



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen

What is Management in Supply Chain Management?

Sibel Hatipoglu

Handledare:
Mats Johnsson
Christer Eldh

Uppsats VT - 2011
Logistics Service
Management

Sammanfattning

Supply Chain Management är ett koncept som ligger i de flesta företags intresse. Dock upplevs konceptet vara svårt att implementera då en betydlig förvirring bland företag och inom den akademiska fronten idag omringar konceptet. Inom det akademiska området finns framförallt en tvetydighet inom definitioner och regelverk som idag berör och inkluderar olika områden. Dessa tvetydigheter anses bland allt fler teoretiker ha angelägenhet om att få en klarhet, för att forskare vidare ska kunna bedriva forskningen åt rätt riktning, och att implementeringsarbetet av konceptet på så sätt kan underlättas bland företagen. Syftet med denna uppsats är att studera litteraturen inom SCM och vad begreppet Management idag står för inom Supply Chain Management. Vidare är målsättning att identifiera aspekter som skulle kunna möjliggöra för inter- organisationell integration som på så sätt möjliggör upprättandet av SCM i praktiken.

Genom att studera befintlig litteratur inom SCM framkommer det att tekniska element med majoritet dominerar konceptet, där framförallt logistik, processorienterade förbättringar, informationssystem och vinstresultat har framhävts. På så sätt har SCM definierats likt ett materialflöde av en förädlingsprocess som sträcker sig från en ursprunglig källa till slutkonsumenter. De sociala aspekterna förklaras ytterligare inom forskningen ha försummats. Med tanke på att försöka öka kunskap inom integrationsproblematiken har därmed en ansats ur det sociala perspektivet intagits där teorier bakom relationship marketing som just kännetecknar intra- och inter- organisationella relationer, har jämförts med SCM för att utvärdera olikheterna dem mellan.

Ur jämförelsen framkom det att SCM konceptet behöver inta ett resursorienterat marknadsperspektiv för att kunna uppnå målsättningen bakom konceptet SCM; att erbjuda kunder ett mervärde. Inom de sociala aspekterna framkom vidare att personal ska agera vänligt och tillförlitligt gentemot sina kunder för att på så sätt vinna marknadsandelar. Interna organisationer bör också arbeta under projekt- och arbetsgrupper för att processer kan arbeta integrerat och ledare uppmanas gå utbildningar inom mänskligt beteende och relationer för att på bästa sätt kunna stödja organisationen till att arbeta tvärfunktionellt. Slutligen kräver integrationen att förtroende upprätthålls mellan parterna och att hänsyn tas till varandra. Slutligen bör samspelet av parterna ses likt en win-win situation.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning.....	4
1.1 SCM och dess fördelar.....	4
1.2 Implementeringssvårigheter.....	4
1.3 Teorierna och den betydliga tvetydigheten.....	6
1.4 Angelägenhet om överensstämmelse inom teorierna.....	7
1.5 Syfte	7
1.6 Disposition	7
1.7 Metod	8
2. Befintliga teorier inom SCM.....	9
2.1 De teknikbaserade teorierna inom SCM	10
2.1.1 Processer dominerar begreppsmässigt	10
2.1.2 ”Hårda” processororienterade förbättringar dominerar konstruktionsmässigt.....	12
2.1.3 Operations management dominerar disciplinmässigt	13
2.2 SCM och 3 olika nivåer	15
2.3. Summering.....	16
3. Teorier om mjuka aspekter.....	17
3.1 Relationship Marketing.....	17
3.2 4 perspektiv inom SCM och logistik.....	22
3.3 Definition av SCM.....	24
4. Analys	25
4.1 SCM och Relationship Marketing.....	25
4.2 Det unionistiska perspektivet	31
4.3 Svar på frågeställningar och syfte	33
5. Avslutande diskussion.....	34
Referenslista.....	36

1. Inledning

1.1 SCM och dess fördelar

Företag som lyckas implementera konceptet Supply Chain Management (SCM) påstås erhålla en rad olika fördelar. Bland de mest påkommande nämns kostnadsreduceringar inom företaget och längst den totala försörjningskedjan, ökade vinster och minskade lagernivåer, minskade ordercykeltider samt en bättre produkttillgänglighet gentemot kunden. (Fawcett et al, 2008 s 36)

Denna sistnämnda faktor är framförallt högst väsentligt i dagens marknad som kännetecknar en både ökad globalisering och konkurrensutsatt miljö (Mentzer et al, 2001 s 2). För att vinna kundens förtroende behöver företag kunna skapa produkter som dels kunden efterfrågar och dels inom den period denna efterfrågas. Nära relationer med leverantörer inom en och samma försörjningskedja skapar utrymme för företag att anpassa sig till kraven marknaden ställer och för att tillfredsställa kundernas förväntning. (Mentzer et al, 2001 s 3)

Andra fördelar SCM utlovar är en tillgänglighet på marknaden, utnyttja tillgängligt kapital på bästa möjliga sätt samt att minska kostnaderna för de logistiska aktiviteterna. I helhet anses SCM skapa värde för samtliga medlemmar inom en och samma försörjningskedja. (Fawcett et al, 2008 s 36)

Med hänvisning till dessa krav och möjligheter som kan erhållas har SCM blivit en angelägenhet bland företag och försörjningskedjor att försöka implementera.

1.2 Implementeringssvårigheter

Konceptet SCM är dock inte problemfritt. Integrationen både intra- och interorganisationellt upplevs vara svårt att uppnå och leder till att konceptet inte kan implementeras. Fawcett et al menar bl. a att företag upplever betydliga svårigheter i att bryta ner de interna silos. Inte heller anses det finnas en standard organisationsform som påvisats kunna användas för att bryta ner dessa interna väggar. Vidare menar de att försörjningskedjans komplexitet är en stor utmaning, likaså att de flesta företag deltar och ingår i flera olika kedjor. Ytterligare att fokusera på relationer i en värld där flera relationer existerar mellan två företag, komplicerar ytterligare ledning och design av försörjningskedjan. (2002 s 22)

Larson, Poist och Halldórsson (2007) påpekar att den mängd svårigheter som observerats inom litteratur för SCM endast utgör en del av de problem som upplevs bland yrkesverksamma ledare. Funktionella silos inom organisationer, interna motstridigheter, avsaknad av ett gemensamt SCM perspektiv och olämplig organisationsstruktur är endast ett axplock av de kritiskt upplevda svårigheter i praktiken. Larsson et al upplyser dilemmat med; ”...executives also report that SCM implementation is more difficult, more expensive, slower, and broader in scope than expected”.

(Larson et al, 2007 s 18). De ställer sig vidare undran; ”*What are the causes of this internal resistance? How can supply chain managers reduce, if not eliminate resistance?*” (2007 s 19).

I påföljande avsnitt sker en närmare beskrivning av hinder som bland berörande yrkesverksamma upplevs försvårar implementeringen av SCM.

13 implementeringshinder

Larson, Poist och Halldórsson (2007) har inom en studie undersökt vad seniora yrkesverksamma ledare inom CSCMP:s medlemskap anser inom området för SCM och logistik. De har inom undersökningen bl. a identifierat ett antal faktorer som informanterna uppfattar kan utgöra hinder för att förverkliga SCM konceptet i verksamheter.

Resultatet av svaren har redovisats i nedan följande kronologiskt listade tabell, där den ”Mean” siffra som varje hinder graderats härleds till en graderingskala från 0 (ingen) till 5 (mycket hög). De objekt som värderats högre än 3 är på så sätt på den höga sidan (av upplevt hinder) medan objekt lägre än 3 är på den låga sidan. (Larson et al, 2007 s 12)

Barrier	Mean*	t**	p-value
Functional silos	3.76	6.358	0.000
Incompatible technology/systems	3.51	4.526	0.000
Lack of a common SCM perspective	3.25	1.864	0.065
Conflict among supply chain members	3.23	1.871	0.065
Inadequate employee skills	3.19	1.687	0.095
Complexity of SCM	3.17	1.495	0.138
Organizational structure	3.17	1.389	0.168
Internal resistance	3.09	0.756	0.451
Cost of implementation	2.98	-0.201	0.841
Lack of electronic connectivity	2.60	-3.328	0.001
Unwillingness to share information	2.50	-3.958	0.000
Customer resistance	2.07	-7.846	0.000
Supplier resistance	1.86	-9.525	0.000

Tabell 1

Supply Chain Management Implementation Barriers (Larson et al, 2007 s 14)

De fem högst listade hinder (funktionella silos, inkompatibel teknologi/system, avsaknad på gemensamt SCM perspektiv, konflikt inom försörjningskedjan, otillräcklig kunskap bland personal) menas ha erhållit en betydligt högre grad jämfört med nivå 3, testnivån. (Larson et al, 2007 s 14)

Något ur tabellen anmärkningsvärt menar Larson et al är att den interna motstridigheten upplevs vara ett betydligt högre hinder jämfört med t.ex. motstridigheter från leverantörer eller kunder. Intern integration som t.ex. tvärfunktionella relationer anses vara mer kritiskt än frågor i interorganisationella karaktär i implementeringsarbetet av SCM. Detta menar Larson et al kan antyda att

managers först och främst behöver prioritera och uppnå intern integration och sen övergå till extern integration. (Larson et al, 2007 s 14) När organisationer väl lyckats övervinna de interna motstridigheterna menar författarna att svårigheter från leverantörer och kunder kommer att avtonas. Avslutningsvis påpekar författarna ytterligare att yrkesutövarna inom försörjningskedjan behöver börja arbeta enligt ett gemensamt perspektiv av SCM - inledningsvis med prioritering på enskilda företag, och därefter sinsemellan betydelsefulla parter inom deras försörjningskedja. (2007 s 19)

1.3 Teorierna och den betydliga tvetydigheten

Det finns många anledningar till varför företag försöker implementera SCM, då konceptet står för betydligt fördelaktiga vinster för verksamheter. Men trots en ökad popularitet av SCM inom både akademi och industri, så utgörs idag denna av en enorm förvirring över dess betydelse (Mentzer et al, 2001 s 2). Stock et al menar att sedan konceptet introducerades i mitten på 80-talet, har konstruktionerna för konceptet utvecklats från ett smalt fokus till idag ett brett och alltomfattande koncept (Stock, Boyer and Harmon, 2009 s 33).

Definitionen av SCM varierar också inom forskningen. Stock och Boyer (2009) konstaterar, genom att identifiera journaler och böcker som behandlar SCM området, att totalt 173 unika SCM definitioner förekommer bland källorna (s 696). Bl. a Stock och Boyer (2009) menar att definitionen ursprungligen enbart inkluderade ett materialflöde, men har med tiden och den ökade populariteten expanderat till att nu även bestå av bl. a service, finans och informationsflöden. Ytterligare beaktade tidigare definitioner enbart ett externt nätverk, men har med tiden också adderats av ett internt nätverk. (s 699).

Likt definitionerna, finns en ytterligare tvetydighet inom ramverken för SCM. Ramverk är en modell som av Näslund och Williamson förklaras fungera som en referens för både forskning och för yrkesverksamma (2010 s 14). Ramverkens relevans är vidare att visa den räckvidd och de ingående kritiska element som ett område består av.

Bl. a Chen och Paulraj påpekar att SCM litteratur behandlat områden som inköp, logistik och transport, marketing, organisationellt uppförande, strategisk ledning, informationssystem, operations management etc. Författarna kommenterar därmed att ett otroligt engagemang har vidtagits för att förstå SCM området. Denna alltför breda överlappning i olika områden markerar ett behov av att SCM behöver en klar definition och ett konceptuellt ramverk för att kunna vidareutvecklas. (2004 s 132)

1.4 Angelägenhet om överensstämmelse inom teorierna

En sådan här tvetydighet har angelägenhet om att, på en närmare plan, få en klar definition över både själva termen och över konceptet, då detta är grundläggande för att kunna utveckla konceptet vidare och identifiera de faktorer som effektivt driver konceptet framåt. Det är också vidare angeläget för industrin, då denna kunskap inverkar på de strategier och tillvägagångssätt företag väljer och använder. (Mentzer et al, 2001 s 3)

Så länge definitionen inte når en acceptans, kommer forskningen fortsätta att utveckla SCM åt olika riktningar, istället för att påbygga och utveckla i en gemensamt överenskommen riktning. Därmed riskerar utvecklingar och hypoteser inom forskningen idag att vara i mindre lämplig riktning. (Stock and Boyer, 2009 s 691)

Slutligen, påpekar Mentzer et al betydelsefullhet inom utbildningssammanhang och att det är viktigt att veta vilken fakultet SCM tillhör. De exemplifierar att ifall konceptet ingår operations management så kommer forskning att riktas på matematiska modeller och utbildning kommer att fokusera på analytiska verktyg, medan ett koncept ingående t.ex. marketing istället skulle fokuserat på möjligheter inom marketing. Idag tillhör konceptet inte någon specifik disciplin utan har istället blivit ett fenomen som vidrör nästintill alla affärsområden. (Mentzer et al, 2008 s 31)

SCM påstås erbjuda betydliga fördelar för företag och försörjningskedjor. I samband med implementeringssvårigheterna inom praktiken, tvetydigheterna inom SCM teorierna och den konstaterade angelägenheten om att teorierna behöver nå en överensstämmelse, avser dessa faktorer gemensamt representera utgångsläget för problematiken inom denna uppsats.

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka kunskap inom den interorganisationella integrationsproblematik och upplevs inom konceptet för SCM. För att kunna förstå denna integrationsproblematik ställs inom uppsatsen två frågeställningar som skall bli besvarade;

1. Vad står begreppet Management för inom teorin för Supply Chain Management?
2. Vilka aspekter kan göra inter- organisationell integration inom SCM mer möjliggörande?

1.6 Disposition

I kapitel 1 beskrivs problematiken om de svårigheter implementering av konceptet Supply Chain Management omringas med som leder fram till uppsatsens syfte och frågeställning. Kapitel 2 fortsätter med en fördjupning inom akademien och de teorier SCM hitintills behandlats med, för att

få en bättre förståelse över hur forskningsdebatten inom SCM har utvecklats och kännetecknar. Kapitel 3 innehåller de teorier som med SCM kommer att jämföras för att ev. kunna bidra konceptet med en förbättring. I Kapitel 4 följer en analys av de utvalda teorierna i samband med SCM och avrundar därefter uppsatsen med en slutsats och summering över de resultat som framkommer ur jämförelsen. Avslutningsvis behandlar kapitel 5 en diskussion av egna tankar och reflektioner över både resultatet och uppsatsens tillvägagångssätt.

1.7 Metod

Uppsatsen är teoretisk och behandlar litteratur inom SCM. Teoretiska uppsatser kan enligt Duffy genomföras på två sätt. En av dem är den källorienterade inriktningen och innebär att arten av de studerade källorna bestämmer de frågor som uppsatsen vidare kommer att styras av. Detta innebär att skribenten intar fältet med inga i förhand bestämda frågeställningar, utan låter källinnehållet styra detta. (2006 s 123) Vid inledande fas av uppsatsen fanns i förhand enbart kunskapen om att företag generellt besitter problem med integrationen mellan företag och att problemet i princip är svårlöst på alla håll. I samband med denna angelägenhet startades en litteratursökning inom fältet och snart hamnade uppsatsens forskningsdebatt inom teorierna för SCM. Efterhand som det klargjordes att forskningen utgör en betydlig förvirring både definitionsmässigt och att den tekniska fokuseringen verkade dominera litteraturen (detta presenteras i påföljande kapitel), växte så småningom uppsatsens frågeställningar fram. Efter en ytterligare djupgående litteraturstudie fastställdes därmed de frågor det inom denna uppsats valts att försöka besvara.

Efter att ha fastställt uppsatsens två frågeställningar fortsatte litteraturgenomgången, fast nu betydligt mer fokuserad och målmedveten. Litteraturläsningen var nu uppdelad i två syften, där den första gäller att utöka kunskap inom teknikens dominans och det andra delsyftet var att utöka kunskap inom sociala aspekter, oberoende av konceptet SCM.

I samband med de alltför olika uppfattningar forskare inom SCM framför inom litteraturen, har hela tiden en kritisk ställning tagits under litteraturstudierna. Eftersom syftet med uppsatsen har varit att kunna bidra med ett förbättringsförslag, har denna kritiska ställning till SCM forskningen setts som en förutsättning för att överhuvudtaget kunna föreslå något bidrag. Ytterligare skäl till den kritiska ställningen är att forskare som t.ex. Benchtel och Jayaram (1997, s 16) förklarar att konceptet har fått en felaktig användning och att få studier har presenterat ett anpassat och applicerbart koncept till yrkesverksamma som försöker implementera SCM. I samband med dessa åsikter verkade det vara uppenbart att den förflutna forskningen har kunskapsluckor. Enligt Duffy betonas dessutom att det vid kritiska analyser är viktigt att inte okritiskt acceptera vad som står i källor, utan att noggrant undersöka materialet ifall eventuell bakomliggande övertygelse kan finnas (s 132). I detta sammanhang skulle detta kunna vara den tekniska trend som verkar ha omringat konceptet. Vid

bedömning av källans pålitlighet ger Duffy exempel på att ställa sig frågan; ”*Pålitlig i vilket avseende?*” (s 132). Trots att de olika forskarna inom SCM både har kvalitativa och kvantitativa metoder inom sina studier och därmed kan anses vara tillräckligt pålitligt, så kan forskarnas utgångspunkter vara avgörande för hur deras forskning bedrivs. Duffy menar att det är viktigt att försöka klargöra vilka utgångspunkter en viss källa har (s 132). Även Friberg menar något liknande och förklarar att kunskap som kommer fram aldrig är neutralt utan beror på det perspektiv forskaren har, där det egna synsättet och den vetenskapliga kunskapen är faktorerna som påverkar forskningsresultatet (2006 s 24).

Eftersom författare sällan enligt Duffy (s 132) presenterar vilka synsätt de har, har litteraturstudien utgjorts av att försöka klargöra vilket av Larson et al:s fyra perspektiv (presenteras i kapitel 3) den särskilda källan kan besitta, eftersom beroende på forskarnas intagna perspektiv inom SCM, kan forskningen ha riktats åt en viss riktning vilket bl. a kan ha medverkat till att forskningsbidraget fått karaktär av ett tekniskt slag.

I samband med bl. a Benchtel och Jayaram:s påpekande om att få studier presenterar applicerbara tillvägagångssätt för hur SCM inom praktiken ska implementeras, följer nästföljande kapitel av en redogörelse för de kunskapsluckor forskningen inom SCM anses besitta.

2. Befintliga teorier inom SCM

I samband med en allt mer ökad popularitet inom konceptet SCM, växer samtidigt integrationsproblematiken mellan företagen och resulterar i att konceptet inte kan appliceras och företag lyckas därmed inte ta del av alla fördelar som detta koncept annars har att erbjuda.

SCM påstås brista inom kunskaperna både definitionsmässigt och gällande ett regelverk. Definitioner flödar därmed åt olika riktningar och olika ämnen påstås ingå inom de flertal olika ramverk som presenteras inom SCM. I samband med den förvirring detta skapar inom verksamheterna blir det svårt att driva konceptet då generella riktlinjer för implementeringen saknas. Därmed är konceptet idag i behov av en klarhet.

Följande kapitel består av en närmare granskning av den litteratur som finns inom konceptet för SCM. Hur ser dagens forskningsläge ut inom konceptet? Kan det eventuellt finnas områden som brister inom den hitintills framlagda forskningen, där t.ex. en del aspekter inte är rättvist med verklighetens faktiska förhållande, och möjligtvis på så sätt ha resulterat i att integrationsproblematiken uppstått? Följande avsnitt behandlar och försöker svara på dessa frågeställningar.

2.1 De teknikbaserade teorierna inom SCM

Burgess, Singh och Koroglu (2006) gör en undersökning om hur forskning inom SCM bedrivits. Genom att studera befintlig litteratur som konceptet omringats av, presenterar författarna ett antal intressanta och utmärkande särdrag som konstateras vara påfallande. Dessa enligt Burgess et al utmärkande särdrag kommer från tre stycken huvudområden som vidare också har varit utgångsläget för denna uppsats. Dessa är; det begreppsmässiga området av SCM, konstruktionen av SCM, och disciplinbasen av SCM. En närmare presentation av vad dessa huvudområden består av och vilka särdrag Burgess et al (2006) ur dessa kunde konstatera följer i detta avsnitt.

2.1.1 Processer dominerar begreppsmässigt

Denna grupp fokuserar på vilket område SCM agerar inom. Gruppen består av totalt fyra kategorier och är följande;

Aktiviteter - menar att SCM består av en individuell funktion som ingår i en process,

Processer - menar att SCM består av en kedja bestående av relaterade aktiviteter,

System - menar att SCM är en serie av relaterade processer, ingen direkt sammanlänkning av processerna,

Övrigt - är en djupare analys som beaktar bl. a sociologiska, psykologiska och filosofiska koncept.

Conceptual schema	Articles Reference numbers (see Appendix for bibliographic details)	Count
Activity	[10, 33, 35, 44, 45, 50, 59, 62, 92, 94]	10
Process	[1-3, 5, 6, 13-22, 24, 26, 28-31, 34, 36, 39-41, 43, 46, 47, 49, 51, 55, 56, 60, 63-73, 75, 77, 78, 81, 83-85, 87, 89, 93, 95-97, 99]	59
System	[4, 7, 9, 23, 25, 27, 32, 37, 38, 42, 48, 52-54, 57, 58, 61, 67, 80, 82, 86, 88, 90, 98, 100]	25
Other	[67, 74, 89, 91]	4
None	[8, 11, 12, 76, 79]	5
Total		103 ^a

Tabell 2

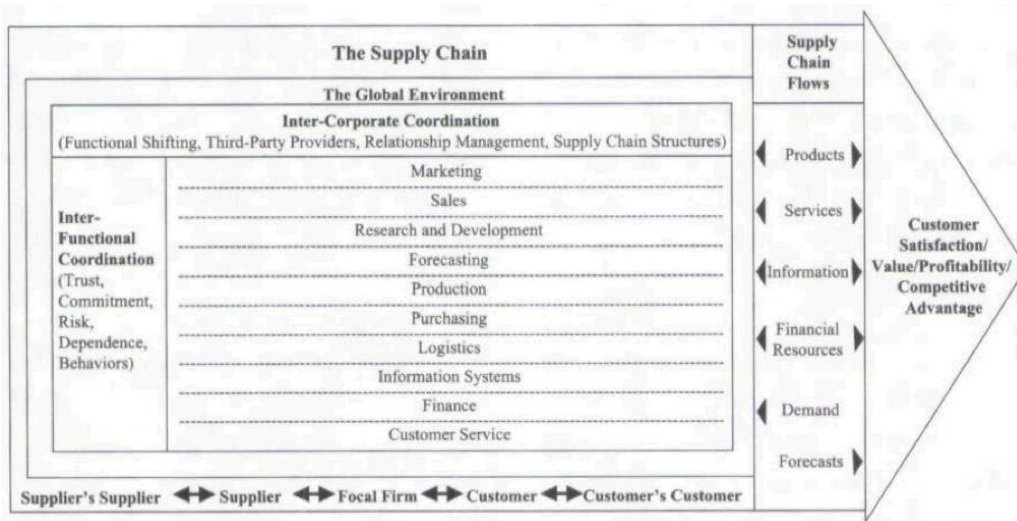
Conceptual framing of SCM (Burgess et al 2006, s 709)
(röd inramning är tillagt)

Ur tabellen kunde Burgess et al konstatera att en majoritet av artiklarna anser SCM består av processer (2006 s 708). Processernas dominans kan konstateras genom att ytterligare undersöka två förekommande ramverk (Naslund och Williamson, 2010 s 13) inom SCM. Dessa är Mentzers modell och GFCS modellen.

Mentzers modell

Mentzers modell förklarar att SCM består av ett flertal olika verksamhetsprocesser; marketing, försäljning, forskning och utveckling, prognos, produktion, procedurer, logistik, informations teknologi, finans och kundservice. Processerna menas ska vara koordinerade både inom och mellan

organisationerna, för att på så sätt uppnå ett effektivt flöde bestående av produkter, tjänster, finansiella resurser samt olika typer av information. (Mentzer et al, 2001 s 18)

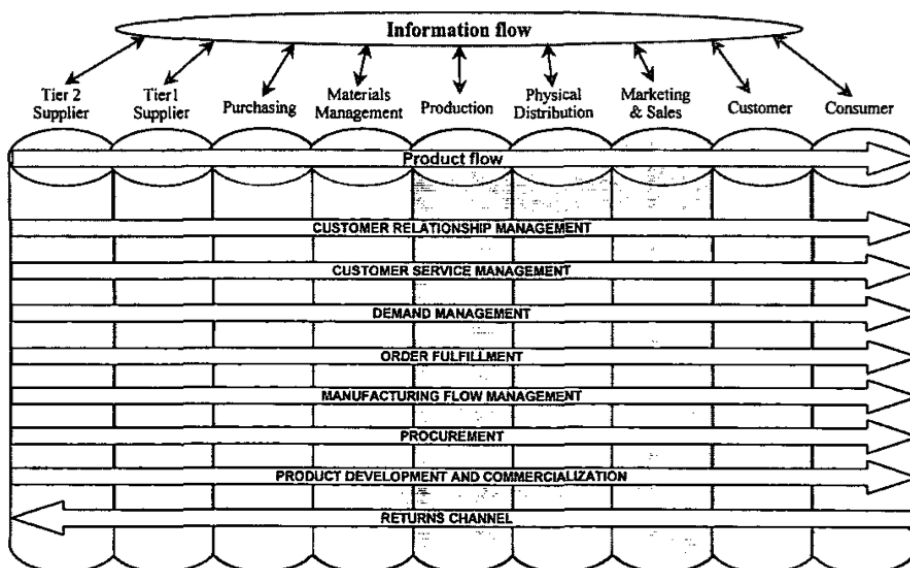


Modell 1

A Model of Supply Chain Management (Mentzer et al, 2001 s 19)

GSCF modellen

Ytterligare GSCF modellen anser att SCM består av ett flertal olika processer. Modellen bygger på totalt åtta verksamhetsprocesser, vilka är; management av kundrelationer, management av kundservice, management av efterfråga, order tillfredsställelse, management av tillverkningsflöde, olika procedurer, produkt utveckling och kommersialisering samt ett retur flöde. Även här anses det att processerna ska vara samordnade inom och mellan organisationerna längst hela försörjningskedjan. (Cooper et al, 1997 s 10)



Modell 2

A Framework of Supply Chain Management (Cooper, Douglas, Lambert and Pagh, 1997 s 10)

Burgess et al konstaterade alltså att forskare inom SCM anser att konceptet består av processer som utgörs av olika involverade aktiviteter. Genom att granska två av de mest förekommande ramverken kan det även ur dessa påstås att processerna utgör en central plats inom SCM. Uppsatsen fortsätter nu vidare med de upptäckter Burgess et al gjort ur artiklarna som studerades inom SCM.

2.1.2 ”Hårda” processorienterade förbättringar dominerar konstruktionsmässigt

Burgess et al identifierar inom denna grupp vilka konstruktioner SCM konceptet består av. Gruppen består av totalt sju konstruktioner och är följande;

Ledarskap - angriper SCM ur ett strategiskt perspektiv och påpekar ett behov av att involvera ett aktivt senior ledningsteam

Intra- och inter- organisationella relationer - fokuserar på typer av sociala och ekonomiska beroenden mellan intressenter både inom och mellan organisationer

Logistik - omfattar aktiviteter gällande förflyttning av material inom och mellan företag i försörjningskedjan

Processorienterad förbättring - ett processbaserat utgångsläge som betonar interaktion inom och mellan organisationer samt strävan om att detta ständigt förbättras

Informationssystem - betonar kommunikation både inom och mellan organisationer

Business resultat - fokuserar på resultat ett företag kunnat prestera med hjälp av en stark SCM orientering

Övrigt - annat

(Burgess et al, 2006 s 709)

Mjuk och Hård gruppering

Konstruktionerna inom SCM kan vidare delas upp i två kategorier: en ”mjuk” människo- fokuserad konstruktion och en ”hård” system- fokuserad konstruktion.

Den mjuka konstruktionen behandlar sociala relationer och är i närmare detalj de ovanstående områdena: ledarskap och intra- och inter- organisationella relationer.

Den hårda konstruktionen behandlar teknologiska och infrastrukturella frågor och är i närmare detalj områdena: logistik, processorienterade förbättringar, informationssystem och business resultat. (Burgess et al, 2006 s 709)

		Articles	
	Construct	Reference numbers (see Appendix for bibliographic details)	Count
Soft	Leadership	[13, 47]	2
	Intra-organizational relationships	[4, 13, 42, 69]	4
	Inter-organizational relationships	[2, 3, 5, 9, 13, 15-17, 20-22, 25, 27, 30-32, 37, 46, 47, 49, 52, 55, 58, 61, 68, 71, 74, 77, 78, 84, 89, 90, 96, 98, 100]	35
Hard	Logistics	[6, 9, 12, 38, 42, 43, 50, 53-55, 61, 65, 69, 70, 73, 76, 99]	17
	Process improvement orientation	[3, 7, 8, 10-12, 14, 16, 18, 19, 21-26, 28-30, 32, 36, 39-41, 43, 45, 48, 51, 52, 55, 59, 60, 63, 66, 75, 77-79, 83, 84, 87, 89, 93-97, 99, 100]	49
	Information systems	[1, 9, 17, 23, 50, 52, 56-58, 62, 64, 77, 80-82, 86, 92, 98]	18
	Business results & outcomes	[15, 33-35, 38, 42, 44, 47, 48, 50, 72, 93]	12
	Others	[67, 85, 88, 91]	4
	Total		141 ^a

Tabell 3

Constructs of SCM (Burgess et al, 2006 s 710)
(soft och hard orden är tillagt)

Ur denna tabell och huvudgrupp konstateras att framförallt inom den hårda kategorin har ett dominerat antal artiklar forskat inom konstruktionen processororienterade förbättringar. Nästföljande populära konstruktion visas vara inom den mjuka kategorin, närmare bestämt den inter-organisationella relationen, där totalt 35 av 41 artiklar ingår denna konstruktion. (Burgess et al, 2006 s 710) Dock framför Burgess et al att detta område för inter- organisationella relationer, som tidigare nämnt borde behandla ett människorelaterat område faktiskt visar sig behandla relationer mellan företag med ytterst liten eller exklusive fokusering på det människorelaterade området. De påpekar i samband med detta att de två övriga konstruktionerna ledarskap och intra-organisationella relationer har studerats inom ytterst få artiklar. (Burgess et al, 2006 s 710) Vidare menar de med hänvisning till denna betoning på processororienterade förbättringar och den ytterst minimala mängden forskning inom mjuk- kategoriserade konstruktionen, att aspekter i sociala slag har försumrats i både bredd och djup inom forskning av SCM. (Burgess et al, 2006 s 716)

Burgess et al anger alltså här att SCM forskningen kan delas upp i de två kategorierna hårt och mjukt. Vidare anses konceptet utgöra forskning som behandlar de hårda aspekterna logistik, processororienterade förbättringar, informationssystem och vinstresultat.

Ett sista avsnitt av Burgess et al:s undersökning inom artiklarna presenteras härnäst.

2.1.3 Operations management dominerar disciplinmässigt

Denna grupp fokuserar på vilket område (disciplin) och dess relaterade aktiviteter SCM består av.

Gruppen består av totalt åtta utvalda enligt Burgess et al (2006) relevanta discipliner och framgår i denna tabell;

Discipline	Articles Reference numbers (see Appendix for bibliographic details)	Count
Marketing/services	[3, 43, 47, 50, 83, 85, 91]	7
Logistics	[5, 38, 42, 49, 51, 53-55, 65, 66, 72, 73, 76, 87, 96]	15
Purchasing	[8, 16, 20, 26, 28, 31, 34, 35, 40, 44-46, 48, 58, 60, 68, 73, 75, 84, 95, 96]	21
Strategy	[4, 6, 10, 12, 13, 15, 19, 20, 24-26, 31, 33, 37-39, 41, 55, 64, 66, 77, 90]	22
Psychology/sociology	[2, 13, 22, 37, 47, 55, 59, 80, 90, 100]	10
Finance/economics	[19, 25, 29, 38, 45, 55, 63, 79, 82, 90, 97]	11
Information/ communication	[1, 9, 17, 23, 45, 50, 52, 56-58, 62, 64, 80, 81, 86, 92, 94, 98]	18
Operations management	[7, 11, 14, 16, 18, 19, 21-23, 27, 30, 32, 36, 38-41, 43, 48, 70, 71, 73, 77, 78, 84, 96]	26
Others	[61, 67, 69, 74, 87-89, 93, 99]	9
Total		139 ^a

Tabell 4

Discipline bases (Burgess et al, 2006 s 711)
(röd inramning är tillagt)

Denna klassificering av discipliner visar att operations management är den dominerande disciplinen inom artiklarna. Denna definieras enligt Burgess et al med att vara aktiviteter involverat i en förädlingsprocess från råmaterial till en produkt (Burgess et al, 2006 s 711). Ytterligare ur en intervjuundersökning genomfört av Fawcett och Magnan (2002) där syftet är att få kunskap över vad det i praktiken inom yrkesverksamma involverade managers finns för åsikter gällande denna implementering av SCM, får man fram att 8 av 10 managers automatiskt, i en operationell karaktär definierar SCM; ”*managing the flow of materials from the `suppliers' supplier to the customers' customer*” (s 349). Burgess et al påpekar att även här, inom discipliner, beträffande de mjuka och hårda konstruktionerna, har ytterst få artiklar behandlat psyko- sociologiska områden som t.ex. Kooperation, kvalitet på relationer och förtroende. (2006 s 711)

Med tanke på att operations management, enligt statistiken av Burgess et al (2006) är den dominerande disciplinen SCM forskningen fokuserat inom, anses det här en angelägenhet om att utöka kunskapen om vad denna disciplinen egentligen omfattar. Följande avsnitt behandlar detta.

Operations Management

I ett forskningsarbete genomfört av Mentzer, Stank och Esper (2008) definieras operations management enligt författarna; ”*applying analytical tools and frameworks to improve business processes that cross internal functional boundaries.*”. Inom de interna processerna förklaras; logistik, marketing, och produktion vara inkluderade, och det är också just dessa processer, det enligt definitionen menas, ska försöka koordineras genom att ev. interna väggar - funktionella silos rivs ner för att låta processerna förbipassera genom funktionerna. Det övergripande målet med operations management handlar enligt Mentzer et al (2008) alltså om att uppnå koordination bland dessa tvärfunktionella processer inom ett företag. (2008 s 36)

Mentzer och hans två kollegor riktar alltså in sig på området operations management. De förklarar att syftet med operations management är att försöka uppnå intern integration inom organisationernas processer, och förklarar vidare att de interna processerna är områdena logistik, marknadsföring och produktion. Dock framför de inte hur denna interna integration inom dessa processer ska skapas där de funktionella väggarna är upplösta. Därmed anses det här saknas riktlinjer för hur organisationer ska tillämpa SCM, och kan på så sätt vara en av orsakerna till att de funktionella silosen som Larson et al presenterade (tabell 1) uppstår.

Ytterligare, tycks det vara märkligt att trots en ingående studie inom interna processer har behandlats - så verkar discipliner som psyko- sociologiska områden även här inte ha uppmärksammats. Med tanke på att författarna förklarar att avsikten med deras studie är att fungera som en vägledning för hur processer inom ett företag kan koordineras – anses det att en beaktning borde göras på personal, som är den mänskliga resursen som faktiskt ingår både inom en organisation och också de tvärfunktionella teamen (Grönroos, 1996 s 9). Detta faktum innebär att Mentzer et al (2008) inom konceptet och räckvidden för SCM verkar utesluta discipliner som beaktar frågor inom psykologi och sociologi. Däremot har logistiken uppmärksammats, som för övrigt ingår inom Burgess et al:s hårt kategoriserade konstruktion. Mentzer et al:s version av operations management, kan därmed, likt de hårt kategoriserade artiklar som Burgess et al studerade, anses verka fokusera på mer hårda faktorer, som utesluter mänskliga aspekter.

De hårda aspekterna inom forskningen för SCM styrks alltså bl. a genom den dominerande forskningen på processer (tabell 2 och tabell 3) och disciplinen operations management (tabell 4 och Mentzer et al), som involverar och fokuserar på processen som rör produkters förädling från råmaterial till produkter. Ytterligare Fawcett och Mangan (2002) framförde samma påpekande där även de yrkesverksamma ansåg SCM berör en förädlingsprocess där styrning av ett materialflöde från ursprunglig källa till slutkonsument är vad som fokuseras.

2.2 SCM och 3 olika nivåer

Fawcett och Mangan (2002) är kritiska till tillståndet inom SCM och beskriver att tre nivåer av SCM kan särskiljas, där nivå ett är lägst (minst avancerad) och tre högst (mest avancerad). De menar att SCM;

(1) I en mest simpel form av SCM kan ses likt nyare informationsteknik med syfte att förbättra kvalitet och utbyte av data mellan försörjningskedjans medlemmar. Författarna anser att trots attraktiv och möjligen något förbättrade prestationer denna kan skapa, är denna fas alltför förenklad och sällan möjliggör för uppsatta mål.

(2) I en mer komplicerad omfattning kan områden som möjliggör närmare relationer mellan försörjningskedjans medlemmar tilläggas SCM. Sådana områden är framförallt informationssystem, integrerande inter- organisationella processer, gemensamma mål, mätsystem och risker samt ledare med erfarenhet inom tvärfunktionella området. Trots att majoriteten av managers är överens om dessa områden, saknas utvecklade ramverk av försörjningskedjan samtidigt som strategier ofta är ad hoc och fragmenterade.

(3) SCM, som mest sofistikerad, bygger på ovanstående två nivåer men adderas här ytterligare en SCM kultur eller filosofi som vägleder vid beslutsfattning. En verklig försörjningskedja menas stödjer en skapelse av supply chain team i höga klasser där rätt team medlemmar valts och lämpliga relationer skapats. Två kritiska faktorer för att uppnå denna avancerade nivå av SCM är: supply chain design och supply chain integration.

Enligt Fawcett och Magnan är företag för närvarande aktiva i den första nivån av SCM. De menar att majoriteten av företag prioriterar tekniska lösningar och tror förbättrad kapacitet inom informationsområdet kommer skapa ökad produktivitet. En del av tidiga användare av SCM har enligt författarna upptäckt att verklig samverkan handlar om aktiviteter som går utöver utbyte av information. (2002 s 358)

Fawcett och Magnan för alltså fram åsikten om att företagen idag befinner sig på den lägst avancerade nivån av SCM konceptet. Det innebär att företag inte fullt ut har lyckats tillämpa konceptet inom organisationen utan rör endast ytligt vid området. Detta menas sker genom att ha implementerat informationsteknik och via den vägen försöker upprätthålla integrationen. Författarna resonerar att företag tror att teknikbaserade lösningar kommer generera den integrationen, men verklig integration menar de åstadkoms dock genom andra aspekter än dessa teknikprioriteringar. Har möjligtvis Burgess et al en poäng med att anta att SCM inte involverar de sociala aspekterna? Skulle just detta område möjligtvis kunna bidra till att integrationen kan skapas inom organisationerna? Vad för slags aspekter skulle ytterligare isåfall behöva tilläggas inom konceptet för att hamna i det tredje stadiumet Fawcett och Magnan förklarar? Det är detta området uppsatsen vidare har som syfte att försöka besvara.

2.3 Summering

SCM konceptet utgörs inom forskningen av de teknikbaserade områdena. Detta konstateras ur Burgess et al där dominerad forskning varit på logistik, processorienterade förbättringar, informationssystem och vinstresultat. Vidare ansågs SCM vara likgiltigt med ett materialflöde av en förädlingsprocess av produkter från ursprunglig källa till det att slutkonsumenter erhåller produkterna.

Då enligt Burgess et al de mjuka, sociala aspekterna som behandlar ledarskap, intra- och interorganisationella relationer inte forskats i en stor omfattning, anses härmed att det finns potential i att se närmre på framförallt dessa områden. Kanske behöver den teknikfokuserade forskningen bromsas ned ett tag och täcka in de sociala aspekterna? Dessutom skulle forskning som studerar mindre populära områden kunna vara fördelaktigt för att integrationsproblematiken ska kunna lösas eftersom sannolikhet kan finnas att det är den tekniska fokuseringen som orsakar till att problemen med integrationen uppstått och inte kan lösas. Varför inte beakta de sociala aspekterna? Kanske kan utvecklingsmöjligheterna finnas ur teorier som förespråkar dessa områden? Ytterligare betonade Larson et al att de interna motstridigheterna (bl. a funktionella silosen) upplevdes vara större problem än de externa och härmed anses det interna området vara ett angeläget område som behöver prioriteras. Larson et al förklarade vidare också att ifall de interna problemen kan lösas, så kommer också de externa problemen att mildras och utgöra mindre problem.

Och ytterligare Fawcett och Magnan anses vara i samma riktning som dessa nämnda och ansåg att verklig integration handlar om andra aspekter än de teknikbaserade lösningarna, och menade bl. a relationer, gemensamma mål, lämpliga ledare möjliggör närmare upprättande av konceptet.

Uppsatsen följer härmed vidare inom dessa upplysta punkter som forskarna framfört, för att på så sätt försöka få en lösning på integrationsproblematiken.

3. Teorier om mjuka aspekter

3.1 Relationship Marketing

En teori som berör intra- och interorganisationella relationer, gemensamma mål samt där interna aspekter prioriteras är relationship marketing. En närmare beskrivning om vad och vilka ytterligare aspekter denna förespråkar följer härnäst.

Från transaktion till resursorientering

Transaktionsorienterad marknadsföring är inom företag en tidigare riktlinje eller organisationsstruktur som kännetecknar ett kunderbjudande av färdigproducerade produkter eller tjänster. Företag under denna struktur utgörs av tre huvudparter: marketing och/eller försäljningsavdelning, marknaden och produkten. Företagens kunder (individuella kunder, organisationer, leverantörer etc.) behandlas vidare på en allmän bas i form av en marknad, och är inom dessa verksamheter anonyma individer. Vidare ges order och ansvar för god företagsbild och kundservice till vissa utvalda medarbetare inom organisationen.

Denna riktlinje anses av Grönroos inte är lämplig i en konkurrensutsatt situation, som kännetecknar krav som högre värde på: kärnprodukter, service relaterat till produkten, tillförlitlig relation med kunder, leverantörer, distributörer etc. eftersom fokus här är på interna kriterier och inte på kunder eller marknader. (Grönroos, 1996 s 6)

En mer rättvisande riktlinje för dagens marknadssituation menas representeras av relationship marketing. Denna kännetecknar kunder som får utrymme att träda fram och bli behandlade på en individuell bas. Tillverkning och tidigare lagd prioritet kring fysiska produkter upphör i stort sätt (tillverkning sker fortfarande, men det värde som ska erbjudas kunder är riktat mot kringliggande faktorer). Produkten betraktas endast vara en hopsättning av ett antal resurser, som av vilka företag som helst kan sammansättas och erbjudas kunden. Sådana produkter upplevs inte vara märkvärdiga av kunderna utan krävda faktorer för framgång är att tillägga ytterligare värdeskapande egenskaper till den fysiska produkten, ett totalt tjänsteerbjudande. Detta tjänsteerbjudande ska tillfredsställa kundens behov, önskan, och förväntningar och möjliggörs oftast under en längre tidsperiod.

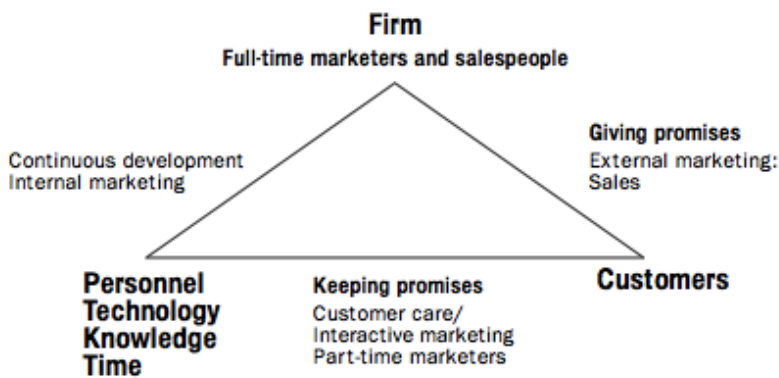
Relationship marketing förklaras vara lämplig för alla typer av verksamheter, oberoende av den verksamhetstyp företagen verksamar inom, då fokusering istället är att kunna styra s.k. nyckelresurser som gemensamt står för skapelsen av det totala tjänsteerbjudandet som kunden erbjuds. Dessa nyckelresurser menas bestå av fyra typer, dessa är inklusive själva kärnprodukten (den fysiska); personal, teknologi, kunskap och tid. Den personal som är involverad anses framförallt ha en effekt på den totala kvalitet och tillfredsställelse som kunden upplever. (Grönroos, 1996 s 7)

Nedanstående två figurer demonstrerar den dramatiska förändringen inom marknadsföringen.



Figur 1

The product- oriented marketing perspective: a transaction marketing approach (Grönroos, 1996 s 7)



Figur 2

The resource- oriented marketing perspective: a relationship marketing approach (Grönroos, 1996 s 7)

Relationship Marketing definieras övergripligt med att identifiera, bilda, upprätthålla och förbättra relationer med kunder och andra intressenter mot ett ändamål där alla involverade parter mål tas i hänsyn och uppnås. Denna handlingskraft menar Grönroos kommer skapa tillitsfulla relationer mellan de involverade parterna och menas är nödvändigt då transaktionen mellan produkt och pengar inte längre kännetecknar eller är lämpligt i dagens marknad.

Inom relationship marketing menas vidare att intern marknadsföring (de fyra resurserna) är ett kritisk område då denna dels ser till att ”utrusta” företaget med att kunna skapa och upprätthålla dessa nya relationer, och dels då dessa resurser är en ersättning av företagets tidigare producerade produkter. Företagen behöver förbereda sig, implementera och uträtta ett antal nödvändiga aktiviteter för att på bästa sätt kunna möta den omvärld de integrerar med (kunder, distributörer, leverantörer, partners etc.). Totalt tre strategiska huvudområden förklaras behöver upprättas för att på bästa sätt kunna möta och integrera med omvärlden:

1. Företag är serviceverksamheter

Alla typer av företag, allt ifrån tillverkare, återförsäljare, tjänsteverksamheter eller vilka leverantörer som helst, behöver enligt relationship marketing vara medveten om att kunder idag behöver erbjudas ett mervärde, utöver en teknisk lösning som består av en produkt, en industriell utrustning eller en tjänst. Detta mervärde menas ska adderas på den tekniska lösningen.

Detta ytterligare behov av mervärdet beror på att kunder inte längre efterfrågar de tekniska lösningarna, utan söker efter ett totalt tjänsteerbjudande som består av dels den tekniska lösningen men också av kringliggande extra element till denna lösning. Detta kan vara alltifrån information om hur produkter på ett så säkert sätt som möjligt ska användas, leveranser, installationer, uppdateringar, reparationer etc. och kan därmed liknas som ett extra tillägg på själva

kärnprodukten. Hela detta paket krävs dessutom ska kunna erbjudas kunden på ett vänligt, trovärdigt och på ett tidsmässigt rätt sätt. Kunderna behöver känna att de gör en bra affär när de ska använda företagets produkter.

En produkt är en fysisk vara eller en tjänst. Inom relationship marketing anses det att erbjuda kunder endast detta idag enbart betraktas vara ett av alla de delar av det totala tjänsteerbjudandet. För ett tillverkande företag, är denna fysiska produkt givetvis en kärnprodukt för deras verksamhet, men ur ett helhetsperspektiv och det totala tjänsteerbjudandet är denna fysiska produkt snarare ett ”förkrav” och endast en del av det totala tjänsteerbjudandet. Det menas vidare sällan räcka att endast erbjuda kunden denna fysiska produkt på dagens konkurrensutsatta marknad. Betraktas erbjudandet till kunden likt ett värde menar förespråkaren bakom relationship marketing att företag kan skapa framgångsrika erbjudanden.

Företag behöver utöver kärnprodukten, ytterligare styra fyra olika element, och detta bättre än konkurrenterna, för att vinna marknadsandelar. Grönroos menar att det sällan är den fysiska produkten som skapar missnöjda kunder, utan orsakas av kringliggande faktorer av kärnprodukten. Det handlar därmed om att konkurrera med det totala tjänsteerbjudandet, där kärnprodukten endast är ett element, eller en tjänst av det totala erbjudandet. Detta leder vidare till en övergång från fokusering på att produkten är det dominerande elementet av erbjudandet, till att erbjudandet nu är att styra resurserna: människan, tekniken, kunskapen och tiden för att skapa ett framgångsrikt erbjudande.

Företag som inte anpassar sig till detta och arbetar enligt att kärnprodukten är det dominerande elementet inom kundererbjudandet, kommer enligt Grönroos att kollapsa. (Grönroos, 1996 s 9)

2. Företaget styrs enligt ett processororienterat perspektiv

Kunder söker efter ett tjänsteerbjudande som tillför dem ett värde. För att kunna upprätthålla en relation med kunderna krävs enligt relationsmarknadsföringen att företag har skapat en intern organisation där funktioner och avdelningar arbetar under samspel eftersom det är de olika funktionerna som adderar produkten ett värde. Exempel på sådana värdeskapande aktiviteter är: skapelse av den fysiska produkten, leverans, fakturahantering, dokumentation av produkten, hantering av retur etc. Alla dessa delprocesser behöver koordineras och styras som en gemensam process, och bör endast vara inkluderat av aktiviteter som verkligen skapar ett värde för kunden.

Motsatsen till denna processororientering är funktionella organisationer som kännetecknar de funktionella silosen Larson et al (2007 s 14) tidigare påpekat visats framträda bland de organisationer som försökt inrätta konceptet Supply Chain Management. Dessa organisationer kännetecknas enligt Grönroos med avdelningar som är specialiserade och strävar efter egna

uppsatta mål och avstår i stort sätt från samspel med organisationens övriga avdelningar. Sådana funktioner anses vidare inte helt säkert arbetar i enlighet med att kunna tillfredsställa de framtida kunders behov och önskemål eftersom dessa avdelningar endast förmår skapa en del av det totala tjänsteerbjudandet, jämfört med en process som skapar ett totalt tjänstepaket. Ett exempel på ett sådant suboptimerat erbjudande är en utomstående teknisk lösning och en kostnadseffektiv transport, som egentligen ur en återförsäljares perspektiv kan vara ett perfekt erbjudande, men kan ur slutkonsumentens synvinkel betraktas likt en lågvärdig produkt och otillförlitlig säljare, då dessa delprocesser inte säkert uppfyller kundens önskemål genom att supporta det totala tjänsteerbjudandet.

För att angripa dessa funktionella organisationers silos anges av Grönroos åtgärder som projekt- och arbetsgrupper inom organisationen där medarbetare representerat från olika avdelningar arbetar gemensamt i en horisontell riktning. Dessa företag har utsuddat gränserna mellan företagets olika avdelningar inkl försäljning och marknadsföringsavdelningar, där medarbetarna utöver egna arbetsuppgifter betraktas vara deltids- marknadsförare, är organiserade och styrda som värdeskapande processer som möjliggör och upprätthåller relationer. (Grönroos, 1996 s 10)

3. Företaget upprättar partnerskap och nätverk

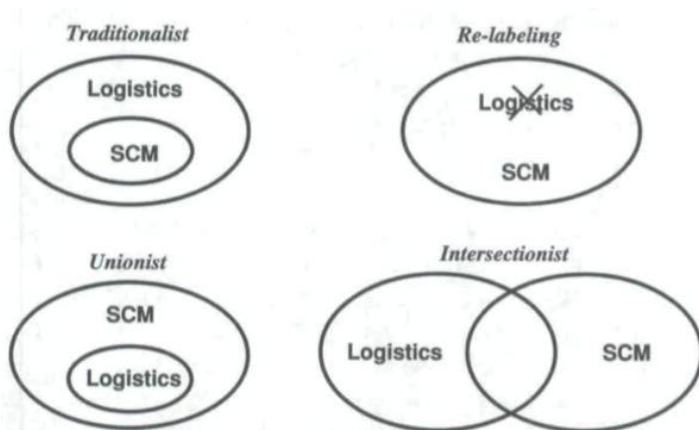
I samband med att fokus inom relationsmarknadsföringen är på integration mellan olika individer eller företag betraktar parterna varandra likt en win-win situation, istället för en win-lose tävlingsinriktad syn. En win-win situation är vidare det enda perspektiv som kan möjliggöra för företag att gemensamt skapa kunden ett totalerbjudande eftersom företag på egen hand inte förmår försörja kunder alla de behov de önskar. Att som företag, på egen hand försöka tillfredsställa alla krav kunder ställer är både för dyrt och kräver oerhört mycket kunskap och resurser för att producera.

Ett mer effektivt och vinstgivande alternativ är därmed att företag finner partners som kan komplettera totalerbjudandet som krävs för att skapa relation med kunderna. En nyckelfaktor inom relationsmarknadsföringen är ett förtroende mellan nätverksparterna eftersom samarbetet annars kan anses icke- övertygande. (Grönroos, 1996 s 10)

Vidare presenteras nu fyra perspektiv som av Larson et al (2007) anses inrymma inom SCM. Det är fyra perspektiv som kan vara direkt avgörande för implementeringen av SCM inom företag då den menas påverka både vad och hur omfattande implementeringen av konceptet sker. Då syftet med uppsatsen är att försöka bidra med kunskap över hur integrationsproblematiken skulle kunna lösas, anses därmed denna modell med de fyra perspektiven vara angelägna i sammanhanget.

3.2 4 perspektiv inom SCM och logistik

Larson et al (2007) har av nuvarande litteratur inom områdena SCM och logistik sammanställt ett diagram som illustrerar totalt fyra möjliga kombinationer som de två områdena gemensamt kan ingå. Dessa är: traditionalist, re-labeling, unionist och intersectionist.



Figur 3

Perspectives on Logistics vs. Supply Chain Management (Larson, Poist and Halldórsson, 2007 s 3)

Traditionalist

Traditionalist perspektiv positionerar SCM som en funktion av logistikområdet. Ett exempel på ett sådant sammanhang som litteraturen presenterar, förklarar Larson et al (2007), är en observation av de två kända forskarna Stock och Lambert (2001) där logistikgrupper förklarats visar tendens på att betrakta SCM likt en logistikfunktion som beaktar kunder och leverantörer. SCM inom detta perspektiv menas är i slag av ett antingen externt- eller interorganisationellt fokuserad logistikfunktion. (Larson et al, 2007 s 4)

Re-labeling

Re-labeling perspektivet förklaras enbart vara ett namnbyte och övergång från tidigare logistik till nu SCM. Ett exempel ur litteraturen som Larson et al (2007) här anger är kommentaren av Jones och Riley (1985) om att tekniker inom SCM fokuserar på att planera och kontrollera ett materialflöde från leverantörer till slutkonsumenter. Ytterligare ett exempel av Larson et al är ett antagande Simchi-Levi, Kaminsky, and Simchi-Levi (2000;2003) uttalar om att det inte finns skillnader mellan logistik och SCM. De förklaras vidare ha betraktat termerna supply chain och logistknätverk synonymt.

Re-labeling perspektivet är ett ytligt närmande, och ett mycket begränsat perspektiv av SCM eftersom SCM betraktas vara logistik. (Larson et al, 2007 s 4)

Unionist

Unionist perspektivet uttrycker, tvärtemot traditionalist, att istället logistiken är en funktion av SCM. Larson et al exemplifierar forskarutlåtanden av bl. a Giunipero och Brand (1996) som anser att SCM består av mer än logistik.

Vidare tillägger Larson et al beskrivningen att SCM består av ett flertal funktionella områden, som t.ex. inköp, logistik, operations och marknadsföring. De nämner och redogör några ytterligare anhängare och deras utlåtande inom perspektivet, som nämnvärt är kända namn inom SCM utvecklingen:

Lambert, Cooper och Pagh (1998) förklarar definiera SCM bestående av totalt åtta integrerade nyckelprocesser som tillsammans menas adderar kunder och leverantörer ett värde genom att skapa produkter, service och information. Enligt Larson et al visar Lambert och hans kollegor inslag på att inkludera logistik, inköp, operations management och marketing inom deras definition av SCM.

Mentzer et al (2001) förklarar, ytterligare av Larson et al, betrakta SCM bestå av intra-organisationella funktionerna: marketing, försäljning, forskning och utveckling, prognosberäkning, produktion, inköp, logistik, informationssystem, finans samt kundservice.

Supply Chain Council (SCOR modellen) anses slutligen av Larson et al, betrakta SCM med inköp, in- och utgående logistik och produktion/operations.

Unionist perspektivet är ett både brett och djupt perspektiv av SCM eftersom SCM här betraktas inkludera alla de element (strategiska och taktiska) som kan ingå olika funktionella områden. (Larson et al, 2007 s 4)

Intersectionist

Intersectionist perspektivet förklarar vara en uppdelning av aktiviteter som de två områdena SCM och logistik bör ansvara över, där SCM anses bör prioritera frågor inom strategiskt och integrativa slag inom t.ex. funktioner som inköp, logistik, operations och marketing, medan logistiken uppdelas inom både strategiska och taktiska beslut som t.ex. förhandling av en ny 3PL leverantör (strategiskt) eller plockning och packning inom lagerhållning (taktiskt). SCM anses vara det initiativ som ser till att koordinera de tvärfunktionella aktiviteterna genom försörjningskedjan.

Litteratur, som enligt Larson et al har betonat detta perspektiv, är bl. a Giunipero och Brand (1996) med kommentar och förklaringen att SCM inte är enbart logistik, utan en bred strategi som korsar processer både inom och genom kanaler. Ytterligare ett exempel av Larson et al är utlåtandet av Rich och Hines (1997) om att området är en korsad väg där flera akademiska discipliner har behandlats. (Larson et al, 2007 s 5)

De fyra perspektivens bredd och djup inom SCM

Enligt Larson et al varierar, som ovan förklarat, de fyra perspektiven gällande hur brett (narrow/broad) och djupt (shallow/deep) de berör SCM. Unionism och intersectionism menades vara breda då de inkluderar flera funktioner inom konceptet för SCM, medan traditionalism och re-labeling är smala då SCM enbart betraktas vara en funktion som därmed tilldelats en plats inom logistiken.

Traditionalism har inslag av att behandla strategiska och integrativa aspekter, men eftersom SCM inom perspektivet förklaras vara en del av logistiken anses det att traditionalism inte är ett "djupt" perspektiv eftersom ett sådant kräver att SCM behandlas på ett djupare plan. Re-labeling däremot är djupt enligt Larson et al, då beaktelsen av alla de logistiska aktiviteterna här har tagits och likaså det unionistiska perspektivet. Det intersectionistiska perspektivet bedöms, likt traditionalism, är ett ytligt perspektiv då fokus enbart är på funktioners strategiska och integrativa aktiviteter. (Larson et al, 2007 s 6)

Depth	Breadth	
	Narrow	Broad
Shallow	<i>Traditionalist</i>	<i>Intersectionist</i>
Deep	<i>Re-labeling</i>	<i>Unionist</i>

Tabell 5

The breadth and depth of SCM (Larson et al, 2007 s 6)

Larson et al uppger vidare att både inom litteratur och industri saknas ett gemensamt samtycke över en definition av SCM. Detta kan vidare skapa förvirring över vilket perspektiv organisationer under implementeringsarbetet av SCM ska inta. Detta är vidare kritiskt, eftersom de olika perspektiven, enligt Larson et al (2007 s 7) medför olika konsekvenser under processen.

Perspektivens breddhet avgör vilka funktioner eller avdelningar inom organisationerna kommer involveras i SCM implementeringen. Medan djuphet avgör hur dramatiska förändringar organisationerna behöver vidta. (Larson et al, 2007 s 19)

3.3 Definition av SCM

Skaparna av GSCF modellen definierar SCM; "Supply Chain Management is the integration of business processes from end user through original suppliers that provides products, services and information that add value for customers" (Cooper, Douglas, Lambert and Pagh, 1997 s 11).

Målsättningen bakom konceptet SCM är enligt GSCF:s definitionen att skapa integration av processerna. Dessa processer sträcker sig från ursprunglig källa till slutkonsumenten. Integrationen mellan dessa processer är kritiskt för att vidare kunna skapa värde som kunder senare kommer att erbjudas. Detta värde ska vid konsumtion upplevas vara värdeadderande för kunder. Det kan därmed menas att företag enligt denna definition behöver integrera med både intra- och inter-organisationella processer för att i slutändan erbjuda kunder en produkt som upplevs vara värdefullt.

Det kan därmed menas att för att företag/försörjningskedjor ska kunna erbjuda kunderna ett mervärde behöver först och främst en integration inom försörjningskedjan uppnås. På så sätt är det integrationen som möjliggör företag förmågan att erbjuda kunden värdet.

I samband med att GSCF definitionen anger att målmätningen bakom konceptet för SCM är att dels skapa integration internt och externt inom företagen och dels skapa de värdeadderande kunderbidandanden anses här att det med relationship marketing finns likheter eftersom även denna teori berör dessa punkter. Följande avsnitt är därmed en analys där en jämförelse sker mellan dessa två teorier. Kanske skulle en kombination med relationship marketing leda till ett förbättringsförslag för hur SCM:s integrationsproblematik skulle kunna upplösas?

4. Analys

4.1 SCM och Relationship Marketing

Den definitionen GSCF presenterar anses här känneteckna konceptet SCM ur ett rättvist perspektiv av dagens konkurrensutsatta marknad, där kunder enligt Grönroos (1996 s 9) efterfrågar tjänster som adderar dem värde. Ett koncept som fokuserar på att leverera kunder ett mervärde visades vidare vara relationship marketing, som dessutom berör området för integration. Med anledning om att båda koncepten berör gemensamma områden, så kombineras dessa i den fortsatta delen av uppsatsen samman. Kanske har relationsmarknadsföringen en bättre lösning på hur integrationen kan stärkas? Detta med tanke på att konceptet bl. a menas angripa hur företag bäst kan skapa konkurrenskraft på marknaden genom att erbjuda bästa värdeadderande tjänster.

Syftet med denna uppsats är hur den inter- organisationella integrationen kan skapas. I samband med att det inom praktiken upplevs svårigheter med integrationen följer nu en analys som jämför, ur ett relationship marketing perspektiv, hur integrationsområdet inom teorierna inom de två koncepten angrips.

Företag är serviceverksamheter

Ur Burgess et al:s (2006 s 711) och Fawcett och Magnan (2002 s 349) utlåtande kan SCM antas både inom forskningsfronten och bland de yrkesverksamma i stort sätt definieras med samma innebörd som termen operations management. Ett sådant antagande innebär att SCM kan förklaras bestå av aktiviteter involverat i en förädlingsprocess av en råvara som blir en produkt, där SCM också representerar styrningen av denna förädlingsprocess som passerar de olika leden i försörjningskedjan. Resultat av denna föreställning blir därmed att företagen inom denna försörjningskedja menas vara parter med syfte att addera resurser för att produkten ska genomgå denna förädling och så småningom bli till en produkt.

Ur Relationsmarknadsföringen kännetecknas detta vara ett produktorienterat marknadsperspektiv. Dessa färdigställda produkter eller tjänster är vidare inte lämpligt i en konkurrensutsatt marknad som kännetecknar alltmer höga krav på den tekniska produkten, service relaterat till produkten och en tillförlitlig relation med kunden. De vill på så sätt bli behandlade på en individuell bas. Kunder behöver erbjudas ett totalt tjänstepaket som upplevs vara av värde. Detta paket består alltså av både en produkt (en teknisk lösning) och också av ett ytterligare adderat mervärde på denna produkt.

Hur väl företag lyckas med denna tjänst beror enligt relationship marketing på hur väl de internt kan styra de fyra olika resurserna personal, teknologi, tid och kunskap. Företag som istället för att lägga resurserna på produkten, istället lägger dem på dessa fyra faktorer menas övergår till ett resursorienterat marknadsperspektiv.

SCM konceptet kan därmed menas endast beaktar den tekniska lösningen och dess förädlingsprocess, och är inte önskvärt av marknaden enligt relationship marketing, och är heller inte värdeadderande för kunder. De behöver nu istället omfördela verksamhetens resurser och prioritera de fyra resurserna där dessa anses ska bära ansvaret för att behandla kunderna på en individuell bas, detta genom att erbjuda dem det totala tjänstepaketet som adderar dem värde. Detta i sin tur innebär att definitionen om att SCM är likgiltigt med ett materialflöde, som framgick av Fawcett och Magnans informanter och Burgess et al:s tabell, inom dagens marknadsläge inte är eftertraktat eftersom kunder inte tillfredsställs med enbart att erhålla en produkt utan kräver dessa ytterligare mervärden på sina produkter. SCM konceptet bör därmed behandla och inkludera ytterligare dessa värdeadderande faktorer inom konceptet, vilket enligt relationship marketing sker genom att prioritera de fyra resurserna.

Att SCM försöker efterfölja detta resursorienterade marknadsperspektiv anses inom denna uppsats vara angeläget ur två perspektiv. Dels är detta marknadsperspektiv angeläget eftersom det produktorienterade marknadsperspektivet inte anses vara anpassat till marknadssituationen. Det kan på så sätt antas att konceptet för SCM i nuvarande tillstånd inte adderar värde till sina kunder. Då

definitionen för SCM tagen ur GSCF, anger att konceptets målsättning just är att kunna erbjuda kunder ett mervärde, detta dock ur konceptets nuvarande produktorienterade marknadsperspektiv, anses denna målsättning orealistisk att försöka uppnå eftersom först och främst ett resursorienterat marknadsperspektiv behöver införas. Ytterligare anses det resursorienterade marknadsperspektivet vara nödvändigt för att SCM konceptet inom denna uppsats ska kunna angripas ur ett relationship marketing perspektiv, eftersom det resursorienterade marknadsperspektivet menas vara en grundförutsättning inom konceptet. Det antas därmed att detta resursorienterade marknadsperspektiv införs inom SCM konceptet, för att nu vidare behandla de resterande aspekterna inom relationsmarknadsföringen till konceptet SCM.

Utöver denna omvandling av marknadsperspektiv anger alltså relationsmarknadsföringen några ytterligare faktorer för att företaget effektivt ska fungera och anpassas till en resursorienterat marknadsperspektiv. Dessa följer härnäst.

Utöver övergången till att ta hand om de fyra resurserna för att addera kunderna mervärdet, menas företag genom att arbeta enligt relationship marketing också kunna utrusta företaget för att på ett så bra sätt som möjligt möta omvärlden (kunder och försörjningskedjan) de integrerar med. Relationship marketing anses härmed vara ett ytterligare bra perspektiv som utöver att addera kunden ett värde också beaktar hur företag på bästa sätt kan integrera med dess parter.

SCM som framförallt besitter detta integrationsproblem med de övriga aktörerna, kunde tidigare konstateras ur Larson et al:s tabell (tabell 1). Inom denna tabell visades dominerat de funktionella silosen utgöra den mest problematiska aspekten inom integrationsproblematiken. Då syftet med denna uppsats är på just denna integrationsproblematik inom konceptet SCM och då relationship marketing angriper hur företag bättre kan möta den omvärld de agerar med koncentreras följande avsnitt på vad relationship marketing anger gällande processer och nätverk. Detta jämförs med dagens fall av SCM. Frågan som ställs nu är därmed hur relationsmarknadsföringen menar att företagen ska "utrustas" för att på ett så bra sätt som möjligt möta de parter de inom försörjningskedjan agerar med?

Företaget styrs enligt ett processororienterat perspektiv

De intra- organisationella aspekterna som Burgess et al inom sin tabell tidigare konstaterade utgör ytterst liten andel forskning inom SCM, behandlas och framhävs inom relationship marketings huvudområde processperspektiv. Följande avsnitt redogör och jämför hur detta angrepp inom SCM skulle kunna vara ett område med förbättringspotential.

Processer är inom SCM centralt. Detta påvisades både ur Burgess et al:s tabell (tabell 2) och ur ramverken av Mentzer och GSCF. Processer är även inom relationship marketing betydelsefullt.

Dock finns som tidigare nämnt en skillnad på vad processerna är inriktade på att behandla inom de två koncepten. Processerna inom SCM ansågs med störst sannolikhet vara inriktade på förädling av produkter, medan processerna inom relationship marketing fokuserar på att addera kunder ett värde. Företagen internt beordrar/styr enligt SCM sina resurser på att addera tillägg på den tekniska produkten (förädlingen) och det kunde på så sätt menas att företagen koncentrerar på den fysiska produktens tillverkning.

Företag enligt relationship marketing styr däremot sina fyra nämnda resurser och menar att deras agerande ska resultera i ett värde för kunden. Alla andra icke värdeadderande aktiviteter anges därmed ska undanröjas. För att de fyra resurserna ska kunna skapa kundvärdet inom processerna menas att företagets interna verksamheter behöver arbeta under samspel enligt relationship marketing. Alla dessa värdeadderande aktiviteter behöver styras som en gemensam process, därmed behöver avdelningarna arbeta samordnat.

Inom SCM upplevs integrationen vara ett problem som tidigare nämnt, där de funktionella väggarna inte har lyckats brytas ned. Vid genomgången av hur forskningen inom konceptet bedrivits framgick det ur Burgess et al:s (tabell 4) att psykologiska/sociologiska områden studerats i låg omfattning. I en ytterligare tabell (tabell 3) konstaterades att intra- organisationella relationer i princip inte har studerats. Burgess et al menade vidare att de mjuka faktorerna (leadership, intra- och inter- organizational relationship) som berör sociala relationer inte beaktats inom forskningen för SCM.

Det kan därmed antas att aspekten interna samspel som relationship marketing förespråkar för, inte har uppmärksamats inom SCM. Larson et al:s (2007 s 14) uppkomna funktionella silos kan därmed anses vara icke förvånande, eftersom konceptets forskning ännu inte berört de mjuka, sociala faktorerna utan prioriterar hellre teknologiska, infrastrukturella frågor som processorienterade förbättringar, logistik, IT system och vinstresultat.

Inom SCM konceptet behöver därmed de mjuka faktorerna lyftas fram. Inom den interna verksamheten behöver ”avdelningarna” koordineras genom att personalen samarbetar. Då kommer den värdeadderande processen strömma genom företagen inom försörjningskedjan, för att i slutskedet resultera i ett totalt tjänsteerbjudande till kunden.

Relationsmarknadsföringen föreslår att de interna verksamheterna arbetar under projekt- och arbetsgrupper för att på så sätt få avdelningarna att arbeta under samordning.

Ytterligare ur den studie som Larson, Poist och Halldórsson (2007) genomfört har författarna också identifierat ett antal faktorer som av de yrkesverksamma ledarna uppfattas kan möjliggöra för

implementeringen av SCM. Resultatet av dessa svar redovisas i nedanstående tabell. (0 = mycket låg och 5= mycket hög) (Larson et al, 2007 s 12)

Facilitator	Mean*	t**	p-value
Top management support	3.85	7.661	0.000
Customer relationships	3.47	4.655	0.000
Organizational re-structuring	3.41	3.603	0.000
Integrated Logistics Management	3.26	2.259	0.026
Electronic data interchange (EDI)	3.13	1.104	0.272
Internet technology	3.11	0.968	0.335
Employee training	3.05	0.376	0.707
Enterprise resource planning (ERP)	2.95	-0.464	0.643
Hardware (computer equipment)	2.81	-1.662	0.100
Supply chain software	2.72	-2.113	0.037
Supplier involvement	2.65	-2.978	0.004
Third-party logistics (3PL) providers	2.43	-4.109	0.000
Consultants	2.11	-6.317	0.000
SCOR Model	1.91	-7.783	0.000
Fourth-party logistics (4PL) firms	1.79	-8.219	0.000

Tabell 6

SCM Implementation Facilitators (Larson et al, 2007 s 12)

Författarna påpekar att tabellens fyra högst rankade faktorer (Top management support, Customer relationships, Organizational re-structuring och Integrated Logistics management) förhåller en betydligt högre grad jämfört med testnivån 3 och de övriga faktorerna. Dessa fyra förstnämnda påpekar Larson et al rör sig om relationer med kunder och om *interna* relationer inom organisationer. Efterföljande faktorer ur listan påvisas vara fem teknologiskt kategoriserade faktorer (EDI, Internet technology, ERP, computer hardware och supply chain software) men har däremot, anmärkningsvärt nog, visat sig inte ha en speciell inverkan på implementeringen av SCM. (Larson et al, 2007 s 13)

Författarna menar i samband med dessa siffror att enligt studiens informanter anses människor vara mer viktiga än datorer i implementeringsprocessen. De föreslår vidare att ledare inom försörjningskedjan bör ansluta sig till utbildningar som fokuserar på att utveckla kunskap gällande människor och relationer i försörjningskedjan. (Larson et al, 2007 s 18)

Det anses därmed finnas förklaringar bl. a från relationship marketing och Larson et al:s ovanstående tabell om att den interorganisationella integrationsproblematiken först bör lösas inom de interna organisationerna. Grönroos föreslår att organisationerna arbetar under projekt- och arbetsgrupper samtidigt som att de yrkesverksamma anser bättre support från ledning skulle kunna underlätta den interorganisationella problematiken.

Företaget upprättar partnerskap och nätverk

Föregående avsnitt behandlade hur den intra- organisationella relationen inom SCM skulle kunna förbättras. Följande avsnitt berör det inter- organisationella relationsområdet. Hur relationsmarknadsperspektivet angriper bl. a de funktionella silosen som tidigare nämndes inom Larson et al:s tabell följer härnäst.

Integration anges inte enbart ska finnas internt inom företagen utan samspel behöver ytterligare upprätthållas mellan företagen enligt relationship marketing eftersom företag på egen hand inte har tillräcklig kraft till att erbjuda alla de krav kunder ställer på tjänsterna.

Denna inter- organisationella integration anges även inom SCM konceptet vara betydelsefullt och GSCF definierade SCM med att utgöras av integration av de processer som skapar värde för kunden (Cooper et al 1997 s 11).

Företag behöver därmed enligt relationship marketing finna partners för att tillsammans kunna skapa det värdefulla erbjudandet till kunden. Denna gemenskap kräver i sin tur att företagen ingår i relationer som bygger på ett ömsesidigt förtroende och där alla berörda parter mål tas i hänsyn och uppnås. På så sätt menas att relationer kan upprätthållas, och parterna ser relationen likt en win-win situation och inte intar ett tävlingsinriktat beteende eller dylikt.

Burgess et al (2006) kategoriserade som tidigare nämnt området inter- organisationella relationer under de mjuka faktorerna som behandlar sociala aspekter. Den inter- organisationella integration som både relationship marketing och GSCF tar upp kan inom Burgess et al:s tabeller representera denna inter- organisationella relation, eftersom detta är ett område som kännetecknar relationer mellan företag och är av Burgess et al (2006) kategoriserat under de sociala faktorerna. Inter- organisationella relationer bör därmed beakta integration mellan företag ur de sociala aspekterna. Vidare konstaterade Burgess et al dock faktumet att trots en relativt stor andel artiklar (35 av totalt 141 st.) varit inriktat på inter- organisationella relationer, så hade artiklarna istället för att behandla sociala faktorer snarare behandlat teknologiska, infrastrukturella frågor. Detta innebär därmed att forskningen inom SCM här förklaras bedrivit den inter- organisationella integrationen ur ett teknologiskt perspektiv, där de sociala faktorerna i princip har försummats.

Inom integrationsproblematiken har fokus hellre lagts på och antagits kan lösas ur ett teknologiskt perspektiv, med ytterst liten eller ingen fokusering på sociala faktorer. Detta antagande gäller dessutom både den intra- och inter- organisationella integrationen. Detta väcker frågan ifall dessa forskare verkligen anser att integrationen endast löses ur ett teknologiskt och infrastrukturellt perspektiv? Eller är det snarare ett område som inte riktigt uppmärksammats tillräckligt? Skulle annars en sådan teknikbaserad integration vara tillräckligt nog för att skapa de värdeadderande tjänsterna till slutkunder? Svar på den senaste frågan verkar dock inte försvarbart med tanke på den

integrationsproblematik företag verkar uppleva. Jag menar därmed att den teknikbaserade integrationen som forskning lagt fokus på är problemet inom konceptet SCM. I samband med att företag intar bättre tekniklösningar, och försöker upprätthålla integrationen ur denna väg, blir integrationen svårlost. Detta argument delas ytterligare av Fawcett och Mangan som menar att verklig integration handlar om aktiviteter som går utöver de tekniska lösningarna. De påpekar vidare att tekniken utgör den mest enkla formen av integration (2002 s 358).

Som relationship marketing anger behöver inom SCM de sociala faktorerna relationer beaktas där ömsesidigt förtroende och goda relationer upprätthålls och att alla parter mål tas i hänsyn och uppnås. Också bör förhållandet ses likt en win-win situation, där båda parterna anser relationen är fördelaktig eftersom det totala tjänstepaketet endast kan erbjudas kunderna ifall försörjningskedjans parter samarbetar.

4.2 Det unionistiska perspektivet

Ovanstående relationship marketing förbättringsförslag för konceptet SCM skulle inom teorin för SCM innebära en del modifieringar jämfört med nuvarande SCM koncept eftersom perspektivet kräver SCM en övergång till det resursorienterade marknadsperspektivet. Kunder skulle nu bl. a. behöva bli behandlade på en individuell bas, där de av företaget blir erbjudna ett totalt tjänstepaket. Att som företagare övergå från att erbjuda kunden en teknisk lösning till att nu erbjuda ett totalt tjänsteerbjudande innebär en del organisationsförändringar.

Följande avsnitt summerar de konkreta förändringsförslag som relationsmarknadsföringen tagit upp under analysen. Vidare diskuteras dessa handlingar huruvida djupa eller breda dessa skulle kunna vara inom den fyra perspektivmodellen som tidigare presenterades i uppsatsen. På så sätt kan vissa särdrag framhävas ur kombinationen av dessa två teorier och därmed också resultera i ett särskilt perspektiv som dessa handlingar bäst skulle kunna ingå. Då perspektiven är angelägna för hur implementeringens konsekvenser blir, hade detta särskilda utnämna perspektiv i framtiden kunnat underlätta för företagen, då de hade vetat vilket djup och bredd implementeringen hade medfört.

Företag är serviceverksamheter

Ett av de omfattande förändringarna skulle kunna vara omfördelningen av verksamhetens resurser. Tidigare lagda resurser på produkttillverkning skulle nu antingen behöva tagas bort eftersom inom relationsmarknadsföringen det är den värdeskapande egenskaperna som ”ska tillverkas” och inte de tidigare fysiska produkterna. Detta skulle på så sätt kunna innebära att en del resurser nu försvinner och ersätts av de fyra resurserna som skapar värdet. Denna förändring av resurserna anses här kan vara en handling i djup karaktär eftersom en del resurser får en ny betydelse medan andra försvinner inom organisationen och anses på så sätt kan kräva omfattande

organisationsförändringar. Ytterligare krävs att organisationerna nu beaktar sociala aspekter såsom att personal agerar vänligt och tillförlitligt gentemot sina kunder, och kan därmed också innebära betydliga omstruktureringar för att övergå till denna serviceverksamhet.

Företaget styrs enligt ett processororienterat perspektiv

För att resurserna ska kunna skapa erbjudandet till kunden behöver också de interna verksamheterna arbeta under samspel. Att inom organisationer upprätthålla ett sådant samspel där delprocesser styrs som en gemensam process innebär för flertal verksamheter att lyckas bryta ner de funktionella väggarna. Detta anses härmed vara ett omfattande arbete och kännetecknar en djup förändring som ur relationsmarknadsföringen kräver att de sociala aspekterna inom organisationerna börjar prioriteras samt att åtgärder som projekt- och arbetsgrupper vidtas. Å andra sidan kännetecknar detta också ett brett perspektiv eftersom de flesta funktionerna nu berörs för att arbeta under samspel inom dessa projekt och arbetsgrupper. Det förslag Larson et al lyfter fram gällande ledningens roll i detta arbete skulle kunna känneteckna ett ytterligare tillägg inom förändringens djuphet, eftersom ledaren enligt Larson et al bör bära ansvar för att vidareutbilda sig inom sociala beteenden och relationer, för att på bästa sätt upprätthålla en god integration internt och externt.

Företaget upprättar partnerskap och nätverk

Samspel och den integration som behöver upprättas mellan organisationerna är slutligen det sista området som här bör beaktas. Det kräver att företagen finner rätta partners för att på ett så bra sätt som möjligt skapa ett kunderbjudande och kräver vidare att förtroende till den motsatta partnern kan byggas upp. Detta är åtgärder som kräver engagemang och tid, och skulle inom organisationer kräva djupa förändringar med motivet att sådana sociala aspekter och aktiviteter tidigare inte utförts i samband med att den tidigare fokuseringen verkar varit på teknologiska områden, och är därmed nya insatser organisationen behöver införa. Att skapa förtroende, börja arbeta inter- organisationellt är dessutom djupa förändringar som inte enbart kräver organisatoriska förändringar utan är mänskliga/sociala aspekter som anses kan kräva ytterligare resurser. Integrationer mellan funktioner och företag är vidare ett område som involverar flera funktioner och skulle därmed också anses vara förändringar i bred karaktär.

Avslutningsvis, att införa relationsmarknadsföringen inom SCM konceptet kräver handlingar som kännetecknar både breda och djupa handlingar där omfattande förändringar och flera olika funktioner involveras. Resultatet av dessa förändringar i kombination med den ursprungliga SCM hade därmed resulterat i ett brett och djupt SCM koncept. Det perspektiv som kännetecknar dessa egenskaper skulle vara det unionistiska perspektivet som just förespråkar för detta. Unionismen

förklarar att logistiken är en funktion inom konceptet SCM och perspektiven anser att SCM består av betydligt fler funktioner utöver den logistiska, alltifrån strategiska till operationella element. Därav skulle förbättringsförslagen som ovan presenterades kunna vara tillägg bland de flertal funktioner som unionismen anser ingår.

På så sätt konstateras inom denna uppsats att de resterande tre perspektiv inte är aktuella alternativ eftersom GSCF menar att målsättningen av SCM konceptet är att addera kunder ett mervärde och att integrera verksamhetsprocesserna. Denna målsättning anses inte kunna uppnås ifall de övriga perspektiven skulle intas då en enstaka funktion inte kan lösa dels integrationsproblematiken eller det värdeadderande erbjudandet. Att ett särskilt perspektiv inom teorierna hitintills inte valts ut beror på att SCM inte har utvecklats till bestämda riktlinjer gällande definition och regelverk. Att inta rätt perspektiv inom praktiken är angeläget och kräver att en och samma försörjningskedja intar samma perspektiv eftersom de fyra perspektiven intar implementeringsarbetet olika brett och djupt och påverkar på så sätt vilka konsekvenser hela processen får. Ur Larson et al:s tabell (tabell 1) konstaterades ett gemensamt SCM perspektiv utgör ett av de främst angelägna hindren för företagets integrationsarbete. Därmed skulle detta problem behöva uppmärksammas där gemensamt perspektiv borde genomströmma längst hela kedjan. Det gemensamma perspektivet av SCM föreslår Larson et al inledningsvis kan intas bland företagets mest värdefulla partners och därefter försöka upprätthållas längst hela kedjan (2007 s 14).

4.3 Svar på frågeställningar och syfte

På vilket sätt har denna uppsats ökat kunskap inom den interorganisationella integrationsproblematiken inom SCM?

1. Vad står begreppet Management för inom teorin för Supply Chain Management?

Efter en närmare litteraturstudie inom SCM och då Burgess et al också konstaterar det, förklarar uppsatsen att konceptet utgörs av teknikbaserade områden. Burgess et al framför att fokus inom forskningen varit på logistik, processorienterade förbättringar, informationssystem och vinstresultat. SCM har på så sätt ansetts vara likgiltigt med ett materialflöde av en förädlingsprocess av produkter från ursprunglig källa till det att slutkonsumenter erhåller produkterna.

2. Vilka aspekter kan göra interorganisationell integration inom SCM mer möjliggörande?

Uppsatsen intar förbättringsåtgärder inom sociala aspekter, som behandlar intra- och interorganisationella relationer och ledarskap. Dock framhävs också ett resursorienterat marknadsperspektiv i samband med detta för att i sin tur angripa de sociala aspekterna och uppnå

SCM konceptets målsättning. Inom de sociala aspekterna påpekar relationsmarknadsföringen att personal ska agera vänligt och tillförlitligt gentemot sina kunder för att på så sätt vinna marknadsandelar.

Interna verksamheter förklaras behöva arbeta under projekt- och arbetsgrupper för att processerna ska kunna arbeta integrerat och ledare uppmanas gå utbildningar inom mänskliga beteenden och relationer för att på bästa sätt kunna stödja organisationen till att arbeta tvärfunktionellt. Slutligen, kräver integrationen att förtroende upprätthålls mellan parterna och att hänsyn tas till varandra samt att samspelet ses likt en win-win situation.

5. Avslutande diskussion

SCM som fokuserar på framförallt flödet och integrationen verkar ha försummat de mänskliga aspekterna, vilket relationsmarknadsföringen tydligt markerar vikt inom. Då det redan i uppsatsens inledningsfas blev tydligt att de teknikbaserade områdena verkar dominera SCM, ansågs det relativt snart att en jämförelse mellan dessa två teorier skulle kunna vara en bra kombination, som täcker upp detta mindre uppmärksammade området inom SCM. Relationsmarknadsföringen anses dessutom vara anpassad till rådande marknadssituation, medan SCM antagligen mer verkar leva kvar i 80- talets industri, där produktionen möjligtvis var mer lämpligt.

Vidare, anses det betydelsefullt att SCM inom forskningsfronten får en klar definition. Utöver detta, anses det också finnas en oerhörd betydelsefullhet av att rätta discipliner blir inkluderade inom konceptet för den fortsatta utvecklingen. Likt Mentzer et al:s (2008 s 31) åsikt anses det att, beroende på den fakultet SCM kategoriseras inom, så kommer antagligen forskningen betona olika ”verktyg” och modeller, alltifrån matematiska modeller till analytiska verktyg. Mentzer et al menade bl. a att ifall SCM ex.vis ingår operations management så kommer de matematiska modellerna styra en hel del av forskningen. Det anses därmed att discipliner som beaktar de mjuka aspekterna är viktigt att inkluderas inom konceptet för att verktygen och modellerna kan fokusera på de mjukt kategoriserade konstruktionerna och inte enbart de tekniska. På så sätt menas att konceptet kan utvecklas åt ett mer applicerbart och lämpligt koncept för företag i en konkurrensutsatt marknad men också bland organisationer som bl. a utgörs av mänskliga resurser. Ifall SCM däremot fortsätter i en operations management riktning och bedöms ingå inom denna fakultet, finns sannolikhet att de mjuka aspekterna fortsätter att förbises. Efter jämförelsen av dessa två teorier känns det som att konceptet SCM och företag överhuvudtaget i en konkurrensutsatt marknad inte kan fortsätta fokusera på produktion och materialflöden och kan inte heller vara varken aktuellt eller eftertraktat av marknaden, som enligt relationsmarknadsföringen efterfrågar

värdeadderande tjänster. SCM konceptets huvudsakliga syfte anses i någon mån bör ändra riktning och anpassa konceptet till både rådande marknadssituation, och mer prioritering på organisations teorier där de ”mjuka” ämnena bör ta plats.

Vidare, i samband med att teoretiker sällan presenterar vilka synsätt de har (Duffy 2006, s 132), anses det vara betydelsefullt att vidare forskning inom området först och främst försöker klargöra vilket av Larson et al:s fyra perspektiv den särskilda källan kan besitta, eftersom beroende på forskarnas intagna perspektiv inom SCM, kan forskningen ha riktats åt en viss riktning vilket bl. a kan ha medverkat till att forskningsbidraget fått karaktär av ett tekniskt slag.

Forskare som intar det unionistiska perspektivet skulle kunna antas vara mer öppna och ge bidrag i både mjukt och hårt kategoriserade konstruktioner eftersom perspektivet intar ett både brett och djupt perspektiv, medan forskare som intar ett traditionalistiskt perspektiv kan antas fokusera på mer logistiska, tekniska aspekter. Forskare som bygger vidare på de tidigare bidragen inom SCM anses härmed behöva vara mera uppmärksamma på vilka utgångslägen de tidigare forskarna inom SCM intagit.

Referenslista

- Bechtel, C., Jayaram, J. (1997). Supply Chain Management: A Strategic Perspective. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 8, No 1. pp. 15-34
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Burgess, K., Singh, P-J., Koroglu, R. (2006). Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 26, No 7. pp. 703-729
- Chen, J., Paulraj, A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*. Vol. 42, No. 1. pp. 131-163
- Cooper, M-C., Douglas, M., Lambert, Janus, D-P. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 8, No 1. pp. 1-14
- Fawcett, S-E., Magnan, G-M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 32, No. 5, pp. 339-361
- Fawcett, S-E., Magnan, G-M., McCarter, M-W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal* 13/1. Vol. 13, No. 1. pp. 35-48
- Friberg, F. (red.) (2006). *Dags för uppsats: vägledning för litteraturbaserade examensarbeten*. Lund: Studentlitteratur
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision* 34/3. pp. 5-14
- Larson, P-D., Poist, R-F., Halldórsson, Á. (2007). Perspectives on Logistics vs. SCM: A Survey of SCM Professionals. *Journal of Business Logistics*. Vol. 28, No. 1. pp. 1-24
- Mentzer, J-T., DeWitt, W., Keebler, J-S., Min, S., Nix, N-W., Smith, C-D., Zacharia, Z-G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*. Vol. 22, No. 2. pp. 1-25
- Mentzer, J-T., Stank, T., Esper, T. (2008). Supply Chain Management and Its Relationship to Logistics, Marketing, Production, and Operations Management. *Journal of Business Logistics*. Vol. 29, No. 1. pp. 31-46
- Naslund, D., Williamson, S. (2010). What is Management in Supply Chain Management? - A Critical Review of Definitions, Framework and Terminology. *Journal of Management Policy and Practice*. Vol. 4
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2008). *Att skriva en bra uppsats*. 2., [rev. och uppdaterade] uppl. Malmö: Liber
- Stock, J-R., Boyer, S-L. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 39, No. 8. pp. 690-711

Stock, J-R., Boyer, S-L., Harmon, T. (2010). Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 38, pp. 32-41

Westrup, U., Eldh, C. & Sjöbäck, K. (2008). *Skrivhandboken*. Lund: Inst för Service Management, Lunds universitet.