



SCHOOL OF ECONOMICS  
AND MANAGEMENT

Lund University  
Department of Informatics

ERP & ORGANIZATIONAL CHANGE  
*a study of the supply chain in the food industry*

Master thesis, 15 credits, INFMO2 , in Informatics

Presented: June, 2009  
Authors: Naim Cesur  
Robin Sandquist  
Supervisor: Agneta Olerup  
Examiners: Claus Persson, Erik Wallin

Title	ERP & Organizational Change: a study of the supply chain in the food industry
Authors	Naim Cesur Robin Sandquist
Publisher	Department of Informatics
Supervisor	Agneta Olerup
Examiners	Claus Persson, Erik Wallin
Presented	June, 2009
Thesis type	Master thesis
Language	English
Keywords	ERP, IS, organization, contingency, change, alignment, food industry, supply chain, evolution, maintainance, informatics

### **Abstract**

*ERP-systems have become a vital part in the modern economy. However, to achieve a high level of information integration between business units, ERP-systems have sacrificed flexibility. As organizations are constantly changing it may be questioned whether the ERP-systems are supporting or restricting the organizations during their change process. In this study we have aimed to clarify the relationships between the organization and the ERP-system from a change and alignment perspective. In order to investigate this relationship we made a descriptive study where we developed a theoretical framework. This framework guided us through several interviews at three companies operating within the food industry. We identified that changes were mainly driven by the organizations but could be initiated from the ERP-system as well. Moreover organizational contingencies turned out to have a critical role in putting different change demands on the ERP-system. Lastly a pattern was distinguished for how changes within the supply chain organization were conducted, where the ERP-system was identified as an enabler.*

## **Acknowledgements**

Thanks!

We thank those who have reviewed our thesis and given us insightful comments and the people who have proofread. A big thanks also goes out to our supervisor Agneta Olerup who has been there with us during this whole process, making sure that we have stayed on the right track, providing us with useful comments and guiding us in our work. Lastly we thank those people around us who have supported us during moments of stress and despair.

Naim & Robin

*“Plus ça change, plus c’est la même chose“*

Jean-Baptiste Alphonse Karr, 1849.

<b>1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1	Research focus.....	2
1.2	Purpose.....	3
1.3	Target group.....	3
1.4	Delimitations.....	3
1.5	Approach.....	4
<b>2</b>	<b>ERP-systems and Organizational aspects .....</b>	<b>5</b>
2.1	Design of organizational performance.....	5
2.1.1	Organizations as systems.....	5
2.1.2	Task contingency approach.....	6
2.2	Imperatives for change.....	8
2.3	Organizational change.....	10
2.3.1	Drivers for change.....	10
2.3.2	Classifying change.....	11
2.4	Organizational characteristics.....	13
2.4.1	Structure.....	13
2.4.2	Processes.....	14
2.5	IS characteristics.....	16
2.5.1	Model.....	16
2.5.2	Functions.....	16
2.6	Strategic alignment.....	17
2.6.1	Strategic Alignment Model.....	18
2.6.2	Strategy perspectives to achieve alignment.....	21
2.6.3	Implications of strategic alignment.....	21
2.6.4	Criticism of strategic alignment.....	22
2.7	Research framework.....	22
2.7.1	Framework components.....	23
2.7.2	Summary.....	24
<b>3</b>	<b>Research Method.....</b>	<b>25</b>
3.1	Procedure.....	25
3.1.1	Design of interviews.....	26
3.1.2	Conducting the interviews.....	29
3.1.3	Procedure when coding and analyzing the interviews.....	30
3.2	Our roles as researchers.....	31
3.2.1	Criticism of sources.....	31
3.2.2	Bias.....	32
3.2.3	Reliability.....	32
3.2.4	Validity.....	33
3.2.5	Research ethics.....	33
<b>4</b>	<b>Empirical Analysis .....</b>	<b>34</b>
4.1	Organization one - Procordia.....	34
4.1.1	Findings in the dimensions - Procordia.....	34
4.1.2	Relationships between dimensions - Procordia.....	39
4.2	Organization two – Scan AB.....	40
4.2.1	Findings in the dimensions – Scan AB.....	40
4.2.2	Relationships between the dimensions – Scan AB.....	44
4.3	Organization three - Kiviks Musteri.....	45
4.3.1	Findings in the dimensions - Kiviks Musteri.....	46
4.3.2	Relationships between the dimensions - Kiviks Musteri.....	49

4.4	Combined analysis .....	50
4.4.1	Change and contingencies .....	50
4.4.2	Change and ERP .....	51
<b>5</b>	<b>Findings and Discussion.....</b>	<b>54</b>
5.1	Findings .....	54
5.2	Generalizability .....	55
5.3	Contribution to research and practice.....	56
<b>6</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>57</b>
6.1	Further studies .....	57
<b>Appendix</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>
Appendix 1:	Introduction letter .....	59
Appendix 2:	Interview guide for the organizations (English).....	60
Appendix 3:	Interview guide for the organizations (Swedish) .....	61
Appendix 4:	Interview guide (English) .....	62
Appendix 5:	Interview guide (Swedish).....	64
Appendix 6:	Presentation of interviewees.....	66
Appendix 7:	Procordia, Interview one .....	67
Appendix 8:	Procordia, Interview two .....	67
Appendix 9:	Scan AB, Interview one.....	67
Appendix 10:	Scan AB, Interview two .....	67
Appendix 11:	Kiviks Musteri, Interview one.....	67
Appendix 12:	Procordia, Supply Chain definition .....	67
Appendix 13:	Procordia, APO Project goals (Extract) .....	67
Appendix 14:	Combined Change & Alignment table .....	67
<b>References</b>	<b>.....</b>	<b>67</b>

**List of Figures**

Figure 2.1 Ladder of radicalness .....	11
Figure 2.2 Function types (Mathiassen et al., 2001) .....	17
Figure 2.3 Strategic Alignment Model (Henderson & Venkatraman, 1999) .....	19
Figure 2.4 Research Framework .....	22
Figure 4.1 Procordia, Dimension relations .....	39
Figure 4.2 Scan AB, Dimension relations .....	44
Figure 4.3 Kiviks Musteri, Dimension relations .....	49
Figure 4.4 Change process: Supply chain .....	52

**List of Tables**

Table 3.1 Thematization of interviews .....	27
Table 3.2 Summary of interviewees .....	29
Table 3.3 Coding example (translated into English) .....	30
Table 3.4 Change classification, example .....	30
Table 4.1 Procordia, Contingency - Technology .....	35
Table 4.2 Procordia, Contingency - Environment .....	35
Table 4.3 Procordia, Organization .....	36
Table 4.4 Procordia, ERP .....	37
Table 4.5 Procordia, Change & Alignment .....	38
Table 4.6 Scan AB, Contingency - Technology .....	40
Table 4.7 Scan AB, Contingency - Environment .....	41
Table 4.8 Scan AB, Organization .....	42
Table 4.9 Scan AB, ERP .....	43
Table 4.10 Scan AB, Change & Alignment .....	43
Table 4.11 Kiviks Musteri, Contingency - Technology .....	46
Table 4.12 Kiviks Musteri, Contingency - Environment .....	46
Table 4.13 Kiviks Musteri, Organization .....	47
Table 4.14 Kiviks Musteri, ERP .....	47
Table 4.15 Kiviks Musteri, Change & Alignment .....	48
Table 4.16 High impact contingencies .....	50

# 1 Introduction

Commercial enterprise wide systems are today used widely in organizations looking for higher integration and standardization of their processes. The type of enterprise wide systems this study focuses on is the off-the-shelf solutions that go under the name enterprise resource planning systems (ERP-systems). The common concern of these systems is to integrate large parts of the organization and simplify the management of key business information (Cooper, 2008). This is usually achieved through the main technical characteristics of these systems, by using a shared database for the storage of all information within the organization. This approach enables high integration among different functions such as production, sales & marketing and warehousing. For example a single sales order can automatically update the stock levels and initiate production of the order in almost real time. Thus it is not strange that organizations have turned to these systems with the hope to claim some of the promised benefits, such as replacement of numerous legacy systems, reduction in operating cost, improved decision support and reduced inventory levels with improved customer and supplier interaction (Sumner, 2004). But these benefits are not easy to claim. ERP-systems are commonly known as hard to implement into organizations with few success stories in the business press. This has probably also affected the previous research within this field as the number of academic publications are vastly higher concerning the implementation phase of ERP-systems, compared to the phases before and especially after the implementation (Esteves & Pastor, 2001; Esteves & Bohorquez, 2007). Resulting in much of the ERP research still concerning common implementation mistakes and obstacles organizations needs to overcome (Chang, 2004; Al-Mashari & Al Mudimigh, 2003; Davison, 2002; Hong & Kim, 2002; Gargeya & Brady, 2005).

ERP-systems are interesting because of their scale and their nature as a ready-made-solution for organizations. Adopting a system like this is a challenge for organizations, throughout the life-cycle<sup>1</sup> of the system. The adoption and acquisition phases which are the two earliest phases for enterprise systems are usually performed with a huge amount of analysis performed. The importance of choosing the appropriate system that supports the business needs as well as possible is a vital aspect. But since the systems usually are off-the-shelf software they tend to force the organizations to adapt to the ERP-systems way of doing things, however this does not necessarily have to be a bad thing. It is claimed that these ERP-systems usually contain “best practice” processes of conducting work; processes developed by the vendor through the cooperation and knowledge of hundreds of firms within the same industry. This can be used as a good reason to adopt an enterprise system, in order to rationalize the organizational processes to one single uniform way of doing things (Magnusson & Olsson, 2009). Simply put choosing and adopting an ERP-system is not an easy decision process for organizations since it requires them to take a hard look into their business processes. Well made ERP adoption and acquisition decisions should lead to a high degree of initial alignment between the enterprise system and the organization.

Whether companies use an enterprise wide system or any other information system there is a need that the information system (IS) is in ongoing alignment with the business after implementation (Kalling, 2003). When we mention strategic alignment we regard it as achieving a match between the business and the IS when a system is being used. This can be

---

<sup>1</sup>The ERP life-cycle consists of six phases according to Esteves & Pastor (1999), namely Adoption decision→ Acquisition→Implementation→Maintainance→Evolution→Retirement.

related to the third and fourth phase of the system lifecycle, namely the maintenance and evolution phase. The initial alignment that hopefully has been achieved with the implementation of the system is not enough. An organization needs to continuously secure that alignment is achieved with every small change that the organization makes. This may be challenging out of an alignment perspective, considering the fact that organizations change all the time due to demands from the environment which we in this study label as contingency factors. Strategic alignment can still be seen as one of the top issues confronting IT and business executives which has been the case for more than 20 years (Symons, 2005). Moreover after 20 years of having IT and business strategy alignment as a top priority, little progress appears to have been made, implying that many companies remain in the first or second phase of the strategy alignment maturity model (SAM). This means that organizations either have no standardized processes, or alignment activities that are under development, such as processes structures and educational activities referring to the first and second phase of the strategy alignment maturity model (Symons, 2005). IT alignment can be seen as a by-product of strong IT governance (Noyes, 2008). This implies the importance of a structure in the organization and its processes in relation to IT and the ways of handling IT in order to achieve and maintain strategic alignment. It is therefore important that alignment gets monitored and measured, since alignment should be maintained after the system has been implemented.

### **1.1 Research focus**

So what happens with this initial alignment once the system is implemented? With a continuously changing environment organizations need to innovate and adapt to remain competitive. This makes an organization slightly more different for each change, compared to the original analysis made of the organization when the enterprise system was implemented. It is during this maintenance, and especially the evolution phase of the system life-cycle, that a proper alignment strategy must be in place within the organization. Otherwise the gap between the organization and the system may increase, and become a limiting factor that lowers the leverage of the system benefits. Thus the enterprise system needs to be flexible to be able to maintain an ongoing alignment with the organization. It is from this perspective we find our object of study, the enterprise system, interesting to evaluate. Since enterprise systems in general are regarded as being relatively inflexible (MacKinnon et al., 2008), we perceive that there is a gap in research within the maintenance and evolution phases concerning how this alignment is handled in a changing environment. In an overview of the research that has been done in the ERP-system area by Esteves & Pastors (2001) bibliography from 1997 to 2000 we saw that the implementation phase was the most popular research phase. When following this up in Esteves & Bohorquez (2007) second bibliography from the years 2001 to 2005 we saw that this was still the most popular phase. Hence we identified a lack of research within the area concerning evolution and maintenance of enterprise wide systems. This lack of research within the evolution and maintenance area is also stated by Esteves & Bohorquez (2007). With the statement that enterprise wide systems are inflexible (MacKinnon et al., 2008), the combination implies that organizations going through change must experience difficulties with the alignment of the ERP-system. When an enterprise wide system is perceived as inflexible one could further question if it is the organization or the system that will be the driving force for change and alignment. This lead us to the following research questions:

- 1. How are adjustments made in enterprise wide systems?*

We aim to answer the question through the following premises:



- a) We focus on ERP-systems, since they are considered to be the major branch of commercial enterprise wide systems.
  - b) We focus only on adjustments made in the maintenance and evolution phase of the ERP-system.
  - c) The adjustments are explored from the perspective of change and alignment between the organization and the ERP-system.
  - d) The types of changes of the ERP-system we will focus on are new functions, or new information made available to the ERP end users. Thus, excluding internal changes as for example improved scalability.
2. *What is the driving force to the adjustments: the organization or the ERP- system?*
- a) The initiative and demand of change must be originated somewhere; we want to find out whether it is the organization or the ERP-system itself that is the driving force for change, after the implementation.

## **1.2 Purpose**

The aim for this study is to clarify the relationships between the organization and the ERP-system operating within it, from a perspective of system and organizational change.

## **1.3 Target group**

With our aim to explore and deepen the understanding of the relationship between the organization and its ERP-system we hope decision makers in organizations will be able to be more proactive when planning and adopting new strategies and changes. We also hope this study will increase the academic interest of the evolution and maintenance phases of the ERP lifecycle since more and more organizations become interested in these topics, with their ERP-systems already implemented long time ago.

## **1.4 Delimitations**

Within the commercial enterprise wide systems definition we have already delimited to only ERP-systems. Furthermore we have focused on one particular module, the logistics module. Our definition of logistics in this study is that it covers the whole process from procurement of raw materials to the internal material flows until the finished products are delivered to customers. Therefore in some circumstances it could also be labeled as the supply chain. When looking at the changes made and the affected parts within the organization and the ERP-system, we delimit to specific areas of interest. Within the organization we focus on changes that affect organizational structures and processes. From an ERP-system perspective we focus on changes that affect the end user experience. These changes were categorized into concerning functionality or information. Furthermore we wanted to delimitate some of the contingencies within the organizational context. This study is delimited to organizations operating within the food industry with some kind of production as an organizational technology to process input to higher valued outputs.

The delimitation of the theory is mainly set by our research framework to the different dimensions in it, and the relationship between them. Concerning the contingency theory there exist other theories that are in the same field, but our rationale for applying contingency theory is because of its well-founded establishment in academia which is supported by Melan (1988).

## **1.5 Approach**

We identified a descriptive study best suited for our research questions. By aiming to find relationships and important factors concerning how changes are made and from where the drive for these changes comes, our study could act as a springboard for other researchers within this interesting area. To get an overview of the research area and increase our knowledge of our research question domain we will start with a literature study. The literature review will be based on two key areas, organizational theory and theory concerning information systems. These areas will then be further investigated with our research questions as our reference point. As this theoretical foundation develops we will start to design our research framework that will be based on the same theory. This iterative phase with simultaneous revisions of our theoretical foundation and research framework will then proceed until we reach a point of saturation. The criteria for when this point is reached is set to when we no longer can find new major topics within our research area. The research framework will then be used as a reference map for our work with gathering and analysing empirical data. Upon completion of the analysis, the final results will be presented in our concluding chapter together with a conclusion. More details about our approach can be found in the methodology section (Chapter 3).

## 2 ERP-systems and Organizational aspects

---

*This chapter presents the relevant literature we have used in order to be able to answer our research questions. The literature concerns organizations, information systems and the relationship between them, namely strategic alignment and change. The chapter starts with systems theory concerning organizations and the contingencies they need to adapt to, in order to achieve high performance. This is then followed by an explanation of the imperatives for change together with how we can classify organizational changes. In the last part we illuminate the characteristics of organizations and ERP-systems from our change perspective that is concluded with a short section describing strategic alignment. These topics are then combined into our own framework, to show how we could investigate the problem area with the right scope and focus, which this is presented in the final section.*

---

### 2.1 Design of organizational performance

There is no universal best way to organize and all organizational structures are not equally effective (Ford & Slocum, 1977). Rather organizations should be seen as open systems and must be individually designed to best handle their respective contingencies. This section tries to explain the nature of organizations and the contingencies that lie as a reason for an organization's structure that allow them to effectively perform their activities.

#### 2.1.1 Organizations as systems

In systems theory, systems may be defined as organisms, atoms, organs, solar systems and many other entities are subsumable under this definition (Buckley, 1967). The definition under focus here is social systems or organizations. Katz & Kahn (1978) applies a theoretical model for the understanding of organizations as an energetic input-output, in which the energetic return from the output reactivates the system. Organizations could then be seen as systems that are open in the sense that input of energies and the transformation of output create a further energetic input consisting of transactions between the organization and its environment. Moreover all social systems consist of patterned activities from a number of individuals and these activities may be complementary or interdependent with some common output or outcome (Katz & Kahn, 1978). These activities should be seen as something being repeated with a long duration bounded in space and time. Energetic inputs will lead to a transformation of this energy and create an output that will enable a cycle that is necessary for the survival of the system. All of these open systems require maintenance as well as production inputs in order to survive. Social organizations use many mechanisms for acquiring energetic input besides just selling their product. It is characteristic for any company to try to attain an advantageous position in its environment. Acquisitive and extractive procedures are then mechanisms to secure the ongoing input of material and thus arrest negative entropy (Katz & Kahn, 1978). In social systems some functions of the system may have different norms and values, than from the group as a whole. We thus speak about sub-systems within systems. These sub-systems have different roles within the system. Katz & Kahn (1978) thus bring forth various types of sub-systems with different functionings within a system; for example sub-systems that uphold the production, carry out transactions with the environment, systems that controls the other sub-systems and so on.

### 2.1.2 Task contingency approach

The design of an organization in order to achieve a high level of performance can only be done when account is taken to the contingent circumstances (Child, 1984). The contingency theory concludes that strategy and structure variances are the results of different demands and hence each organization is individually specific. The demands may come from the environment of the organization or the technology they are using to name a few of the factors. These will be further described in this section. The contingency perspective has evolved through systems theory when considering organizations as open systems. The survival of systems is seen to depend upon maintaining a balance of exchange in transactions with the environment sufficient to provide resources for its activities (Child, 1984). This means that there is always a threat to the success of an organization which the management needs to deal with. There is thus a lack of control over the situation which means that the context and conditions in which an organization's work is carried out have to be regarded as contingencies (Child, 1984). In order for an organization to survive it needs to adapt in order to match the environmental conditions that are constantly changing. Child (1984) argues that out of a contingency view, organizations need to be designed with some categories of contingency in mind: environment, diversity, size, technology and type of personnel. These contingencies carry a strong meaning regarding the conditions under which pressure for organizational change will occur (Child, 1984).

#### Environment

For an organization to achieve high performance it is dependent on the environment and whether this is variable and complex in nature, or stable and simple (Child, 1984). Variability is the presence of changes that are difficult to predict which creates an uncertainty. Complexity is referred to as the amount of extensive and diversified activities in an organization. Successful organizations according to Child (1984) tend to employ the following structural characteristics in a variable environment: 1) *Arrangement to reduce uncertainty* by including efforts to gain greater control of the conditions under which inputs are acquired and output disposed of, as well as staff support for sophisticated search and information processing activities, 2) A high level of *internal differentiation* such as a pressure to employ specialist staff to increase vertical integration. This may involve the establishment of new specialized departments, which increases the internal differentiation of the organization's structure. Moreover, with a great deal of external exchange, there is a pressure to delegate organizational decision-making to people who are 'on the spot' who can respond quickly and 3) *Intense level of integration*, achieved through flexible and participative, rather than formalized, processes. If an organization has many significant external changes to which they have to adapt and if the organization becomes internally differentiated through setting up specialized roles to deal with these changes, then the organization will also need to give particular attention to the maintenance and integration among its personnel. The differentiated personnel need more co-ordination with this attempt to adapt, which places a greater burden upon integrative mechanisms. It means that the co-ordinated response to new developments must be made without unpleasant delays. Child (1984) argues that contingency theorists have concluded that flexible, rather than highly formalized or hierarchical methods of co-ordination and information sharing, are appropriate in a variable environment.

Child (1984) discusses pressures for reorganization out of an environmental view and brings forth some factors for this: competitive pressures, economic conditions, and the intervention of government. Changes in world economic conditions have substantially shortened the time horizons to which it is realistic to plan ahead. An example may be the price-inflation in the early 1980's that raised uncertainties about the behaviour of consumers, whose patterns of

consumption made new peaks in anticipation of following major price rises. Moreover employment and legislation has changed the conditions under which organizations can be managed. This calls for a need for managers to secure more up-to-date intelligence about events in the external world and to evaluate and co-ordinate information more rapidly in order to respond to changing conditions. In other words, improved structural mechanisms for both lateral and vertical integration are required. Vertical integration may be achieved in the form of computerized information systems. When it comes to competitive pressures these may also provide a major stimulus for reorganization for example by reducing the number of management levels and thereby gaining staff economies. Lastly Child also mentions the increasing intervention of government and its agencies as a significant change in organizational environments. There might be new regulations for example that force companies to standardize and regulate policies centrally. (Child, 1984).

### **Diversity**

Child (1984) discusses the large American firms doing product diversification on a multinational level as a means for sustaining a path of continued growth. The study of these companies suggested that organizations that group their basic operations into divisions once the operations become diversified will have a greater possibility to achieve higher levels of performance. It is thus a tendency that large organizations are divisionalized with a spread of different products and operating in complex environments. With this size also communication problems come which in most cases are handled through decentralized structures which are often geographically or product division based (Child, 1984).

### **Size of organization**

With larger organizations comes a higher degree of bureaucracy in order to manage its many divisions and departments (Child, 1984). This leads to poor innovations from larger companies that are bound to a lot of rules. But still these characteristic companies are found to be more profitable and faster growing than many other (Child, 1984). Also worth noting is that among poorly performing major companies, the strength of the association between changes in size and changes in structure is reduced, compared with high performers (Child, 1984). The high performing companies appear to have matched their structures better to their size. Child (1984) also takes the environment, as earlier discussed, into account and relates it to a growing organization. The need for companies in a more variable environment to keep check on the formality in their organization, especially its routine elements, explains why it is the successful companies in a more stable environment that rapidly take on a bureaucratic type of structure as they grow larger.

### **Technology**

Technology in our case has two different definitions which both will be used and applied in this study. Child (1984) classifies these two definitions of technology as:

- the workflow process, or*
- the equipment employed in the workflow process*

When discussing the technology aspect of contingencies Woodward (1965 as cited by Child 1984) suggests that when organizations make structural arrangements to fit their technology, they secure a superior level of performance. Woodward viewed the technology as physical organization of workflows, and it can then be seen as either a rigid consequence of productions as in car manufacturing for example or as a fairly light plant and flexible production as in most of the service industries. Profitable firms were those according to

Khandwalla (1974) which had in definable respects adjusted their structures according to the 'mass output orientation' of their technology. This draws attention to the possible contingency that the standardization of production presents for structural design. Sophisticated controls are more readily applicable under standardized conditions, while delegation itself requires a framework of formal control. Thus the potential benefits of controls and delegation are probably greatest under standardized operating conditions within relatively stable environments (Child, 1984). The picture is changing though with today's new information technology offering a greater potential for control and adjustment under non-standardized and changing conditions. What Child (1984) also found was that companies for example using heavy plant and more rigid production systems, in particular the more profitable and faster growing ones, had significantly larger percentages of their total employment were given over to maintenance activities. In Woodward's (1980) later work she defined three different types of technology: 1) unit or small batch production which tend to be customer order operations meeting the specific needs of the customers, 2) large batch or mass production of standardized products and 3) continuous process production involving the highly mechanised manufacturer of a single bulk product for example chemicals. Woodward (1980) further states that organizational success was contingent on having the right combination of structure and technology. Flexible structures were found to be more suitable for small batch production and continuous process production while mass production tended to be more mechanistically structured.

New technology as a pressure for organizations to change is also discussed by Child (1984) suggesting that new technology may be used to effect changes in other organizational contingencies through for example economizing on manpower and on managerial overheads in order to arrest and perhaps reverse the inflation of organizational establishments. If new technology is applied to retain only a small group of long-serving primary segment employees, new possibilities will arise for dismantling the bureaucratic structures that were created in the days of large labour forces. From a structural point of view, difficulties can arise in the integration of specialists into line hierarchies that are a result of the new technology for example the need for system analysts. (Child, 1984)

## **2.2 Imperatives for change**

The relationship between information technology and organizational change has been of general concern within the field of information systems. Unfortunately there is not a clear generalizable theory about the relationships between the two. Maybe because the variance in personal biases, and theory construction IS researchers have used. Markus & Robey (1988) have built upon Pfeffer's (1982, according to Markus & Robey, 1988) work about three perspectives on action in organizational theory by identifying three causal structures of the theoretical models within IS and organizational change. The structures are built from the perspectives which implicates that it is either external forces that cause the change (technological imperative), that people act purposefully to accomplish intended objectives (organizational imperative) or that change emerges from the interaction of people and events (the interactive perspective). (Markus & Robey, 1988)

The *technological imperative* views the technology as a force that determines or constraints the organizational and individual behaviour. Thus the actions made by organizations and individuals are not seen as conscious and foresightful choices but rather as the result of external constraints and forces that the social actors have little control over. Examples of theories originating from this perspective can be theories that predict changes in the organizational structure as an impact of computers. These changes can vary from changes in

the centralisation of decision making to the size and number of hierarchical levels within the organizations.

Although many of these theories appear interesting, the empirical work generated within the technological imperative has mainly resulted in contradictory findings. This has led to the ideas that contingencies can affect the relationship between information technology and structural change. Such as in an uncertain environment the impact of computers can support a decentralized decision handling but in a stable environment it strengthens the centralisation within the organization. Although this is a bit more flexible view on the effects, the technological impact is still seen as a force that determines and constraints organizational and individual behaviour. Technological imperative analysts hold that information technology is responsible for impacts such as change in organizational structure, skill enhancement or change in employment opportunities. Consequently this leads to recommendations of slowing, stopping or accelerating the rate of changes in the information systems or selecting information systems with particular packages or features. (Markus & Robey, 1988)

The *organizational imperative* in contrast to the technological assumes almost unlimited choice over technological options and almost unlimited control over the consequences. It is assumed that choices occur before the action itself and that all actions are goal oriented. Simply put, this perspective holds that social actors such as organizations design information systems to satisfy organizational needs for information, making the information system the dependent variable. This imperative can be exemplified within the theories that propose different organizational design alternatives by which organizations can handle the information needs in uncertain environments, such as using slack resources, creating self-contained organizational units or building information systems.

A common belief is that humans and organizations in general as social actors can influence the information system's characteristics and capabilities. Here the contextual variables are seen as contingencies that the managers should take into account, were the information system is designed to be a tool for solving organizational problems. Also in this case the empirical support has turned out to be limited with the lack of complete tests of the organizational imperative. It is likely that analysts with an organizational imperative perceive the consequences of information technologies as effects of the choices and behaviours of managers and system designers. (Markus & Robey, 1988)

Lastly the *interactive perspective* holds that the uses and consequences of information technology emerge unpredictably from complex social interactions. Central concepts from this perspective are the interplay of conflicting objectives and preferences, mainly driven by the existence of nonrational objectives and choice processes. One research approach to this is exemplified by a study that aimed to find the strategies developed by the social actors, to cope with the gap between technology and work demands. Instead of identifying the factor that drove the change, the social actor or technology, the research focuses on the dynamic interplay among actors, context and technology. Other arguments for the interactive perspective are that the same technological artefact can create different types of change in different organizations. Thus the inherent characteristics of the artefact cannot be drawn to be the sole cause, but more as an occasion for structural change when put into an organization.

In order to be able to predict effects, the interactive perspective requires a detailed understanding of the organizational processes, knowledge about the intentions of actors and the features of information technology. This refusal to acknowledge a dominant cause of

change has also lead to the contribution of making the theoretical models based on the emergent perspective harder to construct. An analyst with an interactive perspective would attribute outcomes to an unpredictable interaction of technological features and the actor's intentions. By doing so some might argue that prediction is impossible to determine within the interactive perspective, while others might advocate extensive user participation in the different phases of the information system lifecycle. (Markus & Robey, 1988)

## **2.3 Organizational change**

Organizations have always needed to change and adjust. But the forces that create the need for change have become stronger in recent times. Organizations have gone from performing periodical changes as their strategies and business scopes developed, to being in a state where there is a continual change process within the organization. The movement towards the ongoing change process can be partly explained by the transformation of the change process itself. From mainly concerning structural methods, like formal job descriptions and rules, organizations nowadays rely more on the intelligence and initiatives from all the people in them to improve their way of working. This has resulted in less dependency on the schemes and plans top managers have for initiating change as the initiative towards a change has been spread out through the whole organization. Although the phase of being in a change process has almost become a standard phase to be in for organizations, there are still many barriers to successful organizational change. Management literature has tried to capture the pitfalls and obstacles that could prevent a longlasting successful change. (Child, 2005). But for this study we will mainly focus on the drivers to change and the varieties of organizational change, in our aim to clarify the connection, or lack of connection, between the organizational changes and the vital information systems that operate within them.

### **2.3.1 Drivers for change**

One way to classify the drivers for organizational change is into two types; internal and external. Out of these two the external driver could be seen as the most fundamental one for organizational change in the longer term. Mainly because the external driver over time changes the fundamental ground rules the companies operate in. The internal drivers on the other hand are the power of the organization's will to develop aggressive strategies and innovative ways of working that their competitors will have to face. (Child, 2005)

*External drivers* can take the role as either inducements to introduce change, or as something pressuring that triggers a change. Many of the dimensions of globalisation can for example be considered as external factors. Institutional liberalization or regulations can create opportunities to enter new markets, as well as the pressure to change the corporate governance and environmental standards. Other characteristics from globalisation that could become external drivers to change are technological developments, rising educational levels, demographic changes, or growth of critical social movements. All these changes in the business environment can create the need for organizations to actively manage their boundaries. Non-core activities could become targets to outsourcing and parts of the production could get pressured to be distributed around the globe, to places where it could be more cost advantageous. This, combined with the increased competition many industries are facing as an effect of lower barriers for new entrants, leads to something called *hyper competition*. With a high level of competition and increased velocity of change, the external drivers to change pressure organizations to speed up their change processes whether it is a matter of reorganization, acquisition or change in focus or strategy. Consequently Child (2005) suggests that organizations ignoring these external drivers by holding on to existing



organizational arrangements simply live in greater danger for their survival than their competitors.

The *internal drivers* on the other hand focus more on how organizations respond to the external developments. Some organizations develop strategies that are more likely to encourage change and evolution in their organizations than others. Different organizational aims have different impact on the organizations, as if they are more or less likely to encourage change and evolution internally. For example an organizational aim to diversify and obtain a leader role with first mover advantages is more likely to encourage change and evolution than an organizational aim of focus with a defensive posture. Consequently decisions made by senior managers within these topics are highly likely to influence the organizational attitude towards change. With this background in the initial drivers for change in organizations we will now try to clarify the varieties of organizational change and how they can be classified.

### 2.3.2 Classifying change

When thinking about different varieties of change, the different types can easily become overwhelming. Merge's and acquisitions, outsourcing, networking of supply chains, cost cutting, reengineering, refocusing, restructuring, downsizing, human and organizational development and so on could all be seen as different labels within change. By ignoring these labels and instead focusing on the key underlying characteristics, Child (2005) suggests that some sense and structure can be found within the, at first chaotic appearance of the confusing labels. Out of these, three dimensions of change are found as particularly important. These are:

- How radical the change is
- Whether the change is planned or emergent
- The breadth of focus of the change

The following part of this section will aim to clarify these three dimensions and how they can be used to identify and classify organizational changes.

#### How radical the change is

When thinking of how radical a change is and how it should be carried out, Marshak (1993) argues that we tend to use metaphors. By identifying four metaphors that incorporate different assumptions Marshak (1993) makes it easier to classify how radical the change is. These metaphors could be seen as a ladder where the first one is very basic and short sighted, and as we go further up the ladder we get to better suited change philosophies for organizations of today. Below is an illustration where we have put the four metaphors into a ladder together with a short description of each metaphor.

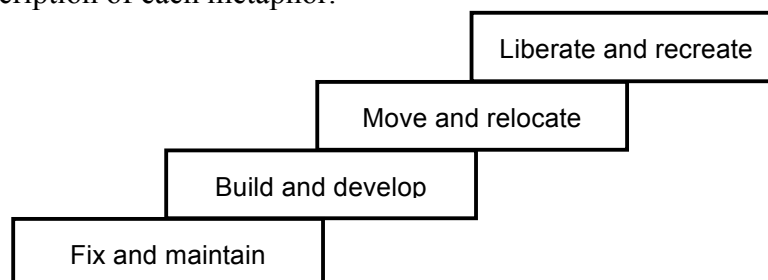


Figure 2.1 Ladder of radicalness

The first one, *fix and maintain*, can be seen as trying to fix things as they are without questioning the source for the need to fix it. Although organizations need fix and maintenance, this metaphor avoids more fundamental rethinking of the current set up. This could obviously be a strong limiting factor if the current organizational set-up is not able to cope with the new circumstances. Thus this metaphor could be seen as a reflection of a resistance towards change, rather than willingness to consider that a change could be necessary. (Child, 2005)

The *build and develop* metaphor extends on the previous fix and maintain philosophy by broadening the scope a bit and covering a wider set of parameters within the existing system. It can be seen as while the fix and maintain metaphor removes the learning part from change, the build and develop example involves learning, but within the current boundaries. Child (2005) exemplifies these kinds of changes as driven by annual targets for performance improvements often conducted by interdepartmental teams. The metaphor also encourages consultation between managers and individual staff in the change process, but is still restricted to the base set up of the organizational system and its borders.

*Move and relocate* involves organizational transition from state A to B. This means that the parameters from the existing organizational system are being changed, but the outcome of the change is predefined and well known. Top managers are highly likely to have an extensive involvement in this kind of changes even though they probably will encourage and rely on other people for the more detailed design and planning. Typical changes that can be classified within the move and relocate metaphor are when an in-house activity is being outsourced to a third party, organizational structure and systems are integrated into a new parent company or a centralised organizational structure is being changed to a decentralized one. (Child, 2005)

Finally the fourth metaphor, *liberate and recreate* is what Child (2005) argues is the best suited change philosophy for organizations of the future. Here the change is not a controlled transition from one point to another, but rather a “*continual open-ended process of evolutionary discovery*” (Child, 2005, p.283). The key point here is to get over the anxiety and fear of the change that usually has its roots in the uncertainty of how change will impact jobs. Child (2005) mentions that organizations that are unwilling to provide employment guarantees are more likely to encounter these kinds of challenges when trying to archive this attitude and process towards continual change. But the effort could be well worth it to create new possibilities of change that are not constrained by previous assumptions and norms.

There is not a clear best way to handle change and each metaphor has its moments where it would excel. Depending on the other two dimensions of change, different change approaches could be suggested. (Child, 2005) What we want to focus on though is the four classifications of how radical a change is with the help of these metaphors.

### **Whether the change is planned or emergent**

In one way all changes are planned, either in the way decisions are made to initiate a change, or it is decided to encourage the emergence of changes throughout the organization. Child (2005) points out that it could be useful to make a distinction between planned and emergent change since they have a difference in the degrees of prescription and initiative. The planned change is usually initiated and driven by the top management as they set goals or targets for improvement. The stages of a planned change can briefly be described as in the following parts. Some kind of pressure or opportunity emerges and the top management decides to respond to the external drivers or conclude from their own internal drivers that a change is

desirable. Top management then evaluates the alternatives and choose one decision to realise. Then the change is implemented and evaluated to provide feedback if further change is needed. Child (2005) also mentions that a change agent often is used in changes classified as planned. The change agent would then be a person that is responsible for the management of the change effort with the aim to make the change easier to implement. This person could be either an internal employee or an external consultant depending on the requirements of the change.

An emergent change in contrast is usually initiated from lower operative levels in the organization. This differentiates the emergent change from the periodic programs of planned change as change becomes a continuous and decentralized process. This could rely on the observations that a small group of top managers cannot decide the appropriate response in a large corporation. Instead their agenda within change would become to encourage innovations from operating units and then make sure they get distributed throughout the organization where it is appropriate. The top management's role changes to specify the general direction for change and then create a supportive climate for it. (Child, 2005) So simply put, if the change is coming from the top it is usually considered as a planned change and if it is initiated from the operative level it usually is an emergent one. These two types of changes have slightly different characteristics even if they share a common ground.

#### **The breadth of focus of the change**

A change can be made at different levels, ranging from individual jobs and the people that carry them, to parts of the organization or the whole organization. Just as well as its focus can vary from very narrow to broad. Although Child (2005) mentions that it can be misleading to separate areas and levels of a business that gets affected by a change the initial aim of the change in this matter can still be used for classification of the change.

## **2.4 Organizational characteristics**

Change often has a direct impact on the structure of the organization. New structures could be seen as a response to a driving force for change. Processes are regarded as work processes in this study that have a close relationship to changes. New technology or changes in the current technology are likely to alter our ways of performing our tasks, which have both an impact on our structures and on our work processes.

### **2.4.1 Structure**

The structure of organizations is described and defined in several ways within organizational theory. The variances can probably be due to different analytical levels of the system. Senior (1997) explains organizational structure as something that is needed to get the work done, this is achieved by grouping of individuals and the activities they do into departments or divisions. The work is then allocated to the members of the organization for its execution. Hence structure enables allocation of responsibilities, grouping of functions and increased control and coordination. Everyone does not agree though, that structures need to be forced through the management. Mohrman et al. (1998) points out that structure can be created locally through arrangements and patterns of practice that a unit establishes to do its work. These local structures do not have to conform to the formal prescribed structure, but work more as local adaptations and extensions to the prescribed structure. These structures can take form as collaborative behaviours for information sharing and joint problem solving by the establishment of social structures, teams, information connections or linking roles at the local level.

Child (2005) describes organizational structure as one of the vital components of organizations. The organizational structure is then further divided into two parts, basic structure and procedures. The basic structure takes the form as previously mentioned organization charts, job descriptions, constitution of boards, committees, working parties, task forces and teams. Thus the basic structure is more of an outline or constitution. Child recommends the basic structure to be formed in a general way to allow local adjustments without the need to change the general structure, mainly because changing the general structure can easily create disturbance. The second part of organizational structure, the procedures, focuses more on behaviours. Rules and standards are included here to clarify the expectations of the organizational members. If the expectations are hard to make explicit this could also include required quality levels of the output they produce. Schedules are also considered to be a part of the structure, and are considered to be a formalized way of handling recurring tasks. Schedules mainly increase efficiency by allocating time and resources to be available when needed. Finally Child mentions systems as a part of the organizational structure. These contain both schedules and rules and usually technology support such systems for knowledge management, inventory control etc. A common core of the computer systems within the organizational structure is that they rely on collection, analysis and distribution of data. (Child, 2005)

Another way to characterize the organizational structure is in terms of six dimensions: formalisation, specialisation, hierarchy of authority, centralization, professionalism and personnel ratios. These are mainly concerned with the decision handling, span of control, personnel ratios, amount of documentation and so forth existing in the organization. Common characteristics for all six dimensions are clear quantifiable measurements for each dimension, for example professionalism can be quantified calculating the employee's average number of years of education. (Daft, 2007)

Although the different perspectives and descriptions of structure mentioned here there is a common ground to be found. Bartol and Martin (1994) define structure as the following:

*“The formal pattern of interactions and coordination designed by management to link the tasks of individuals and groups in achieving organizational goals.” (Bartol and Martin 1994, p.283)*

Although we like this description it does not fully comply with the ideas of Mohrman et al. (1998) which imply that structures can be created locally on an operational level for example in the aim to solve a joint problem. Furthermore we would like to include both informal and formal organizational structures in the definition. Consequently we in this study use a slightly modified definition of Bartol and Martins (1994) version. By removing the requirement of formal patterns and management involvement to the structure design, we believe the definition complies with the previously described theories about organizational structure. This has resulted in the following definition of organizational structure that we use in this study:

*“The pattern of interactions and coordination designed to link the task of individuals and groups in achieving organizational goals.”*

## **2.4.2 Processes**

Work processes or organizational processes are referred to in this study as the working procedures performed by the people in the organization. More in detail Agostini et al. (1996) defines a work process as a relation involving some participants, sometimes requesting some services meeting specific conditions of satisfaction and sometimes performing them. A work

process is moreover constituted by conversation made upon communicative events (of multimedia nature). Sometimes work processes are clear but sometimes work processes needs planning, and there might be several alternatives when performing a work process. All work processes should be seen in relation to its context. (Agostini et al., 1996). Work processes can be executed over national borders or simply be a procedure in one department of the organization. Donghui et al. (2004) consequently talk about intercultural collaboration workflows containing both intra-organization work processes and inter-organizational work processes. The technology must support these work processes or in other cases the work processes must support the technology (Jorgensen & Lassen, 2006: Allen & Abate, 1999). For example an information system's implementation or alteration might in turn alter the work processes that are related to this area.

Further work processes may have different characteristics and some special type of work processes will be discussed below, these work processes are characterised by emphasizing certain types of people (professional work processes) or communication aspects of a work process (communication-based work process):

First, *professional and managerial work* takes place in organizations that form processes (Konnersman, 1997). The result of these work processes is not products made in wood, steel or plastic and so on, but products that are composed predominately or even entirely of data. This may include products such as business plans, forecasts, price lists and computer software (Konnersman, 1997). The outputs of professional work are seen as complex assemblies that professional work processes produce. Moreover these assemblies that result from the professional work processes are the product of numerous decisions made by the people involved in these processes (Konnersman, 1997). More importantly, many of these decisions are logically, and therefore temporally ordered. Just as a computer cannot be assembled before its subassemblies are produced, nor its subassemblies before its components, neither can a business plan be assembled without first making the decisions that produce the data from which they are assembled (Konnersman, 1997).

Secondly, *communication-based work processes* are fundamental to the organizational work activities, and are defined as work processes that are accomplished through conversations and communicative practises between individuals. (Watson-Manheim & Belanger, 2002) Examples of these types of activities are sharing of corporate knowledge and culture, negotiation, conflict resolution, information gathering and spreading of information. Communication-based work processes are important to the functioning of the organizations and teams. For example with informal communication it is important to transmit organizational knowledge across the different functional and hierarchical levels. Knowledge is created as individuals exchange and combine knowledge in social contexts through mechanisms such as meetings and telephone conversations. Information technology may increase knowledge sharing by providing a central repository, and tools for finding and extracting needed knowledge. Coordination of organizational activities often occurs through communication between employees and their management, and involves "integrating or linking together different parts of an organization to accomplish a collective set of activities". Regardless of the specific job functions or objectives, these processes are crucial to effective organizational or team performance. (Watson-Manheim & Belanger, 2002)

## 2.5 IS characteristics

As we have identified characteristics in the organization of particular interest that can change, we in this section will clarify the type of characteristics in an information system that is of particular interest for this study. Information systems can be characterized on different abstraction levels. Mathiassen et al., (2001) considers information systems as built up from three distinct components: model, function and interface. The model component contains a dynamic representation of the problem area the system operates in. The function component makes the model usable to the end users by enabling them to read, update and get signals from the model. Finally the interface component connects the system to its environment, either to human actors or other actors such as other systems. Since our study is delimited to ERP-system changes that result in new functionality or new information for the end-users, we found the definitions of the model and function-components of particular interest for this study.

### 2.5.1 Model

The main purpose of the model component is to provide current and historical data from the problem area to the function component and in extension the interface component that presents the data to the end users or other systems. Consequently the model component has to involve all the relevant data that is used to administrate, control or observe the problem area. A key concept for the model component is structure. Mathiassen et al., (2001) highlights the importance of structuring the model component so it has the same structure as the user's perception of the problem area. To maintain this alignment of the view on the problem area it is also important that changes within the problem area get updated in the systems model component since it is the system's representation of the same problem area. The model component and the functions components are often closely coupled, meaning that the choice of functions the system will have to provide, affects the structure of the model component to certain degrees. Simply put the model represents what kind of information the IS stores and the structure of it. Thus a change in the model could be made by adding a structure for new information that previously was not available. (Mathiassen et al., 2001)

### 2.5.2 Functions

Functions could be seen as the defining component of what the system can do. From a traditional perspective functions were seen as calculations made by the system. Provided by an input, these calculations were then delivered to the user through an output. Mathiassen et al., (2001) exemplify this with a classical salary system where the input could be the amount of hours worked and the rate of the salary, the system then calculates the salary and sends it to the user through the output. It would in this way be easy to understand what the system did, it calculates salaries. But large modern systems have more functions and it is not always easy to understand what they do. For example a system controlling a nuclear reactor could need functions to read the current state of turbines, be able to turn off some parts of the plant and so forth. The increased amount of functionality in larger complex systems makes them less tangible. (Mathiassen et al., 2001)

When a function is stripped down to its essence, it usually conforms to the following pattern. First it is called, and then the function is processed and results in a change in the model component, or a reaction in the problem or use area. From this pattern the following definition of a function that we also adopt in this study may be derived:

*"A part of the system that makes the model usable to actors"*

(Mathiassen et al., 2001, p.168 translated)

Furthermore functions can be classified into four different types as Mathiassen et al., (2001) suggest: update, signal, read and calculation functions. Figure 2.2 illustrates where they are initiated, area of use (AOU) or problem area (PA), and the implication of the initiated function in the interface (I), function (F) or model (M).

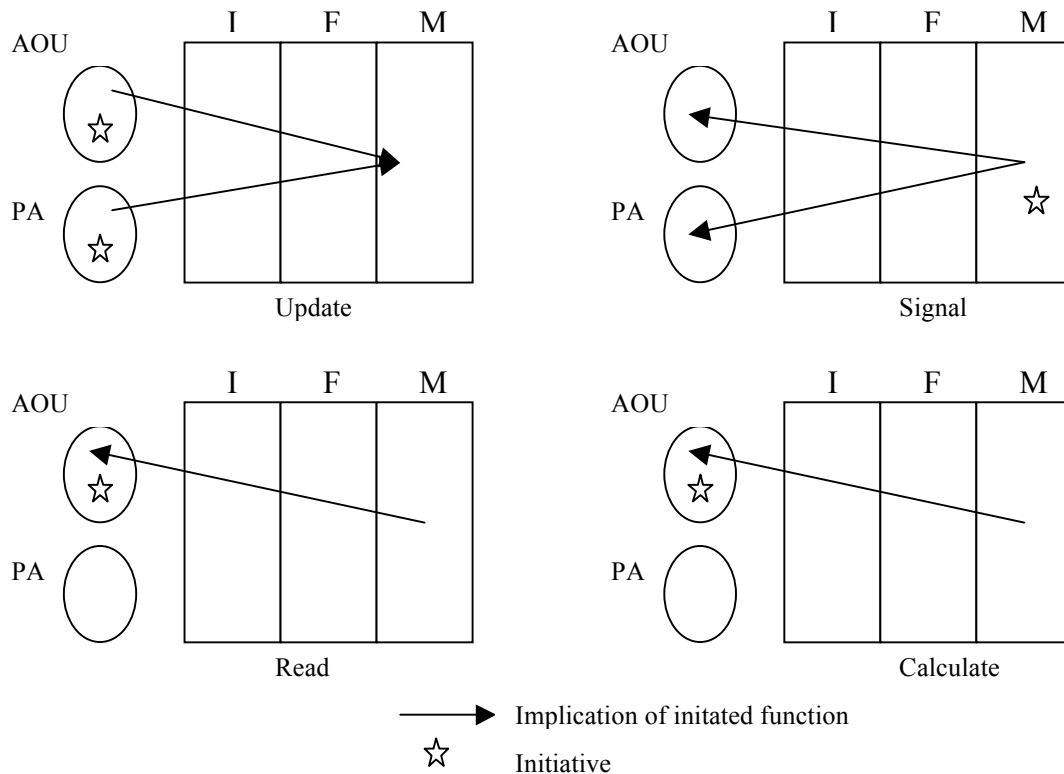


Figure 2.2 Function types (Mathiassen et al., 2001)

As the function class name implies an update function is activated by an event in the problem area and results in a change of the model state. A function of signalling class is activated from a change in the model and results in a reaction in its environment, either as an action within the problem area or to inform the actor's in the area of use. A read function is activated from a need for information in an actors work task and then shows relevant pieces of the model. Finally the calculation functions initiate from the need of information from an actor where calculation is needed. The needed data for a calculation can be received from either the actor or the model of the system.

## 2.6 Strategic alignment

As mentioned earlier there is a need for organizations to achieve an alignment between the business and IS in terms of for example unified goals between the business and IS people and supported processes between the system and the organization. Henderson & Venkatraman (1999) saw the lack of fundamental frameworks that strive to understand the potential of IT for tomorrow's organizations. This model has come to be one of the most widespread and accepted models among the alignment community (Silva et al., 2006). It is a model for conceptualising and directing the emerging area of strategic management of information technology (Henderson & Venkatraman, 1999).

The model is defined in terms of four fundamental domains of strategic choice: business strategy, information technology strategy, organizational infrastructure and processes, and

information technology infrastructure and processes (Henderson & Venkatraman, 1999). Henderson & Venkatraman (1999) state that the anticipated value of IT investments is not reached in most cases and that this is due to the lack of alignment between business and IT strategies of organizations. The definitions of strategy involve both a *formulation* aspect which includes decisions pertaining to competitive product-market choices and the *implementation* aspect that includes choices that pertain to the structure and capabilities of the firm to execute its product market (Henderson & Venkatraman, 1999).

Their concept of strategic alignment is based on two fundamental assumptions: the first being that economic performance is directly related to the ability to create a strategic fit between the position of an organization and the design of an appropriate administrative structure to support the execution of this position (Henderson & Venkatraman, 1999). The second assumption is that this strategic fit is dynamic, meaning that choices being made by one business enterprise of firm will over time evoke imitative actions which necessitate subsequent responses. Thus strategic alignment should not be seen as an event but as something continuously being shaped hence more like a process than an event. No single IT application could deliver a sustained competitive advantage, but this is rather obtained through the capability of an organization to exploit IT functionality on a continuous basis. To do this we need a fundamental change in managerial thinking about the role of IT in organizational transformation, as well as understanding the critical components of IT strategy and its role in supporting and shaping business strategy decisions. (Henderson & Venkatraman, 1999).

The proposed model developed by Henderson & Venkatraman (1999) tries to deal with issues such as: the implications of IT in an organizations business operations, possible alternative perspectives for leveraging information technology capabilities for business operations, different executive roles of senior management for leveraging IT capabilities, organization issues about the IT function and the role of IT outsourcing, and the appropriate criteria for assessing IT-based benefits.

### **2.6.1 Strategic Alignment Model**

The concept of strategic alignment is based on two dimensions as suggested by Henderson & Venkatraman (1999): strategic fit and functional integration. Strategic fit recognizes the need of any strategy to address both external and internal domains. The external domain refers to the organizations arena where it competes and is concerned with decisions about what products to offer and strategies that differentiate an organization from their competitors. The internal domain concerns the logic of the administrative structure, for example to apply a divisional or matrix structure within the organization and the redesign of critical business processes.



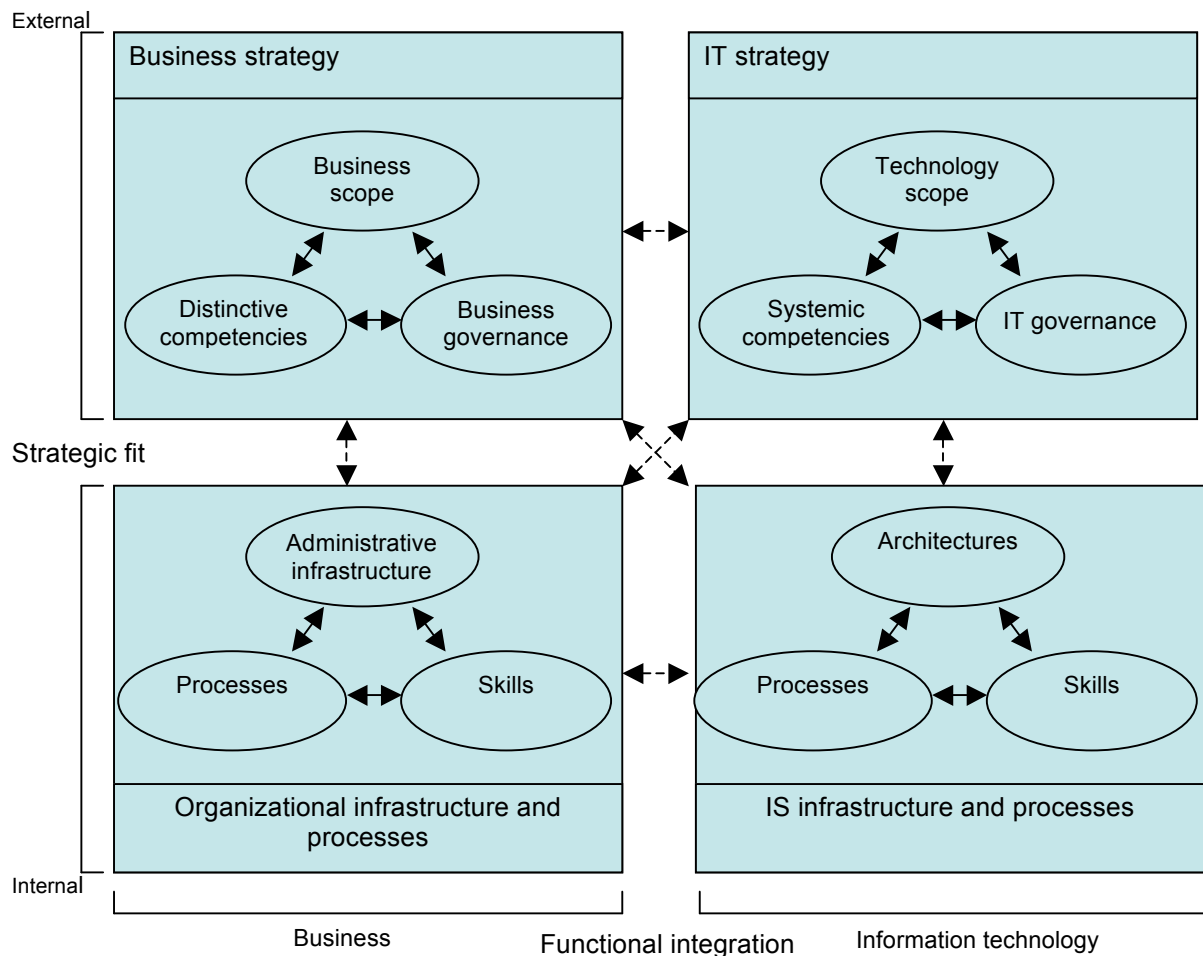


Figure 2.3 Strategic Alignment Model (Henderson & Venkatraman, 1999)

IT strategy should be articulated in terms of an external- and internal domain. The first refers to how the firm is positioned in the IT marketplace and the internal domain refers to how the information system infrastructure should be configured and managed (Henderson & Venkatraman, 1999). It is proposed by Henderson & Venkatraman (1999) that the position of the organization in the *IT marketplace* in the external domain involves three sets of choices:

- Information technology scope: Those specific information technologies that support current business strategy initiatives or could shape new business strategy initiatives for the firm.
- Systemic competencies: Those attributes of IT strategy that could contribute positively to the creation of new business strategies or better support of existing business strategy.
- IT governance: Selection and use of mechanisms (joint ventures, strategic alliances and so on) for obtaining the required IT competencies.

These three sets of choices in the external domain are in turn analogous to the three choices in the business strategy block which are presented here (Henderson & Venkatraman, 1999):

- Business scope: Deals with choices pertaining to product market offerings in the output market.
- Distinctive competencies: Deal with those attributes of strategy that contributes to a distinctive, comparative advantage to a firm over its competitors.

- Business governance: Involves make-versus-buy choices in business strategy. Such choices cover a complex array of inter-firm relationships such as strategic alliances, marketing exchange and technology licensing.

When it comes to the *internal IS domain* it must address at least three components (Henderson & Venkatraman, 1999):

- IS architecture: Choices that define the portfolio of applications, the configuration of hardware, software and communication, and the data architecture that collectively define the technical infrastructure.
- IS processes: Choices that define the work processes central to the operations of the IS infrastructure such as systems development, maintenance, and monitoring and control systems.
- IS skills: Choices pertaining to the acquisition, training and development of the knowledge and capabilities of the individuals required to effectively manage and operate the IS infrastructure within the organization.

These three sets of choices are in turn analogous to the three internal choices in the business strategy block which are presented here (Henderson & Venkatraman, 1999):

- Administrative structure: Structure of the firm dealing with roles, responsibilities, and authority structures.
- Processes: Processes that support and shape the ability of the firm to execute business strategies.
- Skills: Those skills that is required within the business domain to execute a given strategy.

This distinction between internal and external is important since we today should consider IT to be a support function that is essential to the business of the company. But traditionally managers think of the latter components (internal) since IT is not seen as a part of their business strategy (Henderson & Venkatraman, 1999). This does not imply that the internal domain is unimportant or secondary, but there needs to be an adequate fit between the two internal and external dimensions which is referred to as a strategic fit in their model. Moreover, there is a need to integrate the business and IT domain which is referred to as functional integration (Henderson & Venkatraman, 1999). We need to integrate the IT strategy and the business strategy where we consider how choices made in the IT domain impact those made in the business domain and vice versa. Henderson & Venkatraman (1999) specify two types of integration between business and IT domains, with the first one being strategic integration and the second one being operational integration. Strategic integration is the link between the business strategy and IT strategy that reflects the external components. More specifically it deals with the capability of IT functionality to both shape and support the business strategy. (Henderson & Venkatraman, 1999). The second type deals with the internal domains, namely the link between organizational infrastructure and processes and IS infrastructure and processes. This type concerns the importance of ensuring internal coherence between the organizational requirements and expectations and the delivery capability within the IS function (Henderson & Venkatraman, 1999).

## 2.6.2 Strategy perspectives to achieve alignment

The question of how we conceptualize and achieve this alignment is raised next and Henderson & Venkatraman (1999) point out that effective management of IT requires a balance among the choices made across all four domains. It is then necessary in the SAM to recognize the multivariate relationships, or more precisely the cross-domain relationships which there exists four of (Henderson & Venkatraman, 1999). These cross-domain relationships act as different driving forces that an organization may have, and are referred to as different perspectives. These driving forces may come from either the business strategy side or the IT strategy side which means that it is either the business strategy or IT strategy that act as enablers in the organization for strategic alignment. Depending on the perspectives the roles of the top management may vary from being a visionary to a strategy formulator and also the IS management takes different roles that may include acting as a technology architect or a catalyst.

## 2.6.3 Implications of strategic alignment

The strategic alignment model as stated by Henderson & Venkatraman (1999) reveals that a fundamental shift in the focus of the IS function is needed from an internal orientation to a strategic fit within the IT domain, namely the external IT marketplace in terms of scope of technology, desired level of competencies, and the location where governance is taking place. Moreover Henderson & Venkatraman (1999) argue that future challenges deal with the selection of appropriate alignment perspectives (four of them) that best suit the business. This means that decision makers need to know what type of business they are running and what type of perspective that would be suitable for their organizations. This argument requires business leadership to consider a broader vision of the potential role and scope of IT within organizations (Henderson & Venkatraman, 1999). It is also important that the diversity of the roles is recognized and that the right role is present for the right alignment which is an important enabler for strategic alignment (Henderson & Venkatraman, 1999).

### Complementary models of strategic alignment

Gutierrez et al. (2009) discusses the factors affecting IT and business alignment where they refer to three other models beside the SAM which specifically addresses the analysis of the factors that impact strategic alignment. Two of these will be presented here. Reich & Benbasat (2000) proposed a model with four factors:

1. Shared domain knowledge between IT and business executives
2. IT implementation success
3. Communications between IT and business executives
4. Connection between IT and business planning.

These factors are thus key elements for creating a strategic alignment between these two areas. Another model by Chan et al. (2006) can be used to explain the factors affecting strategic alignment which is in some parts is similar to the previous one and includes:

1. shared domain knowledge
2. planning sophistication
3. prior success
4. organizational size
5. environmental uncertainty

Shared domain knowledge is defined by Reich & Benbasat (2000) which is also supported by Chan et al. (2006) as the ability of IT and business executives, at a deep level, to understand and be able to participate in the others key processes. The shared domain knowledge was found in their study to influence long-term alignment while all four factors were influencing the short-term alignment. This indicates the importance of shared domain knowledge among the organization to maintain an ongoing alignment.

## 2.6.4 Criticism of strategic alignment

The theory of strategic alignment presented is perceived as being on an abstract level that is not that very concrete, which makes it less suitable for our study where we sometimes are on an operational level looking at changes in work processes and structures. Furthermore the definition of alignment varies among researchers as well as whether this is an ongoing process or not (Maes et al. 2000). We do not intend to, based on this theory, measure strategic alignment in our case organizations or for that reason apply it in full scale in our analysis. Instead this rather brief presentation of strategic alignment is considered as a factor in the background for changes. Changes that are made within the ERP-system or organization have the purpose to align the two to some extent. Hence we find it important to understand the background and the need for this alignment.

## 2.7 Research framework

The research framework (Figure 2.4) is designed to include the key components from our theory chapter. Since there is no new theory within the framework the different components of the framework are only briefly described to avoid redundant descriptions of the concepts. Since the framework is based upon our interpretation of the theory we would also want to mention that there could be a slight form of bias of how we interpreted the theories and how the framework ended up. Although, all of the main components from the framework are represented in the literature in which our theory originates from.

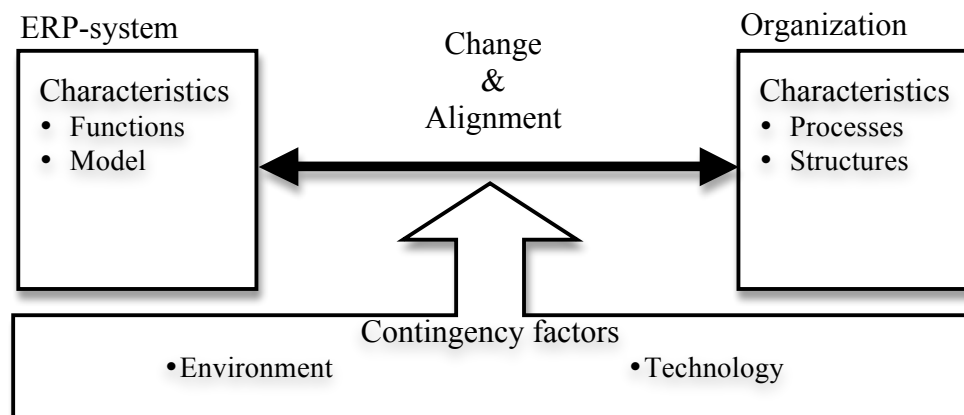


Figure 2.4 Research Framework

The framework consists of two vital parts of the research problem, the organization and the ERP-system. A change can be initiated in either of these parts and therefore also change the alignment between them. The double-headed arrow between the two parts visualizes the change of alignment. Moreover the double-headed arrow which goes in both directions also visualizes that the change can be initiated from either of, or both of the components referring back to the imperatives for change. But there are more vital factors that affect the alignment, as a result we have the contingency factors in our framework. These are combined into a group of factors (just as the organization and the ERP-module) that affects the change and

alignment process. The contingency factors were then delimited into two core contingencies; environment and technology. By identifying changes within our problem area and then gathering the information from these dimensions concerning the change we believe this framework will be able to assist us in our research.

### 2.7.1 Framework components

This section describes the dimensions of our research framework and their relations in further detail, in our aim to use it as a tool to answer our research questions.

Within the *organization* part we focus on changes in processes and structure. Both of these components are in focus from an operational level. A change in organizational structure could be changed roles for employees, new reporting duties, and changed task description. A change in an organizational process is thus also on a smaller and more detailed level. We will mainly not focus on comprehensive process changes that could involve departments and divisions but rather on individual level such as how a certain task is performed like in work processes. Except delimitating the study, these factors also serve as detectors to find the initial driver for the change. If a change that affects the ERP is rooted in a change of organizational structure or process, the organization will be considered as the driver for the change.

The *ERP-system* is divided into the two general system components; model and function. By generalizing into these two components we want to focus on changes that either affect the functionality of the system, or change the available information to the end users. Thus the main focus for finding changes will be in the functionality component, and secondly in the model component when new information is made available. Even if the interface component is not in our framework it could still be of interest, but only for those changes that can be considered as symptoms for new available information or new functions. An example of a system change of interest could be an adoption of new functionality that enables direct calculations of the customer credit worth. This could lead to new processes for the sales employees where the ERP-system would be considered as the driver for the change.

As our theory chapter has implied, the changes that happen in the organization or the ERP-system cannot be isolated to one or even both of these dimensions only. A set of *contingency factors* that is based on the open systems concept is usually affecting the direction of change to. In our framework the contingency factors are grouped together, to simplify the message of these affecting the change and alignment process. This means that when a change is identified it is not only a product of the initial detected driver (system or organization), but also an attempt from the organization to take control of, or adapt to its contingency factors. We want to mark the importance of these contingency factors for the change. For example an external environment factor could demand a structural change in the organization and therefore directly or indirectly affect the whole alignment process. To avoid an unmanageable large scope for this study, we chose not to take all the contingency factors from our theoretical foundation into focus within this study. Instead we focus on the contingency factors that we found were the most influential ones in relation with our topic. These turned out to also be the contingency factors Child (1984) emphasizes the importance of, as he refers to the technological developments being made and the greater rate of environmental changes that can be seen in the world today.

The double-headed arrow between the organization and ERP-system indicates the *change and alignment process*. Each change is affecting the other part, for example a change in the system causes a change in the organization. And each change affects the alignment between the

organization and the system, either to the better or worse. It is how these changes are handled that is the main topic for our first research question. Areas of interest in the change will be attributes mentioned earlier in this chapter for classification, such as the scope or level of planning for the change and so on. The contingency factors will also be evaluated within this process to determine the level of impact on the change process.

### **2.7.2 Summary**

The core of this framework assists us in determining how changes in system functionality affect changes in organizational processes and vice versa. A change will affect the alignment between the system and organization. And the change itself will be affected by a set of contingency factors. The goal for our first research question of finding a pattern within the changes made could be identified at the centre of the framework (Change & Alignment). Whether these changes are initiated and driven by the system or organization will be identified through the factors in the system and organization dimensions and it is our key to getting an answer to our second research question. The process of how we worked with our framework will be further detailed in the following method and empirical chapters.

### 3 Research Method

---

*This method chapter presents the approach that we have applied and the reasons for why we chose it in our study. We start with how we came to study this specific topic and end the first section with more practical considerations, for example how we conducted, transcribed and analysed the interviews. In the second part of this chapter we try to review ourselves as researchers where we look at possible bias, upholding of reliability and validity and finally discuss some ethical aspects connected to this study.*

---

#### 3.1 Procedure

The first thing for us to do in this study, right after deciding upon which area this study would focus on, was to obtain more knowledge about the specific area of interest. Thus we started to explore the area of ERP-systems. We felt that the implementation phase, which much research already has been done in and is widely discussed, was not of interest. Instead we decided early on to focus on the evolution and maintenance aspects of ERP-systems. By evolution phase we refer to when changes are made to the ERP-system from the maintenance phase in order to evolve and align the system with the organization. Esteves & Pastor (2001) and Esteves & Bohorquez (2007) together provide annotated bibliographies of ERP publications published in the main IS conferences and journals during the period 1997 to 2005 in combination with topics for further research that are provided in the articles. The articles helped us to get an overview of the ERP-systems area and motivated us on our decision to focus on the maintenance aspects of ERP-systems since this area was not explored to the same degree as the implementation phase according to the article. Since we both have an interest in the organizational aspects of IS we decided this to be the main focus in our study. In our early literature review of ERP-systems we both got the impression that ERP-systems may be rather inflexible and therefore we found it interesting to look at the alignment that ought to exist between the ERP-system and organization, all from a perspective of change.

Referring to our research questions this makes it clear that it would be hard for us to obtain any valuable information in other ways besides a qualitative study where we conduct insightful interviews with subjects that have knowledge in this area. Before we started this study we had no idea of the outcome of this study. We needed a deep and detailed understanding about the issue and accordingly to Creswell (2007) a qualitative study would be appropriate to obtain this deep understanding. Moreover research questions starting with *why* or *how* are according to Yin (2003) hard to quantify, resulting in a recommendation for a qualitative approach for our type of research questions that have an explorative aspiration. Further the issue that we are dealing with should be seen as something fairly complex and we want to obtain a deeper understanding about the phenomena. Hence these aspects also influenced why this study should be seen as descriptive where we try to get an understanding of the phenomena being studied and its internal connections. How is this alignment maintained and why does this alignment occur or not occur? Our interviews have taken this into account since these interviews are rather open with not that much preplanned structure. We introduced our issue to the interview subjects and then followed up on the subject's answers and looked for new angles of our topic that according to Kvale & Brinkmann (2008) could be labelled as explorative interviews.

After our efforts to obtain knowledge in the field of ERP-systems we conducted a literature study that is mostly based on organization theory and IS theory. Marshall & Rossman (2006,

according to Creswell 2007), points out the need to review the literature so that one can provide the rationale for the problem and position one's study within the ongoing literature about the topic. So based on the theory of organizations and IS we articulated our research questions and developed our theoretical framework with a 'fit' into the current literature about ERP-systems.

This phase was then followed by an empirical investigation where we interviewed several employees from three companies in the food industry sector. The findings from these investigations are presented in chapter four together with a three-step analysis based on our framework. A findings section follows the analysis, and a final conclusion section concludes the study. More detailed descriptions are presented below.

### **3.1.1 Design of interviews**

#### **Interview guide**

In the design of the structure of our interview guide we used an existing interview guide based on a project carried out by the department of informatics at Lund University, involving fourteen bachelor theses. Nyberg & Popoff's (1997) bachelor thesis was used as a reference for this interview guide. The project teams used this interview guide in order to attain a general view of the organization they studied. Accordingly we used some of these general topics of an organization in our own interview guide which were: general about the company, product information, supplier information, customers and competitors which we in turn in our interview guide divided and revised into these topics: general about the company, environment and technology. The interview guide is moreover based on our theoretical framework where we cover the areas of functions and the model in the ERP-system, the structures and processes within the organization and the contingency factors together with the area concerning the relationship among these, namely the change and alignment (Figure 2.4).

This interview guide was developed so that we as researchers could use it when conducting the interviews with more detailed questions within each subject area. The table below illustrates the different themes our interview guide contained:



Table 3.1 Thematization of interviews

<b>Short about the business</b>	<b>Contingencies</b>	<b>Organization</b>	<b>ERP-System</b>	<b>Change &amp; Alignment</b>
The first questions had more general characteristics so that we could get a picture of the interviewee and the company.	The contingencies were divided into our two focus areas from the framework; technology and environment.	This section started with general questions about the organizational structure as organization schemes and the presence of workgroups and central stabs.	We started with general questions about the system, followed with more specific ones concerning the logistics module.	Questions were asked about changes in the ERP-module or in the logistics structures and processes. Follow up questions were designed to help us classify the changes.
For example how many employees the organization had and the amount of time the interviewee had been working at the company.	Technology asked questions about the production flow from raw material to product, while the environment section gathered information about the suppliers, customers and competitors.	The second part focused more on the structure and processes of the logistics department with questions about their work processes and responsibility roles.	Questions like, what parts of the logistics process use the logistics-module, was aimed to get information about the current usage of the ERP-systems functions and model.	Further more questions about the effects of the changes were designed together with some concluding questions about the current and past needs of changes in either the ERP-system or the organization.

This interview guide was written in both English (Appendix 4) and Swedish (Appendix 5). The Swedish version was the one used by us in the interviews. This because we felt that the Swedish version would be the most appropriate one for us since the interviews would be held in Swedish and consequently we would not face any difficulties translating complicated terms from Swedish to English. The questions were relatively open which means that if we felt that an answer was not good enough or could be elaborated more, we were able to further investigate the area the question was aimed at. The semi-structured interviews also led us to receive more elaborated answers from the interviewees since they did not feel restricted to one specific question but instead could speak more about the areas within his interest within the theme. The interview guide was not split up in different parts depending on the work roles of the informants. Instead we let them answer all the questions as well as they could. For example a person working as a manager might not have that much knowledge within the operational tasks of the ERP-system in the organization. But if he does, his answers to these questions concerning the system could provide us with interesting answers that are different from the answers from a person working with the system. This enabled us to gather more rich data by obtaining answers from different sources. The interview guide was thoroughly reviewed by two external persons active within academia, thus enriching that the questions were appropriate and that they were asked in the right order. These guiding processes also lead us to add more questions supported by the opinions of these persons.

### **Selection of organizations**

We chose to investigate three companies. The number of three was chosen to be able to cross-analyze them in order to find relations that occurred in several organizations. It was also an aim for this study to investigate three companies to increase the validity of our findings. We further wanted to focus on the food industry for several reasons. The food industry is a classic type of branch concerning production. They have clear products to produce and the logistics and production processes are fairly easy to understand since they handle very familiar material, namely food. Furthermore we felt there were not so many investigations concerning the food industries and their use of ERP-systems. At the same time the food industry has a

very pressured logistics function with materials with a short time span before they get expired, something that should make handling of logistics a key concern to become successful.

Furthermore we wanted to investigate medium sized organizations, in order to be able to obtain a complete overview over their logistics processes, something that we felt could be to time consuming on large corporations. At the same time we tried to avoid small firms as we wanted to investigate ERP-systems for medium sized companies or larger and not systems targeted for small firms. With this aim we gathered empirical data from three Swedish companies within the food industry; Procordia, Scan AB and Kiviks Musteri. A complete presentation of each company is presented later in chapter four. Among these three organizations one is considerable smaller in size, namely Kiviks Musteri. This could be a sign of convenient choice, although we believe it could bring interesting input to our analysis process since they use the same ERP-system as the two other companies.

### **Interview guide for the organizations**

A short interview guide for the organizations was constructed so that the interviewees could prepare on the subject in advance before the actual interview. This interview guide only contained the primary topics in our study along with a short description of the purpose of the study and three examples of questions that could be asked in a possible interview. This gave us more elaborated answers and the use of the interview guide also increased the credibility for us as researchers. This interview guide was also used when getting in contact with possible organizations that we could use in our study. The interview guide for organizations could in a simple way explain what we wanted from the organizations by clarifying the purpose of the study and which areas we wanted to investigate. Therefore the organizations could see whether it was possible for them to find skilled people within the areas that we asked for. The interview guide for the organizations was written in both English (Appendix 2) and Swedish (Appendix 3). The Swedish version was used when contacting companies and was also distributed to the interviewees. We felt that the Swedish version would be the most appropriate one since the people we contacted would likely to be Swedish and thus minimize any misunderstandings. When an agreement of an interview was settled we made sure the interview guide for organizations was sent out to the interviewee at least three days before the interview.

### **Selection of interviewees**

In the selection of interviewees we tried to find people that had knowledge in the fields of finance, IS and logistic since our interview guide was targeted towards these areas. As a consequence we tried to find the employees with the most knowledge within our field in each company. We were searching for someone that knew about the daily routines at the company, its environment and competitors, the usage of the ERP-system and special insight into the logistics and supply chain. This knowledge was often identified in logistics and supply chain managers, therefore we mainly spoke with managers at the companies. When we felt that we needed more hands on information about the work processes and ERP usage changes, we conducted complementary interviews within relevant departments if this was possible. In the table below is a summary of the people we interviewed, how the interview was conducted and the duration of the interviews. For background information about the interviewees please see our presentation of interviewees in Appendix 6.

Table 3.2 Summary of interviewees

<i>Company</i>	<i>Interview type</i>	<i>Length</i>
Procordia	Face to face	72 min
	Face to face	65 min
Scan AB	Telephone	84 min
	Telephone	64 min
Kiviks Musteri	Face to face	80 min

### **Semi-structured interviews**

Kvale & Brinkmann (2008) suggest the usage of an interview guide as a script, which structures the course of the interview in a rather detailed manner but still has an explorative purpose. This was something we applied to our way of conducting the interviews. The interview guide contains all specific topics extracted from our framework and these are rather general but there was still a possibility for us to focus on a certain topic by follow up questions if we thought that more information could be obtained through a person. Hence our interview may be seen as a semi-structured one, where we have outlined some specific topics but not with a detailed sequence of questions that we felt obligated to follow instead we let the answers from the interviewee guide the way through the interview. Since this study has descriptive characteristics we felt that semi-structured interviews would allow us to investigate the phenomena in a more detailed way than if we would have used structured interviews.

### **3.1.2 Conducting the interviews**

The interviews took place at the companies except two, with Scan AB (Appendix 9 and Appendix 10), the two interviews had to be conducted by telephone, due to geographical distances and time constraints. Consequently our physical ranking cards had to be explained more in detail with words. Although when analyzing these interviews we did not find that the data appeared to have lost in quality. The interviews were conducted in a quiet setting with just the interviewee and us. We adopted different roles during the interview. While one were asking questions the other one made notes in order to keep the interview on track and to see whether the whole area had been covered and took on the responsibility of handling the audio recorder. An audio recorder was used in order to give the interviews a richer quality since focus could be put on what was being said and not on how to write it down (Seale, 1999). The interviews were held in Swedish since this was the mother tongue language for all the parties in the interviews. During the interview the interviewees were shown cards where they could classify how radical a change was, the scope of it and level of planning, for each change we identified within the organization or the ERP-system. The cards had the question written on them together with a scale indicator from 1-5 where each endpoint had an explanation. Each interview took between one hour and one and a half to conduct with the audio recorder running.

### **Introducing, conducting and ending**

In the beginning of the interviews we informed the interviewees about the purpose of the study and asked them if it was okay for us to use a tape recorder, a so called briefing section. We used an audio recorder to facilitate the transcribing of the interviews, to prevent us from making misinterpretations, and finally to let us focus on the interview and what was being said. At the end of the interview we informed the interviewee about how we were to analyse the data, how we would handle the information the interviewee gave us and which information would be available to whom. For example in our study the information would be published online, and a committee would read our study at the final seminar. These steps were also made in order to achieve a positive attitude from the interviewees in our study. Wishes

for anonymity was in this phase noted but did not occur in any of the cases. Hence confidentiality that should be discussed in the briefing section was taken into account (Kvale & Brinkmann, 2008). The interview subjects also received a copy of the transcribed interviews to validate the correctness of the interview and therefore minimize misunderstandings. If misunderstandings were discovered by the interviewee these were corrected by us in agreement with the interviewee.

### 3.1.3 Procedure when coding and analyzing the interviews

The interview was transcribed as soon as possible in order for us to minimize misinterpretation since we then still remembered large parts of the interview and by doing this we could more accurately represent what was being said. The help of our framework made the coding of the interview easier. Consequently we used the four themes from our framework when coding the interview: organization (Org), ERP-system (ERP), change and alignment (C&A) and contingency factors (Con). We also added one company introduction code (Int) for the presentation part of the interview.

We did the coding individually for each interview and then brought them together in a combined analysis to ascertain whether we had made the same coding in each section. If this was not the case, this section was discussed until a common understanding of the appropriate theme was achieved.

Table 3.3 Coding example (translated into English)

<i>C&amp;A</i>	<b>JJ:</b> Yes well it is supposed to simplify so that it becomes more efficient. These two changes have lead to the implication that we can do the same work with a smaller amount of people and it also secures that we have better information actually.
<i>Org</i>	<b>NC:</b> And were these needs coming from the logistic organization?
<i>C&amp;A</i>	<b>JJ:</b> It is continuously improvements that have to do with it. <b>NC:</b> Have needs from the logistic organization or logistic processes implied that there has been a demand for access to new information in the ERP-system?
<i>C&amp;A</i>	<b>JJ:</b> In matter of fact yes and we can also see a need for it in the future.. With improvements it is our goal to obtain more information out of these MSP systems for example and we also continue to develop this APO tool.. developing new formulas and models for the estimation of the forecasting ahead. So that it what is made on that side. On the other side, we are also developing the tool in order to be able to better get a picture of what is needed ahead in form of making estimates for the factories; this much work force is needed or this many can be from the work force can be reduced and so on. This is something that is under development. So the point it to continuously change our system, when we are standing on the same spot and are not moving anywhere.

The answers from the ranking cards used during the interviews (see section 3.1.2 “Conducting the interviews”) were converted to a type value. The individual rankings for a change from each person in the company was summed up and then divided by two to obtain a type value. The result was summarized in a table for each organization. Table 3.4 illustrates one example of a classification made and summerized for the Change & Alignment dimension.

Table 3.4 Change classification, example

	<i>Radical</i>	<i>Scope</i>	<i>Plan</i>	<i>Driving force</i>
Direct to wholesale distribution	4	5	4	Customers demanded wholesale distribution

For example a five on the planning card indicated the interviewee thought the change was verry well planned, and a one on the card indicated an emergant change that was unplanned. We would like to stress that these numbers were not used in a quantitative way but rather as

an additional tool for us to understand the characteristics of the change we discussed with the interviewee.

Once the interviews were transcribed and codified we started our three-step analysis method. The three-step analysis made it possible for us to start with a big amount of empirical data and then extract the relevant information from it according to our framework. For each step the information got more aggregated and new relations were identified. By presenting each step we also believe the reliability of the study could increase since the readers can follow our path to our findings, from the raw empirical data to the final most aggregated level with our results.

The first step involved analyzing and presenting the empirical data, relevant to our framework dimensions, independently for each company. This was followed by the second step where we analysed the relationships between the dimensions for each company. This created a summary of each company where we had identified the contents of our framework dimensions and how the relations between them interacted for the company. Once these two steps were done for each company we performed our final step by doing a combined analysis between the companies. In this final aggregation we looked for patterns and relations between the companies. This analysis became our foundation that our results are based upon.

## **3.2 Our roles as researchers**

The aim of this section is to elucidate our roles as researchers in this study and how we have handled key aspects of our research.

### **3.2.1 Criticism of sources**

We would like to note that we in this study have used well known authors as the foundation for our theory. Moreover the references in these books and articles have led us to other authors when complementary information was needed. Therefore our theory might be somewhat one-sided since the authors often refer to each other and the possibility exists that other authors whom we did not use could have been more appropriate.

There is a possibility that the interviewees in this study might have biased answers, maybe because they would like to promote their ERP-system and as a consequence may give us biased answers regarding the system and its alignment to the organization. We do not, however believe that this has occurred on a scale that affects the study negatively since it would not be advantageous at all for them to provide us with biased answers since our topic is something of interest for them too.

Another aspect where we have tried to be critical is in our interview part. When we asked the interviewees to rank a change to see whether it was radical, its scope and how planned it was. When asking someone about a change that has been made and maybe did not become that successful, the outcome of the change could have affected the answers we have received. For example an unsuccessful change may be treated by the interviewee as a change that was not that radical or not very planned since it failed. The same thing might occur when a change is in progress or will be. The interviewees might find this change as something well planned since they are positive to its implementation, as the change could be promoted by their managers and themselves. Although this should not have any considerable impact on our study since we have not used the scales we received from the interviewees as statistical data but more as a guide for us in the coding process to get a grip of the characteristics of the change that have been discussed.

### 3.2.2 Bias

The meanings of the term bias differ. In this study we will apply the definition that Hammersley & Gomm (1997) present namely that bias is a negative feature that refers to a deviation from validity and may tend to create spurious results which is often built from prejudices of the researchers. In this study we have been exposed to information that has made us do some basic assumptions and choices that we have had no control over. This section has been treated as a living document throughout the lifetime of this study. The first thing which could be biased is that we assume that at an implementation of an ERP-system the organization is adjusted as a result of this and not the other way around. We also assume that the effect of an alignment between the organization and the ERP-system is something positive. These assumptions could in turn have affected our design and structuring of this study.

Regarding the choice of organizations taking part in this study and its employees that we have interviewed this could only be seen as a convenience choice. Surely the people we have interviewed have had the competence within our area that we were looking for but the persons were not actually hand picked by us. In that sense we have made a convenient choice of both the interview subjects and their organizations that have been available to us. Moreover our perspective on the organizations, their ERP-systems, changes and so on may be angled and not be a truthful representation of the real world since we have only interviewed a few people within the organizations. It should also be mentioned that only one person at Kiviks Musteri was interviewed which could have lead to answers that are hard to validate and which also may affect the reliability in this study. But a response to this is that Kiviks Musteri is a rather small organization and the chances that the person we interviewed had a good knowledge about the organization and in our topic is more likely than in larger organizations since people in smaller organization tend to have a better insight and also has wider responsibilities.

### 3.2.3 Reliability

Reliability could be seen as the ability for the readers to follow the internal methodologies and techniques so that researchers can recreate the research and derive the same result (LeCompte & Goetz, 1982). To be able to do so there has to be documentation of how the study was conducted in a structured way. This is something we have put high value on and thus tried to argue throughout the whole study by making our reasoning behind our decisions as visible as possible where a structure can be derived; from the choice of theoretical foundation and the design of the framework to how we conducted the interviews and analyzed the empirical data.

Reliability is something that is improved by doing further studies where the research done predicts that the same result will occur due to similar factors in key addressed areas. But this does not have to mean that reliability for a study is dependent on other researchers to conduct new studies with the same predictions and theory. Yin (2003) suggests that the same researcher can replicate his own studies to improve the reliability; such as in this study where we have tried to gather empirical data from multiple organizations. Furthermore we have tried to make our chain of reasoning clear in our chapter on empirical findings and analysis, by thoroughly presenting our material and how we aggregated it through each step, together with our reasoning. The use of an audio recorder can be seen as a strategy to reduce threats to reliability so that as much as possible of the raw data is preserved to the greatest extent, so that the veracity of conclusions may be confirmed by other researchers based on the transcripts (LeCompte & Goetz, 1982).

### 3.2.4 Validity

If reliability is about the internal logic of the research, then validity is doing the right things in the first place to obtain the knowledge sought after in the research question. This could be further divided into internal and external validity. It could be worth mentioning that Yin (2003) points out that the internal validity is not of same relevance for exploratory or descriptive studies where this research identifies itself. Maybe his view is grounded in his reasoning that the internal validity is about establishing a casual relationship, whereby certain conditions are shown to lead to other conditions, instead of spurious relationships Yin (2003). Therefore the internal validity could be seen as a non-primary objective for an exploratory study, but we still believe the validity is of importance to a certain extent.

Lincoln & Guba (1985, according to Seale, 1999) refers to internal validity as credibility in a naturalistic inquiry and argues that the most crucial technique for establishing credibility is through 'member checks'. The characteristics of this technique, which is something we have followed in this study, is that materials such as interview transcripts and research reports has been shown to people on whom the research has been done so that they can indicate their agreement or disagreement with the way in which the researchers (us) have represented them (Seale, 1999). Concerning the external validity which is referred to as transferability by Lincoln & Guba (1985, according to Seale, 1999) this is achieved by providing a detailed, rich description of the setting studied, so that readers are given sufficient information to be able to judge the applicability of findings to other settings which they know. In our study the data of the extensive interview guide allowed us to capture a wide area of the organizations which in its whole can be found in the transcripts. Further on our extensive empirical compilation and analysis, which is based on these transcripts, are used to first provide a broad scope which is then narrowed down. By doing this, rich pictures of the organizations are achieved.

### 3.2.5 Research ethics

Ethical considerations have been made by both of us along the way of our work in this study. It was especially important for us to deal with ethical issues regarding the interviews and the interview subjects. We consequently followed the guidelines set up by Israel & Hay (2006) about informed consent and confidentiality. Informed consent was discussed in the briefing section. Here we made sure that the interviewee comprehended the purpose of our study. The short interview guide, which was sent out to the interviewee, was also used as a means to achieve this comprehension of our study. Moreover at the end of the interview namely the debriefing part we informed the interviewee about how we would go further with this data and concerning its publishing. At one occasion an agreement between us and the interviewee was made that the report would be handed to him before the publishing of the article to make sure that he or she accepted our data. We also never had any intentions to deceive the participants into taking part of the study by not providing them with full information or by stating that this study was not voluntary for them. A third guideline stated by Israel & Hay (2006) is about avoiding harm and doing good. Referring back to previous discussion we at all costs followed the agreements between us and the interviewees regarding the confidentiality aspect. It should also be said that we have treated the interview situation and the results in this study as a learning process for both us and for the interviewees and their companies. In that sense we believe that this will result in something good.

## 4 Empirical Analysis

---

*In this chapter we present the findings obtained from our interviews in combination with our analysis of them. The analysis and presentation of empirics is at first divided by organization where an individual analysis is made of each organization. We start out by first providing a comprehensive introduction of the organization and then presenting the empirics related to the different dimensions of our theoretical framework. The relationships between the dimension's parts are then analyzed according to previous logic organization by organization. The chapter is concluded with a combined analysis of all the organizations where we look for convergent and divergent similarities.*

---

### 4.1 Organization one - Procordia

*“Our passion for food and beverages shall win the hearts of the Swedish people.”*

Mission statement by Procordia (translated into English).

The company is an acquisition between several companies in the same industry, namely the food industry, and has as a result created one large company under the name Procordia. The different companies saw a benefit in this acquisition since it is now possible for them to concentrate their production of similar products to one factory. Before the acquisition of the individual brands, such as Önos, Ekströms and BOB, similar products were produced in different locations resulting in competition between the companies. The recipes still remain the same but the same type of products is produced in one factory. For example all marmalade and jam is made in the factory located in Tollarp and all ketchup, sauces and dressings is made in Fågelmara. Procordia today has 1200 employees with a turnover of 3 billion SEK and has factories all over Sweden. The head office is located in Eslöv with departments such as marketing, sales, supply chain and innovation. Procordia can be defined as a mass production company with standardized products produced in large quantities.

Procordia has 22 product categories and in 75 % of these categories they are the market leader. They strive to enter product categories where they believe they can be the market leader. The types of products vary from frozen food, jam, marmalade, ketchup, pies, desserts and so on. Brands include common ones such as Felix, BOB, Risifruitti, Önos and Ekströms. Procordia is a part of a larger concern named Orkla that has a turnover of 70 billion NOK with 35 000 employees. Orkla has acquired other famous companies such as OLW, Abba and the Danish and Norwegian equivalence to Procordia namely Stabburet and Beauvais. Procordia's customers are mainly food stores (63 %) where ICA constitutes approximately 50 % out of those 63 %. Customers are also other large organizations that provide restaurants, retirement homes and other large households such as schools with food and beverages. Moreover Procordia also exports to other countries which are mainly constituted by the different IKEA stores located all around the world. Competitors in the same industry are Findus, Kraft food and Unilever.

#### 4.1.1 Findings in the dimensions - Procordia

The information about each dimension we studied is presented below, starting with a summary, followed by a richer description. How the summary tables were conducted is described in section 3.1.3.



Table 4.1 Procordia, Contingency - Technology

Characteristics	Control aspects
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Different products with different workflows</li> <li>• The time to produce the products varies vastly</li> <li>• The factories are specialized only on certain product categories</li> <li>• Mass production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultivation: volume and schedule</li> <li>• Production: product(s), volume and capacity</li> </ul>

The time it takes for a product to be produced and then for it to reach the customers varies from product to product. For example when producing pickled gherkins Procordia is active along the whole process, from putting the gherkin-seeds into the ground, until harvesting, slicing and reserving jars. With other product such as frozen foods many of the ingredients are purchased from different suppliers. Consequently there are no unified workflow processes or equipment employed in these work processes. It all varies from product to product and therefore also from factory to factory, though all work-processes are sequential. This also means that the time it takes to produce a product also varies. And consequently each factory has its own rigid consequence of production. This requires a strong control over their workflow processes. All of this is done by their ERP-system where they get information about what they can produce and what they need to produce. Moreover they also need information about when to harvest, how much they can produce and how much they need to produce. This is all controlled by a sophisticated tool for forecasts about the production that is applied to all their factories and products more in detail all 1200 products that they have. This implies that much of the work needs to be centralized and controlled at one place in Eslöv.

Table 4.2 Procordia, Contingency - Environment

Characteristics	Overall impression
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternative suppliers</li> <li>• Enterprise customers mainly food stores and industry</li> <li>• Subcontracting</li> <li>• Market leaders in 75% of their product categories</li> </ul>	<p>An organization operating within a rather stable environment. The relationship to the customers can be seen as rather uncomplicated since the customers remain the same. Pressure from competitors does exist but they are not threatening the existence of Procordia since Procordia are the market leaders in most of their product categories.</p>

Most of the raw material, from the packaging material to milk and flour, is bought from suppliers in Procordia. Procordia tries to have more than one supplier for each raw material in order to have flexibility. Situations occur though, where they only have one supplier for a specific type of raw material, for the main reason to build a stronger collaboration between the two or if the supplier can offer something beside a good price. In this perspective Procordia can be seen as relatively flexible and has arrangements to reduce uncertainty regarding their suppliers. The customers are, as mentioned previously in the company presentation, mostly food stores and they require a reliability of delivery of 98 %. Moreover the customers do not vary but remains the same, and as mentioned before one of their biggest customers is ICA that constitutes approximately 50 % of their food stores customers. Procordia also have a strategy with subcontracts from other companies. They buy a product, introduce it on the market and observe whether it gets well established. If it does they can invest money in machines so that they can produce the product by themselves and lower the costs. The power of their competitors can be seen as relatively low since they are market leaders in 75 % of their product categories. The environment can therefore be seen as rather

stable with loyal customers and no high pressure from competitors. They have many factories producing different types of products but the activities within the organization remain basically the same. A way to deal with the environment was to apply internal differentiation but not because of a variable environment as suggested by Child (1984) but as a means for gaining better efficiency which is only possible in a stable environment. What Procordia did was to start a Supply chain project that started a few years ago to improve their efficiency and it has now been implemented as a new specialized department.

Table 4.3 Procordia, Organization

Overall	Structures	Processes
A centralized organization. Head office located in Eslöv with their main departments.	The creation of a supply chain department.	The implementation of the supply chain organization has led to new ways for example of working with transport, warehouse, planning and purchase

Procordia has its head office located in Eslöv with departments located there such as marketing, sales, development, logistics, supply chain and innovation. This suggests that Procordia is rather centralized. There is one production manager, one maintenance manager and one manager responsible for the technology at each factory, everything else is centralized. The logistics function was separated from the production department starting as a project and is now fully employed as a new wider department namely the Supply chain. This has changed the production department's sole focus to only produce products as efficient as possible. The Supply chain is to be viewed as a head function that includes logistics, planning, forecasting and purchase. Procordia defines their Supply chain as: An organization with the responsibility to govern and follow up the material flows, together with the financial- and information related flows connected to the material flows (Appendix 12).

Procordia used to have what they call a traditional structure meaning that they had a logistic department that only managed their order office, transports and their warehouse. Moreover their production and planning was located at every factory. All of these are now managed within one function, namely the supply chain. The outcomes of the supply chain project have for example led to new ways of conducting their work within planning. It has led to more formal decision handling. Planning is now controlled by schedules produced in yearly meetings, with different constellations and discussions according to an agenda which result in an action log. This is rather bureaucratic, but by doing this a large proportion of the ad-hoc work is reduced. Another change in the planning department ways of working was due to the implementation of the APO module. This tool led to improved functionality and efficiency, with a forecasting work force reduced by 50%.

Table 4.4 Procordia, ERP

Overall	Functions	Model
Current ERP-system is Movex with two recently added modules for improved planning and production efficiency. The modules pull and push data to the Movex system couple of times a week.	<p>SAP Advanced Planner &amp; Organizer (APO) was implemented with new functionalities for forecasting such as mathematical models and aggregated management of products.</p> <p>The Movex Multi Site Planner (MSP) also brought new functionality to Procordias production department with the main improvement considered as the improved production routing.</p>	<p>The implementations of the two modules have improved the correlation between the model and the reality Procordia operates within. For example the APO increased the ability to handle the information in the model to improve the forecasting analyzing process.</p> <p>But also decreased the integration of the ERP use since it has to be synchronized a couple of times per week instead of always being updated.</p>

Procordia have adopted the Movex ERP-system and the whole logistics organization is using the system, from sales orders to procurements and production. When Procordia implemented the system from Lawson it was the newest on the market but is now lagging behind. Instead of moving to a new platform Procordia chose to improve the system by adding additional modules through the Electronic Data Interchange EDI of Movex (interorganizational exchange of business data in a standard format via the telecommunication network). Two main modules added recently are the SAP Advanced Planner and Organizer (APO) module for planning, and the Movex Multi Site Planner (MSP) module for production. The information from the Movex system is also extracted to a data warehouse for analysis on a regular basis. There is no role in the supply chain that does not use the Movex system and the majority within the supply chain organization is only using Movex, with some functions within the supply chain organization using additional functionality through external modules.

The APO module used for forecasting pulls information from the Movex ERP-system. This information is then used for planning as in making forecasts for production. The main benefit by using the APO module instead of the built-in planner in Movex is considered to be the efficiency of the new interface that minimizes the time spent typing and gives more time for analyzing. This is achieved with new functionality such as the ability to manage products on an aggregated level by product groups. The APO module does not add any new information but makes more information from the Movex system usable for the forecasting department. Once the forecasting is done the information is sent back to Movex by the APO module. The information is then used to calculate production rates and is consequently vital for Procordia, since they are producing to stock and want to maintain a good production rate and avoid hitting the security level of stock levels, without having a big expensive warehouse. The MSP module that also has been implemented is then used to plan the production in detail. This could be tasks as putting the products in the right production sequence, for example placing the blueberries last in the production sequence since they take longer time to clean. The system is also used for calculating the production load for different weeks, and then using this information to smooth out the load on the machines and staff within the interval.

Table 4.5 Procordia, Change &amp; Alignment

	<i>Radical</i>	<i>Scope</i>	<i>Plan</i>	<i>Driving force</i>
APO Module	3.5	3	4	Need for decreased stock levels while maintaining reliability of delivery. Increase production efficiency through better forecasts
MSP Module	3.5	3	4	Need for decreased stock levels while maintaining reliability of delivery. Need for better production planning for routing and load management.
Supply chain organization	3	4	4	Need for decreased stock levels while maintaining reliability of delivery. Need to see the organization as a whole and not as separate departments. Need to separate production and logistics for increased efficiency.
Mutual decisions	2	3	4	Need to reduce ad-hoc work tasks and possibilities to take incorrect decisions.

The biggest change identified within our problem area at Procordia has been the creation of a supply chain organization. The goal for the project has been to lower the stock levels, while maintaining the reliability of delivery by increasing collaboration with their suppliers and customers. This has resulted in a supply chain organization that is more comprehensive with planning and stock keeping than before when the logistics was a part of the production organization. Thus the change has led to a production organization that can entirely focus on efficiency and a supply chain organization that can focus on planning. Within the departments in the supply chain organization there have been changes as well. For example at the demand planning department the way employees work with forecasts, new products, sale campaigns etc. has changed and within supply planning there has been changes in work to focus more on the cost of keeping raw-material in stock, to lower procurement order quantities, lower the security level of stock etcetera. One of the bigger changes within the supply chain functions are the meetings with employees from the whole supply chain where mutual decisions are taken. This has removed much of the ad-hoc dimension of the work processes where employees for example had to call other departments to confirm or warn about events. The formal meetings within the supply chain organization are also perceived as an efficient way to reduce the possibilities of taking incorrect decisions.

There had also been changes to the ERP-system, mainly the addition of the new APO and MSP modules. These implementations were made to improve the ability to handle the available information in Movex together with adding new functionalities, as a result the changes concerned both functionality and model to some extent. The use of the two new modules also resulted in more efficient departments and therefore less people where needed to handle the same processes. This had also altered the responsibility roles for some employees. Both informants classified the implementation of the two modules as the same type of change with a high degree of planning and average scope and radical levels. All of the changes where driven by needs from the organization and where not created by the system within our problem area.

There is further demand for new functionality and information from the ERP-system. Procordia continually develops new formulas and models for how to judge forecast certainty and to be able to pull more information from the MSP module. The need for more information is still there. Procordia has identified the opportunity to improve the insight and collaboration with its customers and suppliers, to better handle and predict changes in demand. By knowing

the stock levels of the customers and the campaigns they are running Procordia could better forecast the production, and by making their own stock levels visible to their suppliers, the suppliers could improve their ability to deliver the right amount of material at the right time. Procordia has explored ways of solving this, either by direct connection to the customers systems through EDI connections or by the use of a third party vendor with software that acts like a middleware between the customer and the supplier.

#### 4.1.2 Relationships between dimensions - Procordia

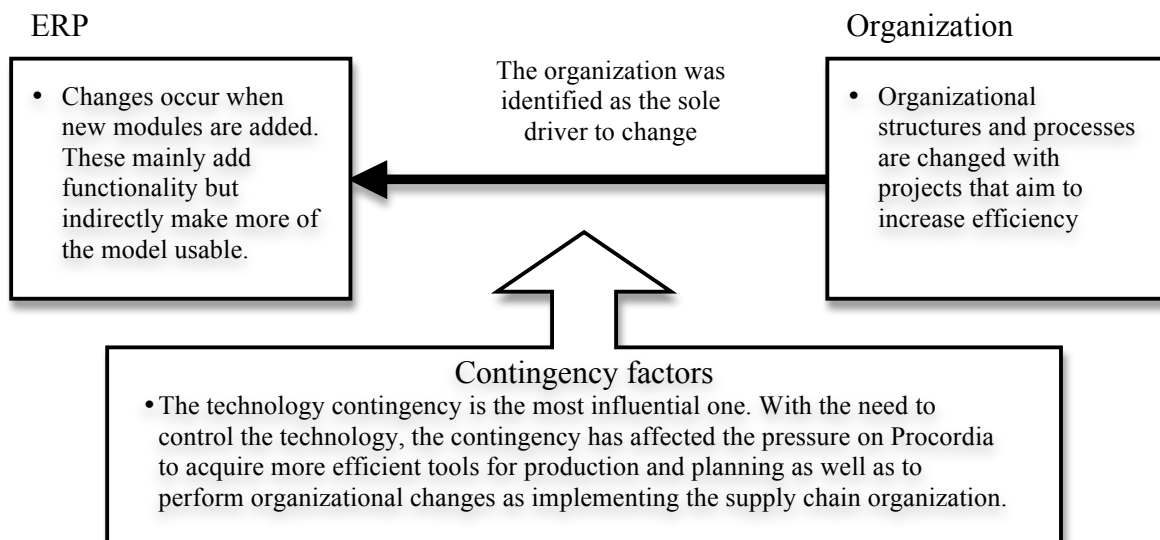


Figure 4.1 Procordia, Dimension relations

In Procordia's case it was clear that the organization was the driver for changes and not the ERP-system. Almost every change within the supply chain was made to in some extent decrease the stock levels while maintaining reliability of delivery. During our timeframe we found most changes were made to improve the production efficiency through separating the production organization from the supply chain and improving the forecasts for production. When these needs had been identified and managed from an organizational perspective, Procordia in a second phase also implemented new tools for production planning and forecasting. These changes to the ERP-system were made by adding new modules; one for planning and one for forecasting. In both cases the new modules did not add new information to the system but rather a range of new functions. Although one of the key improvements was the ability to use more of the already available information in the model, than previously was possible with the original ERP-system.

These highly planned changes with average scope and radicalness were mainly targeted for increasing the efficiency through control. As a result we have identified the technology as the main contingency for changes at Procordia. As discussed earlier Procordia has factories spread across the country, with different workflows for their products and varying time to produce these. Moreover the factories are specialized only on certain product categories. There is consequently a high demand for control in order to be efficient. Control in this aspect, in the case of for example gherkins, is in the form of scheduling, being able to see the volumes and so on. Another important control aspect is when it comes to the production; that they know which products to produce out of the harvest, in which volumes, and their capacity to produce their products. The MSP and the implementation of the Supply chain organization

for that sake as well, help Procordia in obtaining this control that is necessary with this technology contingency.

The environment contingency was observed as less influential on the changes made within our research area. The customers can be seen as a part of the environment that puts a pressure on Procordia in delivering their product with 98 % reliability. This requirement pressures Procordia to improve their forecasting of demand and production, something Procordia has identified as critical. Therefore the improved tools for planning and forecasting could be seen as a reaction partly influenced by the environment contingency.

## 4.2 Organization two – Scan AB

*“With a focus on consumer needs, Scan AB aims to drive developments within the Swedish meat, processed meat and ready-made meal sectors through the provision of quality meats from Swedish farms.”*

Mission statement by Scan AB

Scan AB is an organization that is well-known with their brand name Scan with almost 22 000 active suppliers of pork, veal, lamb and beef spread all over Sweden. Moreover they are part of a larger northern European food company named HKScan, after Scan AB was sold to a Finish company named HK Ruokataiu in 2007. Scan AB went from being owned by their own farmers to being quoted on the stock-exchange. This resulted in higher pressure since they now have to make good results on the stock-exchange and also give the farmers good compensation. This was seen as a challenge for higher management in Scan AB since it required new and more commercial ways of doing business. Scan AB has a turnover of 10 billion SEK and 3000 employees. Scan AB has slaughterhouses spread all over Sweden for example in Kristianstad, Halmstad and Luleå to name a few of them. Scan AB is a mass production company with different products that can be divided into three segments: cured meat, processed food and butchered products. The HQ is located in Stockholm.

Scan AB is in the middle of the process of building a distribution center in Linköping. Since meat is a perishable product it is important that the products reach the customers as soon as possible. Customers in this case are food stores, organizations provisioning restaurants, schools and so on, with meat and industry segments, where they sell meat for further processing to for example Procordia and Dafgård. The distribution has gone from direct distribution to wholesale distribution. This is a result from pressures from the market. Competitors are Danish Crown which in later days has entered the Swedish market, Lithells, Tulip and a few hundreds local charcuteries. Scan AB’s market is mainly Sweden but they also have offices in both United Kingdom and Denmark. There are also some export to countries like Russia, the Middle East and so on for products that do not sell well in Sweden for example liver and kidneys and the like.

### 4.2.1 Findings in the dimensions – Scan AB

The information about each dimension we studied is presented below.

Table 4.6 Scan AB, Contingency - Technology

Characteristics	Control aspects
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Different products with different workflows</li> <li>• The workflows are connected</li> <li>• Rapid workflows</li> <li>• Mass production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production: product(s), volume and capacity</li> <li>• Farmers capacity to deliver</li> <li>• Overview of the connecting workflows</li> <li>• Transportation of animals</li> </ul>

Scan AB has both convergent and divergent structures. For example a pig is slaughtered and then different workflows are applied. Some pieces of the pig are distributed to the customers as cutlets and bacon and so on while other parts of the pig are sent to a factory where they are raw material in falukorv (traditional Swedish type of sausage), meatballs and such. So in this case the work flow processes when it comes to cutting up the meat remain rather unified but then the workflows differs depending on what is going to be produced of the raw material for example whether they make sausages or meatballs. The many slaughterhouses ought to have the same rigid sequences of production; after all there are not that many different ways of slaughtering and butchering a pig. The time it takes for them to receive an animal and to deliver the products to the customer is very short. A pig is transported to one of their slaughterhouses on day one and is slaughtered the very same day. The pig is butchered the following day. Things such as cutlets and chops are sent to the wholesaler the next day and the other pieces are sent to the charcuterie factories the same day as the raw material. The charcuterie products are produced on day four and are shipped out the following day. The slaughter and butchering part have a low degree of automation. This requires the work of humans but with the help of automatic saws and so on. The workflow for processed food is on the other hand almost fully automated from the raw material to a finished product. This of course implies that Scan AB needs to control their technology. For example what and how much to produce, information about how many animals they will receive and to make sure that they receive it in time.

Table 4.7 Scan AB, Contingency - Environment

Characteristics	Overall impression
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixed market of suppliers</li> <li>• Enterprise customers mainly food stores and industry</li> <li>• Subcontracting to some extent</li> </ul>	<p>An organization focused on the Swedish market with Swedish raw material. The company has gone from being owned by the farmers to being quoted to the stock-exchange. The organization is in the middle of applying a distribution centre as a result from environmental pressures. The power of the competitors varies depending on several factors. Pressures from customers also exist.</p>

There are 29 000 farmers delivering to Scan AB, but only 22 000 constitute active suppliers of meat. Scan AB has no freedom in choosing which one of these suppliers are required to receive animals from, they receive animals from all of them. Scan AB slaughters 4000 cows each week and an average supplier delivers around seven cows a year. This implies that the planning aspect of this is critical. Production is rather rapid, since meat has a limited preservation time. Customers require that the meat should have between three to four sixths of the preservation time left when it arrives to the customer. That means if a product has preservation time of 24 days Scan AB has around eight days until the product should have reached the customer. The transport of animals to the slaughterhouses of Scan AB is managed by themselves in the sense that they hire transport firms that pick up the animals. There are three of them to be more exact: one in Skåne, one in Småland and one in the middle of Sweden. Worth noting here is also that the customers do not vary but remains the same with food stores such as ICA, Coop and so on.

Competition has augmented recently since Danish Crown has entered the Swedish market. Another big competitor is Lithells, which is also large, and finally local farmers could also be seen as competitors which together stand for approximately 30 % of the market. One of Scan AB's competitive advantages is that they only have Swedish meat while their competitor Lithells has around 70% imported meat. So when the Swedish currency is low this is an

advantage for Scan AB who only buys from Swedish farmers while Lithells might have difficulties with too high prices from other countries. In general though, the competitors have the same logic as Scan AB will have, namely a central distribution. Additionally, something worth noting is that a weak trade cycle increases the risk of substitute products. People will buy more readymade food when the prosperity is good which means that people buy less basic products, i.e. the products Scan AB mostly focuses on.

Table 4.8 Scan AB, Organization

Overall	Structures	Processes
A centralized organization. Head office located in Stockholm with their main departments. Slaughter houses and factories spread all over Sweden.	From a function organization to a more process oriented organization through for example the creation of a centralized supply chain.  The creation of a distribution centre.  The move from direct distribution to wholesale distribution.	Dividing responsibilities based on both a function and viewing it as a process. Purchase will be handled by a separate company.  The move from wholesale distribution and the distribution centre requires new ways of working within the whole supply chain.

The head office is located in Stockholm with departments such as sales, marketing, IT and finance. Scan AB have what they call an organization divided into functions but is on their way to a more process oriented organization which can be seen as a result of the supply chain implementation. For example, earlier Scan AB had two divisions were one was for meat and the other one for charcuterie since these two have different logics. A process oriented approach results in the fact that you can have double responsibilities when you are an “owner” of a process and at the same time have the responsibility of a function. When it comes to the purchase of animals this will in a brief future be controlled by a separate company created by Scan AB. The supply chain within Scan AB handles everything from purchase of packaging material to planning. This supply chain has been introduced so that the work can be centralized. Before that there were a planning department, purchase department, sales department and so on. Now this is all gathered within the supply chain organization which results in a better overview of the work flow and this leads to better reliability of delivery and reduced costs. When it comes to the core logistics function, this has gone from being directly distributed to the customers to a wholesales distribution which means that everything is being shipped to wholesalers. They have gone from having 6-7 terminals to only having one terminal left in Uppsala that handles all the direct distribution to the industry customers and service business, everything else is distributed to wholesales. Instead of delivering the product directly to the customers Scan AB now has to settle procurements with transport organizations. The result of this change will lead to the initiative to build a new distribution centre to tighten the control over the distribution. A national distribution centre located in Linköping will be inaugurated in 2010 which means that they will be able to better provide logistic solutions to their different customers.



Table 4.9 Scan AB, ERP

Overall	Functions	Model
Scan AB has recently upgraded to a new version of Movex. They are also using a Movex Demand Planner tool (MDP) that is connected to the system.  In addition to the Lawson supplied systems they develop in-house web solutions that are connected to Movex when necessary.	Upgrade of Movex brought new functionalities that customers demanded as well as got rid of old customized processes that was not needed with the new distribution method.  Web systems got implemented to improve functionality by online ordering and instant forecast updates.	Demand planner got implemented to get control over the information-flows and formalize production. This was achieved in ways like demanding the production facilities to fill in regular reports.  The MDP and web systems are using information from Movex and then pushing it back into Movex. Thus they do not save information at other places.

Scan AB is using Movex as an ERP-system, and have recently upgraded from version eleven to twelve. The upgrading was perceived as a necessity to eliminate old customized processes and to adapt to new standardized ones together with standardized IDE interfaces. Everyone within the process of the supply chain are using Movex except the supplier contracting part. The supplier contracts and supplier evaluations are made outside of the ERP-system although the supplier's historical data in the ERP-system is used. The ERP-system is perceived as a key component for achieving structured foundation for managing the company. Although it was pointed out the processes in the organization had to be mature enough to be able to use the system well. Movex was used as an engine where all the structures and information was kept.

Scan AB has added a Movex Demand Planner (MDP) module from the same supplier as the ERP-system, namely Lawson. This module is not included in the regular Movex package but instead it is purchased separately. The MDP is used in the charcuteries for controlling and forecasting, but has some limitations. Consequently Scan has implemented an in-house developed web system for planning meat. The main advantage by using this system is that the demand and supply can be instantly checked online, while the MDP system is transferring the transactions to Movex once a week. Neither of the systems adds their own information to the Movex database and thus uses the existing structures and information in Movex to pull and push information. The use of separate web solutions was not perceived as a problem since they used the information from the system and did not receive or save the information somewhere else.

Table 4.10 Scan AB, Change &amp; Alignment

	<i>Radical</i>	<i>Scope</i>	<i>Plan</i>	<i>Driving force</i>
Quotation on the stock-exchange	3	5	5	Need for a strong owner with capital for new investments.
Direct to wholesale distribution	4	5	4	Customers demanded wholesale distribution
Centralized supply chain	5	3.5	3	Need to take control of the information flows. Save cost with fewer decisions to be made and decrease amount of employees.
Upgrade of Movex	2	2.5	4.5	Wholesale distribution requires more digital information transfers. Previous version receiving less support. Getting rid of old customizations and adopting standardized processes.

The quotation on the stock-exchange affected the whole organization with new pressures on every function. Although the farmers have probably not felt the new pressures, indicated by the average radicalness, the pressure is clear on all the managerial and top levels of the organization, as can be seen by the large scope of the change.

The single largest change with huge radicalness and scope for Scan AB is easily identified as the transformation from direct to wholesale distribution. Scan AB was first reluctant to change the distribution but the pressure from the customers became too strong and the change is now taking place. This change is now perceived as occurring three years too late but well needed and quite planned, although not fully since it emerged from the customers. The transformation to wholesale distribution also created a need for a centralized supply chain organization to be able to operate it. And an identified prerequisite for a centralized supply chain organization was to have full control of the information flows. To do so Scan AB uses the information systems as enablers. The implementation of the demand planner was a necessity to centralize the function, as well as rationalizing it by avoiding the use of pen and paper or multiple Excel-sheets, and at the same time making the information available to everyone that needed it.

Further upgrading to Movex version twelve was also considered as a necessity. Not because the system forced the upgrading, but more because of the change to the wholesale distribution method combined with the new centralized supply chain organization that is using more standardized processes. The previous version of Movex had received a lot of customizations to function with the previous direct distribution method while the new one supported the standardized process out of the box. Another reason to upgrade was to replace the complicated and expensive to use system-to-system interfaces, with a new standardized interface configuration. This was also motivated by the need for increased digital information exchange between the customers, transport services and Scan AB to operate the wholesale distribution. And finally the last driver to upgrade the Movex system was identified as the support for the previous system getting worse.

#### 4.2.2 Relationships between the dimensions – Scan AB

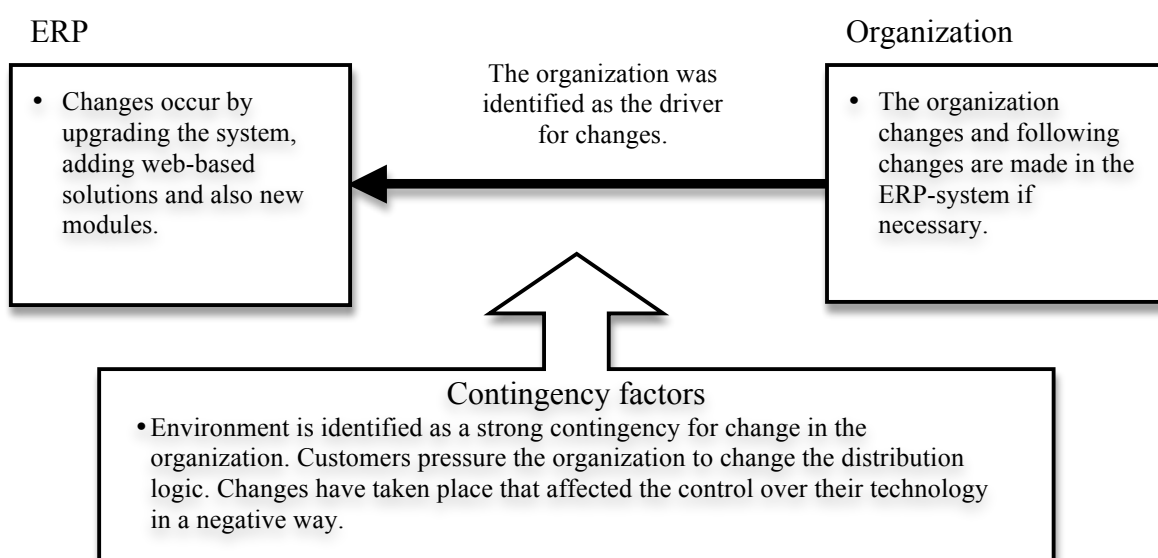


Figure 4.2 Scan AB, Dimension relations

Many changes have occurred in Scan AB in recent years. Some of the changes have been forced by the customers and other changes have been a response to the changes made. We can thus see some kind of “domino effect” of changes taking place. In this case it is obvious that Scan AB do not let themselves be restricted by their ERP-system with all these changes. If functions are not supported by the ERP-system then new web based systems are developed and even an upgrade of the ERP-system from version eleven to twelve has been made as a response to this. Scan AB has a somewhat unique workflow that can be seen as rather complex with a workflow that is common for all products, namely the slaughtering, and this is in turn divided into several workflows depending on what is to be produced. They strive for a better control over their workflow and this is the reason for the implementation of a supply chain organization with the intent to achieve a better centralization. This can be the reason why Scan AB is moving from a function-based organization to a process-based organization, to gain a better overview of the workflows. Moreover Scan AB has a rather unique relationship to their suppliers which in this case is a large number of farmers all across Sweden. This relationship between Scan AB and the farmers is an important control aspect as well. Moreover, as one of our interviewees said, their problem actually begins when the product is packed. Customers put a high pressure on Scan AB to deliver the product as fast as possible considering the preservation time of the meat. Hence the delivery of the products is something Scan AB needs to be efficient in.

The technology factor has in this case had a big influence on the changes that have been made within Scan AB. The quotation of Scan AB on the stock-exchange has made Scan AB more efficiency oriented than earlier and this of course requires improved control over their technology. The change from direct distribution to wholesale distribution, which came as a pressure from the environment, affected the whole organization. Loss of control was experienced over the workflow since the old version of Movex was customized to the direct distribution logic. This led to the upgrade of Movex so that standardized processes could be applied. Also the environment factor has played an important role with Scan AB since driving forces for change can be traced back to the environment from the organization. Consequently the environment can be seen as the source of change and when the organization responded to these changes their control of the technology decreased. In this way the organization also responded to this contingency by adding new modules and upgrading the ERP-system, to retain the control of the information flows and in extension technology.

### **4.3 Organization three - Kiviks Musteri**

*“We shall develop, produce and sell products based on fruits and berries to mindful customers that prioritize food and beverages and care about its origin.”*

Mission statement by Kiviks Musteri

Kiviks Musteri AB is a company that is specialized in beverages based on Swedish flavors such as blueberry, strawberry, raspberry and lingonberry. The company is an affiliate of a larger concern named Kivik Holdings where Åkesson Vin AB, Kronovalls Vinslott AB, Äpplets Hus and KM production AB are included. Kiviks Musteri was founded in the 19<sup>th</sup> century and has historically remained owned by the family since then. Kiviks Musteri consists of one factory located in south east Sweden and this is also where the head office is, namely in Kivik. KM production, which is the company where the actual production takes place, together with Kiviks Musteri, which is to be seen as a marketing company, has 85 employees and a turnover of 250 millions SEK per year and 370 million SEK for the whole concern (Kivik Holding). The organization has five production lines and they are able to fill packages

such as Tetra Pak packages, which are the most common ones, PET bottles, glass bottles and aluminum cans.

Kiviks Musteri has 105 products and about a dozen of product categories. The products vary from juice, lemonade to wine and cider in different forms and shapes in large batches and can thus be characterized as a mass production organization. The products can further be divided into different segments. They for example have a premium segment with freshly squeezed juices which is their most exclusive product line but they also have a standard product line with a much lower price. Moreover they also have a product line with “healthy” fruits and vegetables, which contain a lot of antioxidants to name a few. The customers are mainly food stores which represent around 110 million SEK of the total turnover. Another important customer group is large organizations which sell to restaurants, schools, prisons and so on. These customers represent 30-35 million SEK of the turnover. Competitors are Procordia with their brands such as BOB, Felix and Ekströms, Trensums Musteri and Hellefors. There are also a few foreign companies from Germany and Denmark that are competitors in the juice segment.

#### 4.3.1 Findings in the dimensions - Kiviks Musteri

The information about each dimension we studied is presented below.

Table 4.11 Kiviks Musteri, Contingency - Technology

Characteristics	Control aspects
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Different products with different workflows</li> <li>• The time to produce the products varies to some extent</li> <li>• Five production lines in one factory</li> <li>• Mass production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production: product(s), volume and capacity</li> </ul>

The time it takes for a product to be produced and then for it to reach the customers vary from product to product but are not that different. For example orange juice which could be seen as the easiest one to produce takes around a week from that the raw material comes to the factory for it to become a finished product. Other products take a little longer time to produce but the difference is not that radical. What to produce and when to produce is based on forecasts and history records. The recipe of a product is available together with the result of the forecast in the ERP-system and accordingly it shows the raw material needs that should be ordered. The factory has five production lines where all their products are produced.

Table 4.12 Kiviks Musteri, Contingency - Environment

Characteristics	Overall impression
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternative suppliers</li> <li>• Enterprise customers mainly food stores and industry</li> <li>• Subcontracting both ways</li> </ul>	An organization operating within a rather stable environment. The relationship to the customers can be seen as rather uncomplicated since the customers remain the same. Pressures from competitors do exist with similar companies to Kivik but also large Danish and German companies that have the capacity.

Kiviks Musteri tries to have two to three suppliers on every fruit and berry in part because of prices but also in case of failed capacity to deliver in time. With raw material such as sugar Kiviks Musteri only has one supplier, namely Danisco. The customers are food stores, industrial customers and large organizations that provide restaurants, schools and similar corporations with beverages. Competitors are companies similar to Kiviks Musteri like

Hellefors and Trensums Musteri but also Procordia with their products such as BOB, Ekströms and Önos which are in the same product category. Kiviks Musteri also has foreign competitors in some of their product categories. For example juice beverages that have a long preservation time can easily be shipped to Sweden from foreign companies. This means that if a German juice beverage company for example has more capacity than they have orders they can sell juices to food stores in Sweden for a good price which is something that Kiviks Musteri has been exposed to. Moreover some products are subcontracted to other companies. For example Kiviks Musteri subcontracts one product to Skånemejerier due to capacity and competence factors. Kiviks Musteri is also subcontracted themselves to create products for other companies.

Table 4.13 Kiviks Musteri, Organization

Overall	Structures	Processes
A centralized organization. Head office and factory located in Kiviks.	Split of the company into two; Kiviks Musteri and KM production. Changes within the division of responsibility within the supply chain were also identified.	Split of the company lead to new ways of conducting work for example internal sales and accounting entries.

Finance, purchase, logistic and HR dealing with issues common to the whole group of companies are located at the HQ. Marketing is divided into separate parts for each company (Åkesson Vin and Kiviks Musteri) and the same goes for the production. The break-up of the company two and a half years ago lead to two new companies: Kiviks Musteri and KM production which are both a part of Kivik Holding. This lead to new structures for example that internal sales and accounting entries needed to be taken into account. Although these changes turned out to become to time-consuming and Kiviks Musteri is now considering merging the two companies again.

Table 4.14 Kiviks Musteri, ERP

Overall	Functions	Model
Current ERP-system is Movex with no big changes made within supply chain in the recent five years.  Although the support for the current version is expiring and customers are asking for functionality the current system can not deliver. Thus Kiviks Musteri is evaluating an upgrade to the latest version of the Movex system within the near future.	No big changes have been made to the functionality within the supply chain module. Although new functionalities have been adopted by the organization since the implementation.  For example Kiviks Musteri is currently evaluating how to use delivery precision parts of the system.	The information stored in the system is sometimes only the information needed to continue the process within supply chain. With additional information stored in excel sheets.  This weakens the model of the ERP and could make integration harder in the future with information more spread out than necessary.

Kiviks Musteri uses the ERP-system Movex that they started to implement 1998. It took approximately three years of implementation before everyone in the company was able to use it. There are no other systems in use within the supply chain except Movex. Not all information is stored in the Movex system though. For example there are Excel sheets in use where additional information is entered about deliveries from suppliers, such as colour, viscosity or PH-values. This information is then used by the lab or controller of the supplier deliveries. The distinction made by the informant was that only the information needed to

continue in the supply chain process was typed into the system while some additional information was typed in the data sheets for later analysis.

Since the implementation of Movex the biggest changes to the system itself have occurred when the organization split into the production and market companies. Though this mainly affected the accounting parts as the supply chain remained intact. Hence the system functionality and scope of information in the model have remained the same for the supply chain since implementation. The age of the system is now becoming a burden as the supplier of the system, Lawson, is flagging that support for the version in use will cease. This has already affected the HR department where a new system for salaries has been implemented to remove the reliance of the Movex module with expiring support. New demands have also been identified from the customers who ask for functionalities the current version can not deliver, such as special labelling of deliveries and so forth. Consequently Kiviks Musteri is now evaluating an upgrade to the latest version of Movex.

Table 4.15 Kiviks Musteri, Change & Alignment

	<i>Radical</i>	<i>Scope</i>	<i>Plan</i>	<i>Driving force</i>
Contracting responsibility	2	2	3	The liable person for contracting took new responsibilities within sales and thus decentralizing the contracting responsibility through delegation.
Production & Market split	4	5	2	Need to discern the different cost and profit areas. Need to understand if the value of the company is in the marketing and brand of Kivik, or the production
Upgrade Movex	4	3.5	5	Support on current system expiring. Customers ask for functionalities the current system can not provide.
Adopting delivery precision functionality	2	2	2	ERP-system provided functionality for tracking delivery precision. The organization did not use this as much before.

Among the identified changes that affect the supply chain there is one change that stands out. The split into production and market companies stands out as we think it might be odd to have a low level of planning where the change has a huge scope and is quite radical. Thus maybe the low level of planning is the reason why Kiviks Musteri now is considering reverting back to the original organization structure. The reversion is mainly motivated with the fact that the new organization structure takes much more time and energy with internal sales and accounting entries.

The change of upgrading Movex had not yet been completed but Kiviks Musteri was in the phase of evaluating the new versions. One of the concerns regarding the newer versions was that they had a new windows based interface that could take time for all the employees to learn. This was tightly coupled with the concern of the fact that it was a new platform and not an easy upgrade as they had done previously. Therefore the change felt quite radical but since they were still analysing it, the change was perceived as well planned.

Kiviks Musteri had an interesting change where they now were in the process of adopting new functionality found in the Movex system. This had been discovered when they had worked with the ISO 14000 certification of the organization and started to investigate the delivery precision of their suppliers. It turned out that the system had good functionality for controlling this, and now the work processes were being adapted accordingly. Consequently the change

was classified as emergent and was affecting a rather small scope of the supply chain that was not so radical.

Lastly the change of supplier contracting responsibility to a more decentralized structure is hard to connect to the system or the organization. It could be that the system enabled the owner of the contracting process to work with other tasks, as the information needed to solve the contracting problem got more available to the co-workers. But it could also be a contingency factor of the size of the company where it could be easy for one employee to slide into a new position and thus the change was not affected by the system. The change was otherwise classified as quite planned with low scope and radicalism.

#### 4.3.2 Relationships between the dimensions - Kiviks Musteri

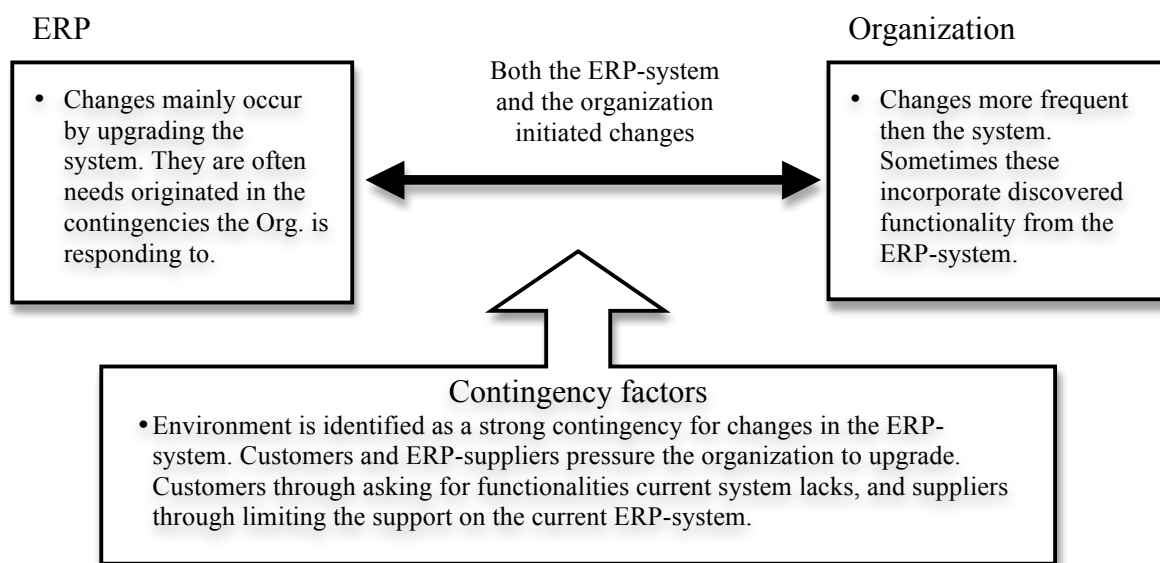


Figure 4.3 Kiviks Musteri, Dimension relations

In the case of Kiviks Musteri we found clear initiations and drivers for change from both the organization and the ERP-system. The contingency factors also turned out to be affecting these drivers strongly. Of the two contingencies the environment was identified to be the stronger, with the customers and the supplier for the ERP-system as significant actors. Changes have been made in the salary function in the ERP-system since support is no longer being provided to this part by Lawson because of its obsolescence. Moreover customers are asking for functionalities missing in the current system, for example functions that deal with labelling of the goods. This has mainly put pressure on the organization to upgrade its ERP-system to retain good support on their system as well as being able to meet their customers needs better. The environment contingency has also pressured a move of the salary function from Movex to a separate system, therefore it can be seen as also affecting the drive for changes initiated from the ERP side.

The technology was not perceived as complex since they have one factory with five production lines. The products are basically the same and the time to produce them does not differ that much hence we do not have many different workflows. Most of the raw material is bought except for the apples that are grown nearby, but these only constitute five percent of the total amount. The rather simple technology could have affected the choice to not have all the information in Movex, even though everyone within the supply chain is working with the

system. Instead only the information needed by the system to continue the supply chain process was put into the system, leaving for example some information concerning the deliveries from supplier to be saved in Excel files for further analysis from the lab department. Kiviks Musteri is starting to use more of their ERP-system though, as their organizational structures and processes are maturing. For example during their ISO 14000 certification process they discovered functionalities to track their supplier delivery precision and are now incorporating it into their supply chain process.

With the larger scope of Kiviks Musteri, the organization had in general more changes than the Movex system, with the split of the organization into two companies, one for production and one for markets being the most significant one. Now Kiviks Musteri is considering merging the organization again and upgrading their ERP-system. This could be seen as a perfect opportunity to formalize the processes and align the organization with the system. With changes on both system and organizational sides simultaneously, the benefits of the information system use could be realised on a large scale.

#### **4.4 Combined analysis**

In this step we will analyze relations between the three companies. We identified that changes could initiate and drive in both directions; from organization to system, and from system to organization as our framework had indicated. Further more contingency factors turned out to be affecting most of these changes, also as our framework implied. Below the final step in our three-step analysis is presented with further detail concerning our research area.

##### **4.4.1 Change and contingencies**

We identified strong pressures from the contingencies on the organizations, leading to most of the changes initiated from the organization being responses to the contingencies they were operating within. Even though all companies were in the same industry the contingencies were identified to have varying impact on the organizations as Table 4.16 shows below.

Table 4.16 High impact contingencies

	Kiviks Musteri	Scan AB	Procordia
Environment	X	X	
Technology		X	X

The changes realised at Scan AB mostly tried to respond to the environmental contingencies, while at the same time they tried to regain control of their technology. This was needed as they were loosing control of their technology by adapting to pressure from environment. Procordia had a rather stable environment during our investigated timeframe and was as a result focusing on the technological contingencies. Kiviks Musteri had a quite simple technology and was therefore more affected by the environmental contingencies as they tried to adapt the organization to their environment. This suggests the possibility that smaller organizations are more affected by the environmental contingencies, as the technology is not as complex. While the larger companies have a larger need of controlling their technology as it becomes more complex. Another interesting finding we made was that not only did the companies in the same industry have different contingencies, companies could also change their own contingencies. For example Scan AB increased the pressure from the environmental contingency by going public on the stock-exchange and thus having a market that demanded good results and not only the farmers that demanded a good compensation.



Kiviks Musteri had not made any changes to their ERP-system within our research area while both Scan AB and Procordia had made rather large modifications through new upgrades, and implementations of new modules and web-systems through EDI's. This leads us to that a stronger technology contingency increases the requirements for the ERP-system, as it becomes an even more vital tool to help the organization to maintain its control over the increasingly complex technology. This could explain the reason to why Kiviks Musteri has not made that many changes within or around their ERP-system as they are not as dependent on total control over their technology. Surely control is important for them as well but since their technology is not as complex as those of Procordia and Scan AB, the requirement for the ERP-system decreases. In both of the companies where the technology has been an important contingency the importance of control over the workflows across the factories has been emphasised. These control factors have not been as dominant for Kiviks Musteri since they only have one factory with five production lines.

Another relation identified is the one between the two contingencies and the type of changes they usually result in. The technology contingency is a strong driver for change in order to increase efficiency within the organizations (Appendix 14, Change 1-6) and the environment contingency is a strong factor for organizational changes initiated mainly to adapt and survive (Appendix 14, Change 7-12). Within the organizations studied we can see how changes initiated by the organizations themselves, without the environment contingency as a vital part, mainly concern efficiency of the supply chain. Changes that are not focused on increased efficiency too become reactions where the organization tries to adapt the supply chain to its environment in order to survive. In that sense environment contingencies can be seen as more threatening to the organizations and need to be dealt with, not only to reduce costs but also in the end to survive. In the case of Scan AB and their move from direct distribution to wholesale distribution this was something that Scan AB had no control over. If they had not responded to this contingency they would not be able to continue operating. In some changes we can see a tendency that environmental contingencies will more and more put a threatening pressure on the organization's technology. We have mentioned earlier the use of EDI's which we believe in the future will be even more important than it is today. Already customers and suppliers are starting to ask for this exchange of information between the organizations, and at some point if this is not fulfilled there is a chance that in the future the customers and suppliers will find another partner if these requirements are not met.

#### **4.4.2 Change and ERP**

When further looking at the changes made for increased efficiency we identified a pattern, namely that every change had at one point been initialized to fill a need, a need that from the beginning was increased efficiency within the supply chain. The figure below illustrates this finding.

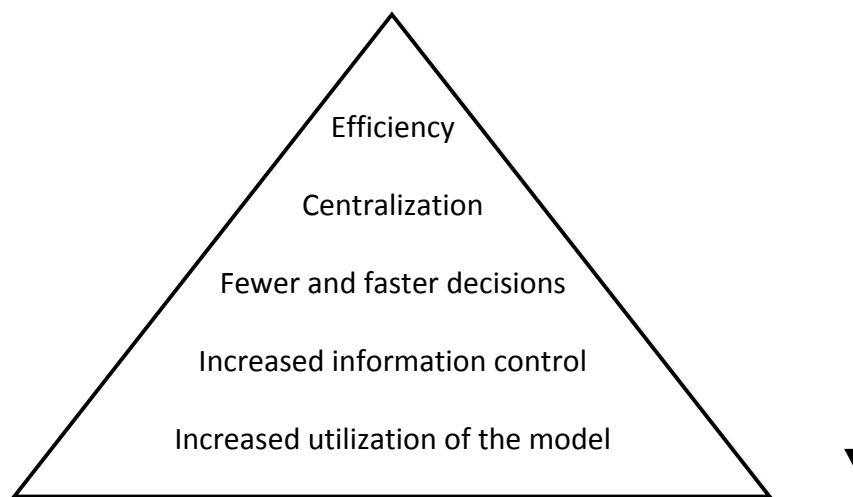


Figure 4.4 Change process: Supply chain

The increased efficiency is a demand originating from top management. By centralizing the organizational functions, a more centralized way of working can be achieved. This can reduce costs through the ability to take well-informed decisions faster and the possibility of layoffs. To be able to centralize organizational functions, the number of decisions needed to be made has to be reduced and performed faster. This creates the need to improve the control of the information flows, something that is achieved through improved utilization of the ERP-system's model-component. And finally to be able to do so new functionalities and interfaces are needed and obtained through the implementation of upgrades to the system or use of extensions, like connecting new modules or systems through the EDI's to the ERP-system.

The figure's pyramid-shape illustrates that the efficiency demand initiates from the top management and as it sets off new needs, management and operational levels become involved. One can also notice that changes needed to be made start with organizational ones in the upper part, and as they get lower down in the pyramid the information system gets involved with required changes. This also implies that the organization is the main driver for the changes.

Almost every identified change initiated by the organizations with a strong technology contingency can be identified as trying to solve a need at a certain level of figure 4.4. For example Scan AB developed web-based online systems where they can put supply and demand against each other in real time, which has been a requisite for them for centralization. Or in the case of Procordia the creation of a new and centralized supply chain organization was a direct response to increasing the efficiency of the logistic workflow.

Regarding upgrades of the ERP-system and extensions through module implementation we can see a distinctive resemblance among the organizations. The upgrading of the system and implementation of modules has mainly increased the functionality as can be seen in both the case of Procordia and Scan AB. The ERP-system does not receive any new significant information but it works with existing data in new ways with these modules and upgrades. In this way the new functionality makes the system more efficient and increases the usability of the model and enables increased information control as illustrated by Figure 4.4.

Among our other findings we found that in general, changes are perceived as better planned in the larger organizations than in the smaller one. As mentioned in our theory chapter, more planned changes are usually initiated from the top level of the organization while emergent changes usually originate from the operational level. Therefore it is not far fetched to assume that Kiviks Musteri has more changes initiated from the operational and lower management levels compared to Procordia and Scan AB. This could be a key factor why Kiviks Musteri got changes initiated from both the organization and ERP-system while the others only had from the organization. This could mean that those organizations with less need for control (weaker technology contingency) and more freedom for initiation of changes, are more likely to have changes initiated from the ERP-system.

Another reason for why Kiviks Musteri is characterized as change driven in both directions could be that they as a smaller organization have less mature processes. It was several times pointed out by the larger organizations that the structures and processes had to be well formalized before they could take full advantage of their ERP-system. This could be something Kiviks Musteri is still doing and therefore adopting their processes to the ERP-system could be a way of standardizing and maturing their own work processes. We cannot discard the possibility that this also occurs in the larger organizations just because we did not identify any changes in this study. Scan AB for example mentioned that they probably could use even more of their ERP-system if they adapted some of their processes a little bit, something they were considering to do. But these once again were quite small adjustments that probably would be perceived as emergent changes as the ones at Kiviks Musteri were.

## 5 Findings and Discussion

---

*In this chapter we present the findings that are relevant to our research questions. These are followed by a discussion about the generalizability and limitations of our findings. Finally the chapter is concluded with a discussion about our study's contribution to practice and research.*

---

### 5.1 Findings

Referring back to our research questions, we asked whether the adjustments are driven by the ERP-system or the organization, and how these adjustments are made. The findings of this study indicate, as our research framework also implies, that changes can be driven by both the organization and the ERP-system and these greatly are affected by the contingencies the companies operate within. We also found that changes within the supply chain of the organization were made in a quite similar manner in order to increase efficiency. Given this we found that the organizations within our research focus had the organization as the main driver for changes during the maintenance and evolution phases of their ERP-systems.

When looking at how these changes are being made we can identify several tendencies. Contingencies surely affect what kind of changes being made by organizations. There are clear differences in the drivers for the change depending on the strength of the environmental and technological contingencies for each company. Organizations with strong environmental contingencies were found to be more likely initiating emergent changes rather than fully planned. Our findings showed that organizations with both strong environmental contingencies and more emergent changes were more likely to have the ERP-system as a driver for change. Further on we found tendencies that organizations with less mature processes also could be more likely to have the ERP-system as a driver for change. This could be due to the reason that these organizations still found new processes in the system they adopted, or that they further refined their processes to be able to utilize the ERP-system better.

In contrast, companies with high impact of the technology contingency were found to have changes perceived as more planned. A common characteristic of these organizations was a complex and demanding technology process with a large amount of suppliers, productions facilities and time constraints on the supply chain. These strongly technology affected organizations were found to be more likely to put higher demands on their ERP-systems. This lead to the fact that changes in the organizations by far became initiated by the organization and not the ERP-system.

More specifically about how changes were made, we found a pattern for how most of the changes within the supply chain were made in relation to the ERP-system. Figure 4.4 in the previous chapter illustrates the process and different levels changes could be categorized within. Simply put changes within supply chain were concerned with the need for efficiency, resulting in centralization and increased control of the information flows. To do so the ERP-system was used as an enabler. The information in the system became better utilized through upgrades or implementation of new modules or external systems. Common for all these changes was that the modifications rarely added new information but rather increased the usability of the current structures and information through new functionalities. This implicates that organizations with well formalized processes and information structures benefit greatly from dealing with adjustments of the ERP-system, once the system is in use.

## 5.2 Generalizability

By identifying the characteristics of the organizations we studied, the ability to generalize our findings increase. By starting to identify the similarities between the organizations we could see some characteristics in common for the food industry. All the organizations need to be efficient since they are dealing with perishables goods that have a clear preservation limit. Consequently, whether it is gherkins, meat or apples the workflow process from input to output needs to be fast. Farmers are suppliers in many cases, and moreover some basic suppliers are the same for sugar, starches, spices and so on. that are used in most of their products. Also worth noting is that they all share the same food store customers and consequently a big variance in customers do not exist. More companies might be needed to be able to validate our findings but since our study is descriptive, we do not strive to achieve a comprehensive result for all organizations with an ERP-system. Instead we have a purpose in finding new ways to enlight the relationships between the organization and the system.

Besides the fact that the food industry may be characterised by a high efficiency rate, compared to other organizations in other industries, other factors for this industry may imply constraints when generalizing to other industries. Factors such as the industrys pressure from globalisation and legislation might have consequences. Today people are more aware of what they are eating. Therefore maybe legislations about preservatives, sweeteners and such may have had effects on the industry. While at the same time the globalisation might not have been a big factor in the food industry since shipping most of these goods long distances are not possible because of the preservation time. Moreover the organizations we studied are strongly characterised by a mass production technology. These kinds of factors which are too many to name may have considerable effects on for example how important alignment is considered and what pressures the organizations have from the environment. Consequently it can be questioned if our conclusions that are drawn are valid, in for example continuous process production organizations or organizations outside the food industry.

The different characteristics these organizations had which may affect the generalization of this study need to be taken into account as well. We had one smaller company, namely Kiviks Musteri, when comparing it together with two medium sized companies and in contrast to the others the environment contingency was the most influential. Procordia was mainly technology driven and consequently the technology contingency had an important influence in their changes. The last company, namely Scan AB, was both environmental and technology driven. This is of course a very good scenario for us since we are conducting a descriptive study but out of a generalization aspect it is hard for us to make statements about one certain type of organization for example an organization that is mainly influenced by an environmental contingency. The bottom line is that in a perfect world when generalization is to be achieved one should look for organizations with similar changes, drivers for changes, degree of planning and so on in order to draw valid conclusions about that type of organization.

Worth noting is an interesting assumption that can be made when comparing the classifications of change made by Scan AB and Procordia, concerning the implementation of a centralized supply chain organization. For Scan AB the change radicalism was perceived as very high while it at Procordia was perceived as an average radical change. An explanation for this could be that the supply chain implementation in the case of Scan AB was occurring at the same time as the move from direct distribution to wholesale distribution. Thus having two changes with very large scope at the same time could have made the change to a centralized supply chain organization at Scan AB more radical then it otherwise would be as

in the case of Procordia. This may have an effect on the generalization of this study concerning whether the classification of these changes can be seen as true representation of reality.

### **5.3 Contribution to research and practice**

We have aimed at contributing to research by exploring how ERP-systems evolve after implementation and how this affects the organization. Furthermore we have tried to add to the knowledgebase whether the ERP-system is a key driver for change or if the organization is in control post-implementation. By specifying the characteristics of our study objects together with our delimitations we hope that it will be easier to identify the applicability of this study for future research. Our research focus has been to explore important factors and relationships within our research area. The evolution phase for ERP-systems is an interesting field that is less researched compared to other lifecycle phases. Hopefully this study is a step in the right direction to change this pattern. Therefore we now hope this study will serve as a springboard for other researchers to further investigate and maybe validate our findings.

From the perspective of the practitioners, this study will be of help to decision-makers to improve the insight and initiate a thought process for how the relation is between their ERP-system and the organization. Further on our findings that well formalized information structures are vital for a good evolution phase with ongoing alignment and should help decision makers to confidently put more resources into the task. Another similar aspect is the relation between the maturity of the organizational processes and the processes used by the ERP-system. To increase the advantage of using the ERP-system, the organizational processes need to be mature enough. This is something the decision-makers have to evaluate and align with in order to gain some of the benefits ERP-systems provide, before upgrading the system or extending it by the use of additional modules.

## 6 Conclusion

---

*This final chapter concludes our study and suggests areas of interest for further studies.*

---

Our purpose in this study was to clarify the relationships between the ERP-system and organization from a change perspective. Our findings indicate that changes are mainly driven by the organization, although the ERP-system could also act as a driver in some cases. We identified clear differences in the driver of the change, depending on the strength of the environmental and technological contingencies for each company. Companies with strong environmental contingencies were found to be more likely to: A) Initiate emergent changes instead of planned ones, and B) Emergent changes were more likely to have the ERP-system as a driver for change. We also found tendencies that organizations with less mature processes would be more likely to have the ERP-system as a driver for change. In contrast, companies with high impact of the organizational technology contingency were found to have changes perceived as more planned with changes driven by the organization. A common characteristic of these organizations was a complex and demanding technology process with a large amount of suppliers, productions facilities and time constraints on the supply chain. These strongly technology affected organizations were found to be more likely to put higher demands on their ERP-systems.

When the companies try to respond to their technology contingencies we identified a process pattern for how these changes were made at different organizational levels. Simply put, the main concern for changes within the supply chain was to improve the efficiency, resulting in organizational centralization with the need for increased control of the information flows. To do so the ERP-system was used as an enabler. The information in the system was better utilized through upgrades or implementation of new modules or external systems. This pattern also highlighted that changes start organizationally, and as they develop new needs, the information system gets involved with required changes. Common for all changes made to the ERP-system was that the modifications rarely added new information but rather increased the usability of the current structures and information, through new functionalities to the ERP.

Our findings can be generalized as to concern the food industry with the characteristics of for example mass-production, a high efficiency rate and similar customer environment. We hope our findings can serve as a springboard for other researchers to further investigate and validate our exploratory findings. Finally we hope this study can lead to improvements of alignment for practitioners, through attaining an insight in this area and starting a thought for how their organizations change.

### 6.1 Further studies

The contingency factors of focus turned out to greatly affect the organizations in this study, but some of our delimited contingencies could also have been of interest for our research questions. One particular contingency we find of interest for further research within this area is the size contingency. From our initial findings the size contingency could have a significant effect on both the organizations and their other contingencies. Consequently we believe a stronger focus of the different sizes between organizations can lead to a better understanding of the relationships between the ERP-system and the organization.

An alternative path could be a deeper study of one or two organizations to get a deeper understanding for the relations and factors we have identified. This could create a better view of this phenomenon by observing the common characteristics and divergent characteristics that exist between the different industry segments such as production types, and varying customers. We are sure there is more information in the studied organizations to gather. Our choice to increase the amount of companies in order to increase validity of our findings might have limited this opportunity for us, in combination with our ten week time limit.

In conclusion we suggest further investigation of the size contingency as well as both a wider and a more narrow focus to be applied in this research area, exceeding the limits of our industry type and its characteristics. By working with these new angles new interesting findings could be generated within this exciting field.



# Appendix

## Appendix 1: Introduction letter

Hej!

Vi är två studenter från Lunds Universitet som just nu skriver en magisteruppsats på institutionen för Informatik. Vi utexamineras nu till sommaren, vilket betyder att denna uppsats är vår slutliga uppgift här på institutionen. Vi har tidigare skrivit våra kandidatuppsatser med goda resultat och ser nu fram emot att fördjupa oss ytterligare.

Syftet med vår studie är att utforska överensstämmelsen mellan organisation och affärssystem. I studien fokuserar vi främst på hur förändringar har skett inom respektive område samt hur de har påverkat varandra ur ett fem års perspektiv. Vår frågeställning är enligt följande, hämtat från uppsatsen:

1. *How are adjustments handled after implementing an enterprise wide system in order to maintain alignment within the organization?*

We will aim to answer the questions through the following premises:

- a) We will focus on enterprise resource planning (ERP) systems, since they are considered to be the major branch of enterprise systems
  - b) The types of changes of the system we will focus on are new functions, or new information made available to the ERP end users. Thus, excluding internal changes as improved scalability for example.
2. *What is the driving force to the adjustments; the organization or the system?*
    - c) The initiative and demand of change must be originated somewhere; we want to find out whether it is the organization or the ERP-system itself that is the driving force for change after the implementation.

För att undersöka detta har vi genomfört en litteraturstudie som vårt teoretiska ramverk är grundat på. Utifrån detta ramverk har vi sedan gjort en tematisering som våra intervjuer och analyser grundas på. Intervjuerna är av semistrukturerad karaktär då vi följer en intervjuguide men lämnar utrymme för följdfrågor och avvikelser inom problemområdet. Informanten kommer att spelas in för att underlätta transkribering i nära anslutning till intervjun. Intervjun kommer därefter att kodifieras och analyseras utifrån vårt ramverk för att se om vi kan se några samband.

Intervjuerna täcker följande tre områden:

1. Organisationens omgivning, produktion och övergripande struktur
2. Organisationens logistikprocesser och struktur
3. Affärssystemet, främst logistikmodulen

Det är möjligt att olika personer inom organisationen är bäst lämpade för respektive område.

Då detta är en explorativ studie är målet med uppsatsen att få en ökad förståelse för hur relationen är mellan affärssystem och organisation. En konkret lösning skulle därför vara utanför denna uppsats anspråk.

Vi ämnar vända oss till två producerande företag, främst för att öka generaliserbarheten i studien. Samtidigt vill vi inte ha fler företag, för att inte riskera att förlora ett visst djup i studien. Tidsramen för vår studie är som sådan att vi vill ha fullgjort alla intervjuer till den 8:e maj. Men vi ser gärna att intervjuerna utförs så tidigt som möjligt.

Den övergripande intervjuguiden är bifogat i detta mail.

Med vänliga hälsningar,  
Naim Cesur & Robin Sandquist

## **Appendix 2: Interview guide for the organizations (English)**

### **Interview guide**

**Purpose:** Identify relations between organization and ERP-system within logistics.

#### **Short about the business**

*Business concept*

*Organization (the division) size*

*Industry*

#### **Technology**

*Products, production*

#### **Environment**

*Suppliers and raw-material*

*Customers*

*Competitors*

#### **Organizational structure and processes**

*General organizational structure*

*Logistics*

#### **ERP-system**

*Logistic module*

*Use*

#### **Alignment between organization and ERP-system**

*Historical changes within the logistics organization and ERP-system*

*Effects of changes*

#### Examples of interview questions:

- Could you describe the production flow in general? (from raw material – to product)
- How is the structure for the parts of the organization that works with logistics?
- Have needs from the logistics organization or process created new demands on the ERP-functionality?

## **Appendix 3: Interview guide for the organizations (Swedish)**

### **Intervjuguide**

**Syfte:** Kartlägga samband mellan organisation och ERP-system inom logistik.

#### **Kort om företaget**

*Affärsidé*

*Storlek*

*Bransch*

#### **Teknologi**

*Produkter/produktion*

#### **Omgivning**

*Leverantörer och råvaror*

*Kunder*

*Konkurrenter*

#### **Organisationens struktur och processer**

*Genrell organisationsstruktur*

*Logistik*

#### **ERP-system**

*Logistikmodul*

*Användning*

#### **Överensstämmelse mellan organisation och ERP-system**

*Historiska förändringar i logistikorganisationen samt ERP-system*

*Effekter av förändringar*

#### Exempel på intervjufrågor:

- Kan du beskriva produktionsflödet i grova drag? (från råvara till produkt)
- Hur ser strukturen ut för de delar av organisationen som arbetar med logistik?
- Har behov från logistikorganisationen eller logistikprocesserna inneburit krav på nya funktioner i ERP-systemet?

## **Appendix 4: Interview guide (English)**

### **Interview guide**

#### **Short about the business**

##### *Business concept*

Business concept – short description  
Sales

##### *Organization (the division) size*

Amount of employees  
Sales per year

##### *Industry*

Which industry  
Other organizations within same industry

#### **Technology**

##### *Products, production*

Which products or product groups  
The production flow (raw material -> product)  
Lead times (raw material -> product)  
What are the main product / product group  
Are there byproducts (what, how many, scope, relative income from these)  
Production machines

#### **Environment**

##### *Suppliers and raw-material*

What kind of raw material  
Amount of suppliers per raw material  
Alternative suppliers for raw material, what kind of raw-materials  
Is the organization contracting other organizations for lego production  
Is the organization contracted for lego production, what kind, which products

##### *Customers*

Types of customers -> corp, private, both, share, (sales worth)  
Companies -> types, industries, size of company, size of customers to the company  
Private -> what group -> age, gender, work etc.  
Geographical factors  
Are the customers the end consumers

##### *Competitors*

Total market worth (worth / volume)  
Where are the markets (geographical)  
The company market share  
Type of competitors  
Where are the competitors  
The competitor's market share  
Competitor's size and strength (e.g. small competitor can be a part of a big concern and thus be a potential strong competitor)  
What types of substitute products are valued as competing  
What type of concurrency areas (economical, quality, quantity etc)  
Competition scope/focus

#### **Organizational structure and processes**

Is there any description made according to ISO9000?  
Could we get a copy of it?

*General organizational structure*

Is there any organization scheme?

Amount of manager levels

Are there common functions for divisions and departments (central stabs etc)

Workgroups, permanent groupings that independently is responsible for a part of the org

*Logistics*

How is the structure for the parts of the organization that works with logistics?

Is there any picture of the overall logistic process with its different parts from beginning to end?

What types of roles are there within logistics?

How are there responsibility divided

How can their work processes be?

**ERP-system**

Which enterprise system do you use right now?

Which logistic functions in the ERP-system are being used

*Logistic module*

Is there any picture/model of the logistic module that the ERP-system has

Is the ERP-system being used throughout the whole logistics process?

Given the logistic process, which components within the ERP-systems logistics module are being used in the logistic process, and where are these used?

*Use*

How are the different responsibility roles using the logistics module

Are there work processes not involving the logistic module within the logistic process?

Overall impression of the ERP-system

**Alignment between organization and ERP-system***Historical changes within the logistics organization and ERP-system*

Have responsibility roles, decision making or work processes within logistics changed during the last 5 years?

- If yes; how and why for each change
  - How radical change? (1-5) (little – much)
  - Scope of the change (1-5) (small-big)
  - Was it emergent or planned (1-5) (emergent – well planned)

Have the ERP-systems logistic module changed during the last five years?

- If yes; how and why for each change
  - How radical change? (1-5)
  - Scope of the change (1-5) (small-big)
  - Was it emergent or planned (1-5)

*Effects of changes*

What changes within the ERP-systems functionality has been made during the last 5 years?

- Did the change affect decision making, work processes or the organizational structure?

What changes within the ERP-systems availability of information has been made during the last 5 years?

- Did the change affect decision making, work processes or the organizational structure?

Have needs from the logistics organization or logistics processes created new requirements on the ERP-functionality?

Have needs from the logistics organization or logistics processes created new requirements on the ERP-information availability?

Is there information or a functionality that would make the work easier but is missing in the ERP-system?

## **Appendix 5: Interview guide (Swedish)**

### **Intervjuguide**

#### **Kort om företaget**

*Företagets affärsidé*

Kort beskrivning av affärsidé

*Företagets (divisionens) storlek*

Antal anställda

Försäljning / år

*Bransch*

Vilken bransch

Andra företag i samma bransch

#### **Teknologi**

*Produkter / produktion*

Vilka produkter eller produktgrupper

Produktionsflödet i grova drag (råvara ->produkt)

Genomloppstider (råvara ->produkt)

Vilken är huvudprodukten / produktgrupp

Finns biprodukter (vilka, hur många, omfattning, relativ inkomst av dessa)

Produktionsapparat ( dyra investeringskostnad. För maskiner etc.)

#### **Omgivning**

*Leverantörer och råvaror / råmaterial*

Vilka råvaror

Hur många leverantörer för varje råvara

Finns alternativa lev. För råvaror, vilka råvaror

Anlitar företaget andra företag för legotillverkning

Anlitas företaget för legotillverkning, vilken sorts tillverkning vilka produkter/komponenter

*Kunder*

Typer av kunder -> företag, privatpers, båda, fördelning (försäljningsvärde)

Vilka företag -> vilka typer, branscher, stora eller små företag, stora eller små kunder

Vilken grupp privatpersoner -> ålder, kön, yrke, etc

Geografiska faktorer

Är kunderna de slutliga konsumenterna

*Konkurrenter*

Hur stor är marknaden totalt (värde/volym)

Var finns marknaderna (geografiskt sett)

Vilken är företagets marknadsandel

Typer av konkurrenter

Var finns konkurrenterna

Konkurrenternas marknadsandelar

Konkurrenternas storlek och styrka (t.ex. en liten konkurrent kan ingå en stor koncern och därmed vara potentiellt stark)

Vilka substitut produkter ses som konkurrerande

Vilka konkurrensmedel/områden (ekonomisk, kvalitativt, kvantitativt etc)

Konkurrensens omfattning/inriktning

#### **Organisationens struktur och processer**

Har det gjorts en beskrivning enligt ISO9000?

Kan vi i så fall få tillgång till den?

*Generell organisations struktur*

Finns det en organisationsplan eller organisationsschema?

Antal chefsnivåer

Finns det gemensamma funktioner för avdelningar och divisioner (t.ex. centrala staber)

Arbetsgrupper, dvs. en permanent grupp som självständigt svarar för en del av verksamheten.

*Logistik*

Hur ser strukturen ut för de delar av organisationen som arbetar med logistik

Finns det någon bild över logistikprocessen med dess olika delar från start till slut?

Vilka roller finns det inom logistik

Hur är deras ansvar fördelat

Hur kan deras arbetsprocesser se ut

**ERP-system**

Vilket/vilka affärssystem används just nu

Vilka logistikfunktioner i affärssystemet används

*Logistikmodul*

Finns det någon bild/modell över logistikkomponenter som ERP-systemet besitter

Används ERP-systemet genom hela den övergripande processen för logistik

Givet processen för logistik, vilka komponenter inom ERP-systemets logistikmodul används inom logistikprocessen och var?

*Användning*

Hur använder de olika ansvarsrollerna logistikmodulen

Finns det arbetsprocesser som inte involverar logistikmodulen inom logistikprocessen.

Allmänt intryck av systemstödet

**Överensstämmelse mellan organisation och ERP-system***Historiska förändringar i logistikorganisationen samt ERP-system*

Har ansvarsroller, beslutsfattande eller arbetsprocesser inom logistik ändrats något de senaste 5 åren?

- Om ja; var, hur och varför för varje förändring
  - Hur radikal förändring (1-5) (lite – mycket)
  - Omfattning på förändring (1-5) (liten – stor)
  - Planeringsgrad av förändring (1-5) (framväxande - välplanerad)

Har affärssystemet förändrats något inom logistikmodulen de senaste 5 åren?

- Om ja; var, hur och varför för varje förändring
  - Hur radikal förändring (1-5)
  - Omfattning på förändring (1-5)
  - Planeringsgrad av förändring (1-5)

*Effekter av förändringar*

Vilka förändringar i ERP-systemets funktionalitet har skett?

- Påverkade det då även beslutsfattande, arbetsprocesser eller organisations strukturer?

Vilka förändringar i ERP-systemets tillgång på information har skett?

- Påverkade det då även beslutsfattande, arbetsprocesser eller organisations strukturer?

Har behov från logistikorganisationen eller logistikprocesserna inneburit krav på nya funktioner i ERP-systemet.

Har behov från logistikorganisationen eller logistikprocesserna inneburit krav på tillgång till ny information från ERP-systemet

Finns det information eller någon funktion som hade underlättat arbetet, men som saknas i ERP-systemet

## **Appendix 6: Presentation of interviewees**

### **Jeff Johansson - Supply chain Manager at Procordia**

Our first interview at Procordia was with their supply chain manager. The manager started at Procordia as a trainee and has since then been working as a production engineer, technology and maintenance responsible at a factory, and in marketing campaigns with some of their products. He has also been CEO at two factories before he got into the logistics organization at the head quarters. Within the logistics organization, Procordia has now created a new supply chain organization where our informant now is manager of the planning function.

### **Lars-Bertil Andersson - Demand planner at Procordia**

Our second interview at Procordia was with one of their demand planners. In this role work duties are mainly concerned about forecasting but also supply certification of electronic logistic information to their customers and labeling of products with bar codes. Earlier the informant has worked as a material production controller, planning manager and also within the IT/IS department as a process architect. In most of his earlier work he has been involved in different projects regarding the development of the logistic function.

### **Magnus Lindholm - Supply chain director at Scan AB**

Our first interview at Scan AB was with their supply chain director. Besides this the informant is also a member of the board of directors. Before that the informant has been working within planning and logistics taking on different manager roles. And before this the informant has among other things worked with the planning of slaughter function.

### **Urban Jakobsson - System developer at Scan AB**

Our second interview at Scan AB was with a system developer. The informants work mostly involves system development focused on the planning systems at Scan AB and also the production systems since these two are in some cases well intertwined. Further more the informant have been involved in several projects regarding their enterprise system namely Movex for some years. The informant started working at Scan AB within the slaughter production and later on to the cutting up planning department to where he is today. Thus the informant believes that he has a good idea of how Scan AB conducts their business.

### **John Gardsten - Purchase and logistic manager at Kiviks Musteri**

Our interview at Kiviks Musteri was with their person that is in charge of the logistics and the purchase of raw material and packaging materials. This has been the work role for the informant in a nine years period and during this period the work role has evolved to involve more sales work to support their sales organization with information but also to have direct contact with some customers.



**Appendix 7: Procordia, Interview one**

	<p><b>JJ</b> = Jeff Johansson  <b>NC</b> = Naim Cesur  <b>RS</b> = Robin Sandquist</p> <p><b>NC:</b> Vi läser information system så det är vår magisteruppsats  <b>JJ:</b> I Lund?  <b>NC:</b> Ja i lunds universitet  <b>JJ:</b> Lunds tekniska högskola?  <b>NC:</b> Nej ekonomihögskolan  <b>JJ:</b> Ok, ja jag har läst logistik också fast från tekniska högskolan, från civilingenjörs..  <b>NC:</b> Ja alltså vi har inte läst logistik ur ett ekonom perspektiv utan det är mest en avgränsning i studien  <b>JJ:</b> Jaha  <b>RS:</b> Var det industriell ekonomi då?  <b>JJ:</b> Nej, automation var det, så jag läste en logistik inriktning där  PAUS  <b>JJ:</b> Ja ni kan väl, hur vill ni att vi ska börja?  <b>NC:</b> Vi kan börja med en kort presentation om dig, hur länge du har varit här  <b>JJ:</b> Och om företaget eller?  <b>NC:</b> Ja och sen kan vi gå in på företaget</p>
<i>Int</i>	<p><b>JJ:</b> Mm okej, Jeff Johansen heter jag och är ansvarig för Supply Chain planering och titeln är väl Supply Chain Manager. Så det jag ansvara för nu är planeringen på alla våra fabriker och prognoserna på alla fabrikerna. Och då så är det två stycken prognosmakare som sitter här i Eslöv som lägger prognoserna för alla fabrikerna och sen så är det en planerare per fabrik så som vi har det idag.  <b>NC:</b> Ok  <b>JJ:</b> Då har vi fabriker som jag kan visa dig sen då hur det ser ut, vi ligger på lite olika ställen i Sverige. En syltfabrik och så vidare som är en del utav..  <b>JJ:</b> Jag har jobbat i Procordia i fyra och ett halvt år och det här var mitt första jobb efter att jag gick ut skolan. Jag började som trainee här på Procordia och började som produktionstekniker i produktionen och var där i ett år först i produktionen och sen ett halvår på marknadsavdelningen och jobbade med pizza, med grandiosa och ja det var kul faktiskt på marknadsavdelningen. Sen hade jag sån tur för det var en fabrikschef som var pappaledig i tre månader så då fick jag vara fabrikschef på en av fabrikerna i syltfabriken i Tollarp med Önosfabriken. Sen var jag det i tre månader och sen resten av året var jag teknik och underhållsansvarig i den fabriken så ansvaret för mekaniker och elektriker och så vidare. Det var också rätt häftigt för att komma in så ung från skolan och ska ta hand om mekaniker. De tycker väl jag är en för ung kille och jag kan ingenting, han kan ju inte ens svetsa. Så då fick jag ju lära mig det. Efter det så jobbade jag på logistikutvecklingen i ett halvår och var med och drog igång det här supply chain projektet som vi har kört nu ett tag. Vi skapade en supply chain organisation alltså. Efter det så var det en ny fabrikschef som skulle vara pappaledig så då fick jag vara fabrikschef för en annan fabrik i ett halvår i Örebro som då är Ekströmsfabrik. Efter det så har jag kommit tillbaka hit och fortsatt i det här supply chain projektet och sen gick det över i organisationen och då blev jag ansvarig för en av dom organisationerna som vi skapade där.  (Företagspresentationsbild)  <b>JJ:</b> Vi ska ha den här någonstans.  <b>NC:</b> Ja för nästa punkt är att komma in på en kort beskrivning av företaget och er affärsidé kanske. Det är mer en formell grej egentligen.</p>
<i>Int</i>	<p><b>JJ:</b> Så här har vi då. Procordia, vår vision är då att vår kärlek till mat och dryck ska vinna Svenska folkets hjärtan. Men det är bara.. Några år tidigare så har man haft mer visioner som att vi ska ha tillväxt och vi ska ha leveranssäkerhet och sådana saker men nu har vi då försökt, man vill ändra det till att det ska vara ett företag som tar fram produkter genom kärlek till mat och att vi vill på något sätt gör god mat. Om vi fortsätter framåt.. Vi kan hoppa över de här kärnvärdena kanske.  <b>NC:</b> Ok, ja här har vi ju lite annat med. Antal anställda tolvhundra..  <b>JJ:</b> Ja och en omsättning på lite drygt 3 miljarder och huvudkontoret ligger här i Eslöv och så har vi en del, ett gäng med produktionsenheter jag kan visa dom på kartan sen hur de ligger.  <b>NC:</b> Ok. Och vad är det för bransch?</p>

<i>Int</i>	<p><b>JJ:</b> Livsmedelsbranschen. Och här ser vi våra varumärken det är ju Felix, Bob, Ekströms, Risifrutti, det är ett gäng med kända varumärken. Jag tror ni känner igen dom flesta. Det här brukar folk vara lite frågande till, Liva vad är det här för någonting?</p> <p><b>NC:</b> Ja vad är det?</p> <p><b>JJ:</b> Det har varit någon sån här energidryck eller sån vad kallas det nu.. Fiberdryck eller någonting som är bra för magen. Men nu finns inte det här på dagligvaruhandeln längre utan nu är det bara restauranger och storhushåll där är det ett ganska stort varumärke. Här är ju pasta (refererar till bilden).</p> <p><b>NC:</b> Två syltmärken då. Önos är väl också en sån en gammal..</p> <p><b>JJ:</b> Ja Önos är ju en sylt. Men det är ju sylt, gurka och saft.</p> <p><b>NC:</b> Ja äppelmos också..</p>
<i>Int</i>	<p><b>JJ:</b> Ja, även BOB och Felix är ju sylt Gammlefabrik är ju också sylt. Men Felix är ju mycket mer än sylt. Men jag kan förklara varför det ser ut så här. Det beror på det här att det är ett företag som slagit ihop från massa olika företag så vi har ju till exempel 1848 så började Ekströms i Örebro att göra en massa olika saker bland annat chokladkaka och sådana saker. I Önos där började det i Tollarp då började dom tillverka vin och champagne och det var då det satte igång där. Sen Felix började här med gurkinläggning i Eslöv. Sen är det dom övriga också som BOB, Ekströms, Önos, Felix och så vidare har alla varit egna företag och dom hade ju sin egen gurka och sin egen sylt och sin egen saft och så vidare. Sen slog man ihop med någon som hade dom andra grejerna och då gjorde vi som så att först tillverkades allting på varje fabrik och så gjorde vi så att all gurka tillverkades här, allt sylt tillverkas i Tollarp och så vidare. Men så behåller man recepten och råvarorna och sådana saker som ska behålla sin unikiteten ändå. På 1900-talet sen så gick dom ihop till Procordia. 1995 så blev vi uppköpta av Orkla som är ett jättestort norskt bolag. Kommer att visa någon slide om det sen också. Sist kom BOB in i.. som görs i Kumla. Vi är marknadsledande i det mesta va det vi gör. Vi har 75 % av dom kategorierna som vi är med i och det är ju ett gäng med.. ni såg ju dom det är både djupfrysta, pizza, pajer, mellanmål, sylt och desserter och nej jag orkar inte läsa dem allihopa men det är det mesta inom mat.</p> <p>(visar bild på kartläggningen av fabrikerna)</p>
<i>Int</i>	<p><b>JJ:</b> Och här är våra fabriker. Eslöv har den största. Här har vi då huvudkontoret som vi sitter i just nu och så har vi även då färdigmat, Felix färdigmat och alla gurkor och rödbetor och sen så har vi alla potatisprodukter som tillverkas här. Så det är som tre fabriker här. I Tollarp tillverkas all sylt och marmelad. Ni känner igen om här. I Fågelmaras är det ketchup, såser, dressing och sådant. I Kumla här är all saft och vaniljkräm tillverkas där. Sen i Örebro tillverkas allt det här torra sortimentet med Fresta och våfflor och blåbärssoppa och sådant och även Risifrutti. Så i Vansbro det är vår pizza och pajfabrik som ligger här uppe i Dalarna. Så har vi även en ny här för i år. Eller första året köptes den här Hoforsfabriken där vi då tillverkas pajer, matpajer och dessertpajer. Så snart kommer ni att se de här kladdkakorna ute i butikerna. Väldigt väldigt goda.</p> <p><b>NC:</b> Ok</p>
<i>Int</i>	<p><b>JJ:</b> Och det mesta det säljer vi till dagligvaruhandeln, till ICA, Coop och så vidare. Men även lite då till alla koncernbolag, restauranger och storhushåll och så industri och sen export till andra länder bland annat IKEA är där. Vi är en del av det här bolaget som heter Orkla som omsätter 70 miljarder norska kronor med 35000 anställda. Det är Norges näst största bolag som äger det här. Man ser att de har en matdel här (refererar till en bild över Orkla) och här ingår ABBA och OLW och dom har ägt Carlsberg till exempel. Då får man ändå en liten bild över hur stora dom är. Sen sålde dom Carlsberg. SATA aluminium profiler. Sen är det ett elkem och sen är det lite olika energibolag. Sen REC är solceller. JOTUN är färg. Så det är rätt blandat. Vi tillhör ju den här delen som är varumärken. Så här ser varumärkena ut. ABBA, Stabburet heter dom i Norge och det är motsvarande Procordia och Baouvais är Danmark.</p> <p><b>JJ:</b> Och det här är bara brands då det är där vi tillhör. Så är det 14 länder och 63 produktionsanläggningar.</p> <p><b>NC:</b> Så det är mestadels norra Europa då?</p> <p><b>JJ:</b> Ja, norra Europa och sen ut mot Baltikum och Ryssland.</p> <p><b>NC:</b> Och Portugal</p> <p><b>JJ:</b> Ja Portugal och Island men de är väldigt små enheter. De kan man knappt räkna. Det mesta är här uppe. Finland, Norge, Sverige och Danmark och affärspartnerna det är sådana här storhusållsgrejer. Storpack helt enkelt. Det var Procordia det.</p> <p><b>NC:</b> Vad finns det för andra företag inom samma bransch?</p> <p><b>JJ:</b> Det är Findus som är en stor konkurrent till oss och sen är det Craft foods och Unilever</p> <p><b>NC:</b> Då kan vi gå inte lite på teknologi då antar jag. Produkter och produktgrupper har vi gått igenom redan. Det är kanske svårt att svara på denna men, i väldigt grova drag hur skulle produktionsflödet</p>

Con	<p>kunna se ut alltså ifrån råvara till produkt?</p> <p><b>JJ:</b> Mm det beror på lite vilken utav de här varumärkesgrupperna du pratar om. Med vissa delar så är ju Procordia hela vägen ända från råvara till slutkonsumenten. Så om vi då tar rödbetor eller gurka kan vi ta. Det finns ju i Felix och Önos gurka. Där så äger ju Procordia i princip tillsammans med jordbrukarna äger eller arrenderar mark och odlar gurka. Det är ju bönderna som gör det med beställning från Procordia. Så vi har ju en odlingsavdelning som ansvarar för att sätta volym och hur mycket vi ska odla varje år och är med ända hos bonden när det sätter det här och hur mycket ska vara krav på odlat och sen så just på gurkan så är det en specifik del av i precis på sommaren så har man några veckor på sig som man tar upp gurkan och då är det kommunikation mellan bönderna och produktionsanläggningen.. Vilken gurka kommer nu och vad kan vi tillverka för någonting. Sen är det fullt ös i den här maskinen i gurkfabriken då den egentligen tillverkar dygnet runt gurka under jag tror det är 8 veckor eller nått i den stilen. Så det är egentligen från den tiden man tar upp gurkan ur jorden har man 3 dygn på sig att tillverka och få den i burk så det är väldigt snabbt. Därifrån så rengörs den och hackas och sen läggs in på burk och blandar den med en lösning vilket allt görs här i Eslöv. Efter det så lagrar vi den upp till ett år beroende när man säljer då och att man bara tillverkar vid ett tillfälle så får vi ju lagra det så att kunderna ska kunna ha det under hela året. Det sista är att vi levererar ut det till vårt utleverande lagerställe och därifrån skeppar vi ut det till våra kunder.. ICA, Coop och Axfood och Bergendahls och dem när dom vill ha det. Kunderna har som krav på oss med 98 % leveranssäkerhet så till 98% ska vi kunna leverera till dom dagen efter. Då skickar dom en beställning och vi levererar dom dagen efter de dom vill ha och den mängden och därifrån sen då så tar kunden vid till sin distributionsenhet och distribuerar ut till sina respektive affärer.</p> <p><b>NC:</b> Vad är det för genomloppstider generellt sett?</p>
Con	<p><b>JJ:</b> Det är ju extremt varierande. Men som på gurkan kan det ju vara ett år. Men det kan ju även vara att det går ut direkt till kund så då är det ju bara någon vecka egentligen. Men det är svårt att säga. Det går inte riktigt att säga. Det kan ju vara helt annat på en annan produkt som till exempel färdigmat där du beställer antingen färska eller frysta råvaror då och då är det ju beroende på hur lång tid leverantörerna har.</p> <p><b>NC:</b> Vad har ni för huvudprodukter?</p> <p><b>JJ:</b> Det var det vi presenterade.. Men de två största är Risifrutti och ketchup. Pyttipanna är också stor.</p> <p><b>NC:</b> Finns det några biprodukter?</p> <p><b>JJ:</b> Vi har ungefär 1200 artiklar och jag vet inte riktigt vart man ska dra gränsen om vilka som är biprodukter.</p> <p><b>NC:</b> Sen när vi kommer till produktionsapparaten det är dom här fabrikerne ni har runt om i landet och dom varierar med utrustning då med antar jag.</p> <p><b>RS:</b> Ja men då.. Använder ni samma maskiner för att tillverka olika produkter? Ibland kanske man kan olika produkter med samma maskiner och man ställer om dom då alltså.</p>
Con	<p><b>JJ:</b> Vissa maskinlinjer.. Det är ju inte så att vi har en linje för varje produkt för vi har ju 1200 sorters produkter utan alla förekommer. Till exempel så har vi ju pyttipannan så har vi ju den i 500 gram och i 150 gram och så har du ju storhushåll till en viss kund så det är ju alla har sina olika storlekar och då är det ju bara att ställa om maskinen oftast. Men så kan det ju vara andra saker som med två olika maskiner som trots att de kan tyckas lika till exempel någon kräm då, så om du kör kräm i en liter eller en halv liter så är det två olika maskiner som kanske står bredvid varandra.</p> <p><b>NC:</b> Ok, om vi kollar lite på leverantörerna. Vissa saker producerar ni ju själva. Vilka råvaror har ni leverantörer till förutom gurkan som ni producerar själva?</p>
Con	<p><b>JJ:</b> Dom flesta. All emballage till exempel med etiketter, flaskor, burkar och så. Även dom flesta råvarorna har vi ju köpt som tomatpuré, mjöl, mjölk och allt sådant köps ju in.</p> <p><b>NC:</b> Har ni många leverantörer till varje råvara?</p>
Con	<p><b>JJ:</b> Oftast så försöker man ha mer än en leverantör på varje ställe för att ha lite flexibilitet om någon skulle få problem så att man kan ta in någon annan. Det är dock inte säkert heller för det beror på hur sälj gör. Det kan ju vara ju vara en förhandlingstaktik att använda eller ingå i ett samband mellan en leverantör att du kommer att få exklusiv leverantör till oss i ett år eller så till ett fast pris eller så säger man så att nej vi har två leverantörer ni får slåss mot varandra prismässigt fast då har man inte lika bra samarbete istället. Så det beror på lite hur våra inköpare resonerar och hur duktig leverantören är på att samarbeta och om dom kan erbjuda något annat än just pris att dom kanske erbjuder sig att ni får kortare ledtid eller ni får alltid 99% leveranssäkerhet och då kan det ju vara värt mer än bara pengar.</p> <p><b>NC:</b> Anlitar företaget andra företag för legotillverkning?</p>
Org	<p><b>JJ:</b> Ja det gör vi men inte på så jätte många artiklar men några stycken. Jacky till exempel, Jacky chokladpudding. Oftast så är det ju en bra strategi att när du ska starta med någonting nytt så istället för att köpa in maskiner för 15 miljoner så testar du först att köpa in den ifrån något bolag som</p>

Org	<p>tillverkar den i Tyskland till exempel och när man känner att den har satts sig på marknaden då kan man investera i maskinerna och tillverka det billigare själv istället för att köpa.</p> <p><b>NC:</b> Anlitas ni själva för legotillverkning?</p> <p><b>JJ:</b> Vi har inte gått in så mycket i legotillverkning utan vi försöker att hålla oss till våra egna produkter. Däremot så tillverkar vi åt våra dotterföretag i koncernen. Så vi har ju till exempel Stabburet i Norge som ju också ägs av Orkla och så försöker vi göra lite så att vi ibland tillverkar någonting här så kanske vi kan tillverka det åt dom så slipper vi göra likadana produkter på massa olika ställen. Men sen är Orkla också så att de är väldigt noggranna med att till exempel norsk ketchup ska smaka norsk och den ska helst tillverkas i Norge. Så med ketchupen har vi i princip en fabrik i vartenda land tillskillnad från Heinz som är våra konkurrenter som har en fabrik i Europa så tillverkar dom åt hela Europa. Vi försöker då istället bevara produkten som den är och det är vår styrka jämfört med Heinz då.</p>
Con Org	<p><b>NC:</b> Om vi tittar på kunderna då istället, vad har ni för några kunder? Företag, privat personer eller..</p> <p><b>JJ:</b> Nej det är bara andra företag. Ni såg ju på presentationen där det står dagligvaruhandeln som står för 63 % och ICA står för 50 % av den. Så ICA enskilt står för 30 % och dem är då jättestora för oss. Resten av de 63 % är Coop och det är Axfood, Bergendahls, Netto och Lidl. Sen har vi då industriexport, största delen av den är IKEA och sen är det andra exportkunder där. Och så koncernhandel det är där jag pratade om att vi tillverkar någon ketchup åt Finland eller tillverkar lite pizza åt Norge. Men då är det ju under samma varumärke som vi har. Och storhushåll här har vi då restauranger, skolor och ålderdomshem.</p>
Con	<p><b>NC:</b> Men dom kunder är inte dom slutgiltiga konsumenterna?</p> <p><b>JJ:</b> Nej nej, som i dagligvaruhandeln där till exempel som du såg är ju dom slutgiltiga konsumenterna du och jag och på storhushåll är det ju dem som går på restaurangerna. Där mot har vi ju mycket kontakt med dom slutgiltiga konsumenterna för dom ringer ju in här och säger om det är något som dom inte tycker om eller inte tyckte va jätte gott eller vad det nu kan vara. Så vi har ju en avdelning som tar hand om våra konsumenter.</p> <p><b>NC:</b> Sista punkten i omgivningen nu då. Era konkurrenter. Hur stor är marknaden totalt kan man uppskatta det? Värde i volym eller något liknande.</p> <p><b>JJ:</b> Eh jag kommer inte ihåg siffran på det faktiskt.</p> <p><b>NC:</b> Det kan vi kanske återkomma till senare i så fall?</p> <p><b>JJ:</b> Det kan ni säkert.</p> <p><b>NC:</b> Vart finns marknaderna geografiskt sett?</p>
Con	<p><b>JJ:</b> För oss är det framför allt Norden. Norra Europa. Och för Procordia enbart är det nästan bara Sverige. Allt det här förutom dom 12 % är i Sverige (syftar på bilden).</p> <p><b>NC:</b> Hur är eran marknadsandel i så fall?</p>
Org	<p><b>JJ:</b> Vi är ju marknadsledande i 75 % av våra produktkategorierna som vi har. Kategorierna är då: djupfryst färdigmat till exempel pizza, mellanmål till exempel Risifruitti, potatisprodukter, potatismos, inlagda grönsaker, sylt, marmelad, saft, måltidsdrycker, juicer, ketchup, dressing, vaniljsås, desserter, fruktsoppa och krämer, frysta bär och färsk pasta. Så 75 % av dom är vi marknadsledande i och vi försöker inte gå in i en ny grupp om vi inte tror att vi kan ligga etta eller tvåa i gruppen.</p> <p><b>NC:</b> Era konkurrenter, vart finns dom? Är det Svenska eller internationella..</p>
Con	<p><b>JJ:</b> Det är både och. Unilever till exempel är ju stora internationella. Craft food också medan Findus är väl är mer lokalt.</p> <p><b>NC:</b> Hur är deras storlek och styrka? Jag menar Findus kanske är en del av en koncern och på så sätt kanske det kan vara starka eller så..</p>
Con	<p><b>JJ:</b> Ja det där är svårt att säga men som sagt i de här produktgrupperna är vi marknadsledande i 75 % av dem. På så sätt är vi störst i väldigt många produktgrupper i Sverige. Så i Sverige är vi väldigt stora men sen om man jämför med Unilever och Craft foods i världen så är vi ju väldigt små. Sen om vi lägger in Orkla är vi fortfarande väldigt små mot Unilever och Craft på mat just. Men i Sverige är vi nog en av de största livsmedelsaktörerna.</p> <p><b>NC:</b> Vilka substitutsprodukter ses som konkurrerande? Det kan vara ganska många kanske?</p> <p><b>JJ:</b> Ja det finns några stycken där i varje grupp. Det tror jag ni kan räkna ut själva.</p> <p><b>NC:</b> Nästa fråga är om konkurrensmedel eller lite områden det kan finnas. Är det ekonomiskt kvalitativt, kvantitativt eller..</p> <p><b>JJ:</b> Det går inte riktigt att säga så utan man försöker ju tillgodose med det han vill ha. Om kunden vill ha en billig produkt så kan man ju tillverka en billig produkt. Eller om kunden vill ha en med hög kvalitet försöker man göra det och då blir det ett högre pris. Vi försöker väl låta kunden styra.</p> <p><b>RS:</b> Men det är ifrån produkt till produkt hur vidare det skall vara bra kvalitet eller om den ska vara billig?</p> <p><b>JJ:</b> Ja och sen är ju Procordia, vi kan ju aldrig matcha de här som till exempel ICAs egna varumärken</p>

<i>Con</i>	<p>de köper de ju billigt ifrån någon annan stor producent. Vi försöker ju alltid ligga lite i högre kvalitet men sen har ju vi också nivåer då vi till exempel om vi tar saft där kan man ju se en ganska tydlig nivå då. Du har FUN light, BOB och Önos. Det är ju Önos som är det här riktigt gammeldagsa som att vi gör saft ungefär som man gör hemma. Du tar bär och du tar saft sen blandar du ihop det. Så har du BOB då tar du bär och socker så tar du i lite även då smaksättare och sådana här saker och då blir det ju inte riktigt som du gör det hemma utan lite mer industrialiserat. Sen har du FUN light som egentligen är då bara att vi köper in smaksättare och aromer ifrån Europa. Då får du ju tre ganska tydliga kvalitetsklasser. De som dricker FUN light är de som absolut inte vill ha i sig socker. De som dricker Önos är dem som vill ha en god saft.</p> <p><b>NC:</b> Lite mer konkreta saker nu då vi kommer att komma in på organisations struktur och processer. Har ni någon beskrivning enligt ISO9000?</p> <p><b>JJ:</b> Ja men det är ju inte. Det är svårt att få in den där.</p> <p><b>NC:</b> Vi kan inte få tillgång till den?</p>
<i>Org</i>	<p><b>JJ:</b> Jag har ett organisationsschema här (letar på Intranätet). Jag tror inte ni har någon nytta av ett organisationsschema faktiskt.. Det finns ju en VD sen finns det en marknadschef sen finns det en direktör för produktion, direktör för Supply Chain, en för innovation och så vidare. Så det finns ju en för varje avdelning. Sen har vi ju en bild här över min avdelning supply chain. Där har vi då en huvudfunktion under supply chain, då är det min chef han är i ledningsgruppen, supply chain direktör och sen är jag ansvarig för supply chain planering och så har vi en logistikchef, inköp, koncernhandel och så vidare.</p> <p><b>NC:</b> Har ni några gemensamma funktioner för avdelningar och sådant?</p>
<i>Org</i>	<p><b>JJ:</b> Ja det finns ju en produktionsenhet per fabrik där är det bara en produktionschef, teknik, underhåll. Allt annat till exempel marknadsföring, innovation, all utveckling, logistik, supply chain och så vidare är centraliserat.</p> <p><b>NC:</b> Finns det arbetsgrupper, en permanent grupp som har ett självständigt ansvar för en del av verksamheten?</p> <p><b>JJ:</b> Jag vet inte.. Ja..</p>
<i>Org</i>	<p><b>NC:</b> Finns det någon bild över logistikprocessen? Kanske om vi fokuserar på en viss produkt.. Alltså dess olika delar från start till slut.</p> <p><b>JJ:</b> Nej vi har ingen sådan bild. I och med att det ser så olika ut. Men jag förklarade ju en del för er där innan hur det funkar på gurka och sen har vi motsvarande på alla andra artiklar egentligen at vi beställer hem från olika leverantörer och sen tillverkar någon av fabrikerna och så skeppar vi ut så lagrar vi det på några av våra utleverande lagerställen och från den skeppar vi ut till våra kunder och det gör vi dagen efter sen då. Detta är väldigt väldigt förenklat då. Jag tror inte ni behöver så mycket noggrannare än så.</p> <p><b>NC:</b> Vilka roller finns det inom logistik?</p> <p><b>JJ:</b> Inom logistik, om vi kallar det istället för supply chain. Produktion och supply chain är delat. Så produktion svarar bara för att producera till så bra kvalitet och så billigt som möjligt. Sen finns det då supply chain som är en huvudfunktion och där under ingår då supply chain planering, logistik och det är då all uppköp av transporter och all kontakt med våra kunder så hur vi ska leverera till alla olika kunder, koncernhandel är hur vi.. vilka produkter vi ska sälja till våra dotterföretag och vad vi ska köpa in från några dotterföretag. Sen har vi då inköp som är indelat i att en ansvarar för inköp av emballage och råvaror och har ett gäng med inköpare under sig. Sen likadant inköp råvaror här kan det ju vara kött och charkuteri varor och så vidare. Inköp då ansvarar för att sätta avtal och sådant. Sen finns det på varje fabrik avropare som ropar av material och när dom här har satt vilka regler som gäller inköpen så ropar dom av material lagom så att det kommer in när det är dags att tillverka. Det gör man från varje fabrik.</p> <p><b>NC:</b> Hur kan deras arbetsprocesser se ut?</p> <p><b>JJ:</b> Mm..</p> <p><b>NC:</b> Kanske man får gå in på någon enstaka där..</p> <p><b>JJ:</b> Jo men det går inte att säga generellt. Alla har ju sina specifika arbetsuppgifter.</p> <p><b>NC:</b> Om vi tänker på din på planering då, hur kan den se ut?</p>
<i>Org</i>	<p><b>JJ:</b> För mig personligen så gäller det ju att se till att ja min största uppgift är att balansera utbud – efterfrågan. Så för mig är det att jag ska veta hur mycket vill våra kunder ha alltså ta fram en prognos framåt. Hur mycket vi ska tillverka och sen har vi här på andra sidan från fabrikerna kan vi tillverka hur ser det ut med den bemanningen vi har. Och då försöka väga dom emot varandra. Så att vi inte tillverkar för mycket och får för stora lager eller för lite då får vi bristande leveranssäkerhet. Vi måste alltså ha 98 % leveranssäkerhet men samtidigt ska vi inte ha för stora lager heller för det blir dyrt.</p> <p><b>NC:</b> I erat affärssystem då, vad är det för affärssystem ni använder nu eller vilka?</p> <p><b>JJ:</b> Vi använder Movex heter det så det är Lawsons</p>

ERP	<p><b>NC:</b> Ok övergripande inom logistikdelen vad är det för sorts funktioner ni använder där?  <b>JJ:</b> Vi använder det till allt.  <b>NC:</b> Finns det någon modell eller bild över logistikkomponenten som ERP-systemet besitter?  <b>JJ:</b> Nej jag tror inte vi har någon bild på det utan det är nog bäst att ni frågar Lawson i så fall. Så kan dom förklara hur det hänger ihop. Sen har ju vi inte den nyaste versionen av Lawson men det funkar ändå på samma sätt hur det hänger samman.  <b>NC:</b> Används affärssystemet över hela den övergripande processen för supply chain management och logistik?  <b>JJ:</b> Ja det används ju för allting för att produktionen, sälj.. det är det som är grunden till allting</p>
ERP	<p>kontakten med kunderna dom lägger ordrar. Sen har vi prognoser då som genererar tillverkning. Och Movex gör då tillverkningsplaner hur mycket vi ska tillverka framåt och tillverkningsplanen kopplas tillbaka hur mycket vi ska köpa in av varje råvara och det är det som avroparen ropar av. Det är även det som inköparna när de lägger avtal på flera års sikt så ser de hur det ser ut i prognosen och det är de som de lägger avtal på då på längre sikt med volymer. Så att allting hänger samman med Movex. Sen har vi vissa tilläggsprogram som vi kopplar på Movex. För i vissa fall när vi köpte Movex var ju den det modernaste men är den inte det längre. Istället då för att uppdatera hela så köper man till lite specialprogram då som man kopplar på Movex via någon EDI funktion som då kommunicerar med Movex. Då har vi bland annat prognoser som vi jobbar med som där vi har ett mer avancerat program med prognosystem som är SAPs prognosmodul APO (Advanced planning organisation eller vad det nu heter).</p>
ERP	<p><b>NC:</b> Det är den som är riktad särskilt mot supply chain management?  <b>JJ:</b> Ja och med den så gör vi då så att den tar in information från Movex, försäljningsinformation och produktinformation två gånger i veckan och så bearbetar den då. Men försäljningsdata tar den in varje dag. Sen bearbetar den och gör varningar på det när det verkar vara prognosavvikelse så stora prognosavvikelse och den tar även in kampanjer från Movex, våra säljare lägger in kampanjer.. köp fem Risifrutti få en hat eller någonting sånt där och säljer vi mer då säger de att vi kommer att sälja så mycket mer och då kommer det in där och det är där dom prognoserna genereras och sen skjuter vi sen över till Movex två dagar i veckan. Det är det som ligger till grund för det vi ska tillverka och när vi då ska tillverka då räknar den ut prognoser som ligger framåt sen räknar den bort det lagret som vi har. Då lägger den ut en plan på hur mycket vi måste tillverka varje vecka och då tar den hänsyn till sådana saker som ekonomisk orderkvantitet, hur mycket vi ska tillverka per gång och säkerhetslager också enligt vissa säkerhetslagermetoder. Så lägger den ut om tillverkningarna framåt på jämna mellanrum så att vi aldrig ska komma ner under säkerhetslagret och det är ju förutsatt den prognosen som ligger. Sen kan ju prognosen gå upp och ner och då träffar ju man den här säkerhetslagernivån olika bra. Ibland går man ju under och restar nästan då. Ni känner ju till det sågtandsmönstret..</p>
ERP C&A	<p><b>JJ:</b> Sen har vi även ett tilläggsprogram till Movex för att göra produktionsplaneringen och det är för att göra själva detaljplaneringen och det är Moves MSP verktyg. Det i sin tur hjälper till att lägga produkterna i rätt sekvenser man kan till exempel lägga in sånt att blåbär ska alltid köras sist för det tar längst tid att tvätta och sådana saker kan den göra. Då rasslar det till i den och så ser den till att allt läggs i en rätt produktionsordning. Vidare lägger man inte hur mycket bemanning man har per vecka så ser han det att vi kommer att tillverka så här mycket dom här veckorna och så mycket den veckan och då kan den jämna ut det här så att man tillverkar lika mycket varje vecka. Så det är sådana saker man gör med den och sen skjuter den tillbaka det till Movex. Allting ska vara i Movex sen..  <b>NC:</b> Så man kan säga att kärnan ni kör på det är Movex och sen knyts det ihop externt med en SAP funktion för planering..  <b>JJ:</b> Ja för prognos med SAP  <b>NC:</b> Ja..  <b>JJ:</b> Planering är en Movex modul.</p>
ERP	<p><b>NC:</b> Givet processen för logistik vilka komponenter inom ERP-systemet logistik modul används inom logistikprocessen och var? Det är väl mer tänkt som frågan att säg att ni har en process för hur det fungerar i logistik var i den här processen används vilka delar i systemet? Men det har vi kanske gått igenom lite redan..  <b>JJ:</b> Ja jag tror det.. Jag ska fundera lite på vad jag kan.. (letar på intranätet) Här har vi en liten bild av hur supply chain definieras i Procordia. Då ser ni att här är hela supply chain flödet vi har ända från leverantör till avrop och inköp, så har vi produktion, innovation, prognos logistik, sälj, marknad och sen utanför här då har vi kund och butik. Här har vi materialflöden, informationsflöden och finansiella flöden, alla dom här flödena som ni ser där är Movex. Sen har vi då vissa grejer här som planering som används av det här MSP som är ett tilläggsverktyg till Movex oc det är ett Lawson verktyg. Sen har vi prognos och dom används av det här APO verktyget som är SAPs prognosverktyg. Men båda dom skjuter man tillbaka till Movex. Sälj och marknad har också ett</p>

	<p>säljväskeverktyg eller någonting för att ta hand om sina kampanjer som de skjuter in till Movex och är då ett Lawson verktyg. Logistik används uteslutande av Movex. Produktion använder sig då av ja dom har uteslutande också Movex. Innovation använder sig utav Movex det är all grunddata sen har dom några tilläggsprogram för att hålla ordning på våra artiklar och artikeldatabaser och sådär men det är ändå Movex som är grunden. Avrop använder sig uteslutande av Movex.</p> <p><b>NC:</b> Så man kan säga att det finns inga ansvarsroller som inte berörs i systemet? Ingen avdelning inom logistik som..</p> <p><b>JJ:</b> Nej all använder väl systemet.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>NC:</b> Hur är det allmänna intrycket då kring systemstödet?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JJ:</b> Jag tycker det är bra. Men det finns ingenting som kan bli bättre. Det behandlar ju allting vi behöver behandla och sen kan det ju vara olika effektivt och sen beroende på vad man jämför med vi är ett ganska stort företag och ganska bra förutsättningar med sådana här saker. Det finns ju dom som ligger i allra.. I täten med sådana här saker.. Lite bättre och lite modernare kanske senaste formen av Movex då.. Eller senaste versionen av SAP och då kan man ha alla dom här specialprogram som vi kopplar på om du upgraderar till ett nytt SAP så skulle dom redan finnas. Kan även säga att vi har ett verktyg för att ta ut information från alla dom här.. vi använder oss av COGNOS? Som då är ett datawarehouse som man bara kan ta ut information ifrån Movex.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Den sista punkten nu och kanske även den tyngsta, det handlar om överrensställningen mellan organisationssystemet och affärssystemet. Den första frågan generellt är om ansvarsroller eller beslutsfattande eller arbetsprocesser inom logistik ändrats något se senaste 5 åren?</p> <p><b>JJ:</b> Ja de senaste fem åren har vi faktiskt investerat i båda dem, både SAPs APO verktyg och MSPn för planeringen. Så det är två stycken rätt så stora utvecklingspunkter just för IT utveckling.</p> <p><b>NC:</b> Ja, varför?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JJ:</b> Vad det gäller prognoser så är det egentligen att vi tillverkar allting utefter vår prognos. 95 % av det vi tillverkar är utefter vår prognos och det är ju det absolut viktigaste vi har för om vi tillverkar för mycket eller för lite kommer vi antingen brista eller få för stora lagerkostnader. Då gäller det för oss att ha så bra förutsättningar som möjligt så därför har vi APOn.</p> <p><b>NC:</b> Om vi fokuserar på APOn så har vi lite sådana här fina kortfrågor kring just den här förändringen med APOn. Om man uppskattar hur planerad förändringen var där 1 är framväxande och 5 är en välplanerad förändring vad skulle du klassificera den som?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JJ:</b> Det har varit en del i en kontinuerlig förbättring att vi hela tiden ska förbättra oss på alla avdelningar i Procordia och då är det en sådan förbättring som vi har sett där så på så sätt är den ju planerad så du kan ju ta en 4a där.</p> <p><b>NC:</b> Den andra är om du uppskattar hur radikal förändringen var där 1 är lite småfix som gjordes och 5 är en förflyttning eller omlokalisering?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JJ:</b> Nja 2.5 då i mitten.. Ja eller kanske 3 då om det är 1 till 5.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Och om du uppskattar omfattningen på förändringen hur stor av avdelningen som berördes?</p> <p><b>JJ:</b> Nja 2 där.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Det var APOn sen hade ni en till det var MSPn sa du. Om vi uppskattar omfattningen på förändringen och hur stor del av avdelningen som berördes?</p> <p><b>JJ:</b> Ja jag skulle uppskatta att det är samma på denna alltså 4,2 och 2.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Ja ok det är samma från hur radikal den var till hur planerad den var?</p> <p><b>JJ:</b> Ja 4, 3 och 2 på den sista. Eller nu ändrade du ordning på korten.</p> <p><b>NC:</b> Ja haha.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JJ:</b> Planerad var 4 och omfattningen på förändringen är då 3 och radikal förändring var 2.</p> <p><b>NC:</b> Ok. Har ni haft några andra förändringar i system som du kan komma på?</p> <p><b>JJ:</b> Rent systemmässigt?</p> <p><b>NC:</b> Ja generellt sett..</p> <p><b>JJ:</b> Logistiskt sett..</p> <p><b>NC:</b> Ja just nu tittar vi på ansvarsroller, beslutsfattande och arbetsprocesser hur dom kan ha förändrats..</p> <p><b>JJ:</b> Och det kopplat till systemet nu då?</p> <p><b>NC:</b> Nej vi kommer att fråga om det senare hur den har förändrats så nu är det självaste organisationen..</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JJ:</b> Det har förändrats rejält under senaste året vad gäller logistik och supply chain. Vi har haft ett projekt som har pågått i ett halvårs tid med Accenture som konsulter, tre stycken av dem som har hjälpt oss. Dom har nog en presentation på 70 sidor kanske med sammanfattande information om de förändringar som har skett under året. Absolut största förändringen är att förut var det en produktionsorganisation som logistik ingick i och nu är det istället en supply chain och en produktion så produktion ska egentligen bara tillverka så effektivt som möjligt. Supply chain ska då se till hur</p>

	<p>mycket vi ska tillverka och vilka lager vi ska ha så det är absolut det övergripande. Sen är det en rad förändringar hur man arbetar med prognoser, nya artiklar, kampanjer, inom demandplanning kallar vi det då på prognossidan och sen så har vi supply planering där har det blivit en rad förändringar där man tar mer hänsyn till hur mycket det kostar att ha lager för ha att tillverka och vi försöker minska våra orderkvantiteter och minska vårt säkerhetslager och så där.</p> <p><b>JJ:</b> Jag kan nog ta fram en bild här också. (tar fram en bild). Det här är dom 5 olika delprojekten som håller på också. Så det jag pratade var sälj och verksamhetsplaneringar och där har vi även då en mötesprocess på ett annat sätt än vi haft tidigare där vi samlas över hela Procordia mer supply chain inriktat där man ser hela företaget som helhet inte varje område för sig. Det andra jag sa det var att vi gjorde om organisationen det är projekt 1 här och strategi har vi satt en ny också. Sen har vi utvecklat samarbete med våra kunder ICA, Coop och så vidare för att utbyta information på ett annat sätt. Vi är bättre på att introducera och avveckla produkter det är delprojekt 3 och vi har inlett ett samarbete med leverantörerna på samma sätt att utbyta information.</p>
C&A	<p><b>NC:</b> Varifrån har de här behoven kommit, är det systemet som har drivit på den här förändringen?</p> <p><b>JJ:</b> Nej det är det inte utan det är organisationen som har insett att vi kan spara pengar på att dra ner våra lagernivåer och samtidigt ha en hög leveranssäkerhet.</p>
C&A	<p><b>NC:</b> Effekter av förändringar då.. Vilka förändringar i ERP-systemets funktionalitet har skett?</p> <p><b>JJ:</b> Ja det var väl framför allt dom två som jag har berättat om kopplat till logistik är det dom två anslutningarna av nya modulerna.</p>
C&A	<p><b>NC:</b> Det påverkade även informationen som var tillgänglig då antar jag?</p> <p><b>JJ:</b> Ja det förbättrade ju informationen.. Att förbättra informationen i systemet mer likt verkligheten.</p>
C&A	<p><b>NC:</b> Hur påverkade detta er rent generellt med arbetsprocesser och strukturer och ansvar och sådant?</p> <p><b>JJ:</b> Ja det ska ju förenkla det då så att det blir effektivare. Dom två förändringarna har ju lett till att vi kan göra samma jobb på mindre antal personer och det säkerställer att vi har bättre information egentligen..</p>
C&A Org	<p><b>NC:</b> Och det var behov som kom ifrån logistikorganisationen?</p> <p><b>JJ:</b> Det är kontinuerliga förbättringar som har med det att göra.</p>
C&A	<p><b>NC:</b> Har behov från logistikorganisationen eller logistikprocesserna inneburit krav på tillgång till ny information i ERP-systemet?</p> <p><b>JJ:</b> Ja det har vi faktiskt nu också för nu ser vi ytterligare behov framåt.. Med förbättringar så vill vi få ut ytterligare information från dom här MSP systemen till exempel och vi fortsätter att utveckla det här APO verktyget.. utveckla ny formler och modeller för hur man bedömer prognossäkerheten framåt så det gör man på den sidan. I andra sidan så försöker vi utveckla verktyget också för att kunna se bättre på sikt framåt hur det ser ut och göra bedömningar för fabriker så här mycket bemanning behöver man eller så här mycket kan ni ta bort från bemanningen och så vidare så det håller vi på att utveckla. Så det gäller att kontinuerligt utveckla våra program så fort vi står på samma ställe och stampar kommer det inte att gå bra för oss i längden.</p>
C&A	<p><b>NC:</b> Och ny funktioner det kan vara ganska tätt knutet kanske. Finns det funktioner som ni saknar eller vill ha?</p> <p><b>JJ:</b> Ja det jag svarade på var väl egentligen mer funktioner då. Så med behov av ny information där ser vi ju att ju mer information vi kan få från våra kunder ju bättre blir det. Dom vet ju mer om våra konsumenter, hur mycket de köper och kan vi då se in i deras lager se lagernivån på ICA till exempel då ser vi ju att de börjar närma sig sitt säkerhetslager då kommer dom att köpa igen och då vet vi det. Då kan vi upp till dess. Så det är ju absolut och det är likadant på andra hållet att vi delar med oss av vår information till våra leverantörer då kan dom få en helt annan inblick i det hela. Ni har hört talas om bullwip effekten?</p> <p><b>NC/RS:</b> Nej..</p>
C&A	<p><b>JJ:</b> Det är så om man har.. Om man förklarar det så här att i affären till exempel så lägger dom då en kampanj som är på kanske 200 mer i försäljning så skickar dom till sitt centrallager att vi vill ha 200 extra denna veckan och så sitter det en där och får en order på 200 och då säger han oj det här var ju rejält mycket mer här ja men vi får säkert mycket mer försäljning nu och jag beställer ju 400 då från centrallagret för att täcka upp för det där och så ser dom på centrallagret ja 400 det var ju väldigt mycket det är bäst att vi täcker upp här nu då beställer dom 800 av oss. Hur mycket ska vi tillverka nu? Då får vi väl tillverka 1600 nu då. Då har vi 1600 när vi egentligen bara hade behövt 400. Det är bullwhip effekten. Får vi då reda på direkten att det är 400 då behöver vi ju bara tillverka 400. Det är en jäkla skillnad och då kan man istället tillverka något annat. Det finns massor av företag och verktyg som specialiserar på den här mellanhandeln mellan kundernas data..</p> <p><b>NC:</b> Ja CRM verktyg också eller?</p>
C&A	<p><b>JJ:</b> Eh ja du kan gå in på vidilitys hemsida eller pipechain det är två företag som specialiserar på att vara mitt emellan två företag. Antigen så kopplar man ju på sig direkt på kundens system via EDI</p>



eller så har man en mellanhand mitt emellan som tar hand om data och gör om den. Så det kan nog vara intressant för er att kika på i den här rapporten. För lite så framtida lösningar. Vissa företag har redan börjat lite på det men jag tror att det kommer att bli mer.

**NC:** Det kan ju vara lite hela poängen med affärssystem att det är integrerat då kan man två olika företags affärssystem kommunicera med varandra..

**JJ:** Ja det vore ju det optimala..

**Appendix 8: Procordia, Interview two**

	<p><b>LA</b> =Lars-Bertil Andersson  <b>NC</b> =Naim Cecur  <b>RS</b> = Robin Sandquist</p>
<i>Int</i>	<p><b>NC:</b> Om vi börjar med vad du heter och vad du jobbar med här.  <b>LA:</b> Lars-Bertil Andersson och jobbar med forecasting, prognostisering av våra försäljningsartiklar i första hand sen jobbar jag med varucertificat alltså logistik information till våra kunder i elektronisk form och håller då på lite med märkning alltså streckkoder och sådant där. Håller även reda lite på 41S GS1's regelverk alltså gamla EON Sverige. Så det är väl mina huvudsakliga uppgifter sen har jag även jobbat som material produktions controller, planeringschef och även jobbat som IS, processarkitekt på IS-avdelningen. Men nu jobbar jag operativt med det här igen. Jag har jobbat väldigt mycket med logistik utveckling också och bara sådan projekt, förbättringsprojekt och sådant i många många år men nu jobbar jag operativt. Jag tycker det är roligare att vara med i varuflödet på ett annat sätt annars sitter man liksom på läktaren någonstans.  <b>NC:</b> Ok. Kan du beskriva produktflödet i grova drag? Från råvara till produkt hur det kan se ut ungefär..</p>
<i>Con</i>	<p><b>LA:</b> Ja det kan man ju göra ju (tar fram bild) Egentligen är det ju kunden som efterfrågar någonting och allting är någon konkret order eller via någon prognos eller något sådant där. Då tittar man ner i våra lager, finns det på lager, finns det inte på lager ja då initieras den i någon form av tillverkning eller tillverkningsförslag på något sätt. Det i sin tur tittar ju ner i våra förråd och lager så finns det varor hemma för att kunna producera någonting. Finns det inte det hemma så avropar man ju och köper in från leverantörer och här skapas avtal och annat i den här ändan. Likaså här finns det ju avtal med kunder i den här ändan. Tidsaxeln kan ju se ut lite olika. Oftast är det ju odlade varor vi har i en eller annan form så är ju framförhållningen 18 månader egentligen. Som exempel kan vi ta enkla skördartiklar som vi har till exempel gurka. Gurkan sådde vi förra veckan i princip och vi skrev kontrakt med odlarna för en månad sen och satt och tittade på vilka prognoser som vi skulle lägga till odlarna för två månader sedan. Den skördar vi sen här i vecka 30 ungefär och sen producerar vi allting i vecka 30 till 35 för att täcka 1 års försäljning till nästa sommar och det bestämde ju vi i princip när vi lade odlingsplanerna för två månader sedan så det är efter 18 månaders framförhållning som liksom.. och det är där våra prognoser kommer in att göra bra prognoser på så lång sikt att vi  <b>RS:</b> Är det svårt att pricka rätt just med gurkan för där måste ni ju verkligen tänka efter när ni sätter självaste fröna?</p>
<i>Con</i>	<p><b>LA:</b> Man kan väl säga att föregående års försäljning är rätt bra att utgå ifrån sen har vi ju då kontakter med försäljning, marknad vad har vi för marknadsplaner och liknande. Eller om man kommer in med lansering an några nya grejer eller något som ska avvecklas och så vidare så får man ta med det i bedömningen. Vi brukar pricka ganska bra på årsbasis.  <b>NC:</b> Jag antar att genomloppstiderna varierar då från produkt till produkt?</p>
<i>Con</i>	<p><b>LA:</b> Ja det göt det såklart. Från timmar till dagar.  <b>NC:</b> Och generellt om vi tar gurka eller liknande, hur många leverantörer kan ni ha till varje råvara?</p>
<i>Con</i>	<p><b>LA:</b> För det mesta har vi en leverantör och i många fall har vi en alternativ leverantör. Så det är ju två leverantörer. Men sen är det många unika saker som specialkryddblandningar och sådant där har vi bara en leverantör.  <b>NC:</b> Typer av kunder om vi kollar kort på det. Det är ju framförallt andra företag..</p>
<i>Con</i>	<p><b>LA:</b> Vi har ju några stora kunder och det är ju ICA, COOP och dem. Sen har vi även på storhushållsmarknaden väldigt väldigt många småkunder men egentligen så är det ju de stora grossisterna där också. Sen har vi lite export och industriförsäljning.  <b>NC:</b> Vad är det för typ av konkurrenter ni har i så fall?</p>
<i>Con</i>	<p><b>LA:</b> Konkurrenter det är ju alla de kända företagen. Findus, Daftgård och så vidare. På dryckessidan är det Kiviks till exempel. Sen är våra kunder konkurrenter också till exempel ICA som har sitt egna märke. ICA pommes frites och Felix pommes frites..  <b>NC:</b> Kan det bli lite problem där?</p>
<i>Con</i>	<p><b>LA:</b> Det är ju ingen helt enkel situation egentligen. Vi klarar att hantera det dock.  <b>NC:</b> Vad använder ni för konkurrensmedel då mot till exempel kundens egna varor?</p>
<i>Con</i>	<p><b>LA:</b> ICA till exempel har ju ett lågprissegment, euroshopper till exempel. Sen har vi ett mellansegment prismässigt och det är dom egna varumärkena. Sen har vi då övriga märkesvaror.  <b>NC:</b> Så ni lägger er generellt sett i det övre segmentet då?</p>

<i>Con</i>	<p><b>LA:</b> Det är inte vi som har lagt det så utan jag skulle vilja säga att det är dom som har lagt sig emellan istället. Tror jag i alla fall. Vi satsar ju på kvalitet om man säger så. Kända varumärken med kvalitet.</p>
<i>Org</i>	<p><b>NC:</b> Om vi går in lite på den här Supply Chain och logistikdelen.. Finns det någon bild över hela logistikprocessen från början till slut?</p> <p><b>LA:</b> Ja det finns ju. (visar ett logistik schema) Det här är inte digitalt precis men.. Har använt dessa i utbildningssammanhang, processbeskrivningar. Till exempel en produktions process. Det är detaljplanering, tillverkning order och mätningar. Går man till exempel ner på detaljplanering så innehåller detaljplaneringen vissa moment som ska göras. Sådana här flödesbeskrivningar har vi på det allra mesta.</p>
<i>Org</i>	<p><b>NC:</b> Jag tänkte ifall ni har någon för supply chain lite mer detaljerat kanske produktion i sig är ju inkapslad i den kan jag tänka mig.</p> <p><b>LA:</b> Nja asså det är den ju. Jag kan fundera på om det finns och kan jag iså fall maila det till er. Annars är det mer enkla beskrivningar som sådana här (visar ett papper). Men jag tror inte det finns.. Det har åtminstone inte gjorts något efter det här supply chain caset utan det är mer att vi har tittat på våra processer tidigare och gjort lite sådana här (syftar på någon bild).</p>
<i>ERP</i>	<p><b>NC:</b> Anledningen till att jag frågar är ju för att vi tänkte kolla lite senare med vilka delprocesser som erat affärssystem liknar. När man använder systemet för att utföra. För att se hur mycket det täcker upp.</p> <p><b>LA:</b> Jaja men alla processerna vi har i princip från leverantör, planering, lager, prognoser och så det stöds av vårt affärssystem. Allting går igenom det. Avtal, hela anskaffningsdelen ligger i vårt affärssystem i Movex, hela planeringen i Movex och hela lagerhanteringen ligger i Movex integrerat med vårt tredjeparts 11:27 greencargos måste köra sina affärssystem där kör vi EDI trafik med alla transaktioner. Prognostiseringen kör vi då i SAP men tankar in i Movex. Hela försäljningen och faktureringen sker i Movex. Allt. Vi har inga sidosystem åtminstone inte något som inte involverar Movex annars är det integrerat med EDI trafiken på något sätt.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>NC:</b> Vilka roller finns det inom logistik?</p> <p><b>LA:</b> Ja inom supply chain skulle vi kunna säga så där finns hela inköpsfunktionen, avrop är lite tveksamt, förråd är lite tveksamt, hela planeringsdelen ligger i supply chain dock inte produktionen. Hela lager och transport ligger under supply chain. Prognos supply chain. Dock inte försäljningen den ligger för sig själv, marknad och sälj. Så att vi täcker ganska mycket men det är lite där ute i kanterna som avrop, förråd, produktion, försäljning, marknad och ekonomi.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>NC:</b> Lite systemövergripande frågor då. Vilka logistikfunktioner används i affärssystemet det antar jag är rätt övergripande?</p> <p><b>LA:</b> Ja vi har ju inte transportplanering och sådant däremot så har vi lite rutter och transportavtal och priser. All lagerhantering ju ligger där. Dock inte detaljer så att säga som till exempel greencargos lagerplatser och hyllor utan där är mer ett totalsaldo men däremot så hanterar vi ju både lagerplaster och lagerområden så att säga.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>NC:</b> Mer detaljerade rutter, vad sköts det då, är det dom som kör?</p> <p><b>LA:</b> Dom detaljerna kan jag faktiskt inte svara på. Men i stora drag lägger vi upp rutter så att vi kan prissätta korrekt mot våra kunder.</p> <p><b>NC:</b> Är det några andra som ansvarar för leverans, kör ut och så?</p> <p><b>LA:</b> Ja. Det är vi som handlar upp alla transportavtal och så.</p> <p><b>NC:</b> Ok. Finns det några 15:00 men jag antar att det är någon standardiserad som man kan få tag på från Lawson kan jag tänka mig? Där man kan se komponenter..</p> <p><b>LA:</b> Ja det kan man säkert få från Lawson ja. Du kan kanske till och med gå in på Movex hemsida eller nått.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>NC:</b> Ok. Om vi kollar på de olika ansvarsrollerna som vi pratade om tidigare. Finns det något som särskiljer sig i hur de använder systemet? Är det standard användning..</p> <p><b>LA:</b> Ja det är standard användning rakt igenom. Det gjordes ju för ett antal år sedan en väldigt detaljerad processbeskrivning med sådan blockdiagram här.. (syftar på en bild). Men till varje liten ruta i de här blockdiagrammen så finns det en arbetsbeskrivning också mer på knappnivå i Movex med exakt vad man ska trycka för att genomföra en aktivitet.</p>
<i>ERP</i> <i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Finns det då några arbetsprocesser eller någonting som inte involverar Movex i sig?</p> <p><b>LA:</b> Ja det finns något litet som sticker ut. Jag tänker på vårt laboratorium till exempel. Kontrollera produkterna, lägga in mätvärden och baktrologiska värden och sådana här saker. Det krävs ett specialsystem för det och som skapar den rätta statistiken kring produkterna och vi har något som heter Labmaster för att hantera det.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>NC:</b> Är det kvalitetskontroll i maten då?</p> <p><b>LA:</b> Ja det är ju baktrologiska värden och uppfyller de krav som vi har på våra specifikationer ja och</p>

	<p>kemiska analyser också.</p> <p><b>C&amp;A</b> <b>NC:</b> Vart någonstans sker de här analyserna?  <b>LA:</b> En del sköts lokalt ute i fabrikena och en del sker centralt på vårt lager här i Eslöv tror jag. Vi har ju väldigt väldigt många system egentligen utanför Movex som hanterar vissa smådetaljer men det mesta är kopplat till vårt affärssystem. Ni skulle säkert kunna få en förteckning över vilka system vi har här.  <b>NC:</b> Du kan kanske maila förteckningen?  <b>LA:</b> Ja visst notera bara vad det är jag ska göra senare. Har ni skrivit på något avtal om att informationen ni får här att ni inte går vidare med den?  <b>NC:</b> Nej det har vi inte men vi skriver gärna på ett sådant avtal om det skulle vara så.  <b>LA:</b> Ja det jag har sagt nu är ju inte konfidentiellt men kanske om jag skulle maila över någon information senare.</p>
<i>ERP</i>	<b>NC:</b> Vad är ditt allmänna intryck av systemstödet?
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Jag tycker det är kanonbra. Sen är det ju inte lätt att lära sig det där. Många har ju varit lite förskräckta med Movex å nej nej. Det har blivit så också att vi har fått in lite nya medarbetare så utarmas kompetensen kring Movex det gör den. Man kastar sig gärna över Excel och annat och skapar saker och ting i Excel som vi vet finns i standardsystemet Movex.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Och det är problem med de nyanställda? <b>LA:</b> Nej alltså dom som har varit med.. Vi körde ett jätte case kring kompetensutveckling i Movex och jag har varit med så länge att jag tillhör inventarierna här va. Men 98 körde vi ett jätte case.. Procordia är ju ett rätt så ungt företag det fanns ju flera företag innan då som Felix, BOB och så vidare så bildades Procordia på mitten av 90-talet någon gång och i och med det skulle vi då ha det ett gemensamt affärssystem som blev Movex. En del av företagen hade det innan och en del hade det inte. Så vi måste hamna på samma kompetens nivå allihopa och då började vi diskutera och dokumentera våra arbetsprocesser och hur vi skulle arbeta i företaget. Då fick vi väldigt bra Movex kompetens men efterhand som dessa medarbetarna har slutat och kommit in nya så tappar man också sin Movex kompetens i företaget.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Det hade kanske behövts någon sorts konstant utbildning inom systemet? <b>LA:</b> Ja det efterlyser man.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Svårt att hitta siffror på förbättringen kanske <b>LA:</b> Ja det är ju inte lätt man ser ju bara kostnaderna i utbildningsinsatser. <b>NC:</b> Har ansvarroller, beslutsfattande eller arbetsprocesser inom logistik ändrats något de senaste 5 åren?
<i>Org</i>	<b>LA:</b> Det har det ju. Det är ju det här supply chain organisationen som har kommit till. Tidigare så var organisationen traditionell skulle jag vilja påstå. Det fanns en logistikavdelning som bara hanterade vårt orderkontor, hanterade transporter och hanterade våra lager. Det fanns en traditionell produktion och planering ute på varje fabrik. Sen fanns det också en central inköpsavdelning. Så den stora förändringen är nu att man får in allt det här under en supply chain organisation istället för att ha sitt stuprörstänkande så tänker vi 23:02?? <b>NC:</b> Om vi tänker på det här förändringen till en supply chain organisationen, om du uppskattar hur radikal förändringen var där 1 är lite småfix och 5 är väldigt mycket. <b>LA:</b> Alltså ni menar hur man får folk att börja tänka nytt i organisationen och så?
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Ja <b>LA:</b> Alltså vi har ju fått väldigt bra stöd ifrån ledningen, från VDn som har supportat detta oerhört mycket och utav den anledningen så har det inte varit så svårt att genomföra förändringen. Vi har varit inne i sådana här tankesätt innan men inte haft den supporten uppifrån. Jag skulle vilja säga att det är på den nedre skalan där. <b>NC/RS:</b> Alltså det handlar ju mer om det är en liten förändring som har skett eller om det är en stor förändring. Ja alltså skalan på förändringen hur stor del av organisationen som har påverkats. <b>LA:</b> Nja det är ju på den nedre, alltså en 3 då.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Om du uppskattar hur planerad förändringen var? <b>LA:</b> Jag skulle nog vilja säga att den var ganska planerad. Vi hade ett konsultföretag inne och jobbade med det här supply chain och de hade ju naturligtvis ett tänk i bakgrunden så att säga så det skulle ju bara få oss in i samma tänk. Sätt en 3.4 4a där då.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> En 4a? <b>LA:</b> Ja en 4a.. <b>NC:</b> Den sista då. Om vi uppskattar omfattningen på förändringen? <b>LA:</b> Hur menar ni då?
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Ja alltså om den var stor så påverkade den ju hela organisationen.. <b>LA:</b> Ok. Omfattningen är ganska stor för att hela planeringsfunktionen i fabrikena är ju påverkade.

	<p>Inköpsdelen dom jobbar lite grann som tidigare kanske men ändå de har en supply chain ledning nu som dom jobbar mot. Sen så har vi fått en helt annan input och samarbete med marknad och sälj. Det har skett en väldigt väldigt stor förändring. Mellan 3-4 då.</p> <p>Det är svårt att säga 3 får då blir det ett sådant där svenskt lagom och jag tycker inte lagom funkar här utan det är lite mer än lagom sätt den hellre på 4an än 3an i så fall.</p> <p><b>NC:</b> Om vi kollar lite mer noga på den här delen med planering inom supply chain. Kan vi hitta lite skillnader i hur beslutsfattande sker nu än tidigare och hur ansvarsroller kan föras vidare.</p> <p><b>LA:</b> Ja det är ju ett helt annat samarbete kring beslut idag än det har varit tidigare. Tidigare har man suttit typ på inköpssidan och beslutat om sina delar, planering har suttit beslutat om sina och prognos, försäljning och så vidare har beslutat om sina. Här sker nu ett jäkla fint samarbete ifrån åtminstone planeringen till försäljning. Alltså alla funktioner däremellan. Man kommer överens om saker och ting. Kommer överens om hur mycket man ska sälja, producera, när man ska producera och så vidare det sitter man inte ensam och beslutar om. Allt det här är nyckeltalsdrivet så att säga så att alla funktioner inom supply chain har ju sina gemensamma nyckeltal.</p> <p><b>NC:</b> Om vi kollar på den här förändringen just specifikt för planeringen då. Om du skulle uppfatta omfattningen på den?</p> <p><b>LA:</b> Med det här med att man tar gemensamma beslut?</p> <p><b>NC:</b> Precis..</p> <p><b>LA:</b> Den sätter vi nog på en 3a</p>
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Sen har vi hur radikal den var..
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Ja den var inte speciellt radikal. Det tycker jag inte. En 2a.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Och hur uppfattar ni hur planerad den var?
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Ja den var ju väldigt planerad en 4 där då.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Rent konkret går det att peka på hur några arbetsprocesser har förändrats nu när samarbetet finns mera?
<i>Org</i>	<b>LA:</b> Vi har ju mycket mer styrda beslutsformer än vi hade tidigare då vi hade mer adhoc. Nu är det mer styrt av fasta årsmötens scheman där man i olika konstellationer träffas och diskuterar saker och ting enligt en fast agenda, där man gör en action logg på allting, det kan verka lite byråkratiskt kanske, men när man gör det här tar så man bort väldigt mycket av adhoc arbetet. Ringa och dona, kolla så allting stämmer, blåljus och gymnastikskor...
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Sen kan man ju tycka när man sitter i själva mötet, varför ska vi hålla på, det blir lite fyrkantigt och byråkratiskt kanske kan man tycka, men man sparar säkert mycket tid och man tar många väldigt bra gemensamma beslut istället för att ta massa felbeslut.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Kan du komma på något annat som har förändrats inom planering de senaste fem åren?
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Vi har ju att vi håller på att implementera ett planeringsverktyg som är bättre än Movex verktyget som kan sekvensera själv och så här. Man tänker på färgindustrin, man kör ju helst den vita färgen först och den röda sist, man slipper gärna sånt här som rengöring, så mycket som helst. Det här planeringssystemet kan hantera sådana saker och det har också
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Vad heter det här systemet?
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Vad det heter nu?
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> det var inte SAP vi snackar om nu va?
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> nä
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Det var inte MSP?
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Ja det var MSP, så det är ju Lawson som levererar. Jag kan ju tycka att det är lite overkill att köra ut det på alla våra anläggningar, våra småfabriker och så, men det är väl.. att ha samma verktyg och samma kompetens överallt. Så det är väl den stora grejen på planeringssidan att rulla ut det verktyget annars är det ingen skillnad direkt, mer än att det är samarbetsformerna.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Så det är samma ansvarsroller generellt annars?
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Ja det kan man säga, vi kommer nog förändra lite på planeringssidan också, kanske ha någon form av huvudplanerare på fabrikena som tittar lite mer på bellägnning och kapacitet och sånt där, och så har vi kanske någon som jobbar mer detalj i dags och veckoplanering
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Men arbetsprocesserna är de samma fortfarande så man gör samma saker igen?
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Ja det kan man säga.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Okey, om vi kollar på affärssystem sidan då och kollar hur det har förändrats de senaste fem åren, är det något specifikt ni kommer på då? För just det på planeringen, logistik delen.
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Nä...
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Det är precis likadant?
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> Det är precis likadant ja.
<i>C&amp;A</i>	<b>NC:</b> Okey, den här APO modulen som implementerats, när kom den in?
<i>C&amp;A</i>	<b>LA:</b> 2005

<i>C&amp;A Org</i>	<p><b>NC:</b> Okey, men den har inte påverkat er då? Och ert sätt att arbeta?</p> <p><b>LA:</b> På dom som jobbar med forecasting prognosistering har det ju påverkat väldigt mycket, otroligt mycket. Ni kan få det här, det är en uppdragsbeskrivning där vi skrev liksom problem och brister, och det står lite grann i den här presentationen också, ”prognosverktyg, exempel på att förbättra funktioner”, och så lite granna vad ett sånt här verktyg kan göra. Det var ju mycket det här att mycket tid gick på knappa i det gamla systemet och väldigt lite tid för analys. När man går in i det här nya verktyget har vi haft möjligheten att lägga mycket mindre tid på knappandet. Det är matematiska modeller och sådana här saker som gör att vi kan lägga mer tid på analys och mindre tid på registrering. Så det är väl den huvudsakliga, och det har ju inneburit stora förändringar. Och det har gjort att vi ner bemannat med, tagit bort personal helt enkelt.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Har det varit stora skillnader i ner bemanningar?</p> <p><b>LA:</b> Nä från 3 personer till 2, eller ja från 3 till en och en halv.</p> <p><b>NC:</b> Halverat nästan då?</p> <p><b>LA:</b> Nästan halverat skulle jag vilja säga ja.</p> <p><b>NC:</b> Då antar jag att ansvaret har förändrats lite då om det var tre personer och nu en och en halv?</p> <p><b>LA:</b> På prognostiseringen?</p> <p><b>NC:</b> Ja på prognostiseringen, om det var tre personer som arbetade med det tidigare och nu är det ungefär en?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>LA:</b> en och en halv</p> <p><b>NC:</b> ja en och en halv.</p> <p><b>LA:</b> vi är två personer som jobbar på det kan man säga fast inte på heltid. Jag jobbar lite med andra grejer också, och likadant min kollega han jobbar också med lite annat.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> så generellt kan man säga största skillnaden ur systemperspektiv är att ni har lagt in APO modul för prognostisering och där blir mycket mindre knappande så ni har mer tid för analysen.</p> <p><b>LA:</b> ja och vi får mycket säkrare prognoser. Och dom här säkrare prognoserna påverkar som sagt allt kan man säga.</p> <p><b>NC:</b> om vi kör igenom de här korten på den här förändringen.</p> <p><b>LA:</b> Ja,</p> <p><b>NC:</b> Du börjar bli bekant med dom nu antar jag.</p> <p><b>LA:</b> Ja.</p> <p><b>NC:</b> Om du uppskattar hur planerad förändringen var, från 1-5</p> <p><b>LA:</b> nu pratar vi prognostisering antar jag?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Ja, att ni använder APO verktyget</p> <p><b>LA:</b> ja fyra</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> och omfattningen?</p> <p><b>LA:</b> ja det var ju jätte stort för det är helt nytt arbetssätt, jag är ju svensk jag vill ju gärna sätta lagom, vet man ska dra ut på det och sätta på ytterligheter så...</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Ja men kör som du tycker det ska du inte behöva tänka på.</p> <p><b>LA:</b> fyra.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> fyra okey, och hur radikal den var då?</p> <p><b>LA:</b> ja det var också en fyra.</p> <p><b>NC:</b> Okey det var det. Om vi går tillbaka till planeringen. Så hade ni också förändrat lite med det här MSP systemet...</p> <p><b>LA:</b> ja</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Har det påverkat något konkret hur man arbetar med systemet?</p> <p><b>LA:</b> Det har ju samma påverkan som prognos systemet, samma förbättringar så det blir samma värden på dom</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> samma värden för dom, då registrerar Robin det med.</p> <p><b>LA:</b> ja det blir det för det är en rätt stor grej för planerarna att gå över för det.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> okey, har det blivit mindre knaptryckningar för dom med då eller hur har det förändrats?</p> <p><b>LA:</b> Ja det är ett jobb att framförallt jobba i nytt verktyg, få stöd för sånt här som sekvensering osv, att lägga ut produktionen mer korrekt, tidigare var det lite mer manuellt i movex, och där vi har många produkter på samma line, där ger det bra stöd ju, har man bara några enstaka produkter på en line, där spelar det ingen roll egentligen om man använder movex eller MSP, det är bara att man jobbar i ett annat verktyg på ett annat sätt.</p> <p><b>NC:</b> Det här verktyget då MSP delen, jag antar att det är ny funktionalitet då eller får ni tillgång till ny information med då? Med funktionalitet tänker jag fall den kan beräkna planeringen effektivt osv</p> <p><b>LA:</b> Ja det gör den ju.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Eller om ni får reda på saker som inte fanns tidigare, som att ni får information som inte fanns i Movex systemet.</p>

	<p><b>LA:</b> nä den stora grejen är sekvenseringen, allt annat finns i Movex också. Det här med signalhantering när man kommer ner under ett visst lager nivå. Man ser det på ett sätt i MSP'n, då kommer det en liten rad med rödtext och någon röd gubbe eller någonting, I Movex går man in i material planen så får man upp ett antal material sådana här åtgärdsförslag. Som ja B3 senarelägg tillverknings order, eller B4 senarelägg fast planerad order. Så även i Movex finns det signalerings stöd det ser bara annorlunda ut i MSP'n.</p>
C&A	<p><b>NC:</b> Okey,  <b>LA:</b> och sen kan du kanske låta systemet planera mer fritt i MSP'n även om jag inte tror att planerarna låter systemet göra det för mycket. Dom vill nog ha viss kontroll ändå.  <b>NC:</b> så vad uppfattar man som största skillnaden med MSP mot movex egna?  <b>LA:</b> Ja det är ju sekvenseringen.  <b>NC:</b> Är det någon förändring i tillgång på information i MSP delen, får ni någon information som inte fanns tidigare? Som används.  <b>LA:</b> Jag har ju inte sett MSP på flera år så minnet sviker mig lite där kanske. Men där finns ju säkert en del information som inte finns i Movex. Och omfattningen där har jag svårt att säga. Jag har inte varit så djupt i detalj på ett tag.  <b>NC:</b> men generellt så är det inte för att få ut mer information som ni har anammat MSP'n utan det är för att få den här funktionaliteten för sekvensering.?  <b>LA:</b> Ja.</p>
C&A	<p><b>NC:</b> Om vi kollar på det här med APO'n för prognostiseringen. Hur ser det ut där, är det förändring i funktionaliteten eller informationen?  <b>LA:</b> Ja där är ju saker.. tidigare så kan man säg såhär... Jo movex så såg ju prognostisering ut såhär, det fanns ju lite mer.. Det fanns efterfrågan föregående år och någon kolumn där det talades om där fanns någon kampanj eller liknande. Men det var alltså att knappa in siffror såhär, två två tre.. och så vidare. Bara rakt upp och ner en dag per vecka såhär. Det var jätte jobbigt. Medan idag så finns där ju funktioner där vi kan titta på olika horisonter. Vi kan titta på artikel grupper, vi kan ha matematiska modeller, vi kan summera vilka tidsintervaller vill, vi kan titta på alternativa enheter vi kan titta på ton istället för kartong om vi vill jämföra. Vi har grafik tillexempel här.</p>
C&A	<p><b>NC:</b> så där är mycket större funktionalitet  <b>LA:</b> Ja visst. Mycket mer vi kan bara titta på vissa mätvärden vi behöver inte titta på allt. Det är sammanställt lite här, mycket knappande i gamla, registrera per artikel, nu kan vi ju registrera på artikel nivåer, så smetas den ut på underliggande artiklar om man vill det med viss procent sats. Där finns, om man matat in prognoser till exempel kan man säga såhär lägg på 3 procent på den här prognosen under det här tidsintervallet, eller ta bort X antal kartonger under visst tidsintervall. Där finns likhetsprofiler alltså jag ska lägga ny prognos på ny artikel, jag använder X artikel som likhetsprofil så lägger den nya med samma värden. Det här gränssnittet är ju mycket modernare, påminner mycket om excel och andra modernare saker, här finns simulerings möjligheter på matematiska modeller och vi kan jobba på aggregerad nivå vilket man inte kunde tidigare.  <b>NC:</b> Men i grund och botten fanns all information i Movex som ni har här med? Som artikelgrupper osv.</p>
C&A	<p><b>LA:</b> ja men vi kunde inte nyttja den på samma sätt som vi gör här. Men vi tankar över all grunddata från Movex. Artikelnummer, benämningar, artikelgrupper, kategorier. Så det vi kör som flat filer från Movex det är artiklar, kategorier, artikelgrupper, alternativa enheter, om man ska beräkna kg tillexempel så kan den beräkna hur många kg per kartong, våra kunder, vi kan prognostisera ner på kund nivå här vilket vi inte kunde göra tidigare, och likadant på kedja nivå. Och det här överförs dagligen. Likaså all fakturerings statistik från Movex går in här som förlorat försäljningar, restningar och kampanjer går in här, sen bearbetas det här.  <b>NC:</b> Så man kan säga att ni la in APO modulen för att öka funktionaliteten, ni hade informationen men behövde kunna använda den effektivare.</p>
C&A	<p><b>LA:</b> Ja vi kunde inte använda den som vi ville. Sen beräknar systemet ju prognoser åt oss med den här informationen, fakturerings statistik, förlorar försäljning och kampanjer, lite sånt här. Sen för vi över det här till Movex, full planering på tisdag natt och söndag natt.</p>
C&A	<p><b>NC:</b> okey  <b>LA:</b> Och har möjlighet att om vi gör en stor förändring att skjuta över prognosen såhär direkt så på enskilda artiklar, artiklar grupper osv, men vi låter systemet sköta det två ggr i veckan per automatik med.  <b>NC:</b> Okey va bra, En avslutande fråga då. Har behov på från logistikorganisationen eller logistikprocesserna inneburit nya krav på funktionalitet i ERP-systemet?  <b>LA:</b> Nä... det har det inte... nä.  <b>NC:</b> Okey, har behov från logistikorganisationen eller logistikprocesserna inneburit krav på tillgång</p>

C&A	<p>till ny information på ERP-systemet? Har ni känt behov eller krav på mer information eller information som ni inte har i systemet?</p> <p><b>LA:</b> Nä det har vi väl inte, däremot skulle jag vilja säga att den information som finns i Movex skulle vi vilja ha presenterat lite annorlunda än det som finns som standard i Movex. Vi håller på att bygga lite datawarehouse kuber alltså, i ett cognos verktyg där vi får presenterat nyckeltal och saker och ting på ett annat sätt än vi kan göra i Movex. Så där håller vi på att utveckla lite sådana här kuber.</p> <p><b>NC:</b> okey, en liknande fråga nu då märker jag nu. Finns det information eller någon funktion som hade underlättat arbetet men som saknas i affärssystemet nu?</p> <p><b>LA:</b> Ställ den frågan igen...</p>
C&A	<p><b>NC:</b> Finns det någon information eller någon funktion som hade underlättat arbetet som hade underlättat arbetet men som saknas i affärssystemet nu?</p> <p><b>LA:</b> Tänker... Nä.. det kan jag inte påstå. Det enda jag kan sakna så att säga när vi pratar prognoser till exempel. Det är att vi får signaler från vår säljorganisation på när det ska vara kampanj och den är även volymestimerad. Och där har vi väl ingen riktigt bra kampanj uppföljning varken i Movex eller någon annan stans. Hur pass bra gick den här kampanjen? En prognos bygger ju då på en bas försäljning och en kampanj det är ju då någonting som kommer, det borde vara en merförsäljning. Men att mäta vad är kampanjvolym och vad är basvolym när det verkligen säljer, det är inte enkelt. Det är många som har funderat på det men har väl inte kommit fram till något riktigt bra resultat. Därför är det då riktigt svårt att mäta hur bra en kampanj gick.</p> <p><b>NC:</b> ja det var väl alla frågor vi hade, har du några vi missat?</p> <p><b>RS:</b> Nä vi har nog täckt upp det mesta faktiskt.</p> <p><b>LA:</b> Sen var bara några grejer som jag skulle...</p> <p><b>NC:</b> Maila över ja, vi mailar dig vad det var så löser vi det.</p>



**Appendix 9: Scan AB, Interview one**

	<p><b>ML</b>= Magnus Linholm <b>RS</b> = Robin Sandquist</p>
<i>Int</i>	<p><b>RS:</b> Tänkte att du kunde börja med att presentera dig själv och lite vad du har gjort inom Scan. <b>ML:</b> Aha du. Magnus Lindholm heter jag men det vet du redan. Jag har jobbat som supply chain ansvarig sedan 2006. Suttit i ledningsgruppen för Scan AB också sedan hösten 2006. Innan det har jag jobbat som inom planering kan man säga egentligen och logistik i olika chefsroller från 2000 och dessförinnan arbetar bland annat med slaktplanering inom företaget. Innan dess så läste jag civilekonom på Skövde Högskola. <b>RS:</b> Ok. Så hur länge har du jobbat på Scan? <b>ML:</b> 12 år. <b>RS:</b> Oj ja du kan du dina grejer då helt enkelt. <b>ML:</b> Ja det kan man alltid diskutera men jag har väl ett bra grepp om företaget i alla fall. <b>RS:</b> Och om vi går in lite kort på om just Scan. Har ni någon specifik affärsidé?</p>
<i>Int</i>	<p><b>ML:</b> Jag tänkte på det här lite innan när jag läste intervjuguiden och frågan är om jag inte ska skicka den här sortens information till dig istället. För det finns ju en presentation om Scan. Så du får affärsidé, lite produktionsplatser, lite volymer och annat sådant som ligger på nätet det blir ju lite enklare för mig då så behöver jag inte svara på de lite enklare frågorna. <b>RS:</b> Visst. Då kan du ju notifiera mig om vilka av de punkterna som jag kommer att ta upp nu som finns i den här informationen som du tänker att skicka? <b>ML:</b> Affärsidé får du ju och sen storlek och sådant. Men det beror på lite vad du menar med storlek för det du får det är ju slaktandelar, styckningsandelar och så vidare. Eller vill du också ha antalet anställda? <b>RS:</b> Ja det kan ju också vara relevant med antal anställda. <b>ML:</b> Ja och även omsättningen får du för det ligger ju i våran grundpresentation. Jag tar ut den och sen får jag din adress och skickar den till dig. <b>RS:</b> Ok då går vi direkt in på lite djupare områden nu. Om vi tittar på just produkter och produktion. Vilka produkter eller produktgrupper är det ni egentligen har? <b>ML:</b> Dels har vi ju. Man kan säga såhär. Vi kan dela in det i tre delar. Dels har vi charkprodukter, färdigmatsprodukter, styckade produkter alltså hela kotlettrader hela entrecoter och så vidare. Det är ju en sådan del. Sen har vi innanmat alltså lever, hjärta, njurar och så vidare. Vi har konsumentpacketerat kött då har du skurit det i skivor och packar det i gas. Du har berett kött heter det ju där vi har grillprodukter, kassler och julsinka o.s.v. Men vill du göra det enkelt för dig kan du säga charkprodukter, styckade produkter och innanmatsprodukter så har du täckt in alla tre.</p>
<i>Con</i>	<p><b>RS:</b> Om vi tittar på produktionsflödet, alltså från råvara till produkt..</p>
<i>Con</i>	<p><b>ML:</b> Det är lite intressant det där för nu är du inne på en bransch som har både konvergerande och divergerande strukturer. För det du egentligen gör är att du tar ju in en gris, slaktar den, styckar isär den och sen finns det flöden som går iväg åt sidan. Om du tänker dig att det går iväg till innanmat, du tar och säljer en hel del styckade produkter direkt till detaljhandel, industrikunder. Sen har du en hel del råvaror då som du skickar in i våra egna fabriker där du gör falukorv, köttbullar av det och sätter ihop något av det igen. Det är som skogsindustrin det är ganska det är ju inget normal tillverkningsflöde utan du tar först isär sen sätter du ihop det i två olika processer som hänger ihop. Det är så vi jobbar. Det ställer ju lite unika krav om man säger så för i det första flödet där du tar isär så måste ju ha koll på alla delarna för att du måste ju sälja allt till ett så bra pris som möjligt för att få igenom affären. Sen sätter du ju ihop.. vi brukar skoja och säga att när du styckar en gris kommer det alltid fram två karréer oavsett vad marknaden vill ha. När du tillverkar en falukorv så kommer det inte fram i köttbullar. Det är en ganska enkel grej för det förstår man ju just det där med anatomi därför är det en ganska komplex.. Alltså strukturen i sig är inte komplex jag menar du har en slaktlinje du har en styckningslokal och du har en charkproduktionslinje så det är inte det komplexa utan det komplexa blir ju inom mitt område supply chain och även sälj då att hantera båda logikerna. Så produktionen är väl ganska standardiserad som sådan förutom att du i slakten och framför allt styckningen har svårt att automatiserat så mycket som möjligt.</p>
<i>Con</i>	<p><b>RS:</b> Man får alltså hålla koll på för tillfället då? <b>ML:</b> Ja djuren kommer ju så det har vi inte mycket att göra åt. Men vi kan ju bestämma hur</p>

<p>Con</p>	<p>mycket du vill ha givetvis så dom kommer ju. Däremot i charken där kör du ju mer på prognos och kundorder om du tänker dig så. Det är ju det som skiljer dom.  <b>RS:</b> Ni är inte med och föder upp några grisa?  <b>ML:</b> Nej vi har ingen egen uppfödning i den bemärkelsen. Däremot så sponsrar vi en del i tillväxtsatsningar och sådant om du tänker dig hos leverantörer men inte annars nej.  <b>RS:</b> Det här är för att få en bättre råvara då eller?  <b>ML:</b> När vi tillväxtstimulerar?  <b>RS:</b> Ja..</p>
<p>Con</p>	<p><b>ML:</b> Det är framför allt för att bibehålla en produktion i Sverige för jag menar det har ju inte varit så jättelönsamt på vanliga nöt eller grisköttsproudent om jag säger så. Då gäller det att hjälpa dom som är väldigt duktiga att kunna satsa på att bli ännu större och hjälpa den bli ännu bättre.  <b>RS:</b> Om vi tittar på genomloppstider då. Det kanske varierar från produkt till produkt..</p>
<p>Con</p>	<p><b>ML:</b> Det går ju väldigt väldigt fort för vi är ju en färskvarubransch vilket betyder att det blir ett väldigt snabbt flöde. Sen kan du ju givetvis frysa en råvara och ta upp den sen men tar det originala flödet så kan man säga.. om vi gör det väldigt enkelt. Säg att du tar in en gris idag så slaktas den idag, den hänger och kyler över natt, du styckar den imorgon, detaljerna är ute hos grossisten dag 3 blir det då. Det som går in som råvara i charkfabrikerna dag 3. Du tillverkar charkprodukterna dag 3 alternativt dag 4 och den går iväg till grossisterna dag 5. Så rent sagt kan man säga att från att vara gris till att allting är använt så går det ju 5 dagar då. Det ena flödet är ju egentligen slakt och styckning, ja slaktdelen tar ju en dag och styckningsdelen tar 1 dag sen är det ju egentligen stopp kan man säga det blir ett nytt flöde efter det men vill du ha det rent teoretiskt blir det ju så.  <b>RS:</b> Men ni har inte ett stort lager eller så?</p>
<p>Con</p>	<p><b>ML:</b> Nej det är ju väldigt väldigt dyrt att ha lager. I färskvarubranschen kan jag säga så här. På kött detaljer och charkprodukter så har vi.. vi kan säga så här.. jag är ansvarig för bygget av ett jättestort distributionscenter i Linköping. Som ska bli ett nationellt distributionscenter för oss. Det kommer ju att ha 5000 pallplatser och genomloppstiden kommer att vara 1.8 dagar. Då får man lite grepp om hur snabbt produkterna går i flödet då och sen att dom är färdiga och sen är det som jag sa med just chark och kött att råvaran går in och sen är det en färdig charkprodukt. Egentligen börjar problemet för oss när varan är packad. Det är då hållbarheten börjar gå.  <b>RS:</b> Jag kan tänka mig att det gäller att ni är effektiva där..</p>
<p>Con</p>	<p><b>ML:</b> Ja det måste vi ju vara eftersom kunderna ställer enorma hållbarhetskrav på oss. Du som konsument ska ju ha.. önskemålet från våra kunder idag är att du ska ha mellan 3 och 4 sjättedelar av hållbarheten i butiken. Har du då en produkt som har 24 dagars hållbarhet så kan du räkna ut att ska du ha 4 sjättedelar så är vi upp i.. det är ju 18 dagar i butik då.  <b>RS:</b> Har ni leveranssäkerhet?</p>
<p>Con</p>	<p><b>ML:</b> Jajamensan. Vi har ju kundavtal som säger att.. de är ju dom olika logikerna också. Tar du kött till exempel så har vi ett mått vi kallar för leveranssäkerhet så det är mot bekräftad order så är det till exempel midsommar vill ju alla ha karré så det går ju inte att mäta en förmåga för det får du aldrig fram men på chark där sätter vi ju leveransförmåga alltså vad vi leverera till som önskad kvantitet så dom skiljer sig då dom två måtten. Där har vi inskrivna mått men det beror på lite från kund till kund. Men vi kan säga att det finns ingen kund som har kravet under 97 % leveransförmåga på våra charkprodukter eller 97 % leveranssäkerhet på våra styckade produkter om du vill ha en siffra.  <b>RS:</b> Har ni någon specifik huvudprodukt?  <b>ML:</b> Det beror på hur du ser på det igen. För vi har ungefär 253 miljoner kilo ute hos extern kund. Sen kan man säga vi har ju styckad, chark och innanmat sen kan man säga om vi går in på chark då så har vi till exempel upplopp som är först. Om du bryter ner det under chark då. Skulle man ta char då är det falukorv, köttbullar och grillkorv som är de tre enskilt största produktgrupperna för oss. Tar du styckat kan man det blir ju egentligen där faller det ju som det faller om man säger så. Vi har ju då ganska tunga basprodukter om du tänker dig så.. så mycket färdigmat och sådana grejer. Bacon är en annan stor produktgrupp givetvis.  <b>RS:</b> Nästa fråga har du kanske redan svarat på men finns det några biprodukter?  <b>ML:</b> Det beror på hur man ser det alltså man kan ju säga att du har biprodukter en väldigt massa om du tar innanmat alltså rena biprodukter som kommer ifrån mjälte, juver och allt sådant där för vi tar ju vara på allt. Det är ingenting som går år spillo. Så det är en typ av biprodukt. Men allting blir någon form av huvudprodukt kan man ju egentligen säga.  <b>RS:</b> Men om vi skulle betrakta det som en biprodukt hur många % utgör den av den total försäljningen?  <b>ML:</b> Den är inte stor. Säg mellan 5-7 %. Då pratar jag alltså om det styckade och slaktade sen blir</p>

	<p>det ju ännu mindre om du lägger in charkvolymen.</p> <p><b>RS:</b> Om vi tittar lite på produktionsapparaten. Vi tänker väl mest på maskiner och sådant där om det är dyra investeringar o.s.v.</p>
Con	<p><b>ML:</b> Det är ju så för att sätta upp en ny linje och ny teknologi så till exempelvis gjorde vi en stor investering i Linköping för 4-5 år sedan med en helt ny teknik för smetberedning och så vidare. Det är ju inte billigt. Sen som du kanske har läst om så har ju Scan tidigare inte varit en jätte vinstmaskin dom senaste åren så att vi har en blandning där skulle jag vilja säga med riktigt moderna fabriker till fabriker som vi inte har investerat så mycket som vi hade vilja i att göra men sen finns det ju som sagt en blandning. Slakt och styckning har ju ganska liten automationsgrad, du har lite plattformar du åker upp och ner på för att kunna slakta på ett bra sätt och någon automatik såg o.s.v men kommer du sen in på våran stora korvfabrik i Linköping då är det nästan det från att du håller i oprocessade råvaror i en stor behållare så går det nästan helt automatiskt fram till att du har en färdig korv som du packar. Så det är väldigt stor skillnad menar jag för charken har ju en högre automationsgrad och även en tyngre investeringsdel då. Det beror på vad du menar med tung investering.. I pengar?</p>
Con	<p><b>RS:</b> Ja man kan definiera det i pengar men även som om att ni har mer eller mindre ”basic-maskiner” och sen även ”high-tech maskiner”..</p> <p><b>ML:</b> Ja vi har ju det. Jag menar till exempelvis har vi en styckningsinvestering i Skara på nötsidan som är unik i Sverige där du har en spårbarhetsfunktionalitet och kan följa upp enskild styckning och då är det ju egentligen inte investeringen i linjen så stor men däremot investeringen i teknologin kring linjen är ju den som är den stora.</p>
Con	<p><b>RS:</b> Om vi går in på omgivningen då med leverantörer och råvaror..</p> <p><b>ML:</b> Vi kan börja och göra det enkelt för oss när du säger att vi kör svenskt kött rakt igenom. Alltså grunden för leverantörer om vi pratar leverantörer som de vi gör något med så är det ju våra svenska bönder. Vi har ungefär 22000 medlemmar tror jag eller bönder heter det som finns med i stadgarna sen är det kanske 15000 som levererar ungefär då. Nej jag sa fel 29 000 leverantörer är det och 22 000 som levererar. Utav dom är cirka 5000 grisleverantörer och 17000 nötleverantörer. Nu ska du hålla i dig för nu ska jag berätta som skrämmer dom flesta. Vi slaktar ungefär 4000 nöt i veckan och en median leverantör levererar 7 nöt om året. Då kan man räkna hur man planerar det.. Grisleverantörerna är i grunden mycket större då. Så alltså 29000 leverantörer 22 000 aktiva leverantörer varav 5000 på gris då. Det är dom grundläggande leverantörerna sen ska vi ju säga att vi har en del.. vi köper givetvis in massa material också till exempel kryddor, emballage, plats och så vidare och detta är ju från dom stora leverantörerna i Europa som finns kring det här dom är ganska få du har till exempel en filmleverantör som heter Vipak som är Finskägt som jag tror tillverkar film till halva Europa. Dom är alltså ganska få och konsoliderade dom här större leverantörerna likadant på kryddor då.</p>
Con	<p><b>RS:</b> Men hur fungerar det är det ni som ansvarar för upphämtning av djuren?</p> <p><b>ML:</b> Ja det gör vi, intransporten tar vi hand om den sitter ju i Scans regi men vi använder externa åkerpartners som gör just själva hämtningen om du förstår vad jag menar. Vi har tre olika föreningar i Sverige, en i Skåne, en i Småland och en i Mellansverige i Gävle någonstans där som då får uppdrag utav oss hämtar djur enligt en fastställd betalningsmodell och planering då.</p>
Int	<p><b>RS:</b> Mer specifikt, vilka råvaror handlar det om? Det är gris, nöt och..</p> <p><b>ML:</b> Gris, nöt, kalv, lamm. Det är dom djurslagen och sen köper du ju in en mängd olika material och så vidare för att kunna både snygga förpackningar och krydda dom rätt. Vi har ju två inköpsfunktioner en som ansvarar för inköp av djur sen har vi en för inköp av allt annat. Sen köper vi faktiskt också lite lite råvaror vid sidan om ibland om det är några speciella råvaror men det är väldigt väldigt lite.</p>
Con	<p><b>RS:</b> Ok. Anlitar Scan andra företag för legotillverkning?</p> <p><b>ML:</b> Ja i ganska begränsad omfattning dock. Men det finns. Exempelvis har vi ett halvägt bolag som heter Lilly Ernst Hugosson som ligger uppe i Norrland som tillverkar en del charkprodukter åt oss. Vi har en del samarbete slaktmässigt på vissa ställen i Sverige där vi inte har något eget slakteri, vi har bönder där men inget eget slakteri och då samarbetar vi med någon liten lokal slaktare så legoslaktar dom åt oss.</p>
Con	<p><b>RS:</b> Anlitas Scan själva för legotillverkning?</p> <p><b>ML:</b> Ja det gör vi av handeln. Alltså private label produktion.</p> <p><b>RS:</b> Ok. Typer av kunder: företag, privatperson eller är det..</p> <p><b>ML:</b> Vi kan ju göra det enkelt. Det är i grunden företag och vi har väl egentligen 4 olika försäljningssegment eller 5 om du vill. Vi har ju dagligvaruhandeln eller detaljhandel då. Där har vi alla dom stora..</p> <p><b>RS:</b> ICA, Coop..</p>

<i>Con</i>	<p><b>ML:</b> Bergendahl inklusive dom här små uppstickarna som Lidl, Netto och så vidare. Sen har vi hela storhushållssektorn som det brukar kallas. Där har vi då både stora grossister som Servera, Memigo, Martin Ohlsson och allt vad dom heter och även en del direkta kunder men framför allt grossistkunder då. Sen har vi ett stort industrikundsegment där vi säljer styckade produkter.. råvaror för vidareproduktion till exempel Daftgård, Procordia och andra jag kan nämna många men det finns ett antal sådana då. Det fjärde segmentet är då export. Vi har ju en export ute i Europa framför allt av produkter som vi inte konsumerar i tillräcklig mängd i Sverige såsom skinka som går iväg till England, Italien och så för vidare förädling. Sen finns det också ett stort överskott av innanmat för vi äter ju väldigt lite innanmat i Sverige till exempel. Magar på djur och så vidare är ju delikatesser i fjärran östern.</p> <p><b>RS:</b> Ok där fick jag en ganska bra bild. Konkurrenter då?</p>
<i>Con</i>	<p><b>ML:</b> Det är ju egentligen något.. vi kan börja med slakt eller styckningsdelen då där har vi egentligen en stor konkurrent och det är ju Danish Crown eftersom dom har gått in tungt i Sverige och köpt upp Kalmar läns slakteri och övriga så dom växer på svensk marknad. Både slakt och styckningsmässigt. Sen finns det ett antal mindre konkurrenter men det är Danish Crown som är den stora konkurrenten. Går vi över på charksidan så är den stora enskilda konkurrenten Lithells 18:50 även Tulip som är ett dotterbolag till Danish Crown men dom finns bara i ett fåtal produktgrupper exempel vis i Bacon är dom ganska tunga. Sen kan man säga egentligen att de stora konkurrenterna på charksidan är lokala leverantörer för dom har ju nästan 30 % av marknaden. Så det är en mängd, det kanske är 200-300 företag som är relativt stora.</p> <p><b>RS:</b> Har du mer specifika siffror på andelar %</p> <p><b>ML:</b> Ja då det finns inte i varje kanske men det du kan få är ju en total charkmarknad med siffror på.</p> <p><b>RS:</b> Ingår den i företagspresentationen?</p> <p><b>ML:</b> Det gör den inte men den kan jag plocka fram. Men den är ju gjord av AC Nielsen så det är inga hemligheter.</p> <p><b>RS:</b> Vart finns marknaderna geografiskt sett?</p>
<i>Con</i>	<p><b>ML:</b> Vi kan börja med att säga att det är hela Sverige först. Sen har vi faktiskt ett särkontor i United Kingdom, England alltså. Vi har en försäljning i Danmark. Om vi kallar det för normalförsäljning då. Sen har vi en stor exportmarknad och då kan du nästan räkna upp alla länder, fjärran östern, Europa, Ryssland är stort på export och så vidare. Men huvudmarkanden för oss är Sverige.</p> <p><b>RS:</b> Ok. Om vi tittar på konkurrenternas styrka om vi tar specifikt Sverige. Finns det ett tryck ifrån konkurrenterna?</p>
<i>Con</i>	<p><b>ML:</b> Det kan man väl säga att det alltid är. Alltså Danish Crown, Litells och så vidare är ju de största konkurrenterna och dem ska man inte trycka under stolen. Vad utgör dom till tuffa konkurrenter då? Tar man Danish Crown så är dom störst konkurrenter på bondemarknaden om du tänker dig vem som betalar bäst för djuren. Där har dom satt in sin stöt väldigt mycket. Tar vi Lithells så är det som så att dom och vi har ju konkurrerat i ett antal produktgrupper och kanske pressat ner varandra i pris och det har ju gynnat handeln. Men det är svårt att säga vad dom är sämre eller bättre på. Det är lite olika tider också för just nu är det ett läge då det är brist på råvara totalt sett och den Svenska kronan är katastrofal. Då har kanske vi en fördel för att vi kör på ren svensk råvara. Lithells kör kanske 70 % importerat och dom har då kanske delvis svårt att få tag i och sen gör kronan att det bli ganska dyrt. Då har dom en svår situation. För tre år sedan så var kronan mycket starkare det fanns jätteöverskott i Europa och då kunde Lithells köpa jätte billiga råvaror i Europa men då har vi en dyrare råvara här. Det går lite upp och ner ibland. Det är tuffa konkurrenter det kan man nog säga.</p> <p><b>RS:</b> Finns det någon specifik styrka Scan har gentemot de andra?</p>
<i>Con</i>	<p><b>ML:</b> Jag tror det är svenskheten om jag ska säga någonting och sen är det nog att få vet att det bara är Scan som bara har svenskt. Du vet till exempel kanske inte om du köper ifrån Lithells att de kan vara vilka råvaror som helst. Det är nog också få som till exempel vet att om du köper en Maonaldshamburgare så är det inte mer än 30 % av dem som är svensk råvara.</p> <p><b>RS:</b> Vilka substitutsprodukter ses som konkurrerande? Det har vi kanske redan gått igenom..</p> <p><b>ML:</b> Det har vi egentligen inte. Det man kan säga där är att substituten tror jag att med den trenden för några år sedan med konjunkturtrenden var att du fick mer och mer färdigmat och då minskar ju givetvis försäljningen av basprodukterna sådant som du själv går hem och gör mat av. Du köper din sallad med skinka och bacon och allt vad det är i det är färdigt istället för att köpa ett paket bacon, skinka och sen gör din egna sallad. Det var någonting som vi såg att det tog marknad för basprodukterna men nu har ju det vänt i och med att vi fått en lågkonjunktur och då köper du inte lika mycket ute längre utan du gör salladen hemma istället. Vi är ju en del av en stor concern</p>

<p><i>Con</i></p>	<p>HKScan då ser vi även i Finland i deras marknadsområde att även där så växer basproduktionen nu. I Baltikum har de nästan slutat med basproduktionen också där är de inne på kålrötter och potatis. Så det går väldigt väldigt fort.  <b>RS:</b> Vilka konkurrensmedel har ni?  <b>ML:</b> Det beror på vad du menar, vad är det som gör oss bättre än andra är de det du menar?  <b>RS:</b> Om det är något ekonomiskt, kvalitativt eller kvantitativt..  <b>ML:</b> Den där är svår skulle jag vilja säga. Omvänt: Jämfört med våra stora konkurrenter då har dom samma logik som oss att dom distribuerar via en central grossist annars skulle jag vilja säga att distributionen är en viktig maktfaktor och den har ju vi då släppt loss till handel vilket vi gjorde 2004 för att dom har byggt sina egna distributörer och fått grepp om allting. Så om vi hade suttit på den hade vi haft en konkurrensfördel men nu har vi samma modell alla större företag. Däremot dom lokala små som jag pratade om tidigare dom går ju fortfarande direkt på butik så där är det snarare en konkurrentnackdel att vi inte har en direktdistribution och når butiken på det sättet. Sen konkurrensfördel.. då är väl våran storlek om vi ska säga någonting om du tänker dig om du som central stor kund vill göra en kampanj på en produkt så är det inte många som klarar av att göra en rikskampanj. För när till exempel gör en såkallad ”stigaktivitet” på TV så visar han upp en falukorv så kan man säga att försäljningen kommer att öka någonstans mellan 50-70 ton på den veckan för ICA på just falukorv och det är inte många som klarar av att gasa på så mycket så det är väl en konkurrensfördel. Sen kan vi säga mot dom små då menar jag sen kanske även Lithells klarar av det då så med dom är det ingen konkurrensfördel. Våran servicegrad i grunden är ju också en konkurrensfaktor för hela kunden ICA sen till exempel sen finns det såklart lokala leverantörer som är bättre. Så det är svårt det där med konkurrensfördelar men just storleken mot de större kunderna att det är bara vi som klarar av saker och ting och sen som sagt svenskheten är en kanske inte lika stor som förr men det finns fortfarande med som en konkurrensfördel framför allt på kött skulle jag vilja säga. På chark är det inte lika viktigt.  <b>RS:</b> Ok. Nu tänker jag gå in lite på organisationens struktur och processer. Min första fråga är om det har gjorts en beskrivning enligt ISO9000?  <b>ML:</b> Japp vi har gjort både en ISO9000 och en ISO14000.  <b>RS:</b> Kan vi få tillgång till den?  <b>ML:</b> Då får du nog vänta ett tag för vi har precis gjort en större organisatorisk förändring så den är nog inte så uppdaterat ännu.</p>
<p><i>Org</i></p>	<p><b>RS:</b> Ok generell organisationsstruktur. Finns det ett organisationsschema?  <b>ML:</b> Ja då det finns väldigt många men de kommer som sagt också korrigeras lite grann. Just nu finns det bara en huvudorganisation. Exempelvis har vi haft två försäljningsavdelningar tidigare en för kött och en för chark som kommer nu att slås ihop. För ett år sedan hade vi två divisioner en kött och en chark som nu också har slagits ihop så det blir ganska stora förändringar men om jag ska säga någonting om den generella organisationsstrukturen så personellt har vi en funktionsorganisation i botten. Alltså där du har ett personalansvar. Sen så håller vi på då att successivt förflytta oss mot ett processororienterat arbetssätt och det gör ju att min funktion då supply chain som är styrningen av hela varuflödet från kossa in till falukorv i butik. Det är ju egentligen processmässigt styr ju hela flödet. Sen så håller vi på just nu att rita upp våra processer på ett lite annorlunda sätt så vi är mitt inne i det. Men rent generellt sett en funktionsorganisation i botten men en processbaserad organisation när du arbetar.</p>
<p><i>Org</i></p>	<p><b>RS:</b> Om vi tittar till exempel på erat huvudkontor, vilka avdelningar är det som ni har där?  <b>ML:</b> Kallar du Stockholm huvudkontoret så där har du ingen produktion men där har du grunden försäljning och marknad men du har inte hela koncernledningen exempelvis vi sitter ganska utspridda på olika platser. Men som sagt det är en funktionsorganisation med produktionsinriktning där varje produktion har en egen platschef och ovan för det finns det då en produktionsdirektör för att göra det enkelt. Sen har du försäljning som då enligt den nya världen är samordnad med en försäljningsdirektör som säkerligen kommer att ha en ansvarig för kött och chark under för det är två olika logiker som jag sade även när du säljer. Sen har du ett inköp av djur där det kommer att bildas ett separat bolag för det faktiskt så det kommer vi att lägga ifrån oss. Vi har ju då en supply chain som egentligen infattar allt från intransport till uttransport d.v.s. planering och inköp då.</p>
<p><i>Org</i></p>	<p><b>RS:</b> Ok så det är inrop och avrop och sådant där då också..  <b>ML:</b> Ja det är allt. Allt. Sen har vi då även saker som ekonomi, IT, HR, Kommunikation och kvaliteter hör ju ihop och någon VD i toppen men det är ju självklart. Så vi är mitt uppe i det här nu och det innebär ju att om vi går mot ett processorganiserat tänk vilket innebär funktionsmässigt sätt att man kan ha ansvar för en ja exempelvis produktion då sen kan du då rent processmässigt vara ägare för produktion det borde du ju vara så men det är inte säkert men som sagt det borde</p>

<p><i>Org, Con</i></p>	<p>vara så. Så att vi kommer att få lite dubbla ansvar då men det blir egentligen ingen matrisorganisation det är det jag menar för det är en annan typ av grej utan det blir ju ett processororienterat arbetssätt i en funktionsorganisation.  <b>RS:</b> Ok. Om vi går in mer specifikt på logistikorganisationen..  <b>ML:</b> Ja den är jätte liten för den är ju som jag sa vi har ju sen 2004 gått över till grossistdistribution vilket innebar att vi stängde ner alla terminaler förutom en. Vi har en terminal kvar i Uppsala där vi distribuerar allt till storhushållgrossisterna för dom är ganska små så där kör vi och sen hela servicehandeln till exempel bensinstationer och dom typerna går till vår terminal i Uppsala. Allt annat går alla våra varor från industrikunder till dagligvaruhandeln dom går ut från våra anläggningar direkt. Så det är liksom grunden då. Sen som jag sa så bygger vi det här stora distributionscentret i Linköping som då ska invigas januari 2010 och det gör att vi kommer att flytta och ta lite mer grepp om distributionen igen. Vi kommer inte att distribuera till butik, det är inte det jag säger utan vi kommer att få allting samlat och kommer att kunna erbjuda bättre logistiklösningar till olika kunder. Idag får varje kund säga kanske ICA dit kommer 10 lastbilar från Scan med grejer idag och det är inte våra lastbilar utan vi hyr alla lastbilar. Så vår logistikorganisation består idag av 5 personer plus dom terminalarbetare och terminalchefer som finns i Uppsala.</p>
<p><i>Org</i></p>	<p><b>RS:</b> Men logistik är det en del av supply chain?  <b>ML:</b> Japp  <b>RS:</b> Ok och finns det någon bild över den här logistikprocessen med dess olika delar?  <b>ML:</b> Det beror på vart du vill börja?  <b>RS:</b> Det börjar med inköp eller prognos kan jag tänka mig..  <b>ML:</b> Jaha du menar hela supply chain då?  <b>RS:</b> Ja precis  <b>ML:</b> Logistik för mig är egentligen bara upphämtning av transport av en lastbil ut till nästa punkt.  <b>RS:</b> Ok men vi kan betrakta supply chain som logistik kanske..  <b>ML:</b> Ok men då är jag med dig. Svar jag i så fall.  <b>RS:</b> Får man ta del av den?  <b>ML:</b> Det kan man gärna få.</p>
<p><i>Org</i></p>	<p><b>RS:</b> Och om vi tittar på vilka roller det finns inom supply chain?  <b>ML:</b> Supply chain är väldigt enkelt. Jag är ansvarig då och vi har titeln supply chain director om vi ska använda den engelska. Sen har jag 5 olika avdelningar. Jag har en intransport, slaktanmälan heter den som hanterar anmälan från våra leverantörer och ser till att djuren kommer in till slakt, planering av kött där du egentligen det är nog den mest komplexa för där planerar du slakten och du planerar styckning och är då nere på både 17 veckor 8 veckor 1 vecka och nästa dag. Sen har vi då också balanseringen av hela djuret det ligger också där då alltså överskott – underskott på alla produktgrupper på längre och kortare sikt. Där har jag två ansvariga då för varsin del, en för gris och en för nöt. Nästa steg i flödet är charkplanering där har jag en ansvarig då för både prognosdelen och kalla det för exekveringsdelen då alltså produktionsplaneringsdelen. Som sista har jag då logistik med en ansvarig. Som stöd process har jag även inköp och med inköp menar jag både avtalsskrivande alltså avtal på olika volymen men även då självaste avropet av material. Nästan alla dessa funktionerna är då också centraliserade ska jag påpeka. Det är inte så att vi har folk på varje anläggning utan det är centraliserade resurser dock inte alla på samma ställe. Tar vi till exempel intransport och slaktanmälan då sitter alla i Skara. Planering chark Stockholm och så vidare. Det har varit en ganska lång process för mig genom åren att centralisera dessa för det är mycket lättare när alla sitter på samma ställe. Men den bilden kan du få det är inga konstigheter.</p>
<p><i>Org</i></p>	<p><b>RS:</b> Hur kan då deras arbetsprocesser se ut?  <b>ML:</b> Det beror på vad du menar. För det finns ju en arbetsbeskrivning om du tänker dig för en produktionsplanerare på chark finns det ju exempelvis en. För materialplanerare finns det en som är snarlik men ändå skiljer sig lite grann då. Så det är väldigt väldigt olika. Tar du en säljplanerare så gör han prognoser och anatomibalansering så det ser ju också annorlunda ut. Så dom är anpassade utefter vad dom gör, jag vet inte om det var svar på frågan för du var kanske mer ute efter vad som ingår i arbetet?  <b>RS:</b> Ja, kanske eller om du kan specificera vad det är som skiljer dom åt?  <b>ML:</b> Om du tar produktionsplaneringen exempelvis så kan man säga att dom jobbar vecka/dag alltså säg att en produktionsplanerare för styckning börjar på tisdag denna veckan och planerar nästkommande vecka tis/ons då får han in förväntade kundordrar, han har kampanjorder, tillgängliga kapaciteter, han vet hur mycket djur vi kommer att stycka och så vidare så gör man ju med hjälp av Movex och dom webbaserade lösningar vi har kopplade till Movex så gör man sin planering. Då är man klar ungefär på torsdag lunch kan vi säga och då kan man tala om för sälj</p>

	<p>hur ser det ut vart kommer våra kunder få sina produkter ifrån och så vidare man ser även vilka under eller överskott man har. Samtidigt som man gör detta ska man även planera nästkommande dag också för där har man ansvaret att idag klockan 1 så får man in final orders från alla kunder sen gör man en slutlig planering. Har du då tur är skillnaden mellan den förväntade planen du lade upp förra veckan för just den dagen så att utfallet blir väldigt lika. Har du otur skiljer det sig ganska mycket för då har du ungefär 1, 1 ½ timme på dig att planera färdigt det här sen gör du något som kallas för tillverkningsordersläpp då släpper du alltså ut tillverkningsorder till produktion. Då får han som är styckningsansvarig i Skara ut vad ska jag producera imorgon och de grisar som kommer in ska jag skära skinkan rakt hur mycket skinka ska jag dela i bitar. Produktionsplaneraren har då sen 2 timmar på sig att planera nästkommande dag sen kör dom igång då på natten. Det skiljer sig inte mycket på chark kan man säga förutom att på chark har du inte behovet av att planera ut allting utan det planerar du ju ut vad du ska producera. Med styckat måste du tala om vad du ska göra med karrén oavsett om den är såld eller inte så måste den skäras fram på ett visst sätt. Så det är skillnaden mellan styckning och charkplanering. Tar du</p>
<i>Org</i>	<p>slaktplanering så är den mindre komplex men den ska ju dock göras ändå hur mycket mängd ska slaktas på varje ställe och så vidare där släpper du ingen tillverkningsorder varje dag utan du gör en veckoplan och en dagsplan som du sen följer. Tar vi materialplanering kan vi säga att dom jobbar ju egentligen utifrån ERP-systemet. Dom tittar på prognos, utfall och sen ser dom när det behövs mera kryddor, nytt material och så vidare. Dom litar ju inte blint på vårt Movex system men de jobbar väldigt mycket utifrån det. Dom skapar ju då inköpsordrar från de behovsförslag dom får. Sen har vi logistiken där vi har olika funktioner egentligen. En transportchef som ser till att vi har rätt avtal och kan hantera större avvikelser. Sen har du ju lokala transportbokare som hanterar varje dag och nästa dags transporter. Dom ligger inte hos mig nämligen utan under produktion. Sen har du en som jobbar enbart med returemballage för vi har ett enormt returemballage typ slaktkrok, palletainer som är som en stor stålbox och även då SRS backar som går och snurrar i systemet då så där krävs det koll för det är väldigt väldigt mycket pengar. Intransport glömde jag också. De gör ju också en planering kan man säga utifrån det vi ska slakta under veckan och per dag och se till att det kommer in djur just in time. Åkaren har +- en halvtimme på sig utifrån vad han har satt som sin ankomsttid. Sen ser han även till att stället är lagom fullt att du har såpass mycket djurvärde att du klarar att lägga om. För där har vi en leveranssäkerhet på 99% nämligen. Så ser det ut väldigt ruff beskrivet.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>RS:</b> Nu tänkte jag gå in på affärssystemet då. Vilket eller vilka affärssystem används just nu?  <b>ML:</b> Vi har ju Movex i botten, det är ju Lawsons Movex. Vi har precis för tre veckor sedan gjort en uppgradering till version 12. Alltså det är ju java, det är webbaserat arbete du gör mer då och där har vi en del eftersläkning kvar att göra. Men vi har Movex som grund. Vi lärde oss ganska snabbt dock efter att ha installerat allt i Movex under 7-8 år som vi gjorde. Vi började med orderlager 1997 och sen har vi färdiga 2002 med hela MBS d.v.s hela produktionsstyrningen, ekonomi och allting sådant. Då märkte vi ganska snabbt att Movex är jätte bra som en motor. Du måste ha ordning på dina produktstrukturer och alla struktur du har som du kan använda Movex som motor men som rapportverktyg och arbetarvänligt är det inte sådär jättebra. Så vi har byggt med hjälp av våran IT-firma Conagri ganska många webbaserade online system som om du tänker dig att du använder Movex som motor plockar ur data, bearbetar den och skickar tillbaka den.</p>
<i>Con</i>	<p><b>RS:</b> Ja så att alla dat samlas i Movex..  <b>ML:</b> Yes vi kan kalla det för motorn. Du har grundstrukturen. Allting där. Men som sagt mycket arbete sker i webbaserade system vid sidan av Movex men de jobbar alltid med Movex data. Detta har blivit väldigt lyckosamt faktiskt. Vi har fått en bra systemstruktur idag jämfört med ett antal år sedan då. Vi har bra uppföljningar och allting annat online då också. Skulle du anmäla 100 grisar nu så ser jag dom 3 sekunder senare på Internet givetvis. Vi har koll på våra balanser och hur vi säljer och så vidare. Movex är bra som motor som sagt men de som säger att ett ERP kan klara av allting för ett företag vet inte vad dom pratar om.</p>
<i>Con</i>	<p><b>RS:</b> Ok om man tittar på prognostiseringen, är det Movex då också eller?  <b>ML:</b> Nej det finns ju.. Lawson har ett verktyg som heter DMP demand planner som är en del av Movex men ändå inte en del av Movex utan det är ett tilläggsköp du får göra.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>RS:</b> Är det som MSP då eller?  <b>ML:</b> Ja det kanske det finns något som heter. Multi-site planner. Korrekt. Men DMP det är ett prognosverktyg då och det har sina begränsningar så därför har vi det bara på chark. För det är ett sådant system om du tänker dig att du ska vara ansvarig för ICA så har du ett eget data set där du jobbar med ICA och lägger in prognoser sen skickar du in dom varje söndag. Sen på måndag så ser du det i Movex där allt har slagits in med produktion och så vidare. Men det går bara att göra detta en gång per vecka för att kunna hantera överföringen. Tar vi på kött så behöver vi online se</p>

<i>ERP</i>	<p>när någon ringer och vill ha ett tio ton kotletter för då är kanske köttet slut och då måste du kunna säga till nästa som vill ha 10 ton att tyvärr det är slut den veckan. Då har vi byggt det här webbaserade systemet där vi direkt kan se tillgång ställt mot efterfrågan för det är så pass viktigt så där funkar inte DMP. Så kalla det för ett egenutvecklat system då för prognoshantering för kött där du har en direktöverföring. Det vi egentligen gör också vilket jag borde säga är att vi använder oss av historiska data för att skapa någon form av basförsäljning och sen så lägger vi ju på kampanjer och ny försäljning. Sen upptäcker vi inte prognoser varje gång utan mina killar och tjejer sitter ju och lägger in basen sen är det våra key account och sälj ansvariga som lägger på kampanj och ny försäljning. Så ansvaret för 44:02 ligger hos respektive key account men det är vi som skapar den.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>RS:</b> Om vi tittar på vilka logistikfunktioner i affärssystemet används?  <b>ML:</b> Ja det var ju just det jag skulle komma till. Det är där problemen kommer då. Just i och med att du inte ha det här snabba online och så vidare som krävs i vår bransch men givetvis så</p>
<i>ERP</i>	<p>använder vi ju alla strukturer. Det ska vi inte sticka under stolen med. Du har ju alla produktstrukturer allting sådant ligger där. Du har ju kundorder, distributionsorder och allt sådant så som grundfunktionaliteterna använder du ju. Sen kan vi säga att nu när vi har lyft Movex till version 12 och har byggt vårt MDC så använder vi en hel del nya funktioner i Movex exempelvis finns det en leveransaviseringsfunktion utvecklade EDI funktioner och sådant där som vi inte har haft i det gamla. Den största orsaken till att vi lyfte Movex var för att få den här funktionaliteten i logistiken. Det är både EDI leveransaviseringsfunktion, SSI och så vidare.. Det finns en hel del logistikfunktionalitet där sen har vi lite där vi skriver ut fraktsedel och export modul och så vidare där du använder logistics och plockar fram papper som ska med olika bilar och så där. Vi bokar ju transporter utifrån dom avgångar som du ser för när du lägger in distributionsorder skapa tillverkningsorder så finns ju kundordern där och då ser ju han som sitter i Skara exempelvis att imorgon behöver jag 42 pallplatser. Så den delen använder du självklart. Utan det bokar du utifrån systemet. Men när vi tog in Movex 97 då hade vi ju en direktdistribution alltså väldigt mycket av den funktionaliteten vi skulle haft då det är ju nu i den nya generationen tack och lov borta för det var väldigt anpassat för det var mycket som inte var standard. Nu i version 12 så har vi valt mycket mer standard för vi har mycket mer standardflöde inom logistiken idag.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>RS:</b> Om vi tittar lite på logistik modulen nu eller vad vi ska kalla den. Finns det någon bild eller modell över logistikkomponenter som affärssystemet besitter?  <b>ML:</b> Du nu satte du mig på pottkanten. Det kan jag faktiskt inte svara på. Det finns säkert det. Men det är ingenting vi har tagit fram så. Sen kan jag kolla upp det. Men med komponenter menar du, vad du egentligen kan göra med systemet?  <b>RS:</b> Ja.  <b>ML:</b> Logistikkomponenter då skriver jag det här.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>RS:</b> Används affärssystemet genom den hela övergripande processen för logistik?  <b>ML:</b> Ja som motor som jag sade. Sen har vi webbsystem och givetvis olika vågsystem i produktionen och så vidare det är ju inte Movex.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>RS:</b> Om vi tittar på de här olika rollerna inom supply chain som vi pratade om tidigare, hur använder dom affärssystemet? Skiljer det sig?  <b>ML:</b> Ja om du pratar om supply chain är det klart att det skiljer sig dom använder den på olika sätt givetvis. Dom har ju dom här olika till exempel vad behöver egentligen slaktstyckningsplaneringen jo dom behöver ju väldigt mycket tillgång efterfrågan. Tar du charkplaneringen är det mer utifrån hur det ser ut med ordena vad har du för kapacitet för vår charkproduktion och vad klarar vi vad klarar vi inte. I styckningen kommer det ju in 2000 grisar och så styckar vi dom. I charken kan det variera med 20 ton i en produkt och 40 ton nästa dag så det är det är kapacitetsfaktorn du använder när du jobbar. Materialplaneringen som jag nämnde tidigare jobbar mycket med inköpsförslag som finns så det är lite olika beroende på vad dom jobbar med. Men dom använder ju alla Movex funktionalitet.  <b>RS:</b> Men om man kanske tänker funktionsmässig skillnad..  <b>ML:</b> Nej det tror jag faktiskt inte. Det tycker jag inte i alla fall. Dom använder ju egentligen alla funktionalitet som finns.  <b>RS:</b> Finns det arbetsprocesser som inte som inte involverar logistikmodulen inom logistikprocessen?  <b>ML:</b> Det finns det säkert höll jag på att säga. Du menar egentligen om det finns arbetsprocesser inom supply chain som inte använder Movex?  <b>RS:</b> Ja..</p>
<i>ERP</i>	<p><b>ML:</b> Ja givetvis själva avtalsteckandet med våra leverantörer. Där har vi ju egentligen inte Movex utan där gör vi ju ett avtal med olika leverantörer utifrån.. vi har ju</p>



<i>Con</i>	<p>leverantörsutvärderingar och så vidare men dem gör vi ju inte heller i Movex. Vi använder givetvis historisk och vad vi köpt tidigare och så där det tar vi ju i Movex men inte avtalsteckandet. Vad kan man säga mer. Jo att när vi jobbar med strategiarbete alltså att utveckla supply chain framåt det första vi tänker på är ju inte att använda ERP-systemet utan ERP-systemet ska ju givetvis utvecklas i takt med de strategier vi bestämmer. Men jag brukar säga så här när någon frågar om hur man egentligen ska jobba först ska man försöka lösa ett problem eller någonting nytt så måste du bestämma dig för vad är det jag egentligen ska lösa vad är målet? Sen för att lösa det här vilket arbetssätt måste jag ha för att klara av det här? Då får man förändra arbetssättet. Sen finns det vilka funktioner behöver jag för att lösa det här? Okej utifrån dom funktionerna och arbetssättet hur ser då min organisation ut hur ska vi ändra den? Slutligen kommer då systemstöd. Det kommer sist för mig där.</p> <p><b>RS:</b> Ok så ni låter inte systemet styra er?</p> <p><b>ML:</b> Nej. Men sen är det klart att.. i grunden är det så men sen vet både du och jag att i vissa lägen så är det så att systemet sätter begränsningar. Men dom får komma absolut sist. För jag har sett alldeles för många.. för när vi började med Movex var vi alldeles för omogna för vårt ERP-system vad vi egentligen trodde att vi var. Vi förstod inte det här med att ha total ordning på dina strukturer för att få en bra effekt. Och vi kanske ibland anpassar verksamheten utefter systemet och inte tvärt om men det har vi ju lärt oss idag. Det är därför jag också säger att vi idag har utvecklat dessa webblösningar och specialdelarna som vi tar ur Movex för att dom är bättre anpassade för dom förändringar vi får göra då.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>RS:</b> Vad är ditt allmänna intryck av systemstödet?</p> <p><b>ML:</b> Om Movex?</p> <p><b>RS:</b> Ja</p> <p><b>ML:</b> Jag säger som vi sa att du måste med den storleken på företag som vi har ha ett ERP-system med rätt struktur och rätt grund och allting sådant som var den här motorn jag pratade om. Sen om det är ett SAP eller Movex tror jag är egalt. Jag tror dom är ungefär likfärdiga. Men jag har hört att med SAP måste man ha ännu mer ordning på sina strukturer o.s.v. för våra Finska kollegor använder SAP. Men sen handlar det också väldigt mycket om mognad jag menar jag tror det finns mycket i Movex som vi inte utnyttjar idag som vi säkerligen skulle kunna utnyttja om vi ändrade vissa processer kanske. Annars är jag väldigt nöjd med Movex som system men det har varit en jätte resa att ta oss hit.</p>
<i>ERP C&amp;A</i>	<p><b>RS:</b> Samtidigt måste det väl ändå vara lite negativt med tanke på kringliggande webbsystemen?</p> <p><b>ML:</b> Jag håller med om vad du säger men samtidigt tror jag det är väldigt svårt att få ett system som gör allt om du förstår. Gör du ett sådant här fyrkantigt strukturerat system där du måste ha ordning på alla strukturer och allt sådant så är det nog väldigt svårt att få det fullt användarvänligt och att klara av dom komplexa problem som du kanske måste hantera. Det blir lite fyrkantigt. Jag tror, jag vet inte om du har läst mycket men många utav dom här IT-företagen som kommer upp nu det dom är experter på är ju att integrera ERP-system med andra system eller skapa webblösningar eller skapa sidolösningar du kan göra saker med men kommunicerar med ERP-systemet.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>RS:</b> Ja med EDI och sådant eller?</p> <p><b>ML:</b> Ja EDI är ju en men sen finns det företag som ta Movex nu till exempel eller Lawson dom har ju givit ut en demandplanner den har vi dom har erbjudit MSP Multi-site planner över flera anläggningar som har sin supply chain planner som ska i allena vara jätte bäst men de har inte lyckats med det där. Men det finns andra företag som lovar guld och gröna skogar i olika integrationslösningar och det är ju egentligen det vi har gjort med vår IT-firma det är det jag menar. Vi har gjort enkla integrationslösningar som gör att.. för det hade ju varit farligt om du hade byggt webblösningar som använde annan data men så länge du använder motorns data är det ingen fara. På så sätt kan man fråga om du är missnöjd och säga ja det hade varit skönt att haft allting i Movex.</p>
<i>ERP C&amp;A</i>	<p><b>RS:</b> Sista stycket tänker jag att gå in på nu och även kanske det viktigaste för vår uppsats. Det handlar om överrensstämelsen mellan systemet och organisationen och vi kommer då att fokusera på olika förändringar som har skett i systemet och organisationen och hur dom svara mot varandra.</p> <p><b>ML:</b> Ok men då kan vi göra såhär. Vi kan säga så här att dom centraliseringar om vi går in på supply chain först så dom centraliseringar jag har kunnat genomföra som ansvarig för supply chain dom hade ju varit omöjliga att göra om vi inte hade haft ett bra ERP-system i botten. Tar vi materialplanering exempelvis där det är förutsatt två till tre personer per plats och beställde hem allting till sin plats. Om du tänker dig i värsta fall kunde du ha en och samma kryddleverantör som körde 4 bilar till 4 olika anläggningar hos oss samma vecka. För att kunna centralisera detta då</p>

C&A	<p>dom 12 man som det var ner till fem som vi gjorde då var det tvingat till att ha ett ERP-system som var väl uppsatt med rätt produktionsstrukturer med rätt prognosstruktur o.s.v. för att har du bara koll på dina prognoser hur mycket som ska gå åt hur mycket som har gått åt o.s.v. att man gör rätt rapporteringar inom produktionen när man använder en viss film och när man gör sina inventeringar o.s.v då kan man ju sitta centralt och beställa hem film till alla våra anläggningar. Då måste du inte vara ute och kolla på lagret i Linköping hur mycket det finns kvar och du behöver inte snacka med produktionschefen hur mycket han har använt för allting rapporteras in och hanteras. Det var ett krav vi hade, så vi hade ju väldigt mycket jobb med våra produktionsanläggningar på att dom var tvingade att rapportera rätt och inventera med vissa jämna mellanrum o.s.v. Det var ju en förutsättning att kunna centralisera. Likadant när vi pratar prognoser och sådant så var det ju demand planner vi köpte det var ju också en förutsättning för att kunna centralisera den funktionen. Även att kunna rationalisera den funktionen för du behövde inte använda papper och penna och räkna i Excel och med filer kors och tvärs utan du hade allting och det var visuellt för alla som ville se det. Så att man kan säga att ERP-systemet för supply chain har betydligt ordning och reda. Vilket göt att du kan både centralisera och förenkla ditt arbetssätt. Du kan framför allt som min kollega sa som har slutat nu men det blir en siffra en sanning. Det är en viktig fördel. Vidare kan man säga att vi har fått kontroll över informationsflödet i supply chain genom ERP-systemet och också att kunna lite på det och jobba med det.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Om vi tittar ur ett femårsperspektiv nu. Har ansvarsroller, beslutsfattande eller arbetsprocesser inom supply chain ändrats de fem senaste åren?  <b>ML:</b> Det var ju egentligen det jag sa nu då. En var att vi har kunnat centralisera och lägga ansvaret på färre personer då.  <b>RS:</b> Ok då kan vi betrakta detta som en förändring. Uppskatta omfattningen på denna förändringen där 1 är lite småfix och 5 är en stor förändring.  <b>ML:</b> Omfattningen utifrån vilket perspektiv?  <b>RS:</b> Hur stor del av organisationen som påverkades av förändringen  <b>ML:</b> Det beror på hur du menar, förändrade arbetssätt?  <b>RS:</b> Ja</p>
C&A	<p><b>ML:</b> Ja det var ju ganska mycket för det var ju egentligen hela produktionsdelen som påverkades för de tvingades göra mycket mer rätt. Plus min organisation då och de lokala organisationerna förändrades till exempel. Det här var ju grunden i hela stora koncept vi drev under 5 år. Säg en 3 till 4 där då om du ska ha en siffra.  <b>RS:</b> Hur radikal var förändringen?  <b>ML:</b> Förut hade du ju haft materialinköp. Transport och alla dem det blev ju färre beslutsfattande och mindre lokalt så det är klart att det var en stor förändring ur det perspektivet om att du sydde ihop en supply chain funktion som fick ansvar för ett flöde den var radikal. Om du tittar på det historiskt sett hade vi först en planeringsavdelning som var gemensam sen plockade vi in funktion efter funktion i supply chain så från 2006 har vi haft allting. Så från att ha varit en logistikorganisation och en sälj, en inköp djur och en chark som låg i charkdivisionen och en kött som låg i köttdivisionen så har vi sytt in allting nu och styr flödet bättre. Vilket resulterar i en bättre leveranssäkerhet och bättre intjäning. Så det är klart att då är det ju radikala förändringar. Jag säger 5 då alltså för den är så pass radikal ur det perspektivet. Sen om vi ska prata lönsamhet är den svår att värdera det är det jag menar.</p>
C&A Org	<p><b>RS:</b> Uppskatta hur planerad denna förändringen var..  <b>ML:</b> Ju mer vi lärde oss ju mer planerat blev det om du förstår. Vi började med att vi skulle spara på människor och vi måste dra ner kostnadsmassan och då började man titta på olika saker. Då gjorde man bland annat en lyckad förändring med bra resultat och då såg man att det gick ju bra då kanske vi kan göra samma på någon annan funktion. Sen märkte man att riktigt duktiga företag dom har ju faktiskt styr på hela sitt varuflöde under en hatt. Så om du sa under en femårsperiod från början var det nog att titta på någon funktion och försöka göra någonting med den sen blev det mycket mer planerat. Så sätt 3 då för under fem år har det gått på olika sätt tycker jag.  <b>RS:</b> Om vi fortfarande tittar på ansvarsroller, beslutsfattande och arbetsprocesser finns det andra förändringar?</p>
Con	<p><b>ML:</b> Vi har ju en sak till då och det är ju omläggningen från direkt till grossistdistribution. Den var ju stor den och det var när handeln sa att nu måste ni göra det här. Tänk dig själv att gå från 6-7 egna terminaler med lastbilar som går direkt till butik från att gå till att handla upp transporter och egentligen köra direkt från våra anläggningar. Här kom vi lite i ofas egentligen för givetvis skulle vi haft ett sådant här nationellt distributionscenter byggt och klar för kanske 3 år sedan men både av ekonomiska själ och av andra själ så är vi inte där ännu.</p>

C&A	<p><b>RS:</b> Samma sak med denna förändringen då. Kan du uppskatta omfattningen på den?</p> <p><b>ML:</b> Omfattningen var ju stor. Den är ju 5 för jag menar att gå från en distributionslogik som är direkt till butik och ha en jätte kapillär för det som jag kallar det till att gå in och ha ett antal centrala punkter där logistikkraven blir mycket mycket större. Så det var en stor förändring helt klart. Rent logistiskt är det nog den största förändring vi har gått igenom. Samtidigt har det blivit det för kund också för tidigare har du haft säljare ute regionalt i en jätte stor omfattning och nu ska du ha ett antal duktiga centrala key account som skulle åka till kunden och göra upp affären i Solna istället för att göra upp den i butik.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Så samma med om hur radikal den var..</p> <p><b>ML:</b> Ja den var jätte stor. Alltså för den tidigare var egentligen bara för supply chain då men denna var för hela Scan AB. Det här var en omvälvande förändring. Så där är det en 5a också. Vi fick till exempel byta ifrån kartong till SFS förpackning också vilket är en jätte stor förändring.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Hur planerad var denna förändringen?</p> <p><b>ML:</b> Jo men den var välplanerad. Vi var inte så pigga på att släppa över vår distribution men till slut var det.. vi kunde inte stå emot längre så visst var den planerad. Vi hade ett jätte stort projekt som hette 1:04:53 AIK Affär som vi då hade i hela Scan. Alla funktioner var inblandade inklusive konsulter. Så sätt en 4 på den.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Kommer du på några fler förändringar inom samma område?</p> <p><b>ML:</b> Nej det där är dom stora om vi ska prata Scan AB. Sen har vi en annan stor och det var när vi såldes givetvis, att gå från att vara kooperation till ett aktiebolag det är en ganska stor förändring. Vi såldes ju 2007 vi ju till HK Ruokataiu. Detta kan också ses som en stor förändring från att ha varit bondeäggande av 22 000 bönder till bli ett aktiebolag med vad allt det innebär kring hur du kan kommunicera och det här kravet på kvartalsresultat o.s.v. Förut var det ska inte säga igalt vilket resultat vi presenterade men det kunde vara okej att göra ett dåligt resultat bara bonden fick bra betalt. Nu är det så att du ska ge bonden bra resultat och samtidigt släppa ett bra resultat på börsen. Kraven på alla funktioner ökar givetvis. Du måste mer kommersiell och affärsmässig i allt du gör. Sen har den kanske inte varit lika radikal längst ner om du förstår vad jag menar. Utan den har mest berört oss längre upp med ledande befattning och nivån under. Att tänka lite annorlunda och att få med oss folket. Även detta med kulturskillnader mellan länder hur jobbar. Alltså det är ju jättestor skillnad mellan Svenskt och Finskt management style exempelvis.</p> <p><b>RS:</b> Och om vi ska sätta några siffror på den förändringen?</p> <p><b>ML:</b> Först var?</p> <p><b>RS:</b> Omfattning.</p> <p><b>ML:</b> Omfattning där är det 5.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Hur radikal den var..</p> <p><b>ML:</b> Den var ju inte lika radikal då så sätt 3 där. Det här var ju en planerad process där vi gick ut och lade ut oss själva till försäljning så på välplanerad där blir det ju 5.</p>
ERP	<p><b>RS:</b> Ok så om vi går in på nästa dimension här nu och tittar på om affärssystemet har ändrats något inom logistikmodulen de 5 senaste åren?</p>
C&A	<p><b>ML:</b> Det sker ju egentligen nu då. Om vi tar ju logistikdelen och inte supply chain delen så sker ju en stor förändring nu i och med att vi kommer att starta vårt MDC. och har lyft Movex till version 12. Där har du ju den distributionsfunktionaliteten vi behöver för att kunna jobba mer med EDI kommunikation med våra kunder, kunna leveransavisera gods åt olika håll, kunna ta ut fraktsedlar automatiskt och så vidare. Det kommer vi att börja använda tills 2010 nu då.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Om vi kör samma sak på denna förändringen då och uppskattar omfattningen?</p> <p><b>ML:</b> Jag skulle vilja vända på det. Vi kommer att sätta upp nya arbetsprocesser som kräver en annan funktionalitet i Movex. Därför lyfte vi till version 12 så det är inte att 12an tvingar oss till att ändra våra arbetsprocesser för att den jobbar precis likadant som tidigare däremot så ger 12an oss möjligheter att ändra processer och det har vi gjort på ett antal ställen. Vi kommer att ändra ännu mer nu när vi upptäcker vad vi kan göra. Så om du ska ha ett exempel så kommer vi lasta bilarna på ett annat sätt vi kommer se till att det följer med en följesedeln på varje lastbil. Det kan låta väldigt trivialt med rätt gods och så vidare men förut har vi inte gjort det utan om då har vi kört om du tänker dig 2 bilar då bil 2 har haft båda följesedlarna men det får du egentligen inte enligt lag göra men det har vi löst då. Sen radikaliteten jag skulle vilja säga att det är MDCn som är den stora radikaliteten som gör att vi kommer att ändra våra processer. Det är samma sak som just bara inleveransen till en nationellt distributionscenter i våran regi kommer ju att innebära det är helautomatiserat och det ställer ju ett helt annat krav på att pallen måste vara exakt plastad om du förstår vad jag menar när den kommer för annars kommer den inte in. Jag tycker ju som sagt att systemet ger oss möjligheter. Det hade liksom varit en annan sak om du hade satt in ett system</p>

C&A	<p>som tvingat dig att göra på ett visst sätt. Sen har jag som jag sade innan tagit bort en hel del anpassningar som gör att en säljare till exempel göra något förut som han kanske inte kan det idag men det är inte så jättestort. Så sätt du en 2a på den för den är inte så. Sen hade du radikaliteten där är det också en 2a för det är inte heller så jätte stort. Den var ju även väldigt planerad så det blir väl en 4 då.</p> <p><b>RS:</b> Är det några mer förändringar du kan komma på?</p> <p><b>ML:</b> Nej det var dom. Det finns massor i och för sig men det är dom som jag hade tänkt fram själv då.</p> <p><b>RS:</b> Vilka förändringar i affärssystemets funktionalitet har skett?</p> <p><b>ML:</b> Då får jag nog återkomma om den också. Det vågar jag faktiskt inte svara på rent exakt vilka funktionella förändringar som finns i varje modul.</p> <p><b>RS:</b> För följdfrågan var sen om det även påverkade beslutsfattande, arbetsprocesser eller organisationens strukturer..</p>
C&A	<p><b>ML:</b> Oj nu var du riktigt djupt ute. Om vi tar de sista där om arbetsprocesser, beslutsfattande o.s.v. så är svaret nej. Alltså det påverkade inte i någon nämnvärd omfattning. Alltså själva lyftet av systemet och så vidare det gör det inte. Sen kan det påverka vissa arbetsprocesser och så vidare som jag sa då. Vår funktionalitet och hur dom påverkar neej jag kan ta fram dom större som är gjorda för jag kan dom inte i detalj. Så här skulle jag vilja uttrycka det att vi kan över tid nyttja Movex på ett ännu bättre sätt eftersom vi får en mycket bättre funktionalitet i det nya. Vi har inte förändrat alla processerna o.s.v så mycket som vi har kunnat utan vi har haft som mål att lyfta om man säger så. Den största förändringen tycker jag när man har lyft Movex är att du nu internt kör med distributionsorder mellan våra enheter. Förut har du kört med inköpsorder och kundorder vilket är en ganska stor skillnad i hur du arbetar för respektive person som lägger ordena sen är det egentligen ingen skillnad i hur flödet går. Det är mycket mycket bättre med en distributionsorder för du får ett bättre ekonomiskt flöde.</p>
C&A ERP	<p><b>RS:</b> Nästa fråga är vilka förändringar i affärssystemets tillgång på information har skett?</p> <p><b>ML:</b> Nej det känner jag inte alltså inte att vi exakt har fått någon tillgång till ny information på det sättet. Nej det tycker jag inte.</p> <p><b>RS:</b> Har behov från supply chain organisationen eller logistikprocesserna inneburit nya krav på nya funktioner i affärssystemet?</p>
C&A Con	<p><b>ML:</b> Det var ju som jag sa egentligen för att med vårt nationella distributionscenter så har det nästan från våran sida varit ett krav att lyfta till 12. Med 11an hade vi fått göra en massa specialanpassningar som hade kostat mycket pengar och hade varit stökig att använda. Så svar ja. Sen kan man säga att de kraven som supply chain har kommer ju egentligen ifrån kunden. För kund trycker ju på för att få ett mer utvecklat EDI samarbete. Våra logistikleverantörer schenker och dem trycker ju också på för att kunna göra ett data utbyte.</p> <p><b>RS:</b> Finns det information eller någon funktion som hade underlättat arbetet, men som saknas i affärssystemet?</p> <p><b>ML:</b> Jag var inne på det för en kvart sedan. Det perfekta hade ju varit ett affärssystem där du hade kunnat vända och vrida som du hade velat. Så nja inte direkt så sen finns det väl alltid småsaker som man hade velat ha då men det går ju att göra med anpassningar. För den standardfunktionalitet som Movex idag erbjuder där känner jag att det inte finns så mycket mer att kräva in.</p>
C&A Org ERP	<p><b>RS:</b> Mer specifikt vart kom behovet ifrån lyftet av Movex från version 11 till 12?</p> <p><b>ML:</b> Det var tre ställen som jag sa. Den ena var MDC Alltså det nationella distributionscentret som ställer krav på den här ökade möjligheten att kunna ha elektroniskt informationsutbyte mellan oss och kunder samt transportleverantörer. Men det är också så att version 11 börjar bli gammal och förlegad så att supporten för den blir sämre och sämre det är nummer 2. Nummer 3 är vi ville få en mer standardiserat affärssystem som vi har mycket mer standardiserade processer utav. Det är ju väldigt mycket anpassningar med den gamla då för att klara av den gamla distributionslogiken som vi egentligen gjorde oss av med för fyra fem år sedan. Så det är egentligen först nu vi har en mer rätlinjig logistikuppsättning i Movex. Det fjärde är ju också gränssnitten mot försystem och eftersystem. Vi har väldigt många tillskruvade gränssnitt. Nu när vi sätter nya version 12 kommer standardgränssnittsfunktionalitet i alla gränssnitt vilket gör att det blir mycket lättare att koppla på försystem eftersystem o.s.v. du behöver inte bygga nya gränssnitt som ska underhållas och sådär.</p>

**Appendix 10: Scan AB, Interview two**

	<p><b>UJ</b>= Urban Jakobsson <b>RS</b> = Robin Sandquist</p>
<i>Int</i>	<p><b>RS:</b> Tänkte att du kunde börja med att presentera dig själv kort om vad du har jobbat med inom Scan och vad din titel är just nu och så.</p> <p><b>UJ:</b> Jag har ju jobbat ganska länge inom företaget. Min Scan karriär om man kan kalla det för det började ute på slaktproduktion där man jobbade direkt utefter slakten sen får man ta hand om dom helpall som man slaktat och som sen går vidare till antingen styckningen eller ut mot externa kunder. Sen fick jag chansen att komma in på styckningplaneringen där jag jobbade med planering utav styckningsdetaljer då, hur man skär isär djurkroppen och vad man plockar fram för olika varianter när man skär isär dom. Sen är det då order ut mot olika kunder också då. Sen har jag även varit involverad i lite olika projekt där jag har jobbat med vårt affärsystem Movex under ett antal år och jobbat med våra planerings system och så vidare. Jag har hoppat lite fram och tillbaka i olika projekt men nu har jag en tjänst med där jag bara ska jobba med systemutveckling med framför planeringssystemen men man hamnar ute hos produktionssystemen också för det är ju så intimt ihopkopplat där. Det är mina huvudsakliga arbetsuppgifter nu då. Jag anser att jag har ganska bred kunskap i vårt företag med hur vi jobbar och företagets affärer.</p>
<i>Int</i>	<p><b>RS:</b> Men vad är din nuvarande titel mer konkret?</p> <p><b>UJ:</b> Systemutveckling heter det.</p>
<i>Con</i>	<p><b>RS:</b> Tänkte vi hoppar lite här och går direkt in på teknologin. Kan du beskriva produktionsflödet d.v.s från råvara till produkt?</p> <p><b>UJ:</b> Vi köper av ett antal leverantörer i form av levande djur då och där har vi ju dels då en massa avtal med våra leverantörer som reglerar vad man levererar in och hur mycket och så vidare. Sen har vi då en avdelning som planerar det här intransportflödet och dom planerar dom stora flödena så att säga. Dom lägger till exempel att vi behöver ha in just dom här 20 djuren dom här och dom där dagarna. Sen lämnar vi ifrån oss en transportsedel en åkeriägare som i sin tur planerar upp sin rutt hur han ska hämta upp dom här djuren med dom kraven som vi har ställt upp mot dom. Så kommer djuren in till slakten och där har vi ett antal system dels i stallen och så vidare i produktionslinjen då. Så att vi slaktar djuret sen kyls vi det och sen går det vidare kyl ut till antingen vår egen styckning eller så kan det gå till en extern kund. Sen efter att vi har levererat till styckningen så delar vi isär djuret och då kan det vara så att vi levererar vidare till våra charkfabriker eller så går det också till externa kunder som säljer direkt till butik eller som också har charkproduktion då. Sen när det kommer till vår charkproduktion tar dom in råvaror och så charkprodukter i form av falukorv och andra sådana produkter och så blir det en kund där i slutändan. Så vi har ju hela flödet så att säga om man pratar om livsmedelproduktion då ända från slakten till att vi.. det vi inte har det är ju att vi äger inga djur.</p>
<i>Con</i>	<p><b>RS:</b> Men det är ni som hanterar transporten av dessa djur?</p> <p><b>UJ:</b> Själva transporterarna då. Vi har ingen egen transport. Det hade vi förr men inte längre. Så att vi köper dom tjänsterna. Vi har ett intransport utav djur den tjänsten köper vi. Sen är det då transporterarna dels mellan våra anläggningar och dels ut mot kund. Så dom köper vi in utav åkerier.</p>
<i>Con</i>	<p><b>RS:</b> Om vi tittar lite på produktionsapparaten kanske i form av investeringskostnader och så?</p> <p><b>UJ:</b> Kostnader har jag faktiskt inte koll på. Vi har ju under ett antal år gjort flera omorganisationer i företaget. Det vi gjorde först var ju att charkproduktionen där vi i början hade falukorvstillverkning på flera ställen men det man har nu i Linköping är det ända fabrik som tillverkar falukorv. Så sådana förändringar har vi gjort. Det är ju likadant med slakt. Slakten är ju lite svårt med tanke på tid och så. Man får ju inte komma för långt bort ifrån djuren om man säger så och Sverige är ju ett långsmalt land så det är svårt att få ihop det här med transporttimmar. Slakten har vi ju då inte kunnat dra ihop eller vad man ska säga med styckningar och charkfabriker. Men hur mycket pengar det har jag ingen aning om faktiskt.</p>
<i>Con</i>	<p><b>RS:</b> Om man tänker på vad det är för sorts maskiner om man jämför mellan de olika produkterna eller mellan olika fabriker då?</p> <p><b>UJ:</b> Generellt så är en charkfabrik är ju mer maskinkrävande än vad styckningen är. För styckning är ju mycket mer mankraft så att säga. Vi har ju inga maskiner som styckar isär djuret även om det finns kanske robotar också ute på marknaden men det är ingenting som vi har infört.</p> <p><b>RS:</b> Är det hög automation?</p>

<i>Con</i>	<p><b>UJ:</b> Ja charkfabriken har ju ganska hög automationsgrad på. Så att om vi tar Linköpingsfabriken som jag tror är den fabrik som ligger längst fram så tar man ju in råvaror och tömmer upp det i ett par stora silos och därifrån så blandas det ju i princip in i maskiner och trycks sedan ut produkter så att det är ju inte mycket folk inblandade i det flödet. Däremot på styckningarna är det inte så hög automationsgrad när vi delar isär djuren utan där är det ju mankraft då. Sen går det ju på transportband och så vidare. Man försöker ju minimera alla lyft och så vidare.</p>
<i>Con</i>	<p><b>RS:</b> Hur är er relation till leverantörerna, är den komplicerad?</p> <p><b>UJ:</b> Nu har jag inga siffror men vi har gått ifrån om vi säger så här att vi sålde 80 % mot butik för 15 år sedan kanske. Nu kanske vi säljer 5 % direkt mot butik. Vi jobbar ju nu mycket mot grossist flödena då. Vi levererar det mesta till grossister eller till större industrikunder. Som alltså vidarebefordrar själva. Om vi tar till exempel ICA levererar vi till.. de har kanske fyra eller fem större distributionsterminaler som vi jobbar mot. De i sin tur levererar till de enskilda ICA butikerna då. Jag vet inte hur många ICA butiker vi har i landet men någonstans mellan 600-800 kanske. Det är så vi jobbar och det finns ju för och nackdelar med ett sådant flöde. Vi har ju lättare om man tar större kampanjer och sådant så är det alltid lättare att kanske jobba mot en grossist. Däremot om man vill trycka ut varor kan man få problem eftersom man inte ringer direkt till butikerna och säljer in varorna. Det finns fler nackdelar med alla de här flödena.</p> <p><b>RS:</b> Om man tittar på leverantörer i form av djuren d.v.s. era råvaror</p> <p><b>UJ:</b> Menar du storleksmässigt eller?</p>
<i>Con</i>	<p><b>RS:</b> Jag kommer inte ihåg siffrorna med det var runt en 22 000 bönder som levererar djur till er</p> <p><b>UJ:</b> Det kan nog stämma ganska bra. Vi har ganska många leverantörer. Generellt sett är det ju så här att dom som är grisleverantörer brukar vara ganska stora det är mer industriproduktion om man säger så. Däremot så är det inte jättemånga stora leverantörer nö. Vi får ju problem när vi ska få ihop våra bilar så att säga. Det är inte alltid vi kan upp alla. Det kan ju vara så att ett åkeri får åka upp till 10 gårdar innan man har fått in en full bil och så har man då kraven på tid som är hela tiden. Det tar ju alltid tid att lasta på och så vidare. Där har vi ju en liten begränsning då så att säga.</p> <p><b>RS:</b> Ja jag kan tänka mig att det krävs ett fint samspel däremellan?</p> <p><b>UJ:</b> Vi förlitar ju oss väldigt mycket på de här åkerierna som kör in djuren för dom har ju direktkontakten med leverantörerna då. Dom kan ju oftast det.</p> <p><b>RS:</b> Ja ansvaret ligger kanske mer på åkeriföretagen men samtidigt måste ni ha koll på åkeriföretagen?</p>
<i>Org</i>	<p><b>UJ:</b> Jo så är det ju lite då men vi har även direktkontakt med leverantörerna också då så att det är ett samspel mellan vår intransportavdelning här</p> <p><b>RS:</b> Om vi går in på supply chain nu då eller logistik organisationen. Hur ser strukturen ut för de delar av organisationen som arbetar med logistik?</p>
<i>Org ERP</i>	<p><b>UJ:</b> Som jag sa innan där med flödet. Vi har ju vår intransportavdelning som sitter och planerar inleveranser av djuren och håller kontakten med de här åkerierna som levererar in djuren. Där har vi ju en avdelning då som jobbar med detta. Sen nästa gränssnitt är ju då de som planerar själva slakten i form av kapacitet hur mycket vi kan köpa och så vidare så där har vi ju ett gränssnitt mellan de två avdelningarna med täta kontakter till exempel kan vi leverera in extra djur, kan vi ta emot dom i slakten och så vidare och med kapacitet med slakten. Nästa flöde är då styckatplaneringen som också ska hålla koll på sina kapaciteter som t.ex. hur mycket djur kan vi stycka idag, hur mycket kan vi packa utav vissa produkter och vi ha begränsning kanske på en maskin som inte kan packa hur mycket som helst. Nästa del då är vår chark som då också har koll på över hur mycket kapacitet dom har i fabriken och som också ser till att beställa in råvaror till fabriken. Det är ju då det samspelet mellan styckat och charkplanering att vi kan inte leverera så mycket råvaror den dag ni egentligen hade tänkt det utan vi gör det någon dag senare eller någon dag tidigare. Det blir ju gränssnitt mellan avdelningarna hela tiden. Sen där ute så står det ju en kund. Vi har bestämt att vissa kunder kör kampanjer eller aktiviteter på vissa varor eller dom har sina grundbeställningar som kommer in och så vidare. Det är ju den kortsiktiga planeringen då. Sen har vi även då en långsiktig planering där vi planerar upp dom stora volymerna, vi har en prognos på hur många djur som kommer in, vi har prognos på kapacitet i slakt, styckning och charkfabrik. Det ställer vi då emot vad våra kunder säger och vad dom vill, vad dom tror att dom köper och ska vi ha några aktiviteter som vi kallar det där de går ut med annonsblad och så vidare så att man får ihop en helhetsbild av det att nu får vi in 1000 djur och nu måste vi avsätta råvaror och detaljer till 1000 djur. Klarar vi av att stycka det, slakta det och vad gör vi av varor som kunderna inte vill ha? Och så vidare. Det är ju ganska svårt att få ihop det här eftersom dels i vår värld får vi ju in ett helt djur. Vi kan ju inte ta in delar av djur. (skratt) Även om vissa säljare har gjort det ibland och dom tror att de ser likadan ut dessutom. Det är ju också</p>

	<p>en parameter här att djuren inte ser likadan ut. När man styckar ett djur brukar man få ut ett antal sorteringar som går till köttfärs till råvaror i korv och så vidare och till exempel fetthalten påverkar ju mycket. Får vi in väldigt mycket feta djur då får vi inte ut så mycket mager köttfärs till exempel som vi kan mala ner och det här är ett spel som går över hela året egentligen. På sommarn går djuren ute och äter till exempel och då blir dom väldigt magra. Så dom djuren vi får in under den perioden är ju mycket magrare än dom som har stått inne hela vintern och ätit upp sig så det här måste man ha koll på under hela året med fetare eller magrare djur. Större grisar eller mindre grisar. Det kan ju skilja, vi kan ta en styckningsdetalj som karré till exempel. En karré kan kanske till exempel väga 2 kilo mer under en period på året än vad den gör under en annan period på året. Så att sådana här bitar måste man ju ha i åtanke när man lägger ut sina planer osv. Så det är rätt mycket man ska få ihop i det här flödet så att säga. Jag vet inte hur många personer vi är som håller koll på detta egentligen och jobbar med detta flödet men ett 40-tal personer kanske. Sen har vi ju även utanför då d.v.s. den riktiga logistik där vi transporterar kunder och så vidare då har vi ju även en transportavdelning att ta in. Från styckadplanering till exempel så lägger vi ju ut ett antal kundordrar i systemet som att vi levererar de här dagarna och sen gör vi ju en beställning på våran transportavdelning ute till ett antal åkerier som vi samarbetar med och sen plockar de ihop sina lass sen levererar dom. Så att vi har ju ingen transportoptimering i våra flöden utan det är åkerierna som har det. Om vi till exempel tar Erling Anderssons åkeri som vi jobbar mycket med dom får ju in en order på ett antal ton utav oss sen har ju de även andra kunder t.ex. kronfågel eller så. Och då optimerar de ju sina lass med deras kunder. Så vi är ju inte ensamma om bilarna utan det kan vara flera företag som ligger på en bil.</p> <p><b>RS:</b> Om vi går in på erat ERP-system. Vilket eller vilka affärssystem har ni?</p> <p><b>UJ:</b> Det är Movex vi jobbar med i grund och botten. Sen har vi byggt ett egenutvecklat system som vi kallas för Lassi som vi använder för.. det är ju i början av flödet om man säger så. Det är intransport och slakt kan man säga som ligger i Lassi. Medan styckat och chark ligger i Movex. Så det är lite blandat. Vi har lite olika applikationer som ligger ovanför Movex. Men man kan säga att Movex är det system som vi använder framförallt då. Det är med det vi fakturerar våra kunder och så.</p>
ERP	<p><b>RS:</b> Och vilka logistikfunktioner i ERP-systemet som används?</p> <p><b>UJ:</b> Vi använder en tillverkningsordermodul där vi lägger ut tillverkningsordrar mot produktion. Vi använder en inköporderfunktioner där vi köper in material som t.ex. påsar, tejp och kartonger. Vi har en distributionsmodul som vi använder där vi skickar och transporterar varorna internt inom företaget. Vi har även en kundordermodul där vi tar emot order från våra kunder. De stödjande funktioner som ligger är ju lager och fakturering som ligger i botten plus en massa andra program som ligger och stödjer o.s.v. Men det är dom moduler vi använder i själva flödet. Ska se om jag hittar mer på bilden här..</p>
ERP	<p><b>RS:</b> Vad är det för bild?</p> <p><b>UJ:</b> Ja alltså vi har ju precis uppgraderat vårt system till en ny Movex version och då kan det ju vara bra att rita upp de olika processerna i ett sådant här projekt. Och det är alltid bra att använda den här processbilden för att mappa den emot affärssystemet så att man har stöd för alla funktioner i flödet. Sen så får man ju bryta sig ner ännu längre i flödena det finns ju alltid avvikelser i flödena då så att säga. Det är ju fysiska förutsättningar på anläggningarna eh som framför allt ställer kraven då.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Hur använder de olika ansvarsrollerna logistikmodulen?</p> <p><b>UJ:</b> Vi använder egentligen t.ex. i tillverkningsorderbiten då den använder vi mycket inne på planeringssidan det är ju vårt verktyg gentemot produktionen då. Sen är det då våran säljorganisation som framför allt använder kundorder och även planeringen som är inblandat i detta tidigare då va.. och så distributionsmodulen den används ju bara i supply chain funktionerna då.</p>
ERP	<p><b>RS:</b> Finns det arbetsprocesser som inte involverar logistikmodulen inom logistikprocessen?</p> <p><b>UJ:</b> Alltså vi är ju väldigt dåliga tycker jag på om man säger distributionen mot kund. Den modulen använder vi ju ytterst lite.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Varför är det så då?</p> <p><b>UJ:</b> Ja det är traditionellt man har helt enkelt inte velat gå in och börja jobba med detta men jag vet ju att min chef Magnus som du har pratat med.. och det finns ju idéer att man ska försöka effektivisera det här. Historiskt sett då så har vi gått från att vara väldigt.. alltså när jag började en gång i tiden då var det många slakterier, flera charkfabriker o.s.v. och dom här var som små enheter för sig själv vi hade ju inga kopplingar emellan direkt. Utan man skötte sig själv. Det fanns en global planerare på varje ort då. Nu har vi skjutit ihop det här till en central planering då och då är det ju tvunget att det finns ett sådant här affärssystem där vi kan se hela företaget. Och</p>
C&A	

	<p>vi har fortfarande kvar på transportdelen lite av det här gamla att man sitter och planerar transporter lite med papper och penna i princip. Så det finns funktionalitet i systemet egentligen som skulle kunna stödja detta men det är ingen som har orkat bryta sig igenom detta men jag tror faktiskt att vi kommer att göra någonting åt detta. Det gäller även våran charkplanering den är ju dom sitter lite lokalt då charkplanerarna. Där kan man också tänka sig att skjuta ihop till en central planering så småningom då. Det är alltid sådan här grejer som att det kan vara viktigt med lokala kontakter det är inte alltid det funkar att köra sådant där heller. Man kanske måste ha mycket lokal kännedom för att man ska få det här att fungera.</p> <p><b>RS:</b> Nu går vi in på nästa huvudpunkt här där vi tittar på överrensstämelsen mellan systemet och organisationen. Har ansvarsroller, beslutfattande eller arbetsprocesser inom logistik ändrats något de 5 senaste åren?</p>
C&A	<p><b>UJ:</b> Dom 5 senaste åren så har vi nog inte gjort så där jätte mycket egentligen. Vi hade nog en process för kanske 10-15 år sedan. Det var lite det där jag pratade om att vi slog ihop mycket till mer central planering. Men de 5 senaste åren har vi banne mig inte gjort så värst mycket.</p> <p><b>RS:</b> Men det här som jag uppfattade från Magnus att ni har gått ifrån direkt till grossistdistribution?</p> <p><b>UJ:</b> Ja juste men den är ju nästan tidigare än 5 år sedan. Det är nästan 7-8 år sedan ja och i samma veva så lade vi ju ner ett antal terminaler då. Vi hade ju spridningspunkter hos oss t.ex. i Göteborg som hade hand om dom butikerna där. Nu har vi ju ingen verksamhet kvar i Göteborg. Men det är ju en grej som har hänt i flödet.</p> <p><b>RS:</b> Om vi tittar lite på den och så har jag sådana här kort där vi ska uppskatta från en skala från 1 till 5 och om vi börjar med hur omfattande denna förändring var där 1 är väldigt lite och 5 är väldigt stor?</p>
C&A	<p><b>UJ:</b> Ja då måste nog jag sätta en.. det är nog en fyra eller 5 för det var ju rätt mycket folk ute på.. vi fick ju lägga ner ett antal distributionspunkter eller terminaler som vi hade. Så det var ju en stor förändring i företaget. Mycket personal både på sälj och expeditionen som försvann så att säga. Kommer inte riktigt ihåg hur många vi var men vi har minskat antalet personal betydligt de senaste åren.</p> <p><b>RS:</b> Och om vi uppskattar hur radikal den var där 1 är att det bara var lite småfix och 5 där det är en omlokalisering osv.</p>
C&A	<p><b>UJ:</b> Jag vet ju att när vi lade ner Krischansta anläggningen och då satt vi på styckatplaneringen och vi räknade på volymer som skulle flyttas till Linköping, terminalerna i Göteborgsterminalen. Så man satt och räknade och grejade. Så när vi lade ner Göteborgsterminalen några år senare då höjde man ett hack på ögonbrynet för att man hade ju lärt sig mycket med den här förändringen som hade varit tidigare då va. Men alltså om man ser vad det handlade om för våran del det var ju att vi lade om växeln. Istället för att köra varorna till höger körde vi dom till vänster istället. Så istället för att kunden var butiken så var kunden grossist istället. I min synvinkel då jag som brukar ta det ganska lugnt i sådan här förändringar så var det inte sådär jätte stora grejer som hände. Rent supply chain messigt då. Vi fortsatte planera precis som vi gjort tidigare. Vi fortsatte lägga order precis som tidigare. Längst ut så bytte vi ju kund det var det det handlade om. Nu blev det större volymer till ett mindre antal kunder så att säga. Sen hände det ju ganska mycket i ICAs flöde t.ex. i och med att dom fick ta logistiken ut mot butikerna. Så där var det ju ganska stor förändring. Och våran säljorganisation där blev det ju ganska stora förändringar. Det var ju ett antal personer som sålde in mot butik. Och vi hade ju ett antal personer som var ute i butikerna. Dom kunde ju då inte jobba på riktigt samma sätt som tidigare. Men om jag ska sätta den på en skala ja då kanske det är en 3:a.</p> <p><b>RS:</b> Och om man uppskattar hur planerad den här förändringen var?</p>
C&A	<p><b>UJ:</b> Ja där måste jag säga en 4a det var ju väldigt välplanerat.</p> <p><b>RS:</b> Det var krav ifrån kunderna eller hur var det?</p>
C&A	<p><b>UJ:</b> Ja det kom ju krav ifrån ICA naturligtvis dom ser ju fördelarna.. alltså om man tar ICA som är ett bra exempel alla butiker är ju enkilda egentligen och dom kan ju göra som dom vill. ICA har ju egentligen velat ta kontrollen över enskilda butiker och det var kanske ett sätt att få mer kontroll över dem genom att dom nu levererar centralt. För jag vet ju att det har varit ett j*kla liv ute bland ICA att dom ville ta över helt och hållet. Då kan man jämföra med Coop där butikerna är centralägda och där bestämmer ju Coop centralt med sortiment det kan ju inte den enkilda butiken gå in och bestämma. Det kan ju däremot ICA då.. butikerna är ju egna företag där. Men jag undrar vilken modell som är bäst.</p> <p><b>RS:</b> Du pratade om den här centraliseringen också om vi ska betrakta den som en förändring.. Vad var omfattningen på den förändringen?</p>
C&A	<p><b>UJ:</b> Den var ju.. Jag kommer in i den i slutskedet när jag börjar på planering men det är klart att</p>



	<p>den var väl hyffsat omfattande i att helt plötsligt så hade man inte personen lokalt på plats utan det blev centrliserat. Men en förutsättning för att det här skulle fungera var ju att vi hade ett affärssystem som stödde detta då va. I början när jag började då hade vi faktiskt.. det var ju lite blandat med affärssystem vi hade ett affärssystem nere i södra Sverige sen hade vi ett i.. Scan var ju uppdelat i Syd, Väst, Öst och Norr från början. Öst och Väst var dom två som gick ihop först så dom hade ju samma system. Sen hade dom precis dragit in Syd i detta när jag började och då hade vi ett annat affärssystem nere i Syd då. Och sen kom Norr in då men de affärssystemet såg jag aldrig till utan där drog vi in vårt rakt av då så att säga. Men det är klart att det har varit ganska stora förändringar men nu har vi jobbat så här i ganska många år. Vi har ju dotterbolag här också och vi får väl se vad det tar vägen sen.. Dom är ju som egna enheter just nu då men nu blir det att man simulerar in dom i våran organisation mer och mer här också. Vi pratar bland annat om.. vi har ju byggt vårt logistikcentrum nu här i Linköping. Den ska ju bland annat ersätta Uppsala terminalen där vi levererar mycket ifrån idag plus att vi levererar eller hyr in oss i Jönköping hos ett företag vilket kommer att flyttas till Linköping o.s.v. Nu diskuterar man även om man ska kunna t.ex. vårt dotterbolag Persson också ska gå via den här distributionsterminalen. I flödet nu då så blir det ännu mindre.. idag är det såhär att Skara distribuerar till ICA Arlöv t.ex. som är en utav ICAs dsitributionsterminaler. Nu kommer bli så här att vi distribuerar till Linköping som i sin tur då samlar allting till ICA Arlöv. Så då har vi en distributionskund in mot.. så där blir det ju ett mindre antal distributionspunkter.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Hur påverkar det arbetsprocesserna?  <b>UJ:</b> Ingenting utan då är det precis som när vi lade ner terminalerna att man lägger om växeln bara. Istället för att köra Direkt till ICA Arlöv kör man till Linköping och så är det en order ut där ifrån.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Ok, om vi går in på den andra sidan nu nämligen affärssystemet. Har det gjorts några ändringar i affärssystemet under de 5 senaste åren inom supply chain?  <b>UJ:</b> Eh nej det har det ju egentligen inte gjort. Vi har ju precis uppgraderat vårt Movex precis här nu då. Ja vi använder ju nu distributionsmodulen.. ja det kan man iofs säga ja. Distributionsmodulen är någonting som vi arbetar mer med nu än vad vi gjorde tidigare. Vi har varit lite slarviga egentligen det finns ju sådana här lagkrav på att vad man skickar med i en leverans så ska det alltid finnas en följesedel och en fraktsedel med på varje bil. Och den har ju vi fuskat med i ett antal år. Innan har vi kört kanske t.ex. att vi har 10 pall som ska gå på en bil och plötsligt märker vi att det bara gick på 5 pall då får 5 pall åka med nästa bil och har då bara en fraktsedel och följesedel på första bilen men inte den andra men nu har vi då genomfört så att båda ska ha en fraktsedel och en följesedel. Så där har vi gjort en större förändring.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Och om vi betraktar detta som en förändring vad skulle du uppskatta dess omfattning till?  <b>UJ:</b> Ja den är ju då kanske en.. du får nog sätta en 3a där på en sådan förändring. För den är relativt stor men det är inte så att det är ett helt nytt flöde. Men det blir ju lite olika där ute på expeditionerna med att köra detta flödet.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Hur radikal är den då?  <b>UJ:</b> Nej radikal kan jag inte kalla att den är på det sättet utan det handlar ju mer om att.. vi har gått från att inte vara så noggranna i flödet till att bli mer noggranna eller mer rätt så att säga. Men radikal kan jag inte kalla den för det hade ju varit om man hade gjort om helt och hållet. Men en tvåa i så fall.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Hur planerad var den här förändringen då?  <b>UJ:</b> Ytterst planerad. Vi hade ju hållt på i ett och ett halvt år med det här projektet. Så där har vi ju planerat i det yttersta. Ja man har nog titta ännu längre tillbaka egentligen på den här förändringen. Man kan säga så här att när man har bytt till nästa version av ett affärssystem då börjar man titta på nästa igen. Jag visste att man pratade om detta redan 2001. Så det är en ganska lång process innan man tar beslut om att dra vidare i det här. Det har ju kommit utredningar om det här under åren då. Så det är en 5a där då. Det är ytter sällan att vi får en förändring som är 1or då. Sen kan det ju vara att det dyker in kundkrav som gör att vi måste gå in göra någonting men det handlar inte om att byta system utan mer hur vi arbetar i befintligt system.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Sen tänkte jag på det här med Movex uppgraderingen, har den genomfört nu eller?  <b>UJ:</b> Ja vi började vecka 19 eller 18 då.</p>
C&A	<p><b>RS:</b> Och om vi betraktar detta som en förändring också. Kan du uppskatta omfattningen på den?  <b>UJ:</b> Där får du nog sätta en 3a det lutar åt en 2a men en 3a kan du nog sätta för distributionsmodulen var ju en jätte stor del i detta. Om man säger så här tillverkningsordermodulen den var det ju nästan ingenting i då. Det är några få grejer som ör annars. Men distributionsmodulen var ju en av de riktigt stora grejerna vi gjorde.</p>
	<p><b>RS:</b> Och hur radikal är den då?</p>

C&A	<b>UJ:</b> Nej inte så där jätte. En 2a får du kanske säga. <b>RS:</b> Och hur planerad var den?
C&A	<b>UJ:</b> Ja den var ju som sagt jätteplanerad. En 5a får du sätta på den. <b>RS:</b> Mer i detalj, vad kommer den här Movex uppgraderingen innebära?
C&A	<b>UJ:</b> Det är ju just att vi kan. flödet har ju då varit lite med följesedlar och så som jag sade innan på bilen och så vidare. Vi ska ju köra det nya MDCt här i Linköping så kräver det ett sådant här SSTT nummer?. Det har vi inte kunnat haft innan vi uppgraderade. Det var ju också en förutsättning för MDCt att vi uppgradeade versionen. <b>RS:</b> Du kommer inte på något annat som har förändrats de fem senaste åren?
C&A	<b>UJ:</b> Inga större grejer är det ju inte. Vi jobbar ju mycket runt omkring affärssystemen. Förut har man ju försök lösa inom affärssystemet men nu kanske man bygger moduler ovanför istället med bättre applikationer o.s.v. som jobbar emot affärssystemet. Och det är väl då utvecklingen går mer och mer, man använder affärssystemet som en motor och så lägger man sig ovanför. <b>RS:</b> Vilka förändringar i ERP-systemets funktionalitet har skett?
C&A	<b>UJ:</b> Ja asså det är ju distributionsmodulen. Det är den som vi utnyttjar mer nu då. Annars har vi inte byggt på med någon funktionalitet, <b>RS:</b> Påverkade det då även beslutfattande, arbetsprocesser eller organisationsstrukturen?
C&A	<b>UJ:</b> Ja till viss del njae.. Till en viss del ute på expeditionerna då som jag sa måste de omstrukturera sig lite. Men i övrigt i organisationen så har det inte påverkat organisationen någonting utan den ligger fast så att säga. Det här har ju inte varit ett verksamhetsprojekt utan det har varit ett lyft egentligen från en version till en annan. Men distributionsmodulen den har ju vi byggt från scratch så att säga börjat på nytt då. <b>RS:</b> Vilka förändringar i ERP-systemets tillgång på information har skett?
C&A	<b>UJ:</b> Nej det har inte förekommit. Utan det är detaljinformation som finns. Vi kanske tittar på lite andra ställen och utformning av rapporter och så men det är ingen ny information som kan påverka beslutprocesserna. <b>RS:</b> Så det är samma information bara att ni kanske bearbetar den annorlunda?
C&A	<b>UJ:</b> Ja det är lite andra rapporter och så vidare men information det är ju i grund och botten databaser och de har inte förändrats. <b>RS:</b> Har behov ifrån logistikorganisationen inneburit krav på nya funktioner i ERP-systemet?
C&A	<b>UJ:</b> Eh nej. Kanske lite tråkigt svar men nej det har det faktiskt inte gjorts. Vi har ju försökt att skruva oss så lite som möjligt. Det kan ha varit så att vi har tagit bort funktionalitet istället. Man gör ju ett antal anpassningar i systemet för det mesta när man inför någonting men vi har ju försökt att ta bort ett antal sådana modifieringar från gamla till nya systemet för att slippa.. så att utvecklat något nytt har vi ju inte gjort <b>RS:</b> Har behov ifrån logistikorganisationen eller logistikprocesserna inneburit krav på ny tillgång till ny information?
C&A	<b>UJ:</b> Äh det var ju lite det här vi pratade om med leveransaviseringen. Det är ju det som är nytt att vi kan följa godset på ett helt annat sätt. <b>RS:</b> Finns det någon information eller någon funktion som hade underlättat ert arbete men som saknas i ERP-systemet? <b>UJ:</b> Ja a, eh allting finns där egentligen . Vi har ju all information om vad vi har tillverkat och vad vi har sålt o.s.v så att all information finns där det gäller bara att bygga rätt rapporter så att säga. Jag ser det inte som någonting vi saknar egentligen. <b>RS:</b> Skulle du vilja säga att Scan drivs styrs mycket utav ert affärssystem? <b>UJ:</b> Ja vi använder ju informationen som ligger i systemet naturligtvis. När vi lägger prognoser eller lägger upp hur mycket vi ska.. hela den här processen med den långsiktiga planeringen med information ifrån föregående år så det är ju klart att vi använder affärssystemet <b>RS:</b> Jag tänkte mest om ni har tvingats förändra er på grund av någon viss funktionalitet i ERP-systemet? <b>UJ:</b> Nej det kan jag inte påstå. <b>RS:</b> Vad är ditt allmänna intryck av systemet?
C&A	<b>UJ:</b> Det beror på vem man pratar med men det är ju så här man kör ett standardsystem man får ju rätta sig in i ledet i systemet så att säga. Men det är klart att det vi inte har haft stöd i våra affärprocesser där har man fått gå in och försöka göra förändringar eller bygga någon modul bredvid. Planering är ju t.ex. en sådan modul där man inte kan jobba med inom Movex. Där har jordbruken en applikation som ligger och kör ovanför Movex. Och tidigare den förra versionen av Movex så hade vi ju en modul som vi hade byggt upp där men nu så har vi fått bygga en utanför då. Det är en modul där som Movex inte klarar av då på grund av affärprocesserna helt enkelt. Så det finns ju flera nackdelar naturligtvis.

<i>Org</i> <i>Con</i>	<p><b>RS:</b> En sista grej, det var inte längesedan Scan AB börsintroducerades va? Vad var motiven för denna börsintroduktion?</p> <p><b>UJ:</b> Det var ju en utav dom här organisationsförändringarna vi gjorde. Man såg ju att man behöve ha in.. jag tror man definierade så här att vi för små egentligen man ville ju egentligen ha en stark mamma i det här så att säga som kan pumpa in pengar för nyinvesteringar o.s.v Så därför gick man ut och sålde sig själva helt enkelt.</p>
--------------------------	---

**Appendix 11: Kiviks Musteri, Interview one**

	<p><b>JG</b> = John Gardsten  <b>NC</b> = Naim Cecur  <b>RS</b> = Robin Sandquist</p>
<i>Int</i>	<p><b>JG:</b> Koncernen består av fem bolag. Kiviks musterier, Kronovalls vinslott, Åkesson vin, Äpplets Hus och KM produktion AB som är vårt produktionsbolag. Något mer traditionellt där vi ser hur organisationen ser ut eller företagsstrukturen det är dels koncernen Kivik Holding som är familjeägt av Anders Åkesson och Kristina Levinsson. Sen har vi under det Kiviks Musteri som är ett marknadsbolag. Ett marknadsbolag för vin det vill säga Åkesson vin. Kronovalls vinslott. Själva slottet äger vi inte men däremot själva verksamheten och som är en plattform för Åkesson vin för att marknadsföra produkterna. Produktionsbolaget som bland annat producerar vin i form av äppel och päron vin som man kan använda till cider. Till sist Äpplets hus som är där vi var ute och hämtade smörgåsar och butiken ingår även där och en kunskapsdel d.v.s kunskaps hus.</p>
<i>Int</i>	<p>Lite snabb historia om företaget. I början av 1800 talet så köpte Henric mark längst kusten. Det var ganska ofruktamt. Man kan inte odla vete och inte någonting i stort sett men däremot fruktträd går. Dessa lämpar sig ypperligt för att det är kallt på våren i och med att havet ligger så nära och det är varmt på hösten som värmer och det är också bra för fruktträd. Med fruktträd är det också inte så viktigt med bra jord utan det ska hellre vara lite kärvt. Så han planterade träd i stor skala främst äpplen. Ivar hans son tog över 1935 och började processa äpplena inte bara konsumtion utan även pressade dem och fick ut en saft eller juice. Nästa era äger rum 1950 då hans son i sin tur tog över och startade den industriella eran med att köpa in maskiner från Tetrapak och från andra ställen. Han var även ute i Europa och fick tips på hur han skulle göra. Lite benchmarking helt enkelt. 1992 så splittrades bolaget i två delar del en druvvinsdel och en frukt och bär del. Så det blev Åkesson vin och Kiviks musterier. 99 Så fick två syskon Kiviks musterier och ett syskon fick Åkesson vin. 2004 så köpte Bengt och Kristina tillbaka Åkesson Vin delen av sin bror som ville syssla med annat. 2009 kom då även Kronovalls vinslott in i koncernen.</p>
<i>Int</i>	<p>Uppdrag från ägarna det är naturligt att det ska vara en lönsam verksamhet. Du ska ha en sortimentsutveckling som bygger på Svenska smaker som man känner igen. Jordgubbar, blåbär, hallon, lingon etc. Ibland kan vi stoppa in någonting mer exotiskt bara för att marknaden efterfrågar det som t.ex. mango, persika och aprikos. Vi ska bygga varumärke. Kiviksvarumärket som ni ser på visitkortet här det togs fram 1992. Innan dess fanns det inget riktigt varumärke inom Kiviks musterier och det är väldigt viktigt att ha en egen identitet och bygga upp ifrån. Utveckla kulturmiljön med det menas det runt omkring. Där vi sitter t.ex. i Kivik. Man ska kunna komma hit och titta på hur äpplena processas i gångna tider och nu och bygga upp kunskap dels för kunderna men även odlarna.</p>
<i>Int</i>	<p>Omsättning Kivik Holding. För 8-9 år sedan låg vi ungefär på 200 miljoner och sen har det stadigt ökat något. Nu har vi fått krav på oss från styrelsen att omsätta 500 miljoner den första december 2012. Det är ju inte helt omöjligt men det kommer att bli en tuff resa. Som ni ser här ligger omsättningen här (2009) runt 370 so, so far so good.</p>
<i>Int</i>	<p>Nyckeltal. Ni frågade efter hur många anställda vi har. Det här är då både för KM produktion och Kiviks musterier. Omsättning 250 miljoner. 85 anställda. Den mesta delen av vår produktion den är byggd på förpackningar från Tetra Pak. Vi har fem stycken olika linjer. Vi kan även fylla PET flaskor, glasflaskor och aluminiumburkar men det är betydligt mindre andel. Sen har vi även något som vi kallar för halvfabrikat. Det är vin, det är päronpuré och så vidare som vi säljer ut till andra. Ungefär 16 000 ton per år.</p>
<i>Int</i>	<p>En hörnsten i vår försäljning det är dagligvaruhandeln som omsätter ungefär 110 miljoner. En annan hörnsten är storhushåll som är restauranger, offentlig förvaltning i form av skolor, fängelser och allting som är offentligt. Detta omsätter ungefär 30-35 miljoner. Totalt antal produkter som vi har i Kiviksvarumärket det är 105 stycken.</p>
<i>Int</i>	<p>Besöksmålet här ute som en snabb orientering; vi har dels butiken, vi har ett café på sommaren,</p>

	<p>man kan komma hit och testa cider i vår ciderkällare, titta i visningsträdgården och kanske få lite tips om hur man ska göra hemma i trädgården, någonting för barnen, en restaurang som vi var inne i alldeles nyligen, äpplets hus och sen äppelutställningen. 200 000 besökare årligen och vi omsätter ungefär 22 miljoner i denna del och i den här odlingen så har vi 70 olika äppelsorter som man kan gå runt och titta och lukta på.</p>
<i>Int</i>	<p>Någonting som vi har sett komma mer och mer det är det ekologisk frukt och bär. 2006 planterade vi 7 hektar här uppe på kullarna enligt konventionell industriodling men det ställde vi om 2007 och 2011 räknar vi med att kunna plocka ut dom första tonen med ekologisk frukt.</p>
<i>Int</i>	<p>Vårt sortiment som vi var inne lite på tidigare där ska vi alltid utgå ifrån vår tradition och kompetens inom frukt och bär. Tillfredställa dagens konsumenter både för vardag och speciella tillfällen vi kan t.ex. titta på de här produkterna (visar en produkt) som heter årets skörd och den är lite dyrare än en vanlig juice och kan kanske avnjutas på en fredag eller lördag medan man har en lite billigare juice på vardagarna. Traditionella svenska produkter och även lite nya och innovativa produkter vi pratade t.ex. innan om mango och aprikos. Det är också sagt att vi stoppar inte i aspartam eller sukralos som sötningsmedel utan vi ska ha naturliga råvaror och det är t.ex. socker.</p>
<i>Int</i>	<p>Vårt segment är indelat i olika nivåer. Det är dels en super premium nivå med färskpressade juicer i PET flaska. Vi har smoothies och vi har långt bort något som ser ut som vinflaskor men det är sockrena äppelmuster. Ett premium segment där vi längst till vänster har en serie som heter årets skörd med äpplen, fläder, hallon och rabarber. Vi en ny serie som heter Längtan. Denna tillverkar Skånemejerier åt oss för det ingår i kylkedjan och det är dom betydligt bättre på än vad vi är. Naturens bästa det är en serie med blåbär, tranbär, havtorn, tomat och svarta vinbär. Tanken där är att i dom frukterna så ingår det ganska mycket nyttigheter som tex. antioxidanter m.m. Tyvärr kan vi inte skriva det på förpackningen för då måste man ha ett dokument och långa utredningar som visar att det verkligen är nyttigt. Fructesso är baserat på äpplen i varje sen är det i antingen lime, kaktus eller passion. Sen har vi även ett standardsortiment som har de här stripsen på ovasidan och det är produkter som kräm, soppa, juice, lättdryck, dryck och så är det varianter på dessa då.</p>
<i>Int</i>	<p>Snabbt om Åkesson vin som vi fyller till dom i tetraförpackningar vi har även i glasflaskor. Omsätter 60 miljoner. 5 anställda. 35 produkter. Tänk dig här att vi har en omsättning på 60 miljoner det är ganska schysst men dem får ju all support i form av logistik, inköp, personal, ekonomi ja allt från oss. Så dom är ett rent marknadsbolag. Där är några av produkterna som de har ute: Det är italienska viner, vin från Australien, tyskt bordsvin, aperitif och längst bort bag in box. Glögg finns också till jul. Sen har dom även.. den får inte kallas för champagne men det är motsvarande och sen är det ett lite mer exklusivt vin från Frankrike.</p>
<i>Int</i>	<p>Det finns även under Kiviksvarumärket ciderprodukter i glasflaskor, aluminiumburk och sen har vi då en Calvados serie som är två stycken, en fyraårig och en tolvårig och till sist ett äpplevin som är spetsat lite med kanel och lite vanilj.</p>
<i>Int</i>	<p>Kronovalls vinslott som avslutning då så är det delägt sen 2009. Det är en hotell och restaurangverksamhet. Du kan komma dit och beställa en bröllopsfest på 2 timmar eller kanske bara en middag. Du kan ta en lite större en med övernattnig då. Eller även en tredagarsfest. Omsätter 12 miljoner och cirka 20 000 besökare per år. Mycket konferenser och mycket bröllop.</p>
<i>Con</i> <i>Int</i>	<p><b>NC:</b> Ja det var lite kort om företaget då. Finns det samma företag inom samma bransch då? <b>JG:</b> Ja det finns Procordia, ekströms varumärke och även BOB dom har ju även Felixvarumärket då också men motsvarande oss är det Ekströms och BOB. Vi har även SwedJam , vi har ett varumärke på juicesidan som heter Kalas. Vi har Trensums musteri dom som kör mycket legoproduktion till andra. Vi har Hellefors som också har kört väldigt mycket produktion till andra. För övrigt finns det inte några mer i Sverige däremot finns det på juicesidan och dryckessidan konkurrenter i Tyskland som säljer väldigt mycket in i Sverige och det finns även i Danmark som säljer i Sverige. Men i Sverige finns det ett antal stycken som Procordia, Hellefors och Swedian.</p>
<i>Con</i>	<p><b>NC:</b> Ok. Om vi går in på teknologi delen. Hur ser flödet ur rent generellt från råvara till slutprodukt? <b>JG:</b> Mm jag ska förklara. Om vi egentligen börjar ett steg längre bak och säger att försäljningsavdelningen eller marknadsavdelningen dom tar fram en prognos. Stoppar i den i systemet i vad vi kallar MPS systemet och där vi har systemet Movex. Senaste uppdateringen vi</p>

<p><i>Con</i></p>	<p>gjort på den det var 2002 tror jag. Vi stoppar in prognosen i systemet och systemet hjälper till att räkna ut när ska vi producera sen.. tillverkningsplan. För på och nu tar jag en enkel produkt som t.ex. apelsinjuice så ingår det apelsinjuice koncentrat och vatten. Prognosen säger att vi ska tillverka tusen stycken förpackningar den och den veckan eller den och den månaden. I systemet så ligger receptet och du slår du ut ett behov på att köpa hem ska vi säga 200 kilo till den veckan eller månaden. Tillverkningsplanen visar när vi ska producera och det här receptet med prognosen och tillverkningsplanen visar vad vi kan kalla materialbehov. Vi köper det och får hem det. Leverans och råvara. Det kommer hem till oss och vi blandar till det. Blandning. Sen i fyllningslinje och fyller den i förpackning och ut kommer en färdig produkt. Med den här prognosen den körde vi då på Kiviksvarumärket och vi kör den även på några andra märken som vi är ansvariga för och då blir det produktion mot prognos men vi kan också köra produktion mot order men det blev på samma sätt istället för att stoppa in en prognos stoppar man in en order.</p> <p><b>NC:</b> Vad kan det vara för genomloppstider ungefär?</p> <p><b>JG:</b> Om vi tar apelsinjuice så är det ungefär inom en vecka från att produkten har kommit in till att den kommit ut som färdigvara. På andra produkter så är det lite längre tid. Vi har då vårt lager som har en lageromsättningshastighet som ni kanske läst om 12-14 gånger så att varje vara producerar vi minst 12 gånger på år och vårt standardsortiment som säljer mycket ligger uppåt 18-20 gånger.</p> <p><b>NC:</b> Så kan man kalla det för er huvudprodukt då dom med stripes?</p> <p><b>JG:</b> Nej vi har ju inte det. En verkstad har kanske pumpar som sin huvudprodukt men våran är ju livsmedel och är en mängd olika varianter. Men det vi säljer mest av den största gruppen det är 1.5 liters drycker över huvud taget och det har vi ju 6 eller 7 olika utav. Men produktgrupper har vi en huvudgrupp kan man säga.</p>
<p><i>Con</i></p>	<p><b>NC:</b> Självaste produktionsapparaten sen hur ser den ut, är det dyra maskiner, nya gamla o.s.v?</p> <p><b>JG:</b> Det är blandat. Tetra bricklinjerna så är det delvis nya maskiner som installerades förra året. Vi har maskiner ifrån 80-talet. På glaslinjen och där vi fyller aliminiumburkar så finns det maskiner ifrån ganska nya maskiner från i år och maskiner ifrån 2000 och sen en del maskiner ifrån 60talet som funkade fortfarande. Så det är en väldig bredd.</p> <p><b>NC:</b> Vilka råvaror använder ni?</p> <p><b>JG:</b> Den största produkten är socker räknat i vikt och värde, stor är även apelsinjuice vilken kommer ifrån Brasilien. Tittar vi på äpplen så till våra produkter använder vi från kivik från Skåne. Tittar vi på socker så kommer det ifrån Danisco och det kommer ju ifrån södra delen av Sverige till största delen kan även komma ifrån Danmark men vi köper ifrån 1 företag men till 99 % Skåne.</p>
<p><i>Con</i></p>	<p><b>RS:</b> Men ni odlar ingenting själva?</p> <p><b>JG:</b> Nja bara äppelodlingar men det täcker kanske 5 %. Men sen har vi ju kontrakt, avtal ett partnerskap med odlare runt omkring sen urminnes tider. Till våra premiumprodukter såsom årets skörd och en del andra produkter.</p>
<p><i>Con</i></p>	<p><b>NC:</b> Har ni många leverantörer till en råvara?</p> <p><b>JG:</b> På dom stora leverantörerna så.. på socker har vi bara en. Det finns ytterligare leverantörer en eller två tänkbara vi har på äpplen som kommer hit som vi processar så har vi ju någonstans runt 60-70 leverantörer. På andra frukter och bär så försöker vi hålla dom så att minst 2-3. Dels för att kunna titta på dem prismässigt men även att försörningsmässigt om det inte skulle kunna leverera är det skönt att ha någon att kunna gå vidare till.</p> <p><b>NC:</b> Men ni har alternativa råvaror och så då med? Eller är råvarorna spikade?</p> <p><b>JG:</b> Vi har ju specifikationer som säger hur råvaran ska se ut och smaka och de är dem vi letar efter.</p> <p><b>NC:</b> Anlitar ni andra företag för legotillverkning?</p> <p><b>JG:</b> Mm Skånemejerier är en.</p> <p><b>NC:</b> Och anlitas ni själva för legotillverkning?</p> <p><b>JG:</b> Det förekommer också att vi tillverkar åt andra som har kommit till oss.</p>
<p><i>Con</i></p>	<p><b>NC:</b> Vad är det för typ av kunder ni har?</p> <p><b>JG:</b> Dom största kunderna vi har det är dels de fyra eller fem grossisterna; ICA, COOP, AXFOOD (Willys, Hemköp) och Bergendahls (citygross, eko-hall). På marknaden i Sverige så har ICA ungefär 50 %, Axfood 17 %, Coop 25 % och Bergendahls 8%. Detta är då dagligvaruhandeln. Sen står dagligvaruhandelskunderna för 60 % av vår omsättning. Sen har vi storhushåll som låg på ungefär 30 miljoner och där har vi motsvarande olika kedjor; Menigo, Servera och Martin Ohlsson. Vi har på det vi kallar business to business som då är industriprodukter kanske låter lite tråkigt men det är vin, äppelpuré som dom använder i sin tur som en råvara. Vi har uppdrag som du sa.. legotillverkning till en ganska stor del. Sen har vi även butiken här ute som står för 10 % av vår totala omsättning.</p>

<i>Con</i>	<p><b>NC:</b> Hur ser det ut rent geografiskt sett, är det främst i Sverige?  <b>JG:</b> Det är Sverige ja.  <b>NC:</b> Enbart Sverige?  <b>JG:</b> Ja vi har kanske några procent utomlands.  <b>NC:</b> Det är inte kunderna som är de slutgiltiga konsumenterna?  <b>JG:</b> Ja det är de som t.ex. handlar på ICA.  <b>NC:</b> Ok lite konkurrenter, hur stor är marknaden totalt?  <b>JG:</b> Vi har men.. Säg på juice 33.. det är typ på det här produktsegmentet, kyljuice i någon form av den här förpackningen (Tetra pak) och från juicekoncentrat ligger på ungefär 35 miljoner förpackningar per år. Multiplicerade det med 10 så har du omsättningen d.v.s 350 miljoner men själva juicemarknaden är betydligt större i och med att du har juice som är kylt och det vi kalla ambient d.v.s. du kan ha dem ute i butikhyllorna och inte kyld du har lågpris och så vidare. ICA har ju en omsättning på ungefär 90 miljarder och det är ju inte bara livsmedel utan även andra produkter. Så 180 miljarder i totala på marknaden men d har du räknat in allt från kött till frukt och grönt, juice o.s.v  <b>NC:</b> Vart finns konkurrenterna? Det har vi redan varit inne på kanske..</p>
<i>Con</i>	<p><b>JG:</b> Tittar vi på att man kan inte transportera en juice som är dyrt på en sån här förpackning såhär långt. Förut i handeln så kostade det någonstans 1 lkr så kan man räkna tillbaka hur mycket grossisten ska ha osv. Logistik kostnaden blir ganska hög ganska snabbt. Transportera ett vin eller spritprodukt klarar ganska långa sträckor, men däremot en juice som är låg xxxx Den klarar inte för långa transporter. Men norra tyskland, Danmark, kanske Holland.  <b>NC:</b> Varierande styrka på konkurrenterna då antar jag?</p>
<i>Con</i>	<p><b>JG:</b> Ja, tittar vi på tyskarna t.ex. de är ungefär 100 miljoner människor. Sverige är ju 9 miljoner, så en tysk delstat motsvarar ungefär hela Sveriges befolkning. Så om en konkurrent till oss har 5% för mycket kapacitet jämfört mot vad dom säljer, 5% för dom det är ungefär fem miljoner, motsvarande fem miljoner svenska medborgare. Det är halva Sveriges befolkning. Så visst i och med att vi är ett lite mindre land och de är ett större, så får de överkapacitet så kan de bara dumpa priser bara för att få in pengar. Vilket har hänt ibland.  <b>NC:</b> Så man kan säga att det generellt är stora konkurrenter som ni har..  <b>JG:</b> Utomlands stora konkurrenter, i Sverige så är det motsvarande Kivik.  <b>NC:</b> okey, Vad har ni för konkurrens medel då för att profilera er?  <b>JG:</b> Kvalitet på produkten, Vi har som vi upplever det ett strakt varumärke, som vi då har byggt genom att ha bra kvalitet på våra produkter. Prisvärda produkter som vi då tycker, konsumenten kommer till oss upplever, exempelvis det här besöksmålet, upplever att det är trevligt att komma hit. Som också sitter kvar i huvudet när man går ute i hyllorna en vardag. ”Ja men Kiviks det där känner jag igen, det har jag testat dels härifrån då jag köpte i butiken, plus att man upplever att.. man ger konsumenterna en upplevelse.”  <b>NC:</b> Då börjar vi gå in på lite mer detalj nivå, organisationsstruktur och processer. Har ni gjort någon beskrivning enligt ISO 9000?  <b>JG:</b> MM vi har ISO 9000 och 14000.  <b>NC:</b> skulle vi kunna se på dom?  <b>JG:</b> M det kan vi plocka upp.  <b>NC:</b> Det kan vi ta senare då kanske.  <b>NC:</b> Då antar jag att ni har någon organisationsschema man kan kolla på... Finns det några gemensamma funktioner för avdelningar och divisioner?</p>
<i>Org</i>	<p><b>JG:</b> Vi har ju ekonomi avdelningen, som servar hela koncernen, vi har personal avdelning som också gör på samma sätt, inköp och logistik serverar också hela koncernen. Vad är det mer gemensamt... personal &amp; ekonomi, logistik och inköp... Marknadssidan sitter ju för sig, de har ju marknadsförsäljning och samma sak på Åkesson och Kiviks musteri och sen korn produktion och produktionsavdelning. Så det är ju dom här mjuka delarna som är gemensamma som stöttar övriga verksamheten.  <b>NC:</b> Har ni då också arbetsgrupper och sånt som ni formar eller kanske någon permanent grupp som självständigt ansvarar för någonting?</p>
<i>Org</i>	<p><b>JG:</b> Ja vi har ju, jag tänker inte riktigt.. arbetsgrupper... Om vi sätter ihop ett projekt, så ingår det en eller flera från respektive avdelningarna eller grupperingarna. Så har vi ett projekt där vi ska ta fram en ny juice, då har vi någon från försäljning, någon från marknad, någon från inköp, någon från produktion, ekonomi – nja, personal, oftast inte, utan där sitter oftast produktionschefen och har koll och tar stöd av personalchefen om det behövs fast oftast inte. Men om vi svarar lite annorlunda på den här frågan. Vi har arbetsgrupper, projektgrupper ja. Som är sammansatta med personer från olika funktioner.</p>

Org	<p><b>NC:</b> Okey, sen mer specifikt för logistik eller supply chain, hur ser strukturen ut för dom delar av organisationen som arbetar med just dom logistik delarna?</p> <p><b>JG:</b> Om vi börjar med att inköp, och avrop. Så är vi två personer som sysslar med avtal med leverantörer. Sen i produktionsdelen så har vi en person som avropar till leverantör. Så här uppe har vi avtal och leverantör och här nere har vi det operativa när vi behöver. Så den personen som avropar säger till leverantören vi vill ha hem 10 ton den dagen, vi vill ha 20 ton osv. Läger även en prognos mot den leverantören, så dom även ser när våra behov faller ut. Den får supply chain In.</p>
Org	<p><b>JG:</b> Tittar vi på utgående sida så har vi, kund skickar in order till ordermottagning. Vi kan ha två olika strukturer, dels när vi producerar mot prognos. Innebär att vi har godset på lager för då har vi producerat det vi tror de kommer köpa. Sen lägger dom över order, Kunden skickar order till vår ordermottagning, Ordern lägger in det i MPS, systemet eller movex. Sen fångar vårt lager upp ordern. Plock antingen fysiskt plockar över tråg per tråg eller kartong per kartong, eller helpallar om det är det så kan vi bara plocka ut. Men plock generellt, lager -&gt; plocksedan därefter så sker hämtning. Och där antingen hämtar kund själv, eller att Kiviksusteri levererar till kund.</p> <p><b>JG:</b> dom order som kommer in här kommer antingen in på fax, telefon eller mer vanligt nu från grossisterna, ICA, COOP, AXFOOD osv. via EDI.</p> <p><b>NC:</b> Vilka roller finns det då inom logistikdelen?</p> <p><b>JG:</b> vad definierar du med logistik?</p>
Org	<p><b>NC:</b> Ja hela supply chain då kan man säga, från det att ni får in grejer till att ni levererar till kund.</p> <p><b>JG:</b> Mm, till exempel här hos oss ingår den här ordern mot prognoseringen, prognos den sitter på försäljningsavdelningen. Men, kunden skickar in order, kommer till ordern mot prognos, där en person på försäljningsavdelningen som tittar igenom den ordern. MPS:en är det ingen som tittar på ordern så den kommer in på lager, och där har vi en som är ansvarig. Under honom så finns det 4 medarbetare. Dom fyra medarbetarna dels plockar, och ser till att det kommer på plats. Så att från det att kunden lägger ordern så är det en, två, tre, fyra, som håller på att färdigställa ordern. Om det är vi som levererar så kan man säga att vår transportör eller det transportbolaget som vi anlitar är ytterligare en. Så det är väl mellan 3 upp till kanske 6 personer som tar hand om. Och då har vi räknat att med inköp och avrop ingår inte i det här flödet.</p> <p><b>NC:</b> Så det finns två alternativa flöden då?</p> <p><b>JG:</b> Nä inte två alternativa. Det här är att se till att materialet kommer hem, så att vi kan producera. Det här är att..</p> <p><b>NC:</b> från lager ut till kund?</p> <p><b>JG:</b> Från lager ut till kund.</p>
Org	<p><b>NC:</b> Matchar ni på något sätt prognoserna antar jag, hur mycket ni köper också isåfall?</p> <p><b>JG:</b> Mmm, prognoserna sker rätt så schematiskt så, Januari, februari, mars osv. Så har vi att vi lägger en prognos där vi tror att kunden ska köpa 10, 15, 20, 40 och sen stiger det... oftast vår försäljning så det kanske smäller till borta i maj på 100. Vi har ju internt att vi har ungefär 2 veckors säkerhetslager. Så när vi kommer hit i början så bör det finnas ett saldo på 5. Ingående saldo. Sen är det januari så borde vi tillverka 10st + 7.5 minus ingående saldo så tillverkar vi ungefär 12 st. när vi kommer fram till januaris utgång så borde vi ha 7.5 i lager i och med att vi har 15 där. Så vi producerar 15, 7.5 + 20 så 17.5 ungefär så rullar det på där då. Men det är frågan om vi räknar in det i logistik begreppet också för då har vi ju, Han som lägger en prognos det är vår försäljningschef och han som är ansvarig produktions planerare så det är ytterligare en så det blir två personer till. Så det är den här delen bortanför eller parallellt flöde här under. Hänger ni med?</p> <p><b>NC:</b> Ja jag hänger med. Det är en följdfråga på det här och det är hur ser deras arbetsprocesser ut? Lite mer konkret hur dom arbetar med det här osv.</p>
Org	<p><b>JG:</b> Mmm. Tänkte på.. prognosen. Så det bästa verktyget det är faktiskt historik, det överträffar det mesta. Man kan sätta upp fina formler Wilsson formler titta hur det ska se ut i framtiden osv., men historiken är ibland oslagbar. Även på nya produkter som man lanserar så tittar man på historik, hur gick det för liknande produkt, jo vi sålde 1000 förstamånaden, sen nästa månad så gick det 2000, ja vi utgår från den när vi lägger prognos på den nya. Så på den prognosmakare så processen är att titta på historik -&gt; diskutera med kund, vad tror kunden hur mycket kommer säljas, vilken täckning är det, varje butik i Sverige eller är det bara kvantum eller ICA för det påverkar också hur mycket vi kommer sälja. Historik, diskutera med kund, samt även titta på hur som jag kallar det själv, fingerkänsla. Sen bakom det här har vi en databas, kunden kan ha en databas bakom sig, och sen fingerkänslan lär man sig efterhand. Verktyget för det här... har vi ju en sådan här produktions planerare, och hans verktyg det är Movex, det är det han utgår från helt och hållet. För det matas med information dels från prognosmakaren + matas med försäljningsstatistik, hur mycket vi har sålt. Det är det dagliga so man måste titta, för försäljning kan gå upp eller ner en dag, försäljning kan ju sticka iväg dubbelt mot prognos under en dag eller under en period och då måste han agera</p>



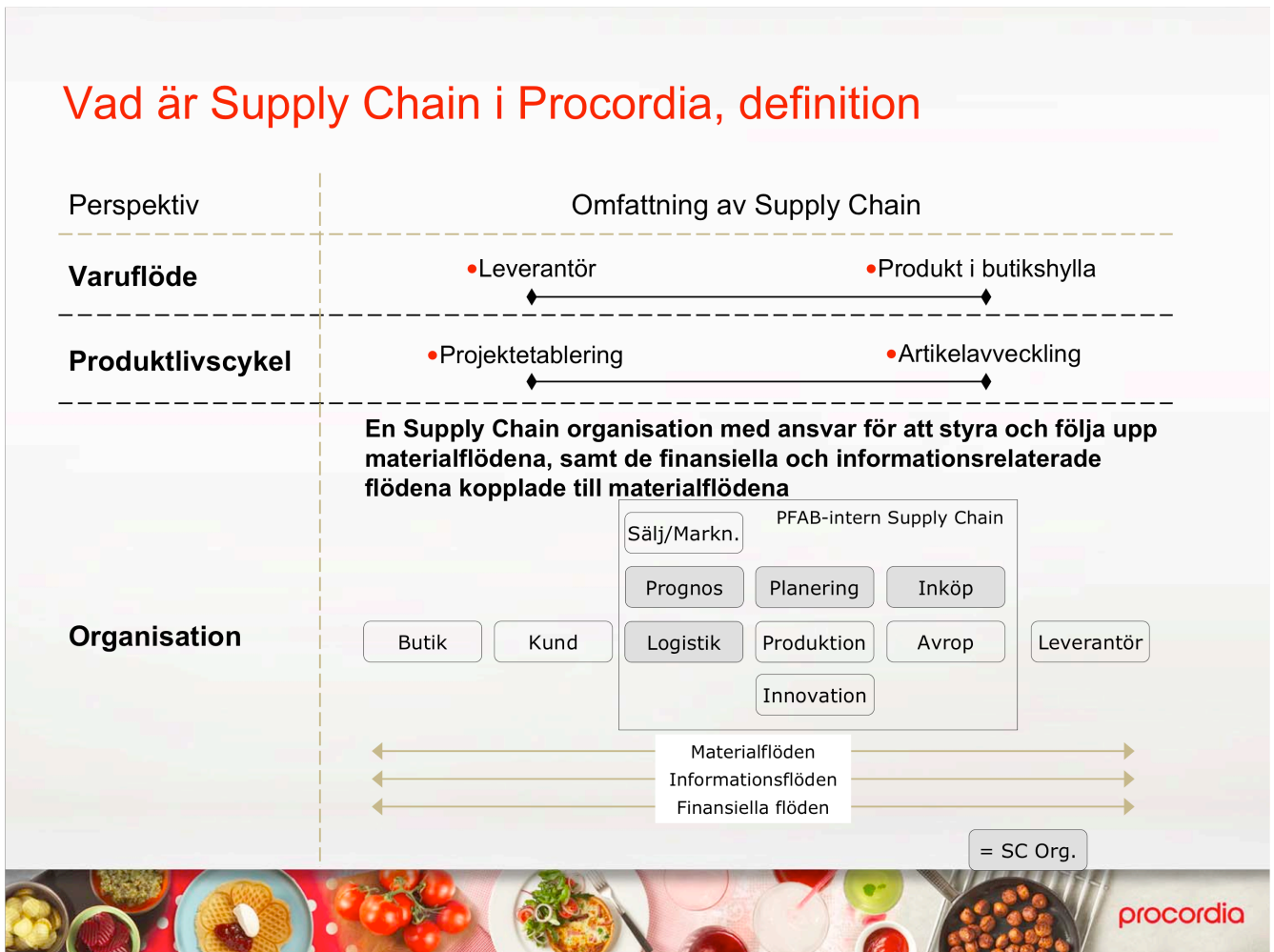
	<p>på något sätt.</p> <p><b>NC:</b> Mm, vad kör han då för.. eller ja vi kan lika gärna komma in på det nu då med affärssystemet. Vilket eller vilka affärssystem använder ni?</p> <p><b>JG:</b> Movex eller Lawson som det nu heter då.</p> <p><b>NC:</b> Ja, har ni några andra system med som används, det verkar som prognosmakaren inte använder Movex då?</p>
<i>ERP</i>	<p><b>JG:</b> jo prognosmakaren använder också Movex. Tittar i systemet, skjuter in information, hur mycket har vi sålt historiskt sett, hur mycket har kunderna plockat ut helt enkelt.</p> <p><b>NC:</b> och sen skjuter dom in sina prognoser i Movex?</p>
<i>ERP</i>	<p><b>JG:</b> Ja, det vi har försökt undvika det är att ha system öar, att man har ett litet system för lager, ett litet system för prognos, man har ett litet system här borta.. Utan vi har sagt att in med all information på ett ställe och då är det Movex. Och där i ligger allting, alltifrån att vi lägger in prognoser som vi stoppar in i systemet, ordermottagningen, produktionsplaneringen, lagerstyrningen, uthämtningen och sen utleveransen mot kund. Man skulle också kunna tänka sig att man har ett system för lagret, man har ett i värsta fall skriva ut fraktsedel, ett produktionssystem där och ett system där och ett system för prognos. Vi använder ett system rakt igenom hela linjen.</p> <p><b>NC:</b> Så affärssystemet används över hela supply chain processen? Ni använder ingenting annat någon annanstans?</p>
<i>ERP</i>	<p><b>JG:</b> ja precis bara ett system, kanske lite tråkigt för er då</p> <p><b>NC:</b> njae det är ju så affärssystem ska användas.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>JG:</b> Det kan man u förklara också att vi är ju ett mindre företag med 85 anställda. Tittar man på större företag som procter&amp;gamble, Unilever osv. så de köper ju upp företag efter hand. Och det nya företaget som de har köpt upp de kanske inte alls har samma affärssystem som huvudägaren kör på så där kan det ju ta ett tag innan de implementerat sitt system. Så att där kan man ju leva med de här öarna under en period.</p> <p><b>NC:</b> Givet processen för logistik, vilka komponenter inom affärssystemets logistikmodul används inom logistik processen. Dvs. var någonstans dom används.</p> <p><b>JG:</b> Det är tillbaka till definitionen vad är logistik, inköp är det logistik. Eller supply chain det är logistik i och för sig.</p> <p><b>NC:</b> Ja vi nämner det som supply chain.</p>
<i>ERP</i>	<p><b>JG:</b> Om vi börjar här uppe, när vi ska köpa in.. det är inte riktigt modul men det är en inköps modul. Man kan lägga in avtal i systemet som man har mot leverantör, man kan lägga in avropet. Dels avtal mot leverantör samt avropet här uppe. Vi har en uppföljning där vi kan se hur pass duktig leverantören är på att leverera i tid. Varken för tidigt eller för sent utan just in time, eller när vi vill ha det i alla fall. Här nere på kund sidan, ordermottagning är ju delvis en modul.</p> <p><b>NC:</b> Ni behöver inte vara så strikt in på modul alltså det är ju... bara fall de används generellt..</p>
<i>ERP</i> <i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> ja de används generellt.. men om man tittar på systemet som helhet, det finns kvalitetsmoduler det finns supply chain, ekonomi, personal osv. Men hos oss så är det den mest frekventa eller största delen som vi verkligen använder mycket av det är supply chain. Beroende på att den personen som var med att implementera det här jobbar med att. (Det är den personen som sitter här uppe) jobbar väldigt mycket med systemet och därför blev det att det blev integrerat med övrig verksamhet. Däremot kvalitet, labb och annat. Dom ligger lite utanför, dom har inte riktigt tagit med alla moduler in i sitt arbetssätt. Så det är som du säger, Movex vi jobbar ju inte med allt.. det finns faktiskt vissa delar.. Vi jobbar ju inte med något annat system, däremot finns det kalkylblad i Excel som är användbart. Men det finns inte i systemet.</p> <p><b>NC:</b> Mm, vad är det för delar som används i Excel?</p>
<i>ERP</i>	<p><b>JG:</b> Det är produktspecifikationer, det är vissa värden läggs in i movex. Man gör analyser på inkommande leveranser av leverantör, men inte alla värden utan dom läggs istället i ett excell blad. Det som läggs in i movex för inkommande leveranse. Det är det som krävs av systemet så som vi har lagt upp det. Utan vilket färg en produkt har, vilken ph produkten har, vilken viskositet produkten har etc. det läggs inte in i systemet för det krävs inte för vidare process. Det krävs inte för at kunna producera produkten. Däremot är det en information både till labb och till mig, hur har leveransen sett ut egentligen? Och det får man plocka upp på ett annat ställe.</p> <p><b>NC:</b> Och... a finns det några arbetsprocesser då som inte involverar just movex?</p>
<i>ERP</i> <i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Vi har ett anläggningssystem som inte är movex, nu ploppar det upp lite, men vi har ett anläggningssystem som inte är movex. Lönessytemet som är korrelerat med movex men däremot för bara en månad sedan så har vi plockat ur det ur movex. För Lawson som levererar movex har sagt att de slutar med underhållet inom ganska nära framtid. Så lönessystemet och anläggningssystemet ligger utanför movex.</p> <p><b>NC:</b> Okey, och allmänt intryck av system stödet? Hur uppfattas det?</p>

<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> det implementerades 98 och det tog säkert tre år.. för vi har gjort som så att alla i företaget ska kunna använda det. När man producerat en order så ska varje medarbetare kunna gå in knappa in, jag har producerat det här nu, jag har producerat 10 000 det blev svinn så och så mycket. Vissa var inte datorvana så där var litet motstånd det blev lite fel, men nu har man kommit upp i en sådan nivå, och nu har vi fått in lite yngre medarbetare också så är det lättare. De som då var i 60:års åldern, de var dator och tangentbord, vad är det är det något farligt.. om jag trycker där går någonting sönder? Yngre de är ju mer vana med att hantera.. vad var frågan nu igen Naim?</p> <p><b>NC:</b> Jo det här med allmänt intryck</p>
<i>C&amp;A ERP</i>	<p><b>JG:</b> Allmänt intryck, nu är det att man får hjälp av systemet, I början så såg man det som en belastning, man var bara tvungen att lägga in det, men då såg man inte helheten att lägger jag inte in rätt saker då blir det..., skit ut rent ut sagt.</p> <p><b>NC:</b> Och sen kommer vi till vår största punkt då. Den handlar om överensstämelsen mellan affärssystemet och organisationen. Och då kollar vi först på historiska förändringar som har skett kring ert affärssystem. Och i organisationen. Det kommer vara liknande frågor fast första delen handlar om organisationsförändringar och andra delen om förändringar i systemet. Så jag kollar först på organisationsdelen. Då blir det:</p> <p><b>NC:</b> har ansvarsroller, beslutsfattande eller arbetsprocesser inom logistik eller supply chain ändrats något de senaste fem åren? Så det var alltså om ansvarsroller, beslutsfattande eller arbetsprocesser. Om något av det har förändrats?</p>
<i>ERP Org</i>	<p><b>JG:</b> Nä det kan jag säga att inga dramatiska.. Allting byggs väldigt på små förbättringar men inga sådana här revolutionerande hoppa från ena till det andra med systemet. Det ser i princip likadant ut idag som för fem sex sju åtta år sedan.</p> <p><b>NC:</b> Om man kollar på de här lite mindre förändringarna, vad är det för grejer som har skett där?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> det är ansvarsfördelning i stort sett. Själva systemet används på samma sätt, däremot ansvarsfördelningen är lite annorlunda.</p> <p><b>NC:</b> okey, har ni något mer konkret exempel på hur ansvaret har förändrats?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> delegerar mer ut ansvar avseende avtal. Tidigare var det jag som hade det ganska mycket men nu har jag delegerat ut det så jag kan ta andra delar istället. Så det är organisationen men däremot systemet det är kvar på samma sätt.</p> <p><b>NC:</b> Ja, nä det är organisationen vi kollar på nu. Då har vi sådana här roliga kort då som vi kommer köra till varje förändring vi hittar. Och det ena är kan du uppskatta omfattningen på den här förändringen med ansvarsfördelningen då, där 1 är liten och 5 är stor?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> en tvåa.</p> <p><b>NC:</b> en tvåa. Så tar vi nästa, uppskatta hur planerad förändringen var, om den är framväxande eller mer planerad.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> 3.</p> <p><b>NC:</b> Och här har vi den sista, uppskatta hur radikal förändringen var, om det är småfix eller större.</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> 2.</p> <p><b>NC:</b> 2, okey. Och då var det att visst ansvar kring kontrakt och sådant hade spridits ut mer. Vad hade ni mer för ansvar då när</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Försäljning, kanske inte ligger direkt med inköp men i och med att det är ett mindre företag är det lätt hänt att man halkar in på det ena eller det andra.</p> <p><b>NC:</b> ja visst. Kommer du på någon mer arbetsprocess eller liknande som har förändrats?</p>
<i>C&amp;A ERP</i>	<p><b>JG:</b> inte på supply chain, men tittar vi på hela vår koncern så hade vi för 2.5 år sedan ett bolag som hette Kiviks musteri, det här bolaget splittrades upp i två delar. KM produktion och en som var marknadsdel. Och det var en ganska stor förändring som också krävde ganska storförändring i systemet hos oss. Speciellt på ekonomi sidan. För då skulle man börja flytta gods från ena bolaget som är produktionsbolaget till marknadsbolaget. Så det blev en massa internförsäljning, internkonteringar.</p> <p><b>NC:</b> Mm vad var det för ansvarsroller för produktionsbolaget och marknadsbolaget?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> produktionsbolaget ser till att producera varor till marknadsbolaget respektive även till andra kunder. Marknadsbolaget ser till att sälja produkterna och även marknadsföra kiviksvarumärket. Och varför uppdelningen skedde var för att lättare kunna urskilja de olika kostnaderna, vart fanns vinsterna och vart fanns förlusterna. Var det på varumärket Kivik, eller fanns det på annat håll, någon annan kund helt enkelt. Men det vi ser nu är at det tar ganska mycket tid och kraft. Och det tar förmodligen mer tid oh kostar mer än vad vi har nytta av det. Så nu tittar vi om vi ska lägga ihop det igen, så allting går i en cirkel.</p> <p><b>NC:</b> Ja precis. Om vi kör kort på den förändringen med där ni splittrade, om du uppskattar hur planerad förändringen var?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Den var en inte speciellt planerad från början så en två i så fall.</p>

<i>C&amp;A</i>	<p><b>NC:</b> Okey, och i omfattningen på förändringen?  <b>JG:</b> den var stor, en femma.  <b>NC:</b> och hur radikal var förändringen?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> 4 tar jag där.  <b>NC:</b> Fyra okey, inga mer förändringar inom organisationsdelen som du kan komma på?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Det vi har gjort är ju att vi ändrat lönedelen beroende på att Lawson inte tillhandahåller service på den delen. Den tog ju tid och kraft eller har tagit tid och kraft på personalavdelningen.  <b>NC:</b> Om vi då kollar på affärssystemet, har det förändrats något de senaste fem åren inom supply chain delen?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Nä tråkigt nog. Det har inte hänt någonting där, framförallt då vi inte köpt något nytt system och vi har inte uppgraderat det vi har. Vi har tittat på att uppgradera Movex till nästa version eller nästa igen.  <b>NC:</b> Blir det tolv då eller?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Tolv blir det väl då ja eller det finns ju ytterligare någon tolv komma någonting. Men där är inte bara, det är ganska stor förändring. Nu jobbar vi bara i en svart ruta dos kallar vi det, och det nya är windows baserat. Så det är en ny plattform dessutom så det är inte lika smidigt att för alla användare att gå från det ena till den andra som vi gjorde med första uppgraderingen.  <b>NC:</b> Okey, vilka förändringar har då skett i ERP-systemets funktionalitet, antar att det inte skett några då?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Nej inte på den delen utan bara på ekonomi sidan.  <b>NC:</b> Okey, Har behov från logistikorganisationen eller logistikprocesserna inneburit nya krav på funktionaliteten i affärssystemet?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Nä det är snarare att vi har tagit i bruk en del av de funktioner som finns i systemet. Så inga nya har utvecklats men däremot har vi tagit upp några av de som finns i systemet.  <b>NC:</b> Vad är det för några då?</p>
<i>C&amp;A</i> <i>Org</i>	<p><b>JG:</b> När vi gick in på ISO certifieringarna och annat så började vi titta på leverantörerna i tid.  <b>NC:</b> Vilken kvalitet har de på leveransprecision m.m. Så det är en del som har funnits och finns i Movex som vi inte använt så mycket tidigare och den tittar vi på nu hur vi ska kunna utnyttja.  <b>NC:</b> Så det används inte nu men är på väg</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Ja det är på väg att implementeras  <b>NC:</b> Så då kommer det ingå i någon arbetsprocess senare då?  <b>JG:</b> Mmm  <b>NC:</b> Okey intressant, sen har vi en liknande fråga om behov från logistikorganisationen eller logistikprocesserna har inneburit nya krav på information från affärssystemet. Utöver funktionalitet om vi kollar på information</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> jag tänker på inköp nu, historik. Man kan plocka fram historik på olika sätt i systemet, men för att få ner kapitalbindning och slippa ligga med överlager av produkter, för vi tecknar ju avtal per skörd på produkter och sen ligger det att plocka ut de här produkterna innan det är dags för en ny skörd. För ligger man för länge med dom så innebär det ju att man betalar för mycket i lager, lagerbindning. Och där jobbar vi nu med att vi försöker optimera dom här. Titta historiskt sätt hur mycket har vi sålt, hur ser trenderna ut, och därför sätter vi nu lite större krav på systemet på att plocka ut mer information från systemet nu ja.  <b>NC:</b> okey, något annat ni kan komma på som ni känner skulle vara bra att kunna ha information om?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Njae vissa saker skulle vara bra att ha information om, men det är sånt som inte, som går till våra transportörer i dagsläget. Vart går godset, hur mycket av mängder av godset går dit och dit. Det låter vi vara, som sagt vi låter leverantörerna jobba istället.  <b>NC:</b> Ja det är väl sista frågan nu då, det är om det finns någon funktion eller information som hade underlättat arbetet men som saknas i affärssystemet nu  <b>JG:</b> Ja det finns det säkert men inget jag kan komma på just nu  <b>NC:</b> Okej, vad finns det då för anledningar att kolla på nya versioner av Movex i så fall?</p>
<i>ERP</i>	<p><b>JG:</b> Det är att den börjar bli gammal. Alla funktioner som våra kunder kräver eller behöver eller har önskemål om finns inte i nuvarande system. Så då får vi säga, a men tyvärr just nu kan vi inte uppfylla de delarna. Utan det får vi i så fall fixa till senare. Så det var väl lite svar på din förande fråga. Men det är inte ett krav utan snarare ett önskemål.  <b>NC:</b> Okey, vad är det för önskemål de har då?</p>
<i>C&amp;A</i>	<p><b>JG:</b> Märkning på godset, som vi uppfyller nu via annat sätt nu.  <b>NC:</b> Vad är för märkning vi pratar om då?  <b>JG:</b> Pallmärkning, vissa delar kan vi inte plocka ut helt enkelt och sätta på pallarna som de vill ha det. Det är väl det jag kommer på såhär rätt upp och ner</p>

	<p><b>NC:</b> okey det var alla nerskrivna frågor, Robin har du någon vi missat?  <b>RS:</b> Jag tänkte på om vi skulle köra korten på den framtida möjliga förändringen med Movex, och Movex uppgraderingen.  <b>NC:</b> Ja okey, ja om du kan uppskatta framtida förändringen på Movex med uppgraderingen hur radikal skulle den vara?</p>
<i>C&amp;A</i>	<b>JG:</b> 4:a
	<b>NC:</b> 4:a och i omfattningen?
<i>C&amp;A</i>	<b>JG:</b> den är relativt stor så någonstans 3.5
	<b>NC:</b> okey och hur planerad?
<i>C&amp;A</i>	<b>JG:</b> Den kommer vara väldigt planerad så en femma.
	<b>NC:</b> Okey när jag ändå leker med korten kan vi köra en till ju. Jag kom på den här med att om ni ska kolla upp leverantörer mera med förändrade arbetsprocesser m.m. Om vi ska uppskatta en sådan förändring. Hur planerad den är.
<i>C&amp;A</i>	<b>JG:</b> en tvåa, en framväxande.
	<b>NC:</b> okey och omfattningen på den
<i>C&amp;A</i>	<b>JG:</b> tvåa
	<b>NC:</b> och hur radikal
<i>C&amp;A</i>	<b>JG:</b> tvåa där också.
	<b>NC:</b> Så var det något mer?
	<b>RS:</b> Nä.

**Appendix 12: Procordia, Supply Chain definition**



**Appendix 13: Procordia, APO Project goals (Extract)**

## Affärsbeskrivning för projekt

PROJEKT	PROJEKTETS NUMMER
Demand Planner	
BESTÄLLARE	PROJEKTLEDARE
Glenn Lorentzon	Lars-Bertil Andersson

**BAKGRUND** – kort beskrivning av bakgrunden till varför projektet satts igång

År 2000 identifierades ett antal problem med höga lager och dålig leveranssäkerhet. En arbetsgrupp bestående av deltagare från olika funktioner i företaget arbetade fram 2 förslag för att göra bättre prognoser. Gruppen kom fram till två olika lösningsförslag som presenterades för ledningsgruppen. Ett av lösningsförslagen var en organisationsförändring avseende prognosarbetet och det andra var investering i ett mer utvecklat prognosverktyg. Ledningsgruppen beslutade om en organisationsförändring, dvs en prognosspecialistfunktion inrättades. Ledningsgruppen beslutade även att avvakta med anskaffandet av ett alternativt prognosverktyg. Prognospecialistfunktionen har sedan drygt ett år tillbaka haft det fullständiga ansvaret för prognostisering av försäljningsprognoser inom Procordia Food AB och känner sig nu mogna att ta nästa steg i utvecklingen av verksamheten och för att göra detta krävs ett nytt prognosverktyg.

**MÅL** – Effektmål: Vilken/vilka effekter förväntas projektet ge på lång sikt, för oss och för andra intressenter  
Huvudmål: Vilket är projektets huvudmål?

## Effektmål:

- Sänka lagernivån genom säkrare prognoser
- Bibehålla en hög servicegrad
- Öka produktionseffektiviteten genom bättre beslutsunderlag
- Minska administrativ arbetstid i prognosfunktionen
- Minskade kassationer
- Sänkt säkerhetslager genom mindre prognosavvikelse

## Huvudmål:

- Eliminera ej värdeskapande aktiviteter genom att ändra fokus från registreringsarbete till analysarbete.
- Ersätta användningen av affärssystemet Movex prognosmodul till ett system som har som huvudmål att hantera försäljningsprognoser.

## Delmål:

- Frigöra tid i prognosarbetet.
- Öka prognoskvaliteten.
- Skapa tillit till prognosen genom hela värdekedjan.

## Lösningens Problem / brister:

- Mycket manuellt ”knappande”.
- Registrera en artikel i taget.
- Registrera en post i taget.
- Många summeringar saknas.
- Presentationsformat saknas
- Svårnavigerat gränssnitt..
- Ej självinstruerande datamiljö.
- Alternativa enheter saknas
- Simuleringsmöjligheter saknas.
- Kan ej arbeta på aggregerade nivåer.
- Matematiska modeller saknas.
- Begränsad hantering av kampanjsignaler
- Grafisk analysförmåga.
- ”Favoritvyer” saknas.
- Noteringsfunktioner saknas.
- Mäta prognos säkerhet
- Beräkna säkerhetslager utifrån prognos säkerhet

**Appendix 14: Combined Change & Alignment table**

Change & Alignment				
	<i>Radical</i>	<i>Scope</i>	<i>Plan</i>	<i>Driving force</i>
APO Module	3.5	3	4	Need for decreased stock levels while maintaining reliability of delivery. Increase production efficiency through better forecasts
MSP Module	3.5	3	4	Need for decreased stock levels while maintaining reliability of delivery. Need for better production planning for routing and load management.
Supply chain organization	3	4	4	Need for decreased stock levels while maintaining reliability of delivery. Need to see the organization as a whole and not as separate departments. Need to separate production and logistics for increased efficiency.
Mutual decisions	2	3	4	Need to reduce ad-hoc work tasks and possibilities to take incorrect decisions.
Quotation on the stock-exchange	3	5	5	Need for a strong owner with capital for new investments.
Direct to wholesale distribution	4	5	4	Customers demanded wholesale distribution
Centralized supply chain	5	3.5	3	Need to take control of the information flows. Save cost with fewer decisions to be made and decrease amount of employees.
Upgrade of Movex	2	2.5	4.5	Wholesale distribution requires more digital information transfers. Previous version receiving less support. Getting rid of old customizations and adopting standardized processes.
Contracting responsibility	2	2	3	The liable person for contracting took new responsibilities within sales and thus decentralizing the contracting responsibility through delegation.
Production & Market split	4	5	2	Need to discern the different cost and profit areas. Need to understand if the value of the company is in the marketing and brand of Kivik, or the production
Upgrade Movex	4	3.5	5	Support on current system expiring. Customers ask for functionalities the current system can not provide.
Adopting delivery precision functionality	2	2	2	ERP-system provided functionality for tracking delivery precision. The organization did not use this as much before.

## References

- Agostini, A., De Michelis, G., Grasso, M., Prinz, W. & Syri, A. (1996). Contexts, Work Processes, and Workspaces, *Computer Supported Cooperative Work*, 5(2-3), 223-250.
- Al-Mashari, M. & Al-Mudimigh. (2003). ERP Implementation: Lessons from a Case Study”, *Information Technology & People*, 16(1), 21-33.
- Allen, H. & Abate, M. (1999). Work process analysis: A necessary step in the development of decision support systems: an aviation case study, *Interacting with Computers*, Elsevier, 11, 623-643.
- Bartol, K, M. & Martin, D, C. (1994). *Management*, Maidenhead, McGraw-Hill International.
- Buckley, W. (1967). *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Chan, Y. Sabherwal, R. & Thatcher, J. (2006). Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: an empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 27-47.
- Chang, S. (2004). ERP Life Cycle Implementation, Management and Support: Implications for practice and Research, *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Oxford, Blackwell Publishing.
- Child, J. (1984). *Organization: A guide to Problems and Practice*, 2<sup>th</sup> edn, London, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Cooper, K. (2008). ERPS are no simple fix. *Graphic Arts Monthly*, 80, 19.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Sage publications.
- Daft, R, L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South-western, Mason
- Davison, R. (2002). Cultural Complications of ERP, *Communications of the ACM*, 45(7), 109-111.
- Donghui, L., Cheng, Z. & Huanye, S. (2004). Supporting Intercultural Collaboration: An agent Coordination Workflow Model. *Services Computing*, 629-632.
- Esteves, J. & Bohorquez, V. (2007). The Communications of the Association for Information Systems, *Communication of the Association for Information Systems*, 19(18).
- Esteves, J. & Pastor, J. (1999). *An ERP Lifecycle-based Research Agenda*, International Workshop on Enterprise Management Resource and Planning Systems EMRPS, Venice, Italy, 359-371.
- Esteves, J. & Pastor, J. (2001). Enterprise Resource Planning Systems Research: An annotated bibliography, *Communication of the Association for Information Systems*, 7(8).
- Ford, J. & Slocum, J. (1977). Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations, *Academy of Management*, 2(4), 561-575.
- Gargeya, V. & Brady, C. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP-system implementation, *Business Process Management Journal*, 55(5), 501-516.
- Guitierrez, A., Orozco, J. & Serrano, A. (2009). Factors affecting IT and business alignment: a comparative study in SMEs and large organisations, *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1-2), 197-211.
- Hammersley, M. & Gomm, R. (1997). Bias in Social Research, *Sociological Research Online*, 2(1).
- Henderson, J. & Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, *IBM Systems Journal*, 38, 472-484.



- Hong, K. & Kim, Y. (2002). The Critical Success Factors for ERP implementation: an organizational fit perspective, *Information & Management Journal*, 40, 25-40.
- Israel, M. & Hay, I. (2006). *Research Ethics for Social Scientists*, Sage publications.
- Jorgensen, J. & Lassen K. (2006). Requirements Engineering for the Adviser Portal Bank System, *13th Annual IEEE International Symposium and Workshop on Engineering of Computer-Based Systems*.
- Kalling, T. (2003). ERP-systems and the Strategic Management Processes that Lead to Competitive Advantage, *Information resources Management Journal*, 16(4), 46-67.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.
- Khandwalla, P. (1974). Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*.
- Konnersman, P. (1997). Decision process specifications: a process for defining professional and managerial work processes, *Innovation in Technology Management*, 335-340.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, Sage publications.
- LeCompte, M. & Goetz, J. (1982). Ethnographic Data Collection in Evaluation Research, *American Educational Research Association*, 4(3), 387-400.
- Lincon, S. & Guba, E. (1985). Naturalistic inquiry, *International Journal of Intercultural Relations*, 9(4), 438-439, (According to Seale 1999).
- MacKinnon, W., Grant, G. & Cray, D. (2008). Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility, *Proceedings of the Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Maes, R., Rijsenbrij, D., Truijens, O. & Goedvolk, H. (2000). Redefining business – IT alignment through a unified framework, *PrimaVera Working paper series*, Universitet van Amsterdam.
- Magnusson, J. & Olsson, B. (2009). *Affärssystem*, Studentlitteratur.
- Markus, L. & Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. *Management Science*, 34(5).
- Marshak, R. (1993). Managing the metaphors of change, *Organizational Dynamics*, 22, 44-56.
- Marshall, C. & Rossman, G. (2006). *Designing qualitative research*, Sage publications, Thousand Oaks, CS, (according to Creswell, 2007).
- Mathiassen, L., Munk-Madsen, A., Nielsen, P.A., Stage, J. (2001). *Objektorienterad analys och design*, Studentlitteratur.
- Melan, E. (1998). Implementing TQM: a contingency approach to intervention and change, *Institutional Journal of Quality Science*, 3(2), 126-146.
- Mohrman, S.A., Galbraith, J.R. & Lawler III, E.E. (1998). *Tomorrow's Organization: Crafting winning Capabilities in a Dynamic World*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Noyes, A. (2008). Getting in line, *Government Executive*, 40, 34-42.
- Nyberg, M. & Popoff, C. (1997). IT I tillverkande företag: Plastal-ZCP AB, *Institutionen för Informatik*, Lund.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*, Pitman, Marshfield, MA. (according to Markus & Robey, 1988).

- Reich, B. & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives, *MIS Quarterly*, 24(1), 81-114.
- Rowlands, C. (2006). Nurturing growth, *Works management*, 59, 34-37.
- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research*, Sage publications, London.
- Senior, B. (1997). *Organisational Change*, Financial Times Pitman, London.
- Silva, E., Plazaola, L. & Ekstedt, M. (2006). Strategic business and IT alignment: A prioritized theory diagram, *2006 Technology Management for the Global Future - PICMET 2006 Conference*, 1, 1-8.
- Sumner, M. (2005). *Enterprise Resource Planning*, Prentice Hall, New Jersey.
- Symons, C. (2005). IT and business alignment, Are we there yet?, *Forrester*.
- Watson-Manheim, M. & Belanger, F. (2002). Support for Communication-Based Work Processes in Virtual Work, *e-Service journal*, 61-82.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press (according to Child 1984).
- Woodward, J. (1980). *Industrial Organization: Theory and Practice*, 2th edn, Oxford University Press.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage publications, London.