuda konsoliderade järnvägstransporter mellan Paris och Wien och blev postumt inkluderad i "Logistics Hall of Fame" för sina bidrag till den moderna logistikutvecklingen. Med den historiken vill DB Schenker än idag vara en innovatör i branschen. Ambitionen avspeglas bland annat i stora satsningar på digitala tjänster, IT-plattformar, mobila applikationer, IoT-lösningar samt under sena-

re år även investeringar i verktyg för dataanalys och artificiell intelligens. DB Schenkers uttalade ambition är att erbjuda datadrivna optimeringslösningar och system för prognoser och nätverks- och kapacitetsplanering och därigenom vara en innovatör som driver utvecklingen i branschen.

– Centralt i koncernen investerar vi väldigt mycket i AI och maskinlärning vilket exempelvis ger oss möjlighet att använda storskaliga historiska data för att utveckla plocket i våra 750 lager världen över, säger



Foto: DB Schenker

Schenker Logistics konkurrerar med kompetens och digitala lösningar.

Fredrik Hedlund som är Head of Logistics IT Solution Competence Center Europe, DB Schenker och därmed den regionala systemägaren som ansvarar för drift, utrustning och systemutveckling för Schenker i Europa.

Gemensam IT-plattform

Det team som ingår i Logistics IT Solution Competence Center arbetar med att implementera avancerade och strategiska WMS och andra logistikrelaterade system, exempelvis kundportaler, transportsystem (TA), rapport och statistiklösningar.

– Tidigare var det vanligt att man körde olika system på våra lager. Numera vill vi ha en gemensam IT-plattform i hela verksamheten, eftersom det ger oss en bättre skalbarhet och synergier mellan lagren som våra kunder kan ha nytta av, säger Fredrik och nämner att svenska Industri-Matematiks WMS är ett av de system som numera används av DB Schenkers samtliga enheter i Europa.

Teknikskifte pågår

Fredrik berättar att det pågår ett stort teknikskifte just nu med fokus på att skapa mer av automation i lager- och logistikprocesserna

– Vi satsar bland annat på VMI-lösningar och på att göra våra systemplattformar åtkomliga via api:er som gör det möjligt för olika program och applikationer att prata med varandra. Målet är att få mer flexibilitet, exempelvis så att våra kunder på ett enkelt sätt kan använda flera olika transportörer och leveranstjänster på samma plattform. Här är det en stor utmaning att göra det möjligt att integrera olika TA-system, kommunicera via EDI med många fler partners, använda olika typer av fraktsedlar, etiketter och så vidare.

Fredrik förklarar att det pågår ett teknikskifte i verksamheten, där man går från filbaserade till realtidsbaserade integrationer.

– Tidigare har kunderna skickat filer till oss. Därefter har vi läst in filerna som batchjobb och kunden har fått återkoppling efter kanske en dag. Det här



Foto: DB Schenker

Anders Holmberg, Head of Business Development & Solution Design på Schenker Logistics.

försvinner nu allt mer med web-APler där allt detta sker i realtid, vilket ger kunden information direkt om exempelvis leveransalternativ. Här behöver vi fundera över vad vi kan utveckla bättre, hur vi kan skräddarsy lösningar för olika branscher och vad vi kan lära av aktörer som Amazon och andra, säger Fredrik självkritiskt samtidigt som han betonar att IT-plattformen är något som kunderna ofta rankar väldigt högt i samband med kundundersökningar.

"Mer av långsiktiga partnerskap"

Tredjepartslogistiken i koncernen samlas under beteckningen Contract Logistics och sysselsätter 24 500 medarbetare i 50 länder på världens alla kontinenter. I Sverige är det Schenker Logistics AB som driver logistikverksamheten. Naven här i Sverige är Schenker Logistics stora logistikankläggnings i

"De bästa uppdragen för oss är de som präglas av en ganska hög komplexitet i flödena, exempelvis ett omnichannel-flöde"

Arlandastad, Stockholm, vid Landvetter och Arendal i Göteborg samt i Nässjö och Torsvik.

– Vi är en bransch som präglas av hård konkurrens där mycket fortfarande handlar om pris. Samtidigt

tycker jag att kundrelationerna blir allt mer av långsiktiga partnerskap, där vi skapar värde genom vår kompetens, kundspecifika lösningar och smarta digitala verktyg, säger Anders Holmberg som är Head of Business Development & Solution Design på Schenker Logistics.

– De bästa uppdragen för oss är de som präglas av en ganska hög komplexitet i flödena, exempelvis ett omnichannel-flöde. Då passar vi som bäst, skapar bra kundvärde och får själva en god lönsamhet. Viktiga pusselbitar är då givetvis att vi både har en kompetent personal och en stark IT-plattform.

Datadrivet förhållningssätt

En viktig del av kompetensen finns i avdelningen Business Development & Solution Design som Anders är ansvarig för. Där finns både det tekniska, digitala och logistiska kunnande som blir allt mer avgörande på logistikmarknaden.

– Det vi satsat på sedan flera år är att erbjuda teknisk kunskap där vi arbetar med data, jobbar in data i modeller, analyserar och föreslår kundlösningar. Här har vi ett mer akademiskt och datadrivet förhållningssätt än branschen i övrigt, menar Anders.

Amazoneffekt?

På den globala och ännu mer på den nordamerikanska logistikmarknaden har Amazon under de tio senaste åren satsat aggressivt på sofistikerade mjukvaror, köpt egna robotbolag, utvecklat drönare och byggt upp ett omfattande nätverk av hypermoderna logistikankläggnings. När nu stora, etablerade logistikaktörer som DHL, Kuehne + Nagel och DB Schen-

ker satsar allt mer på digital teknik och automation känns det onekligen som en Amazoneffekt.

– Klart att vi påverkas av utvecklingen, men vilken roll Amazon spelar är svårt att säga. Generellt tycker jag att vi ligger ganska långt fram och har en förmåga att möta kundernas krav. Däremot kan vi inte skapa helt nya lösningar och vänta på att kunden ska bli mogen så att säga, den traditionen finns inte i branschen eftersom marginalerna är förhållandevis låga, konstaterar Anders Holmberg och nämner att Schenker Logistics var ganska tidigt ute med ett avancerat automatiserat lager i Arlandastad – en satsning som gjordes i samarbete med en kund som efterfrågade lösningen.

– Vi satsade redan för fem år sedan på en automatiserad lagerlösning, en så kallad goods-to-man där robotar hämtar mobila hyllor och levererar dem till manuella plockstationer. Den lösningen används idag av MediaMarkt för både butikspåfyllnad och e-handel. Det kommer naturligtvis bli ännu mer av automation framöver och mer av resursdelning mellan företag.

Världens tio största 3PL-aktörer

1. DHL Supply Chain & Global Forwarding
2. Kuehne + Nagel
3. Nippon Express
4. DB Schenker
5. C.H. Robinson
6. DSV
7. XPO Logistics
8. Sinotrans
9. UPS Supply Chain Solutions
10. J.B. Hunt (JBI, DCS & ICS)

Rangordning efter omsättning, 2019, Armstrong & Associates

Fem steg till ett flexibelt och effektivt lager

Upptäck det framtidssäkra lagret

LADDA NER E-BOKEN HÄR ►





Monica Gustafson, Program Manager, Volvo Car Engine, Jonas Vallén, Lead SAP Architect Electrolux.

DIGITAL SUPPLY CHAIN

Planering i en allt mer disruptiv värld

SAP genomförde i september två digitala frukostmöten (Morgonkaffe & inspiration) i samverkan med SCE samt Electrolux och Volvo Car Engine, två av SAP:s kunder inom området Digital Supply Chain.

Syftet med frukostmötena var att låta de båda kundföretagen berätta om sina resor med att digitalisera sina försörjningskedjor och mer specifikt om implementeringen och nyttan av SAP:s planeringslösning, SAP Integrated Business Planning.

– I en tid av tilltagande och snabba förändringar är behovet av motståndskraft och uthållighet i försörjningskedjorna större än någonsin, konstaterar inledningsvis Anders Björklund, Head of Digital Supply Chain & IoT, Nordic & Baltic region på SAP och berättar att smarta planeringsverktyg som ger full visibilitet över försörjningskedjan är något som allt fler företag börjar använda.

“Our journey towards the perfect supply chain”

Därefter presenterar Jonas Vallén, Lead SAP Architect Electrolux AB hur en av världens ledande tillverkare av vitvaror för konsumenter påbörjat en resa mot visionen om den perfekta försörjningskedjan.

– Vår supply chain ska bidra till att leverera vårt kundlöfte "highest possible customer service to the lowest cost". Därför behöver vi en end-to-end-vy från leverantör till konsument, som gör det möjligt att optimera och snabbt reagera på förändringar, exempelvis som när en fraktbåt brann förra året började brinna.

Global end-to-end-lösning

På Electrolux arbetade tidigare bolagets regionala affärsområden med sina egna planeringslösningar. Med tiden har behovet av samordning ökat och därför beslutades under 2019 att samtliga affärsom-

råden ska arbeta med en gemensam, global end-to-end-lösning.

– Vi valde SAP IBP på grund av dess användarvänlighet, konstaterar Jonas Vallén med ett stort leende och fortsätter:

– Vi vill balansera kundservice och lagernivåer samt lokalisering samtidigt som vi behöver ta hänsyn till prognossäkerhet, ledtider, variabilitet i ledtider och så vidare. SAP IBP är ett verktyg som hjälper oss att lösa detta på ett bra sätt. Bland annat har vi markant ökat vår servicenivå samtidigt som vi har reducerat våra lager. Nyckeln är att vi med bra processer och med hjälp av IBP fick våra lager på rätt ställen, med rätt produkter.

Från Excel till Integrated Business Planning

Hos Volvo Car Engine var situationen ganska annorlunda jämfört med på Electrolux. Som intern leverantör av motorer till Volvo Cars gäller det att hantera en global efterfrågan utan att bygga stora lager. För det krävs en kvalificerad planering, vilket var bakgrunden till att ett stort arbete sattes igång 2016 med ambitionen att ta planeringen till en ny nivå.

– Vi behövde lämna ett arbetssätt där väldigt

mycket gjordes i Excel. Fokus blev därför att hantera vår taktiska planering. Vi bröt ned insatsen i tio olika deluppdrag, där SAP Integrated Business Planning, IBP, var ett av dessa uppdrag, förklarar Monica Gustafson, Program Manager, Volvo Car Engine.

– Vi har en tydlig strategi att även implementera SAP:s ERP-system i Sverige eftersom vi redan använder det vid vår fabrik i Kina. Vi tänkte därför att om SAP:s planeringsverktyg möter våra kriterier så har vi egentligen ingen anledning att utvärdera något annat och så blev det.

Stand-alone-lösning i molnet

Monica berättar att det var viktigt att komma igång snabbt för att lyfta den taktiska planeringen och undvika ständiga omplaneringar i verksamheten. Volvo Car Engine valde därför att implementera SAP IBP som en stand-alone-lösning i molnet, frikopplad från alla andra system.

– Nu kan vi jobba mycket mer proaktivt i stället för reaktivt, svara snabbt på kundernas förfrågningar och så vidare. Nu har vi gjort ett avstamp inför framtiden, förbättringsresan har bara börjat!



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

Logistikbranschen står inför avgörande förändring av kultur, teknik och kundfokus

AV JOHAN JEMDAHL

De snabba förändringarna som pågår, till stor del drivna av teknik av olika slag, sätter varje företag under press att förändra och transformera. Inte för förändringens skull som sådan utan snarare för att vidmakthålla sin konkurrenskraft och hålla sig relevant för befintliga och potentiella kunder och anställda. Uttrycket "det som förde oss hit, kommer inte att hålla oss här" är i min värld mer relevant än på länge.

Jag har under mer än 25 år arbetat med operationer av olika slag och haft förmånen att spendera en majoritet av den tiden inom supply chain och logistik. Ett område jag finner väldigt fascinerande och stimulerande och ett område som tyvärr alltför ofta inte riktigt är prio i bolagsledning. Sedan 2017 arbetar jag inom transport- och speditivsvärlden, men har under åren dessförinnan mestadels varit kund till densamma. Jag har under åren arbetat med fantastiska individer, dedikerade, resursstarka och smarta och med enastående genomförandeförmåga. Att verka inom supply chain och logistik är som en känd rocktrummis sa i ett helt annat sammanhang: Never a dull moment.

Logistikvärlden behöver skakas om

Det finns alltid en risk för att generalisera. Men om jag utmanar lite så är det min uppfattning att många logistikaktörer organiserar sig mer eller mindre på samma sätt och att kulturerna i bolagen enbart skiljer sig marginellt. Maskulint beteende,

fokus på den egna raden, silotänkande och viss grad av gråskala kring vinstdelning mellan parter är tyvärr kännetecken som många känner igen. Branschen präglas dessutom av låga marginaler och produkter/tjänster som är svåra att differentiera – ofta baserade på samma leverantörsbaser vilket gör att det blir ett utbrett kostnadsfokus.

Mer samarbete för innovation

Men i en alltmer transparent och snabbfotad omvärld där snarare samverkan premieras så riskerar denna miljö att försvåra just det djupa samarbete över bolagsgränser som krävs för signifikant innovation och förändring. Sedan är vi en bransch där man snarare roterar inom branschen än söker sig utanför, vare sig som sökande eller rekryterande. Många personer flyttar mellan olika logistikföretag och det är relativt lätt att hitta mer eller mindre samma jobb i ett annat bolag. Och när man letar efter ersättare så söks det ofta efter samma som profil som tidigare lämnat. Idéer och ibland kunder transporteras



Johan Jemdahl, vd Greencarrier Group.

därmed från ett företag till ett annat. Resultatet blir att kundrelationerna därför inte utvecklas med nya perspektiv och fundamentalt värdeskapande för kunden i åtanke.

Nya perspektiv

En internationell undersökning bland över 2 000 respondenter från logistikbolag visade att personer utan erfarenhet från logistikbranschen ofta får svårt att accepteras i en logistikorganisation. De passar ofta inte in i de traditionella rutorna och har olika tankesätt och färdigheter. De har svårt att få in sina idéer och ändra saker och lämnar tyvärr ofta ganska snabbt. Därför riskerar logistikorganisationer gå miste om välbehövliga nya perspektiv och möjligheter som de kan behöva för att förändra sin verksamhet. Det här är inte unikt för logistikbranschen, utan dessvärre vanligt i de flesta branscher. Men det är idag som nämnts stor internrotation inom branschen och med nya spelare som Amazon – som kommer från en helt annan bakgrund och som tar sin utgångspunkt i obrutet fokus på värde för kund, kombinerat med tung innovation och analytics för att konstant utmana och förbättra – så kommer en traditionell logistikleverantör inte vinna morgondagen med gårdagens arbetssätt. På så sätt är det väldigt nyttigt att ett bolag som Amazon kommer in.

Vi behöver mer fantasi

För närvarande upplever branschen några disruptiva aktörer som driver på förändring kring hur man tänker, gör affärer och arbetar med sina medarbetare.

Jag tänker främst på Amazon, men även på digitala logistikleverantörer som Flexport. Kring de senare finns mycket att säga och mycket återstår att bevisa. Men oavsett så är uppkomsten av såväl Flexport som Amazon en trigger för traditionella logistikföretag att ompröva sina strategier och förmågor. Det är väldigt vitaliserande för en bransch som annars varit präglad av "more of the same". Många bolag upplever att de gjort digital utveckling sedan årtal vilket oftast kan beskrivas som optimering av de processer och system man redan har. Endast ett fåtal kan ses ha gjort anmärkningsvärda undantag från detta. Det här till viss del defensiva beteendet är en anledning till att vi som bransch kan störas av företag som Amazon, Flexport m.fl. Fantasin att skapa nya sätt att sälja och driva logistiktjänster är vitaliserande och det lockar talanger utanför branschen att söka sig till logistikbolag på ett helt nytt sätt. Vilket är väldigt positivt för branschen som kanske inte varit på topplistan över var nybakade civilingenjörer helst vill arbeta.

Teknik, kultur och kompetens

Sedan har den teknikrevolution som jag och flera med mig tycker om att kalla "Den 4:e industriella revolutionen" möjliggjort mycket av den disruption vi ser och kommer se ännu mer av. Oavsett om man gillar det eller ej, tar dessa de nya logistikaktörerna med sig nya idéer och nytt blod in i logistikvärlden, vilket är nödvändigt och bra för alla existerande spelare. Att vara logistikleverantör av något slag handlar om förtroende och förtroende uppstår

mellan människor. Hela processen för att vinna, implementera och driva en logistikverksamhet beror på människor, hur de litar på varandra och hur bra de samarbetar. Inom branschen säger vi ofta "vi are people's business". Detta till trots så är många logistikföretag underutnyttjade vad gäller deras utvecklingsinitiativ för människor och kulturer. Enorma summor spenderas på system, men i jämförelse bara en bråkdel av det på utveckling av kultur, kompetenser och mjuka organisatoriska färdigheter. Här behöver vi bli bättre som bransch.

Vad ska vi förbättra?

Jag har valt att fokusera följande tre transformationsområden som jag ser viktiga i logistikbranschens utveckling:

1. Organisationskultur och personlig utveckling

För att klara av den snabbfotade och högst dynamiska framtid som vi står inför är det företagskulturen som kommer kunna lyfta och utveckla individer att främja samverkan inom men även med externa parter. Att skapa en inkluderande och transparent kultur där alla bidrar till utveckling och en kultur av mer iterativ och lärande karaktär kommer att vara avgörande. Det är också viktigt att vi ökar diversifieringen när vi rekryterar. Människor med olika bakgrund, fler kvinnor och ökad grad av kognitiv mångfald är av yttersta vikt. Sammantaget kräver detta modiga ledare som vågar sänka garden, men lika mycket medarbetare som vill ta ansvar och driva utveckling. De kulturer som präglas av "det är inte mitt ansvar" och en grad av "offermentalitet" – dvs. det är någon annan som inte gjort något som påverkar mig – kommer få det svårt på flera plan. Vilken kultur vi väljer att ha och forma är vårt eget ansvar oavsett vilken roll vi har.

2. Outtröttligt kundfokus

Vi har ett högt kundfokus i branschen. Är man kund blir man väl omhändertagen. Men oftast består fokus i att respondera på kunders behov snarare att forma kunders värdekedjor. Det senare kräver mer av oss och till viss del andra kompetenser och förmågor än vad vi är vana vid. I en allt mer transparent värld, där kunder sitter på allt mer information, lättare kan jämföra alternativ och där kunderna blivit mer professionella som köpare måste ett utifrån och in tänk forma verksamheten. I en värld där kraven på snabba fötter, dynamik, korta ledtider och hög kundservice ökar, i kombination med konstant prispress så krävs förändrade sätt att vinna och förtjäna sina kunder.

Att sitta på information och ha en bra relation med kunden räcker inte. Du kommer allt mer behöva visa kunden din förmåga att använda den information och vilka resultat som kan skapas till kundens fördel.

Smartare beslut

Du behöver proaktivt skapa insikt om förbättringsmöjligheter hos kunden, genom att använda all den data du har om kundernas business och koppla samman denna med all data du har om flöden och logistik, och på det sättet hjälpa kunden att fatta smartare beslut. Detta är något helt annat än att svara på kundens förfrågningar på ett excellent sätt. Förmågan att driva kontinuerliga förändringar och verklig "performance management" med utgångspunkt i kundvärdet blir därmed centralt. Detta är lätt att säga, men kräver ofta såväl avsatt tid, men än mer andra typer av kompetenser än vad logistikverksamheter normalt har.

Nytt ledar- och medarbetarskap

Detta i kombination med goda relationer är för mig vitala delar för att vara relevant även i morgondagens värld. Detta ställer till viss del andra krav på ledarskap, men även på medarbetarskap. "Command and control" kommer inte fungera, men inte heller att vänta på instruktion och vara passiv som medarbetare. Därför ser jag att det även behövs stora investeringar i kultur och ledarskap för att lyckas med det här skiftet. Det finns givetvis många bolag och enheter som är jätteduktiga, men med organisation och organisationskultur blir du aldrig färdig, utan det är något som konstant måste utvecklas och drivas. Här har medarbetarna minst lika stort ansvar som ledarna, även om det börjar hos ledningen.

3. Innovation och ständiga förbättringar

För mig handlar innovation mer om många små steg än om paradigmskiften. Sådana sker givetvis också, men det är ofta först i backspegeln som man ser att det skett ett skifte och vilka som hängt med och inte. Att ligga med örat mot rälsen, säkra att man är en "fast follower", driva förändring med en strategisk intention i sikte och ta sig dit via många små steg är enligt min erfarenhet den bästa vägen till förändring. Det är också lättare att få med sig organisationen på en sån väg och få organisationen och medarbetarna att känna att de äger planen, aktiviteterna och resultaten om du tar små steg i en tydlig riktning. Att driva innovation handlar för mig mycket om att ständigt söka förbättra och ständigt våga utmana sina uppfattningar om hur saker är. Sedan handlar det om att få organisationen att driva

detta själva, från toppen ger sällan varaktiga resultat och det lyfter framförallt inte fram det bästa hos medarbetarna och du missar att få ut värde av en intellektuell talangpool.

Ta kundens perspektiv

För att vara relevant behöver förbättringsdrivet baseras på ett utifrån och in perspektiv – ett perspektiv där vi tar kundens plats och funderar på värde för kund. Man får inte bli för kär i sina egna lösningar och produkter, vilket tyvärr är vanligt. Det är lätt att tro att kunden köper värdet i din produkt, när de egentligen sett ur sitt perspektiv köper ett annat värde. Att förstå kundens situation och utifrån kundperspektivet och behoven driva innovation av de egna processerna, strukturerna och lösningarna är essentiellt. Detta har alltid varit viktigt, men i en allt mer upplyst och digitaliserad värld kommer det bli helt avgörande. Att i sin innovation använda all den data man de facto sitter på är vitalt och allt mer förväntat av kunderna. Big data, data analytics,

machine learning och AI kommer vara centrala delar i logistikbolags kapabilitetsportfölj för att vinna och vara relevanta i framtiden.

Fantastisk grund

Vi har en fantastisk grund i det "people business mind-set" och påhittighets- och lösningsfokus som finns i branschen. Men i den 4:e industriella revolutionens värld kan vi inte förlita oss på gammal kunskap och metoder och inte förvänta oss att morgondagen ser ut ungefär ut som gårdagen och att vi därmed kan trimma gårdagens formler för att vinna morgondagen.

Never a dull moment!

Johan Jemdahl är vd för Greencarrier.

IT'S TIME TO RELEASE THE POWER IN YOUR SUPPLY CHAIN ECONOMY.

Others may only see supply chains. Business systems. Logistics. Data. Human interactions. But we see more. Way, way more. Our speciality is about improving your company's supply chain. We identify and release all that unused, unseen, unbelievable power of yours. It's about time, don't you think? Curious? Get inspired at pipechain.com

Contact: info@pipechain.com

Pipe Chain
RELEASING SUPPLY CHAIN POWER

Vilket leveransalternativ föredrar egentligen dina kunder?

AV FREDRIK ENG LARSSON, OLOV ISAKSSON OCH NESLIHAN ÖZLU

2020 är ett speciellt år på många sätt. En konsekvens av den pågående pandemin är en lavinartad tillväxt i e-handeln. Enligt PostNords ehandelsbarometer ökade e-handeln med 49 % i Sverige under det andra kvartalet 2020, jämfört med Q2 2019. Det mesta tyder på att utvecklingen kommer att fortsätta åt samma håll vilket innebär en utmaning för detaljhandeln.

En del av denna utmaning ligger i frågan om last-mile delivery – alltså hur produkterna levereras till kunden. Även om leveransen ofta inte utförs av e-handlaren själv så är det fortfarande en av de viktigaste faktorerna för kundnöjdhet.

När en kund vill avsluta sitt köp online presenteras de oftast med olika leveransalternativ. Dessa alternativ kan variera avseende bland annat pris, leveranshastighet, om de är förvalda eller inte och i vilken rangordning de visas. Sättet varorna levereras på kan också variera: till brevlåda, hemleverans, paketombud eller till så kallade paketboxar. E-handlare och logistikföretag jobbar nu hårt för att ta fram och investera i olika typer av alternativ. Men

vad föredrar e-handelskunder egentligen? I de flesta länder är hemleverans helt dominerande, men inte i Sverige. Många hävdar att svenskar och Sverige är annorlunda; att svenska konsumenter vill ha varor till ombud och inte till hemmet. Men stämmer detta verkligen?

Fråga kunden eller studera beteendet?

Att svara på frågan om vilka leveransalternativ som kunder föredrar är emellertid inte helt lätt. Ett sätt skulle kunna vara att fråga kunderna. Tyvärr finns det ofta en väldigt stor skillnad mellan det vi människor säger att vi skulle göra och hur vi faktiskt agerar, något som setts i många studier. En enkät



Fredrik Eng Larsson och Olov Isaksson är lektorer och Neslihan Özlu doktorand i Operations Management vid Stockholm Business School, Stockholms universitet. I deras forskning utvecklar de bland annat analysmetoder för förbättrad mätning, prognostisering och styrning av supply chains, med huvudfokus på detaljhandeln.

ger därför ofta vilseledande resultat. Ett bättre alternativ är att analysera vad kunderna faktiskt väljer vid utcheckning. Men – även detta kan vara problematiskt. För det första, så får alla kunder inte alltid välja mellan samma leveransalternativ. Om ett alternativ erbjuds till nästan alla kunder medan övriga alternativ endast visas för några kunder, så är det inte så konstigt om alternativet som alla får se väljs oftare än alla andra alternativ. För det andra, så är det viktigt att ta hänsyn till hur ett alternativ presenteras. Leveransalternativ som är förvalda eller ligger högst upp kan verka populära bara för att de är just förvalda eller högst upp. Ett tredje problem är att olika leveransalternativ erbjuds till olika pris och med olika långa leveranstider. Om vi vill förstå vilken

typ av leveransalternativ som kunder värdesätter mest måste vi därför ta reda på vilket leveransalternativ de skulle ha valt om alternativen hade haft samma pris och samma leveranstid, och presenterats på samma sätt.

Pågående forskningsstudie ger svar

I en pågående forskningsstudie i samarbete med företaget Ingrid – ett företag som hjälper e-handlare med leveransoptimering – har vi försökt svara på dessa frågor. Genom att utveckla metoder och modeller för att analysera utcheckningsdata och kundval från 28 svenska e-handlare, har vi kunnat skapa en bild av vad den genomsnittliga kunden har för preferenser.

Emerging technologies drives operations efficiencies

Helping you respond to the unique demands that you may be facing providing continuity of service at all times, Oracle is committed to supporting your business.



25% Fulfillment error reduction

87% of organizations adding blockchain to SCM capabilities say the ROI has met or exceeded expectations.



26% Manufacturing downtime reduction

88% of organizations using IoT data to support SCM say the ROI has met or exceeded expectations.



30% Stock-out reduction

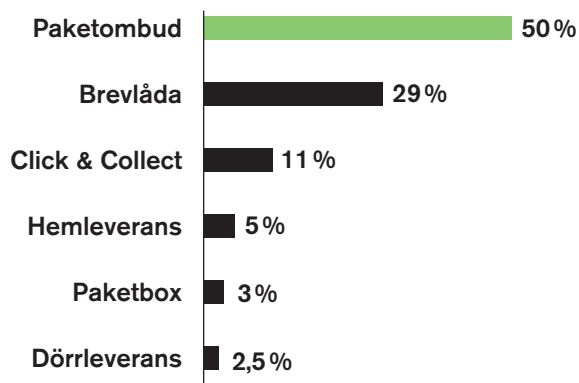
76% of organizations cite, a realized benefit of AI-powered SCM, as increased employee productivity.



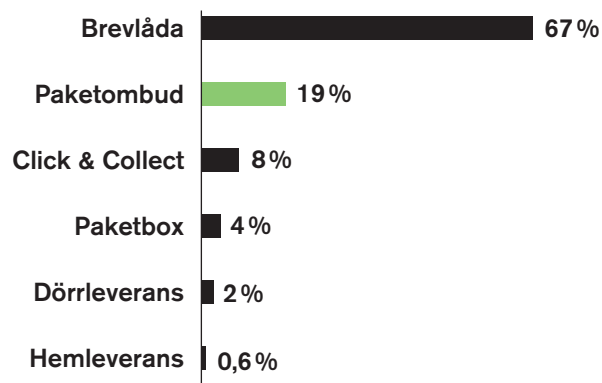
Find out more: oracle.com/goto/emerging-tech

Source: "Emerging Technologies: The competitive edge for finance and operations" 2020 ESG-Oracle Research; 700 Finance & Operations leaders internationally to understand how they are getting ahead of their competitors through adopting emerging technologies. Originally published on 12 February 2020.

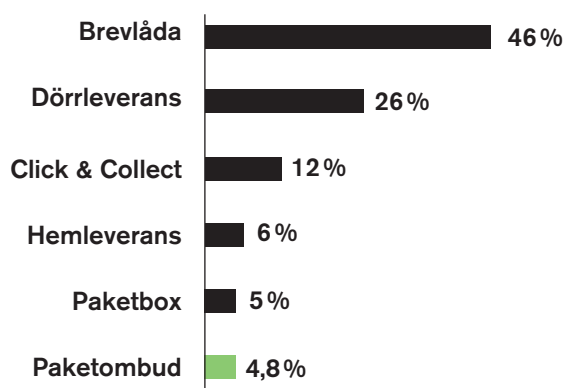
ORACLE



Figur 1. Hur ofta olika leversansalternativ väljs.



Figur 2. Vad kunder skulle ha valt om alla alternativ hade varit tillgängliga.



Figur 3. Vad kunder skulle ha valt om alla alternativ funnits tillgängliga och om de haft samma pris och leveranstid.

Hälften väljer paketombud i avsaknad av alternativ

Om man tittar på hur ofta kunder väljer olika alternativ (figur 1) så ser man att paketombud är det absolut vanligaste leveranssättet, följt av brevlåda. Hälften väljer paketombud. Detta behöver dock inte betyda att de flesta föredrar paketombud, som ofta görs gällande. En annan förklaring kan vara att många inte har möjligheten att välja andra leveransalternativ på grund av var de bor eller för att paketet är för stort för brevlådan. Om vi istället tittar på vad kunderna skulle ha valt om alla alternativ hade varit tillgängliga (figur 2), så ser bilden väldigt annorlunda ut – om det gick skulle de flesta föredra att få sitt paket levererat hem till brevlådan. Endast 19 % skulle föredra paketombud. Om vi slutgiltigen tittar på vad kunderna skulle ha valt om alla alternativ hade varit tillgängliga och om alla hade haft samma pris och leveranstid (och presenteras på samma sätt) så ser vi att alternativet paketombud faktiskt hamnar längst ner på listan.

Allt lika vill konsumenten ha leveransen i brevlådan eller till dörren

Att döma av datan ser det faktiskt ut som att den enda anledningen till att kunder faktiskt väljer upphämtning hos ett ombud är för att det ofta är gratis och/eller det enda tillgängliga alternativet – inte för att man faktiskt föredrar det. Om alla alternativ skulle finnas tillgängliga med samma pris och leveranstid så har kunder en stark preferens för leverans till brevlådan eller dörren. Eller, uttryckt i betalningsvilja, så är kunder i genomsnitt villiga att betala ungefär 30 SEK mer för leverans till dörr jämfört med ombud. Detta kan tyda på ett flertal orsaker:

- 1) kunder vill inte behöva passa en viss tid för att få ett paket,
- 2) kunder vill inte behöva förflytta sig, och
- 3) kunder föredrar en leverans som inte innebär en personlig kontakt. (Se figur 3).

Stora geografiska variationer

Vidare kan vi se att det skiljer sig markant beroende

på var man bor och priset på de varor man handlat. Till exempel är paketombud klart populärare på landsbygden än i städer. I städer är kunder dessutom extremt känsliga för avståndet till ombudet, där tio minuter verkar vara en maxgräns för vad som ses som acceptabelt. Vi ser även att priset på varan gör kunder mer benägna att välja dyrare leveransalternativ så som hemleverans.

Fler spännande frågor att besvara

Dessa resultat leder till en rad följdfrågor såsom hur kundbeteendet skiljer sig beroende på vad man köper, när och hur man köper, och om det har ändrat sig under Coronapandemin. Detta är saker som vi tittar på i nuläget och som kommer att behandlas i en populärvetenskaplig forskningsrapport¹ som vi skriver tillsammans med vår forskningspartner, som planeras att släppas under hösten 2020.

Vi tror att insikterna från denna studie har viktiga konsekvenser för logistikbranschen, och för samhällsplanering av stadslogistik men inte minst hur den enskilde detaljhandlaren bör tänka angående sitt utbud av leveransalternativ.

**1) Özlu, N., Eng-Larsson, F., Isaksson, O. (2020). Home delivery, in-store pickup, or something in between? Customers' preference for fulfilment options in online retail. Stockholm University Working Paper.*

Digital S&OP – agile supply chain planning in times of rapid change

Visit us at [optimitysoftware.com](https://www.optimitysoftware.com) and learn more about how we assist companies like Löfbergs, Orkla, Trelleborg, Unilever and others to get increased control, accuracy and profitability with intelligent software.

Focus Industries:



Food and beverages



Manufacturing



Distribution



Framgångsfaktorer för effektiv Sales & Operations Planning



I mitten av oktober möttes Patrik Jonsson, Metta Lundquist, Roger Lindau och Emir Musabasic för att prata om Supply Chain & Operations Planning, S&OP. Centrala frågor under samtalet var bland annat hur ett arbete med S&OP leder till framgång, hur processen kan mätas och hur smarta mjukvaror kan göra stor skillnad. I det följande refereras samtalet i sammanfattning på svenska. Hela samtalet kan du lyssna till som podd på engelska, i serien Supply Chain Executive. Finns där poddar finns.

Patrik Jonsson, professor i operations and supply chain management, på Chalmers University of Technology inledde med att försöka definiera vad S&OP är för något.

– S&OP kan vara svårt, men definitionen är ganska enkel. Det är en långsiktig, övergripande plan för hur man ska arbeta och besluta om framtiden. Det vi planerar att leverera, köpa in och tillverka är i fokus och dessa planer ska vara i balans långsiktigt, förklarar Patrik Jonsson och lägger till:

– För att lyckas behöver mängder av funktioner involveras i processen – som är extremt funktions-överskridande och strategisk. Om vi kan fatta beslut om detta på en övergripande nivå så har vi en stabil situation som skapar en god grund för alla involverade funktioner.

Gammalt koncept som fått en renässans

Precis som med supply chain management så har konceptet S&OP sina rötter i åttiotalet. Sedan dess



Foto: Oracle



Foto: J-O Yxell

Roger Lindau, Senior Executive Advisor SCM, Nordics, på Oracle. Patrik Jonsson, professor i operations and supply chain management, på Chalmers University of Technology.

har det skett en ständig utveckling och just nu är det något en renässans för konceptet menar Roger Lindau, Senior Executive Advisor SCM, Nordics, på Oracle.

– Om processen används på rätt sätt så kan du identifiera överskott och brister i din planering. Ju mer du går in i detta så förstår du att de resurser som har långa ledtider behöver planeras i en process för att du ska kunna hantera detta på ett mer smid-

igt sätt och han en beredskap för olika händelser i omvärlden.

– Det har aldrig varit viktigare att ha den här visibiliteten. Det sker massor av disruptioner i supply chain, inte bara Covid-19. Allt detta gör att vi måste planera och omplanera kontinuerligt så att kritiska resurser säkras och är optimalt allokerade, menar Emir Musabasic, Supply Chain & Logistics Management Account Director på Oracle.



ELEMENT
LOGIC



Med anledning av vår tillväxt och konsolidering av våra två svenska lager till ett i Örebro, var vi tvungna att vidta åtgärder för att optimera flödet i vårt logistikcenter.

Element Logic var vårt naturliga val av distributör, vi visste att de hade kompetens och förmåga att leverera den bästa lösningen när de implementerade AutoStore i vårt logistikcenter 2012 och en framgångsrik utbyggnad 2015.



**Pontus Glasberg,
CLO/Logistikchef, Swedol**



Foto: kasinv/iStock

Goda råd för framgång

Patrik Jonsson är glad men samtidigt lite förbryllad över att S&OP slår igenom bredare först nu. På frågan om vilka hans goda råd är för att lyckas med S&OP konstaterar han att det är centralt att arbeta med S&OP som en långsiktig process.

– Viktigt att ha ett långsiktigt fokus och komma bort från att titta på det historiska och den nuvarande veckan när du arbetar med S&OP. Du måste därför ha andra processer i gång och andra forum som hanterar den kortsiktiga planeringen. Har man inte det är det väldigt svårt att få rätt fokus i arbetet med S&OP, säger Patrik och fortsätter:

– Sen är det väldigt lätt att få en process på plats och utveckla mötesstrukturer och så vidare. Men det är en utmaning att jobba med detta långsiktigt. Det är en långsiktig resa som handlar om förändring och att ta små steg och förbättra gradvis. Då behövs dedikerade personer internt som driver på och utvecklar kunskapen kring detta internt.

”Top management commitment”

Roger Lindau lägger till att företagsledningens engagemang är helt avgörande – finns inte det så funkar inte Sales & Operations Planning, menar han.

– Detta är nummer ett! Utan ledningens stöd och

engagemang är det kört. Sen behöver du ha flaggbärare, dedikerade personer i organisationen som brinner för detta och driver processen internt, skapar engagemang och så vidare.

Kan mjukvaror göra skillnad?

– Vi gjorde en genomgång av vår S&OP-process för några år sedan och vi insåg att om vi ska komma vidare till en mer avancerad nivå med vårt arbete så behöver vi ha en mjukvara som hjälper oss med scenarios, aggregeringar där vi kan ta hänsyn till möjligheter, sårbarheter och annat för att kunna göra beräkningar, säger Metta Lundquist, Solution Architect ERP på Cloetta och en ivrig förespråkare av S&OP.

Patrik Jonsson håller med konstaterar med akademikernas faktabas att mjukvaror faktiskt gör skillnad i arbetet med S&OP.

– Det viktiga är att kunna arbeta med och presentera data av god kvalitet. I början funkar det bra med ERP, excel och power point. Men för att arbeta på en mer avancerad nivå och blir riktigt bra kan du inte sitta och göra manuella scenarios, utan du ska ägna din tid åt att göra bedömningar och fatta beslut baserade på data, konstaterar han.

Måste nå en viss mognad

Verktygen finns ute på marknaden från en rad mjukvarubolag, men fortfarande är inte användningen av S&OP-mjukvaror så utbredd, vilket delvis kan förklaras av att ett företag först måste nå en viss mognadsgrad i sitt arbete.

– Det behövs först en process på plats och människor som är involverade och det är först där-
efter som du kan ha nytta av S&OP-mjukvaran. Så detta tar ofta en viss tid, men när du lägger till en mjukvara så blir processen enklare att arbeta med, samverkan underlättas mellan olika funktioner och det blir lättare att upprätthålla arbetet över tid, menar Emir.

Hur mäter man framgång?

S&OP har som yttersta målsättning att genom en långsiktig planerad balansering mellan tillgång och efterfrågan utnyttja kapaciteten på bästa sätt, erbjuda en hög kundservice och ytterst driva lönsamhet och tillväxt. Men hur vet vi att vår process är effektiv?

– S&OP har massor av positiva effekter, men alla frågar mig om "business casen" och jag har de egentligen inte. När människor pratar med varandra med ett gemensamt språk och om det gemensamma arbetet med S&OP mellan mötena så är det ett positivt tecken på att det fungerar. S&OP har så många positiva effekter när det fungerar, men hur ska du kunna härleda att alla de små beslut som fattas i en S&OP-process är orsaken till ökad tillväxt eller minskade lager, konstaterar Patrik Jonsson.

Texten är ett kort sammandrag av ett poddsamtal på temat Sales & Operations Planning, S&OP, som genomfördes på engelska i mitten av oktober. Samtalet finns bland annat på Spotify, iTunes och Soundcloud i serien Supply Chain Executive. Avsnittet producerades av Supply Chain Effect i samarbete med Oracle.

LIVING LOGISTICS MOVING FASHION

Fashion and clothing

Customised intralogistics for the fashion industry: powerful and flexible. TGW has the perfect solution for the challenges of e-commerce and omnichannel retail.

www.tgw-group.com

FÖR BESLUTFATTARE I SUPPLY CHAIN

Supply Chain Effect

MMXXI

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**



Stockholms
universitet



LUND
UNIVERSITY

6 nummer 2021:

NR 1 *distribueras vecka 8.*
Fördjupning: **Hållbarhet, risk och resiliens i supply chain**

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

NR 3 *distribueras vecka 25.*
Fördjupning: **Low hanging fruits - smartaste teknik- och systemlösningarna i supply chain**

NR 4 *distribueras vecka 38.*
Fördjupning: **Supply chain design, planering och optimering**

NR 5 *distribueras vecka 45.*
Fördjupning: **Visibilitet och samverkan i supply chain**

NR 6 *distribueras vecka 51.*
Fördjupning: **Automation, Robotar, AI och ML**

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



MADE BY ZEBRA MADE FOR YOU

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



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

zebra.com/products



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

