

Populärvetenskaplig sammanfattning av avhandlingen

Integration i försörjningskedjor: utmaningar och utvärdering

Försörjningskedjor består ofta av flertal aktörer (från råmaterialleverantörer, tillverkande företag, distributörer till slutkunder) som är sammanlänkade i långa kedjor och i stora nätverk. Integration är ett sätt att kunna koordinera flödet av material, produkter och information mellan dessa aktörer fram till slutkunden. Integration i försörjningskedjor omfattar extern integration (koordinering av en organisations aktiviteter med dess kunder och leverantörer) och intern integration (koordinering av interna aktiviteter inom en organisation). Många företag har dock problem att identifiera och etablera rätt typ av både extern och intern integration. Den interna integrationen i denna forskning fokuserar på en planeringsprocess som heter sälj- och verksamhetsplanering (S&OP). Syftet med processen är att utveckla planer för vilka resurser som behövs för att svara på kundens framtida behov på ett ekonomiskt sätt.

Vad är utmaningarna med integration i försörjningskedjor?

Denna studie visade att det finns ett flertal utmaningar relaterade till både extern och intern integration. Detta tyder på, att trots de framsteg som gjorts både i teori och i praktik inom detta område, så möter företagen fortfarande ”gamla” problem som redan har diskuterats tidigare. Samtidigt upptäcktes en rad av ”nya” problem. Det betyder att såväl de gamla och nya utmaningarna kräver mer uppmärksamhet både inom forskningen och i praktiken. För att bidra till att hjälpa företagen med identifieringen och hanteringen av de utmaningarna har ett antal ramverk skapats som resultat av denna forskning. Deras mål är att stödja utvärderingen av integration i försörjningskedjor. På så sätt kan företagen uppmärksamma och hantera problematiska områden inom integration.

Generellt handlar *utmaningarna relaterade till extern integration* om hur kontexten påverkar integration. Det var framför allt leverantörer som lyfte fram situationer som ledde till problem med att etablera en passande nivå av integration (dvs. för liten eller för mycket) med sina kunder. Dessa situationer kan beskrivas med omvärldsfaktorer som behov av produktinnovation, relationens ålder, företagets position från slutkund inom försörjningskedjan, antal aktörer och produkter/ komponenter på kundsidan, samt krav på leverantörsförmåga att vara snabbt anpassningsbar till nya förhållandet på marknaden.

Anledningar till dessa situationer, enligt företagen, var att kunderna betraktade sina leverantörer som experter på deras produkter/processer och därmed behövdes inte nära samarbete, att kunderna hade brister inom sin interna integration vilket hade negativa effekter på integration med leverantörer, att leverantörerna i försörjningskedjan befann sig för långt bort från slutkunder, att IT system för kommunikation mellan kunder och leverantör var oförenliga, och att kunderna använde tvingande strategier gentemot leverantörer.

Rörande *mätningen av S&OP processen* finns det flertal *utmaningar* som förekommer hos företagen oavsett den mognadsgrad deras S&OP process har. Dessa utmaningar handlar primärt om att definiera nyckeltal som balanserar de ofta motsägelsefulla mål som olika funktioner i ett företag har, hur dessa nyckeltal kan förenas med strategi och belöningsystem

samt hur nyckeltalen skall presenteras på ett begripligt och informativt sätt som stödjer ett objektivt beslutfattande.

Hur kan integration i försörjningskedjor utvärderas?

Ett antal ramverk har föreslagits. Det första ramverket handlar om utvärderingen av extern integration. Ramverket består av omvärldsfaktorer som verkar främja en passande nivå av integration (dvs. låg, hög) mellan leverantörer och kunder: ett högt krav på produktkvalitet, långa/ korta ledtider av råmaterial/ komponenter, hög/ låg betydelse av leverantörer, hög/ låg betydelse av kunder, hög krav på certifiering/ validering, samt höga miljökrav på produkter/ processer. Ramverket innehåller information om vilket typ av integrationsaktiviteter som kan användas.

Det andra föreslagna ramverket bygger på de omvärldsfaktorerna som verkar utmana etableringen av en passande nivå av extern integration. Ramverket kan ge stöd till företagen vid identifiering av potentiellt problemområde som kan kräva mer uppmärksamhet. Faktorerna innefattar behov av produktinnovation, nyetablerade relationer med kunder, lång avstånd av en leverantör från slutkund inom försörjningskedjan, stort antal av aktörer och produkter/ komponenter på kundsidan, samt höga krav på leverantörsflexibilitet.

Det tredje ramverket handlar om hur S&OP processen kan mätas. Ramverket består av två grupper av mått relaterade till processens yttre effektivitet (hur påverkar resultatet av S&OP processen kundnöjdhet och resursutnyttjandet?) och inre effektivitet (styr S&OP processen på rätt sätt?). Ramverket kan möjliggöra utvärdering, analys och förbättring av både de individuella stegen i processen och hela processens prestation. Det kan i sin tur leda till potentiella ändringar i företagen för att överbygga ”funktionella silos” och att öka graden av processorientering. I slutändan kan en förbättrad kundnöjdhet och resursutnyttjandet uppnås.

Slutligen har de viktigaste resultaten av denna forskning förts samman i ett övergripande ramverk. Ramverket är ett teoretiskt förslag till hur extern integration kan påverka prestation av S&OP processen. Det innehåller de identifierade omvärldsfaktorerna, passande nivå av extern integration och de S&OP-mått som den externa integration kan ha en effekt på.

Forskningen baseras på tre studier. Den första studien är en litteraturgenomgång inom området. Den andra studien använder sig av Grounded Theory metod medan den tredje är multipel fallstudien. Studien två och tre bygger på kvalitativa data som insamlades igenom totalt 36 intervjuer med företagsrepresentanter inom medicinteknik, telekom, informationstechnologi, energi, kosmetika och konsumentvaror. Resultaten måste testas och valideras i framtida studier.