

# **Logistikutveckling genom mätsamverkan i handels försörjningskedjor**

Ett projekt finansierat av Handels Utvecklingsråd  
Kontraksnummer 2011:3

Helena Forslund oktober 2011

ISBN 978-91-86983-22-2

**Linnéuniversitetet** 

## Förord

Föreliggande rapport avrapporterar projektet ”Logistikutveckling genom mätsamverkan i handelns försörjningskedjor” bedrivet under perioden april till oktober 2011. Jag vill tacka Handelns Utvecklingsråd för möjligheten att få genomföra projektet, och de närmare tjugo personer som har intervjuats, för deras medverkan. Det är min förhoppning att rapporten ska kunna bidra till kunskapsutvecklingen i handelsnäringen.

Växjö den 28 oktober 2011

Helena Forslund, docent i logistik vid Linnéuniversitetet

## Sammanfattning

Logistik är allt viktigare för handelsföretags konkurrenskraft. Ett sätt att säkerställa logistikutveckling i handelns försörjningskedjor är att fokusera på hur man mäter och förbättrar sina gemensamma logistikprestationer, såsom ledtid och servicegrad. Metoden har varit fallstudier av fem fall i olika branscher. Studien har haft tre frågeställningar.

Hur arbetar man med logistikmätningar i handelns försörjningskedjor i Sverige? Detaljerade beskrivningar av detta ges från t ex dagligvaru-, hemtextil- och sportbranscherna. Stora skillnader mellan de undersökta företagen har konstaterats i studien. Det finns också stora skillnader i vilken grad företagen samverkar med varandra. Förslag till utveckling av varje studerat fall ges.

Vilka goda lösningar för samverkan kring logistikmätningar har man hittat? Exempel är härledd mätlogik i hela försörjningskedjan, branschstandard för mätning, gemensamma mål och gemensamt arbetssätt. Detta kan andra handelsföretag inspireras av.

Vilka hinder och utmaningar har man stött på? Ett stort antal hinder har påträffats, exempelvis brist på tillit, brist på kunskap, svårigheter att samverka med category-management-funktionen samt bristande IT-stöd för datafångst och rapportering. Kunskap om och förståelse för hinder bör vara en viktig del av att arbeta med prestationsmätningar som ska leda till logistikutveckling.

Det är angeläget att dessa resultat sprids till branschen för att bidra till kunskapsutvecklingen i handelsnäringen. Åtta olika förslag till fortsatta studier presenteras avslutningsvis.

## Innehållsförteckning

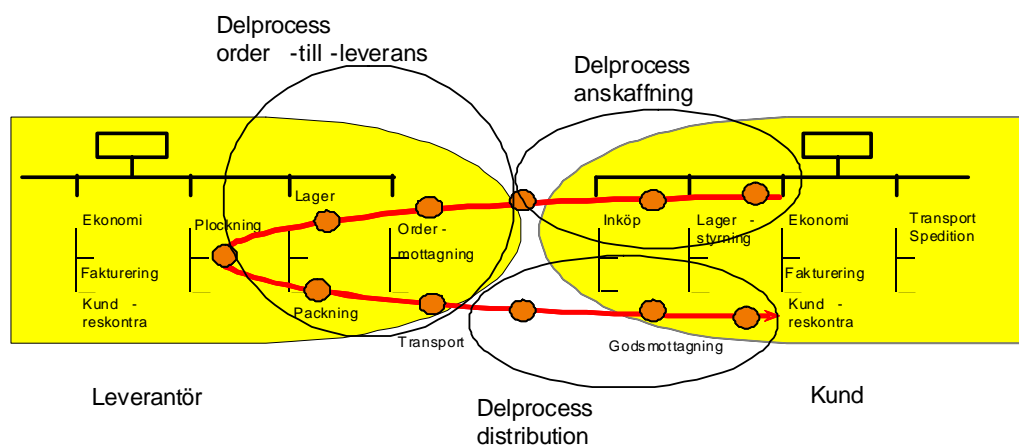
Förord.....	1
Sammanfattning .....	1
1. Introduktion.....	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Problemdiskussion .....	5
1.3. Syfte .....	7
1.4. Disposition .....	7
2. Teoretisk referensram.....	8
2.1. Affärsprocesser i handelns försörjningskedjor.....	8
2.2. PM-processen.....	10
3. Metod .....	15
4. Fem fallbeskrivningar i handelns försörjningskedjor.....	17
4.1. Fall A. K – fordonskomponenttillverkaren och L – metallgrossisten .....	17
4.2. Fall B. K – dagligvarugrossisten och L – kolonialvarutillverkaren .....	23
4.3. Fall C. K – hemtextilgrossisten och L – textiltillverkaren .....	30
4.4. Fall D. K - non-food-grossisten och L – kemitillverkaren .....	35
4.5. Fall E. K – sportgrossisten och L – skotillverkaren .....	42
5. Analys .....	49
5.1. Logistikmätsamverkan i handelns försörjningskedjor .....	49
5.2. Best-practice för logistikmätsamverkan.....	52
5.3. Hinder för logistikmätsamverkan.....	54
6. Slutsatser – logistikutveckling genom mätsamverkan i handelns försörjningskedjor.....	57
7. Fortsatta studier.....	58
Referenser .....	62

# 1. Introduktion

## 1.1. Bakgrund

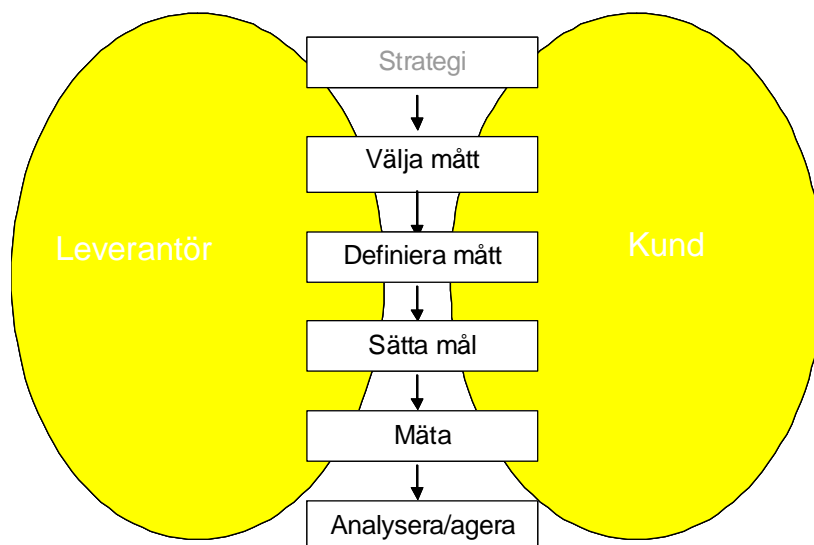
Effektiva inköp, lagerhållning och distribution från produktionsenheten och nedströms är ofta avgörande för handelsföretags konkurrenskraft. På grund av krav på kortare ledtider är logistikflödet en allt mer central del av affärsverksamheten (HUR, 2010). Mätning och styrning av logistikprestationer, såsom ledtider och leveransprecision, bör därför vara viktigt för att lyckas i dessa ambitioner.

Denna studie fokuserar på logistikprestationer i några affärsprocesser, närmare bestämt de sammanlänkade anskaffnings-, order-till-leverans- samt distributionsprocesserna utgående från handelsföretag. Dessa processer visas i figur 1.



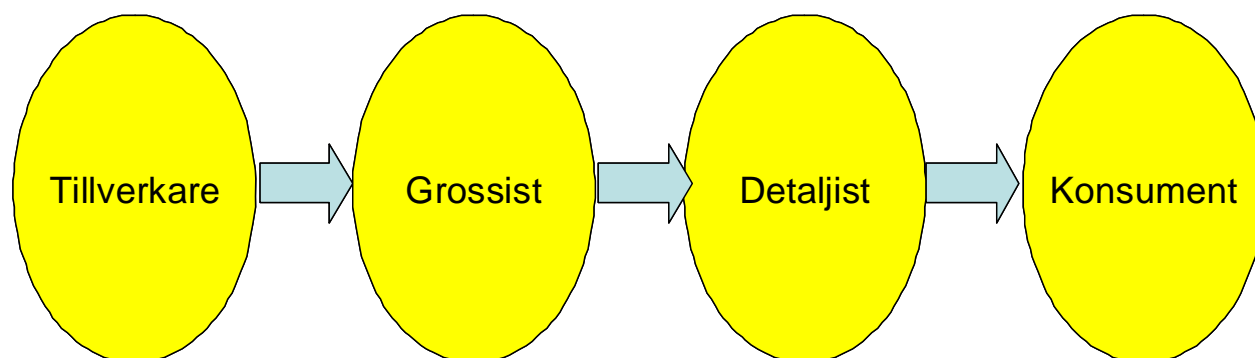
Figur 1. De studerade affärsprocesserna mellan leverantör och kund

Studier om mätning av logistikprestationer i affärsprocesser baseras vanligtvis på tillverkande företag (t. ex. Forslund och Jonsson, 2007; 2010). Nämnade studier har tagit fram ett teoretiskt ramverk för att beskriva mätning av logistikprestationer mellan aktörer i försörjningskedjor, den s.k. PM-processen (the performance management process och förslagsvis prestationsstyrningsprocessen på svenska). PM-processen omfattar sex aktiviteter – att med utgångspunkt i en strategi, välja mått, definiera mått, sätta mål, mäta och analysera/agera. Den visas i figur 2.



Figur 2. PM-processen – the performance management process (Forslund och Jonsson, 2007)

Affärsprocesserna sker mellan aktörer i försörjningskedjor. Figur 3 visar på aktörer i handelns försörjningskedjor; tillverkare, grossister, detaljister och konsumenter. Begreppet aktör ska uttolkas som olika roller i försörjningskedjan, då en aktör/ett företag genom ägande kan verka i flera roller. Mellan dessa aktörer sker ett antal transaktioner och aktiviteter såsom ägande, finansiering, risk, order och betalning (Couglan m fl., 2006).

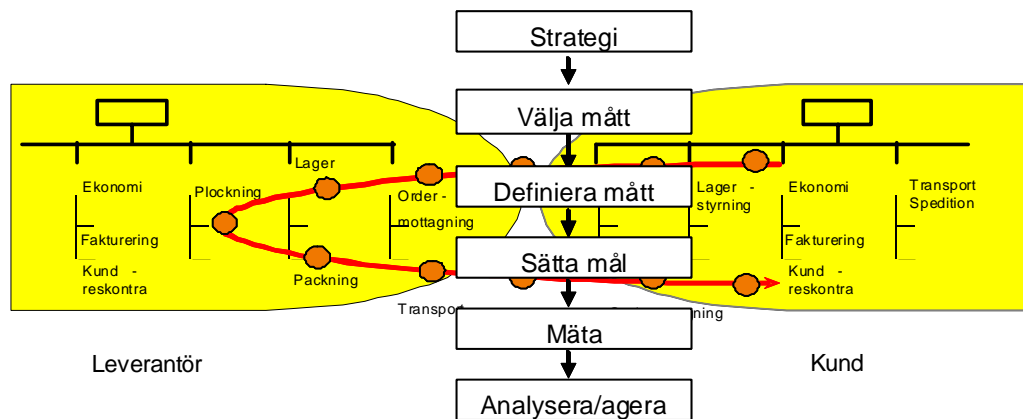


Figur 3. Principskiss över aktörer i handelns försörjningskedjor

## **1.2. Problemdiskussion**

Detaljisternas dominans i försörjningskedjorna har ökat på bekostnad av tillverkarnas (Abrahamsson m fl., 2011). Detaljistkedjorna har utvecklats från passiva mottagare av produkter baserat på uppskattad efterfrågan, till aktiva ”styrare” av påfyllning av produkter mot känd efterfrågan (Ferne m fl., 2010). I och med den stora tillväxten av egna märkesvaror (EMV) tar detaljisterna över många frågor från tillverkarna, vilket ger en ökad konkurrens mellan tillverkare och detaljister (Abrahamsson m fl., 2011). I strävan att nå skalfördelar ses nya ägarförhållanden i försörjningskedjorna, t ex att grossisten köper upp detaljisten vilket benämns vertikal integration (Coughlan m fl., 2006). I många branscher agerar den enskilde handlaren självständigt och lokalt, med ett mindre logistikintresse. Abrahamsson m fl. (2011) konstaterade att i ju högre grad butikerna är fristående, desto mindre utvecklad logistik, ju mer vertikalt integrerade butiker desto mer utvecklad logistik. Begreppet inköpsgrupper kan användas för att beskriva en situation där man försöker balansera de enskilda handlarnas frihet med centralisering av inköp, sortiment och marknadsföring.

I en miljö med stark konkurrens och ökade krav på kundorientering och effektivisering, söker detaljisterna utanför sina organisationer efter möjligheter att utveckla sina försörjningskedjor (Ganesan m fl., 2009). Mätning och styrning av logistikprestationer kan vara ett sätt att utveckla sina försörjningskedjor utanför organisationen d v s i de olika gränssnitten i försörjningskedjan. Papakiriakopoulos och Pramatarı (2010) visade att det är vanligare att aktörer i försörjningskedjor samverkar kring icke-finansiella mått (t ex många logistikmått), än finansiella mått. Figur 4 visar hur PM-processen kan användas för att styra affärsprocesser i gränssnittet mellan leverantör och kund.



Figur 4. PM-processen styr affärsprocesser mellan leverantör och kund

Kunskapen om logistikmätningar i handeln är inte välutvecklad (Kulp m fl., 2004). Spridda kunskaper finns från internationella studier. Det har varit svårt att identifiera svenska studier. Papakiriakopoulos och Pramartari (2010) menade att även om företag i försörjningskedjor har ett konstant behov av att mäta logistikprestationer så är deras mätsystem i praktiken ofta isolerade. Samverkan i försörjningskedjan är en kritisk möjliggörare för ett gemensamt mätsystem. Högsta ledningens engagemang är därför nödvändigt vid implementeringen (ibid). Kulp m fl. (2004) visade i en studie av konsumentinriktade försörjningskedjor, att de relationer där information inte delas och där samverkan inte sker, skiljer sig från andra relationer avseende sin lägre vinstmarginal. Abrahamsson m fl. (2011) visade på integrationsfördelar i handelns försörjningskedjor när aktörerna samarbetar i gränssnitten, t. ex. genom att produkttillverkarna får tillgång till point-of-sales (POS) data och därmed automatiskt kan fylla på grossist- och butikslager med lämpliga varukvantiteter. Forslund och Jonsson (2010) visade att försörjningskedjor som kännetecknas av automatisk mätdatahantering och gemensam analys av mätresultat visar på högre prestationsnivåer än dem som inte gör det.

Det finns alltså indikerade samband mellan samverkan i PM-processer i försörjningskedjan och goda resultat i form av ökad lönsamhet och högre logistikprestationsnivåer. Det bör

därför vara av intresse att genomföra en explorativ studie om samverkan kring logistikmätningar i några av handelns försörjningskedjor. Det finns flera viktiga forskningsfrågor att söka svar på.

**1. Hur ser PM-processerna ut i handelns försörjningskedjor i Sverige?** Det finns kunskaper om hur tillverkande företags PM-processer ser ut och hur man samverkar. Ingen identifierad svensk studie har beskrivit logistikmätningar och samverkan i handelns försörjningskedjor. I vilken grad samverkar aktörerna i sina gränssnitt kring PM-processen, så att t. ex. icke-värdeskapande dubbelarbete elimineras? För att få större bredd i resultaten bör några olika branscher och typer av företag studeras. Studien avser dock inte att göra en bred kartläggning eller "state-of-the-art" beskrivning, utan avser att med en explorativ ansats ta fram några exempel.

**2. Vilka goda lösningar eller best-practice har man hittat?** Med best-practice avses arbetssätt som "sticker ut" som extra goda lösningar på samverkan i PM-processen jämfört med teorin. Dessa lösningar kan andra företag inspireras av.

**3. Vilka hinder och utmaningar har man stött på?** Hinder är upplevda orsaker för att PM-processen inte fungerar. Förståelse för hinder och utmaningar bör också vara viktigt för andra företag.

### **1.3. Syfte**

Syftet med studien är att explorativt beskriva logistikmätsamverkan i några av handelns försörjningskedjor samt identifiera deras "best-practice" och hinder. Målet är att bidra till kunskapsutvecklingen gällande logistikmätningar i handelsnäringen.

### **1.4. Disposition**

Rapporten är organiserad enligt följande: den tar utgångspunkt i en teoretisk referensram kring den kunskap som finns om affärsprocesser och logistikmätningar i handelsföretag. Metodavsnittet beskriver den fallstudie som genomförts. I de fem studerade fallen beskrivs verksamheten, affärsprocesserna och PM-processen. Dessutom genomförs en analys av varje fall. Analysen fokuserar på att besvara de tre forskningsfrågorna i de fem fallen. Slutsatser och förslag till fortsatt forskning presenteras.



## **2. Teoretisk referensram**

I avsnitt 2.1 behandlas de studerade affärsprocesserna. Det är relevant att beskriva dem för att få förståelse för i vilket sammanhang PM-processen verkar. I 2.2 görs en genomgång av PM-processen. I så hög grad som möjligt har handelsrelaterade referenser använts; där sådana saknas har mer generella eller tillverkningsinriktade referenser använts.

### **2.1. Affärsprocesser i handelns försörjningskedjor**

Ett större antal affärsprocesser förekommer mellan kunder och leverantörer i försörjningskedjor. Författare har presenterat olika begreppsuppsättningar för att beskriva dessa processer. Mattsson (2002) identifierade följande sju processtyper; produktutveckling, försäljning, order fulfillment/order-till-leverans, anskaffning, tillverkning/service, distribution och efter leverans. Denna studie fokuserar på de sammanlänkade anskaffnings-, order-till-leverans- och distributionsprocesserna, d v s centrala operativa logistikprocesser.

Papakiriakopoulos och Pramadari (2010) fann att hantering av affärsprocesserna är en utmaning för mätsystem i försörjningskedjan; inte bara de processer som är direkt berörda. Nämnad studie fann att även om en logistikrelation studerades så fanns starka beröringspunkter med beslut som fattades inom andra affärsprocesser, t ex category management. Lärdomarna blev att även category management måste omfattas av samverkan mellan parterna. Schramm-Klein och Morschett (2010) visade på stora skillnader i målsättningar mellan den mer marknadsinriktade category management-funktionen och logistikfunktionen i handelsföretag. Inte minst inom företaget kan bristande samverkan mellan dessa funktioner försämra logistikprestationerna. Logistikprestationerna är i sin tur viktiga för den kundtillfredsställelse och lojalitet som är viktiga för marknadsinriktade processer.

#### **Anskaffningsprocessen**

Anskaffningsprocessen kan definieras börja med ett identifierat materialbehov och sluta med när leverantören fått ordern (Mattsson, 2002). Olika typer av information som kundefterfrågan i form av prognoser, leveransplaner och avrop samt lagernivåer på olika ställen i försörjningskedjan kan utbytas inom denna process (Kulp m fl., 2004). Informationen kan utbytas på olika vis; genom enkel kommunikation som telefon och fax via e-post och EDI till integrerade informationssystem där information från den ena parten går direkt in i den andra partens affärssystem eller via web-portaler (Mattsson, 2002).

### Order-till-leveransprocessen

Denna process kan definieras börja med en erhållen kundorder hos leverantören och sluta med en fakturerad utleverans (Mattsson, 2002). Leverantörsföretagets aktiviteter kan vara uttag från lager eller tillverkning mot order. Vilket av dessa alternativ som tillämpas beror främst på hur långa ledtider kunden kan acceptera i förhållande till produktionsledtiden (ibid).

### Distributionsprocessen

Distributionsprocessen kan definieras börja med en fysiskt tillgänglig produkt att distribuera hos leverantör till produkt på plats hos kund (Mattsson, 2002). Begreppet på plats kan kräva en förklaring. Distributionsprocessen kan omfatta dels själva transporten till kunden, dels de interna processer hos kunden (t ex godsmottagning och intern transport) tills varan är tillgänglig för förbrukning. Ett sätt att beskriva distributionsprocessen är att beskriva de leveransvillkor som används. De vanligaste villkoren är Incoterms® 2010 ([www.swedishtrade.se](http://www.swedishtrade.se)). Incoterms® 2010 innehåller 11 leveransvillkor med olika nivåer av åtaganden för säljaren och köparen, vilka visas i tabell 1.

Tabell 1. Leveransvillkor enligt Incoterms 2010 ([www.swedishtrade.se](http://www.swedishtrade.se))

EXW	Ex Works...named place of delivery
FCA	Free Carrier...named place of delivery
CPT	Carriage Paid to...named place of destination
CIP	Carriage and Insurance Paid to...named place of destination
DAT	Delivered at Terminal...named terminal at port or place of destination
DAP	Delivered at Place...named place of destination
DDP	Delivered Duty Paid...named place of destination
FAS	Free Alongside Ship...named port of shipment
FOB	Free on Board... named port of shipment
CFR	Cost and Freight...named port of destination
CIF	Cost, Insurance and Freight...named port of destination

Många företag har villkoret Free Carrier ... angiven plats (FCA) som standard. Det innebär att köparen hämtar godset hos säljaren eller på en terminal/flygplats i säljarens land. Fördelen med FCA är att det är lätt att kalkylera säljarens kostnader vilka är emballage, lastning på bil alt. transport till överenskommen terminal/flygplats. Om säljaren vill erbjuda sin produkt inklusive frakt till köparens ort finns ett antal valmöjligheter. Fördelen för köparen vid C- och D-villkor är att offerten visar det totala priset och lätt kan jämföras med andra offerter. Minimivillkoret för säljaren är Ex Works (EXW) säljarens lager/fabrik och maximivillkoret är Delivered Duty Paid (DDP) angiven destinationsort.

## **2.2. PM-processen**

Forslund och Jonsson (2007) har tidigare beskrivit logistikmätningssystem som en process (PM-processen, performance management process). Den omfattar sex aktiviteter – strategi, välja prestationsvariabler, definiera mått, sätta mål, mäta och analysera/agera. Dessa aktiviteter går igenom en i taget. Exempel på dess best-practice och hinder behandlas i anslutning till denna genomgång.

Det finns hinder för samverkan i hela PM-processen snarare än i de enskilda aktiviteterna. Brewer och Speh (2001) och Forslund och Jonsson (2009) visade att brist på tillit mellan parterna är ett viktigt hinder, kanske det allra viktigaste, för samverkan. Andra sådana hinder kan vara svårigheter att utveckla en samverkanskultur, svårigheter att veta var man ska börja och bristande kunskaper (Brewer och Speh, 2001).

### **Strategi**

Fokus för denna studie ligger inte på att studera eller utvärdera strategiska frågor i sig, utan enbart se dem som en utgångspunkt för PM-processen. Mätssystem i försörjningskedjan flyttar fokus från strategiska prestationer på ledningsnivå, till operativa prestationer möjliggjorda genom informationsdelning mellan leverantörer och kunder (Papakriakopoulos och Pramadari, 2010). Utgångspunkten för PM-processen bör vara strategisk, så att PM-processen är förankrad i företagets eller försörjningskedjans övergripande konkurrensstrategi (Lohman m fl., 2004). Exempelvis bör en lågkostnadsstrategi präglade en PM-process fokuserande på kostnadsfokuserade mått.

### **Välja mått**

Att välja mått är att konkretisera företagets strategiska val (Lohman m fl., 2004). Theodoras m fl. (2005) identifierade följande logistikmått som viktiga mellan leverantörer och grossister; servicegrad/lagertillgänglighet, kompletta order, oskadade produkter, effektiv returhantering, information om brister, leveransprecision och hantering av expressorder. Menachof m fl. (2009) gjorde en distinktion mellan outbound och inbound ledtid, där outbound sker mellan grossist och butiker medan inbound sker mellan order läggs från grossist och leverans av varor från leverantörer. Wang m fl. (2008) fann att de flesta butiker bara hade uppskattningar av ledtiden från grossist utan att mäta och kontrollera om den hölls.

Papakiriakopoulos och Pramadari (2010) lyfte fram hylltillgänglighet som ett all viktigare mått för detaljister, då det påverkar både intäkter och konsumenttillfredsställelse. Hylltillgänglighet är ett sannare mått än lagertillgänglighet i butik, då detta lager inte nödvändigtvis finns tillgängligt på hyllan utan kan ha "fastnat" tidigare i processen. Forslund och Jonsson (2007) visade att leveransprecision är ett dominerande mått i tillverkande försörjningskedjor.

En utveckling i handelns försörjningskedjor är erkännandet av miljöprestationer, såsom minskade förpackningar och alternativa bränslen (Ferne m fl., 2010). Även livsmedelssäkerhet och flexibilitet fanns vara av framväxande vikt. Papakiriakopoulos och Pramadari (2010) betonade vikten av att begränsa antalet prestationsmått att mäta.

I denna studie hålls fokus kring de mått som delas med andra aktörer i försörjningskedjan, då de innebär störst utmaningar. Mindre intresse läggs på att beskriva företagsinterna mått.

Samverkan och best-practice kring välja mått innebär att aktörerna i försörjningskedjan diskuterar fram och enas om gemensamma, kritiska mått i försörjningskedjan (t ex Forslund och Jonsson, 2010). Det finns flera identifierade hinder. Ett kan vara som Holmberg (2000) visade, att det är vanligt att de mått som används har svag koppling till företagets strategi. Andra hinder kan vara aktörernas skilda prioriteringar av mått och svårigheter att hitta mått som mäter kundens värde (Brewer och Speh, 2001).

### **Definiera mått**

Enligt Papakiriakopoulos och Pramadari (2010) brukar inte studier om prestationsmätningar inkludera hur varje prestationsmått beräknas eller definieras. Det är en viktig länk mellan prestationsmättet och tillgänglig data. Om felaktiga mått mäts kommer felaktiga beslut att bli följden. Bourne m fl. (2002) fann att företag som kategoriserades som framgångsrika inom

prestationsmätningar förstod vikten av att använda validerade och tillräckligt detaljerade definitioner av mått.

För att mäta servicemått som ledtid och leveransprecision visade Forslund och Jonsson (2007) att fyra aspekter måste fastställas av aktörerna i försörjningskedjan. Den första är mätobjektet; order, orderrad, värde etc. Den andra är tidsenheten; vecka, dag, time eller fönster. Den tredje är mätpunkten; var i flödet man mäter t ex levererad från leverantör, mottagen hos kund eller längre in i kundens affärsprocesser. Den fjärde är jämförelsetiden; om man jämför med önskad eller överkommen tidpunkt.

Papakiriakopoulos och Pramadari (2010) visade på flera olika beräkningsmetoder för hylltillgänglighet i butik.

Som best-practice för att säkerställa gemensamma definitioner av prestationsmått rekommenderade Lohman m fl. (2004) en "mätordlista" där all information kring måttens definitioner samlas. Hinder i definiera mått kan vara affärssystemens/IT-systemens möjlighet att skraddarsy definitioner i detalj och att använda olika definitioner för olika försörjningskedjor (Forslund, 2010).

### **Sätta mål**

Det är inte enkelt att sätta specifika och precisa mål. Många företag i en studie av företag som jobbade i kvalitetsprojekt, rapporterade problem med att sätta mål, att de saknade mål, att mål var subjektiva och vaga och problem med inkonsistens mellan olika slags mål (Soltani m fl., 2004). Mål är ofta baserade på leverantörens subjektiva tolkning av kundens behov; för att få mål att avspegla kundens verkliga behov bör målen sättas gemensamt (Holmberg, 2000). Wang m fl. (2008) menade att det är brist på konceptuella ramverk för att hantera differentierade målsättningar för olika kanaler eller försörjningskedjor. Theodoras m fl. (2005) fann att livsmedelsgrossister borde differentiera servicenivåmål för olika kundgrupper (vilket även stöds av Wang m fl., 2008). Theodoras m fl. (2005) fann att livsmedelsgrossister borde uppdatera sin kunskap om målsättningar ofta och regelbundet för att förbättra leveransservicen mot butik.

Gemensamma och specifika, differentierade målsättningar för olika produkter, leverantörer och kunder i försörjningskedjan är ett tecken på samverkan/best-practice i sätta mål, medan företagsinterna och generella målsättningar för alla produkter, leverantörer och kunder tyder på låg grad av samverkan (Forslund och Jonsson, 2007). Brewer och Speh (2001) fann att

aktörernas skilda mål kan vara hinder för samverkan i försörjningskedjan. Målsättningar kan skilja avsevärt beroende på t ex. olika konkurrenssituationer, olika finansiella omständigheter och olika miljöer.

### **Mäta**

I mäta kan samverkan nås genom att aktörerna i försörjningskedjan kommer överens om vem som ska mäta och hur ofta mätresultaten ska rapporteras (Forslund och Jonsson, 2007). Vidare bör man komma överens om en gemensam mätmetod och hur mätrapporter ska kommuniceras mellan aktörerna (ibid). Papakiriakopoulos och Pramadari (2010) föreslog att visa mätresultat dagligen eller möjligen veckovis i vad de kallade en “collaboration platform” – en web-baserad mätportal. Web-baserade mätportaler betraktas som best-practice i många branscher (Forslund, 2010). Forslund och Jonsson (2010) visade att de kund/leverantörspår där man hade automatiska och därmed frekventa mätrapporter hade högre prestationsnivåer än de som hade manuellt framställda, och därmed lågfrekventa, mätrapporter.

Papakiriakopoulos och Pramadari (2010) påvisade hantering av mätdata som en utmaning och ett möjligt hinder för mätsystem i försörjningskedjor. Hantering av olika slags mätdata innehåller utmaningen att säkerställa hög informationskvalitet; felaktiga mätdata leder till att felaktiga beslut fattas. Informationskvalitet i order-till-leveransprocessen har studerats av t ex Forslund (2007). Datafångst för hög informationskvalitet kan ske genom att fånga point-of-sales (POS) data i butik eller genom olika RFID-lösningar (Papakiriakopoulos och Pramadari, 2010). Brister i informationssystemen avseende datafångst och rapportgenerering upplevs ofta som hinder för samverkan i försörjningskedjan (Lohman m fl., 2004; Forslund och Jonsson, 2007; 2009).

### **Analysera/agera**

Samverkan i försörjningskedjan är en kritisk framgångsfaktor för förbättrade prestationer (Papakiriakopoulos och Pramadari, 2010). Menachof m fl. (2009) analyserade ledtidens sammansättning emellan handelsföretag och fann att den totala ledtiden var längre än summan av ledtidens delar. Det tyder på att icke värdeskapande tidsfördröjningar finns mellan ledtidens delprocesser vilket indikerar möjligheter till förbättringar. Vidare fann man att handelsföretagens internationalisering har lett till stora prestationsförbättringar, där underutvecklade logistiksystem har tvingats upp till en internationell standardprestationsnivå. Forslund och Jonsson (2007) påvisade att analysera/agera var en svagt genomförd aktivitet i

PM-processen mellan tillverkande företag. Forslund och Jonsson (2010) visade att de kund/leverantörspar där man hade gemensam analys av mätresultat och gemensamt förbättringsarbete hade högre prestationsnivåer än de par som inte hade det. Detta kan ses som en best-practice.

### Sammanfattning av best-practice och hinder i PM-processen

Avsnitt 2.2 sammanfattas i tabell 2, med fokus på best-practice och hinder. Fokus för denna studie ligger inte på att utvärdera strategiska frågor i sig, utan enbart se dem som en utgångspunkt för PM-processen. Därför tas inte best-practice eller hinder upp för strategi.

Tabell 2. Best-practice och hinder i PM-processen i teorin

	Best-practice i teorin	Hinder i teorin
<b>Hela processen</b>		Brist på tillit Svårighet att utveckla en samverkanskultur Svårighet att veta var man ska börja Brist på kunskaper
<b>Välja mått</b>	Gemensamma mått	Mått som inte stödjer strategin Skilda prioriteringar Svårigheter att koppla mått till kundvärde
<b>Definiera mått</b>	Gemensamma definitioner	Bristande IT-stöd för att hantera olika definitioner
<b>Sätta mål</b>	Gemensamma mål Specifika mål	Skilda mål
<b>Mäta</b>	Automatisk datafångst genom streckkoder/RFID Gemensam mätning eller mätmetod Automatisk/webbaserad rapportering Utbyte av mätresultat	Bristande IT-stöd för datafångst Bristande IT-stöd för rapportering
<b>Analysera/agera</b>	Gemensam analys Gemensamt förbättringsarbete	

### 3. Metod

För att hantera en explorativ studie är ofta fallstudier lämpliga (Yin, 2007). Fem fall togs fram, utgående från den centrala aktören grossisten. Urvalet av grossister var ett bekvämlighetsurval baserat på kontakter och företagets intresse för att medverka i studien. Företagen skulle också representera några olika branscher. Grossisten valde sedan en viktig leverantör eller kund att fokusera beskrivningen på. Samtliga företag utom leverantör C är belägna i Sverige. Av grossisterna har såväl externa personer (hos kunder och/eller leverantörer) eller interna (i den egna organisationen) anvisats för vidare intervju. Samtliga företag är stora aktörer i sina respektive branscher.

I alla försörjningskedjor utom A är kunden en grossist och leverantören en produkttillverkare. I fallet A är dock leverantören grossist och kunden tillverkare; denna relation ligger således längre uppströms försörjningskedjan än övriga. Detta fall skiljer sig därför en del från de övriga fyra. Dock har bedömningen gjorts att det också finns likheter varför det ändå är med i studien.

Intervjupersonerna har fått beskriva inte bara sin egen verksamhet utan även övriga delar av försörjningskedjorna. För leverantörerna har relationen med grossisten diskuterats. För grossisterna har, förutom relationen med leverantör, även detaljist/butiksledet belysts, dock utan att intervjua dessa. Beskrivningarna är därför av försörjningskedjor med tyngdpunkt på relationen mellan grossist och kund/leverantör. Studerade företag och intervju personer visas i tabell 3 (grossisten är markerad med fet stil).

Intervjuguiden baserades på teoriavsnittet för att öka validiteten. Med ett fåtal undantag har personliga intervjuer genomförts (hos kund A och leverantör D har telefonintervjuer genomförts). Totalt har ca 20 personer intervjuats under perioden maj-oktober 2011. Även kvantitativ information i form av olika mättrapporter samlades in. Uppföljande mail- och/eller telefonkommunikation har också genomförts.



Tabell 3. De fem studerade fallen och deras intervjupersoner

<b>Ftg</b>	<b>Verksamhet</b>	<b>Intervjupersoner</b>
Kund A  Lev A	Fordonsmodultillverkare  <b>Metallgrossist</b>	Logistikchef Leverantörsuppföljningsansvarig  <b>VD</b> <b>Direktör inköp/lager/produktion</b> <b>Försäljningschef</b>
<b>Kund B</b>  Lev B	<b>Dagligvarugrossist</b>  Kolonialvarutillverkare	<b>Chef replenishment</b> <b>Supply chain manager</b> <b>Varuplanerare</b> <b>Chef ordersupport</b>  Logistikchef
<b>Kund C</b> Lev C	<b>Hemtextilgrossist</b> Textiltillverkare	<b>Logistikchef</b> Försäljningschef
<b>Kund D</b>  Lev D	<b>Non-foodgrossist för dagligvaruhandel</b>  Kemisk/teknisk tillverkare	<b>Inköpschef</b> <b>Avropare</b>  Försäljningschef/ supply chain manager
<b>Kund E</b>  Lev E	<b>Sportgrossist</b>  Skotillverkare	<b>Supply chain manager</b> <b>Logistiker</b>  Logistikchef Key account supply chain

**Fet stil markerar grossisten**

Analysen har varit både av "within-case" och "cross-case" typ (Yin, 2007). Within-case-analysen är en analys av varje fall för sig och har främst syftat till ett praktiskt bidrag kring respektive fall. Cross-case-analysen är en analys där alla studerade fall jämförs med varandra. Den har främst syftat till att besvara de tre forskningsfrågorna och ge ett teoretiskt bidrag.

Respektive intervjuperson fick validera sin fallbeskrivning för att säkerställa korrekt information. Dessutom har hela rapporten validerats av de fem grossisterna och några av leverantörerna. Därmed är studiens validitet säkerställd.

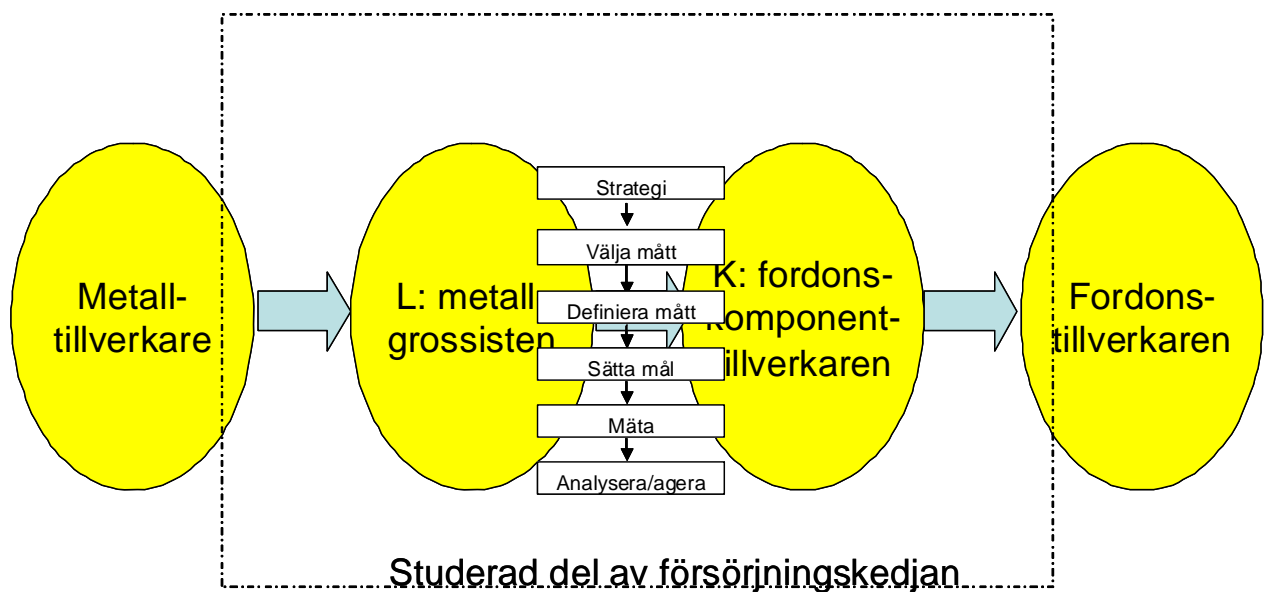
## 4. Fem fallbeskrivningar i handelns försörjningskedjor

För varje fall beskrivs verksamheten, affärsprocesserna och PM-processen. Därefter görs en inom-case-analys av respektive fall med fokus på best-practice och hinder/utvecklingsmöjligheter. Resultatet från detta första analyssteg ger främst ett praktiskt bidrag till respektive studerat fall.

### 4.1. Fall A. K – fordonskomponenttillverkaren och L – metallgrossisten

#### Verksamheten

Metallgrossisten lagerhåller och kundanpassar metallrör, inköpta från en metaltillverkare. Kunden fordonskomponenttillverkaren köper ca 20 artikelnummer stålrör och monterar dem i fordonskomponenter. Dessa levereras i sin tur till fordonstillverkare. Försörjningskedjan för försörjningskedja A visas grafiskt i figur 5.



Figur 5. Försörjningskedja A

För kunden är leverantören en stor och långsiktig leverantör med ett konkurrenskraftigt pris. För leverantören är kunden likaså stor och långsiktig. Man har EDI-uppkoppling sig emellan.

## **Affärsprocesserna i fall A**

### *Anskaffningsprocessen*

K skickar långsiktiga (180 dagar) leveransplaner en gång/vecka med 10 dagars frystid och avrop (baserat på sina kunders leveransplaner) via EDI. EDI:n används enkelriktat. Sena ändringar inom frystid förekommer; produktionsplanering sker dagligen.

### *Order-till-leveransprocessen*

L lagerhåller rör som vidareförädlas mot order med kort ledtid.

### *Distributionsprocessen*

Frekventa leveranser (en till tre leveranser/vecka) med JIT-upplägg till denna kund. L står för frakten (DDP).

## **PM-processen i fall A**

### *Allmänt*

K: har samma mätprocess för alla leverantörer, baserad på sina egna kunders krav.

L: beskriver sin logistikmätprocess som primärt företagsintern, dock mera välutvecklad mot kundsidan. Kunderna styr i hög grad hur mätningarna ser ut, men L ser sig som drivande i utvecklingen. Inga avtal med kunder eller leverantörer om prestationsmätningar. Man har haft ett stabilt mätsystem med samma mått och mål under längre tid.

### *Strategi*

K: att vara en världsledande leverantör av bilsäkerhet som levererar till alla ledande biltillverkare. JIT-leveranser och flexibilitet är viktiga faktorer.

L: att ha partnerskap med viktiga kunder, ta marknadsandelar genom korta ledtider och ta över värdeadderande aktiviteter från kund.

### *Välja mått*

K: Leveransprecision, antal avvikelser (oavsett skäl), antal extra transporter är valda mått i leveransuppföljningsrapport. Detta är präglad av kundens kundens krav.

L: Leveransprecision, antal avvikelser (oavsett skäl), avvikelsekostnader, antal expresstransporter är valda mått. Har ett scorecard för dessa fyra mått. Ledtid bevakas och lagras som en planeringsparameter. Flexibilitet d v s förmågan att hantera ändringar inom frystid är viktigt men mäts ej.

### *Definiera mått*

K: Mätobjekt: antal leveranser. Mätpunkt: mottaget hos K inklusive dokumentation (t ex materialcertifikat). Tidsenhet: -2/+1 dag. Jämförelsetid: ordererkänt/överenskommet.

L: Mätobjekt: orderrad. Mätpunkt: mottaget hos K inklusive dokumentation. Tidsenhet: dag. Jämförelsetid: gentemot leveransplan.

### *Sätta mål*

K: 100% leveransprecision, 0 avvikelser, 0 expresstransporter på årsbasis, vilket är samma som kundens kund ställer.

L: för närvarande är målet 95% leveransprecision, dock har man ett generellt mål på 100% leveransprecision mot kund.

### *Mäta*

K: Tar data ur tre olika system, "tvättar" siffror manuellt och använder Excel för att sammanställa utfall per månad. Tvättningen kan innebära att ta bort den mänskliga faktorn, t ex sen inrapportering i godsmottagningen. Kommunikerar till L per kvartal (men visar 13 månader). Genomsnittlig leveransprecision från leverantörer är 81%, medan L har 100%. Mot kunder har K 99,8% leveransprecision. L har vidare 0 extra transporter och enstaka avvikelser.

L: Mäter i affärssystemet (SAP) men får manuellt lägga in viss data. Affärssystemet stödjer mätningar mot kund (betydligt bättre än mätningar mot leverantör) med hjälp av Business

Warehouse, så önskade rapporter kan tas ut. Sammanställer utfall per månad, rapporterar internt till ledningsgruppen. Genomsnittlig leveransprecision mot kund 98%.

### *Analysera/agera*

K: Avvikelse från mål kräver snabb (inom en vecka) och skriftlig förbättringsplan av leverantören. Trender syns i den redovisade 13 månaders-statistiken.

L: Ledningsgruppen agerar på större avvikelser mot mål, samt studerar trender. Dialog mellan L och K nödvändig för att nå hög prestationsnivå. Varje part tar sina kostnader vid förbättringsarbete. Avstämningar sker genom kundbesök.

### **Inom-case-analys av fall A**

En sammanfattning av PM-processen och en jämförelse mellan aktörerna visas i tabell 4.

Tabell 4. PM-processen i fall A

PM-aktivitet	K: fordonskomponenttillv	Jämförelse	L: metallgrossisten
<b>Strategi</b>	JIT-leveranser och flexibilitet		Partnerskap, korta ledtider
<b>Välja mått</b>	Leveransprecision Avvikelser Extratransporter	Stora likheter	Leveransprecision Avvikelser/avvikelsekostnader Expresstransporter
<b>Definiera mått</b>	Leveransprecision MO: antal leveranser MP: mottaget hos K inkl dok TE: fönster på -2/+1 dag JT: ordererkänt	Skillnader men medvetenhet	Leveransprecision MO: orderrad MP: mottaget hos K inkl dok TE: dag JT: gentemot leveransplan
<b>Sätta mål</b>	100% leveransprecision 0 avvikelser 0 expresstransporter	Stora likheter	F n 95% leveransprecision, dock generellt 100%
<b>Mäta</b>	Mycket manuellt arbete i rapportframställning Sammanställning/månad Rapportering till L per kvartal L har 100% leveransprecision, enstaka avvikelser och 0 extratransporter	Stora likheter	Delvis manuell datafångst Sammanställning/månad Intern rapportering till ledningsgruppen L har 98% genomsnittlig leveransprecision mot kund
<b>Analysera/agera</b>	Avvikelser kräver snabb förbättringsplan av L	Skillnad	Dialog och kundbesök hos K

MO: mätobjekt, MP: mätpunkt, TE: tidsenhet, JT: jämförelsetid

Den studerade relationen är omfattande, långsiktig och viktig för båda parter. Affärsprocesserna är mogna och väl inarbetade sedan lång tid, vilket gör att de ger goda förutsättningar för PM-processen. Bl a finns en EDI-uppkoppling. L kontrollerar transportererna. Logistikprestationskraven är höga men stabila.

L:s PM-process mot kund fungerar överlag bra p g a sammanfallande synsätt och prioriteringar av logistiken samt bra systemstöd. PM-processen hos L är påverkad av kraven från K som i sin tur är påverkad av kraven från K:s kunder fordonstillverkarna. Detta ger förutsättningar för att behålla PM-logiken genom försörjningskedjan, och måste lyftas fram som en best-practice. Dock bryts denna logik hos L; mot leverantörssidan har man har skilda synsätt och svagt systemstöd när det gäller både logistiken och mätningar av den.

L och K:s PM-processer fokuserar samma mått; leveransprecision, antal avvikelser och expresstransporter. De skillnader i måttdefinitionerna som finns verkar aktörerna vara medvetna om, eftersom de har likartad syn på mätresultatet. L skulle dock vilja mäta flexibilitet, vilket är en del av deras strategi, de tycker att de är flexibla men kan inte konkret visa på det. Detta skulle kunna vara en konkurrensfördel då ingen av L:s konkurrenter mäter flexibilitet, bara pratar om den. Här finns en utvecklingspotential.

Den höga logistikprestationsnivån i relationen tyder på mogna affärsprocesser, prioriteringar och bra arbetssätt i relationen samt ett stöd i PM-processen. I den fas man är nu är inte PM-processen kritisk.

Ett hinder i PM-processen som kan identifieras är svårigheterna att mäta flexibilitet. Det kan uttolkas som svårighet att koppla mått till strategin och att hitta mått som skapar kundvärde. Möjligheter till mått diskuterades, som:

$$\text{Flexibilitet} = \frac{\text{antal ändringar inom frystid som L klarar att leverera}}{\text{antalet efterfrågade ändringar inom frystid}}$$

Detta skulle kräva manuellt arbete då IT-systemen inte kan ta fram detta mått automatiskt.

Identifierad best-practice och hinder i fall A sammanfattas i tabell 5.

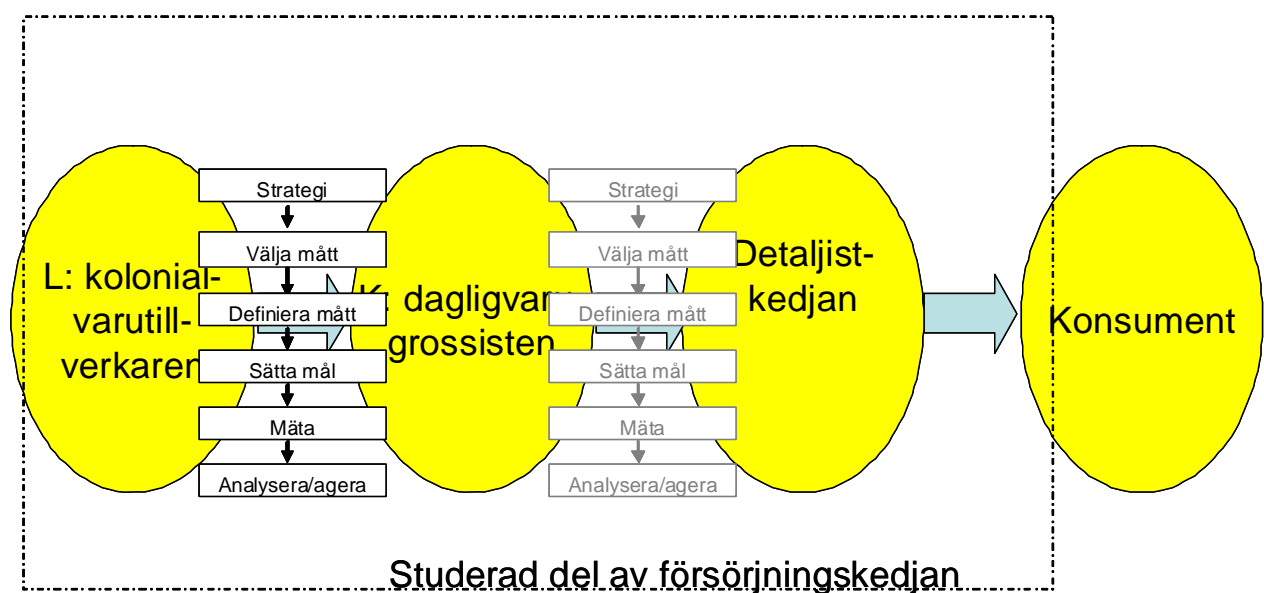
Tabell 5. Best-practice och hinder i PM-processen i fall A

	Best-practice	Hinder
<b>Hela processen</b>	Baserad på krav från kund och kundens kunder d v s samma mätlogik genom försörjningskedjan	
<b>Välja mått</b>	Gemensamma mått Samma mått som kunden använder mot sina kunder	Svårigheter att koppla mått till strategi Svårigheter att koppla mått till kundvärde
<b>Definiera mått</b>		
<b>Sätta mål</b>	Samma mål som kunden har mot sina kunder	
<b>Mäta</b>		Bristande IT-stöd för rapportering ger manuellt arbete
<b>Analysera/agera</b>		

#### 4.2. Fall B. K – dagligvarugrossisten och L – kolonialvarutillverkaren

##### Verksamheten

Kunden dagligvarugrossisten håller sortiment och lagerhåller dagligvaror, vilka levereras till över 2 000 egna och handlarägda butiker i Norden. Leverantören kolonialvarutillverkaren producerar kolonialvaror och levererar ca 100 artikelnummer till kunden. Försörjningskedjan för fall B visas grafiskt i figur 6. Då K även har stort inflytande över butikerna beskrivs även PM-processen mot butik.



Figur 6. Försörjningskedja B



Leverantören är en av 60 taktiska partner-leverantörer med ett viktigt varumärke. Kunden är en A-kund för leverantören. Man har ett långvarigt samarbete med gemensamma logistikprojekt och EDI-uppkoppling i relationen.

## **Affärsprocesserna i fall B**

### *Anskaffningsprocessen*

K lämnar inte prognoser till L, men utbyte sker löpande och formellt i möten (3-4 gånger per år) kring t ex säsonger/helger, kampanjer och nyheter. Den studerade logistikfunktionen har fortfarande inget prognosansvar och mäts inte på sin prognosprecision, men arbetar för att utveckla prognossystem. L gör egna 52 veckors rullande prognoser på artikelnivå med höga krav på prognosprecision, vilka utmanas och inspireras av till K. Dessutom har man löpande operativ kontakt. K gör daglig orderplanering som bygger på manuella och (mer och mer) automatiska butiksordrar vilka relateras till ovanstående samt lagersaldon. Order överförs via EDI till L dag 1 före kl 10.

### *Order-till-leveransprocessen*

Kort ledtid - ordern plockas dag 2 och ställs upp för hämtning av K.

### *Distributionsprocessen*

K köper allt FCA. Transporten/antal pallplatser bokas dag 1 och hämtas av tredje part under dag 2. Leveranserna styrs mot K:s olika lagerpunkter/distributionsenheter dag 2. Butikerna får leverans med olika frekvens enligt tidtabell.

## **PM-processen i fall B**

### *Allmänt*

K: Logistikmätssystemet är främst företagsinternt, där övergripande effektivitetsmått bryts ner till funktions-, individ- och dagnivå. Det finns en tydlig branschstandard och branschstyrning som utvecklats av Svensk Dagligvaruhandel (SDH) och Dagligvaruleverantörernas Förbund (DLF) vad gäller definition, mätning och förbättring av servicegrad. Via utbildningar/seminarier och på hemsidor hos dessa organisationer kan aktörerna få tillgång till denna. K har en utvecklingsönskan om att kunna mäta servicegrad ända ut till konsument d v s

hylltillgänglighet vilket är den mest "sanna" servicegraden (låg servicegrad till butik behöver inte innebära låg servicegrad mot konsument om lager finns). Håller på att prova detta i samarbete med vissa leverantörer, så i projektform kan man ha logistikmätsystem i hela försörjningskedjan mellan leverantör, grossist, butik och konsument. Dock inte enkelt att mäta ut i hyllan. Ser en utveckling att utöka samarbetet med få leverantörer, t ex vad gäller automatiskt/ elektroniskt informationsutbyte i syfte att sänka lagernivåerna i flödet. Kravställningarna från butikerna/handlarna varierar mycket.

L: har ett välutvecklat logistikmätsystem med ett stort antal mått vilket möjliggör god styrning av verksamheten, hög leveransförmåga samt intern effektivitet. Får servicegradsmätningar mot butik via K. Även L är intresserad av hylltillgänglighet och köper ibland sådan statistik från Nielsen index, vilket dock är kostsamt.

### *Strategi*

K: Ej så mycket direkt strategisk input i mätsystemet. Ledningen pekar ut prioriterade områden (ex färskvarufokus) och logistikledningen tolkar själva ut vad det innebär för dem. Att balansera servicegrad till butik och kostnader är en långsiktig och självklar strategi i branschen.

L: Servicegrad till butik för L:s produkter i avvägning med lagernivåer och intern effektivitet är en långsiktig och självklar strategi.

### *Välja mått*

K: Servicegrad till butik, lageromsättningshastighet/lagerdagar och svinn är prioriterade mått för logistik. Transportfunktionen mäter leveransprecision som tidsfönsterträff mot butik för att möjliggöra butikernas planering av godsmottagning. Miljömått börjar bli viktigare, skulle vilja bli bättre på att mäta CO<sub>2</sub> utsläpp och transporteffektivitet. Alla mått ska leda till lägre kostnader i flödena. De valda måtten utgår främst från K centralt, mindre från butikskrav.

L: Servicegrad mot K och K:s butiker är ett komplext mått som bygger på och innefattar leveransprecision från de olika tillverkningslinjerna, bra prognoser och en kortsiktig volymflexibilitet. Miljömåtten "kommer längre ner på listan". Ett flertal interna mått används också.

### *Definiera mått*

K: Mätobjekt för servicegrad: levererat antal detaljistförpackningar (DFP)/säljenheter (oavsett storlek). Mätpunkt för servicegrad: beaktar inte mätpunkten. Tidsenhet för servicegrad: beaktar inte tid (man räknar med leveransdag + en dag mot leverantör). Jämförelse i servicegrad: beställt antal DFP.

K mäter alltså servicegrad från L som: antal levererade DFP på rätt dag eller nästa dag till distributionsenheten/antal beställda DFP, och mot butik som: antal levererande DFP till butik/antal beställda DFP.

Mätobjekt för tidsfönsterträff mot butik: leverans. Mätpunkt för tidsfönsterträff; ankomst till butik. Tidsenhet för tidsfönsterträff +/- 45 minuter fönster. Jämförelsetid i tidsfönsterträff: mot tidtabell med olika leveransfrekvenser för olika butiker.

Tidsfönsterträff mäts då som andel leveranser som ankommit butik inom 1,5 timma runt fastställd leveranstidtabell.

L: Servicegrad som mätobjekt: antal detaljistförpackningar/säljenheter (oavsett storlek). Mätpunkt: tillgängligt för utleverans hos L. Tidsenhet: dag. Jämförelse: Beställt antal DFP från K.

### *Sätta mål*

K: generella/genomsnittliga mål på 98% servicegrad för alla leverantörer och på 97% för butikerna finns (varierar dock p g a kampanjer). Man är duktig på att differentiera mål internt. På sikt vill man differentiera målsättningarna på olika leverantörer och varugrupper. För tidsfönsterträff är målet fn 75%.

L: 98% servicegrad mot alla kunder

### *Mäta*

K: Mätdata fångas med automatik/streckkod och scanner för många mått (servicegrad, hållbarhetsdatum) medan t ex tidsfönsterträff kräver manuell bearbetning. Rapporter görs dagligen, veckovis och månadsvis utifrån affärssystemet men med mycket hjälp av Excel. Detta har utvecklats till att fungera mycket bra för operativa behov de senaste åren. K och L utbyter mätrapporter/scorecards vid möten 3-4 gånger per år. Utfallet ligger fn på 99% servicegrad, man är ense om siffran. Både K och L mäter och vill mäta för att ha sin egen kontroll. Utfall i tidsfönsterträff varierar stort främst relaterat till olika geografiska

förutsättningar. Butikerna/handlaren får dialogkort med mätrapportering av servicegrad och tidsfönsterträff veckovis och månadsvis. Servicegraden mot butik redovisas aggregerat till sortimentsnivå (ex kolonial).

L: Mätdata fångas med automatik och kommer från affärssystemet, vilket ger bra mätrapporter. Önskar dock att ha mer avancerade/flerdimensionella mätrapporter som relaterar mått till varandra. K och L utbyter mätrapporter/scorecards vid möten 3-4 gånger per år. Utfallet ligger f n på 99% servicegrad, man är ense om siffran. Både K och L mäter och vill mäta för att ha sin egen kontroll.

#### *Analysera/agera*

K: Logistikprestationerna ligger på en hög och jämn nivå varför djupare analys och förbättringsarbete mot L f n inte är så kritiskt. Nu när servicegraden är så hög vill man försöka bibehålla den och minska lagernivåerna. Dialogkortet mot butik ska stimulera till just dialog mellan K och butik om problem uppstår. Den tidigare nämnda branschstandard för att öka servicegrad innehåller omfattande genomgångar, checklistor och råd för förbättringsarbete.

L: Logistikprestationerna ligger på en hög och jämn nivå varför djupare analys och förbättringsarbete f n inte är så kritiskt. Se dock branschstandard ovan; avvikelser från mål analyseras och åtgärdas.

#### **Inom-case-analys av fall B**

En sammanfattning av PM-processen och en jämförelse mellan aktörerna i fall B visas i tabell 6.

Tabell 6. PM-processen i fall B

PM-aktivitet	K: dagligvarugrossisten	Jämförelse	L: kolonialvarutillverkaren
<b>Strategi</b>	Balansera servicegrad mot kostnader	Stora likheter	Balansera servicegrad mot effektivitet
<b>Välja mått</b>	Servicegrad mot L och butik Tidsfönsterträff mot butik	Stora likheter	Servicegrad mot K och K:s butiker
<b>Definiera mått</b>	För servicegrad från L MO: levererat antal DFP MP: TE: leveransdag + 1 dag JT: beställt antal DFP	Relativt stora likheter	För servicegrad mot K MO: levererat antal DFP MP: tillgängligt för utleverans hos L TE: dag JT: beställt antal DFP
<b>Sätta mål</b>	98% servicegrad från alla lev	Stora likheter	98% servicegrad mot alla kunder
<b>Mäta</b>	Automatisk datafångst Rapportering ur affärssystemet + Excel Daglig, veckovis och månadsvis rapportering L får rapporter 3-4 gånger/år Utfall 99%	Stora likheter	Automatisk datafångst Rapportering ur affärssystemet Daglig, veckovis och månadsvis rapportering K får rapporter 3-4 gånger/år Utfall 99%
<b>Analysera/agera</b>	P g a hög servicegrad f n lite analys	Stora likheter	P g a hög servicegrad f n lite analys, vid behov analyseras avvikelser från mål

MO: mätobjekt, MP: mätpunkt, TE: tidsenhet, JT: jämförelsetid

En långsiktig och ömsesidigt beroende relation med ett gott samarbete. Man har t ex samfinansierade försäljningskampanjer. Båda ser vikten av att informera den andre om avvikelser, nyheter etc. K menar att man inte har den här typen av samförstånd med alla leverantörer. Parterna har god kunskap om varandras affärsprocesser. Den studerade logistikrelationen samverkar även bra med category management-funktionen. K kontrollerar transporter från L. Detta ger goda förutsättningar för PM-processen. L förefaller besitta god insikt/kompetens, har bra systemstöd, prognoser med hög precision, bra operativ styrning på sin verksamhet samt tydliga prioriteringar. Kraven på logistikprestationer är höga. Detta ger tillsammans höga prestationsnivåer.

Mätsystemet sträcker sig över flera led i försörjningskedjan med samma mått och stor transparens tack vare branschstandarder. Det finns en branschstyrning som utvecklats av Svensk Dagligvaruhandel (SDH) och Dagligvaruleverantörernas Förbund (DLF) vad gäller

både affärsprocesserna och förbättring av servicegrad. Via utbildningar/seminarier och på hemsidor hos dessa organisationer kan aktörerna få tillgång till denna. Den är mycket intressant och lyfts fram som en best-practice. Den har stor tydlighet och innehåller bl a en rekommenderad rollfördelning mellan kunden och leverantören.

På personnivå har man i fall B samarbetat länge. Man har prioriterat relevanta, målstyrda överlämningar vid personalförändringar bland den personal som verkar direkt i relationen, så kompetens och erfarenhet har bibehållits. Detta framhålls som en viktig förklarande faktor bakom höga prestationsnivåer, tillsammans med ovanstående faktorer.

Båda parter har omfattande interna mätsystem och en mognad för prestationsmätningar. Målsättningar och målbild är gemensam – hög tillgänglighet/servicenivå på L:s produkter i K:s butiker. L:s sätt att mäta servicegrad mot K fångar tidsaspekten medan K:s motsvarande mätning tar mindre hänsyn till tidsaspekten och har ett generösare tidsfönster. I nästa steg i försörjningskedjan, där K mäter mot sina butiker, är tidsaspekten kritisk och servicegradsmåttet kompletteras med ett explicit tidshållningsmått, tidsfönsterträff, mot ett litet tidsfönster.

Identifierad best-practice och hinder i fall B sammanfattas i tabell 7.

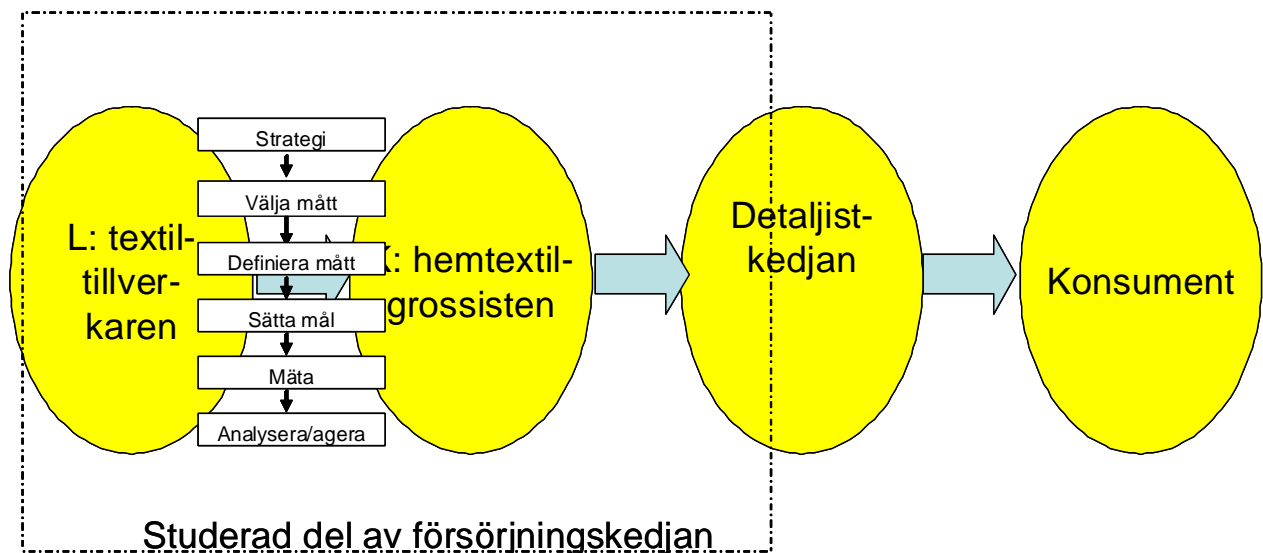
*Tabell 7. Best-practice och hinder i PM-processen i fall B*

	<b>Best-practice</b>	<b>Hinder</b>
<b>Hela processen</b>	Branschstandard/rekommenderade arbetssätt  Samma mätlogik genom försörjningskedjan	
<b>Välja mått</b>	Gemensamma mått	
<b>Definiera mått</b>	Gemensamma definitioner	
<b>Sätta mål</b>	Gemensamma mål	
<b>Mäta</b>	Automatisk datafångst genom streckkoder/RFID  Gemensam mätning eller mätmetod  Utbyte av mätresultat	Bristande IT-stöd för rapportering
<b>Analysera/agera</b>	Gemensamt arbetssätt för förbättringar	

### 4.3. Fall C. K – hemtextilgrossisten och L – textiltillverkaren

#### Verksamheten

Kunden hemtextilgrossisten köper 150 artikelnummer av textiltillverkaren. Dessa levereras till över 200 butiker, både egna och franchisade, i Norden. Försörjningskedjan för försörjningskedja C illustreras i figur 7.



Figur 7. Försörjningskedja C

Leverantören är en strategisk partnerleverantör för hemtextilgrossisten, som i sin tur är en av fyra nyckelkunder till leverantören. Man har ett långt samarbete bakom sig.

#### Affärsprocesserna i fall C

##### Anskaffningsprocessen

Inom ramen för ett fördefinierat sortiment lämnar K 6 månaders kapacitets/volymprognoiser i Excel baserade på historisk försäljning. Affärssystemet genererar orderförslag vilket överförs till L via e-post var 4:e vecka, då specat till artikelnivå. Ett kontrakt följer med varje avrop, något annat kontrakt finns inte mellan parterna.

### *Order-till-leveransprocessen*

Då prognoserna uppfattas vara av låg kvalitet används endast informationen för de närmaste tre månaderna för att köpa material. L klipper, färgar och syr handdukar i olika storlekar mot kundorder. Ledtiden från avrop till skeppning är 4 veckor. Inom dessa 4 veckor, 10 dagar före leverans, skickas en provleverans/shipping sample. K:s inköpare gör kvalitetstester i sina laboratorier, under tiden gör L liknande tester i sina laboratorier. Detta krävs av K för varje order, även för upprepade ordrar.

### *Distributionsprocessen*

K köper FOB, vilket gör att L arrangerar inrikestransporten dit. K skickar approval of dispatch när provleveransen är godkänd; detta frisläpper leveransen för skeppning. Dock skickas detta dokument till speditören, inte till L. L bokar sjötransporten eftersom de känner till varje orders volym. Om K hade lagt till denna information på ordern/avropet så hade K kunnat göra det vilket hade sparat kostnader och ledtid. Normalt skeppas en container var fjärde vecka till K. Fartygen går varje fredag så en missad leverans innebär en veckas försening. Containern går sedan på bil till det svenska DC. Butikerna får leverans efter behov 2-5 ggr/vecka.

### **PM-processen i fall C**

#### *Allmänt*

K: mäter både bakåt i flödet mot leverantör och framåt mot butik. Försöker tänka in konsumenten när mätsystemet skapas. Även transportören är inkluderad då K ansvarar för både in- och uttransporterna till och från DC.

L: har ett internt fokus i sitt mätsystem.

#### *Strategi*

K: Inköp/logistik anpassas till företagets generella strategi, som har genomgått flera stora förändringar. Prestationer styr val av leverantör; pris vägs mot mätbar kvalitet och acceptabel ledtid. På senare tid har de finansiella måtten blivit allt viktigare.

L: Strategin är att tillfredsställa nyckelkunder med stabila och låga kostnader (inkl finansiering), tillsammans med en pålitlig ledtid. Det innebär att L accepterar att stå vissa risker i försörjningskedjan.



### *Välja mått*

K: Mot L mäts ledtid, leveransprecision, leveranssäkerhet/skador =>reklamationer. Flexibilitet är viktigt men man har inget mått. Mot speditör/transportör mäts fyllnadsgrad i containrar. Mot butik mäts servicegrad och antal brister/restorrrar. Internt mäts distributionskostnader, lagernivåer, lageromsättningshastighet, emissioner (har hållbarhetsredovisning).

L: Kostnader och lagernivåer är viktiga interna mått. Leveransprecision är mycket viktigt mot kund. Flexibiliteten genomsyrar organisationen men mäts inte. L konsoliderar ordrar för att säkerställa 90-95% fyllnadsgrad i containrarna. Reklamationer undviks genom laborietesterna; det är extremt kostsamt att ta tillbaka produkterna till Turkiet. Miljöaspekterna hanteras via miljöcertifieringar (Ökotex, Bsci).

### *Definiera mått*

K: K styr och definierar måtten. Mätobjekt: orderrad. Mätpunkt: utlastat hos L. Tidsenhet: +/- 1 vecka (fast veckodag för leverans, missar man en vecka går transporten nästa vecka). Jämförelsetid: överenskommet.

L: Mätobjekt: order +/- 5% i volym. Mätpunkt: Färdigt för skeppning. Tidsenhet: Dag. Jämförelsetid: överenskommen dag

### *Sätta mål*

K: 80% leveransprecision från L, detta är avsiktligt inte kommunicerat mot L för att inte "cementera" ledtiden. 100% servicegrad från DC mot butik, dock ingen tydligt kravställning från butikerna.

L: målet för leveransprecision är 100%.

### *Mäta*

K: Affärssystemet ger bra stöd för mätningar och mätrapporter. Strekkoder införs successivt för att minska manuellt arbete. L får mätrapporter vid behov. Leveransprecisionen har varierat mellan 20% och 100% under 2011 och har varit 78% i snitt.

L: Nyckelkunders leveransprecision säkras genom att ordrar manuellt prioriteras och vid behov "jagas" genom produktionen. Detta förebyggande arbetssätt har lett till 100% leveransprecision men någon formell mätning sker inte. L's affärssystem skapar rapporter för

kostnader och lagernivåer var tredje månad. Fyllnadsgrad i containrar mäts inte utan uppskattas. Inga mätrapporter av något slag utväxlas med K i någondera riktning.

### *Analysera/agera*

K: tar ut omfattande mätrapporter halvårsvis för intern analys. Inget gemensamt förbättringsarbete med L förekommer.

L: eftersom leveransprecisionen är 100% genomförs ingen analys eller förbättringsarbete. Över huvud taget väldigt lite kommunikation mellan K och L annat än med ordrar.

### **Inom-case-analys av fall C**

En sammanfattning av PM-processen och en jämförelse mellan aktörerna visas i tabell 8.

*Tabell 8. PM-processen i fall C*

<b>PM-aktivitet</b>	<b>K: hemtextilgrossisten</b>	<b>Jämförelse</b>	<b>L: textiltillverkaren</b>
<b>Strategi</b>	Flera förändringar, finansiella krav allt viktigare		Nyckelkunders tillfredsställelse genom låga kostnader och pålitlig ledtid
<b>Välja mått</b>	Ledtid Leveransprecision Skador	Ett gemensamt mått	Leveransprecision
<b>Definiera mått</b>	Leveransprecision MO: orderrad MP: utlastat hos L TE: +- 1 vecka JT: överenskommet	Stor skillnad	Leveransprecision MO: order +-5% i volym MP: färdigt för skeppning TE: dag JT: överenskommet
<b>Sätta mål</b>	80% från L	Stor skillnad	100% mot K
<b>Mäta</b>	Manuell datafångst, men streckkoder införs successivt Rapportering ur affärssystemet + Excel Månadsvis rapportering L får rapporter vid behov Utfall 20-100%, I snitt 78%	Stor skillnad	Ingen formaliserad mätning utan K:s ordrar öronmärks och ”jagas” genom produktionen Inga rapporter från K eller till K Utfall 100%
<b>Analysera/agera</b>	Intern analys, inget gemensamt förbättringsarbete	Stor skillnad	Ingen analys eller förbättring p g a hög leveransprecision

MO: mätobjekt, MP: mätpunkt, TE: tidsenhet, JT: jämförelsetid

Även om K och L har ett långt samarbete bakom sig, har de inte detaljerad kunskap om varandras affärsprocesser. K styr både in- och uttransporterna. Affärsprocesserna uppfattas inte som helt mogna och fungerande, bl a framgår detta i låg prognoskvalitet, en del extra kontroller och onödiga aktiviteter i processerna. Ett skäl man lyfter fram är förändrade strategier, ett annat är att K har bytt ut sina inköpare vid flera tillfällen, utan att helt säkerställa att kunskaper och erfarenheter förts över till ny inköpare. Därmed tycks vissa effektiviseringar inte ha blivit genomförda och tillit har inte byggts upp i relationen.

En rekommenderad utvecklingsmöjlighet i fall C är att identifierad waste (dubbla kvalitetskontroller genom provleveranser samt bokningsrutiner) tas bort från order-till-liverans-processen respektive distributionsprocessen. Detta bör samtidigt minska kostnader och förkorta ledtid.

Kravnivån för logistikprestationer tycks inte komma från de många butikerna, utan sätts upp från huvudkontorsnivå.

K och L har inte detaljerad kunskap om varandras PM-processer. Logistikprestationsnivån upplevs inte som hög av K medan L anser den vara mycket hög. Genom de stora skillnaderna i aktiviteterna i aktörernas PM-processer och liten kommunikation i relationen, är det svårt att se hur en förbättring ska kunna uppnås. Kommunikationen i relationen sker främst genom ordrar och mindre genom dialog. Detta kan bero på flera saker; en orsak är att L:s verksamhet inte finns i Sverige. En ökad dialog skulle kunna utveckla relationen och förbättra prestationsnivån. Även om K har stor måtvana, hanterar ett stort antal mått och har ett allt bättre IT-stöd för datafångst och rapportering, så är det svårt att förbättra de gemensamma logistikprestationerna internt. Det ska dock betonas att viljan inte saknas hos L, utan en sådan dialog välkomnas av L.

Best-practice och hinder i fall C visas i tabell 9. Det är värt att nämna att avsaknad av best-practice inte behöver innebära att det finns upplevda hinder. Avsaknad av best-practice kan innebära att man utför aktiviteten på ett fungerande vis, utan att det kan lyftas fram som en särskilt god förebild.

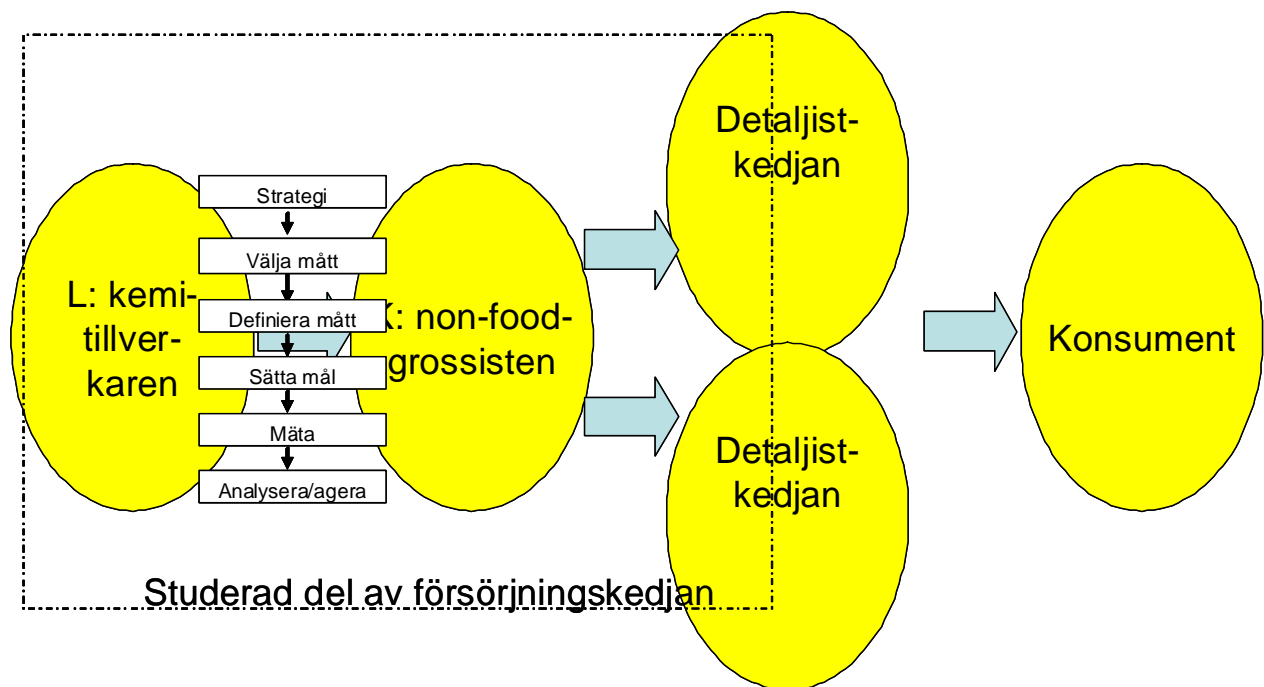
Tabell 9. Best-practice och hinder i PM-processen i fall C

	Best-practice	Hinder
Hela processen		Brist på tillit Svårighet att utveckla en samverkanskultur
Välja mått		Skilda prioriteringar
Definiera mått		
Sätta mål		Skilda mål
Mäta		
Analysera/agera		

#### 4.4. Fall D. K - non-food-grossisten och L – kemitillverkaren

##### Verksamheten

Kunden är grossist i non-food-artiklar för dagligvaruhandeln, och försörjer 1 200 butiker i flera detaljistkedjor. Leverantören tillverkar och säljer kemisk/tekniska produkter. 600 artikelnummer säljs i relationen. Figur 8 illustrerar försörjningskedjan.



Figur 8. Försörjningskedja D

För grossisten är leverantören den näst största, vilken ingår i ett trepartsavtal med en detaljistkedja. Grossisten är en stor och viktig kund som kemileverantören har gemensamma logistikprojekt med och där man arbetar med konsignationslager.

### **Affärsprocesserna i fall D**

#### *Anskaffningsprocessen*

K lämnar årsprognoser till L baserade på historisk försäljning på artikelnivå. Stora säsongsvariationer förekommer. Dagligen tar K fram manuella listor ur affärssystemet över lagersaldo samt gårdagens fakturerade försäljning, vilka mailas till L som underlag för L:s påfyllnad av konsignationslagret. Inga prognoser erhålls från kunderna. Butikerna/slutkunderna beställer oftast elektroniskt och dag 0 med leverans dag 1. Relativt ofta glömmar butikerna att beställa/beställer sent.

#### *Order-till-leveransprocessen*

L sköter order-till-leveransprocessen som bygger på en del leverans från lager för att klara extremt korta ledtider och stora variationer (på vissa artiklar har L upp till sex veckors ledtid). Konsignationslagerupplägget gör att L kan få stordriftsfördelar i sin produktion och distribution. K har outsourcat hela sin lagerverksamhet (inlagring och kundplock) till tredje part. Mycket korta ledtider internt.

#### *Distributionsprocessen*

L ansvarar för och bokar transporterna till K (vilket är en branschtradition). Samma transportör som sköter K's lager. K har ingen kontakt med transportören. Transporterna ska aviseras av L 2 dagar före, så inleveransvolymerna kan planeras i K:s godsmottagning. Ett skriftligt regelverk för inleveranser finns mellan K och L. Butikerna får leverans på fast leveransdag 1-2 ggr/vecka. Även detta sköts av tredje part.

## **PM-processen i fall D**

### *Allmänt*

K: mäter både bakåt i flödet mot leverantör och framåt mot butik. Tydligt fokus mot kundsidan, där man har bra elektronisk integration genom EDI, weblösningar och beställningsdosor/scanners (möjligt genom att många små kunder ingår i en gemensam detaljistkedja/inköpsgrupp). Via dessa grupperingar har man även tillgång till månadsvis POS-data. Mot leverantör finns inga motsvarande grupperingar eller standardsätt att kommunicera. För många leverantörer är K liten. Dessa skäl gör att man fortfarande är ointegrerad tekniskt och använder fax och e-post för informationsflöde och mätningar.

L:s mätsystem är riktat mot kundsidan.

### *Strategi*

K:s roll är att vara butikernas lager och därför är servicegrad och kort ledtid mot kund extremt viktigt. Priserna på marknaden är pressade varför vinsterna måste hämtas genom logistiken. Dessa förhållanden har varit stabila under en tid.

L:s strategi är att bygga relationer genom att prioritera kontrakterade åtaganden vad gäller leveransservice. Konkurrensen i branschen är hård och marginalerna små. Även dessa förhållanden har varit stabila under en tid.

### *Välja mått*

K: mot L mäts leveransprecision, servicegrad, avvikelser, antal (felaktiga) fakturor samt maxlager i konsignationslagret (maximerat antal pallplatser). Mot butik mäts servicegrad/lagertillgänglighet (vilken relateras till respektive L), olevererade ordrar/brister och reklamationer. Internt mäts plockfel (som relateras till respektive kund) och lageromsättningshastighet. Liten efterfrågan på miljöprestationer.

L: fokuserar på leveransprecision/in time in full, flexibilitet och reklamationer mot sina kunder. Transportkostnaderna är inkluderade i varans pris. På miljösidan ser man ingen stor efterfrågan på prestationer, men fokuserar på fyllnadsgrad i bilar (vilken har ökat sedan man tog kontrollen över sina uttransporter) och att proaktivt ta fram miljövänliga förpackningar. Mått på CO<sub>2</sub>-utsläpp för hela L:s organisation erhålls från transportören.

### *Definiera mått*

K: diskuterar inte definitioner av mått med L, men tillhandahåller ett skriftligt regelverk för inleveranser mellan K och L. Servicegrad mäts som levererat (fakturerat) värde/beställt värde i relation till överenskommen leveransdag. Leveransprecision mot L mäts som Mätobjekt: orderrad. Mätpunkt: godsmottaget/ankomstregistrerat hos K. Tidsenhet: dag. Jämförelsetid: ordererkänt.

L: Gentemot K är det enkelt med att definiera mått, då man har mycket skriftlig information i och med konsignationslagret. Leveransprecision bör i ett sådant fall vara mindre intressant. Man använder samma data (K:s data). Mätobjekt: orderrad. Mätpunkt: ankomstregistrerat hos K. Dock jobbar L med dag som tidsenhet medan K hellre vill se timma som tidsenhet. Jämförelsetid: aviserat.

### *Sätta mål*

K: 99,5% servicegrad är målet mot butikerna, detta är också kommunicerat mot L. Inga uttryckta målsättningar för leveransprecision men böter vid förseningar (skriftligt regelverk).

L: skall ha 98% servicegrad på utvalt sortiment, men på 4st nyckelprodukter skall servicegraden vara 99,5%.

### *Mäta*

K: Manuell inmatning av mätdata t ex i godsmottagningen, även manuell inmatning av avvikelser. Information från affärssystemets databas tas ut i Excel för rapportering. Streckkod används bara mot kund. L får mätrapporter 3-4 gånger per år inför möte. Interna mätrapporter tas ut minst månadsvis.

L: bevakar lagernivåerna hos K två ggr/dag. Mycket manuellt arbete krävs för att mata in data från K dagligen. Även rapporterna kräver manuellt arbete i Excel. Månadsvis rapportering p g a dåligt tekniskt stöd, önskvärt att höja frekvensen (till minst veckovis eller dagligen) men det kräver bättre IT-stöd (en kostnadsfråga). Mätrapporterna förs inte över till K.

### *Analysera/agera*

K: Mycket intern analys där man försöker förklara avvikelser mot mål. K anser att det är tydligt att ökad kontroll ger ökat resultat. Diskussion i leverantörsmöten om förbättringar vid

problem. Även kund (i form av inköpsgrupp) kan omfattas av analys/diskussion. Förbättringsarbete tillsammans med L och K förekommer, men det är ofta diskussioner om vem som ska ta kostnaderna.

L: Mycket intern analys där man försöker förklara avvikelser mot mål, och dela upp dem i acceptabla orsaker till avvikelser och icke acceptabla orsaker. Även förbättringsarbete är primärt internt. Säljaren har en viktig roll i dialogen med K, p g a flera säljarbyten har dialogen kunnat vara bättre. Ser en tendens att K hellre delar ut böter än diskuterar förbättringar.

### **Inom-case-analys av fall D**

En sammanfattning av PM-processen och en jämförelse av aktörerna i fall D visas i tabell 10.



Tabell 10. PM-processen i fall D

PM-aktivitet	K: non-foodgrossisten	Jämförelse	L: kemitillverkaren
<b>Strategi</b>	Att vara butikernas lager; servicegrad och ledtid viktigt		Bygga kundrelationer genom leveransservice
<b>Välja mått</b>	Leveransprecision Servicegrad Avvikelse	Ett gemensamt mått	Leveransprecision/in time in full
<b>Definiera mått</b>	Leveransprecision MO: orderrad MP: ankomstregistrerat TE: dag, men vill ha timma JT: ordererkänt Servicegrad Fakturerat värde/beställt värde	Stora likheter	Leveransprecision MO: orderrad MP: ankomstregistrerat TE: dag JT: aviserat
<b>Sätta mål</b>	Inga mål för leveransprecision men böter vid förseningar	Skillnad	98% på utvalt sortiment med 99,5 på 4 nyckelprodukter
<b>Mäta</b>	Manuell mätdatafångst Rapportering ur affärssystem + Excel Intern rapportering månadsvis Rapportering mot L 3-4 gångar/år	Stora likheter	Manuell mätdatafångst Rapportering ur affärssystem + Excel Intern rapportering månadsvis men vill ha minst veckorapportering Ingen rapportering mot K
<b>Analysera/ agera</b>	Intern analys – avvikelser mot mål Diskussioner i möten med L Gemensamt förbättringsarbete förekommer	Skillnad	Intern analys – avvikelser mot mål Gemensamt förbättringsarbete förekommer inte

MO: mätobjekt, MP: mätpunkt, TE: tidsenhet, JT: jämförelsetid

Fall D är en långsiktig relation med mogna affärsprocesser. Aktörerna och affärsprocesserna är särskilt väl integrerade, vilket bl a tydliggörs genom konsignationslagret. Det gör affärsprocesserna synkroniserade bl a med hjälp av ett omfattande och högfrekvent informationsutbyte, som dock bygger på en hel del manuellt arbete.

Kraven på ledtider och leveransprecision är mycket höga enligt de långsiktiga, strategiska utgångspunkterna, som har varit stabila under längre tid. Båda parter har omfattande interna mätsystem och stor mätmognad. Möjligen kan man ifrågasätta varför leveransprecision är ett fokuserat mått i relationen. Konsignationslagerupplägget bygger på att leverantören får frihet

att inom överenskomna gränser fylla på lagret så det passar den egna verksamheten. Det gör leveransprecision mindre intressant. Därmed kunde en utvecklingsmöjlighet vara att tydligare fokusera på att mäta servicegrad, vilket redan är ett mått i ”måttportföljen”. Då skulle K få en tydlig mätlogik och en överensstämmelse i måtten mot kund/detaljistkedjorna, där servicegrad är viktigt och där man redan bryter ner mått per leverantör.

Konsignationslagerupplägget och mätsystemet bygger på manuell inmatning av mätdata bl a i godsmottagningen. Här finns det utvecklingsmöjligheter i form av ökad samverkan kring elektroniska lösningar mot leverantör. Här efterlyser aktörerna, främst K, en branschstandard för kommunikation hos grossister, som måste kunna hantera ett stort antal leverantörsrelationer. Detta skulle kunna avse hela informationsflödet inklusive fakturor. Någon stor aktör måste driva detta utvecklingsarbete, K är för små. Finns lösningen i ”molnet”? Elektronisk ”informationsintegration” skulle möjliggöra full VMI med L, och kanske även med andra leverantörer. Det skulle vidare ge andra styrmöjligheter byggda på avvikelsebevakning i stället för att bevaka allt. Detta skulle kunna sänka kostnader i flera led. POS-data skulle kunna användas mera för automatisk orderbeställning, vilket skulle ge säkrare butiksordrar i tid. Kanske skulle man t o m kunna ha VMI i butikerna? Här finns stora utvecklingsmöjligheter. Alla aktörer i flödet är med i Nielsen-mätningar så POS-data finns men kostar idag mycket.

K ser också transportören som en potentiellt viktig ”förbättrare” i försörjningskedjan. Idag ses transportören som en ”svart låda” i flödena.

Dialogen mellan K och L kan bli bättre; ett skäl man ser till det finns på personnivå. L:s säljare har bytts ut flera gånger, vilket har gjort att man inte lyckats bibehålla uppbyggda kunskaper och kompetens. Här finns en viktig utvecklingsmöjlighet i affärsprocesserna, som kan spilla över på PM-processen.

Best-practice och hinder i fall D visas i tabell 11.

Tabell 11. Best-practice och hinder i PM-processen i fall D

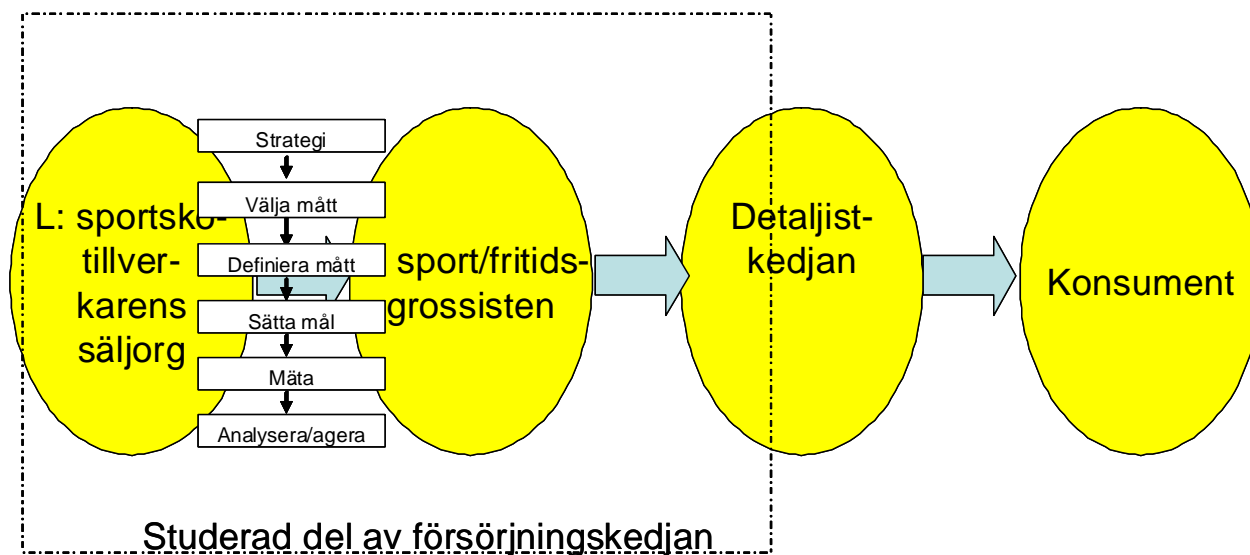
	Best-practice	Hinder
Hela processen		Svårighet att utveckla en samverkanskultur
Välja mått		
Definiera mått	Gemensamma definitioner	
Sätta mål		
Mäta		Bristande IT-stöd för datafångst Bristande IT-stöd för rapportering
Analysera/agera		

#### 4.5. Fall E. K – sportgrossisten och L – skotillverkaren

##### Verksamheten

K är grossist i en frivillig sportfackhandelskedja med ca 150 butiker. Genomgår för närvarande en kraftfull utveckling mot centralisering av externa varumärken, för att öka kontroll av sortiment, inköp och flöden till huvudkontor och centrallager, i stället för att varje enskild butik hanterar inköp och flöden. K kommer därmed att mera bli en detaljist. Centraliseringen sker i flera dimensioner; externa avtalsleverantörer läggs om till central hantering och butik för butik köps upp av K. I anslutning till detta anpassas avtal och rutiner. Sedan ett år arbetar butiker och K i samma affärssystem.

L tillverkar och levererar i huvudsak skor med kort produktlivscykel och stora säsongsvariationer. L har bra och efterfrågade produkter men ett splittrat ansvar för logistiken. Den intervjuade aktören är den svenska säljorganisationen, som i sin tur arbetar mot en skandinavisk och en europeisk säljorganisation som via agenter har kontakt med tillverkningen. L har funnits i det nya upplägget i ca ett år. Delar av försörjningskedjan visas i figur 9.



Figur 9. Försörjningskedja E

Sportskottillverkaren är en stor och viktig varumärkesleverantör och en av de första att utveckla samarbetsformerna med. Grossisten är L:s största svenska kund.

Sportbranschen har ett tydligt säljfokus. Säljarnas relation med inköparna har varit prioriterad. Logistiken har först på senare tid blivit viktigare. En liten andel av personalen har en logistikutbildning, utan finns i branschen snarast för sitt sportintresse. Intern rekrytering från butik till huvudkontor har gjort att man sällan får in formell logistikkompetens. Branschen anser sig ligga efter många andra branscher i detta avseende. Å andra sidan anser man sig ligga före många branscher avseende sin öppna och ärliga attityd. Branschen har vuxit totalt sett med ungefär samma aktörer. I Norge ser det annorlunda ut; där har en uppstickare kommit in på marknaden, byggd på logistikkompetens och upplägg från hemelektronikbranschen. Den har börjat etablera sig på den svenska marknaden och förväntas ”röra om” ordentligt i branschtraditionerna.

### Affärsprocesserna i fall E

#### Anskaffningsprocessen

Anskaffningsprocessen bygger på försäljningsprognoser avstämda med butik. Sortimentet planeras och orderläggs hos L för två säsonger per år fördelat på fyra kvartals sortiment (SS=SpringSummer och AW=AutumnWinter). Inköpen utförs löpande mot en planerad

uppköptgrad. Denna varierar mellan varugrupperna men är vanligtvis 80-95% före säsongstarten. Resterande används för ”gas och broms” i säsong. Sortimentet presenteras för butik på säljmöte 2 gånger per år. Butik kompletterar då upp inköpen mot fastslagen budget för att nå planerade uppköptsnivåer. Inköpsbudgeten är byggd utifrån försäljningsprognos med hänsyn taget till innevarande lager för hela kedjan.

En stor del av uppköptsgraden på totalen utgörs av efterfrågestyrda produkter där största andelen är planerad mot CL och fylls på butik utifrån efterfrågan (Pull). Historiskt har den största påfyllnaden skett via telefon men har successivt förskjutits mot automatisk funktionalitet i affärssystemet (mot beställningspunkter i lager). Detta gäller både bassortiment och säsongssortiment. Påfyllnad mot CL styrs av prognoser och avrop mot L.

#### *Order-till-leveransprocessen*

K:s order-till-leveransprocess mot butik går via CL med några dagars ledtid. K har outsourcat hela sin lagerverksamhet till tredje part.

L:s order-till-leveransprocess kan hanteras från CL i Danmark. Den stora delen är dock tillverkning mot säsongorder i Kina, vilken bevakas av K:s sortimentsfunktion. Ledtiden mellan K:s order och leverans är sex månader.

#### *Distributionsprocessen*

Leveranstiden från färdig produkt i fjärran till tillgänglig produkt på K:s centrallager är ca 50 dagar. Container på båt till det danska centrallagret där prismärkning sker, sedan bil till K:s centrallager. L ansvarar för transportererna mellan L och K och ska avisera så inleveransvolymerna kan planeras i K:s godsmottagning. En instruktion finns för detta men den följs inte perfekt. K:s logistiker leveransbevakar inbound-flödena fram till bekräftat inleveransdatum till CL. Bevakar flödet tills det ligger på hyllan hos DHL via status i affärssystemet.

Från CL går bilar via hubbar till butikerna för att få hög fyllnadsgrad. Detta styrs av K. Annan tredje part (än den som driver CL) hanterar butiksdistributionen.

## **PM-processen i fall E**

### *Allmänt*

K: stora förändringar har nyligen skett i arbetssätt, centraliseringsgrad och affärssystem. Man ser stora skillnader mellan branscher där starkt integrerade detaljistkedjor har bättre logistikstyrning är de svagt integrerade detaljistkedjorna. Den mätning som tidigare förekommit av t ex servicegrad mot butik saknar relevans i det nya upplägget. Man ligger i startgroparna för en ny PM-process. I princip ska allt förändrats, så att K har svårt att veta var man ska börja.

### *Strategi*

K får ingen strategisk input i sitt arbete från ägarna avseende mätprocessen, utan förändringar i logistiken drivs från operativ nivå/huvudkontorsnivå. Handelsföretag är vana att konkurrera med andra variabler än logistik, och har stora marginaler för att ”skapa fallhöjd” att täcka bl a sina bristande logistikprestationer.

L upplever sin organisation som helt säljstyrd och säljdriven. Strategin utgår från det och även här är det upp till logistikledningen att driva en utveckling som möter kundernas krav. Man känner mer och mer av krav att sänka kostnaderna.

### *Välja mått*

K: K ser leveransprecision som ett centralt mått i sitt mätsystem. Fokuserar även fyllnadsgrad i bil från CL till butik och bevakar transportörernas miljöredovisning.

L fokuserar på ledtid och leveransprecision samt logistikkostnader. För att hålla logistikkostnaderna låga fraktar man varorna på båt från Kina. Konsekvensen är långa ledtider; dock mäter man inte sina ledtider utan hanterar dem som en planeringsparameter. Tror att säljledet har fokuserat på servicegrad.

### *Definiera mått*

K saknar idag fastslagen definition på leveransprecision. Mot L avses mätning ske som Mätobjekt: hel order (men man accepterar ändå delleveranser). Mätpunkt: aviserat hos K:s CL. Tidsenhet: vecka (affärssystemet lagrar dock datum). Jämförelsetid: ordererkänt.

Mot butik som Mätobjekt: hel order (men man accepterar delleveranser). Mätpunkt: utlevererat från K:s CL. Tidsenhet: vecka men man kräver att transportören klarar ett +- 1 timmes leveransfönster. Jämförelsetid: ordererkänt.

L:s definition av leveransprecision har mätobjektet enskilt artikelnummer. Mätpunkten är faktureringsdatum (som följer utlevererat från CL). Tidsenheten är, trots att man mäter datum, vecka. Detta för att följa logiken genom försörjningskedjan. Jämförelsetiden är orderbekräftat datum, men man kan inte ändra detta datum i affärssystemet, trots att det är ganska vanligt att man ombekräftar datum.

### *Sätta mål*

K: Inga uttryckta målsättningar för leveransprecision f n, men kommer att formulera förbättringsmål i stället för absoluta mål. Kravnivån från butik är varierande, man har många fristående små butiker som inte har höga krav på eller kunskaper om logistik. Mot L har man avtalsreglerat vite vid leveransförseningar där avvikelser från ett +-7 dagarsfönster ger rabatt på varuvärdet under förutsättning att det är orsakat av L. Dock har detta ej tillämpats.

L har inga explicita målsättningar för leveransprecision. Dock har man en ”inofficiell”, generell målsättning som är 100% med variation bland olika delsortiment.

### *Mäta*

K: Får in mätdata avseende både ingående och utgående leveransprecision elektroniskt via den tredje part som driver CL. Tror att månadsvisa rapporter är en lämplig rapportfrekvens. Dock avser man att börja med säsongsviss uppföljning inför de uppföljningsmöten man har med L. Har ett bra analysverktyg i Qlikview. Vet inte om L mäter leveransprecision.

L får arbeta mycket manuellt, bl a med att tvätta data i affärssystemet, för att kunna ta fram en mätrapport. Därför gör man inte detta regelbundet, utan först när problem uppstår. Anser dock att utfallet ofta har legat nära 100% på skor, och vet att man lyfts fram som en bra leverantör till K. Känner inte till någon logistikrelaterad mätning från säljledet.

### *Analysera/agera*

K: leverantörmöten/produktionsmöten med L hålls inför varje säsong även om man inte har mätetal framme. K ställer krav på L och begär handlingsplaner.

L bekräftar detta och har också med sig handlingsplaner med krav på K till dessa möten. På så sätt utvecklas man. Att analysera utan mätutfall har räckt hittills, men detta kan ändras om en ny aktör tvingar fram nya spelregler i branschen. Det är inte bara viktigt med dialog mellan K och L utan också internt i respektive organisation mellan logistik och sälj/inköp.

## Inom-case-analys av fall E

En sammanfattning av PM-processen i fall E visas i tabell 12.

Tabell 12. PM-processen i fall E

PM-aktivitet	K: sportgrossisten	Jämförelse	L: skotillverkaren
<b>Strategi</b>	Ingen input till logistiken		Ingen input till logistiken
<b>Välja mått</b>	Leveransprecision	Stora likheter	Leveransprecision
<b>Definiera mått</b>	Definition saknas	Skillnad	MO: artikelnummer MP: utlevererat = fakturerat TE: vecka JT: bekräftat
<b>Sätta mål</b>	Planerar förbättringsmål i stället för absoluta mål Vite vid leveransförseningar	Stora likheter	Inga explicita mål
<b>Mäta</b>	Automatisk datafångst elektroniskt från tredje part Bra analysverktyg/ rapportgenerering Rapportering inför möten	Skillnad	Stor andel manuellt arbete ger låg rapporteringsfrekvens Inget utbyte av mätresultat
<b>Analysera/ agera</b>	Dialog i möten, handlingsplaner från L krävs	Stora likheter	Mer och mer dialog i möten, handlingsplan från K

MO: mätobjekt, MP: mätpunkt, TE: tidsenhet, JT: jämförelsetid

K är inne i en omvälvande förändring och stora förändringar väntas även framöver. Det gör att man omkonfigurerar sina affärsprocesser och att aktörerna ännu inte har hunnit förvärva kunskap om varandras processer. Dessa förändringar innebär bl a att logistikmätningar och PM-processer inte har kunnat inledas, anpassade efter de nya förhållandena.

Att definiera leveransprecision för K kommer att kräva eftertanke; man är osäker på framför allt vilken tidsenhet man ska jobba med. Olika kravnivåer finns i olika delar av flödet. Flera olika tidsenheter förekommer (vecka, veckofönster, dag, timfönster) hos logistiken och i de avtal som inköp/category management-funktionen upprättat med leverantörerna. Avtalen har andra formuleringar än hur logistikverksamheten resonerar och avtalens vitesklausuler har



inte tillämpats. Synkningen mellan inköp/category management och logistiken är viktig och kan upplevas som ett hinder, inte bara mellan K och L utan även internt inom K respektive L.

Kravnivån från detaljistledet på logistikprestationer är inte så hög, inte heller finns något stort logistikkunnande i butikerna.

K har skaffat sig affärssystemmässiga förutsättningar för att genomföra centralisering, logistikutveckling och prestationsmätningar. Affärssystemet kan dock endast registrera två datum (bekräftat och verkligt, inte ursprungligt/önskat datum), vilket kan vara ett hinder för att genomföra de mätningar man önskar. Ett liknande problem finns hos L som inte kan förändra ett bekräftat leveransdatum i affärssystemet.

Best-practice och hinder i fall E visas i tabell 13.

*Tabell 13. Best-practice och hinder i PM-processen i fall E*

	<b>Best-practice</b>	<b>Hinder</b>
<b>Hela processen</b>		Svårighet att veta var man ska börja Brist på kunskaper Bristande samverkan med category-management-funktionen
<b>Välja mått</b>		
<b>Definiera mått</b>		
<b>Sätta mål</b>		
<b>Mäta</b>		Bristande IT-stöd för datafångst hos L Bristande IT-stöd för rapportering hos L
<b>Analysera/agera</b>		

## 5. Analys

I avsnitt 5.1 visas en beskrivning av de fem fallen för att besvara den första forskningsfrågan. 5.2 fokuserar på att beskriva och analysera best-practice enligt den andra frågeställningen. I avsnitt 5.3 ligger fokus på hinder för PM-processen d v s den tredje forskningsfrågan. Resultat från dessa analyser ställs mot teorin och ger ett teoretiskt bidrag.

### 5.1. Logistikmätsamverkan i handelns försörjningskedjor

#### Förutsättningar i verksamhet och affärsprocesser

Förutsättningarna för de fem studerade fallen varierar, vilket visas i tabell 14.

Tabell 14. Förutsättningar i de fem fallen

<b>Förutsättningar</b>	<b>Fall A</b>	<b>Fall B</b>	<b>Fall C</b>	<b>Fall D</b>	<b>Fall E</b>
<b>Bransch</b>	Fordon	Dagligvaror/ kolonial	Hemtextil	Dagligvaror/ non-food	Sport
<b>Affärsprocesser</b>	Mogna	Mogna	Relativt mogna	Mogna	Under utveckling
<b>Logistikkrav</b>	Höga	Höga	Lägre	Höga	Lägre
<b>Logistik- prestationsnivå</b>	Hög	Hög	Lägre	Hög	Lägre
<b>Grad av integration</b>	Låg	Hög	Medel	Hög	Låg

Fallen representerar fem olika, handelsrelaterade branscher med olika krav, konkurrenssituationer, traditioner och förutsättningar. I alla fall utom A är varumärket viktigt.

Förutsättningarna hos de studerade fallen delar upp dem i två grupper. Förutsättningarna liknar varandra i fall A, B och D med höga logistikkrav, mogna affärsprocesser och hög logistikprestationsnivå. Fall C och E har gemensamma förutsättningar i form av lägre logistikkrav, mindre mogna affärsprocesser och lägre logistikprestationsnivåer. Eftersom C och E är stora aktörer i sina respektive branscher, indikeras att logistikkrav och prestationer generellt är lägre i dessa branscher än i de branscher där A, B och D verkar. Fall E lyfter särskilt fram de många små butikerna med otydliga krav och mindre logistikkompetens. Man

nämner också de höga marginalerna som täcker höga logistikkostnader och bristande logistikprestationer.

Graden av integration i de studerade försörjningskedjorna varierar också. I fall A och E är graden låg, medan fall B har en hög grad av kontroll av butiksledet och D genom trepartsavtal har inflytande över både kunden/detaljistkedjan och leverantören. Detta resonemang är bara påbörjat i denna rapport.

### **PM-processen**

Nedan görs en genomgång av aktiviteterna i PM-processen, baserat på tabellerna 4, 6, 8, 10 och 12 i kapitel 4. Best-practice och hinder behandlas i kommande avsnitt.

*Välja mått:* Teorigenomgången visade på många tänkbara mått (t ex i Theodoras m fl., 2005). Studien har fokuserat på mått som delas mellan kunder och leverantörer i försörjningskedjor d v s olika slags servicemått. De mått som används är leveransprecision, avvikelser/avvikelsekostnad, extratransporter, servicegrad, tidsfönsterträff, ledtid, skador och olevererade ordrar/brister. Relativt få mått används i de flesta fall, vilket stämmer överens med rekommendationerna från Papakiriakopoulos och Pramadari (2010).

I dagligvarubranschen är servicegrad det centrala måttet, överensstämmande med Theodoras m fl. (2005). Leveransprecision är det centrala måttet i den försörjningskedja som hör hemma i fordonsindustrin, vilket stämmer överens med resultaten hos Forslund och Jonsson (2007). I hemtextil- respektive sportfallet har man inget eller visst fokus på servicegrad men tydligare fokus på leveransprecision. Man fokuserar alltså mer på servicen in till lager från leverantör än servicen från lager i form av tillgänglighet. Det kan tolkas som man är mer intresserad av att hålla isär ansvaret och följa upp leverantörens prestationer, än att säkerställa att kunden får tillgång till önskade produkter, vilket är ett samlat mått på leverantörens och grossistens logistikprestationer. Vidare kan man konstatera ett förvånande litet fokus på miljömått i samtliga fall, i motsats till vad Fernie m fl. (2010) kom fram till.

*Definiera mått:* Det enda fall som tydligt och skriftligt definierade centrala logistikmått är fall B, där en branschstandard fanns tillgänglig. I övriga fall fick detta diskuteras fram, vilket överensstämmer med tidigare forskningsresultat hos Lohman m fl. (2004); Forslund och Jonsson (2007) och Papakiriakopoulos och Pramadari (2010).

Om man tittar mer detaljerat på måttdefinitionen av leveransprecision så ser man att många slags mätobjekt förekommer: antal leveranser, ordrar, orderrader, artikelnummer och antal

detaljstförpackningar. De mätpunkter som funnits är ankomstregistrerat, mottaget inklusive dokumentation, levererat, fakturerat, utlastat och färdigt för skeppning. Det ser ut som många olika mätpunkter, men det kan vara olika benämningar på liknande mätpunkter. Det kan man förstå genom att kund/leverantörspår med olika mätpunkter ändå enas om utfallet av mätningarna. De tidsenheter som förekommer är dag, dagbaserade fönster, vecka och t o m veckobaserade fönster, men i fall D jobbar man mot att komma till timma och i fall B finns minutbaserade fönster. Den jämförelsetid man arbetar med är ordererkänt, överenskommet, gentemot leveransplan och aviserat. Även om olika begrepp används är det sannolikt att detta betyder ungefär samma sak. Det går dock att konstatera att ingen av de studerade företagen mäter mot önskad leveranstidpunkt, vilket skulle vara ett ytterst kundfokuserat sätt att mäta leveransprecision.

*Sätta mål:* Målsättningar och kravnivåer för logistiken varierar mellan fallen, i fallen D och E saknas målsättningar. Dock har de flesta fall generella målsättningar för samtliga leverantörer, inte differentierade, på liknande vis som Forslund och Jonsson (2007) fann bland tillverkande företag.

*Mäta:* Mätning är oftast en företagsintern fråga. I fall A och B finns en tydlig mätmetod genom försörjningskedjan.

*Analysera/agera:* I de studerade fallen är analysera/agera en relativt svagt utförd aktivitet, precis som Forslund och Jonsson (2007) fann i tillverkande företag. Att man inte analyserar eller agerar kan ha olika orsaker. I fallen A och B menade man att prestationsnivåerna var så stabilt höga att analys är mindre intressant. I fallen C och D genomförs intern analys. I fall E är man i en utvecklingsfas där inte affärsprocesserna hunnit bli stabila än, varför analys inte är prioriterat. Forslund och Jonsson (2010) visade på att kund/leverantörspår med gemensam analys och förbättringsarbete hade högre logistikprestationsnivåer än i de par där man inte gjorde det gemensamt. Detta kan innebära att de studerade fallen går miste om högre prestationsnivåer genom att analysera och agera själva.

Det tycks som att i en första fas där man skapar stabila affärsprocesser blir analys mindre viktigt. I en utvecklingsfas kan PM-relaterad analys verka för att förbättra logistikprestationerna. Den faser har flera av fallen mer eller mindre bakom sig. I en mognadsfas minskar åter vikten av analys och man förvaltar och bevakar sina logistikprestationer.

I tabell 15 visas för respektive fall i vilken grad aktörerna samverkar. Det är här intressant att se att i just de tre fall som hade likartade förutsättningar i tabell 14 (A, B och D) finns stora likheter mellan aktörernas syn på och samverkan i PM-processen. Likaså ser man i den andra gruppen att fall C har större skillnader mellan aktörerna och fall E, trots större likheter mellan aktiviteterna, inte genomför alla aktiviteter och har mindre samverkan i PM-processen.

*Tabell 15. Jämförelse – grad av samverkan i PM-processen de fem fallen*

	<b>Fall A</b>	<b>Fall B</b>	<b>Fall C</b>	<b>Fall D</b>	<b>Fall E</b>
<b>Välja mått</b>	Stora likheter	Stora likheter	Ett gemensamt mått	Ett gemensamt mått	Stora likheter
<b>Definiera mått</b>	Skillnad men medvetenhet	Rel stora likheter	Stor skillnad	Stora likheter	Skillnad
<b>Sätta mål</b>	Stora likheter	Stora likheter	Stor skillnad	Skillnad	Stora likheter
<b>Mäta</b>	Stora likheter	Stora likheter	Stor skillnad	Stora likheter	Skillnad
<b>Analysera/agera</b>	Skillnad	Stora likheter	Stor skillnad	Skillnad	Stora likheter

## **5.2. Best-practice för logistikmåtsamverkan**

En sammanställning av funnen best-practice i de studerade fallen visas i tabell 16.

Det är värt att nämna att avsaknad av best-practice inte behöver innebära att det finns upplevda hinder. Avsaknad av best-practice kan innebära att man utför aktiviteten på ett fungerande vis, utan att det kan lyftas fram som en särskilt god förebild.

Mönstret från ovan nämnda grupperingar där A, B och D når högre logistikprestationsnivåer, upprepas då det är just dessa tre fall som visar på best-practice i PM-processen.

Tabell 16. Best-practice i PM-processen i de studerade fallen

	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D	Fall E
<b>Hela processen</b>	Samma mätlogik genom försörjningskedjan	Branschstandard Samma mätlogik genom försörjningskedjan			
<b>Välja mått</b>	Gemensamma mått Samma mått som mot kundens kund	Gemensamma mått			
<b>Definiera mått</b>		Gemensamma definitioner		Gemensamma definitioner	
<b>Sätta mål</b>	Samma mål som mot kundens kund	Gemensamma mål			
<b>Mäta</b>		Automatisk datafångst Gemensam mätmetod Utbyte av mätresultat			
<b>Analysera/agera</b>		Gemensamt arbetssätt			

Teorin har visat på best-practice i några PM-aktiviteter. Studien har dock visat på best-practice relaterat till hela PM-processen. Det finns i fall A och B då hela mätsystemet är uppstyrt antingen genom härledning av kunders krav nedströms eller av en branschstandard. Särskilt i fall B omfattar branschstandarderna inte bara PM-processen utan även affärsprocesserna och deras ansvarsfördelning och bemanning. Detta gör att branschstandarderna även verkar förebyggande.

Att aktörerna enas om vilka mått som är prioriterade (Forslund och Jonsson, 2010) är viktigt i välja mått. Detta ser man i flera fall. Med skilda mått går man miste om synergier och samverkan och får lokala sub-optimeringar i försörjningskedjan. Att dessutom använda samma mått som kunden gör mot sina kunder skapar en gemensam mätlogik genom försörjningskedjan. I definiera mått har olika skriftliga regelverk eller mätordlistor lyfts fram av t ex Lohman m fl. (2004). Detta syns särskilt i fall B. Även fall A och D har skriftlig

information kring detta. I sätta mål har bara två fall, A och B, gemensamma målsättningar. I mäta ser man att POS-data används i mindre utsträckning i några av fallen (B och D). Inga RFID-tillämpningar har hittats. Flera av fallen har ändå automatiska möjligheter att fånga mätdata. Inga webportaler eller liknande sätt att visa rapporter och kommunicera mätdata har hittats, vilket motsäger exemplen från Papakirikopoulos och Pramatarı (2010) och Forslund (2010). Endast fall B kan påvisa ett gemensamt arbetssätt för analys. I tabell 17 jämförs best-practice i teorin med den som funnits i något av de studerade fallen.

*Tabell 17. Best-practice i PM-processen i teorin och i fallen*

	<b>Best-practice i teorin</b>	<b>Best-practice i fallen</b>
<b>Hela processen</b>		Samma mätlogik i hela försörjningskedjan Branschstandard
<b>Välja mått</b>	Gemensamma mått	Gemensamma mått Samma mått som mot kundens kund
<b>Definiera mått</b>	Gemensamma definitioner	Gemensamma definitioner
<b>Sätta mål</b>	Gemensamma mål Specifika mål	Gemensamma mål Samma mål som mot kundens kund
<b>Mäta</b>	Automatisk datafångst genom streckkoder/RFID Gemensam mätning eller mätmetod Automatisk/webbaserad rapportering Utbyte av mätresultat	Automatisk datafångst genom streckkoder/RFID Gemensam mätmetod Utbyte av mätresultat
<b>Analysera/agera</b>	Gemensam analys Gemensamt förbättringsarbete	Gemensamt arbetssätt

### **5.3. Hinder för logistikmätsamverkan**

Om best-practice fanns hos ett mindre antal fall så tycks hinder finnas i alla studerade fall. Detta visas i tabell 18.

Tabell 18. Hinder i PM-processen i de studerade fallen

	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D	Fall E
<b>Hela processen</b>			Brist på tillit Svårighet att utveckla en samverkans-kultur	Svårighet att utveckla en samverkans-kultur	Svårighet att veta var man ska börja Brist på kunskaper Bristande samverkan med category-management-funktionen
<b>Välja mått</b>	Svårigheter att koppla mått till strategi Svårigheter att mäta kundvärde		Skilda prioriteringar		
<b>Definiera mått</b>					
<b>Sätta mål</b>			Skilda mål	Skilda mål	
<b>Mäta</b>	Bristande IT-stöd för rapportering	Bristande IT-stöd för rapportering		Bristande IT-stöd för datafångst Bristande IT-stöd för rapportering	Bristande IT-stöd för rapportering
<b>Analysera/agera</b>					

För hela processen har samtliga av teorins hinder återfunnits i fallen. Dessa tycks således inte bara gälla för tillverkande företag (Brewer och Speh, 2001; Forslund och Jonsson, 2007; 2009) utan förekomma även i handelsföretag. Det krävs dock bredare studier för att kunna slå fast en sådan slutsats.

Den brist på tillit och svårighet att utveckla en samverkanskultur som funnits, är bl a relaterad till frekventa personalbyten där överlämningar inte helt fungerat. Dessa hinder kan misstänkas vara relaterade till övriga hinder, såsom skilda mål och prioriteringar, d v s med en ökad tillit och en ökad samverkanskultur finns förutsättningar för att synka mål och prioriteringar. Även brist på kunskaper/logistikkompetens kan vara ett hinder för PM-processen och för logistikutvecklingen.

I flera av fallen har det konstaterat att logistikfunktionens samarbete med category management/inköpsfunktionen är viktig. Båda dessa funktioner fattar beslut som påverkar



logistiken, och det har visat sig i fallen att de ibland har olika agendor, möten, dokument och sämre kännedom om varandras verksamhet. Detta kan leda till lägre logistikprestationer och verka som ett hinder i PM-processen. Samverkan, inte ”bara” mellan företagen utan väl så viktigt inom varje studerat företag, är viktigt. Detta stämmer väl överens med tidigare studiers resultat av handelsföretag (Papakiriakopoulos och Pramadari, 2010 och Schramm-Klein och Morschett, 2010). Hindret finns inte tidigare nämnt i studier av hinder i tillverkande företag.

Många av de studerade företagen ser hinder i sina IT-systems möjligheter att skapa effektiva mätrapporter, vilket är samma mönster som konstaterats ibland tillverkande företag (Forslund och Jonsson, 2007; 2010). Mycket manuellt arbete förekommer vilket kan relateras till att rapporter skapas på ett ostandardiserat vis och, p g a den stora andelen manuellt arbete, mer sällan än vad verksamheten kräver. Det kan i sin ur försvåra samverkan.

Hinder i teorin ställs emot hinder i de studerade fallen i tabell 19. Det finns således en stor överensstämmelse mellan teori och praktik här.

*Tabell 19. Hinder i PM-processen i teorin och i fallen*

	<b>Hinder i teorin</b>	<b>Hinder i fallen</b>
<b>Hela processen</b>	Brist på tillit Svårighet att utveckla en samverkanskultur Svårighet att veta var man ska börja Brist på kunskap	Brist på tillit Svårighet att utveckla en samverkanskultur Svårighet att veta var man ska börja Brist på kunskap Bristande samverkan med category management-funktionen
<b>Välja mått</b>	Mått som inte stödjer strategin Skilda prioriteringar Svårigheter att koppla mått till kundvärde	Mått som inte stödjer strategin Skilda prioriteringar Svårigheter att koppla mått till kundvärde
<b>Definiera mått</b>	Bristande IT-stöd för att hantera olika definitioner	
<b>Sätta mål</b>	Skilda mål	Skilda mål
<b>Mäta</b>	Bristande IT-stöd för datafångst Bristande IT-stöd för rapportering	Bristande IT-stöd för datafångst Bristande IT-stöd för rapportering
<b>Analysera/agera</b>		

## **6. Slutsatser – logistikutveckling genom mätsamverkan i handelns försörjningskedjor**

Studiens tre forskningsfrågor besvaras nedan.

### **1. Hur ser PM-processerna ut i handelns försörjningskedjor i Sverige?**

Det bör åter betonas att ingen bred, kartläggande studie har genomförts. Stora skillnader har funnits mellan de fall som studerats, med en bedömd stark koppling till de branscher som medverkat. De detaljerade beskrivningarna finns i kapitel 4. Spridningen i resultat är stor; från fall där man gör det mesta i affärsprocesser och PM-processer närmast perfekt, till fall där man är i startgroparna för att börja implementera PM-processer.

### **2. Vilka goda lösningar/best-practice för PM-processen har man hittat?**

Följande särskilt goda lösningar har hittats i fallen:

- Härledd mätlogik i hela försörjningskedjan
- Branschstandard
- Gemensamma mått
- Gemensamma definitioner
- Gemensamma mål
- Automatisk datafångst genom streckkoder/RFID
- Gemensam mätmetod
- Utbyte av mätresultat
- Gemensamt arbetssätt

Dessa lösningar finns beskrivna mera i detalj i rapporten och de kan användas av andra handelsföretag som inspiration. Därmed är det angeläget att sprida dessa resultat på olika vis, t ex i rapportform eller i workshops och seminarier.

### **3. Vilka hinder och utmaningar i PM-processen har man stött på?**

Följande hinder för mätsamverkan i PM-processen har företagen stött på:

- Brist på tillit
- Svårighet att utveckla en samverkanskultur
- Svårighet att veta var man ska börja
- Brist på kunskap
- Mått som inte stödjer strategin
- Skilda prioriteringar
- Svårigheter att koppla mått till kundvärde
- Skilda mål
- Bristande IT-stöd för datafångst
- Bristande IT-stöd för rapportering

Att skapa förståelse för hinder för mätsamverkan i PM-processen, och hur dessa hinder kan hanteras, bör vara en viktig del av den kunskapsspridning som denna rapport kan leda till. Studien har dock inte explicit hanterat frågan om hur hindren kan hanteras. Kunskapsspridningen kan även här ske genom rapport, workshops och seminarier.

Målet med studien var att bidra till kunskapsutvecklingen gällande logistikmätningar i handelsnäringen. Det är angeläget att sprida resultaten på många vis för att handelsnäringen ska få tillgång till resultaten. Dessutom bör resultaten omarbetas till minst en vetenskaplig artikel och spridas även till forskarvärlden, då den innehåller intressanta teoretiska bidrag.

Som kritik till detta arbete kan framföras att studieobjektet är otydligt. Ursprungstanken var att studera affärsprocesser, PM-processer och samverkan i par av kunder och leverantörer. Dock har det i flera av fallen givits möjligheter att även få studera större delar av försörjningskedjan. Detta har uppfattats som så pass intressant att dessa beskrivningar tagits med, trots att det innebär att de fem fallbeskrivningarna ”haltar” lite och inte är helt jämförbara med varandra.

## **7. Fortsatta studier**

Under arbetet med denna studie har ett antal olika förslag till fortsatta studier och utvecklingsprojekt kommit fram.

### **1. Bredare (bransch)studier av PM-processen och dess hinder**

Denna studie har varit av explorativ karaktär och endast visat på arbetssätt i ett fåtal fall. Resultaten säger inget om hur det i praktiken ser ut i olika branscher. Det skulle vara möjligt att, t ex tillsammans med branschorganisationer, genomföra sådana bredare kartläggningar. Dessa kan sannolikt metodmässigt, med denna studie som bas, genomföras i enkätform.

Sådana beskrivningar av state-of-the-art-karaktär, kan bli viktiga för att kunna föreslå lösningar och standarder inom olika branscher. Likaså kan de lyfta fram best-practice inom olika branscher av extra hög relevans för företagen inom branschen. Även kunskaper om hinder och deras lösningar kopplade till viss bransch bör ha hög praktisk relevans. En studie med en mer kvantitativ ansats kan tydligare visa hur vanlig förekomsten av best-practice och hinder är, och även mäta vilken påverkan t ex olika hinder har på samverkan och logistikprestationer. Kanske särskilt hemtextil- och sportbranschen skulle kunna ha nytta av sådana studier. En sådan studie skulle även ha en teoretisk relevans, då kända studier av hinder för samverkan i PM-processen endast omfattat tillverkande företag.

### **2. Branschstandarder för PM och samverkan**

Tillsammans med ännu inte identifierade branschorganisationer kan branschstandarder för PM-processer och samverkan utvecklas, inspirerade av arbetssättet i dagligvarubranschen. Det bygger på att studie 1 först genomförts. Dokumenterade rutiner, aktiviteter och arbetssätt kring affärssprocesser, PM-processer, samverkan, ansvarsfördelning och bemanning bör kunna bidra med värdefull kunskap för olika branscher. Metoden skulle här vara olika former av workshops med utvalda företagsrepresentanter för att ta fram förslag på standarder. Dessa kan sedan testas i mindre skala och valideras innan de sprids i större skala med branschorganisationen som "utgivare" för att få trovärdighet och genomslag. En standard har ju ett värde först då den har stort genomslag i praktisk tillämpning.

Utifrån erfarenheterna i fall B har en branschstandard varit synnerligen viktig för att nå de höga logistikprestationsnivåer man har nått. Att utveckla detta arbetssätt för andra branscher borde kunna leda till högre logistikprestationsnivåer i flera branscher.

### **3. Standarder för IT-kommunikation i försörjningskedjan**

Små aktörer i försörjningskedjor har svårt att driva standardiseringsfrågor. Studien har visat på efterfrågan på utveckling av standardiserade kommunikationssätt mellan aktörerna. Kanske finns det nya möjligheter till lägre kostnader än tidigare, t ex genom molntjänster? Här finns

stor potential för logistikutveckling, men också stora svårigheter för enskilda aktörer att driva utveckling. Krafter från t ex branschorganisationer vore värdefulla. Samverkan mellan kompetens från logistik och IT krävs i ett sådant projekt.

#### **4. Utveckling av sätt att mäta flexibilitet**

Flexibilitet är en typ av logistikprestation som flera företag anser viktigt. Samtidigt tycks få kunna mäta den. Det finns en efterfrågan hos de studerade företagen att undersöka möjligheten att utveckla sådana mått på ett standardiserat vis. Flexibilitetsmått finns beskrivna i teorin vilket kan bilda utgångspunkten för ett utvecklingsarbete. Möjligen är även detta arbete branschrelaterat.

#### **5. Utveckling av sätt att mäta hylltillgänglighet/servicegrad i hyllan till konsument**

För att kunna hålla ihop en hel försörjningskedja i handeln borde servicenivån kunna fångas ända ut i hyllan, så som slutkonsumenten upplever den. Olika försök har gjorts i projektform. Integrerade/centraliserade försörjningskedjor har bäst förutsättningar för att kunna göra detta. Formerna har dock ännu inte hittats. Det vore angeläget att utveckla standarder även för detta mått, vilket vore en naturlig utveckling av dagligvaruhandelns befintliga branschstandard.

#### **6. Internationella jämförelser**

Det konstaterades inledningsvis att det finns få studier av hur handelsföretag arbetar med prestationsmätningar inom logistik. Ett första steg till en svensk beskrivning finns i denna rapport. Det hade varit intressant att genomföra kartläggande studier i andra länder, efter att ha genomfört studie 1, för att skapa förståelse och underlätta den globala konkurrenssituation som svenska handelsföretag befinner sig i.

#### **7. Hur kan hinder för samverkan i PM-processen hanteras**

Studien har konstaterat flera slags hinder för samverkan i PM-processen. Dock har inte ambitionen varit att studera hur dessa hinder kan hanteras. Detta vore ytterligare ett intressant kunskapsbidrag till handelsnäringsen. Metoden för en sådan studie kan vara fortsatta, fördjupade fallstudier.

### **8. PM i kundstyrda försörjningskedjor**

Ett intressant arbetssätt fanns i fall A, där en stark kunds PM-process hade bildat förebild för PM-processerna längre uppströms i försörjningskedjan. Detta sätt att arbeta ersätter i viss mån en branschstandard och ger istället en ”försörjningskedjestandard”. Detta kräver alltså enighet i och samverkan i mindre grad än i en hel bransch. I vilken grad arbetar handelsföretag på detta vis? Vad krävs för att hantera PM-processer på detta vis? Klarar affärssystemen att skapa olika lösningar för olika försörjningskedjor? Även denna studie skulle kunna bygga på fördjupade fallstudier.

De åtta projekten har olika karaktär. Särskilt projekt 1, 6, 7 och 8 är tydliga forskningsprojekt, medan 2, 3, 4 och 5 är utvecklingsprojekt som kräver stora insatser av praktisk karaktär.

## Referenser

- Abrahamsson, M., Rehme, J., Sandberg, E. (2011). *Logistik i svensk handel*. Rapport finansierad av Handelns Utvecklingsråd. Nedladdad från [www.hur.nu](http://www.hur.nu) oktober 2011.
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives – perceptions of participating managers. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22, No. 11, pp. 1288-1310.
- Brewer, P., Speh, T. (2001), Adapting the balanced scorecard to supply chain management, *Supply Chain Management Review*, March/April, pp. 48-56.
- Coughlan, A.T., Andersson, E., Stern, L.W., El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing channels*. Pearson Education Inc. , Upper Saddle River, New Jersey.
- Fernie, J., Sparks, L., McKinnon, A. (2010). Retail logistics in the UK: past, present and future. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, No 11/12, pp. 353-370.
- Forslund, H. (2010). ERP systems' capabilities for supply chain performance management. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, No. 3, pp. 351-367.
- Forslund, H., Jonsson, P. (2007). Dyadic integration of the performance management process: a delivery service case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37, No. 7, pp. 546-567.
- Forslund, H., Jonsson, P. (2009). Obstacles to supply chain integration of the performance management process in customer-supplier dyads: the buyers' perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No.1, pp. 77-95.
- Forslund, H., Jonsson, P. (2010). Integrating the performance management process of on-time delivery with suppliers. *International Journal of Logistics; Research and Applications*, Vol. 13, Issue 3, pp. 225-241.
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R.W., Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 84-94.
- Holmberg, S. (2000). A systems perspective on supply chain measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 30, No. 10, pp. 847-868.
- HUR (2010). *Distribution, logistik och partihandel*. Nedladdad från [www.hur.nu](http://www.hur.nu) 101020.

- Kulp, S. C., Lee, H. L., Ofek E. (2004). Manufacturer Benefits from Information Integration with Retail Customers. *Management Science*. Vol. 50, No. 4, pp. 431-444.
- Lohman, C., Fortuin, L., Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: a case study. *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, pp. 267-286.
- Mattsson, S-A. (2002). *Logistik i försörjningskedjor*. Studentlitteratur, Lund.
- Menachof, D. A., Bourlakis, M. A., Makios, T. (2009). Order lead-time of grocery retailers in the UK and Greek markets. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 14, No. 5, s. 349-358.
- Papakiriakopoulos, D., Pramataris, K. (2010). Collaborative performance measurement in supply chain. *Industrial Management & Data Systems*, s. 1297-1318.
- Schramm-Klein, H., Morschett, D. (2006). The relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol. 16, No. 2, s. 277-296.
- Soltani, E., van der Meer, R.B., Gennard, J., Williams, M.T. (2004). A study of UK-based TQM-driven organisations. *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 6, pp. 403 – 417.
- Theodoras, D., Laios, L., Moschuris, S. (2005). Improving customer service performance within a food supplier-retailers context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, No. 5, s. 353-370.
- Wang Y., Potter A., Mason R., Naim M. (2008). Aligning Transport Performance Measures with Customized Retail Logistics: a Structured Method and its Application, *International Journal of Logistics: Research and Application*, Vol. 11, No. 6, pp. 457–473
- [www.swedishtrade.se/sv/exportfakta/tullar-och-handelsregler/Leveransvillkor/](http://www.swedishtrade.se/sv/exportfakta/tullar-och-handelsregler/Leveransvillkor/) (111007)
- Yin, R. (2007). *Case study research; design and methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.