

EXAMENSARBETE

Logistisk tillämpning idag

- En historisk återblick

Examensarbete inom Industriell ekonomi
C - Nivå, 20 Poäng
Vårterminen 2007

Ulrika Johansson

Handledare: Per Hilletoft
Kerstin Jäger

Examinator: Lars-Olof Kjellström

BACHELOR DEGREE

Logistical appliance

- A retrospective view

Bachelor Degree Project in Industrial Management
C - Level, 20 ECTS
Spring term 2007

Ulrika Johansson

Supervisor: Per Hilletoft
Kerstin Jäger

Examiner: Lars-Olof Kjellström

[Logistik tillämpning idag – En historisk återblick]

Examensrapport inlämnad av Ulrika Johansson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för Teknik och Samhälle.

[2007-12-03]

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____
Ulrika Johansson

[Logistical appliance - A retrospective view]

Submitted by Ulrika Johansson to Högskolan Skövde as a dissertation for the degree of BSc, in the School of Technology and Society.

[2007-12-03]

I certify that all material in this dissertation which is not my own work has been identified and that no material is included for which a degree has previously been conferred on me.

Signed: _____
Ulrika Johansson

Förord

Jag har under våren 2007 genomfört mitt examensarbete inom Industriell Ekonomi vid Högskolan i Skövde. Via detta förord vill jag tacka några personer som betytt mycket för mig under arbetets gång:

- **Anthony Ford**, Electrolux AB, som har gett mig en inblick i hur företaget arbetar med Demand Chain Management och då främst deras tillämpning av consumer insight.
- **Kerstin Jäger**, programansvarig för Industriell Ekonomi vid Högskolan i Skövde, som via sitt stora engagemang varit ett stort stöd.
- **Familj och vänner**, som har uppmuntrat mig att föra mitt arbete kreativt framåt.

Skövde, Oktober 2007

Ulrika Johansson

Summary

In the rate of changes condition of the market in shape of increasing competitiveness situation, local as global, this leads to that logistics has to be developed in the same rate. Logistics has been developed from the military and after the war, logistics was figurative to the companies transport- and store problems. After this, logistics had been divided up into four different time phases (the seventies to the 21:th century). All these time phases have together develop the spectacle and focus of the logistics today. Afterward further developing of the logistics approach to Supply Chain Management (SCM) and afterward SCM, Demand Chain Management (DCM) was developed in aim to secure that the right products were manufactured on the basis of the end customers real requirement and wishes.

This paper is taking the aim and problem formulation as a starting point. The problem formulation that I will answer is:

- DCM, a new concept or the Emperor New Clothes?

The aim with this paper is that I will examine how the historical developing has lead to the spectacle and application of logistics today. Further is the aim to see which difference and likeness the concept SCM and DCM has, in order to see if there is a further time phase of the logistics development that is in approaching. The aim is also to see how DCM practically can be applying. To be able to reach the aim of this paper, a qualitative procedure has been applied. Further I have done literary studies of theory around chosen problem area and I have done an interview.

Empirical information has been collected by Electrolux AB, which are a world's leader within manufacturing domestic appliance and corresponding equipment for professional user. The reason why Electrolux were chosen was because they were an early adopter of DCM.

On the basis of the theory that was studyed around chosen problems area and the empirical information that has analysed, I have draught some conclusion to be able to answer the papers problem area and aim. Some of the conclusion I draught is that the historical development and the four time phrases that it includes, is that the four time phrases successive has formed the methods and tools that SCM constitute of. This developing has taken place under the years of the forties century until today, which makes SCM the result of a historical development rather then as a result of new revelatory ideas. Further I draught the conclusion that SCM should be implemented before DCM. I draught the conclusions that Electrolux apply DCM in a way that they has succeed too apply the theory that is described about DCM, but Electrolux has made an own interpretation of the concept. Via implement the analysis around the papers problem area and aim I consider that DCM is a variant of SCM, where the tool consumer insight is applying. On the basis of this I draught the conclusion that there isn't sufficient that separate DCM from SCM to be able to approaching that DCM is a new time phrase in the logistical development.

Sammanfattning

Ändrade förhållanden på marknaden i form av ökande konkurrens har lett till att logistiken måste utvecklas i samma takt. Logistik utvecklades från det militära och har efter andra världskriget överförts och börjat tillämpas på företagens transport- och lagringsproblem. Logistik har därefter delats in i fyra olika tidsfaser (1960-2000-talet) och det är dessa tidsfaser som sedan har utvecklats till dagens synsätt och fokus inom logistik. Därefter utvecklades Supply Chain Management (SCM) och på senare tid även Demand Chain Management (DCM).

Denna uppsats tar sin utgångspunkt i uppsatsens syfte och problemformulering. Den problemformulering som jag vill besvara med denna uppsats är:

- DCM, nytt koncept eller Kejsarens Nya Kläder?

Syftet med denna uppsats är att jag vill undersöka hur den historiska utvecklingen lett fram till dagens syn och tillämpning av logistik. Vidare är syftet att se vilka skillnader och likheter koncepten SCM och DCM har för att därigenom kunna se om ytterligare en fas i logistikens utveckling är i antågande samt se hur DCM praktiskt kan tillämpas. För att uppnå syftet med uppsatsen har ett kvalitativt tillvägagångssätt tillämpats. Litterära studier har genomförts av teori kring valt problemområde samt en intervju.

Empiriska data har samlats in på Electrolux AB som är en världsledande tillverkare av hushållsmaskiner och motsvarande utrustning för professionell användning. Anledningen till att Electrolux valdes för att göra empiriska studier på, var för att de i ett tidigt skede tillämpade DCM.

Utifrån den teori som studerats kring valt problemområde samt utifrån de empiriska data som samlats in och analyserats har även ett antal slutsatser kunnat dras för att kunna besvara uppsatsens problemformulering och syfte. Jag har bland annat dragit slutsatsen att det är logistikens utveckling och dess tidsfaser, som successivt format de metoder och verktyg som SCM utgörs av. Denna utveckling har skett under åren från 1940-talet fram till idag, vilket gör att SCM är resultatet av en successiv utveckling snarare än resultatet av nya revolutionerande idéer. Vidare drar jag slutsatsen att DCM bör föregås av SCM. Slutsatser kring hur Electrolux tillämpar DCM är att de lyckats med att tillämpa den teori som finns beskrivet om DCM, fastän företaget har gjort en egen version av konceptet. Via genomförd analys kring uppsatsens problemformulering och syfte anser jag att DCM är en variant av SCM, där verktyget consumer insight tillämpas. Utifrån detta drar jag slutsatsen att DCM inte skiljer sig tillräckligt mycket från SCM för att kunna utgöra en ny fas i den logistiska utvecklingen.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	PROBLEMBAKGRUND	1
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	3
1.3	SYFTE	3
2	METOD	4
2.1	VETENSKAPLIGA METODER	4
2.2	VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	4
2.2.1	<i>Deduktiv metod</i>	5
2.2.2	<i>Induktiv metod</i>	4
2.2.3	<i>Abduktiv metod</i>	4
2.3	METODISKT ANGREPPSSÄTT	5
2.3.1	<i>Kvalitativt angreppssätt</i>	5
2.3.2	<i>Kvantitativt angreppssätt</i>	5
2.4	INFORMATIONSSÄMLING	5
2.4.1	<i>Litteraturstudier</i>	6
2.4.2	<i>Intervjuer</i>	6
2.5	MODELLERING	7
2.6	STUDIENS KVALITET	7
2.6.1	<i>Validitet och Reliabilitet</i>	7
3	TEORETISK REFERENSRAM	8
3.1	DEMAND CHAIN MANAGEMENT	8
3.1.1	<i>Hörnstenar för DCM</i>	8
3.1.2	<i>Diskussion kring DCM</i>	10
3.2	HISTORISK UTVECKLING, 1940-2000-TALET	10
3.2.1	<i>Introduktion av logistik i företag, 1940-talet</i>	11
3.2.2	<i>Transport och lageroptimering, 1960-talet</i>	11
3.2.3	<i>Materialadministration, 1970-talet</i>	11
3.2.4	<i>Logistikstrategi, 1980-talet</i>	13
3.2.5	<i>Utveckling av SCM, 1990-talet till 2000-talet</i>	14
3.2.6	<i>Supply Chain Management</i>	16
3.3	MODELLERINGAR AV SCM OCH DCM	18
3.3.1	<i>Målmodellering, SCM</i>	18
3.3.2	<i>Begreppsmodellering, SCM</i>	19
3.3.3	<i>Arbetsättmodellering, SCM</i>	20
3.3.4	<i>Målmodellering, DCM</i>	21
3.3.5	<i>Begreppsmodellering, DCM</i>	21
3.3.6	<i>Arbetsättmodellering, DCM</i>	23
3.4	PROCESSORIENTERING	23
4	EMPIRI	25
4.1	ELECTROLUX AB	25
4.2	DEMAND FLOW LEADERSHIP	26
4.2.1	<i>Product Management Flow (PMF)</i>	27
4.2.2	<i>Internt och externt fokus</i>	31
4.3	ELECTROLUX PROCESSER	31
5	ANALYS	32
5.1	ANALYS AV DEN HISTORISKA UTVECKLINGEN	32
5.2	ANALYS AV METAMODELLÖVERLAPPNING FÖR SCM OCH DCM	35
5.2.1	<i>Metamodellöverlappning för mål</i>	35
5.2.2	<i>Metamodellöverlappning för begrepp</i>	36
5.2.3	<i>Metamodellöverlappning för arbetsätt</i>	36
5.3	ANALYS AV ELECTROLUX AB TILLÄMPNING AV DCM	37
5.3.1	<i>Definition DCM</i>	37
5.3.2	<i>Hörnstenar för DCM</i>	37
5.4	ANALYS AV ELECTROLUX PROCESSER	40

6	SLUTSATSER.....	41
6.1	SLUTSATSER AV DEN HISTORISKA UTVECKLINGEN	41
6.2	SLUTSATSER FRÅN METAMODELLÖVERLAPPNING AV SCM OCH DCM.....	42
6.2.1	<i>Metamodellöverlappning av mål.....</i>	42
6.2.2	<i>Metamodellöverlappning av begrepp.....</i>	43
6.2.3	<i>Metamodellöverlappning av arbetssätt.....</i>	43
6.2.4	<i>Sammanfattning av slutsatser för metamodellöverlappningarna.....</i>	43
6.3	SLUTSATSER AV ELECTROLUX TILLÄMPNING AV DCM	43
6.3.1	<i>Hörnstenar för DCM.....</i>	44
6.4	SLUTSATSER KRING ELECTROLUX PROCESSER.....	44

Figurförteckning

FIGUR 1.	RELATION MELLAN TEORI OCH VERKLIGHET. KÄLLA: PATEL, R & DAVIDSON, B. (2003) s. 25.	4
FIGUR 2.	DEN HISTORISKA UTVECKLINGEN. KÄLLA: EGEN.	10
FIGUR 3.	SCM/FÖRSÖRJNINGSKEDJA. KÄLLA: HARRISON, A. VAN HOEK, R. (2005) s. 9, OMARBETAD.	17
FIGUR 4.	ELECTROLUX PROCESS FÖR KONSUMENTFOKUSERAD PRODUKTUTVECKLING (PMF). KÄLLA: ELECTROLUX ÅRSREDOVISNING (2006), s. 20-21	27
FIGUR 5.	SPARK-PROCESSEN. KÄLLA: ANTHONY FORD, 2007-02-28. OMARBETAD.	28
FIGUR 6.	1940-TALET PERSPEKTIV MED DELKOSTNADSANALYS. KÄLLA: EGENUTVECKLAD.	32
FIGUR 7.	1960-TALET PERSPEKTIV MED TOTALKOSTNADSANALYS. KÄLLA EGENUTVECKLAD.	32
FIGUR 8.	1970-TALET PERSPEKTIV MED MATERIALADMINISTRATION. KÄLLA: EGENUTVECKLAD.	33
FIGUR 9.	1980-TALET PERSPEKTIV. KÄLLA: EGENUTVECKLAD.	34
FIGUR 10.	1990-TALET PERSPEKTIV MED IT-STÖD. KÄLLA: EGENUTVECKLAD.	34
FIGUR 11.	2000-TALET PERSPEKTIV. KÄLLA: EGENUTVECKLAD.	35
FIGUR 12.	VISUELL BESKRIVNING ÖVER DEN HISTORISKA UTVECKLINGEN. KÄLLA: EGENUTVECKLAD.	42

Bilagaförteckning

Bilaga 1	-Målmodellering, SCM.....	I
Bilaga 2	-Begrepsmodellering, SCM	II
Bilaga 3	-Arbetsmodellering, SCM.....	III
Bilaga 4	-Målmodellering, DCM	IV
Bilaga 5	-Begrepsmodellering, DCM.....	V
Bilaga 6	-Arbetsmodellering, DCM.....	VI
Bilaga 7	-Metamodellöverlappning, Mål	VII
Bilaga 8	-Metamodellöverlappning, Begrepp	VIII
Bilaga 9	-Metamodellöverlappning, Arbetssätt	IX

1 Inledning

I detta avsnitt ges en beskrivning av det problemområde jag valt och som sedan lett fram till min problemformulering. Den ligger till grund för det fortsatta arbetet med uppsatsen. Syftet med uppsatsen tas även upp i detta avsnitt.

Logistik är läran om effektiva materialflöden, det vill säga det är ett kunskapsområde som bidrar till en förståelse för hur materialflöden skall utformas och hanteras på ett effektivt sätt. Vidare skapar logistik tids-, form- och platsnytta, vilket innebär att den ser till att produkten finns på rätt plats och vid den tid då det finns ett behov av den.¹

”Logistics is a big world for a big challenge” (Harrison, A. & Hoek, R. (2005), s. 4)

Med detta inledande citat och nedanstående exempel vill jag visa på den accelerationsnivå som orsakas av den ökade konkurrenssituation som råder för företag på dagens marknad och som därmed även leder till att logistiken på ett eller annat sätt måste utvecklas i samma takt. År 1984 lanserades den första videobandsspelaren (VCR) för privat bruk på den engelska marknaden och kostade då cirka £400. Efter 20 års konkurrens mellan producenterna av produkten ledde detta till kontinuerliga prissänkningar vilket gjorde att den 2004 kunde köpas för £45. Detta innebar att på 20 år hade konkurrens och effektivitetsökningar reducerat priset med 90 %. 1999 lanserades på den engelska marknaden den första DVD-spelaren för privat bruk. Precis som videon, 15 år tidigare, kostade den £400 att köpa men bara fem år senare, 2004, hade priset sjunkit till £40!² Detta är ett exempel på den alltmer snabba utvecklingen, vilket gör att orsakerna som bidragit till denna utveckling blir intressant studera mer djupgående.

1.1 Problembakgrund

Över tid har det funnits olika synsätt och fokusområden inom logistik.³ Logistik härstammar från den militära verksamheten då det handlade om att förflytta och försörja soldater med utrustning och material, vilket blev en avgörande faktor för avgörandet och utfallet av ett krig.⁴ Utvecklingen och användningen av matematiska optimeringsmodeller för transport- och styrningsproblem blev efter kriget överförda till företagets transport- och lagringsproblem och efter hand samlade under begreppet logistik.⁵ Utveckling av logistikbegreppet har därefter delats in i fyra tidsfaser och det är dessa som har utvecklats till dagens synsätt och fokus inom logistik. I fas ett (1960-talet till 1970-talet) var fokus på transport och lageroptimering.⁶ 1960-talets fokus och inriktning kan sammanfattas av materialflödes totalkostnad, kostnadsrationalisering och optimeringstekniker.⁷ Under fas två (1970-talet till 1980-talet) började den ökande konkurrensen, som exemplet i den inledande texten visade, vilket gjorde att logistikens fick omvärderas till att skapa inre effektivitet, vilket innebar ett internt perspektiv på logistiksystemet.⁸ Inom fas tre (1980-talet till 1990-talet) var fokus på logistikstrategi, det vill säga de företag som hade en stark tillväxtfas uppfattade logistik som ett verktyg för att kunna förbättra lönsamheten och för att på så vis även kunna delfinansiera

¹ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 12

² Christopher, M. (2005) s. 33-34

³ Jonsson, P. & Mattsson, S. A. (2005) s. 62-63

⁴ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 12

⁵ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 12

⁶ Jonsson, P. & Mattsson, S. A. (2005) s. 62

⁷ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 34

⁸ Jonsson, P. & Mattsson, S. A. (2005) s. 63-64

tillväxten.⁹ Det talades mycket om ett paradigmskifte i synen för hur ett effektivt leveranssystem och en effektiv produktion kunde åstadkommas och logistik blev alltmer att betrakta som ett viktigt verktyg för att skapa konkurrensfördelar.¹⁰ Under 1990-talet hade konkurrenssituationen accelererat, vilket gjorde att det krävdes ett nytt fokus (fas fyra), det vill säga ett externt perspektiv på logistiksystemet.¹¹ Nu konkurrerade företag inte längre mot varandra utan snarare försörjningskedjor mot försörjningskedjor.¹² Sammanfattningsvis har logistiken utvecklats via dessa fyra faser från ett relativt smalt ämne till att innefatta flera olika teoriområden.

För att företag ska kunna förstå hur de ska agera och bemöta den alltmer komplexa och föränderliga marknaden, krävs en förståelse för vilka de underliggande drivkrafterna är av denna förändring.¹³ Detta har medfört ökade krav på att företag, mer än tidigare, måste leva upp till kundernas önskemål på tids-, plats- och formnytta.¹⁴ Vidare har synen på logistik vidgats till att omfatta samordning och koordinering av företag i försörjningskedjor. För att uppnå logistikeffektivitet har informationsflödena, än mer än materialflödena, blivit centrala i och mellan företag.¹⁵ Varje tidsfas (som nämnts tidigare) kom att innehålla allt större fokusområden samt ett allt större antal verktyg fastän tidsfaserna var lika långa. Detta beror på den ökande konkurrenssituationen på marknaden. Det dyker ständigt upp nya begrepp, vilket gör det intressant att titta närmare på dessa begrepp innebörder.

Bland traditionella försörjningskedjor finns det brister för att kunna nå upp till kundernas efterfrågade tid-, plats- och formnytta.¹⁶ Ett koncept som belyser koordinering och samarbete av försörjningskedjor är SCM, vilket tillämpas i stor grad idag för att kunna förbättra den hårdnade konkurrenssituationen och SCM definieras:¹⁷

”Planering, utveckling, samordning, organisering, styrning och kontroll av intra- och interorganisatoriska processer från ett helhetssynsätt och avseende flöden av material, tjänster, information och betalningar i försörjningskedjor från ursprunglig råvaruleverantör till slutlig förbrukare. Det står för samverkan och integration mellan företag och dess fokus för är den konsumerande slutkunden”
(Mattsson, S.A (2002), s. 77-78)

Inom de branscher, exempelvis bilindustrin och vitvaruindustrin, som tillämpar SCM på ett bredare plan har det utvecklats försörjningskedjor som är högeffektiva när det gäller att omvandla råvaruleverantörernas resurser till färdiga slutprodukter. Den avgörande frågan för företagets framtida existensberättigande är om det är rätt produkter som framställs, då de efterfrågas, i försörjningskedjan.¹⁸ Att öka kunskapen om vad kunder verkligen behöver och efterfrågar, det vill säga deras verkliga behov, har varit i fokus för företag strategi i flera år och är än idag.¹⁹ Ett nytt koncept har utvecklats, DCM, i syfte att kunna säkerställa att rätt

⁹ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 35

¹⁰ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 64-65

¹¹ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 65-66

¹² Ericsson, D. in Walters, D. (2007) s. 24

¹³ Christopher, M. (2005) s. 117

¹⁴ Langabeer, J. & Rose, J. (2002) s. 11-12

¹⁵ Jonsson, P. & Mattsson, S.A (2005) s. 62-67

¹⁶ Langabeer, J. & Rose, J. (2002) s. 11-12

¹⁷ Mattsson, S.A 2002, s. 77-78

¹⁸ Langabeer, J. & Rose, J. (2002) s. 11-12

¹⁹ Coyle, J.J. & Bardi, E.J. & Langlet JR, C.J. (2003) s. 5

produkter tillverkas efter kundens verkliga behov och önskemål. Definitionen av DCM lyder:²⁰

”En förståelse av befintliga och potentiella kunders förväntan och de olika karaktärsdrag som finns på marknaden för att via tillgänglig respons från marknaden finna olika alternativa lösningar för att möta kundens efterfråga genom att utveckla och förbättra affärsprocesser”

(Ericsson, D. in Walters, D. (2007) s. 251)

Under de senaste åren har det förekommit en intensiv diskussion kring koncepten SCM och DCM. Det har diskuterats huruvida eventuellt DCM ska ersätta SCM som ett nytt koncept eller om DCM endast är ett nytt namn på ett befintligt koncept, SCM. Thomas E. Vollmann, med flera, anser att SCM och DCM kan betraktas som samma sak. Den egentliga skillnaden mellan de två koncepten, enligt författarna, är huruvida försörjningskedjan tillåts styras av slutkundens behov. De menar att via byta namn på SCM till DCM flyttas fokus från leverantörer till slutkunden. Vidare skriver Martin Christopher att SCM används mycket brett samt att SCM egentligen skulle gå under termen DCM för att återspegla att försörjningskedjan borde drivas av kunden och inte av försörjningskedjans ingående leverantörer.²¹ Författarna menar på att det är när fokus förskjuts från leverantörerna till slutkunden som SCM blir DCM. Dag Ericsson anser, att utvecklingen från SCM till DCM går via ett skifte från push- till pullstyrda försörjningskedjor. Vidare drar han slutsatsen att DCM är den naturliga vidareutvecklingen av SCM och att utvecklingen av informationsteknologin haft en stor bidragande effekt för möjliggörandet av utvecklingen till DCM.²² Ericsson betonar att DCM är mer omfattande än SCM och att DCM är ett nytt koncept vilket skiljer sig från vad bland annat Vollmann och Christopher anser. Med andra ord finns det inom teorin olika synsätt för vad DCM egentligen är. För att kunna erhålla en förståelse över vad som ligger bakom dessa synsätt krävs en fördjupad studie av hur litteraturen beskriver de två koncepten. Genom att studera dessa två koncept mer djupgående vill jag klargöra om det finns skillnader mellan koncepten SCM och DCM, vilket utifrån denna bakgrund blir intressant att belysa ytterligare samt om DCM är en ny fas i logistikens utveckling.

1.2 Problemformulering

Utifrån ovanstående resonemang och den utveckling som skett blir problemfrågan:

- DCM, nytt koncept eller Kejsarens Nya Kläder?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ge en förståelse för logistikens utveckling samt beskriva skillnader, om det finns några, mellan SCM och DCM. Om skillnader mellan de två koncepten finns, är syftet att lyfta fram dessa för att se om ytterligare en fas inom logistikens utveckling är i antågande samt se hur DCM praktiskt kan tillämpas.

²⁰ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s. 251

²¹ Christopher, M. (2004) s.18

²² Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s. 139-140

2 Metod

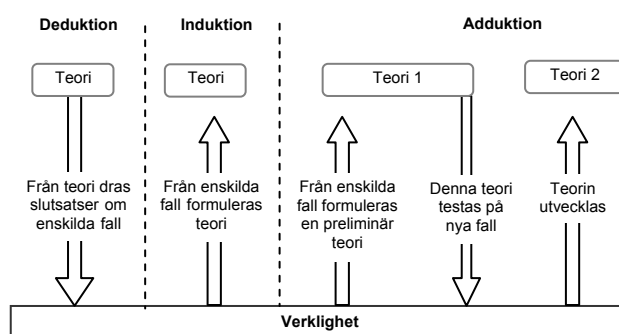
I detta avsnitt beskrivs ett antal olika vetenskapliga och metodiska angreppssätt som finns representerade inom forskningsmetodik. Val av metod har grundats utifrån valt problemområde för denna uppsats som nämnts tidigare. Vidare har jag under varje delavsnitt gjort motiveringar till val av tillvägagångssätt för denna uppsats.

2.1 Vetenskapliga metoder

Forskning är en systematisk undersökning av en eller flera frågor och kännetecknas av att insamlingen av data, behandlingen av data och presentationen av data är systematiskt genomförd.²³ Metod definieras som systematiskt planmässigt, tillvägagångssätt i tillvägagångssätt vid lösning av en vetenskaplig teoretisk uppgift.²⁴

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Det finns tre olika metoder att relatera teori med empiri, vilket illustreras i figur 1.



Figur 1. Relation mellan teori och verklighet. Källa: Patel, R & Davidson, B. (2003) s. 25.

2.2.1 Induktiv metod

Induktiv metod innebär att en teori formuleras utifrån den information som samlats in (empirin) genom att studera ett specifikt fall eller objekt och forskaren utgår från verkligheten för att skapa en teori. Denna metod innebär att forskaren arbetar förutsättningslöst, dock kan forskaren ha egna idéer som kan avspegla teorin. Resultatet kommer här att påverkas av forskarens egna åsikter och idéer.

2.2.2 Abduktiv metod

Abduktiv metod kan sägas vara en kombination av deduktion och induktion. Abduktiv metod innebär att utifrån ett enskilt fall utarbetas först en teori/hypotes som kan fungera som en förklaring till det specifika fallet som undersöks, vilket är induktiv metod. Därefter provas denna teori deduktivt, och består av att den framtagna hypotesen testas på nya fall och härigenom kan teorin utvecklas och bli mer generell. Abduktiv metod ger forskaren mer frihet än att strikt tillämpa deduktiv eller induktiv metod. En risk med att tillämpa abduction är att forskaren påverkas av egna erfarenheter och tidigare forskning och därmed väljer undersökningsfall utifrån dessa.²⁵

²³ Jacobsen, D.I. (2002) s.18

²⁴ www.soab.se [2007-01-26]

²⁵ Patel, R. & Davidson, B. (2003) s. 23-25

2.2.3 Deduktiv metod

Deduktiv metod innebär att utifrån befintliga teorier och allmänna principer dra slutsatser om enskilda företeelser, det vill säga utifrån befintlig teori härleds hypoteser som sedan empiriskt prövas för det som är intressant för studien. Vilken information som ska samlas in, hur den ska tolkas och relateras till teorin bestäms utifrån befintlig teori. En möjlig nackdel är att teorin som studien bygger på kan komma att påverka och styra forskningen i den grad att nya intressanta upptäckter förbises.²⁶ Uppsatsens vetenskapliga ansats har varit deduktiv metod där jag utifrån befintliga teorier av valt problemområdet studerat ett företag för att sedan kunna dra slutsatser om enskilda företeelser. Val av denna metod har medfört en minskad risk för en subjektiv studie, då jag utgått från olika författares beskrivningar kring problemområdet.

2.3 Metodiskt angreppssätt

Vid val av metodiskt angreppssätt kan forskare välja mellan kvalitativ och kvantitativ inriktad forskning. De metodiska angreppssätten syftar till att forskaren väljer hur informationen ska bearbetas och analyseras.

2.3.1 Kvantitativt angreppssätt

Ett kvantitativt angreppssätt används i undersökningar med syftet att i detalj beskriva något kvantitativt, med siffror, utifrån statistisk bearbetnings- och analysmetoder.²⁷ Angreppssättet innebär en bred bild av problemet och forskaren har en viss distans till det som skall undersökas.²⁸

2.3.2 Kvalitativt angreppssätt

Vid kvalitativt angreppssätt används verbala analysmetoder och syftet med en kvalitativ studie är att införskaffa en djupare kunskap och försöka förstå samt analysera helheter.²⁹ Forskaren arbetar nära det som skall undersökas och angreppssättet är i hög grad deskriptivt på olika händelseförlopp, reaktioner, känslor och handlingar. De vanligaste metoderna att tillämpa är intervjuer, dokumentstudier, deltagande observation eller en kombination av dessa.³⁰ Det metodiska angreppssättet för uppsatsen har varit en kvalitativt inriktad forskning eftersom syftet med uppsatsen utgår ifrån att beskriva och ge en förståelse för logistikens utveckling samt beskriva skillnader, om de finns några, mellan SCM och DCM. Vidare är syftet att utforska om ytterligare en fas inom logistikens utveckling är i antågande. Utifrån vald metod genomfördes en fallstudie av Electrolux AB, i syfte att förevisa en potentiell bild av verkligheten för att belysa problematiken, skaffa djupare kunskaper och öka förståelsen för uppsatsens problemområde. Vid fallstudien tillämpades intervjuer och dokumentstudier. Det har även medfört att jag ändrat uppfattning om vad som är relevant och viktigt i problemställningen.

2.4 Informationsinsamling

Det finns ett antal olika metoder för att samla in information för att besvara en frågeställning.³¹ När forskare samlar in information första gången kallas det för primärdata, det vill säga forskaren går direkt till informationskällan. De metoder som finns att tillämpa för

²⁶ Patel, R. & Davidson, B. (2003) s. 23-25

²⁷ Patel, R. & Davidson, B. (1994) s. 12

²⁸ Holme, I. M. & Solvang, B. M. (1991,1997) s. 77-78

²⁹ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2006) s.119-121

³⁰ Carlsson, B. (1996) s. 25

³¹ Patel, R. & Davidson, B. (1994) s. 54-56

insamling av primärdata är intervjuer, observationer och frågeformulär. Använder sig forskaren av befintlig information som inte hämtas direkt från källan kallas detta för sekundärdata.³² Av dessa informationsinsamlingsmetoder finns det ingen metod som anses vara sämre eller bättre utan den eller de metoder som tillämpas är de som forskaren anser att på bästa sätt kunna svara på frågeställningen i relation till de resurser som finns till förfogande. Vid val av metod ska beslutet vara grundat på ett övervägande om vilken slags information som behövs samt om det är det bästa sättet att samla in informationen.³³ I uppsatsen har både sekundärdata och primärdata använts för att få relevant och aktuell information för att kunna besvara uppsatsens frågeställning. Vid informationssamling av inledning, metod och teori har sekundärdata använts och vid informationssamling av det empiriska materialet har primärdata insamlats via intervju på Electrolux AB. Detta material har sedan i kombination med teori tolkats utifrån egna kunskaper och erfarenheter.

2.4.1 Litteraturstudier

Ett uppsatsarbete är beroende av en grundlig litteraturstudie som bör innefatta allmän teori med en metod som berör det valda problemområdet. Syftet med en noggrann utförd litteraturstudie är att i uppsatsen kunna redogöra för forskningsområdets inriktning och frontlinje.³⁴ Valet av skriftliga källor, dokument, bör göras utifrån flera olika oberoende källor för att erhålla en fullständig bild. För att bedöma en källas trovärdighet, det vill säga att det ger en rätt och sanningsenlig bild av verkligheten är det viktigt att vara källkritisk.³⁵ Syftet med detta är att kunna avgöra om källan mäter det den utger sig för att mäta (validitet), att den är väsentlig för forskarens frågeställning (relevans) samt att källan är fri från systematiska felvariationer (reliabilitet).³⁶ Jag har använt ett flertal olika källor för att kritiskt granska litteraturen som samlats in. Detta i syfte att belysa om de olika källorna motsäger sig teorierna kring valt problemområde. Den litteratur som används är böcker, vetenskapliga artiklar, tidskrifter och Internet. Under mina litteraturstudier upptäckte jag att det fanns mycket begränsad teori vad gällande konceptet DCM, vilket lett till att antalet olika referenser inom detta teoriavsnitt är begränsat.

2.4.2 Intervjuer

En intervju är ett möte mellan två eller fler personer, respondent/er och en intervjuare, där intervjuaren ställer frågor för att erhålla information av respondenter. Vid intervjuer är det viktigt att informera respondenten vilket syfte intervjun har samt varför respondenten kan bidra till studien.³⁷ Det finns två typer av forskningsintervjuer, ostrukturerad och strukturerad. Ostrukturerade intervjuer innebär att intervjun inte styrs av strukturerade frågor utan respondenten fritt kan tala om ämnet runtomkring frågorna där inga begränsningar från intervjuaren görs. Vid strukturerade intervjuer är frågorna och ordningsföljden av dessa bestämda innan intervjun och de förblir oförändrad vid utfrågning av olika respondenter och de tillåts därmed inte styra intervjun.³⁸ Vid intervjuer är forskaren hänvisad till respondentens villighet att besvara frågorna samt att den personliga relation som uppstår mellan respondenten och intervjuare under intervjun, vilket påverkar intervjuens resultat.³⁹

³² Jacobsen, D.I. (2002) s.152-153

³³ Patel, R. & Davidson, B. (1994) s. 54-56

³⁴ Lindblad I.B. (1998) s. 17-18

³⁵ Patel, R. & Davidson, B. (1994) s. 55-56

³⁶ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2006) s.167

³⁷ Merriam B, S. (1994) s. 86-87

³⁸ Jacobsen, D.I. (2002) s.159, 160-163, 173

³⁹ Patel, R. & Davidson, B. (1994) s. 61-63

Insamling av det empiriska materialet genomfördes på Electrolux AB i Stockholm. Anledningen till att jag i denna uppsats valt att använda Electrolux, är på grund av att de i ett tidigt skede började tillämpa DCM samt deras djupgående fokus på consumer insight. På företaget genomfördes en ostrukturerad intervju med en respondent, Anthony Ford. Jag valde att intervjua en respondent på företaget på grund av att respondenten som valts var den mest insatta och kompetenta personen på företaget inom consumer insight, som är en stor del i företagets tillämpning av DCM. Under intervjun användes ljudinspelning, vilket medförde att jag kunde återgå till det som sagts under intervjun för att ytterligare säkerställa att jag uppfattat informationen på rätt sätt.

2.5 Modellering

Ett antal modelleringar har gjorts för respektive koncept, SCM och DCM. Detta i syfte att ge grafiska bilder med tillhörande beskrivning för att enkelt kunna överskåda de två koncepten. För varje koncept gjordes målmodelleringar, som beskrivs och visar respektive koncepts huvudmål med respektive delmål, begreppsmodelleringen som visar konceptets nyckelbegrepp samt arbetsmodelleringen som visar vilka aktiviteter som ingår i konceptet. För att visa på olika likheter och skillnader mellan koncepten SCM och DCM, vilket är ett delsyfte med min uppsats, gjorde jag sedan metamodellöverlappning. Detta för att ställa de båda koncepten mot varandra för att på så vis jämförelse konceptens mål, begrepp och arbetsätt.

2.6 Studiens kvalitet

För att forskningsresultaten av datainsamlingen ska ha ett vetenskapligt värde måste kraven på validitet och reliabilitet uppfyllas, det vill säga mått, test, mätinstrument, parametrar samt olika undersökningsmetoder måste vara lämpliga och användbara.⁴⁰ Det är viktigt att forskaren kontinuerligt är kritiskt och noggrann vid bearbetningen av insamlad data för att uppnå en tillfredställande nivå av validitet och reliabilitet.⁴¹

2.6.1 Validitet och Reliabilitet

Validitet avser att forskaren försöker säkerställa att det som mäts, verkligen är det som avser att mätas och inte något annat. Reliabilitet avser hur mätningarna utförts samt hur noggrann forskaren är vid bearbetningen av informationen. Validitet och reliabilitet är nära förknippade med varandra, vilket gör att forskaren inte endast kan fokusera sig enbart på studiens validitet eller reliabilitet. Hög reliabilitet är ingen garanti för hög validitet. Ett exempel på detta är att en frågeställning kan ge samma eller nästintill identiska svar utan att den mäter det som den ska, vilket på leder till att frågeställningen inte blir trovärdig. Det är endast via kontinuerlig kritisk granskning och noggrannhet vid bearbetning av material som en tillfredställande nivå av validitet och reliabilitet kan uppnås.⁴² För att erhålla en hög reliabilitet och minska risken för missförstånd och feltolkningar vid insamlingen av det empiriska materialet tillämpades bandinspelning samt kompletterande stödanteckningar fördes under intervjun. Vidare har respondenten valts ut efter respondentens djupgående kunskaper inom consumer insight samt stor erfarenhet inom detta område.

⁴⁰ Ejvegård, R (1993) s. 67

⁴¹ Holme, I. M. & Solvang, B. M. (1991,1997) s. 163

⁴² Patel, R. & Davidson, B. (1994) s. 85

3 Teoretisk referensram

I detta avsnitt beskrivs den teoretiska referensramen. Då denna uppsats skall undersöka om det som av teoretiker och praktiker benämner DCM representerar ett nytt koncept och ny fas inom logistik eller inte, inleds den teoretiska referensramen med ett avsnitt där jag definierar och beskriver DCM. Eftersom SCM är det senaste av teoretiker och praktiker vedertagna affärskonceptet kommer detta att jämföras med de olika utvecklingsfaserna inom logistiken. På detta sätt kommer läsaren att få en god inblick i hur de respektive faserna bidragit till utvecklingen av konceptet SCM. Genom att sedan via modellering jämföra konceptet SCM med DCM kommer jag att kunna avgöra huruvida DCM utgör en ny fas inom logistikutvecklingen eller inte.

3.1 Demand Chain Management

DCM utgår ifrån kundens önskemål och behov på så sätt att ständigt försöka försäkra sig om att slutkundens efterfråga är jämn genom att minska svängningar i efterfrågan.⁴³ DCM tar hänsyn till hur verkligt behov kan identifieras och kan skapas.⁴⁴ Detta grundas på en djup marknadskunskap som tillämpas och hanteras på bästa effektiva sätt.⁴⁵

DCM definieras som:⁴⁶

”En förståelse av befintliga och potentiella kunders förväntan och de olika karaktärsdrag som finns på marknaden för att via tillgänglig respons från marknaden finna olika alternativa lösningar för att möta kundens efterfråga genom att utveckla och förbättra affärsprocesser”

(Ericsson, D. in Walters, D. (2007) s. 251)

3.1.1 Hörnstenar för DCM

DCM fokuserar på consumer insight, värdesegment, produktinnovation, internt fokus och externt fokus. Dessa beskrivs mer ingående nedan. Den första hörnstenen är consumer insight, där huvudfokus är slutkunden.⁴⁷ Att ha kunskap om och förståelse för vad kunden efterfrågar är startpunkten för all produktutveckling, men även för mer kortsiktiga åtgärder inom försäljning, marknadsföring och logistik.⁴⁸ Kunskapen och insikten krävs också för att kunna skapa effektivitet i efterfrågeflödet. Alla processer och aktiviteter i hela efterfrågekedjan ska ha sin utgångspunkt i den kunskap företaget har om kunden och dess behov.⁴⁹ Det innebär att inte endast explicita behov definieras utan även implicita behov, beslut och önskemål. Explicit kunskap innebär uttryckt, dokumenterat material från exempelvis databaser och Internet medan implicit kunskap är tyst odokumenterad kunskap. Via att tillämpa consumer insight försöker företaget omvandla explicit kunskap till implicit kunskap. Definition av consumer insight nedan blir därigenom ett varningssystem för diverse förändringar och problem som ständigt kan uppkomma.⁵⁰

⁴³ Lindh, C. (2002) s. 183

⁴⁴ Bringham, C.N. (2004) s. 209

⁴⁵ Jüttner, U., Christopher, M. & Baker, S. (2007) s. 378-379

⁴⁶ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.251

⁴⁷ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s. 141-142

⁴⁸ Stone, M. & Bond, A. & Foss, B. (2005) s.74-75

⁴⁹ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.143

⁵⁰ Stone, M. & Bond, A. & Foss, B. (2005) s. 11-12

”En kanal vilken information flödar genom, huvudsakligen från kunder och från marknaden, varifrån företaget har möjlighet att aktivt använda den informationen och vidareförmedla marknadsförändringar genom hela organisationen”

(Stone, M. & Bond, A. & Foss, B. (2005), s. 11)

Via olika informationskällor sker snabb och aktuell informationsöverföring om marknaden och dess kunder, det vill säga consumer insight.⁵¹ Det som inkluderas i consumer insight beskriver endast den information organisationen vill ha, det vill säga den information organisationen beslutar att den behöver för att kunna tillgodose kunderna på bästa sätt, utifrån deras önskemål och behov. Det finns olika verktyg att tillämpa vid insamling av information om kunderna och dessa är frågeformulär, mail, telefonintervjuer, observationer, gruppdiskussioner, djupgående intervjuer samt marknadsundersökningar.⁵² Många företag tillämpar marknadsundersökningar och kundpaneler.⁵³

Den information som samlas in inkluderar information om kundens behov och önskemål, men även till viss del traditionell information om vilka kunderna är, vad de gör, var de befinner sig geografiskt, vad de köper, vad de skulle vilja köpa och vilken typ av media de utsätts för samt vilka av dessa de reagerar bäst på. Många val som kunden gör är inte medvetna val utan kunden påverkas på ett eller annat sätt av olika faktorer, som exempelvis hur en produkt eller ett varumärke marknadsförts. Med andra ord kan consumer insight tillämpas även för stöd och underlag till marknadsföring samt diverse produkt- och servicebeslut.⁵⁴ Målet med consumer insight är med andra ord att den information som samlas in ska kunna användas för att organisationen ska kunna förbättra dess processer, eller på annat sätt för att kunna bemöta kundens önskemål och behov på ett effektivare sätt. En väl fungerande consumer insight ligger till grund för goda kundrelationer och strategier för att förändra olika affärsprocesser som relateras till marknaden. Consumer insight används därför som ett verktyg för att öka marknadskännedomen samt för att finna potentiella kunder samt bibehålla dessa. De flesta företag har i dag en marknadsavdelning som samlar upp all information om marknaden samt organisationens kunder och om potentiella kunder. Dessa avdelningar blir mer och mer kundfokuserade och kallas på vissa företag istället för kundavdelning eller avdelningen för consumer insight.⁵⁵

Den andra hörnstenen är värdesegment och baseras på kunskap utifrån consumer insight. Värdesegmentering innebär att företaget ur en grupp av tänkbara kunder, befintliga såsom potentiella kunder, grupperar in dem i olika värdesegment. Med andra ord delas marknaden in i ett antal olika segment där varje segment ska återspegla likartade behov och önskemål. De identifierade segmenten tillämpas sedan som målgrupper för all produktinnovation samt intern och extern utveckling av försörjningskedjan. De olika värdeflödena designas för respektive segment, det vill säga när målgrupperna är identifierade måste även försörjningskedjan identifieras samt nödvändiga relationer och partnerskap etableras.⁵⁶

Den tredje hörnstenen är produktinnovation, som blivit allt viktigare på grund ökad konkurrens. Produktinnovation innebär att företaget utvecklar sina produkter utifrån kännedomen om kundernas explicita och implicita behov.⁵⁷ Det finns tre konkurrensstrategier

⁵¹ Stone, M. & Bond, A. & Foss, B. (2005) s. 74

⁵² Stone, M. & Bond, A. & Foss, B. (2005) s. 120-124

⁵³ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s. 143

⁵⁴ Stone, M. & Bond, A. & Foss, B. (2005) s.74-75

⁵⁵ Stone, M. & Bond, A. & Foss, B. (2005) s. 1-3

⁵⁶ Axelsson, B. (1996) s. 120

⁵⁷ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s. 142

för att förbli konkurrenskraftig och dessa är stordriftsfördelar, fokusering och differentiering. Med stordriftsfördelar avses att företaget strävar efter att ha de lägsta möjliga kostnaderna i produktion och distribution, i syfte att kunna erbjuda sina kunder produkter till marknadens lägsta priser. Med differentiering avses att företaget koncentrerar sig på att tillgodose kundernas behov bättre än konkurrenterna, inom ett större marknadssegment. Den sista konkurrensstrategin är fokusering, vilket avser att företaget fokuserar på ett eller flera snäva segment och inom desamma tillämpar stordriftsfördelar eller differentiering för att attrahera kunderna.⁵⁸

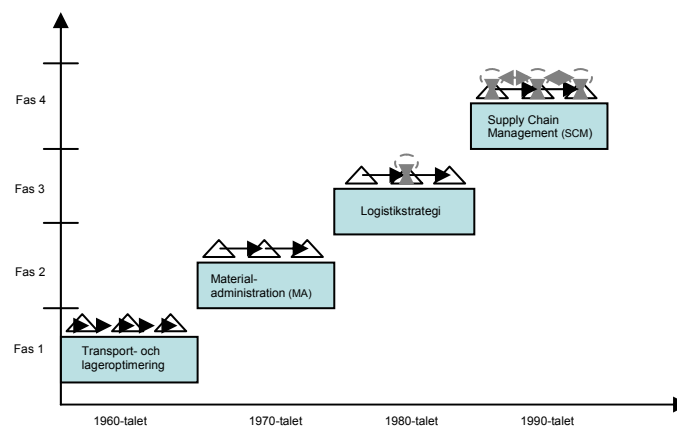
Den fjärde och femte hörnstenen är internt- och externt fokus. Internt fokus innebär hur enskilda aktörers delprocesser strävar mot samma mål, vilket förutsätter att verksamheten betraktas utifrån ett helhetsperspektiv. Helhetssynen ger en förståelse för hur delprocesserna tillsammans bidrar till att skapa de produkter och/eller tjänster som företaget producerar.⁵⁹ Externt fokus innebär att först när de interna processerna fungerar som nästa steg kan inledas, det vill säga att strukturera hela försörjningskedjan och nätverket samt att kontinuerligt förbättra relationerna emellan dessa aktörer.⁶⁰

3.1.2 Diskussion kring DCM

Min syn på DCM är att det först och främst kan kopplas till verktyget consumer insight men även då i kombination med de övriga fyra hörnstenarna. Konceptet går med ett djupt fokus på slutkundens roll och betydelse vid utformning av logistiklösningar, för att kunna bemöta slutkundens behov och önskemål. Detta medför att företag i större utsträckning kan säkerställa att rätt produkt utvecklas och att produkterna är anpassade för företagets valda målgrupp. I mångt och mycket handlar DCM om kundtillfredsställelse, vilket i sig inte är något nytt revolutionerande utan det är snarare verktygen för att kartlägga kundbehoven som är nya.

3.2 Historisk utveckling, 1940-2000-talet

Den logistiska utvecklingen kan delas in i fyra tidsfaser, vilket illustreras i figur 2. Bilden ger en övergripande bild av logistikens utveckling som därefter beskrivs mer ingående nedan.



Figur 2. Den historiska utvecklingen.

Källa: Egen.

⁵⁸ Kotler, P. (2000) s. 80

⁵⁹ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s. 142

⁶⁰ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s. 144-145

3.2.1 Introducering av logistik i företag, 1940-talet

Logistik härstammar från den militära verksamheten då det handlade om att förflytta och försörja soldater med utrustning och material, vilket blev en avgörande faktor för avgörandet och utfallet av ett krig. Utvecklingen och användningen av matematiska optimeringsmodeller för transport- och styrningsproblem blev efter kriget överförda till företagens transport- och lagringsproblem och efter hand samlade under begreppet logistik.⁶¹ Från 1940-talet fram till 1960-talet var det fokus på olika separata logistikaktiviteter, materialhantering, paketering, lagring och transport. Inflödet av varor och materiel till produktionen hade lägre prioritet. Begreppet logistik avsåg främst materialflödet av produkter från lager till kund. De verktyg som tillämpades var operationsanalytiska modeller för att finna matematiska optimala lösningar för bland annat transportupplägg samt dimensionering av materialflöden till och från lager.⁶² Det tillämpades även delkostnadsanalyser av materialflödet.⁶³ De verktyg som utvecklades under 1940-talet fram till 1960-talet återfinns inom SCM, men skiljer sig till mycket stor del då fokus under dessa årtionden endast ser till det interna perspektivet och inte till helheten av företagets samtliga aktiviteter.

3.2.2 Transport och lageroptimering, 1960-talet

Från 1960-talet har det skett en gradvis utveckling då totalkostnadsanalysen av materialflödet introducerades, vilket var ett steg mot en vidare helhetssyn och bredare syn på logistik. Totalkostnadsanalyser innebar ett verktyg för att kunna göra beräkningar av alla logistikaktiviteter för ett visst driftalternativ, det vill säga alla kostnader inkluderades. Verktuget användes för att analysera och värdera olika kombinationer av materialflöden för att se hur det kostnadsmässigt påverkade de beslut som togs. Verktuget medförde bland annat att höga transportkostnader kunde vägas mot låga kapitalbindningskostnader och på så sätt kunde det transportalternativ som totalt sett hade lägst totala kostnader väljas. Avvägningar kunde även genomföras mellan långa produktionsserier och leveransservice, samt mellan inköps- och lagerkostnader.⁶⁴ Totalkostnadsanalysen ledde till ett vidare synsätt att logistik var ett system uppbyggt av sammankopplade delsystem som materialförsörjning, produktion och distribution.⁶⁵ 1960-talet innefattas i fas ett, då transport och lageroptimering var i fokus, se figur 2. Företagets olika funktioner betraktades under 1960-talet alltmer som delar av en gemensam helhet något som ytterligare fokuserades då totalkostnadsanalysen utvecklades. Totalkostnadsanalysen gav förutsättningar för att logistiken kunde betraktas ur ett systemperspektiv där ett antal sammankopplade delsystem utgjorde hela systemet, något som tog logistiken närmare SCM.

3.2.3 Materialadministration, 1970-talet

Under slutet av 1960-talet och början 1970-talet skedde en vidgad syn på logistikens effektivitet. För att uppnå effektivitet krävdes en inbördes samordning mellan de olika delsystemen, vilket gick under den akademiska beteckningen systemteori. Tidigare hade logistikaktiviteterna primärt setts som kostnadsdrivande och huvudfokus var att minimera kostnadsdrivare och kapitalbindning. Under 1970-talet gavs också en inblick i hur logistik kunde påverka intäkterna. Det blev allt viktigare med kundservice, och en kostsam lösning betraktades som fördelaktig om den genererade, via en god kundservice, merförsäljning eller ökat försäljningspris. Detta innebar att kundservice fick en mer strategisk betydelse för

⁶¹ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 12

⁶² Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 63

⁶³ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 34

⁶⁴ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 34

⁶⁵ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 63

företag och logistiken vidgades alltmer och blev ett sätt och verktyg för att kunna öka företagets fördelar gentemot sina konkurrenter för ökad konkurrenskraft.⁶⁶ Detta ledde till insikt i hur logistiken påverkade företagets lönsamhet.⁶⁷ I och med att analyserna utvidgades till företags hela materialflöde ledde det till att kundernas och leverantörernas påverkan av flödena uppmärksammades allt mer. Förutom den tidigare utvecklade totalkostnadsanalysen utvecklades ytterligare mätmetoder och ekonomiska mått för att styra logistiken och företagen fick en djupare insikt av betydelsen av integration och samverkan mellan leverantörer och kunder.⁶⁸ Även djupare insikt om utformningen av logistik och materialflödena erhöles.⁶⁹ Det var inte längre fokus på distribution, utan även materialförsörjning och tillvekning involverades och sattes i fokus av företagets verksamhet.⁷⁰ Fokus började även riktas mot andra företag, aktörer, i den utomliggande organisationen som levererade produkter och tjänster som företaget kunde producera själva. Det skedde en gradvis förändring av inköpsfunktionens roll från en passiv orderläggning till mer aktivt deltagande i materialförsörjningsprocessen. Nu började långsiktiga avtal utarbetas och lägsta totalkostnad för inköp, vilket innebar en utveckling och uppgradering av inköpsfunktionen och dess betydelse.⁷¹ I Skandinavium bildades begreppet materialadministration (MA) för denna syn på materialflödet.⁷² Logistikbegreppet hade i Skandinavium varit förknippat med företags- och varuägarens logistikproblematik.⁷³ Begreppen logistik och materialadministration började nu användas som likvärdiga begrepp och definieras som:

”De synsätt och principer som man lägger som grund för att planlägga, utveckla, organisera, samordna, styra och kontrollera materialflödena från råvaruleverantör till slutlig förbrukare”

(Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 64 som i sin tur hämtat ur Ericsson och Persson, 1981)

Det betonades att det var ett synsätt som studerade hela materialflödet från generering av råvara till slutlig förbrukare och inte ett antal metoder och tekniker för att effektivisera separata delar av logistiksystemet.⁷⁴ Utgångspunkten för perspektivet av försörjningskedjor låg inom det specifika företaget, det vill säga i ett företagsindividuellt perspektiv. Försörjningskedjan som betraktades var begränsad till de närmaste kundföretagen samt till de närmaste leverantörerna, de uppströms närmaste leverantörsföretagen.⁷⁵ Denna definition har på senare år fått ett tydligare innehåll, då lösningar som tidigare ansetts som för teoretiska eller orealistiska blivit allt mer praktiskt genomförbara. Den Skandinaviska versionen av logistik är intressant på grund av att den på ett tidigt stadium var starkt påverkad av systemteorin och helhetssynsättet som det stod för, vilket även var ett skäl till att begreppet MA tillämpades istället för den mer internationella beteckningen logistik. Det var framförallt skillnader mellan Skandinavium och USA, då det i Skandinavium var fokus på varuägaren, medan det i USA riktades större fokus på logistikaktörerna, det vill säga transport-, lager- och distributionsföretagen samt deras problematik.⁷⁶ Begreppet försörjningskedja definierades:

⁶⁶ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 63-64

⁶⁷ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 34

⁶⁸ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 63-64

⁶⁹ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 35

⁷⁰ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 63-64

⁷¹ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 35

⁷² Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 63-64

⁷³ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 13

⁷⁴ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 63-64

⁷⁵ Mattsson, S.A. (2002) s. 77

⁷⁶ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 14-15

”A logistic pipeline encompassing all suppliers to customer material flow activities that add value to the final product” (Mattsson, S.A. 2002, s. 56-57)

Det som utmärker denna definition är att det som innefattas endast är flödet av material.⁷⁷ 1970-talet innefattas i fas två, då materialadministration var i fokus, se figur 2.

Under 1970-talet kom den nyutvecklade systemteorin och den alltmer uppmärksammade kundservicen att ytterligare vidga helhetssynen i riktning mot SCM. Detta ledde till att företagen tvingades intressera sig för hur flödet såg ut innan och efter det passerar dem. Möjligheten att utnyttja externa företag som outsourcingpartners undersöktes alltmer. Syftet var att bättre klara av att hantera stora volymförändringar i produktionen samt att kunna fatta välgrundade beslut kring om en viss vara/tjänst skulle produceras av företaget självt eller köpas in. Utvecklingen ledde till att inköpsfunktionens roll förändrades från att ha karaktären av passiv orderläggning till att mera aktivt delta i materialförsörjningsprocessen. Begreppet Materialadministration (MA) utvecklades även det under 1970-talet och kom nu att användas som likvärdigt med logistikbegreppet. I definitionen av MA framgår tydligt att det är hela materialflödet från råvaruleverantören till slutförbrukaren som innefattas i begreppet. Vid en jämförelse mellan definitionen av MA och definitionen av SCM framträder stora likheter. Båda definitionerna innehåller begreppen planering, utveckling, samordning, organisering, styrning, kontrollering, materialflöden, råvaruleverantör samt slutlig förbrukare. Detta visar på att MA och SCM har fler likheter än olikheter, trots att MA definierades cirka 30 år innan SCM. En tydlig skillnad mellan de båda definitionerna är att MA endast fokuserar på materialflödet medan SCM även innefattar flöden av tjänster, information och betalningar.

3.2.4 Logistikstrategi, 1980-talet

I slutet av 1970-talet, men främst under första delen av 1980-talet, ökade fokuseringen på kapitalbindning i företagen och därmed även varukapitalet. Detta berodde dels på de ökade kapitalkostnaderna och dels på behovet att frigöra varukapital, för att möjliggöra en vidare expansion av verksamheten. De företag som hade en stark tillväxtfas uppfattade logistik som ett verktyg för att kunna förbättra lönsamheten och för att på så vis även kunna delfinansiera tillväxten.⁷⁸ Influenser från den Japanska bilindustrin kom under 1980-talet att påverka logistiken från att ha producerat stora serier mot lager till att istället inse fördelarna med att tillverka produkter direkt mot kundorder.⁷⁹ Stora satsningar genomfördes för att kunna öka flexibiliteten i alla delar av företagets verksamhet. Detta medförde även insikt i att en verklig marknadsorientering i sin tur kräver flexibilitet i produktion.⁸⁰ Via små serier, lagerhållning av standardkomponenter och att sluttillverka produkterna mot kundorder, kunde företaget ha en relativt hög variantflora av produkterna samtidigt som ledtiderna blev kortare.⁸¹ Kunden kunde via denna styrning få precis den produkt hon/han ville utan att företaget behövde lagra varje specifik produkt.⁸² Fokus var kundtillfredsställelse, korta ledtider samt att använda minimala resurser, däribland minimala lagernivåer. För att detta skulle vara möjligt krävdes en ökad logistikhänsyn vid bland annat inköp, produktion och produktutveckling. Förbättringar genomfördes för att minska omställningstiderna i produktionen, vilket ledde till att små serier kunde produceras, samt att antalet leverantörer reducerades för att lättare kunna integrera flödena mellan företagen. Även Just-in-time (JIT) gav en ny insikt som i ett antal

⁷⁷ Mattsson, S.A. (2002) s. 56-57

⁷⁸ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 35

⁷⁹ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 64

⁸⁰ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 35

⁸¹ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 64-65

⁸² Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 35

centrala områden utmanade det traditionella tankesättet inom logistik. Det talades mycket om ett paradigmskifte i synen på hur ett effektivt leveranssystem och en effektiv produktion kunde åstadkommas. Detta innebar samtidigt nya krav på samordning och samarbete mellan olika funktioner i företaget, mellan företaget och dess leverantörer samt distributörer och andra samarbetsaktörer i varuflödet. Logistik blev alltmer att betrakta som ett viktigt verktyg för att skapa konkurrensfördelar.⁸³ Porters analysverktyg tillämpades i konkurrensanalys för att analysera hot och möjligheter samt för att fastställa företagets unika kompetenser och samspel för att kunna jämföra företagets starka och svaga sidor med konkurrenternas.⁸⁴ 1980-talet innefattas i fas 3, mynnade ut i ökad fokus av logistikstrategi, se figur 2. Under 1980-talet ökade fokus på flexibilitet och småpartistorlekar att bli allt viktigare. Influenserna var främst hämtade från den Japanska bilindustrin. Flexibiliteten skapades bland annat genom att gå över till små partistorlekar, JIT leveranser och sluttillverkning mot kundorder. Flera av de tekniker som användes för att skapa flexibilitet på 1980-talet är desamma som idag används för att möjliggöra ett SCM samarbete.

3.2.5 Utveckling av SCM, 1990-talet till 2000-talet

Det skedde en stor förändring och utveckling under 1980-talet men framförallt under 1990-talet, genom dator- och informationsteknologin, vilket ledde till att det fokuserades på att införa datorbaserade system för transportplanering, produktionsplanering, lagerstyrning, konstruktion samt informationsöverföring. Utvecklingen inom dator- och informationsteknologin har haft en avgörande betydelse för flera logistikprocessers möjlighet till effektivisering. En alltmer ökad global marknad och den ökande konkurrensen under 1980-talet men främst under 1990-talet medförde ett ökat fokus på kostnader vilket bidrog till att företagen fokuserade mer på sina kärnkompetenser och kärnaktiviteter. Övriga aktiviteter outsourcades, det vill säga de aktiviteter som kunde genomföras mer kostnadseffektivt av andra lades ut till externa företag. Det blev också vanligare att företag outsourcade delar av sin tillverkning till Asien och till Europa, vilket ledde till att fler aktörer i logistiksystemet involverades samt att ett antal tredjepartslogistikföretag etablerade sig. Detta medförde att fokus låg på flöden och bindningar i gränstorna mellan företag för att kunna uppnå logistikeffektivitet. I och med omstruktureringen av färre tillverkande aktörer som ansvarade för mindre delar av slutprodukten totala värdeförädling skedde en motsvarande omstrukturering av distributionen, från tidigare decentraliserad lagerhållning till centraliserad lagerhållning samt direktdistribution.⁸⁵ De mest inflytelserika ledarna inom industrin och ett flertal managementförfattare ansåg att tiden var den mest väsentliga källan till att uppnå konkurrensfördelar, det vill säga tidsnytta. Med detta avsågs hur företag hanterade tiden, antingen det gällde försörjning, distribution, produktion, produktutveckling och lansering eller konstruktion och försäljning. Konkurrensen om tiden var starkt processororienterad och kunde på många sätt integrera erfarenheterna från bland annat innovation, strategi, organisation, produktionsstyrning och material- och produktionsstyrning. En tidskonkurrent var ett företag eller organisation som skapat en konkurrenssituation baserat på tre sätt. Dessa var att ha utvecklat och lanserat produkter snabbare än konkurrenterna, levererat sina produkter snabbare än sina konkurrenter samt kunnat reducera sina genomloppstider mer effektivt än sina konkurrenter.⁸⁶

Tidskonkurrens och processororienterade konkurrensstrategier handlade om att omstrukturera sättet arbetet genomfördes på, vilket skulle medföra att en stor del av ledtiden mot kund i ett

⁸³ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 64-65

⁸⁴ Paulsson, U. & Nilsson, C.H. (2000) s. 21

⁸⁵ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 65-66

⁸⁶ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 36

leverantör-kundförhållande blev aktiv tid. En allt starkare konkurrens ledde till att prestationskraven gentemot kunderna ökade vad gällde innovationer, variantflora, leveranssäkerhet och leveranstider. Bland de största erfarenheterna från detta årtionde var att efterfrågan inte endast påverkades marginellt av en ökad variantflora och valfrihet samt snabbare och säkrare leveranser. De företag som, genom tidsnytta, hade en klar konkurrenssituation fick en ökad tillväxt i marknadsandelar och kunde därmed ta ut högre priser för sina produkter, vilket medförde bättre lönsamhet och ökad tillväxt. Tidsnyttan blev därigenom också både innovationsdrivande och kvalitetsdrivande. De allt kortare ledtiderna gjorde det lättare att genomföra kvalitetsförbättringar medan kortare utvecklingstider medförde en högre innovationstakt. Detta genererade i sin tur ett ökat intresse och en ökad kunskap om ny teknologi. Genom att den icke värdeskapande tiden eliminerades i försörjningskedjan ökade förutsättningarna för att skapa överlägsna processer som var kostnadseffektiva.⁸⁷ Under 1990-talet började även logistiksystemets miljöpåverkan att uppmärksammas allt mer, vilket fick konsekvenser för bland annat val av transportslag samt återvinning av produkter och förpackningar skedde.⁸⁸

Trenden på 1990-talet med outsourcing fortsatte i än större grad i början på 2000-talet. Det satsades på kärnkompetenser och kärnverksamhet och än mer logistikfunktioner och utvecklande funktioner köptes in från andra aktörer och specialiserade tredjepartslogistikföretag inom logistik. Då dessa aktiviteter kan utföras till ett bättre resultat och till en lägre kostnad eller i idealfallet båda två, leder detta till mer renodlade företag och desto större blir nyttan av att analysera hela försörjningskedjan på grund av att kedjans längd ökar.⁸⁹ Synsättet på försörjningskedja har sedan begreppet först definierades på 1970-talet vidgats åtskilligt och informationsflödenas roll har ökat i betydelse samt att helhetsperspektivet på försörjningskedjan är mer påtagligt. Idag definieras en försörjningskedja som:

”En följd av aktörer genom vilka material, information och betalningar strömmar. Den syftar till att skapa och leverera värden i form av produkter och tjänster och den börjar med råvaruleverantörer och slutar med förbrukade slutkunder”
(Mattsson, S.A. 2002, s. 60)

Inom och mellan försörjningskedjor identifieras tre huvudsakliga flöden; informationsflöden, materialflöden och det monetära flödet. Dessa flöden är logistikens huvudfilosofi, det vill säga det handlar om att kunna integrera och hantera dessa på ett effektivt sätt. Nedströms i försörjningskedjan flödar material som förädlas för att slutligen nå slutkunden och uppströms i försörjningskedjan flödar bland annat returerna. Via ett effektivt materialflöde utnyttjas resurserna mer optimalt och motsvarar kundens efterfråga.⁹⁰ Materialflödet ska flyta fort och effektivt samt koordinerat med de övriga aktörerna i försörjningskedjan för att förhindra att lokala lager byggs upp, det vill säga att de är synkroniserade.⁹¹ Informationsflödet bidrar tillsammans med förutsättning för ett effektivt materialflöde i försörjningskedjan. Informationsflödet består av befintlig och framtida efterfrågan och genereras från interna och externa källor samt leverantörers leveransförmåga. Av material- och informationsflöden följer också monetära betalningsflöden.⁹² På dagens marknad tvingas aktörerna i försörjningskedjan att samspela på en helt annan nivå än tidigare, har partnerskapslösningar och strategiska allianser blivit en

⁸⁷ Björnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 36-37

⁸⁸ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 66

⁸⁹ Paulsson, U., Nilsson, C.H & Tryggstad, K. (2000) s. 33-34

⁹⁰ Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 51-53

⁹¹ Harrison, A. & Hoek, R. (2005) s.12

⁹² Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) s. 51-53

förutsättning för att lyckas på marknaden.⁹³ Företag konkurrerar inte längre mot varandra utan snarare konkurrerar försörjningskedjor mot varandra.⁹⁴ Även företagets position i försörjningskedjan ut till kund samt hur denna position kan bibehållas och stärkas ytterligare blev än viktigare än tidigare.⁹⁵ Under 1990-talet skedde en accelererande utveckling av dator- och informationsteknologin vilket i sin tur ledde till att många av de idéer, tekniker och verktyg som tidigare hade utvecklats kunde börja tillämpas. De flesta av företagets processer påverkades av denna utveckling vilket ledde till att inköpsavdelningens strategiska betydelse ökade. Detta låg till grund för att utvecklingen av SCM kunde möjliggöras. I början av 2000-talet blev det en än större fokus på företagets kärnverksamhet. Outsourcing ökade i större omfattning och mer specialiserade logistikaktiviteter köptes in från externa tredjepartlogistikföretag. Vad gäller konkurrenssituationen betraktades inte längre enskilda företag som konkurrenter utan det är snarare de försörjningskedjor som det enskilda företaget ingår i som konkurrerar med andra försörjningskedjor. Synsättet utgör ett starkt incitament till att utveckla ett SCM samarbete med externa aktörer såsom leverantörer och kunder.

3.2.6 Supply Chain Management

För att styra flödena mellan aktörer samt för att skapa ökad lönsamhet för samtliga inblandade aktörer i försörjningskedjan utvecklades under 1990-talet ett affärskoncept, SCM. Vad SCM innefattar, i förhållande till logistik och MA, är inte helt entydigt och klart, vare sig i litteraturen eller bland dem som praktiskt tillämpar det. Det finns ett flertal definitioner av SCM och i de flesta av dessa framgår att det är hela försörjningskedjan som skall omfattas.⁹⁶ För att en definition av SCM ska täcka hela konceptet måste definitionen för logistik och MA kompletteras i ett antal olika avseenden och dessa är:⁹⁷

- Att hela försörjningskedjan från ursprunglig råvaruframställare till slutlig konsumerande kund beaktas.
- Att försörjningskedjan betraktas från ett helhetsperspektiv och inte enbart betraktas inifrån ett enskilt företag.
- Att integrations- och samverksaspekter mellan företag i försörjningskedjan framhävs.
- Att flöden av tjänster bör betraktas. Tjänsteinnehållet bland distribuerande- och tillverkande företag har fått en allt större betydelse under de senaste åren, då företag i allt större utsträckning erbjuder totalerbjudanden till sina kunder. Kring och tilläggstjänster utgör i en allt större utsträckning en integrerad del av leveranser av fysiska produkter, vilket gör att de betraktas allt mer och ingår inom SCM.

Då de ovan nämnda aspekterna inkluderats ger definitionen av SCM nedan bild av att SCM är en vidareutveckling av logistik och att logistik innefattas i SCM.⁹⁸

”Med Supply Chain Management menas planering, utveckling, samordning, organisering, styrning och kontroll av intra- och interorganisatoriska processer från ett helhetssynsätt och avseende flöden av material, tjänster, information och betalningar i försörjningskedjor från ursprunglig råvaruleverantör till slutlig förbrukare. Det står för samverkan och integration mellan företag och dess fokus är den konsumerande slutkunden” (Mattsson, S.A. (2002) s. 77-78)

⁹³ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 37

⁹⁴ Ericsson, D. in Walters, D. (2007) s.24

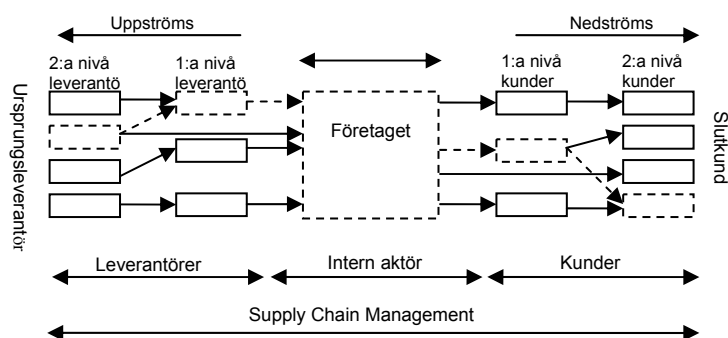
⁹⁵ Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) s. 37

⁹⁶ Mattsson, S.A (2002) s. 76

⁹⁷ Mattsson, S.A (2002) s. 77-78

⁹⁸ Mattsson, S.A (2002) s. 77-78

Figur 3 illustrerar en bild av helhetsperspektivet där flera aktörer, kunder såsom leverantörer, ingår i hela försörjningskedjan samt hur olika aktörer kan ingå i flera olika försörjningskedjor. (Den streckade linjen illustrerar en försörjningskedja).



Figur 3. SCM/Försörjningskedja.

Källa: Harrison, A. Van Hoek, R. (2005) s. 9, omarbetad.

Hörnstenar för SCM

SCM syftar till att styra flödet för att åstadkomma en totaleffekt i hela försörjningskedjan samt att därigenom skapa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter, där konkurrensfördelen i huvudsak består av en ökad kundtillfredsställelse.⁹⁹ Försörjningskedjans effektivitet skapas av effektiva flöden mellan aktörerna i kedjan.¹⁰⁰ Flödet kan i huvudsak initieras på två olika sätt där ett sätt innebär att företaget (baserat på försäljningsprognos) beslutar att tillverka ett visst antal enheter av en produkt, för att sedan försöka sälja den till kunderna. I det andra fallet initieras flödet av att slutkunden köper en produkt, vilket i sin tur leder till att säljaren av produkten beställer från sin leverantör, som beställer från sin leverantör och så vidare. Detta innebär att det inte är från prognos utan utifrån faktisk försäljning som flödet skapas i försörjningskedjan. Ytterligare ett sätt finns och det innebär att flödet är prognostiserat för de led som är nära råvaruaktören och kundinitierat för de led som ligger nära slutkunden.¹⁰¹

För att effektiva flöden ska gå att uppnå förutsätts att de aktörer som är involverade i försörjningskedjan har ett processorienterat synsätt.¹⁰² Vidare är en förutsättning för SCM långsiktiga relationer och partnerskap, där syftet är att dela vinster och minimera risker. Ett nära samarbete mellan aktörerna i försörjningskedjan leder till att suboptimeringar undviks.¹⁰³ Det kan vara svårt att se hela flödet, från start till slut, som en process i en försörjningskedja, vilket kan få negativa effekter som kan medföra att lager byggs upp (någon form av Bullwhip-effekt skapas) samt att det bidrar till att aktörerna blir dåliga på att möta slutkundens verkliga behov. Vanligtvis är de större aktörerna de som har små lager och de mindre aktörerna i försörjningskedjan som bygger upp större lager för eventuell ökade behov. Detta leder till att styrningen av försörjningskedjorna och de strategier som tillämpas kräver en helhetssyn samt en förståelse för att aktörernas gränser lätt skapar hinder för flödet.¹⁰⁴ Ledningens förmåga att integrera enskilda företag till dess komplexa omvärld med nätverk av relationer och

⁹⁹ Christopher, M. (2005) s. 4-5

¹⁰⁰ Paulsson, U. & Nilsson, C.H & Tryggestad, K. (2000) s. 23

¹⁰¹ Paulsson, U. & Nilsson, C.H & Tryggestad, K. (2000) s. 26

¹⁰² Jespersen, B. D. & Skjøtt-Larsen, T. (2006) s. 13-14

¹⁰³ Fredholm, P. (2004) s. 267

¹⁰⁴ Harrison, A. & Hoek, R. (2005) s. 12-13

försörjningskedjor kan komma att avgöra företagets konkurrensförmåga och framgång.¹⁰⁵ Alla aktörer i försörjningskedjan bör dock inte vara lika nära och väl integrerade, utan detta styrs av aktörernas kapacitet och hur viktig aktören är för företaget.¹⁰⁶ Beslut i försörjningskedjan måste fattas med avseende på val av strategiskt viktiga kunder och långa leveransavtal med dessa.¹⁰⁷

De integrerade flödena i försörjningskedjan bygger på förtroende mellan de olika aktörerna samt att helheten blir större än de enskilda delarna för sig.¹⁰⁸ Informationsflödet mellan aktörerna i försörjningskedjan måste ske snabbt och vara öppet, då det framförallt är viktigt med ömsesidig tillit. Med andra ord är det viktigt att aktörerna delar med sig av "rutininformation" men även av strategisk viktig information.¹⁰⁹ I vissa fall finns informations- och ledningscentra som kan styra flödet (exempelvis när aktörerna i försörjningskedjan tillhör samma koncern) men vanligtvis är styrningen av flöden mellan aktörerna i försörjningskedjan helt frikopplade från varandra. Försörjningskedjorna måste också styras och styrningen av dessa ska utgå ifrån flödet mellan aktörerna och inte utifrån individuella aktörer.¹¹⁰ Via aktörernas nära samarbete kan delaktiviteter synkroniseras och samordnas. Detta leder till att dubbelarbete som till exempel att flera aktörer gör prognoser på samma sak, kan elimineras. Detta leder till att aktörerna istället kan fokusera på värdeskapande aktiviteter som i sin tur skapar ett värde för slutkunden och på så sätt även kan öka försörjningskedjans konkurrenskraft. Då aktörerna i försörjningskedjan samarbetar ökar även sannolikheten för att slutkunden får rätt produkt, i rätt kvantitet samt i rätt tid. Ett nära samarbete medför även att kunden får ökad kundservice, då kunden lättare kan få besked eftersom förutsättningarna bakåt i kedjan är kända.¹¹¹ 1990-talet innefattas i fas fyra vilket mynnade ut i konceptet SCM, se figur 2.

3.3 Modelleringar av SCM och DCM

Eftersom SCM representerar den utvecklingsfas inom logistik som närmast föregår DCM finner jag det relevant att jämföra de två faserna på en högre detaljeringsnivå. Detta för att kunna avgöra huruvida DCM skiljer sig till den grad från SCM att det är en ny fas inom logistikutvecklingen. I detta avsnitt ges därmed en beskrivning av målmodellering, begreppsmodellering och arbetsmodellering för SCM och DCM.

3.3.1 Målmodellering, SCM

Eftersom utvecklingen alltmer gått mot att försörjningskedjor konkurrerar med andra försörjningskedjor snarare än att individuella företag konkurrerar med andra individuella företag är det övergripande målet med SCM att uppnå en **effektiv försörjningskedja**.¹¹² Detta uppnås genom delmålet att **skapa ett processororienterat synsätt för hela försörjningskedjan**. Den aktörsgemensamma processen kommer då att skära tvärs igenom funktions- och företagsgränser, och istället följa produktens flöde från råvaruleverantör till slutkonsument. Till grund för en väl fungerande gemensam process ligger de respektive aktörernas interorganisatoriska anpassningar som uppnås genom **interorganisatoriska åtaganden**. Dessa kan uttryckas via till exempel investeringar i kundspecifik utrustning, utbyte av

¹⁰⁵ Lambert, D.M. & Cooper, M.C. (2000) s. 65

¹⁰⁶ Lambert, D. M. & Cooper, M.C. (2002) s. 69

¹⁰⁷ Paulsson, U. & Nillsson, C.H & Tryggestad, K. (2000) s. 47

¹⁰⁸ Christopher, M. (2005) s. 4-5

¹⁰⁹ Paulsson, U. & Nillsson, C.H & Tryggestad, K. (2000) s. 47

¹¹⁰ Paulsson, U. & Nillsson, C.H & Tryggestad, K. (2000) s. 54

¹¹¹ Fredholm, P. (2004) s. 266-267

¹¹² Mattsson, S.A. (1999) s. 9

personal och kompetens. De interorganisatoriska åtagandena uppnås genom att delmålet **relationer som bygger på öppenhet och tillit** är förverkligat. Detta är något som endast kan utvecklas över tid, vilket gör att aktörerna måste ha möjligheten och viljan till ett mer långsiktigt arbete. Tillit kan ges varandra genom att till exempel dela med sig av företagets visioner och strategier, utbyta information som fungerat som beslutsunderlag samt att utbyta idéer rörande möjligheter till framtida produktutvecklingar. Grunden till den aktörs gemensamma processen som bygger på öppenhet och tillit mellan aktörerna uppnås genom att delmålet **integrerade informationssystem** är infriat. De integrerade informationssystemen möjliggör interorganisatorisk integration av aktörernas aktiviteter och processer, vilket gynnar försörjningskedjan som helhet. För att försörjningskedjans aktörer skall vara beredda att satsa de resurser som behövs för att nå en fungerande integration mellan sina respektive informationssystem krävs det att delmålet **rättvis delning av vinster och risker inom försörjningskedjan** är uppnått. Inledningsvis brukar ett SCM-samarbete präglas av en harmoni mellan de olika aktörernas mål och förväntningar. Dock brukar de respektive aktörernas satsningar för att möjliggöra SCM samarbetet variera. Detta innebär att de aktörer som tagit de största riskerna i motsvarande grad också skall få tillgång till de vinster som samarbetet genererar. Detta uppnås genom att delmålet **frekvent informationsutbyte mellan aktörer** är uppnått. Då aktörerna inom försörjningskedjan frekvent utbyter information kring till exempel lagernivåer, prognoser, produktionsplaner och ekonomiska data kommer deras respektive åtaganden att synliggöras för de övriga aktörerna som därmed kan bedöma rimlig nivå på den aktuella aktörens andel av vinsten från SCM samarbetet. Att skapa de rätta förutsättningarna för att kunna dra nytta av ett samarbete mellan aktörer och därmed skapa en försörjningskedja krävs det att de respektive aktörerna klarar av att anpassa sina organisationer till att passa in i en försörjningskedja. Detta uppnås genom att delmålet **strategisk implementation av SCM** är infriat. Delmålet innebär att de respektive aktörerna analyserar och skapar en förståelse för vad de överenskomna målen med försörjningskedjan kommer att kräva av dem. Den **strategiska implementationen av SCM** är något som kommer att få ett genomslag och en påverkan inom många områden i företaget.¹¹³ För att det skall finnas några gemensamma mål att arbeta mot och gemensamt implementera ställer det krav på att dessa mål är formulerade. Detta är något som uppnås då delmålet att **formulera målen med SCM samarbetet mellan aktörerna** är uppnått. För att uppnå detta delmål är det viktigt att de företag som planerar att inleda ett SCM samarbete med varandra tydligt redogör för de förväntningar och strategier som de har. När företagen enats kring gemensamma förväntningar och strategier skall de även uttrycka dessa explicit i ett avtal som de gemensamt skall underteckna i syfte att skapa samförstånd och en gemensam utgångspunkt för det framtida samarbetet.¹¹⁴ (Se bilaga 1)

3.3.2 Begreppsmodellering, SCM

Huvudbegreppet inom SCM är **försörjningskedja** och en försörjningskedja omfattar alla de organisationer och aktiviteter som kommer i kontakt med materialets transformation och fysiska flöde från dess råmaterialstadium ända fram till och med slutanvändaren, såväl som det informationsflöde som är associerat med det fysiska flödet. Material och information flödar både uppströms och nerströms i försörjningskedjan.¹¹⁵ En försörjningskedja byggs därmed upp via ett antal ingående företag som utgör dess **aktörer**.¹¹⁶ För att möjliggöra att försörjningskedjans aktörer skall kunna integreras med varandra används **informations teknologi (IT)**. IT underlättar **informationsdelning** mellan försörjningskedjans aktörer.

¹¹³ Jespersen, B. D. & Skjøtt-Larsen, T. (2006) s. 40-42

¹¹⁴ Jespersen, B. D. & Skjøtt-Larsen, T. (2006) s. 160-61

¹¹⁵ Jespersen, B. D. & Skjøtt-Larsen, T. (2006) s. 11

¹¹⁶ Mattsson, S.A. (1999) s. 37

Informationsutbytet mellan aktörerna är en avgörande faktor för om målen med försörjningskedjan skall kunna uppnås. IT möjliggör även en gemensam **planering och kontroll** av försörjningskedjan. I begreppet planering och kontroll minnefattas inte bara aktiviteter inom det egna företaget utan även gemensam planering och kontroll av aktiviteter och processer genom hela försörjningskedjan. Den gemensamma planeringen säkrar att försörjningskedjan utvecklas åt ett önskat håll. Kontrollsystemen möjliggör en mätning och uppföljning av de prestationer som försörjningskedjan uppnår, vilka sedan löpande kan jämföras med de mål som satts upp. Aktörernas **organisering** visar på hur integrerade deras respektive interna flöden är samtidigt som det ger en indikation på i vilken omfattning de olika aktörerna är integrerade med varandra. Förekomsten av tvärfunktionella team hos en aktör såväl som interorganisatoriska team inom försörjningskedjan visar på i vilken grad den är processororienterad. Organiseringen påverkas av den rådande **processtrukturen**. Denna visar på hur den enskilde aktören utför sina aktiviteter och åtaganden. En gemensam processtruktur kan sätta ramarna för hur gemensamma rutiner inom försörjningskedjan kan utformas. Graden av processintegration mellan aktörerna i försörjningskedjan visar på hur processororienterad försörjningskedjan är i sin helhet.¹¹⁷ För att lyckas med att uppnå en väl fungerande processintegration mellan försörjningskedjans aktörer förutsätter det att de betraktar sina respektive verksamheter som **processer** via processsynsättet. Med en process avses en ordnad sekvens av logiskt och villkorat sammanhängande aktiviteter eller grupper av aktiviteter som syftar till att transformera någon form av input till output. Processen har kunder för vilka outputen är avsedd, den har en början i form av behovsidentifiering och ett slut när kundbehovet är tillfredsställt.¹¹⁸ Ramarna för **styrning** av försörjningskedjan sätts vanligtvis av de filosofier och styrprinciper som återfinns hos försörjningskedjans mest dominanta aktör. Om styrningen av besluten är starkt hierarkisk och omgärdade av klara rutiner hos den mest dominanta aktören, kommer det att vara svårt för försörjningskedjans övriga aktörer att alternera dessa principer och styra utvecklingen mot en mer flexibel och tvärfunktionell styrning.¹¹⁹ Försörjningskedjan kommer att få en **nätverksstruktur** som byggs upp av de viktigaste aktörerna inom försörjningskedjan. Det är varken möjligt eller önskvärt att etablera ett SCM nätverk som innefattar alla deltagare i affärsnätverket. Detta skulle kräva alldeles för stora resurser och vara en mycket komplex uppgift. Vidare gäller det att satsa de befintliga resurserna på de strategiskt mest betydelsefulla relationerna i syfte att förbättra försörjningskedjans konkurrensförmåga.¹²⁰ (Se bilaga 2)

3.3.3 Arbetssättsmodellering, SCM

Processen startar med ett **behov av effektivare flöde**. En förutsättning för ett inledande SCM arbete är att företaget har väl fungerande interna processer. SCM fokuserar på relationerna med de externa aktörerna i försörjningskedjan för att uppnå ett processfokus för försörjningskedjan i stort och därigenom göra hela försörjningskedjan effektivare.¹²¹ När väl försörjningskedjans övriga aktörer är kartlagda är det viktigt att **utveckla en gemensam strategi** tillsammans med dem för försörjningskedjan i sin helhet. För att ge överenskommelsen tyngd bör ett avtal upprättas för vilka åtaganden som de respektive aktörerna har gentemot varandra. När den gemensamma strategin är färdigutvecklad skall aktörerna granska, godkänna och underteckna samarbetsavtalet. Nästa steg är att **utveckla en simuleringsmodell** för den aktuella försörjningskedjan i syfte att utreda de olika alternativa scenarion som kan uppstå då olika lösningar väljs. Modellen används sedan för att analysera

¹¹⁷ Jespersen, B. D. & Skjøtt-Larsen, T. (2006) s. 21

¹¹⁸ Mattsson S-A, (1999) s. 71

¹¹⁹ Jespersen, B. D. & Skjøtt-Larsen, T. (2006) s. 21

¹²⁰ Jespersen, B. D. & Skjøtt-Larsen, T. (2006) s. 16

¹²¹ Jespersen, B. D. & Skjøtt-Larsen, T. (2006) s. 14

hur försörjningskedjans totala kostnader påverkas vid de olika scenarierna. De data som genererats vid simuleringarna ger en god indikation på vilken av de alternativa försörjningskedjelösningarna som bör väljas. Aktörerna skall därefter **fatta beslut om försörjningskedjelösning** genom att välja den lösning som ger de största fördelarna för försörjningskedjan som helhet. När en viss lösning skall implementeras är det viktigt att **upprätta nyckeltal** för att möjliggöra en uppföljning av försörjningskedjans prestationer. Nyckeltalen skall ge kedjans aktörer relevant information om huruvida de på förhand avtalade målen med försörjningskedjan uppnåtts eller inte. När aktuell försörjningskedjelösning är utsedd och nyckeltalen har definierats följer arbetet med att **implementera den valda försörjningskedjestrategin**. Efter implementationen kommer försörjningskedjans aktörer att kunna bedriva en meningsfull **uppföljning av försörjningskedjans prestationer** genom de på förhand definierade nyckeltalen. Om mätningarna visar på negativa avvikelser gentemot de uppsatta målen indikerar detta på fortsatta justeringsbehov av försörjningskedjans sätt att arbeta. Eftersom uppföljningen av försörjningskedjans prestationer via nyckeltal är en iterativ process kommer detta att utmynna i en allt mer väl fungerande **försörjningskedja** präglad av ständiga förbättringar.¹²² (Se bilaga 3)

3.3.4 Målmodellering, DCM

Det övergripande målet med DCM är att uppnå **kundstyrda försörjningskedjor**. De traditionella metoderna som används för att kartlägga kundernas önskemål via till exempel kundpaneler och enkätundersökningar har blivit normen snarare än undantaget. Det ”nya” med DCM är att det undersöker kundernas behov mer på djupet. DCM fångar på samma gång upp såväl kundernas förväntningar och krav samtidigt som det fångar upp de behov som kunderna inte känner till att de har. De kundstyrda försörjningskedjorna uppnås genom att delmålet **kunskap om kundernas implicita och explicita behov** är uppfyllt. Målet är att finna var och vad kundernas verkliga behov är samt hur de upplever olika problem. För att uppnå målet använder sig DCM av ett stort antal personer som studerar de potentiella kunderna i deras rätta miljö för att finna ut deras tysta, implicita, behov såväl som deras uttryckta, explicita, behov.¹²³ Detta uppnås i sin tur av att delmålet **effektiv informationsdelning och datainsamling** är infriat. För att på ett effektivt sätt kunna hantera och utnyttja den delade och insamlade informationen mellan försörjningskedjans aktörer krävs det att delmålet **datadelning och samarbete via ICT** är uppnått. Detta uppnås genom att försörjningskedjans aktörer integrerat sina respektive Material Requirement Planning (MRP) system med varandra, vilket resulterar i att de olika aktörerna får en betydligt bättre insikt om de övriga aktörernas behov. Detta resulterar i att osäkerheten inom försörjningskedjan minskar vilket bidrar till att öka dess effektivitet och konkurrenskraft.¹²⁴ Viljan att utbyta data och förse kedjans övriga aktörer med känslig information om det egna företaget bygger på att delmålet **kontinuerligt förbättrade och stärkta relationer** är infriat. De stärkta relationerna aktörerna emellan bygger på att de litar på varandra. Delmålet **ökad tillit** förutsätter att aktörerna samarbetat under en längre tid för att ges möjlighet att uppnås.¹²⁵ (Se bilaga 4)

3.3.5 Begreppsmodellering, DCM

Huvudbegreppet inom DCM är **kundtillfredsställelse**. Innebörden av begreppet avser företagets förmåga att leva upp till och helst överträffa kundernas behov, efterfrågan och

¹²² Jespersen, B. D. & Skjøtt-Larsen, T. (2006) s. 160-163

¹²³ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.143

¹²⁴ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.145

¹²⁵ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s. 142

förväntningar.¹²⁶ Kundtillfredsställelsen skapas via att produktinnovation, värdesegment, consumer insight, internt fokus samt externt fokus tillämpas. **Produktinnovation** innebär att företaget utvecklar sina produkter utifrån kännedomen om kundernas implicita och explicita behov. Därmed kan innovativa och nyskapande produkter lättare konstrueras.¹²⁷ Produktinnovationen sker inom ramen för vald konkurrensstrategi. De tre konkurrensstrategier som företaget har att välja mellan är stordriftsfördelar, fokusering och segmentering. **Stordriftsfördelar** innebär att företaget eftersträvar att ha de lägsta möjliga kostnaderna i produktion och distribution i syfte att kunna erbjuda sina kunder sina produkter till marknadens lägsta priser. **Fokusering** innebär att företaget fokuserar sig på ett eller flera smala segment och inom desamma tillämpar stordriftsfördelar eller differentiering för att attrahera kunder. **Differentiering** innebär att företaget koncentrerar sig på att tillgodose kundernas behov bättre än konkurrenterna inom ett större marknadssegment. Företaget kan till exempel sträva efter att förse kunderna med den bästa servicen, den högsta kvalitén, den trendigaste produkten eller de mest innovativa produkterna, dock klarar företaget inte av att infria allt samtidigt vilket gör att det måste välja ett av dem.¹²⁸ **Värdesegment** innebär att kunderna indelas i olika avgränsade delar, segment, inom vilka kunderna har likartade krav och önskemål. Vilka segment som har tillräcklig affärspotential väljs utifrån deras **volym och tillväxtpotential**.¹²⁹ Det tredje begreppet som bidrar till att skapa kundtillfredsställelse är **consumer insight**. Definitionen av consumer insight lyder en kanal inom vilken information om marknaden och dess kunder flödar utifrån vilken företaget har möjlighet att vidareförmedla marknadsförändringar genom hela organisationen.¹³⁰ För att skapa sig en detaljerad bild av vad kunderna kräver och efterfrågar genomför företaget datainsamlingar av såväl deras **implicita behov** som deras **explicita behov**. Det implicita, tysta, behovet avser sådana saker som kunderna behöver för att lösa olika typer av problem, men som de inte kan ge verbala uttryck för. Det implicita behovet kartläggs utifrån **kundobservationer**. Kundobservationer innebär att de potentiella kundernas beteende studeras i den miljö där företagets produkter normalt används. På detta sätt ges många uppslag till nya problem att lösa åt kunden genom en innovativ produktutveckling. Det explicita behovet kartläggs via mer traditionella metoder som **konsumentpaneler** och **erfarenhet**. Konsumentpaneler sätts samman av en grupp konsumenter som får svara på ett antal frågor kring den aktuella produkten i syfte att skapa bättre kännedom om varans svagheter, styrkor, popularitet med mera innan produkten har lanserats på marknaden.¹³¹ Erfarenhet avser säljpersonalens bedömningar av efterfrågan utifrån tidigare, liknande lanseringar. **Internt fokus** avser hur väl det enskilda företagets delprocesser strävar mot samma övergripande mål. Ett internt fokus kräver att verksamheten betraktas med en **helhetssyn**. Helhetssynen används för att skapa en förståelse för hur delprocesserna tillsammans bidrar till att skapa de produkter och/eller tjänster som företaget producerar. När de olika delprocesserna har kartlagts kan gränssnitten mellan dem förbättras och effektiviseras. Med **externt fokus** menas att skapa en helhetssyn för försörjningskedjan och dess ingående aktörer. Ett externt fokus uppnås via **strukturerade försörjningskedjor**. De strukturerade försörjningskedjorna innebär att kedjans aktörer har en väl definierad roll och känner till vad de övriga aktörerna förväntar sig av företaget.¹³² (Se bilaga 5)

¹²⁶ Mattsson S-A. (1999) s.105

¹²⁷ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.142

¹²⁸ Kotler, P. (2000) s. 80

¹²⁹ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.141

¹³⁰ Stone, M. & Bond, A. & Foss, B. (2005) s. 11-12

¹³¹ Kotler, P. (2000) s. 348-349

¹³² Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.142

3.3.6 Arbetssättsmodellering, DCM

Processen startar med att **försörjningskedjan har ett behov av ökad kundstyrning**. För att kartlägga kundernas behov i detalj tillämpas consumer insight. Såväl kundernas implicita behov som de mer explicita behoven kartläggs och analyseras med denna metod. Detta kräver i sin tur att ett stort antal intervjuare involveras för att göra datainsamlingen. **Rekrytering av intervjupersonal** är därmed en grundläggande aktivitet. När intervjupersonalen är utsedd kan dessa sändas ut för att göra datainsamlingen. Datainsamlingen görs genom **kundobservationer med djupintervjuer** för att finna kundernas explicita behov samt genom att observera kunderna i den miljö där företagets produkter normalt sett används för att finna kundernas implicita behov. Detta arbetssätt gör att kundernas uttalade explicita behov blir känt för företaget samtidigt som även kundernas outtalade implicita behov kartläggs. När **datainsamling av kundernas implicita och explicita behov** är avslutad finns ett omfattande dataunderlag att analysera. Aktiviteten med att analysera det insamlade dataunderlaget görs för att kunna göra en segmentering av marknaden samt att leda fram till att **kundsegment med affärspotential har identifierats**. De identifierade kundsegmentens relativa affärspotential avgörs därför. Kundbehoven i de segment som bedöms ha en tillräcklig affärspotential fungerar sedan som input till företagets produktutveckling. Utifrån produktutvecklarnas arbete kan sedan de framtida försörjningskedjorna utformas. Den påföljande aktiviteten är **produktinnovation**. Det är nu som produktutvecklingen till de kundsegment som bedömts ha affärspotential skall göras. Eftersom företaget kartlagt såväl kundernas implicita som explicita behov är dessa data en god grund till nytänkande och för nya innovativa produkter. De tre strategier som företaget kan välja bland för att nå ut till kunderna med sina produkter är lågprisstrategin, fokuseringsstrategin samt differentieringsstrategin. De olika strategierna ställer olika krav på utformningen av försörjningskedjan. Outputen från produktinnovationen är att **produkter för de olika segmenten har utvecklats**. Den påföljande aktiviteten är att **skapa helhetssyn för produktflödet**. Det är kundernas krav och förväntningar som ligger till grund för vad de interna resurserna skall sträva mot. De olika interna delprocesserna kan sedan använda de identifierade kundkraven för att sträva mot samma mål. Att koppla samman marknadsavdelningens kunskap om kunderna med logistikfunktionens kunskap om hur kundernas önskemål kan tillgodoses hör till ett av de viktigaste målen med processtänkandet. Aktivitetens output leder fram till att **helhetssyn är skapad internt**. När det enskilda företaget har ordning på sina interna processer blir det meningsfullt att vidga perspektiven i syfte att åstadkomma **helhetssyn för försörjningskedjan i sin helhet**. Utifrån detta arbete kan värdekedjans struktur revideras. Genom att varje aktör har en god förståelse för sin plats i kedjan kan kopplingarna dem emellan effektiviseras i syfte att stärka de externa relationerna. Outputen från denna aktivitet leder till att de **externa relationerna stärks**. De väldefinierade rollerna för de respektive aktörerna inom försörjningskedjan utmynnar i att höja försörjningskedjans effektivitet. Genom aktiviteten **arbeta för kundtillfredsställelse** kommer försörjningskedjan att bli alltmer lyhörd för kundernas krav. Outputen från denna aktivitet är att tillverka de produkter som kunderna efterfrågar på ett effektivt sätt vilket leder till **kundtillfredsställelse**.¹³³ (Se bilaga 6)

3.4 Processorientering

En grundförutsättning för att kunna skapa en väl fungerande försörjningskedja är att de olika aktörerna kan integreras med varandra på ett lämpligt sätt. Detta förutsätter i sin tur att de respektive aktörerna har god kontroll på sina interna processer för att kunna åstadkomma en meningsfull integration med externa parter. Genom att tillämpa ett processorienterat synsätt

¹³³ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s. 141-142

på den interna verksamheten skapas förutsättningar för att kunna avgöra vad, var, hur och i vilken omfattning företaget kan integreras mot de externa parterna för att skapa den väl fungerande försörjningskedjan. I en organisation kan tre affärsprocesser identifieras och dessa är Time-To-Market (TTM), Time-To-Cash (TTC) och Customer-Creation-and-Retention (CCR). TTM-processen innefattar hela produktionsframtagningsprocessen från kund och/eller teknikinriktad startimpuls till och med ständiga förbättringar av konstruktionen och servicen.¹³⁴ Inom processen fokuseras det på att kunna leverera till kund med säkra och korta ledtider synkroniserat i ett flöde mellan kund och leverantör. Att få ut produkten snabbt på marknaden är viktigt ur ett konkurrensperspektiv vilket medför att det är viktigt att företagets produktutveckling är effektiv.¹³⁵ En viktig grundbult inom TTM är samarbetet mellan konstruktion, produktion, inköp, marknadsföring och distribution.¹³⁶ TTC innefattar hela anskaffningsprocessen, produktionsprocessen och kundorderprocessen från orderinitiering till betalningsflöde och uppföljning.¹³⁷ Tidskonkurrensen utgör grunden för TTC-processen. CCR-processen innefattar marknadsföringsprocessen, försäljningsprocessen, kundstödsprocessen, och eftermarknadsprocessen vilket med andra ord innebär att skapa och kvarhålla kunder från första kontakt, via eftermarknad samt att följa upp och kontinuerligt förbättra.¹³⁸ Viktiga byggstenar inom CCR-processen är relationsmarknadsföring och customersupport som i allra högsta grad kommer att bygga på individuell och specifik information om kunder. Ett djupare samarbete mellan kund och leverantör där kunderna är med i utvecklandet av produkterna medför att försörjningskedjans konkurrensfördelar stärks då försörjningskedjan får ett större kundfokus.¹³⁹ Utvecklingen har idag kommit långt när det gäller den inre effektiviteten i processerna TTC, TTM och CCR. Det som återstår är att förbättra gränssnitten mellan de tre affärsprocesserna för att uppnå en högre effektivitet för företaget och försörjningskedjan i stort.

¹³⁴ Ericsson, D i artikelkompendium, (2004) s. 19

¹³⁵ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.127

¹³⁶ Ericsson, D. i artikelkompendium, (2004) s. 19

¹³⁷ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.127

¹³⁸ Ericsson, D i artikelkompendium, (2004) s. 19

¹³⁹ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.127

4 Empiri

I detta avsnitt kommer den empiriska data som insamlats på fallföretaget Electrolux AB att presenteras. Därefter följer företagets tolkning av DCM, som de betecknar Demand Flow Leadership (DFL). Materialet kring DFL kommer sedan att ligga till grund för att analysera om DFL skiljer sig från DCM eller inte. Empirisk data som presenteras i detta avsnitt är insamlat via i huvudsak en intervju av Anthony Ford, men även från Electrolux årsredovisning, företagets hemsida samt en bok som beskriver Electrolux verksamhet.

Om respondenten

Anthony Ford är Innovation Director inom Electrolux AB, vilket innebär att han är ansvarig för förändringsarbete och innovationer på en global nivå. Han har tidigare arbetat som Head of Communication och Brand and Innovation på Electrolux Floor Care Europe, innan han fick sin nuvarande arbetsuppgift. Under de tio senaste åren har han även arbetat med försäljning, marknadsföring och strategisk planering på företag såsom H&M och Spendrups.¹⁴⁰

4.1 Electrolux AB

Electrolux är en världsledande tillverkare av hushållsmaskiner och motsvarande utrustning för professionell användning. Konsumenter köper varje år mer än 40 miljoner enheter av Electrolux produkter fördelat på 150 länder. I Electrolux produktsortiment ingår kylskåp, diskmaskiner, tvättmaskiner, dammsugare och spisar, vilka säljs under välkända varumärken som Electrolux och AEG Electrolux. 2006 hade Electrolux en omsättning på 104 miljarder kronor och hade 59 500 anställda.¹⁴¹

Under de år företaget har varit verksamt har Electrolux aldrig gått med förlust, vilket de anser både är positivt och negativt. Electrolux menar, att när allt fungerar och det går bra för företaget blir det svårare att förändra och förbättra verksamheten. Om det däremot går dåligt för företaget finns en större anledning till att arbeta med förbättringsarbeten. Idag ser Electrolux ett stort behov av att förändra och förbättra sin verksamhet på grund av det synsätt som tidigare rådde, då företaget eftersträvade att få avsättning för de producerade volymerna snarare än att producera de volymer som marknaden efterfrågade. Detta synsätt fungerar dåligt i den konkurrenssituation som nu är den rådande vilket motiverar ett omfattande förändringsarbete. För att förbli konkurrenskraftig, anser de att synsättet måste förändras till att det som produceras ska gå att sälja och att kunden sätts i fokus i företagets verksamhet. Orsakerna till denna utveckling är bland annat ökad globalisering och som lett till att Electrolux känner en allt större press från marknaden. Detta i takt med att produktlivscykelns längd minskat, vilket fått som följd att de produkter måste tillverkas som konsumenten verkligen efterfrågar och är beredda att betala för. Ytterligare en orsak de sett är en ökad penetrationsgrad av produkter i hushållen, där ett exempel är kylskåp. Kylskåp har under 87 års tid gått från 0 % i penetrationsgrad till en penetrationsgrad på cirka 100% år 2007. Effekterna av en ökad penetrationsgrad är, som Electrolux ser det, att det finns fler aktörer på marknaden. Detta ökar konkurrensen och har lett till att allt som produceras inte går att sälja, vilket gett försämrad lönsamhet. Utvecklingen av hushållsprodukter har utvecklats från tillverkning och försäljning av enkla basvaror till att drivas av innovationer och design, vilket lett till att Electrolux har förändrats från att vara ett produktionsinriktat industriföretag till ett innovativt och marknadsdrivet företag som bygger på konsumentinsikt samt fokuserat på att försöka renodla verksamheten. Den ovan beskrivna marknadssituationen medför ett ökat

¹⁴⁰ <http://www.swedishdesignaward.se/page/206/206/26> [2007-11-20]

¹⁴¹ Electrolux Årsredovisning (2006) s. 2-3

behov av differentiering, det vill säga att producera produkter som är relevanta för kunderna.¹⁴²

Utifrån denna utveckling har Electrolux valt att försöka sälja produkter som konsumenterna är beredda att betala för, att bygga upp starka varumärken och att göra stora kraftanstängningar i innovationsprocessen (= PMF-processen).¹⁴³

”Tillför man inte och förklarar vad det är för skillnad mellan produkter så resonerar kunden, why should I buy and pay more? Att produkten är relevant för kunden måste vi alltid ha för våra ögon” (Anthony Ford, Electrolux AB, 2007-02-28)

Under de senaste åren har Electrolux identifierat ett antal globala samhällstrender och konsumentbehov som nya produkter anpassas till. Dessa är bland annat att kunder har olika behov och förväntningar, vilket innebär att det finns ett behov av olika kunderbjudanden i termer av fysiska produkter, service och kommunikation. Detta i sin tur leder till att det krävs kundspecifika logistiklösningar. Electrolux logistiksystem är mycket komplext och detta kan illustreras med att två personer världen över köper en produkt från företaget och i Europa lastas en lastbil med företagets produkter var fjärde minut.¹⁴⁴

4.2 Demand Flow Leadership

Electrolux har skapat en egen tolkning av DCM som de kallar Demand Flow Leadership (DFL) och orden är noga utvalda med specifika innebörder. Electrolux definierar DFL enligt följande:¹⁴⁵

”Demand står för kundfokus, vilket innebär att alla aktiviteter som sker är baserade på kundinsikter. Flow ger bilden av en stabil, ostörd och kvalitets-säkrad försörjningskedja till skillnad från bilden av försörjningskedjan som bestående av ett antal sekventiella sammanbundna länkar. Slutligen, Leadership, refererar till att efterfrågeflöden inte är organisatoriska enheter som måste/kan styras.”

DFL bygger på ett Demand Flow- tankesätt där grundidén är att det är marknaden som ska ”trigga” igång försörjningskedjans processer, det vill säga via pull-styrning. För att kunna uppnå detta har företaget fokuserat sina processer på:¹⁴⁶

- Consumer insight
- Värdesegment
- Produktinnovation
- Internt fokus
- Externt fokus

Electrolux viktigaste huvudfokus som genomsyrar hela deras arbetssätt är att förstå kundens underliggande behov, konkretisera dessa behov till insikter vare sig det handlar om ett

¹⁴² Intervjumaterial

¹⁴³ Intervjumaterial

¹⁴⁴ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.142-143

¹⁴⁵ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.145

¹⁴⁶ Ericsson, D. i Walters, D. (2007) s.142

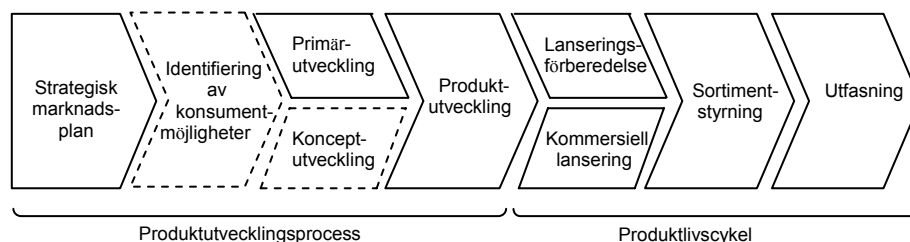
problem som ska lösas eller ett behov för kunden som ska tillfredställas. Electrolux sammanfattar detta i att:¹⁴⁷

”Alltid tänka på och förstå användarna, vare sig det handlar om produktutveckling, marknadsföring, design, produktion, logistik eller service”
(Anthony Ford, Electrolux AB, 2007-02-28)

Detta görs via differentiering, det vill säga företaget strävar mot att utveckla unika produkter och erbjudanden. För att säkerställa att produkter utvecklas i enlighet med kundbehov utvecklade företaget 2004 en process för konsumentfokuserad produktutveckling som de benämner Product Management Flow (PMF). Electrolux har consumer insight som startpunkt för sin produktutveckling och för Demand Flow Process (DFP). En nyckelfaktor är att designers, marknadssteam och ingenjörer arbetar ihop och använder på de professionella marknadsundersökningarna som utgörs av bland annat hemobservationer. PMF-processen är väl dokumenterad och företaget har kartlagt vad det är de vill göra och åstadkomma via den och PMF-processen beskrivs detaljerat i 4.2.1.¹⁴⁸

4.2.1 Product Management Flow (PMF)

Electrolux PMF-process består av nio delprocesser och i processen läggs en stor del av satsningarna tidigt innan de stora investeringarna i produktion görs, för att på så vis kunna säkerställa att produkten blir framgångsrik på marknaden. I figur 4, illustreras företagets process för konsumentfokuserad produktutveckling (PMF).¹⁴⁹



Figur 4. Electrolux process för konsumentfokuserad produktutveckling (PMF).
Källa: Electrolux årsredovisning (2006), s. 20-21

Antony beskriver PMF som att:¹⁵⁰

”Electrolux tittar på vilka gruvor det finns och sen gäller det att vaska fram i gruvorna olika möjligheter och hitta diamanterna. Sen ska de slipas och tas till marknaden” (Anthony Ford, Electrolux AB, 2007-02-28)

Strategisk marknadsplan

Det första som utarbetas är en strategisk marknadsplan som ska ge svar på vilka områden företaget ska fokusera sitt innovationsarbete på, vilka förändringar i konsumenternas beteenden som kan skapa nya affärsmöjligheter, var tillväxt i marknaden finns samt vad Electrolux kan göra som konkurrenterna inte har redan gjort.¹⁵¹

¹⁴⁷ Intervjumaterial

¹⁴⁸ Intervjumaterial

¹⁴⁹ Electrolux Årsredovisning (2006) s. 20-21

¹⁵⁰ Intervjumaterial

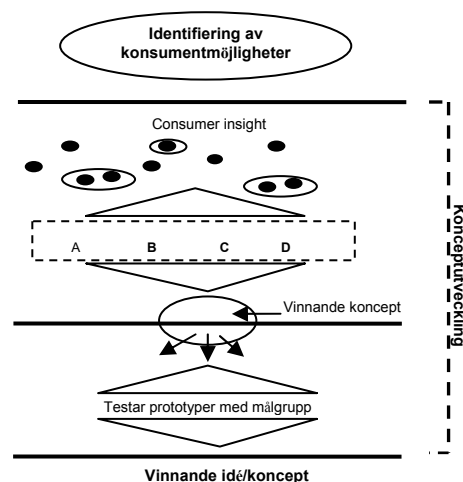
¹⁵¹ Electrolux Årsredovisning (2006) s. 20-21, Intervjumaterial.

Identifiering av konsumentmöjligheter och konceptutveckling

De två nästkommande delprocesserna är identifiering av konsumentmöjligheter samt konceptutveckling och dessa delprocesser utgör SPARK-processen. I detta tidiga skede av PMF-processen är det hårt nischat i positioneringen gällande vad produkten tillför för värde. Detta på grund av att företaget ännu inte gjort några större investeringar samtidigt som SPARK-processen är bland de kostsammaste delprocesserna för bland annat plattformstänkande inom PMF-processen. Det krävs att tidigt få riktlinjer från ledningsgruppen om vilka områden som ska sättas i fokus. Ett exempel på detta är att ledningsgruppen ger direktiv att företaget måste bli en del av ”out of kitchen”- trenden. De som arbetar i SPARK-processen försöker sedan utforska samt förstå marknaden via consumer insight. Antony kallar SPARK-processen för:¹⁵²

”Dubble Diamond, först går man brett och sen går man smalt, sen går man brett för att sen gå smalt igen. Hela tiden har vi ett ankare i Electrolux målgrupp”
(Anthony Ford, Electrolux AB, 2007-02-28)

SPARK-processens syfte är att försäkra sig att ett antal konsumenter delar samma problem och utifrån det utarbeta en produktidé som har en unik position på marknaden. Produkten ska vara relevant för målgruppen och differentierad mot konkurrenternas produkter. Figur 5 illustrerar SPARK-processen, därefter beskrivs PMF-processen vidare.¹⁵³



Figur 5. SPARK-processen.

Källa: Anthony Ford, 2007-02-28. Omarbetad.

SPARK-processens första aktivitet är att målgruppen undersöks för att kunna identifiera konsumentmöjligheter. Detta sker utifrån ett marknadsstrategiskt tankesätt, vilket innebär att företaget på bästa sätt ska kunna säkerställa lönsamheten för en produktinnovation. Det marknadsstrategiska tankesättet utgår i grunden på att företaget erhåller en förståelse för vad det är för produkt som ska säljas, hur den ska säljas och vart produkten ska säljas. Även frågor berörande vilka kunder produkten ska säljas till (befintliga kunder eller potentiella kunder), genom vilka distributionskanaler som företaget ska distribuera produkten

¹⁵² Intervjumaterial

¹⁵³ Intervjumaterial

(krävs nya distributionskanaler?) samt vad det kostar att distribuera och sälja produkten behandlas.¹⁵⁴

För att erhålla en förståelse för målgruppen, samt vad kundernas behov och önskemål är, tillämpar Electrolux ett antal olika verktyg. Dessa verktyg är observationer, djupgående intervjuer och fokusgrupper, där hemobservationer utgör företagets bas. Dessa verktyg bidrar till att Electrolux kommer i kontakt med tiotusentals användare världen över.¹⁵⁵

”Vi föredrar observationer för att observerade beteende är värt mer än fastställda beteende. Det människor påstås göra via fokusgrupper är inte alltid det de faktiskt gör. Väldigt mycket gör man med automatik utan att tänka på det, vilket innebär att om vi tittar på någon som gör något i verkligheten kan vi se betydligt mer.”
(Anthony Ford, Electrolux AB, 2007-02-28)

Nedan följer ett exempel på hur observationer tillämpas för att finna förståelse för kundens behov och önskemål:¹⁵⁶

”En dam observerades, i Storbritannien, då hon dammsög i hemmet. Observatören såg hur damen tog dammsugarpåsen och gick ut på bakgården, skakade loss den (det var mycket kallt ute och damen hostade av allt damm), knöt sedan ihop påsen igen och gick in. Efter städningen var klar gick damen och observatören igenom hur hon upplevde städningen samt om det var några saker damen var irriterad över. Svaret blev, ”Jag älskar den här dammsugaren”. Observatören blev lite fundersam, ”Men tömningen av dammsugaren då? Tyckte du inte att det var besvärligt att behöva ta på dig skorna, ytterplagg och gå ut i kylan?”. Damen svarade ”Jag hatar det!”. Plötsligt efter tio minuter uppmärksammades något som hon inte själv hade reflekterat över, men som hon själv tyckte var ett mycket jobbigt moment i städningen. Via denna observation kunde det kartläggas ett nytt behov, det vill säga företaget utvecklade en påslös dammsugare som de kallar Twinclear.”
(Anthony Ford, Electrolux AB, 2007-02-28)

Då kunderna är identifierade sorteras de bland annat in efter vilka problem och behov de har samt hur viktiga de är för företaget. Electrolux har en global metod där de delar in konsumenterna i grupper baserade på deras olika behov, det vill säga de segmenterar sina kunder i en segmenteringsmodell, där fyra underliggande behov har identifierats. Via identifikation av globala och lokala konsumenttrender samt segmentering av kunderna kan företaget utveckla relevant och önskvärd design baserade på färre plattformar.¹⁵⁷

Därefter granskar företaget vilka av de observerade behoven och problemen som är tydligast och som de kan tillfredställa för att sedan omvandla dessa till ett antal insikter och idéer som utarbetas via brainstorming. Antalet idéer som uppkommer via brainstorming kan vara 100-tals och dessa idéer grupperas och rankas i minst fem olika koncept (ett koncept beskriver en lösning på ett problem) utifrån vad som anses vara mest relevant på detta stadium av processen för den specifika målgruppen. Det koncept som är starkast bygger företaget vidare på. Detta kan illustreras i ett exempel utifrån figur 5, där koncept A är starkast. I och med att koncept A är starkast utgår företaget från detta koncept och vidareutvecklar det. Det övriga

¹⁵⁴ Intervjumaterial

¹⁵⁵ Intervjumaterial

¹⁵⁶ Intervjumaterial

¹⁵⁷ Intervjumaterial

konceptens positiva egenskaper tas också hänsyn till som kan tillföra koncept A ytterligare värde och på detta sätt utarbetas ett vinnande koncept. Det vinnande konceptet testas åter mot företagets specifika målgrupp för att se att företaget uppfattat att rätt behov kan tillgodoses. Det som först testas är lösningen nedskrivet i pappersform och därefter görs en prototyp av produkten. Via prototypen ges en bild av hur produkten ser ut i färdigt skick och detta presenteras också mot målgruppen så att den vinnande produktidén är väl grundad utifrån behov och önskemål. Allt detta arbete görs för att den vinnande produktidén ska ha en unik position som är relevant för målgruppen och differentierad mot konkurrens. Därefter avgörs om den vinnande idén ska gå vidare till preliminärutveckling (förutsatt att de inte vet hur de ska lösa det tekniskt) eller om de ska lägga ner projektet helt.¹⁵⁸

Primärutveckling

Parallellt med SPARK-processen sker primärutveckling, det vill säga företaget tar reda på vilken nödvändig teknik som behövs för att möta konsumenternas behov. Ett exempel på detta är om företaget har deklarerat att de ska ha trådlös och påslös dammsugning måste de utveckla tekniker som kan hjälpa företaget med detta.¹⁵⁹

Produktutvecklingen

Då företaget undersökt tillgängligt teknikbehov och produktidéerna är testade mot företagets kunder sker produktutvecklingen av produkten. Grunden i Electrolux produktutveckling är bred och djup consumer insight för att kunna ta fram innovativa produkter designade med omtanke för användaren och som därmed möter konsumenternas och de professionella användarnas behov. Genom att Electrolux kan förstå konsumenternas behov och hur de tänker, känner och agerar när de använder hushållsprodukter kan även precisionen i utvecklingsarbetet på så vis förbättras. Vid produktutvecklingen sätts definitioner av funktioner, egenskaper, form och färg. Parallellt med detta arbete undersöks hur Electrolux på bästa sätt ska tillverka och sälja den nya produkten, vilket görs genom att produkten konstrueras, förbereds för tillverkning samt att det undersöks hur produkten ska distribueras. Electrolux arbetar med globala produktråd och produktutvecklingsprocessen sker globalt i syfte till att kunna ta fram produkter anpassade efter lokala behov.¹⁶⁰

Lanseringsförberedelser

Parallellt med produktutvecklingen sker lanseringsförberedelser där marknadsföringen utvecklas baserad på den konsumentinsikt Electrolux byggt upp under processen. Gemensamt för alla nya produkter som Electrolux lanserar är att de ska vara lätta att använda, ha hög kvalitet och ”spännande” design samt är skonsamma för användarna och miljön.¹⁶¹

Kommersiell lansering

Parallellt med lanseringsförberedelserna sker kommersiell lansering. Via effektiv och fokuserad marknadsföring kan Electrolux fort nå acceptans, volym och därigenom lönsamhet. Det är viktigt att produkterna lanseras på ett bra sätt, med rätt kommunikation för att öka framgången på marknaden. Därefter genomförs sortimentsstyrning, där uppföljning och optimering av företagets sortiment av produkter och modeller sker.¹⁶²

¹⁵⁸ Intervjumaterial

¹⁵⁹ Electrolux Årsredovisning (2006) s. 20-21, Intervjumaterial.

¹⁶⁰ Electrolux Årsredovisning (2006) s. 20-21, Intervjumaterial.

¹⁶¹ Electrolux Årsredovisning (2006) s. 20-21, Intervjumaterial.

¹⁶² Electrolux Årsredovisning (2006) s. 20-21, Intervjumaterial.

Utfasning

Under den sista delprocessen sker planerad utfasning av äldre produkter och modeller för att på så vis kunna skapa utrymme för nya innovativa produkter.¹⁶³

4.2.2 Internt och externt fokus

På företagsnivå är det en grupp på 15 personer som arbetar med att utbilda och träna hela organisationen i consumer insight. Ansvaret för att implementera consumer insight ligger hos de olika produktlinjerna. Inom dessa har Product-Flow-Managers målet att öka tillväxten genom att bland annat fokusera på produktinnovation.¹⁶⁴ Externt fokus lägger grunden att förstå att varje återförsäljare har olika efterfrågemönster, det vill säga vissa återförsäljare har stora lager medan andra har minimala lager. Vissa återförsäljare säljer specialprodukter medan andra säljer standardprodukter. För Electrolux blir utmaningen att förstå vilka återförsäljare som säljer vilka av företagets produkter samt att se hur den totala bilden ser ut för samtliga återförsäljare och deras efterfrågan. Utifrån denna kännedom kan sedan en lösning för att kunna tillgodose återförsäljarna med rätt produkter utvecklas. Detta kombineras med företagets försörjningsmetod samt av den aktuella leveransmöjligheten (ATP).¹⁶⁵

4.3 Electrolux processer

För att förbättra sin konkurrensförmåga har Electrolux utvecklat sin variant av DCM. Företag som tillämpar DCM styr försörjningskedjan utifrån verktyget consumer insight. Electrolux är i stånd att skapa en styrning som utgår från ett antal värdesegment som identifierats via consumer insight. Målet med det nya sättet att styra företaget på, är att uppnå integration mellan produktutvecklingsprocessen (TTM) och kommersialiseringsprocessen (CCR) samt att skapa effektiva försörjningskedjor hela vägen från råvaruleverantörerna fram till slutkunderna (TTC). Tillsviare styr dock Electrolux sin verksamhet efter ett större antal värdesegment som identifierats via ett flertal olika consumer insight-projekt som bedrivits inom olika delar av företaget. Detta innebär samtidigt att TTM-processen och CCR-processen styrs med inriktning mot olikartade värdesegment. De två processerna är sprungna ur två separata DCM projekt, DFL och PMF. Electrolux kommer att initiera ett antal projekt för att utreda möjliga beröringspunkter mellan de båda processerna, i syfte att uppnå en bättre fungerande integration processerna emellan. PMF-projektet syftar till att skapa en holistisk process från produktutvecklingsprocessen fram till och med kommersialiseringsprocessen vilket lett till att Electrolux TTM-process är nära kopplad till deras CCR-process.

¹⁶³ Electrolux Årsredovisning (2006) s. 20-21, Intervjumaterial.

¹⁶⁴ Intervjumaterial

¹⁶⁵ Intervjumaterial

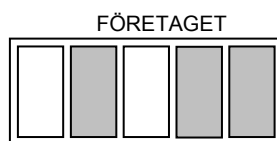
5 Analys

I detta avsnitt tillämpas den teoretiska referensramen för att analysera det empiriska materialet. Nedan följer en analys av den historiska utvecklingen, en analys av metamodellöverlappningarna för SCM och DCM samt en analys av Electrolux AB tillämpning av DCM.

5.1 Analys av den historiska utvecklingen

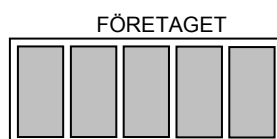
Då en del av syftet med uppsatsen är att ge en förståelse för logistikens utveckling analyseras faserna i den historiska utvecklingen med SCM för att få en djupare förståelse varifrån SCM ingående teori härstammar. Några av de mest centrala begreppen inom SCM är försörjningskedja, aktörer, informationsteknologi, integration samt processsynsätt. Konceptet SCM framställs ofta som ett nytt och revolutionerande sätt att styra verksamheten på. Denna del av analysen avser att undersöka huruvida denna uppfattning stämmer samt vad och hur logistikens olika utvecklingsfaser bidragit till utvecklandet av SCM.

På 1940-talet fokuserades logistikarbetet främst på vissa separata delar inom företaget såsom produktion, materialhantering, paketering, lagring och transport, se figur 6. Detta innebär att fokus främst låg på distributionsprocessen. Flera av de verktyg som tillämpades under denna fas hade utvecklats under första- och andra världskriget. Verktøygen var därför främst framtagna för att underlätta beräkningen av transportbehov och transporttrutter samt dimensionering av materialflöden till och från lager. Dessa verktyg ligger till grund för de mer utvecklade motsvarigheterna som idag återfinns inom SCM.



Figur 6. 1940-talets perspektiv med delkostnadsanalys.
Källa: Egenutvecklad.

Under 1960-talet betraktades företagets olika funktioner alltmer som delar av en gemensam helhet. Totalkostnadsanalysen utvecklades i syfte att kunna göra beräkningar av alla internt kostnadsdrivande logistikaktiviteter, se figur 7. Verktøyget tillät att kostnaderna vid långa produktionsserier kunde jämföras med de kostnader som var förknippade med en viss leveransservice. Totalkostnadsanalysen ledde även till att de delar av företaget som logistikarbetet fokuserade sig på utökades i antal. Detta ledde till att logistiken betraktades som ett system uppbyggt av ett antal sammankopplade delsystem, såsom materialförsörjning, produktion och distribution. Systemtänkandet gjorde även att kapitalbindningarna i lager studerades i syfte att kunna minska kapitalbindningarna för företaget i sin helhet genom lageroptimering. Totalkostnadsanalysen och lageroptimeringsverktøygen är viktiga steg mot SCM eftersom de bidrog till att vidga helhetssynen under denna period.



Figur 7. 1960-talets perspektiv med totalkostnadsanalys.
Källa Egenutvecklad.

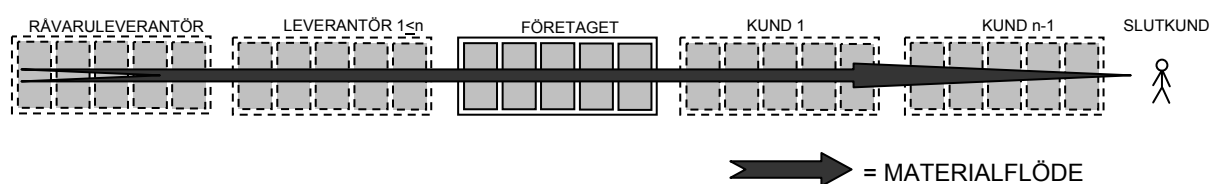
I början av 1970-talet låg fokus på att öka logistikens effektivitet. Samordning av de interna delsystemen kom att bli en viktig del av denna effektivisering. Ur detta arbete växte systemteorin fram, vilken innehöll ett antal verktyg för att samordna och integrera de interna delsystemen. Systemteorin ledde även till att företagen undersökte hur deras kunder och leverantörer påverkade flödena. Begreppet kundservice kom att få en allt viktigare betydelse vilket ökade förståelsen för att en kostsam lösning kunde vara att föredra om den bidrog till att öka försäljningsvolymen och/eller priset. Systemteorin och kundservicens ökande betydelse är två faktorer som ytterligare vidgat helhetssynen och tvingat företagen att börja intressera sig för hur flödet ser ut innan och efter flödet passerar dem. Möjligheten att utnyttja externa företag för att utföra den typ av vidareförädling av företagets produkter och tjänster som de tidigare utfört själva undersöktes. Syftet var att bättre klara av att hantera stora volymförändringar i produktionen samt att kunna fatta välgrundade beslut kring om en viss vara/tjänst skulle produceras av företaget självt eller köpas in. Detta ledde till en djupare insikt för hur utformningen av materialflödena kunde påverka företagets kostnader. Utvecklingen ledde till att inköpsfunktionens roll förändrades från att ha haft karaktären av passiv orderläggning till att mera aktivt delta i materialförsörjningsprocessen. Begreppet Materialadministration (MA) utvecklades även det under 1970-talet och kom nu att användas som likvärdigt med logistikbegreppet. Begreppet MA definieras som:

”De synsätt och principer som man lägger som grund för att planlägga, utveckla, organisera, samordna, styra och kontrollera materialflödena från råvaruleverantör till slutlig förbrukare”

Definitionen visar tydligt att det är hela materialflödet från råvaruleverantören till slutförbrukaren som innefattas i begreppet, se figur 8. Vid en jämförelse mellan definitionen av MA och definitionen av SCM framträder stora likheter. Definitionen av SCM lyder:

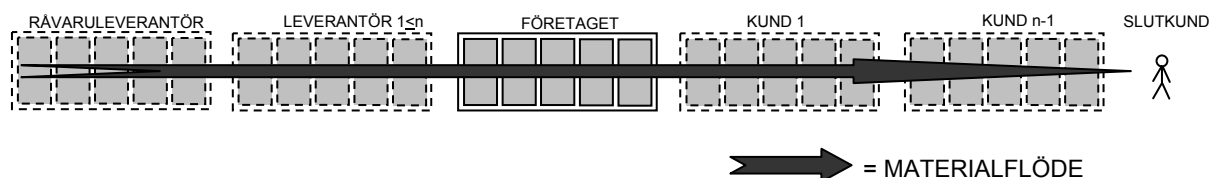
”Med SCM menas planering, utveckling, samordning, organisering, styrning och kontroll av intra- och interorganisatoriska processer från ett helhetssynsätt och avseende flöden av material, tjänster, information och betalningar i försörjningskedjor från ursprunglig råvaruleverantör till slutlig förbrukare. Det står för samverkan och integration mellan företag och dess fokus är den konsumerande slutkunden”

Båda definitionerna innehåller begreppen planering, utveckling, samordning, organisering, styrning, kontrollering, materialflöden, råvaruleverantör samt slutlig förbrukare. Detta visar på att MA och SCM har fler likheter än olikheter, trots att MA definierades cirka 30 år innan SCM. En tydlig skillnad mellan de båda definitionerna är att MA endast fokuserar på materialflödet medan SCM även innefattar flöden av tjänster, information och betalningar. Ett annat begrepp som inte innefattades i definitionen av MA är försörjningskedja. Även begreppet försörjningskedja definierades dock under 1970-talet.



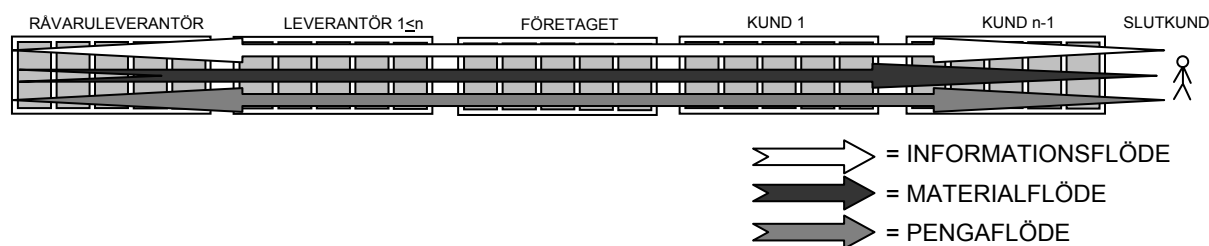
Figur 8. 1970-talets perspektiv med materialadministration.
Källa: Egenutvecklad.

1980-talet innebar ett ökat fokus på flexibilitet och småpartistorlekar genom influenser från Japansk bilindustri. Flexibiliteten skapades bland annat genom att gå över till små partistorlekar, JIT leveranser, lagerhållning av standardkomponenter och sluttillverkning mot kundorder. Flera av de tekniker som användes för att skapa flexibilitet på 1980-talet är desamma som idag används för att möjliggöra ett SCM samarbete, se figur 9.



Figur 9. 1980-talets perspektiv.
Källa: Egenutvecklad.

Den explosiva utvecklingen av dator- och informationsteknologin som skedde under främst 1990-talet möjliggjorde att många av de idéer, tekniker och verktyg som tidigare hade utvecklats nu kunde börja tillämpas. Datoriseringen påverkade de flesta av företagets processer. Transportplanering, produktionsplanering, lagerstyrning, konstruktion och informationsöverföring är några exempel på områden där datoriseringen fick ett stort genomslag. Datoriseringen tillät även företagen att fokusera på sina kärnprocesser och att outsourca de delar av verksamheten som andra externa företag kunde utföra på ett mera kostnadseffektivt sätt. Detta ökade ytterligare inköpsavdelningens strategiska betydelse genom att en allt mindre del av produktens värdeadderande aktiviteter utfördes av företaget självt. Utvecklingen av dator- och informationsteknologin under 1990-talet är en av de viktigaste möjliggörarna för SCM. Ett kontinuerligt informationsutbyte och en automatisering av transaktioner mellan försörjningskedjans aktörer utgör försörjningskedjans sammanhållande kit, se figur 10. Under 1990-talet fokuserades det mycket på att processkartlägga företagets olika flöden i syfte att eliminera slöserier samt att erhålla en detaljerad förståelse för företagets processer. Processkartläggning tillämpas inom SCM i syfte att kartlägga processen från försörjningskedjans första aktör till dess sista.



Figur 10. 1990-talets perspektiv med IT-stöd.
Källa: Egenutvecklad.

I början av 2000-talet blev det än större fokus på företagets kärnverksamhet. Som en konsekvens av detta tillämpades outsourcing i större omfattning än under 1990-talet. Vidare köptes mer specialiserade logistikaktiviteter in från externa tredjepartlogistikföretag.

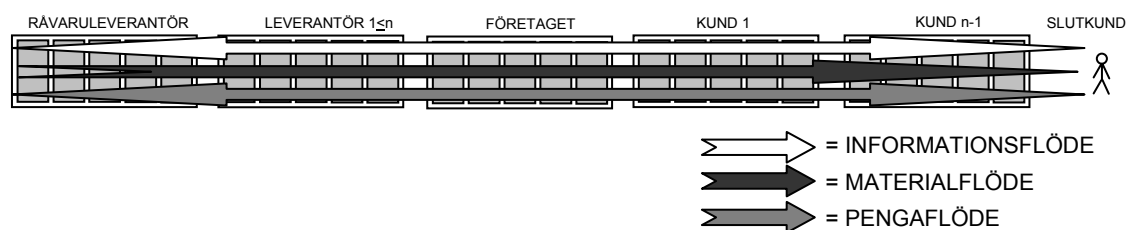
En ny definition på begreppet försörjningskedja togs fram vilken lyder:

”En följd av aktörer genom vilka material, information och betalningar strömmar. Den syftar till att skapa och leverera värden i form av produkter och tjänster och den börjar med råvaruleverantörer och slutar med förbrukande slutkunder”

Den ursprungliga definitionen på försörjningskedja som gjordes under 1970-talet lyder:

”A logistic pipeline encompassing all suppliers to customer material flow activities that add value to the final product”

Då de två begreppen jämförs består den tydligaste skillnaden i att informations- och betalningsströmmar kompletterats till den nyare definitionen. I övrigt är det mer likheter än skillnader mellan de båda begreppen. Den nya definitionen av försörjningskedja är densamma som används inom SCM. Vad gäller konkurrenssituationen betraktas inte längre enskilda företag som konkurrenter utan det är snarare de försörjningskedjor som det enskilda företaget ingår i som konkurrerar med andra försörjningskedjor. Synsättet utgör ett starkt incitament till att utveckla ett SCM samarbete med externa aktörer såsom leverantörer och kunder, se figur 11.



Figur 11. 2000-talets perspektiv.
Källa: Egenutvecklad.

5.2 Analys av metamodellöverlappning för SCM och DCM

Då en del av syftet med min uppsats är att beskriva skillnader mellan SCM och DCM, om det finns några, beskrivs nedan en metamodellöverlappning av mål, begrepp och arbetssätt för de båda koncepten.

5.2.1 Metamodellöverlappning för mål

Delmålet **interorganisatoriska åtaganden** kommer från konceptet SCM. De interorganisatoriska åtagandena ligger till grund för en väl fungerande gemensam process. De kan utgöras av till exempel investeringar i kundspecifik utrustning, utbyte av personal och kompetens. Delmålet överensstämmer delvis med delmålet **ökad tillit** som återfinns inom konceptet DCM. Detta eftersom engagemanget emellan olika aktörer i försörjningskedjan visar på ett mer långsiktigt intresse något som visar på förtroende och tillit. Nästa delmål som även det kommer från konceptet SCM är **relationer som bygger på förtroende och tillit**. Detta är något som endast kan utvecklas över tid vilket gör att aktörerna måste ha möjligheten och viljan till ett mer långsiktigt arbete. Delmålet överensstämmer delvis med delmålet **kontinuerligt förbättrade och stärkta relationer** inom konceptet DCM. Detta eftersom även de stärkta relationerna aktörerna emellan bygger på att de litar på varandra. **Integrerade informationssystem** mellan aktörer är ett delmål som återfinns inom konceptet SCM. De integrerade affärssystemen möjliggör interorganisatorisk integration av aktörernas aktiviteter och processer vilket gynnar försörjningskedjan som helhet. Ett annat delmål som även det är

hämtat från konceptet SCM är **frekvent informationsutbyte mellan aktörer**. Då aktörerna i försörjningskedjan frekvent utbyter information kring till exempel lagernivåer, prognoser, produktionsplaner och ekonomiska data kommer deras respektive åtaganden att synliggöras för de övriga aktörerna som därmed kan bedöma en rimlig nivå på den aktuella aktörens andel av vinsten från SCM samarbetet. Dessa båda delmål från SCM överensstämmer delvis med delmålet **effektiv informationsdelning och datainsamling** från konceptet DCM. Detta är något som underlättas om de båda delmålen från SCM har infriats. (Se bilaga 7)

5.2.2 Metamodellöverlappning för begrepp

I begreppsmodelleringen för konceptet SCM definieras konceptets huvudbegrepp **försörjningskedjor**. Begreppet definieras som att en försörjningskedja omfattar alla de organisationer och aktiviteter som kommer i kontakt med materialets transformation och fysiska flöde från dess råmaterialstadium ända fram till och med slutanvändaren såväl som det informationsflöde som är associerat med det fysiska flödet. Material och information flödar både uppströms och nedströms i försörjningskedjan. Målet är att utveckla försörjningskedjor genom att samordna och integrera försörjningskedjornas aktörer. Detta är även innebörden av begreppet **försörjningskedjor** inom konceptet DCM som även det modellerats på en strategisk nivå. (Se bilaga 8)

I begreppsmodelleringen för konceptet SCM återfinns även begreppet **aktörer**. Det definieras som att en försörjningskedja byggs därmed upp via ett antal ingående företag som utgör dess aktörer. Detta är helt i linje med den definition av aktörer som återfinns i DCM. (Se bilaga 8)

I begreppsmodelleringen för konceptet SCM definieras begreppet **processtruktur** med att den visar på hur den enskilde aktören utför sina aktiviteter och åtaganden. Processtrukturen skapas via ett **internt fokus**. Detta begrepp återfinns i begreppsmodelleringen för konceptet DCM. Det är då den enskilda aktören har kontroll på sina interna processer som en egentlig extern integration med andra aktörer i värdekedjan är meningsfull. De interna processerna synliggörs genom att företaget tillämpar en processtruktur. (Se bilaga 8)

I begreppsmodelleringen för konceptet SCM definieras begreppet **nätverksstruktur** som att den byggs upp av de viktigaste aktörerna inom försörjningskedjan. Nätverksstrukturen definierar ett **externt fokus**. Begreppet externt fokus återfinns i begreppsmodelleringen för konceptet DCM. Det behandlar hur företaget definierar sina försörjningskedjor. (Se bilaga 8)

I begreppsmodelleringen för konceptet SCM definieras begreppet **processer** som att med en process menas en ordnad sekvens av logiskt och villkorat sammanhängande aktiviteter eller grupper av aktiviteter som syftar till att transformera någon form av input till output. Processer främjas av en **helhetssyn** som är ett begrepp som återfinns i begreppsmodelleringen för DCM. (Se bilaga 8)

5.2.3 Metamodellöverlappning för arbetssätt

Arbetssättsmodelleringsprocessen för konceptet SCM utmynnar i en **effektiv försörjningskedja**. Aktörerna som ingår i försörjningskedjan har utarbetat en gemensam strategi inom vilken deras respektive åtaganden och roller är väl definierade. Försörjningskedjan i sin helhet strävar efter att uppnå kostnadseffektivitet genom till exempel gemensamma prognoser, informationsdelning, lageroptimeringar med mera. Kunskapen om kundernas krav och önskemål baseras på traditionella metoder för datainsamling såsom till exempel kundpaneler och enkätundersökningar. Inom konceptet DCM inleds arbetssättsmodelleringsprocessen med att **försörjningskedjan har ett behov av ökad kundstyrning**.

Mycket av arbetssättsmodelleringsprocessen för DCM behandlar hur detaljerad kunskap om kunderna, deras krav och förväntningar kan erhållas genom att utnyttja nya datainsamlingsmetoder och verktyg. Detta gör att de båda konceptens arbetssättsmodelleringar har en gemensam koppling, eftersom outputen från arbetssättsmodelleringen i SCM har stora likheter med inputen i arbetssättsmodelleringsprocessen för DCM. (Se bilaga 9)

5.3 Analys av Electrolux AB tillämpning av DCM

I detta avsnitt analyseras hur Electrolux tillämpar DCM i förhållande till vad teorin om DCM föreskriver. Först analyseras teorins definition av DCM kontra Electrolux definition av Electrolux och därefter analyseras hur Electrolux tillämpar DCM i förhållande till teorin.

5.3.1 Definition DCM

Enligt teorin tar DCM sin utgångspunkt utifrån kundens önskemål och behov för att försäkra sig att kundens efterfråga är jämn genom att försöka minska svängningar i efterfrågan. DCM tar hänsyn till hur det verkliga behovet kan identifieras och kartläggas. Teorin definierar DCM enligt följande:

”En förståelse av befintliga och potentiella kunders förväntningar och de olika karaktärsdrag som finns på marknaden, för att via tillgänglig respons från marknaden finna olika alternativa lösningar för att möta kundens efterfrågan genom att utveckla och förbättra affärsprocesser”

Electrolux har ett annat namn på DCM som de betecknar Demand Flow Leadership (DFL) vars respektive ord har specifika innebörder. Electrolux definierar DCM enligt följande:

”Demand står för kundfokus, vilket innebär att alla aktiviteter som sker är baserade på kundinsikter. Flow ger bilden av en stabil, ostörd och kvalitetssäkrad försörjningskedja till skillnad från bilden av försörjningskedjan som bestående av ett antal sekventiella sammanbundna länkar. Slutligen, Leadership, refererar till att efterfrågeflöden inte är organisatoriska enheter som måste/kan styras.”

Både den teoretiska definitionen och Electrolux definition har övervägande likheter snarare än att de motsäger varandra. Teorin definierar DCM som att det ger en förståelse för kundens förväntan, vilket återspeglas i Electrolux kundfokus. Vidare definierar teorin att responsen som ges från marknaden används till att finna alternativa lösningar för att möta kundens efterfrågan och till att förbättra företagets affärsprocesser. Även detta innefattas i Electrolux definition där en stabil, ostörd och kvalitetssäkrad försörjningskedja eftersträvas.

5.3.2 Hörnstenar för DCM

DCM byggs upp av fem hörnstenar och dessa är consumer insight, värdesegment, produktinnovation, internt fokus samt externt fokus. Nedan analyseras hur Electrolux tillämpar dessa fem hörnstenar.

Consumer insight

Enligt teorin är huvudfokus för consumer insight slutkunden. Consumer insight innebär att ha kunskap om - och förståelse för vad kunden efterfrågar, men även för mer kortsiktiga åtgärder inom försäljning, marknadsföring och logistik. Alla processer och aktiviteter i hela efterfrågekedjan ska ha sin utgångspunkt i den kunskap företaget har om kunden och dess

behov, då kunskapen krävs för att kunna skapa effektivitet i efterfrågeflödet. Via consumer insight definieras inte endast explicita behov utan även implicita behov, beslut och önskemål. Explicit kunskap innebär uttryckt, dokumenterat material från exempelvis databaser och Internet, medan implicit kunskap är tyst, odokumenterad kunskap. Genom att tillämpa consumer insight försöker företaget att omvandla den implicita kunskapen till explicit kunskap.

Electrolux har consumer insight som startpunkt för företagets alla processer, såsom teorin säger. Consumer insight genomsyrar hela företagets arbetssätt för att förstå kundens implicita och explicita behov för att sedan konkretisera behoven till insikter, vare sig det handlar om ett problem som ska lösas eller ett behov för kunden som ska tillfredställas. Electrolux sammanfattar detta i att:

”Alltid tänka på och förstå användarna, vare sig det handlar om produktutveckling, marknadsföring, design, produktion, logistik eller service.”

Enligt teorin inkluderar consumer insight endast den information organisationen vill ha, det vill säga den information organisationen beslutar att de behöver för att kunna tillgodose kunderna på bästa sätt, utifrån deras önskemål och behov. Det finns ett antal olika verktyg att tillämpa vid insamling av information om kunderna och dessa är frågeformulär, mail, telefonintervjuer, observationer, gruppdiskussioner, djupgående intervjuer samt marknadsundersökningar. Många av de val som kunden gör är inte medvetna val, utan kunden påverkas på ett eller annat sätt av olika faktorer, som exempelvis hur en produkt eller ett varumärke marknadsförts. Med andra ord kan consumer insight tillämpas även för stöd och underlag till marknadsföring samt diverse produkt- och servicebeslut. Målet med consumer insight är med andra ord att den information som samlas in ska kunna användas för att organisationen ska kunna förbättra dess processer, eller på annat sätt för att kunna bemöta kundens önskemål och behov på ett effektivare sätt. Consumer insight ligger till grund för goda kundrelationer och strategier för att förändra olika affärsprocesser som relateras till marknaden.

Electrolux genomför huvudsakligen djupgående intervjuer och hemobservationer för att erhålla information om kundernas behov och önskemål (consumer insight), i enlighet med teorin. För att säkerställa att produkter utvecklas i enlighet med kundbehov har en process för konsumentfokuserad produktutveckling (PMF) utvecklats, där consumer insight är startpunkten för all produktutveckling. För att erhålla en förståelse för målgruppen samt för kundernas behov och önskemål i PMF-processen, sker consumer insight först och främst i delprocessen som Electrolux betecknar SPARK-processen. I denna process tillämpar Electrolux ett antal verktyg. Dessa verktyg är observationer, djupgående intervjuer och fokusgrupper, där hemobservationer utgör företagets bas. Då ett koncept på en ny produkt är utvecklad testas den även av mot konsumenter för att ytterligare säkerställa att företaget utvecklar produkter i enighet med kundens önskemål och behov.

Värdesegment

Enligt teorin innebär värdesegment att företaget ur en grupp tänkbara kunder, befintliga såsom potentiella, försöker gruppera in dem i olika segment. Med andra ord delas marknaden in i ett antal olika segment där varje segment ska återspegla likartade behov och önskemål. De identifierade segmenten tillämpas sedan som målgrupper för all produktinnovation samt för den interna och externa utvecklingen av försörjningskedjan. De olika värdeflödena designas för respektive segment, det vill säga när målgrupperna är identifierade måste även försörjningskedjan identifieras samt nödvändiga relationer och partnerskap etableras.

Electrolux har en global metod där de delar in konsumenterna i segment baserade på deras olika behov, det vill säga att företaget segmenterar sina kunder i en segmenteringsmodell. Electrolux har identifierat fyra underliggande segment som de arbetar utefter. Via identifikation av globala och lokala konsumenttrender samt segmentering av kunder kan företaget utveckla relevant och önskvärd design till kunderna som är segmenterade i de fyra segmenten Electrolux identifierat.

Produktinnovation

Enligt teorin innebär produktinnovation att företaget utvecklar sina produkter utifrån kännedomen om kundernas explicita och implicita behov. Det finns tre konkurrensstrategier för att förbli konkurrenskraftig och dessa är stordriftsfördelar, fokusering och differentiering. Med stordriftsfördelar avses att företaget strävar efter att ha de lägsta möjliga kostnaderna i produktion och distribution, i syfte att kunna erbjuda sina kunder sina produkter till marknadens lägsta priser. Med differentiering avses att företaget koncentrerar sig på att tillgodose kundernas behov bättre än konkurrenterna, inom ett större marknadssegment. Den sista konkurrensstrategin är fokusering, vilket avser att företaget fokuserar på ett eller flera snäva segment och inom desamma tillämpar stordriftsfördelar eller differentiering för att attrahera kunderna.

Electrolux utvecklar en strategisk marknadsplan som produktinnovationen baseras på tillsammans med consumer insight. Därefter tillämpar Electrolux konkurrensstrategin differentiering, det vill säga företaget strävar mot att utveckla unika produkter och erbjudanden i förhållande till företagets konkurrenter, vilket är i enighet med teorin. För att säkerställa att produkter utvecklas i enlighet med kundbehoven använder Electrolux en process för konsumentfokuserad produktutveckling som företaget benämner Product Management Flow (PMF), där consumer insight är startpunkten för all produktutveckling och ny produktinnovation.

Internt fokus

Inom teorin avser internt fokus hur enskilda aktörers delprocesser strävar mot samma mål, vilket förutsätter att verksamheten betraktas utifrån ett helhetsperspektiv. Helhetssynen ger en förståelse för hur delprocesserna tillsammans bidrar till att skapa de produkter och/eller tjänster som företaget tillverkar. Electrolux har på företagsnivå en arbetsgrupp bestående av 15 personer som arbetar med att utbilda och träna hela organisationen i consumer insight. Ansvar för att implementera consumer insight ligger hos de olika produktlinjerna. Inom dessa har Product-Flow-Managers målet att öka tillväxten genom att bland annat fokusera på produktinnovation.

Externt fokus

Enligt teorin avser externt fokus att först kartlägga de interna processerna och få dessa att fungera innan nästa steg kan inledas, det vill säga att strukturera hela försörjningskedjan och nätverket samt att kontinuerligt förbättra relationerna mellan dess aktörer. Externt fokus lägger grunden att förstå att varje återförsäljare har olika efterfrågemönster, till exempel att vissa återförsäljare har stora lager medan andra har minimala lager. Vissa återförsäljare säljer specialiserade slutprodukter medan andra säljer standardprodukter. För Electrolux blir utmaningen att förstå vilka återförsäljare som säljer vilka av företagets produkter samt att se hur den totala bilden ser ut för samtliga återförsäljare och deras efterfrågan. Utifrån denna kännedom kan sedan en lösning för att kunna tillgodose återförsäljarna med rätt produkter utvecklas. Detta kombineras sedan med företagets försörjningsmetoder samt av den aktuella leveransmöjligheten (ATP).

5.4 Analys av Electrolux processer

En av Electrolux målsättningar med DCM arbetet är att uppnå en integration mellan företagets produktutvecklingsprocess (TTM) och dess kommersialiseringsprocess (CCR). Detta är något som företaget lyckats ganska väl med genom tillämpningen av verktyget consumer insight. Resultatet av detta arbete är att Electrolux driver sin TTM process utifrån kundernas verkliga behov, såväl explicita som implicita. Detta leder i förlängningen till att företagets CCR process under kommersialiseringsfasen tar vid på ett smidigt sätt där TTM processen slutat. Vad gäller Electrolux målsättning att skapa effektiva försörjningskedjor från råvaruleverantörerna till slutkunden (TTC-processen) så har företaget inte lyckats lika väl. En av orsakerna till detta är att företaget ännu inte lyckats med att styra sina underleverantörer i försörjningskedjan utifrån slutkundernas behov och efterfrågan. Detta leder till att Electrolux uppvisar ett mer traditionellt förhållningssätt mot sina underleverantörer där mycket av det framtida behovet prognostiseras snarare än att det styrs av slutkundernas verkliga efterfrågan genom till exempel spridning av point of sales data uppströms i försörjningskedjan.

6 Slutsats

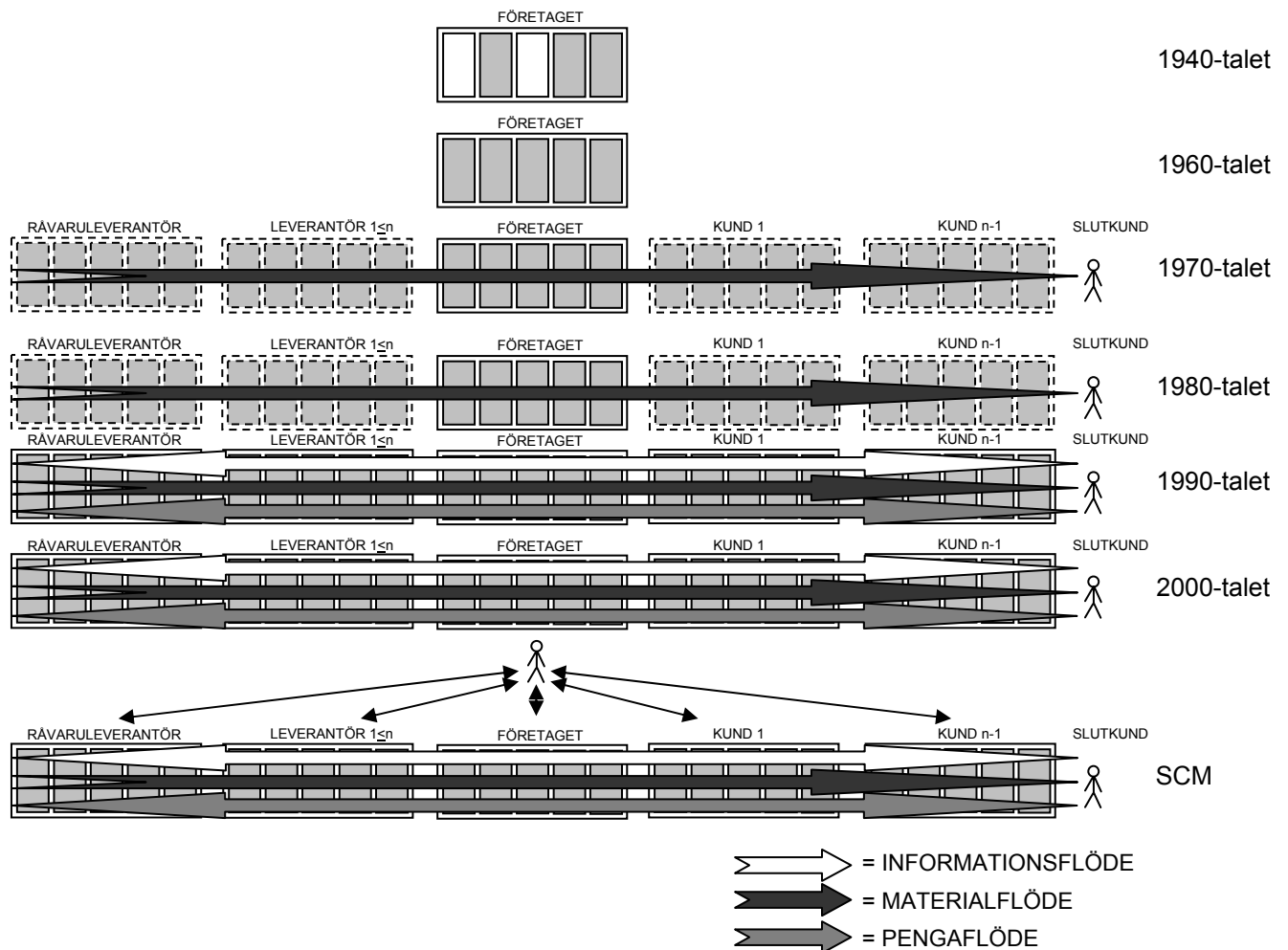
I detta avsnitt redogörs för vilka slutsatser som har framkommit under arbetets gång för att kunna besvara uppsatsens problemformulering och syfte.

För att kunna besvara problemformuleringen ”DCM, Kejsarens Nya Kläder?” har jag undersökt om de olika historiska utvecklingsfaserna inom logistik bidragit till utvecklingen av SCM. Därefter har jag via metamodellering av koncepten SCM och DCM undersökt eventuella skillnader mellan de båda koncepten. Slutligen har jag undersökt huruvida Electrolux tolkning av DCM motsvarar teorin eller inte.

6.1 Slutsatser av den historiska utvecklingen

Jag har undersökt hur de i teorin beskrivna utvecklingsfaserna bidragit till utvecklingen av SCM. Via undersökningen har jag kunnat dra följande slutsatser kring den historiska utvecklingen, se figur 12. För den första av de undersökta tidsfaserna, 1940-talet, var fokuseringen på det egna företaget. Genom att verktyget delkostnadsanalys tillämpades togs det endast hänsyn till vissa av företagets ingående funktioner och dess kostnader. Genom att verktyget totalkostnadsanalys började tillämpas under 1960-talet vidgades helhetssynen internt vilket kom att omfatta alla företagets ingående funktioner och dess kostnader. Under 1970-talet började företagen att betrakta logistiken ur ett systemperspektiv. I Skandinavien började företagen att tillämpa de teorier och verktyg som återgavs i det nyutvecklade konceptet MA. MA ledde till att helhetsperspektivet utökades betydligt för materialflödet. Detta gjorde att hela kedjan från råvaruleverantören ända fram till slutkunden togs i beaktning. Eftersom även försörjningskedja definierades under 1970-talet blir det tydligt att stora delar av det koncept som cirka 30 år senare kom att få benämningen SCM redan börjat tillämpas under 1970-talet. Eftersom teknikstödet vid denna tidpunkt begränsade möjligheterna till att dra nytta av alla de idéer och verktyg som uppkom kom huvudfokus inom MA dock endast att omfatta det fysiska materialflödet. Under 1980-talet fokuserades det på att få försörjningskedjan flexibel. Det var vid denna tid som influenser från den Japanska bilindustrin inspirerade företagen till att skapa flexibilitet via små partistorlekar och kundorderstyrd produktion, vilket innebar att ännu ett steg mot det som kom att bli SCM togs. Under 1990-talet gjorde teknikutvecklingen att IT blev en möjliggörare snarare än en begränsare. En mängd av de verktyg och teorier som tidigare utvecklats kunde nu börja tillämpas. Datoriseringen fick en påverkan inom de flesta av företagets funktioner genom att transaktioner kunde automatiseras och information utbytas i realtid mellan försörjningskedjans olika aktörer. Teknikutvecklingen medförde även att aktörerna i försörjningskedjan nu kunde integreras på ett mer konkret sätt än tidigare. Genom att företagen processkartlade sina verksamheter under decenniet kunde de intra- och interorganisatoriska kopplingarna mellan företagets aktiviteter, delprocesser och processer effektiviseras. 1990-talets processkartläggningsarbete lade grunden till att företagen kunde identifiera och fokusera på sina respektive kärnprocesser. Denna fokusering ledde under början av 2000-talet till att en allt större del av företagets stöd- och perifera processer kunde outsourcas och istället köpas in från externa leverantörer. Samarbetet möjliggjordes genom att företagen var tätt integrerade via bland annat frekvent och automatiserat informationsutbyte. Teknikutvecklingen möjliggjorde även att mer kvalificerade logistiktjänster såsom lagerhantering och hela distributionslösningar kunde outsourcas och köpas in från externa logistikspecialister, så kallade tredjepartlogistikföretag. En uppdaterad definition på försörjningskedja gjordes även under början av 2000-talet, vilken direkt motsvarar den definition av begreppet som tillämpas inom SCM. Konkurrenssituationen betraktades nu

alltmer ur ett försörjningskedjeperspektiv, där de försörjningskedjor som företaget ingår i konkurrerar med andra försörjningskedjor snarare än att företaget konkurrerar med andra företag. Sammanfattningsvis drar jag slutsatsen att det är logistikens utveckling via dess olika tidsfaser som successivt format de metoder och verktyg som SCM utgörs av. Denna utveckling har skett under åren från 1940-talet fram till idag, 2007, vilket gör att SCM är resultatet av en successiv utveckling snarare än resultatet av nya revolutionerande idéer.



Figur 12. Visuell beskrivning över den historiska utvecklingen.
Källa: Egenutvecklad.

6.2 Slutsatser från metamodellöverlappning av SCM och DCM

För att besvara den del av syftet som behandlar huruvida det finns några skillnader mellan koncepten SCM och DCM, och vilka dessa i så fall är samt för att kunna avgöra om en ny fas i logistikens utveckling är i antågande, har jag utgått från de metamodelleringar av de båda koncepten som återfinns i analyskapitlet. De båda koncepten har modellerats på en strategisk nivå.

6.2.1 Metamodellöverlappning av mål

I metamodelleringen för målen med SCM och DCM finns endast ett fåtal kopplingar mellan de båda koncepten. Kopplingarna överensstämmer delvis med varandra vilket innebär att de båda koncepten har relativt olikartade mål. De delvis överensstämmande målen kan därmed endast delvis ersätta varandra, förutsatt att företaget redan har implementerat ett av koncepten

där dessa mål har uppnåtts. Några direkt motstridande mål som skulle kunna försvåra en kombination av de båda koncepten har dock inte hittats.

6.2.2 Metamodellöverlappning av begrepp

I metamodelleringen för begreppen återfinns ett större antal kopplingar mellan de båda koncepten. Två av begreppen har exakt samma innebörd koncepten emellan medan ett antal andra begrepp har ett mer diffust samband. Att huvudbegreppet inom SCM överensstämmer helt med ett delbegrepp inom DCM visar på att DCM har begrepp som är överordnade SCM.

6.2.3 Metamodellöverlappning av arbetssätt

I metamodelleringen för arbetssätt återfinns endast en koppling mellan de båda koncepten. Detta visar på stora skillnader i vad det innebär att implementera de båda koncepten. Att kopplingen dessutom går från sista steget (outputen) i arbetssättsmodelleringsprocessen inom SCM till det första steget (inputen) i arbetssättsmodelleringsprocessen för DCM resulterar i slutsatsen att ordningsföljden vid en implementation bör vara att SCM föregår DCM. I övrigt har de olika aktiviteter som leder fram till en effektiv försörjningskedja i arbetssättsmodelleringen för SCM inga gemensamma kopplingar med aktiviteterna i arbetssättsmodelleringen för DCM. Däremot är outputen av arbetssättsmodelleringsprocessen för SCM, en effektiv försörjningskedja, en lämplig input till arbetssättsmodelleringsprocessen för DCM vars första aktivitet är att försörjningskedjan har ett behov av ökad kundstyrning. Arbetssättsmodelleringsprocessen för DCM baserar sig på att tillämpa verktyget consumer insight för att på en mycket detaljerad nivå kartlägga slutkundernas verkliga behov och därigenom kunna tillfredsställa slutkunderna.

6.2.4 Sammanfattning av slutsatser för metamodellöverlappningarna

Sammantaget visar de tre metamodelleringarna på att några direkt motstridande mål som skulle kunna försvåra en kombination av de båda koncepten inte hittats. Detta betyder dock inte att företaget kan dra stora fördelar av att implementera de båda koncepten parallellt. Vidare kan slutsatsen dras att ordningsföljden vid en eventuell sekventiell implementation av koncepten är av stor betydelse. Genom att låta implementationen av SCM föregå implementationen av DCM kan stora besparingar göras eftersom mycket av arbetet som är gjort då SCM är implementerat kan återanvändas vid en implementation av DCM. Jag drar även slutsatsen att de aktiviteter som utförs vid en implementation av konceptet DCM till största delen kan kopplas till verktyget consumer insight, vilket därmed utgör den största och mest tydliga skillnaden mellan de båda koncepten. Eftersom jag anser att DCM är en variant av SCM där verktyget consumer insight tillämpas drar jag slutsatsen att DCM inte skiljer sig tillräckligt mycket från SCM för att kunna utgöra en ny fas i den logistiska utvecklingen.

6.3 Slutsatser av Electrolux tillämpning av DCM

För att besvara den del av syftet som avser huruvida DCM har en praktisk tillämpning har jag utgått från den insamlade empirin som beskriver hur Electrolux tillämpar DCM. Detta kommer jag att ställa i förhållande till hur teorin beskriver DCM.

Genom att jämföra teorins definition av DCM med Electrolux definition av DFL har jag kunnat dra slutsatsen att likheterna mellan de båda definitionerna är större än skillnaderna. En skillnad mellan definitionerna är att Electrolux definition av DFL är mindre konkret och mer inlindad i mjuka ord än vad som är fallet med den teoretiska definitionen.

6.3.1 Hörnstenar för DCM

De fem hörnstenarna inom DCM är consumer insight, värdesegment, produktinnovation, internt fokus och externt fokus. Nedan kommer jag att dra slutsatser kring huruvida Electrolux följer den teoretiska beskrivningen av DCM eller inte.

Consumer Insight

Electrolux tillämpning av consumer insight stämmer väl överens med den teoretiska beskrivningen av verktyget. Electrolux samlar in data via djupintervjuer och hemobservationer av slutkunder. Jag drar därmed slutsatsen att Electrolux tillämpar consumer insight i enlighet med den teoretiska beskrivningen.

Värdesegment

Electrolux följer teorin väl även för hörnstenen värdesegment. De har utvecklat en segmenteringsmodell för att underlätta en segmentering av kundunderlaget samt för att kunna utveckla produkter i enlighet med de olika segmentens krav och önskemål.

Produktinnovation

Att utveckla produkter efter såväl kundernas explicita som deras implicita behov är viktiga inslag i hörnstenen produktinnovation. Electrolux följer väl den teoretiska beskrivningen av begreppet vilket leder till att företaget lyckas väl med att differentiera sina produkter på marknaden, något som ger dem konkurrensfördelar.

Internt fokus

För att styra företagets processer mot det gemensamma målet att bli kundstyrda har Electrolux speciella Product-Flow-Managers. Deras uppgift är att utbilda och vidareförmedla sina kunskaper i consumer insight till sina respektive medarbetare. Utifrån detta angreppssätt erhåller samtliga medarbetare en möjlighet till att förstå innebörden av kundernas krav och förväntningar, vilket gör att Electrolux har lyckats skapa ett internt fokus.

Externt fokus

Även för den femte och sista hörnstenen har Electrolux hittat ett angreppssätt som överensstämmer väl med den beskrivna teorin för externt fokus. En tydlig skillnad mellan Electrolux sätt att arbeta i jämförelse med teorin är att de har ett större fokus på de aktörer som återfinns nedströms i försörjningskedjan, det vill säga på återförsäljarna, än vad de har på aktörerna uppströms i försörjningskedjan.

Sammanfattningsvis visar ovanstående slutsatser kring hur Electrolux tillämpar hörnstenarna för DCM att de lyckats med att tillämpa den teori som finns beskrivet om DCM, fastän företaget har gjort en egen version av konceptet.

6.4 Slutsatser kring Electrolux processer

Electrolux har stort fokus på marknadssidan i sin tolkning av DCM. Genom att utnyttja verktyget consumer insight har företaget lyckats väl med att styra sin TTM-process efter kundernas behov. Kunskapen om - och förståelsen för kundernas behov har samtidigt lett till att företagets CCR-process kunnat förfinas samt att gränssnittet mellan de båda processerna kunnat förbättras. Företagets ansträngningar att skapa effektiva försörjningskedjor hela vägen från råvaruleverantörerna fram till slutkunderna via en förbättrad TTC-process har dock misslyckats. Detta eftersom informationen om marknaden inte blivit styrande för aktörerna uppströms i försörjningskedjan.

Böcker

- Axelsson, B. (1996) *"Professionell marknadsföring"* Lund: Studentlitteratur.
- Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) *"Logistik för konkurrenskraft – Ett ledaransvar"* Lund: Wallin & Dahlholm Boktryckeri AB.
- Christopher, M. (2005) *"Logistics and Supply Chain Management – Creating Value-Adding Networks"* Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Christopher, M. (2004) *"Logistics and Supply Chain Management – Strategies for reducing cost and improving service"* Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Carlsson, B (1996) *"Kvalitativa forskningsmetoder"* Stockholm: Liber AB.
- Coyle, J.J. & Bardi, E.J. & Langlet JR, C.J. (2003) *"The Management of business Logistics – A Supply Chain Perspective"* Canada: South Western.
- Eriksson, L. & T. Wiedersheim-Paul, F. (2006) *"Att utreda forska och rapportera"* Malmö: Liber AB.
- Ejvegård, R. (1993) *"Vetenskaplig metod"* Lund: Studentlitteratur.
- Fredholm, P. (2004) *"99-koncept – För dig som vill ha IT för verksamhets- och affärsutveckling"* Lund: Studentlitteratur.
- Harrison, A. & Hoek, R. (2005) *"Logistics Management and Strategy"* Gosport: Ashford Colour Press.
- Jacobsen, D. I. (2002) *"Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomin och andra samhällsvetenskapliga ämnen"* Lund: Studentlitteratur.
- Jespersen, B. D. & Skjøtt-Larsen, T. (2006) *"Supply Chain Management – in Theory and Practice"* Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Jonsson, P. & Mattsson, S.A. (2005) *"Logistik – Läran om effektiva materialflöden"* Lund: Studentlitteratur.
- Kotler, P. (2000) *"Marketing management"* Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
- Langabeer, J. Rose, J. (2002) *"Creating demand driven supply chains – How to profit from demand chain management"* London: Spiro Press.
- Lindblad, I. (1998) *"Uppsatsarbete – En kreativ process"* Lund: Studentlitteratur.
- Lindh, C. (2002) *"Logistik och flödestänkande"* Stockholm: Universitetservice US AB.
- Mattsson, S.A. (1999) *"Effektivisering av materialflöden i supply chains - Improving supply chain efficiency and effectiveness"* Kalmar: Lenanders Tryckri AB.
- Mattsson, S.A. (2002) *"Logistik i försörjningskedjor"* Lund: Studentlitteratur.

Merriam B, S. (1994) *"Fallstudien som forskningsmetod"* Lund: Studentlitteratur.

Paulsson, U. & Nillsson, C.H & Tryggestad, K. (2000) *"Flödesekonomi – Supply Chain Management"* Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *"Forskningsmetodikens grunder"* Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *"Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning"* Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *"Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning"* Lund: Studentlitteratur.

Stone, M. & Bond, A. & Foss, B. (2005) *"Consumer insight – How to use data and market research to get closer to your customer"* London: Kogan Page.

Walters, D. (2007) *"Global Logistics – New Directions in Supply Chain Management"* London: Kogan Page.

Vetenskapliga artiklar

Lambert, D. M. & Cooper M.C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), page 65-83.

Bringham, C.N. (2004). Creating "insatiable demand" –leverage the demand chain to expand your costomer base and your revenue. *Handbook of businesss strategy*, page 209-215.

Tidsskrifter

Langabeer, J. & Rose, J. (2002). Is the supply chain still relevant. *Logistics Manager*. March, page, 11-13.

Artikelkompendium

E-Logistik, A-nivå, 10p. Artikelkompendium HT 2004, (2004). Affärssystem, Supply Chain management och e-logistik, sid. 18-20. Högskolan i Skövde, Institutionen för Teknik och Samhälle.

Intervju

Anthony Ford, Consumer Insight, Electrolux AB
[2007-02-28] Tid: 2h

Internet

www.soab.se

Hämtat: [07-01-26]

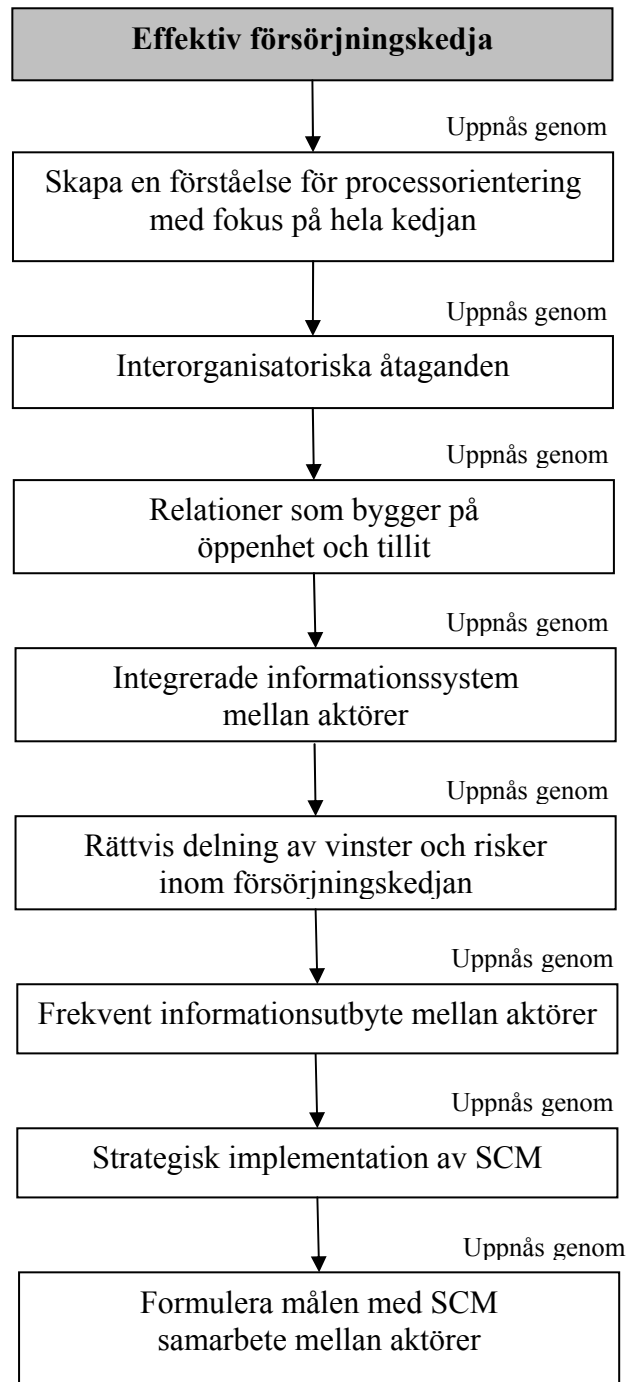
www.electrolux.se

Hämtat: [07-04-18]

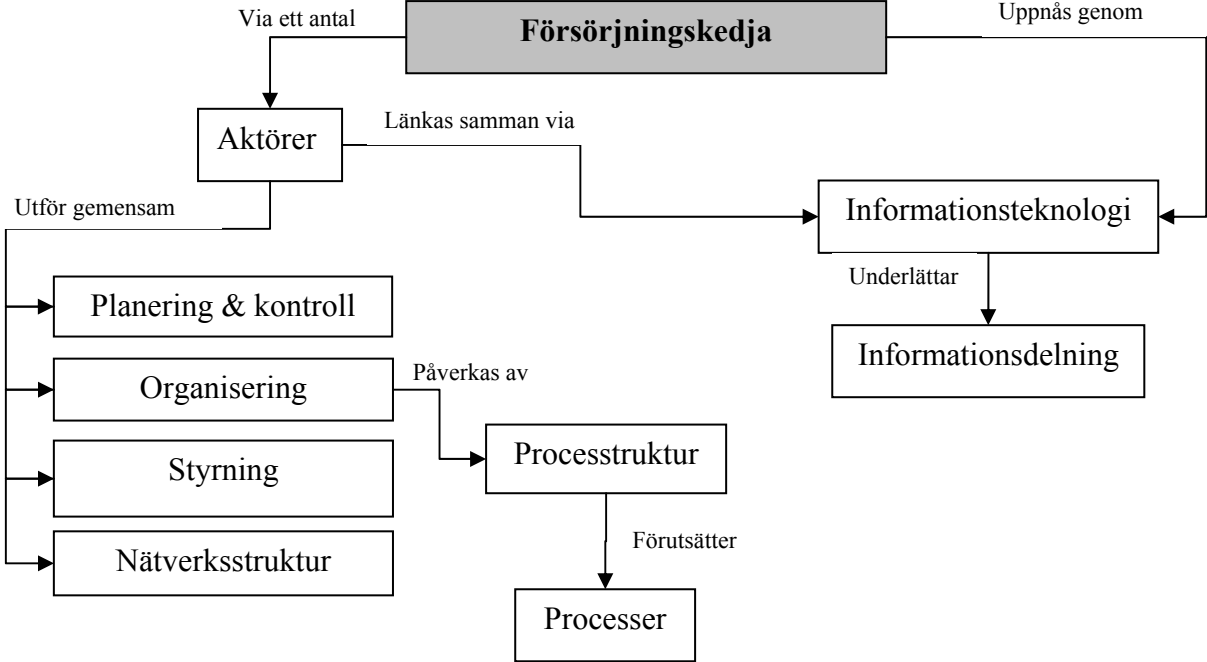
www.swedishdesignaward.se/page/206/206/26

Hämtat: [07-05-07]

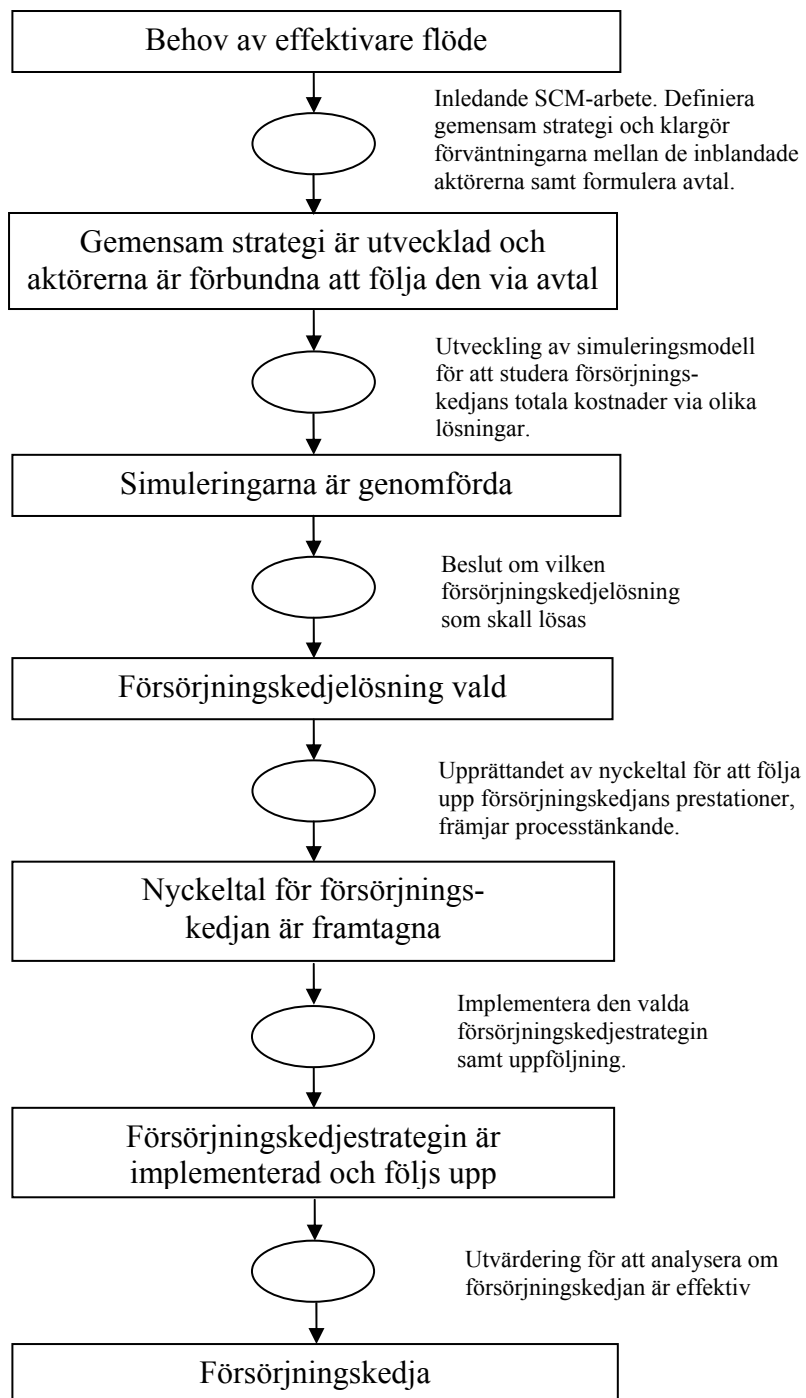
Bilaga 1 - Målmodellering SCM



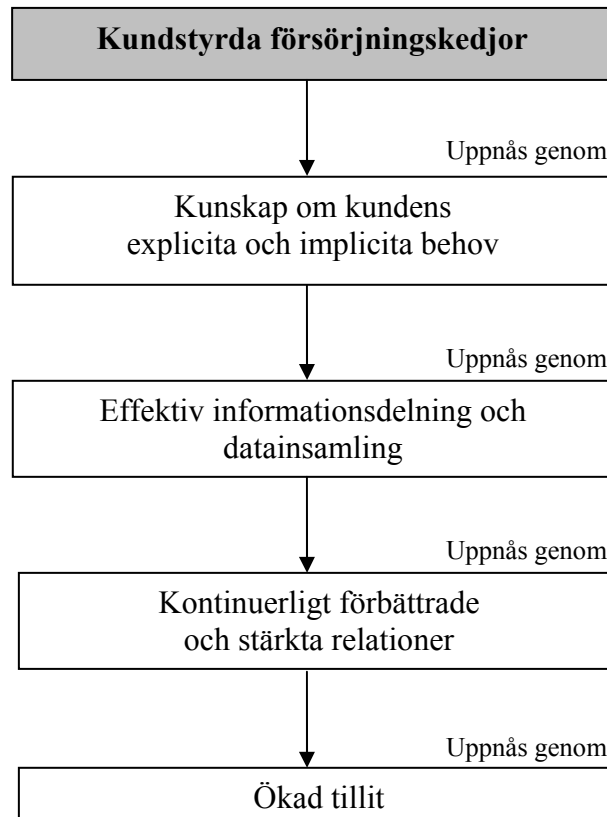
Bilaga 2 - Begreppsmodellering SCM



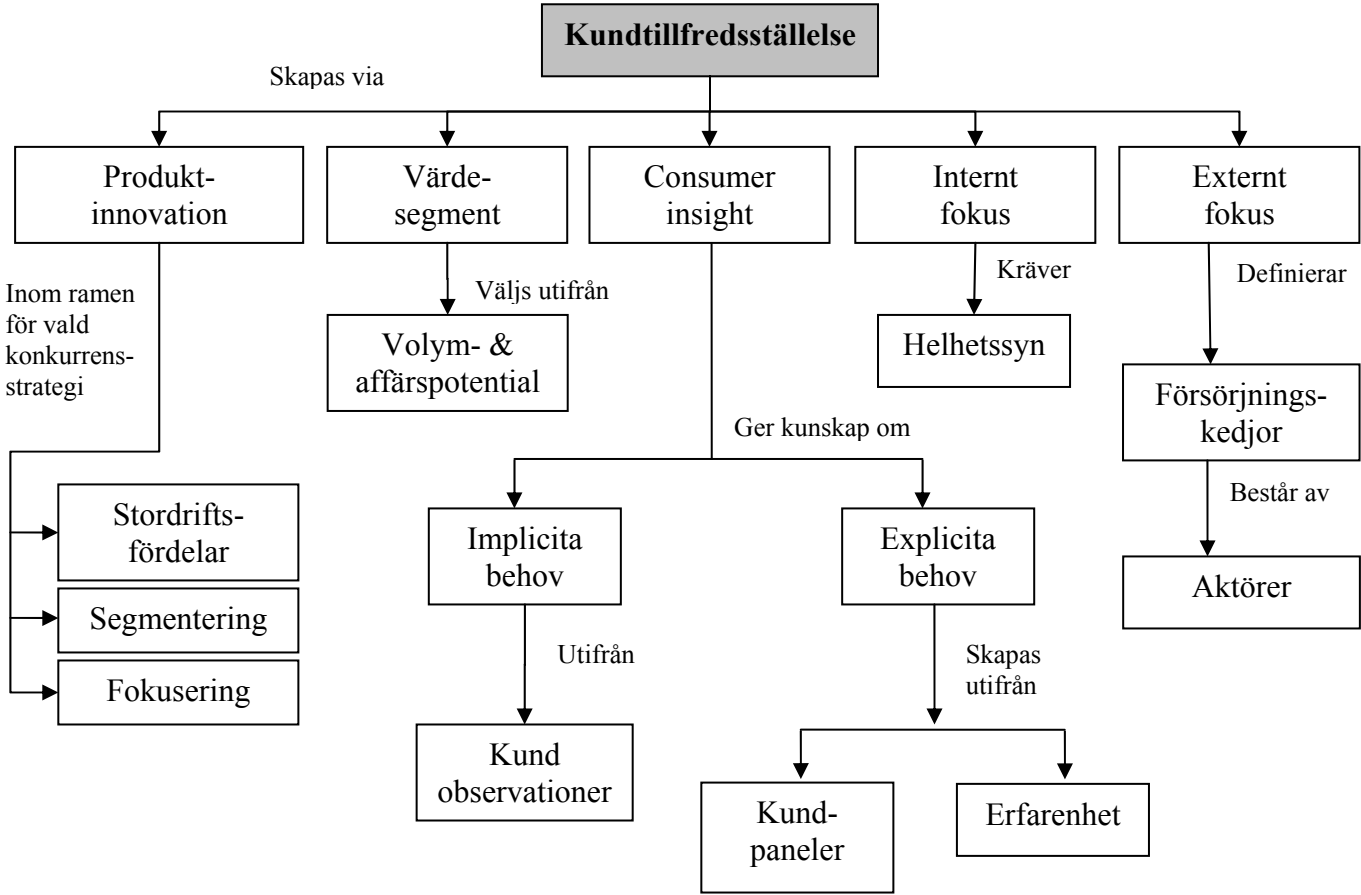
Bilaga 3 - Arbetsmodellering SCM



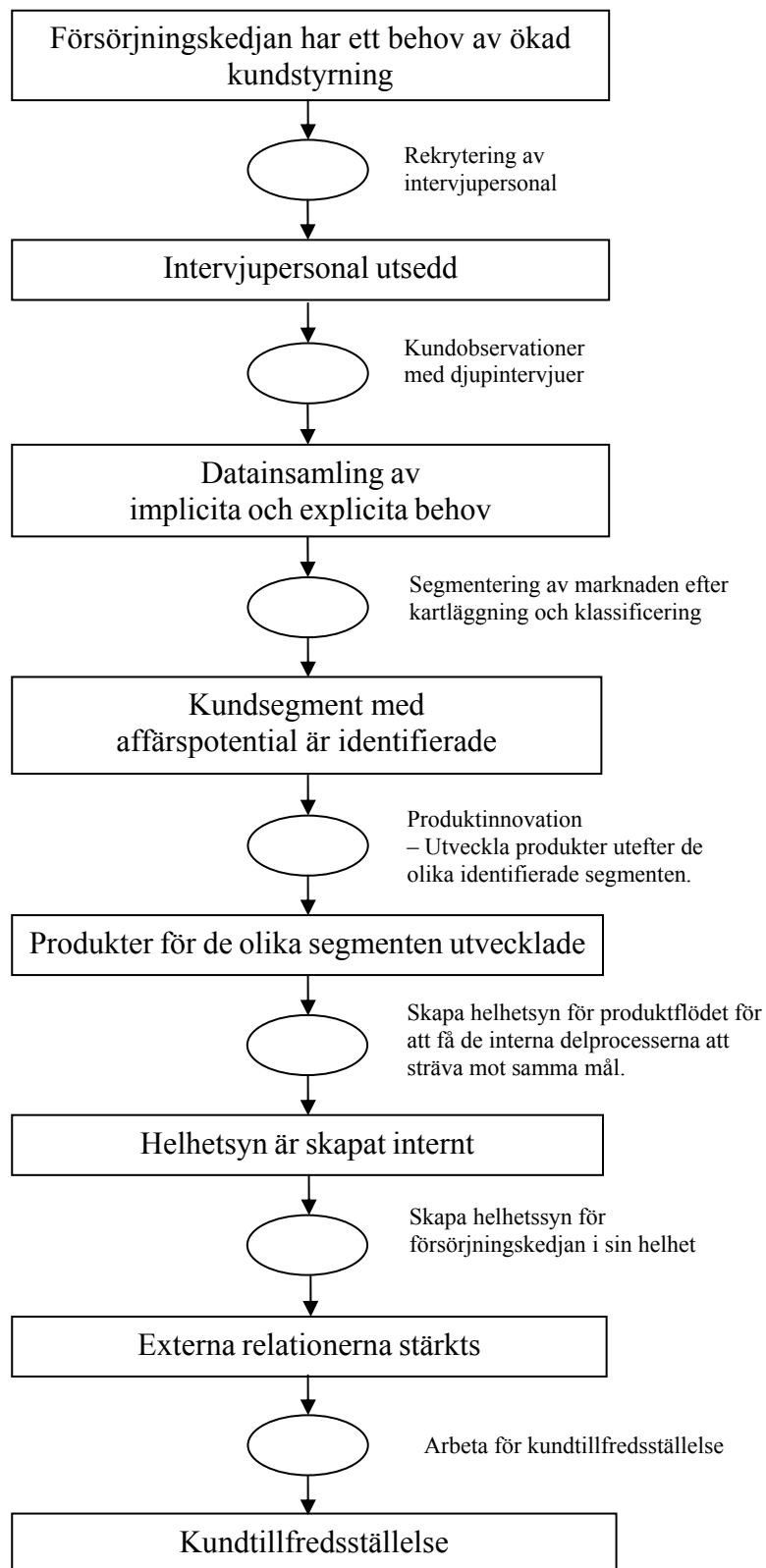
Bilaga 4 - Målmodellering DCM



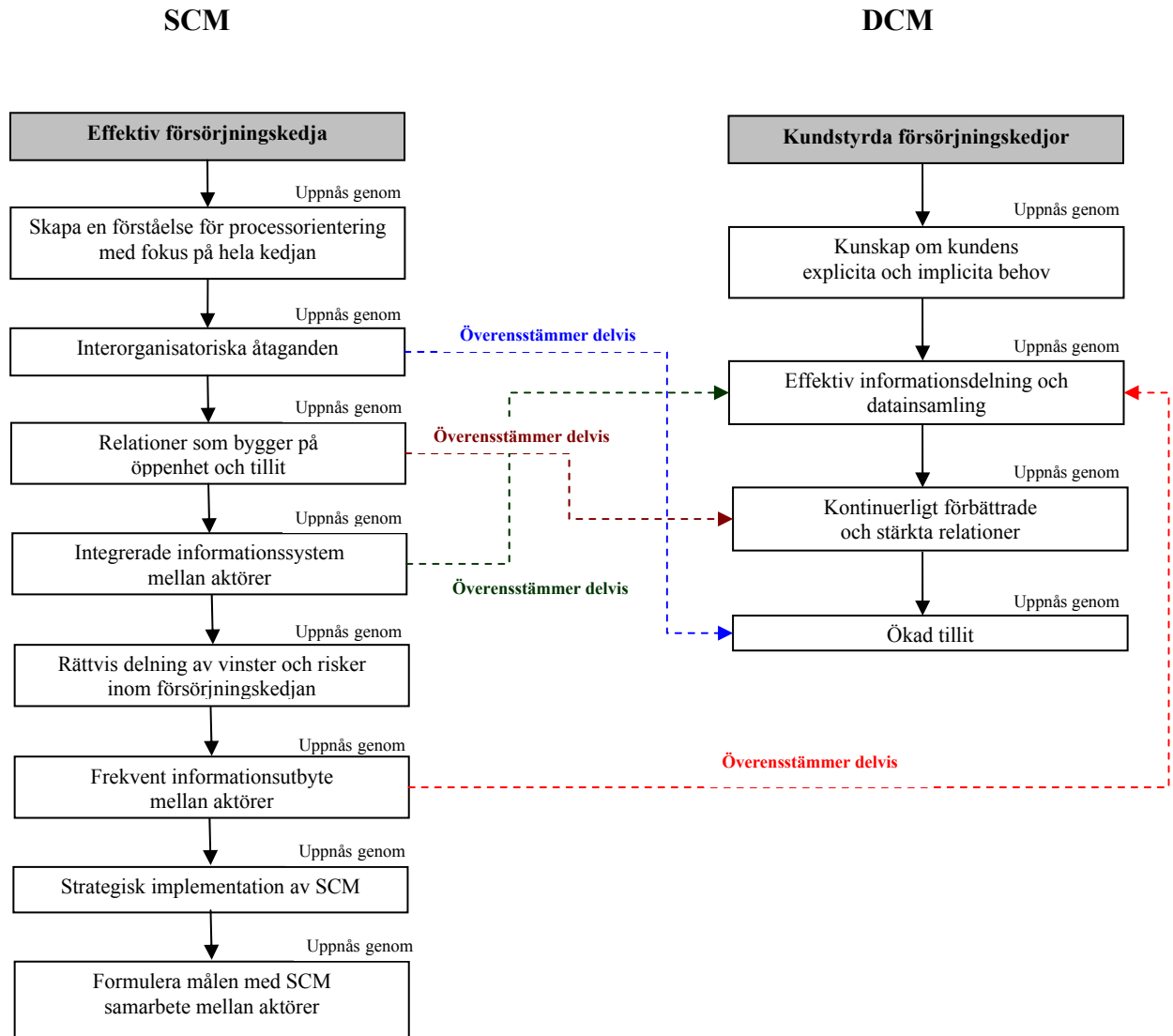
Bilaga 5 - Begreppsmodellering DCM



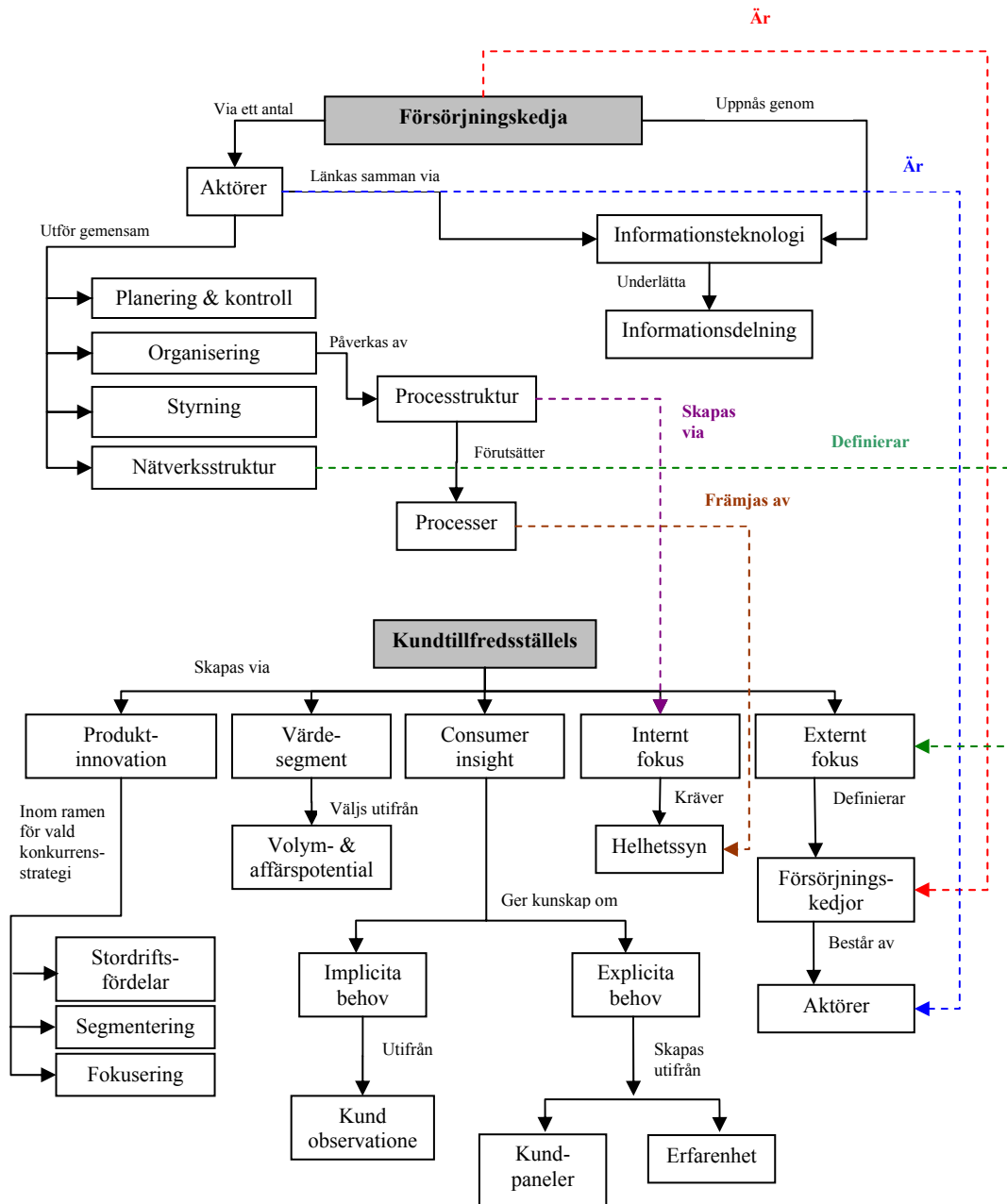
Bilaga 6 - Arbetsmodellering DCM



Bilaga 7 - Metamodellöverlappning, Mål



Bilaga 8 - Metamodellöverlappning, Begrepp



SCM

DCM

Bilaga 9 - Metamodellöverlappning, Arbetsätt

