



# LUND UNIVERSITY

## Från funktionsbaserade till flödesorienterade aktiviteter

Paulsson, Ulf; Nilsson, Carl-Henric; Tryggestad, Kjell

*Published in:*

Flödesekonomi – Supply Chain Management

2000

*Document Version:*

Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Paulsson, U., Nilsson, C.-H., & Tryggestad, K. (2000). Från funktionsbaserade till flödesorienterade aktiviteter. I U. Paulsson, C.-H. Nilsson, & K. Tryggestad (Red.), *Flödesekonomi – Supply Chain Management* (s. 17-43). Studentlitteratur AB.

*Total number of authors:*

3

*Creative Commons License:*

Ospecificerad

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# 1 Från funktionsbaserade till flödesorienterade aktiviteter

*Ulf Paulsson, Carl-Henric Nilsson och  
Kjell Tryggestad*

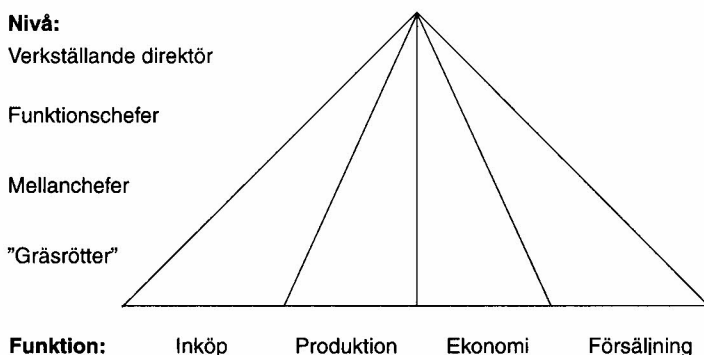
## 1.1 Introduktion

I industrialismens barndom såg konkurrensen helt annorlunda ut än idag. De flesta företag var relativt små och deras marknad geografiskt avgränsad. Dessutom baserades produktionen huvudsakligen på fysisk arbetskraft och lokal tillgång på råvaror. Många av företags-ekonomins grundläggande idéer skapades under denna tid. Till exempel kan idéerna om marknader, organisationer och effektiv produktion, vilka numera är kärnämnen inom ekonomiområdet, dateras tillbaka till 1776. Då presenterade Adam Smith, den berömde skotske filosofen och nationalekonomen, sina tankar i boken "The Wealth of Nations". Bland annat framförde han idén om att individer som handlar i eget intresse styrs av en "osynlig hand" som agerar till nytta för samhället som helhet.

Adam Smith diskuterade även arbetspecialisering som grund för skalekonomi. Effektiv produktion, genom att organisera verksamheten i ett flertal olika arbetsmoment, blev en drivkraft för att skapa allt större organisationer. Det var emellertid inte förrän under den andra epoken i den industriella revolutionen<sup>1</sup>, mekaniseringen, som arbetsfördelning verkligen fick en avgörande betydelse för företagens arbetsorganisation. Samtidigt argumenterade även Frederick Taylor (1856–1915) och Scientific Management-rörelsen för idén med specialisering. Effektiv produktion skulle åstadkommas genom en upp-

<sup>1</sup> Den industriella revolutionen delas ofta in i tre distinkta epoker: Kraftteknologi-epoken som startade i slutet av 1700-talet och innebar att manuell kraft ersattes av kraft från maskiner (ångmaskiner). Mekaniseringsepoken, som startade i slutet 1800-talet när elektriciteten introducerades och ökade möjligheten till mekanisering av arbetsuppgifter. Automatiseringsepoken, som startade på 1950-talet och primärt baserades på utvecklingen av mikrochip-teknologin.

delning av arbetet i allt mindre, specialiserade delmoment. Dessutom skulle arbetet delas upp i två distinkta delar: en planerande och en utförande del. I näringslivet blev konsekvensen av dessa två krafter: större enheter med specialiserade arbetsuppgifter, uppdelade i planerande och utförande, och att företagen organiserades som funktionella hierarkiska organisationer.



Figur 1.1 Exempel på funktionell hierarkisk organisation.

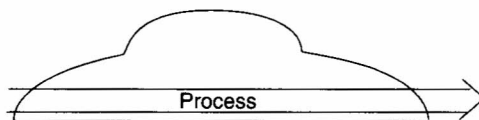
De mekanistiska idéerna från tidigt 1900-tal, som var motivet för funktionellt hierarkiskt organiserade företag, ersattes redan under 1930-talet av en mer humanistisk syn på arbetsorganisation. Trots detta är den funktionella indelningsgrunden fortfarande den vanligaste organisationsformen för företag.

Under 1980-talet pläderade Jan Carlzon, VD för SAS, för platta organisationer. I boken "Riv pyramiderna!"<sup>2</sup> pekade han på den bristande överensstämmelsen mellan företags hierarkiska organisation och kundernas servicekrav på den operativa verksamheten. Det var uppenbart för serviceorganisationen SAS att en platt organisation befrämjade servicegraden. Kundernas serviceupplevelse var i högre grad beroende av den personal i frontlinjen som de mötte ansikte mot ansikte än den administrativa personalens verksamhet på kontoren långt borta från kunderna. Beslutsfattandet i frontlinjen måste ske momentant inför kunden, något som är mycket svårt i hierarkiska

<sup>2</sup> Carlzon & Lagerström, 1985.

organisationer. Rådet var entydigt: Riv pyramiderna! Att *platta ut organisationerna*, genom att reducera antalet nivåer i organisationen och minska på antalet mellanchefer, visade sig vara fördelaktigt, men fortfarande kvarstod indelningen i olika funktioner.

Inom ämnet institutionell teori<sup>3</sup> behandlas bland annat frågor om kostnader som uppstår när gränser korsas. Detta gäller gränser såväl inom företaget, som t.ex. avdelningsgränser, som mellan företag. När en produkt förs från inköp till produktion och vidare via försäljning och distribution till kunden passerar ett antal funktionella gränser. Eftersom alla gränspassager medför kostnader bör de minimeras. Under 1990-talet har denna idé marknadsförts under benämningar som "processororientering", "Business Process Reengineering" eller bara "reengineering"<sup>4</sup>. Budskapet är att företag för att uppnå ökad effektivitet bör struktureras horisontellt istället för vertikalt. Att *riva såväl pyramiderna som de funktionella gränserna* leder till processororienterade organisationer.



Figur 1.2 Processororienterad organisation.

Processororientering och reengineering kan under rätta betingelser vara ett sätt för företagen att bli mer effektiva. Många organisationer har redan förändrats i denna riktning, och vi kommer att få se fler framöver.

För företag som vill vara konkurrenskraftiga på 2000-talet är det dock *inte tillräckligt att vara individuellt effektiva*. För att kunna överleva måste företagen organisera sig sinsemellan och bli effektiva i hela kedjan "från ax till limpa". För detta krävs processororienterade kedjor. Eftersom studier av processer i hög grad innebär att vi studerar flöden av olika slag så kan vi också kalla det för *flödesorienterade kedjor*.

<sup>3</sup> Williamson, 1975.

<sup>4</sup> Hammer & Champy, 1993.



Figur 1.3 Flödesorienterad kedja.

Varifrån kommer då idén att koppla ihop företagen i långa integrerade kedjor, d.v.s. vad är flödesekonomins ursprung?

## 1.2 Flödesekonomins ursprung

I neoklassisk teori definierades företaget genom sin juridiska form och sin produktionsfunktion. Senare introducerades även andra funktioner än produktion såsom distribution och marknadsföring, forskning och utveckling, bokföring, inköp etc. Men fortfarande vilade beskrivningen av företaget på dess *juridiska avgränsning* från omgivningen. Den viktiga distinktionen gick mellan företagets insida och utsida. Detta återspeglas i begrepp som "in-house production" d.v.s. egen tillverkning inom "husets väggar" respektive "out-sourcing" d.v.s. att tillverkning läggs ut på leverantörer<sup>5</sup>. Inuti företaget finns funktionerna och utanför marknaden. Företag ställs inför valet att antingen utföra tillverkning själv eller köpa utifrån, d.v.s. inför den klassiska frågan "make or buy"? Transaktionskostnadsteori<sup>6</sup> bygger på denna grundläggande definition och fokuserar i första hand den externa relationen. Även Uppsalaskolans nätverksteori<sup>7</sup> intresserar sig primärt för de externa relationerna.

I denna bok betonar vi *helheten*. Det innebär att vi intresserar oss både för de interna och de externa relationerna, men framför allt samspelet dem mellan, t.ex. hur företagets internt organiserade produktion är relaterad till och påverkad av relationen till kunder och leverantörer, liksom kundernas kunder och leverantörernas leverantörer etc. Konkret innebär detta att i vår analys är distinktionen mel-

<sup>5</sup> Perrow, 1986.

<sup>6</sup> Williamson, 1984.

<sup>7</sup> Hägg & Johanson, 1982; Håkansson, 1987; Laage-Hellman, 1989.

lan företagets insida och utsida av underordnad betydelse. Istället utgör *flödet i kedjan* och de aktiviteter som kopplas till detta *det primära* i analysen. Organisation inom och mellan företagen blir en sekundär fråga, liksom de juridiska gränserna.

Under 1980- och 1990-talen har företag påverkats av ett antal externa faktorer som gjort att perspektivet på processerna breddats till att inkludera alla fler företag/led i kedjan "från ax till limpa" samt till att i relationerna till övriga företag i kedjan ta allt fler faktorer i beaktande. För att betona detta används begrepp som leverantörskedja/försörjningskedja (supply chain), värdekedja/förädlingskedja (value chain) eller logistisk pipeline (logistical pipeline), beroende på vilken aspekt man vill lyfta fram. Utgångspunkten har varit att kunden skall få rätt produkt, vid rätt tidpunkt, i rätt skick och till rätt kostnad samt att det finns en kedja av företag bakom slutprodukten. För att hitta den "bästa" totallösningen så måste hela kedjan ses som en enda administrativ enhet. På engelska täcks detta synsätt in med begreppet "supply chain management". På svenska har vi (författarna) valt begreppet *flödesekonomi* eftersom det handlar om att skapa effektivare, d.v.s. mer ekonomiska, flöden. Då vi betraktar kedjan utifrån detta synsätt kallar vi kedjan för en *flödskedja*.

Eftersom man i flödesekonomin tenderar att se längre bak i kedjan än tidigare, ända till råvarukällan, och att följa produkten framåt ända tills den konsumerats av slutkonsumenten kan vi ersätta "från ax till limpa" med "från åker till mage" och om det är frågan om djurprodukter som mjölk och nötkött kan vi tala om "från hage till mage". Om vi dessutom tar hänsyn till att man i flödesekonomin tar sin utgångspunkt i kundens konsumtion och att det är denna som initierar flödet så är det lämpligt att ändra "från hage till mage" till "*från mage till hage*".

Konkurrensanalys har sedan 1980-talet handlat om att analysera hot och möjligheter i olika branscher, t.ex. med hjälp av Porters analysverktyg<sup>8</sup>, samt att fastställa företagets unika kompetenser och deras samspel för att den vägen jämföra företagets starka och svaga sidor med konkurrenternas<sup>9</sup>. Begrepp som varaktiga konkurrensfördelar

<sup>8</sup> Porter, 1980, 1985.

har använts i den fasta förvisningen om att sådana existerar. Senare forskning har dock visat på riskerna med detta synsätt<sup>10</sup> eftersom konkurrensfördelar i allt större utsträckning tenderar att vara *temporära*.

För att förstå konkurrenssituationen för dagens företag måste modellerna från 1980- och 1990-talen kompletteras och i vissa fall till och med skrotas. Genom att avgränsa analysen till det enskilda företaget riskerar man att skapa suboptimering i flödeskedjan. Analysen av det enskilda företaget måste kompletteras med eller kanske till och med ersättas av en analys av hela kedjan. Flödesekonomi måste lyftas upp till strategisk nivå i företaget<sup>11</sup>. Ny teori såväl för operativ nivå<sup>12</sup> som övergripande nivå måste tas fram. Syftet med denna bok är att introducera ett flödesekonomiskt tänkande som går ut på att utveckla hela kedjan, inte bara det egna företaget, vilket i slutändan ofta också visar sig vara det bästa för det enskilda företaget.

Ett flödesekonomiskt tänkande kommer att på ett avgörande sätt påverka sättet att se på företaget och företagets sätt att agera och förhålla sig till kunder och leverantörer. Vad betyder då begreppet flödesekonomi mer precist och vad innebär det egentligen?

## 1.3 Vad är flödesekonomi?

### 1.3.1 Begreppet *supply chain management*

Liksom för de flesta andra managementbegrepp saknas en entydig definition av begreppet *supply chain management*. Begrepp utvecklas dessutom över tiden, vilket ger eventuella definitioner en begränsad hållbarhet. Icke desto mindre finns det vissa karakteristika som författare inom området är ense om.

Coyle m.fl. (1996, s. 9) har sammanställt några definitioner på *supply chain management*:

<sup>9</sup> T.ex. Barney, 1986.

<sup>10</sup> D'Aveni, 1995.

<sup>11</sup> Rask m.fl., 1999.

<sup>12</sup> Som t.ex. i Mattsson, 1999.

- ”En integrerad filosofi för att leda det totala flödet i en distributionskanal från leverantör till slutkund” (Cooper och Ellram, 1993)
- ”Ett strategiskt koncept som innefattar förståelse för och ledning av på varandra följande aktiviteter – från leverantör till kund – vilka adderar värde i produktens pipeline” (Battaglia och Tyndall)
- ”Integrerad ledning av det sekventiella flödet av logistiska omvandlings- och serviceaktiviteter från säljare till slutkund vilka behövs för att tillverka en produkt på ett produktivt och effektivt sätt” (Stenger och Coyle)  
(*författarnas översättning*)  
(Coyle, Bardi & Langely (1996): ”The management of business logistics”, s. 9)

I Gattorna & Walters (1996) hittar vi nedanstående definition:

”Duponts logistikchef (Clifford Sayeres) definierar supply chain management som en loop; ‘Det börjar med kunden och det slutar med kunden.’ Alla råvaror, alla färdiga produkter, all information, till och med alla transaktioner flödar genom loopen. ‘Företaget måste ses som en kontinuerlig process.’ ....”

(*författarnas översättning*)

(Gattorna & Walters (1996): ”Managing the supply chain”, s. 12)

I denna kontinuerliga process kan aktiviteter som är sammanlänkade med varandra i en viss ordning identifieras. Vi kan därför tala om en *kedja av aktiviteter* eller aktivitetskedja.

Kedjan av aktiviteter kan kallas en leverantörskedja om vi väljer att betona att kedjan består av ett antal enskilda leverantörer. Men den kan också kallas försörjningskedja om vi väljer att se det som att varje led i kedjan skall förse det nästkommande ledet med någonting, eller värdekedja/förädlingskedja om vi vill betona det värdeadderande/den förädling som sker i de olika leden, eller logistisk pipeline om vi väljer att fokusera den idealbild som den ständiga fysiska rörelsen i en pipeline utgör för andra typer av flöden.

Effektiva förädlingskedjor skapas av ett effektivt flöde, men vem styr flödet så att det blir effektivt? Ibland finns det ett naturligt informations- och ledningscentrum som kan styra flödet, t.ex. när de olika företagen i värdekedjan tillhör samma koncern. Oftast är dock de olika leden i kedjan ägandemässigt frikopplade från varandra. Även



denna typ av förädlingskedjor måste ledas/styras. Det är då viktigt att styrningen tar sin utgångspunkt i flödet och inte i de individuella företagen. Målet är att styra flödet så att bästa totaleffektivitet i hela kedjan uppnås. Det får konsekvenser för företagens samarbete. Det får också effekter inom de enskilda företagen där gränserna mellan inköp, produktion, marknadsföring och logistik omdefinieras.

Skillnaderna mellan ett traditionellt synsätt och ett supply chain-baserat synsätt har av Coyle m.fl. (1996) karakteriserats så här:

Tabell 1.1 Jämförelse av viktiga karakteristika mellan ett traditionellt synsätt och ett supply chain-baserat synsätt (författarnas översättning). Källa: Coyle, Bardi & Langely, 1996, s. 11.

Faktor	Traditionellt	Supply Chain-baserat
Lagerhantering	Företagsfokuserad	Pipeline-koordinerad
Varuflöde	Avbrutet	Oavbrutet/synligt
Kostnader	Företagsminimerade	Totalkostnad för slutkunden
Information	Företagskontrollerad	Delad
Risk	Företagsfokuserad	Delad
Planering	Företagsorienterad	Supply chain team-orienterad
Interorganisatoriska relationer	Företagsfokus på låg kostnad	Partnerskap-fokuserat på totalkostnaden för slutkunden

### 1.3.2 Flöden och flödesförändringar

Hittills har vi diskuterat flöde huvudsakligen som ett flöde av varor från råvaruproducent till slutkonsumenten. Detta är dock bara ett av flödena. En förädlingskedja innehåller *tre huvudflöden* som alla har olika karaktär:

- Det fysiska flödet
- Informationsflödet
- Det finansiella flödet.

*Det fysiska flödet* är det mest påtagliga. Det består främst av själva varorna, men även av förpackningar, lastbärare (t.ex. i form av lastpallar och containers) och transportmedel (t.ex. i form av lastbilar

och järnvägsvagnar). Logistik har tidigt fokuserat på att effektivisera det fysiska flödet.

*Informationsflödets* huvuduppgift är att administrera det fysiska flödet så att detta blir effektivt.

*Det finansiella flödet*, slutligen, är också av stort vikt för att kunna skapa en effektiv förädlingskedja. Leverantörerna måste få betalt för sina produkter på ett snabbt, säkert och kostnadseffektivt sätt annars bromsas det fysiska flödet upp. Här koncentrerar vi oss dock främst på de två första flödena: det fysiska flödet och informationsflödet.

*Flödesriktningen* för det fysiska flödet är främst framåt i kedjan, medan det finansiella flödet primärt strömmar bakåt. Informationsflödet går däremot i båda riktningarna.

*Andra flöden* som är av intresse är bl.a. kunskapsflödet i kedjan. Dessa flöden kommer här dock endast att behandlas i förbigående eller inte alls.

Det finns ett *nära samband mellan informationsflödet och det fysiska flödet*. Ett ofullständigt, sporadiskt och sent informationsflöde skapar behov av stora säkerhetslager i kedjans olika led medan ett fullständigt, frekvent och aktuellt informationsflöde skapar möjligheter till betydligt lägre lagernivåer. En schablon som används i industrin är en årlig kostnad för lagerhållning på 20–25% av det genomsnittliga lagervärdet. I dessa kostnader ingår räntekostnader samt kostnader för lagerutrymme, utrustning och personal för in- och utleveranser från lagret, samt kostnader för hanteringsskador och inkurans. Lagerhållningskostnaden är branschberoende och betydligt högre i vissa branscher, som exempelvis konfektionsindustrin, och lägre i andra som t.ex. stålindustrin.

I samband med den omfattande datoriseringen har informationsflödet fått hög aktualitet<sup>13</sup>. Det är en mycket viktig komponent för flödeseffektivisering i en kedja. Utvecklingen inom informationsteknologin har gått mycket snabbt och skapat ett antal nya tillämpningsområden, inte minst inom logistikområdet<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Bergstrand & Wallin, 1995.

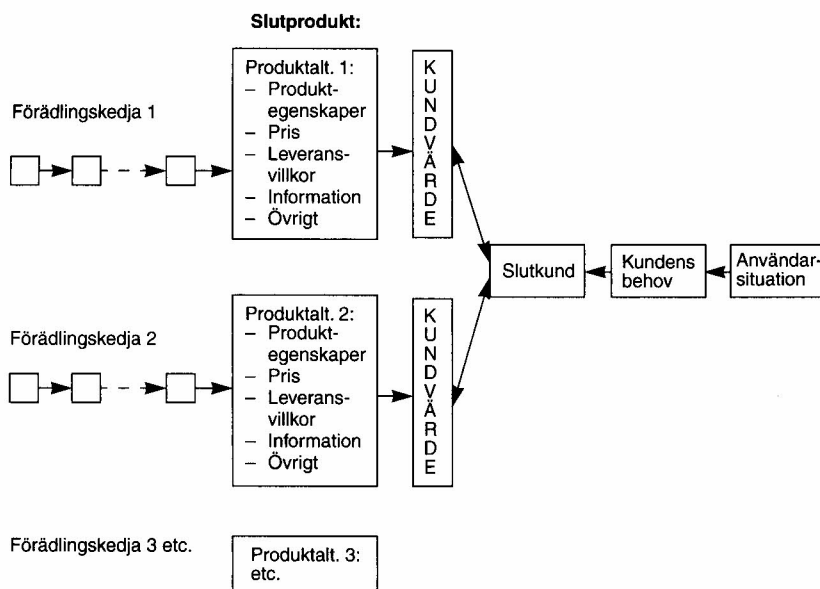
<sup>14</sup> "Effektivare logistik med hjälp av IT", 1999.

Ett område är *EDI* (Electronic Data Interchange), en form av elektronisk affärskommunikation i vilken standardiserad information skickas mellan kundens dator och leverantörens dator (och omvänt) utan att någon människa är direkt inblandad. Tidigare har EDI-system varit dyrbara och endast knutit samman två länkar i en kedja. Det har inte heller funnits ett standardiserat protokoll, d.v.s. ett bestämt sätt att kommunicera, vilket har inneburit att en leverantör vanligtvis endast har kunnat använda sitt EDI-system för de kunder som använder exakt samma system och vice versa.

I och med den explosionsartade utvecklingen av *Internet* kommer elektronisk affärskommunikation i framtiden troligen att i ökad utsträckning använda detta nätverk som kommunikationsmedium och standardiserade, billiga lösningar att tas fram. Internet kan även vara en god bas för att bygga system för informationsöverföring i hela kedjan. Fortfarande bygger dock de flesta system för material- och produktionsstyrning på det individuella företaget. Att bygga system som integrerar en hel kedja skapar många standardiseringsproblem. Det innebär också ett helt nytt sätt att tänka och ställer en hel del frågor på sin spets: Vilken betydelse har ett företags juridiska status? Hur skall prioriteringen mellan olika kedjor se ut när ett företag ingår i flera förädlingskedjor? Hur säkerställer man att informationen stannar i rätt kedja? Vilka informationssäkerhetstekniska aspekter har användandet av Internet? Marknaden för den här typen av system bedöms vara gigantisk när de grundläggande frågorna väl besvarats.

*Flödet* i en kedja kan *initieras* på i princip två olika sätt. I det ena fallet är det ett företag som baserat på en försäljningsprognos beslutar sig för att tillverka ett visst antal enheter av en produkt och försöka sälja dessa till kunderna. I det andra fallet initieras flödet av att slutkonsumenten köper en produkt, vilket leder säljaren av produkten till att beställa från sin leverantör, som i sin tur beställer från sin leverantör o.s.v. Här är det inte prognos utan faktisk försäljning som skapar flödet. En tredje variant finns också nämligen att flödet är prognosinitierat för de led som ligger nära råvarukällan och kundinitierat för de led som ligger nära slutkunden.

Den kundvärdeskapande situationen kan *generellt* uttryckt sammanfattas i nedanstående figur (figur 1.4).

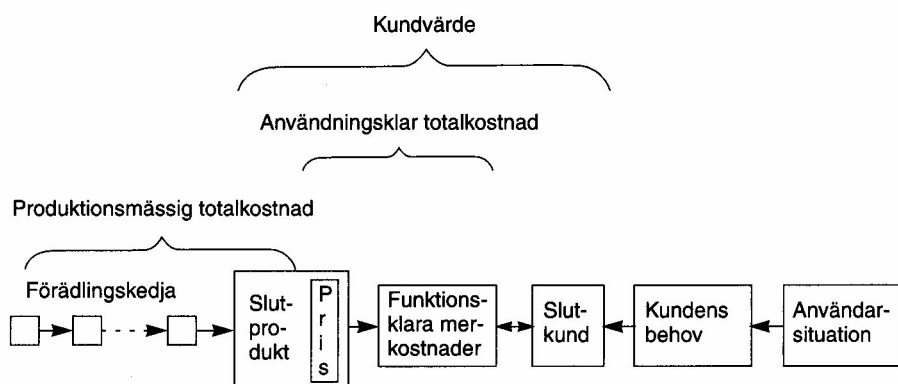


Figur 1.4 Beskrivning av den kundvärdeskapande situationen.

Totalkostnaden för att utveckla, producera och föra den aktuella produkten till marknaden kallar vi den *produktionsmässiga totalkostnaden*. Denna får man fram genom att summera ihop självkostnaderna i alla de led som ingår i kedjan. Det är fråga om många olika typer av kostnader. Inga vinster (eller förluster) ingår utan enbart självkostnaderna i respektive led. Den produktionsmässiga totalkostnaden är kostnaden sedd ur producentledens perspektiv. Denna utgör ofta basen för prissättningen av produkten.

Vad produkten "kostar", d.v.s. *priset* på produkten, är ofta en mycket viktig faktor vid kundens val mellan olika likartade slutprodukter. Det mest intressanta kostnadsbegreppet för kunden är dock det vi benämner den *användningsklara totalkostnaden*, d.v.s. vad det totalt kostar kunden att få en funktionsduglig produkt. Priset utgör förmodligen den största delen av denna kostnad, men där finns även andra komponenter som t.ex. hemkörning, montering och bortforslande av emballage, komponenter som alla har sin egen situationsspecifika

kostnadslapp. Dessa kostnader kallas här för *funktionsklara merkostnader* och utgörs av alla de kostnader som uppstår för att få produkten funktionsklar, d.v.s. färdig att användas. Vissa typer av produkter är färdiga att konsumera direkt, som t.ex. en glasstrut eller ett paraply, och därför uppstår inga funktionsklara merkostnader. Andra produkter kräver en del arbetsmoment och kanske även visst material innan de kan användas. Då uppstår det funktionsklara merkostnader. "Nyckelfärdigt" eller "färdigt-att-använda" innebär att säljaren har tagit på sig att utföra dessa arbetsmoment och att de har inkluderats i priset.



Figur 1.5 Relationen mellan produktionsmässig totalkostnad, användningsklar totalkostnad och kundvärde.

Relationen mellan de tre kostnadsbegreppen kan även illustreras med hjälp av nedanstående uppställning:

Produktionsmässig totalkostnad (dvs. summan av alla självkostnader i alla led)	xxxxxx
+ vinst (dvs summan av alla vinstpålägg i alla led)	yyyyyy
= pris	<u>zzzzzzz</u>
+ funktionsklara merkostnader	ååååååå
= användningsklar totalkostnad	<u>äåååååå</u>

Låt oss nu gå tillbaka till exemplet med bokhyllorna. Anta att Basbokhyllan kostar 3 100 kronor och IKEA-bokhyllan 2 700 kronor och

att de är ungefär likvärdiga vad gäller produkttegenskaper, information och övrigt (se fig 1.4). Eftersom BAS-bokhyllan såldes "färdig-att-använda" så finns här inga funktionsklara merkostnader. Därför blir den användningsklara totalkostnaden lika med priset, d.v.s. 3 100 kronor. För IKEA-bokhyllan gäller att Johan själv får ta hand om hemkörning, montering och bortforsling av emballage. Kostnaderna för bilkörningen beräknas uppgå till 100 kronor. Låt oss anta att Johan kan sätta ihop bokhyllan på 1 timme och att hemkörning av bokhyllan och bortforsling av emballaget beräknas ta 2 timmar. Totalt alltså 3 timmar. Om Johan har gott om ledig tid är alternativkostnaden för tiden 0 kronor och "kostnaderna" för tidsåtgången för hemkörning, montering och bortforsling blir därför också 0 kronor. Men om Johan är en strängt upptagen person samt räknar med en alternativkostnad i form av förlorad arbetsförtjänst på 200 kronor i timmen efter skatt, så blir kostnaderna 600 kronor (3 timmar x 200 kronor/timme).

Johan väljer det alternativ som maximerar hans kundvärde. Eftersom produkttegenskaper, information och övrigt upplevdes som likvärdigt så strävar Johan efter att köpa den bokhylla som har lägst användningsklara totalkostnad. För BAS-bokhyllan är den användningsklara totalkostnaden 3 100 (= priset) kronor och för IKEA-bokhyllan:

- om alternativkostnaden för arbetstiden antas vara noll: 2 700 (pris) + 100 (bilkörning) = 2 800 kronor
- om alternativkostnaden för arbetstiden antas vara 200 kronor/timme: 2 700 (pris) + 600 (tidsåtgång) + 100 (bilkörning) = 3 400 kronor

Om alternativkostnaden per nedlagd timme antas vara noll väljer därför Johan IKEA-bokhyllan, men om den antas vara 200 kronor tar han Bas-bokhyllan.

Två huvudalternativ/strategier för att förbättra kedjans konkurrenskraft finns. Konkurrenskraft är nära knutet till kundvärde. Mycket av det som avgör kundvärdet kan den enskilda kedjan eller företaget inte påverka. Exempel på sådana faktorer är hushållens disponibla inkomster och vilka nya typer av bokhyllor konkurrenterna kommer

med. Däremot kan man alltid arbeta med att skapa en förbättrad egen produkt. Lyckas man med detta ökar kundvärdet.

En bättre produkt som ger kunden ett ökat kundvärde är således den ena huvudstrategin, den andra är att sänka den användningsklara totalkostnaden. Kunden får då samma produkt och därmed samma kundvärde men till en lägre kostnad. Den användningsklara totalkostnaden består av pris och funktionsklara merkostnader och priset i sin tur består av produktionsmässig totalkostnad och vinst. Om man inom kedjan kan få ner den produktionsmässiga totalkostnaden (t.ex. genom att korta ledtider och minska lagerhållning) och låter detta slå igenom på priset så leder detta, allt annat oförändrat, till att den användningsklara totalkostnaden minskar. Sänkt vinst leder också till en lägre användningsklar totalkostnad men är förstås ur kedjans synvinkel inte något attraktivt alternativ. Om man kan förändra produkten så att de funktionsklara merkostnaderna minskar (t.ex. genom att i IKEA-exemplet ovan förändra monterings sättet på bokhyllan eller förbättra instruktionerna i manualen så att monterings tiden minskar) leder även detta till en sänkning av den användningsklara totalkostnaden. De olika handlingsalternativen/strategierna för att förbättra kedjans konkurrenskraft är alltså:

1. En bättre produkt
2. Lägre användningsklar totalkostnad
  - sänkta funktionsklara merkostnader
  - sänkt pris
    - lägre produktionsmässig totalkostnad
    - lägre vinst

Vid genomförandet av alla dessa alternativ kan ett flödesekonomibaserat synsätt vara till stor hjälp, speciellt om alla led i kedjan tillämpar detta synsätt.

Diskussionen ovan gällde en hel kedja där kunden var en enskild konsument, men resonemanget kan även tillämpas mellan företag, d.v.s. när kunden är ett annat företag, samt på delar av kedjan.

### 1.3.4 Vad karakteriserar flödesekonomi?

Efter den diskussion vi fört här i avsnitt 1.3 kan följande *karakteristika för flödesekonomi* identifieras:

- fokusering på flödet/flödena,
- utgår från slutkundens behov och krav,
- strävar efter att öka slutkundens kundvärde,
- arbetar med att minska de funktionsklara merkostnaderna,
- arbetar med att minska den produktionsmässiga totalkostnaden,
- ser på hela kedjan som en enhet,
- integrerar kedjans olika led,
- kedjans behov är överordnat det enskilda ledets behov.

Det ger oss anledning att vidareutveckla tabell 1.1 enligt nedan

Tabell 1.2 Jämförelse mellan traditionellt, Supply chain-baserat respektive flödesekonomiskt synsätt. Utvecklat från tabell 1.1.

Faktor	Traditionellt	Supply chain-baserat	Flödesekonomiskt
Lagerhantering	Företagsfokuserad	Pipeline koordinerad	Kedjeoptimerad
Varuflöde	Avbrutet	Oavbrutet/synligt	Kontinuerligt och synligt för alla i kedjan
Kostnader	Företagsminimerade	Totalkostnad för slutkunden	Användningsklar totalkostnad för slutkunden
Information	Företagskontrollerad	Delad	Delad
Risk	Företagsfokuserad	Delad	Delad
Planering	Företagsorienterad	Supply chain teamorienterad	Tvärfunktionella team av kedjemedlemmar
Interorgan- isatoriska rela- tioner	Företagsfokus på låg kostnad	Partnerskap-fokuse- rat på totalkostna- den för slutkunden	Partnerskap med fokus på kundvärde och användningsklar totalkostnad för slut- kunden

Som framgår av tabellen skiljer sig det flödesekonomiska synsättet på vissa punkter från det Supply-chain-baserade och kan ses som en vidareutveckling av det senare.



## 1.4 Varför flödesekonomi och varför just nu?

Flödesekonomi/supply chain management är ett begrepp som vuxit fram under 1990-talet. Det har alltid funnits förädlingskedjor och strävanden att integrera de olika delarna i den enskilda kedjan till en helhet. Att begreppet växer fram nu är dock ingen slump utan en följd av ett antal nya faktorer i omvärlden som gör att idéerna bakom begreppet idag har blivit i högsta grad aktuella. De viktigaste bakomliggande faktorerna är den snabba utvecklingen på IT-området, de minskade handelshindren, de lägre transportkostnaderna samt stor-driftsfördelar inom produktion och produktutveckling.

En av de starkaste trenderna i industrin under andra halvan av 1990-talet har varit koncentration till kärnverksamheten. Om ett företag skall överleva på den internationella arenan räcker det inte med att vara bra. Det gäller att vara riktigt bra på det man sysslar med. Eftersom det är svårt att vara riktigt bra på många olika saker samtidigt sker en koncentration till kärnverksamheten och den tillverkning som inte faller inom denna väljer man att köpa in utifrån istället. Att överlåta förädlingsvärde på underleverantörer kallas "outsourcing" eller utkontraktering. Ju mer ett företag renodlar sin verksamhet och "outsourcar", desto större blir nyttan av att analysera hela värdekedjan eftersom kedjans längd ökar.

Vid outsourcing kommer företaget att själv tillföra en mindre del av slutproduktens förädlingsvärde än tidigare och kommer därför att bli mer beroende av övriga företag i kedjan. Slutprodukten är skapad i en förädlingskedja som tenderar att bli allt längre och längre. Ett enskilt företag kan visserligen sätta sitt namn på slutprodukten men pris, kvalitet och egenskaper på produkten "bestäms" i hög utsträckning av de övriga leden i kedjan. Därmed får ordet konkurrens en ny innebörd. Det är inte längre något som bara sker mellan företag utan något som även sker mellan olika förädlingskedjor. Därför gäller det för det enskilda företaget att ingå i "rätt" kedja, d.v.s. en konkurrenskraftig kedja.

Begreppet outsourcing bygger på att företaget är analysenheten. Om analysen istället sker utifrån ett kedjeperspektiv blir outsourcing ett missvisande begrepp. Verksamheten flyttar från ett företag i kedjan till ett annat, men stannar kvar inom kedjan. Denna omfördelning omfattar alla funktioner med följd effekter på kostnader, intäkter och resultat.

En annan faktor som är mycket betydelsefull är *globaliseringen*. Potentialen för konkurrens är idag betydligt större än tidigare och marknaderna är spridda över hela jordklotet. Detsamma gäller potentiella samarbetspartners i en förädlingskedja, de kan också finnas över hela jorden. Globaliseringen har också möjliggjort en *geografisk specialisering* så att inom avgränsade områden flera företag tillverkar samma slags produkter<sup>15</sup>. I Sverige och Finland t.ex. produceras majoriteten av världens mobiltelefoner. Eftersom många komponenter till dessa tillverkas mer effektivt på andra platser på jordklotet kommer delarna till en mobiltelefon att ha transporterats runt jorden ett par gånger innan de kommer till slutmonteringen och så småningom når slutkunden. Trots att mobiltelefonen är en högvärdig produkt med ett pris kring 10 000 kronor kilot uppgår därför de sammanlagda transportkostnaderna ändå till ca 30% av de totala kostnaderna<sup>16</sup>. Förädlingskedjorna tenderar alltså att bli mer geografiskt utspridda.

Slutligen gör den *ökade förändringstakten* det svårt och kostsamt för ett företag att hålla sig informerad om den tekniska utvecklingen inom respektive område och själv stå för utvecklingskostnaden för alla ingående komponenter i produkten. Därför inriktar sig varje företag på sitt kärnområde och strävar efter att utvecklingsmässigt ligga i täten inom detta område men överläter åt andra att ansvara för utvecklingen av övriga komponenter.

Sammanfattningsvis finns det alltså klara trender i form av allt längre förädlingskedjor, allt mer geografiskt utspridda förädlingskedjor samt en ökad förändringstakt i dessa kedjor: trender som alla ökar betydelsen av ett flödesekonomiskt synsätt.

<sup>15</sup> Porter, 1990.

<sup>16</sup> "I en mobiltelefon kostar transporterna mer än elektroniken". Artikel i Verkstadsforum, nr 1 1997.

De nordiska länderna har en relativt liten folkmängd samt en hög levnadsstandard som stöds av en omfattande export med i många fall avancerade produkter. Flera stora nordiska företag exporterar mer än 90% av sin produktion. Begreppet flödesekonomi har därmed extra stor relevans för de nordiska företagen.

## 1.5 Hur praktiseras flödesekonomi?

### 1.5.1 Olika metodansatser

Det *matematiska angreppssättet* används bl.a. inom operationsanalys och simulering. Operationsanalysen hade sin glansperiod under 1960-talet, en period av relativ stabilitet i världsekonomin med stark och jämn tillväxt. Avancerade matematiska modeller togs fram för att optimera flödet givet vissa förutsättningar. Centrala för denna disciplin var och är fortfarande, frågor av typen: Hur stora skall lagernivåerna vara? Var i kedjan skall lagren placeras? I vilken turordning skall varorna distribueras till kunderna? För att man skall kunna ange optimala alternativ, för t.ex. minimering av kostnader, för dessa frågeställningar baserat på matematiska formler måste ett antal förutsättningar gälla som exempelvis känd efterfrågan, kända kostnader och kända ledtider. Ofta är detta inte fallet och då måste olika antaganden göras. För att inte de matematiska modellerna skall bli för komplicerade för att kunna optimeras måste även omfattande förenklingar och avgränsningar göras. Dessa gör tillsammans med antagandena snabbt den beskrivna beslutssituationen orealistisk.

Matematiska modeller används även inom simulering, där man provar sig fram med olika uppsättningar av data för att hitta en bra lösning, dock normalt inte den optimala/bästa lösningen. De modeller som används här kan vara mycket omfattande och komplicerade och blir därför realistiska. Tidigare har möjligheterna att köra simuleringar begränsats av datorernas kapacitet. Med den snabbt ökande kapaciteten på datorsidan blir det dock möjligt att genomföra allt fler och allt mer omfattande simuleringar och denna metod är därför på stark frammarsch.

Det *konceptuella angreppssättet* är mer omvälvande än det matematiska och syftar till att få människor att tänka i nya banor. Frågor som ställs är av typen: Behövs lager överhuvudtaget? Måste marknadsföring och fysiskt flöde följas åt, eller kan de gå olika vägar? Består företaget av funktioner eller består de av processer? Det konceptuella synsättet har fått ökad betydelse i och med att omvärlden har förändrat sig radikalt från det förutsägbara 1960-talets jämna lunk till dagens dynamiska och betydligt snabbare och mer rörliga scenario.

### 1.5.2 *Flödesekonomiska tillämpningar – några empiriska exempel*

När spekulanten på en ny bil, efter att kanske ha provkört några olika bilmodeller, väl bestämt sig för vilken bilmodell han/hon vill ha så sätter sig denne ner vid en dator, antingen en dator som står i bilförsäljarens utställningslokal eller sin egen dator där hemma, och kopplar upp sig på ett speciellt tillvals- och beställningsprogram. Olika färger på lack, interiör samt spoilers och annan yttre extrautrustning kan väljas och kunden kan på datorn se hur det hela skulle se ut "live". Kunden kan också hela tiden få fram kostnaderna för varje tillval och totalpriset för bilen med de aktuella tillvalsalternativen. Även val mellan sådant som inte syns utanpå som olika motoralternativ, automatlåda, klimatanläggning m.m. kan göras och kostnadsuppgifter fås. När kunden väl bestämt sig sänds beställningen iväg och kunden får en egen kopia av beställningen. Tillvalsmöjligheterna är stora och antalet kombinationsmöjligheter uppgår till 100 000-tals. Den bil som kunden beställt är en bil som kunden själv skraddarsytt åt sig efter sina egna preferenser och sannolikt finns den bara i ett eller några få exemplar. Någon vecka efter beställningen levereras den färdiga bilen till kunden. Den snabba leveransen görs möjlig genom att beställningsinformationen i det ögonblick som kunden trycker ner "OK-knappen" samtidigt sänds till alla berörda företag i kedjan samt genom att man medvetet byggt upp en flexibel produktionsapparat och flexibla logistiksystem. Bilen tillverkas inte förrän den är såld. Man slipper därför stora lager av färdiga bilar som står och väntar på köpare. Å andra sidan har man fått bygga upp viss

överkapacitet i produktionen och investera i flexibla produktions- och materialstyrningssystem. Flera av de stora biltillverkarna kan redan idag erbjuda dylika upplägg för åtminstone delar av bilsortimentet.

Bokus.com är den största Internetbokhandeln i Norden (och Amazon.com i världen). Man har ett sortiment på cirka en 2 miljoner titlar, men inte en enda bok i lager. Ändå lovar man leverans inom 5 dagar och påstår att priserna skall vara lägre än i den traditionella bokhandeln. Kunden gör själv sin beställning via företagets hemsida på Internet, beställningen sänds vidare till respektive förlag/distributör (man har avtal med cirka 3 000 företag) och leverans sker hem till kunden direkt av Posten Logistik. När boken kommer från USA eller England anlitas UPS för transporten till Sverige. Man köper in snabba transportlösningar som flyg vilket ger högre transportkostnader än i den traditionella bokhandeln men å andra sidan har man inga lagringskostnader. Bokus.com har skilt ut försäljningen från den fysiska distributionen och lagt ut den senare på tredje part. Själv koncentrerar man sig på att göra försäljningskanalen så effektiv som möjlig.

Hos Tailoronline.com, ett företag som ligger i den lilla orten Oviken i Jämtland, kan man beställa måttsydda herrskjortor som sedan sys upp i Estland och skickas till kunden som får hämta dem på posten. Företaget kan, precis som Bokus.com, i princip ligga lokaliserat var som helst i världen.

Ett exempel på Internetbaserade nya företag som själva tar hand om den fysiska distributionen är Streamline.com som sedan några år tillbaka distribuerar livsmedel i Boston-området i USA direkt hem till de enskilda kunderna från speciella plocklager. I Sverige är Mato-mera.se i Malmö-Lund-området dess motsvarighet. Många andra exempel på Internetbaserad handel finns och fler tillkommer ständigt.

Ett företag som är starkt beroende av en effektiv leverantörskedja är IKEA. Deras företagsidé är att "erbjuda ett brett sortiment form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem". Konceptet baseras på inköp av stora volymer till låga priser över hela världen. Även IKEA:s varu-

hus finns över hela världen, vilket skapar ett intressant logistiskt problem. IKEA har redan påbörjat övergången till ett mer flödesbaserat synsätt och har bland annat utvecklat ett mätsystem som spänner över flera led/organisationer<sup>17</sup>. Vid en närmare analys av hur långt integrationen i leverantörskedjan har gått visar det sig dock att mycket återstår. Fokus ligger fortfarande på den egna organisationen, såväl för IKEA som för underleverantörerna, och motparten släpps inte nära inpå utan hålls på armlängds avstånd. Inte heller personalen på IKEA:s varuhus, som är de som möter kunderna, känner sig delaktiga i en större leverantörskedja<sup>18</sup>. Integrationsprocessen pågår dock ständigt och kommer att innebära utökade åtaganden från involverade parter. Så har bl.a. avtalsperioden förängts med vissa nyckelleverantörer. Detta ökar behovet av integration i leverantörskedjan.

Ett annat exempel är SKF som har infört ett helt nytt EDI-baserat distributionssystem för sina färdiga kullager, vilket knyter samman kund, återförsäljare, distributionslager och fabrik på ett mycket mer integrerat sätt än tidigare<sup>19</sup>.

Ytterligare ett exempel på företaget som övergått till ett mer flödesorienterat synsätt är Electrolux. Där har man identifierat tre huvudprocesser: "Integrated Product Development", "Order to Product" och "After Sales Market" och utsett processansvariga för dessa med den uttalade uppgiften att ansvara för processens effektivitet och utveckling istället för effektiviteten på en avdelning eller för en funktion.

Sammanfattningsvis finns stora skillnader i omfattningen av den praktiska tillämpningen av de flödesekonomiska idéerna. Vi kan se några, hittills ganska få, fall med omfattande flödesbaserat nytänkande för "hela" kedjan, och vi kan se ett stort antal fall med nya dellösningar i riktning mot ökad flödesfokusering. Vinsterna med att tillämpa ett flödesekonomiskt synsätt blir förstas större ju större systemomfattningen är och ju mer av idéerna som anammas. Det viktigaste är dock att starta en process i riktning mot ökad fokusering av flödena i hela kedjan. Att det första steget är litet gör inget bara det

<sup>17</sup> Holmberg, 1997, s. 93.

<sup>18</sup> Ibid., s. 100 ff.

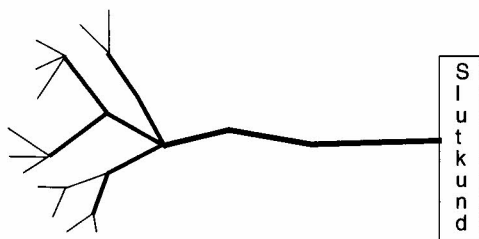
<sup>19</sup> "Inventory roll". Logistics Europe. January 1998.

följs av fler. Denna process är, som ovanstående exempel illustrerar, i full gång.

### 1.5.3 Att göra teorin praktiskt hanterbar

Att tillämpa flödessynsättet fullt ut kan te sig överväldigande och inte vara realistiskt genomförbart. Men det finns många olika sätt på vilket man kan göra teorin mera praktiskt hanterbar och några av dem skall vi titta på nu.

Den produkt som slutkunden köper och konsumerar består i de allra flesta fall av ett antal olika delar/komponenter som satts ihop och bearbetats i ett antal tidigare led. Hittills har vi talat om en kedja, men egentligen skulle begreppet träd bättre beskriva den verkliga situationen i flertalet fall, åtminstone om vi tar vår utgångspunkt i slutkonsumenten/slutkunden.



Figur 1.6 Principbild av flödet för en enskild produkt till en enskild slutkund.

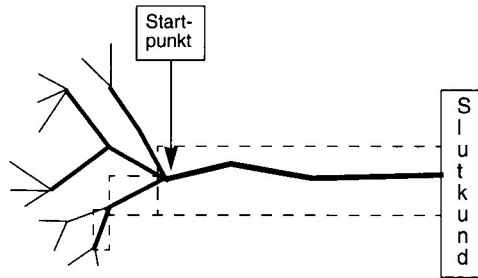
Även för en tämligen enkel produkt kommer vi att finna att många olika led och många olika företag varit involverade i dess tillkomst. Beroende på vad det är för produkt och var i flödet som vi tar vår utgångspunkt så kommer flödet att få olika utseende. I exemplet ovan, där startpunkten är den enskilde slutkunden, ser en kartläggning av flödet ut som ett liggande, rikt förgrenat "träd". (Hade vi sett flödet ur tillverkarens synvinkel så hade det liggande trädet även haft ett rikt förgrenat rotsystem.) Det är ett omfattande arbete att kartlägga och följa alla dessa grenar. Dessutom har trädets grenar i prin-

cip inget slut, utan fortsätter i det oändliga. För att skapa en praktiskt hanterbar situation måste man göra begränsningar. Dessa tar sin utgångspunkt i svaren på följande fem frågor:

- var i kedjan finns vi/företaget (startpunkt)?
- vad vill vi uppnå (målet)?
- var skall vi börja och var skall vi sluta studien (systemavgränsning)?
- är alla grenar inom systemgränserna lika viktiga? Kan man bortse från några? Kan det kanske t.o.m. räcka med att följa en gren (förenkling)?
- hur mycket tid och pengar, står till förfogande för utredningen (resurser)?

Om vi utgår från den förra figuren, figur 1.6, och t.ex. antar att det är frågan om ett livsmedelsproducerande företag (startpunkt), produkten är djupfryst lasagne och vi är intresserade av att få ner ledtiden från det att detaljisten lägger sin order till dess att han får leverans i de fall då efterfrågan på lasagne visar sig vara högre än vi beräknat (målet) så kommer vi kanske fram till att det räcker med att titta på vad som händer från leverantörens leverantör fram till och med detaljisten (systemavgränsningen). Kanske upptäcker vi efter ett tag att råvarorna till själva lasagnen, t.ex. köttfärsen och lasagneplattorna, alltid går att få tag på inom några dagar, men att det kan ta upp till en månad att anskaffa förpackningen. När vi så studerar förpackningen närmare visar det sig att det i själva verket är två olika förpackningar: en form av aluminiumfolie och en pappkartong som formen ligger i. Aluminiumfolieformen går att skaffa fram inom 2–3 dagar eftersom den är av standardtyp och inte skall förSES med något tryck. Pappkartongen däremot är visserligen av standardstorlek men måste förSES med ett förstklassiskt fyrfärgstryck som är unikt för just den produkten. Det tar därför 4 till 5 veckor att öka den levererade volymen pappkartonger. Vi behöver således inte titta på ledtiderna för råvarorna eller för aluminiumformen utan kan koncentrera oss enbart på ledtiden för pappkartongen (förenkling). Vi har nu fått ner det i princip oändliga flödesträdets till en hanterbar flödeskedja. Denna inramas i figuren ovan med streckade linjer. De 2 arbetsveckor och 20 000 kronor i omkostnader (resurser) som projektet får ”kosta” kan då





Figur 1.7 Principfigur över hur flödesträdet kan göras praktiskt hanterbart.

räcka för att ta fram nya lösningar/rutiner som skulle innebära ökad integration, kortare ledtider och en allmänt ökad flödesfokusering.

Alla fem utgångspunkterna måste dock ses som preliminära och man måste hela tiden vara beredd att ompröva dem.

## 1.6 Att tänka på vid övergång till ett flödesekonomibaserat synsätt

Vid en övergång från ett företagsinriktat perspektiv till ett flödeskedje-perspektiv uppstår frågor om det enskilda företags oberoende.

- De potentiella vinsterna med flödeskedjeperspektivet är stora, men hur skall de fördelas mellan kedjans intressenter? Kommer man att kunna komma överens om fördelningen eller finns det risk att "låsta" situationer med helt motstridiga intressen uppstår, vilka hindrar fullföljandet av en effektivisering av flödeskedjorna?
- Kan det finnas risker att ett företags affärsmässighet blir lidande på grund av partnerskap/samverkan med övriga led i kedjan?
- Hur skall ett företag som ingår i flera flödeskedjor prioritera mellan kedjorna?
- Hur skall företagen inom en kedja kunna definiera en gemensam strategi när de flesta företag redan idag har svårt att definiera sin egen strategi?

- Kommer övergången till ett flödesekonomibaserat synsätt att driva på sammanslagningar och uppköp inom en flödeskedja så att hela kedjan slutligen finns inom ett företag eller en koncern och vi hamnar i en situation där ett företag/en koncern behärskar alla produktionsstegen från ”mage till hage”?

Detta är några av de frågeställningar som företag som går över till ett flödesekonomibaserat synsätt kommer att ställas inför. Efterhand som detta synsätt blir vanligare kommer de att besvaras, men samtidigt uppkommer säkerligen nya frågor. Frågan om synsättet i sig är däremot redan besvarad: *Företagen kommer i allt högre grad att se på sig själva ur ett flödeskedjeperspektiv.* Det flödesekonomiska synsättet har kommit för att stanna.

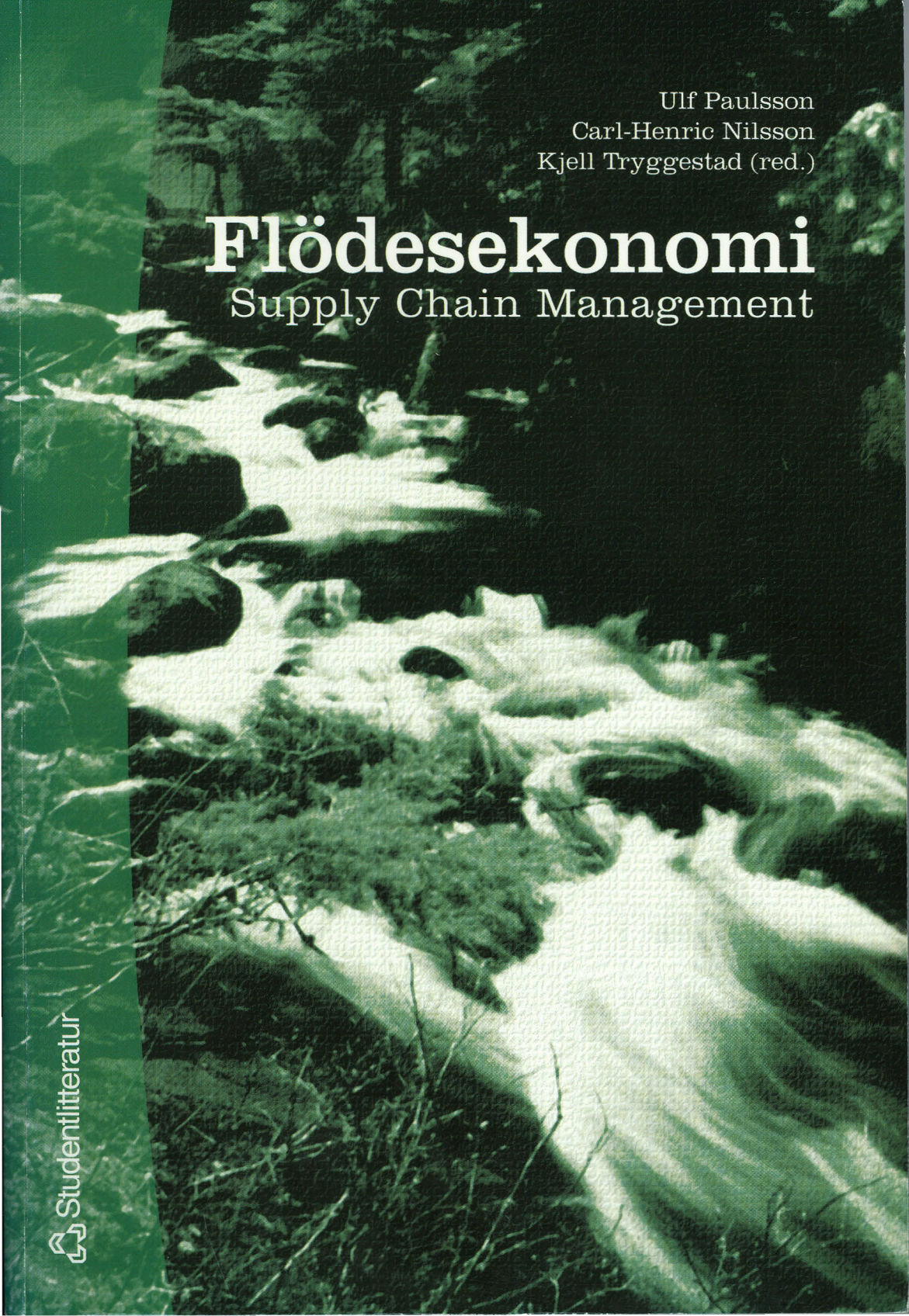
## 1.7 Bokens innehåll och fortsatta uppläggning

Bokens fortsättning handlar om hur man antar den utmaning som ett flödesekonomiskt synsätt innebär och hur man inom olika områden på bästa sätt hanterar problemen och utnyttjar möjligheterna.

Boken är funktionsuppdelad med ett inköpsbaserat kapitel, ett produktionsbaserat, ett marknadsföringsinriktat samt ett ekonomibaserat. En anledning till denna, som det kan tyckas, traditionella kapitelindelning är att det är så som flertalet företag är organiserade idag och kan förväntas vara även i morgon, en annan att funktionerna som sådana är ständigt förekommande i företagsverksamhet helt oberoende av hur denna sedan är organiserad. Funktionerna kopplar vi i boken till de aktiviteter som utförs längs med flödena i kedjan.

Förutom de fyra funktionsbaserade kapitlen finns här också ett kapitel om projektorganisation och projektstyrning eftersom projekt bl.a. möjliggör tvärfunktionella och tvärorganisatoriska arbetssätt, vilka är av stort intresse vid ett flödesekonomibaserat synsätt. Dessutom finns ett kapitel om affärsrättsliga aspekter som behandlar de be-

gränsningar, men framför allt de möjligheter, som lagarna skapar att i praktiken tillämpa ett flödesekonomibaserat synsätt. Boken avslutas med ett sammanfattande kapitel med rubriken "Flödesfokusering i en föränderlig värld".



Ulf Paulsson  
Carl-Henric Nilsson  
Kjell Tryggestad (red.)

# Flödesekonomi

## Supply Chain Management

*Författarna till boken är lärare och forskare vid Ekonomi-  
högskolan respektive Tekniska högskolan vid Lunds universitet  
samt vid Handelshögskolan i Köpenhamn, och har en bakgrund  
i traditionella ämnen som logistik, marknadsföring, produktion,  
inköp, strategi och handelsrätt.*

## **Flödesekonomi**

### **Supply Chain Management**

*Med en introduktion av professor Sten Wandel*

Idag utvecklas inom olika områden nya tänkesätt och handlingsmönster som bygger på helhet, integration och fokusering av flöden. I framtiden kommer konkurrensen att ske mellan olika kedjor av företag, inte mellan enskilda företag. Traditionella organisationsgränser och mål är i dessa nya sammanhang av underordnad betydelse.

De nya tänkesätten gör förädlings-/försörjningskedjan mer effektiv. De innebär att nya affärsidéer och företag utvecklas – som elektronisk handel och tredjepartslogistik – där otraditionella lösningar för flöden ofta utgör en viktig del. Dessa nya tankar och handlingsmönster håller på att förändra våra förädlings-/försörjningskedjor i grunden, och mycket av det som vi idag anser vara helt nödvändigt och självklart kommer snart att vara ett minne blott.

Boken ger en allmän introduktion till området flödesekonomi (supply chain management) och riktar sig till studenter på högskolor och universitet samt till företags-interna utbildningar. Den är även värdefull för alla andra som i sitt arbete behöver sätta sig in i eller uppdatera sina kunskaper inom området.

