

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och Företagande

Kandidatuppsats 15 hp | Ledarskap | Vårterminen 2011



Att handskas med trender inom Logistik

- Supply Chain Management

Av: Stefan Andersson och Björn Blomgren

Handledare: Karin Winroth

Förord

Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till alla deltagande representanter som med stor öppenhet tagit emot oss till deras respektive företag. Utan er hade studien blivit betydligt mindre relevant för ämnet och framförallt mindre intressant för oss att genomföra.

Vi vill även passa på att tacka alla de människor som underlättat vårt arbete; Joakim Lindestaf och Stina Sjölander för god kamratskap och ett välbehövligt stöd, Göran Grape som agerade värdefullt bollplank vid uppsatsens inledande stadium, samt vår uppsatsgrupp som bidragit med bra opponeringar och vettiga synpunkter.

Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Karin Winroth, som varit till stor hjälp studien igenom och kommit med många värdefulla synpunkter i vägledningen av vår uppsats.

Stefan Andersson

Björn Blomgren

Södertörns Högskola, Stockholm, 2011-06-08

Sammanfattning

Logistikens vikt för företag blir allt större. En mängd faktorer i företagets omvärld tvingar företag att följa med i utvecklingen för att behålla sin konkurrenskraft. Den ständiga förändringen som sker inom logistikområdet präglas av en mängd tidstypiska trender. Företag med en betydande logistik tvingas därför ta ställning till dessa trender, som på olika sätt sätter avtryck i organisationer då de väljer att implementera tillhörande arbetssätt och metoder från trenderna.

Studien undersöker hur företag påverkas av logistiska trender. Detta sker genom att beskriva hur de ser på utvecklingen inom logistik och de trender som utvecklas inom området, samt att se till hur trenderna har satt spår i företagets verksamheter. Supply Chain Management spelar en central roll för uppsatsen, då den statuerar exempel på en logistisk trend, tillsammans med Lean Production och Just-In-Time.

Studien är genomförd genom tio semistrukturerade intervjuer hos företag som ser logistik som viktig för deras verksamhet, antingen ur en kostnadssynpunkt eller ur en konkurrenssynpunkt. Den intervjuade representanten för respektive företag är antingen ansvarig för verksamhetens logistik eller en logistikfunktion.

Studiens slutsatser är att de företag som intervjuats alla kommer i kontakt med trender inom logistik. Sättet en trend förs in i organisationen sker främst genom nyanställningar av personal med teoretisk eller praktisk bakgrund från andra verksamheter, eller genom att inspireras av andra företag.

För att det ska vara aktuellt för företag att införa delar av en trend som Just-In-Time, Lean Production eller Supply Chain Management krävs det att dessa genererar en effektivisering av verksamheten, främst genom ekonomiska besparingar.

Supply Chain Management har gjort avtryck hos studiens företag i det avseendet att det finns ett stort fokus på att utveckla samarbetet med sina leverantörer samt att det finns en strävan efter att öka företagets kundfokus och därmed sätta kunden i centrum för verksamheten.

Abstract

The importance of logistics to companies is growing. A number of factors in business environment forces companies to keep up with changes to remain competitive. The constant changes that occur in the logistics area are characterized by a variety of contemporary trends. Companies with a major logistics are therefore forced to consider these trends, which in various ways puts a mark on the organizations where they choose to implement the related procedures and methods of trends.

This study examines how businesses are affected by logistical trends. This is done by describing how they view the developments in logistics and the trends that develop in the area, and to see how trends have left traces in the activities of businesses. Supply Chain Management plays a central role for the study, as it sets an example of a logistic trend, along with Lean Production and Just-In-Time.

The study was conducted by ten semi-structured interviews with companies who see logistics as important to their business, either from a cost perspective or from a competitive standpoint. The interviewed representative of the respective companies are either responsible for the businesses logistics or a logistics function.

The conclusions of the study are that the companies interviewed all come in contact with trends in logistics. The way a trend is brought into the organization is done primarily through the hiring of staff with practical or theoretical background from other activities, or to be inspired by other companies

For it to be appropriate for companies to implement the elements of a trend such as Just-In-Time, Lean Production or Supply Chain Management, it is required that they generate corporate efficiency, mainly through financial savings.

Supply Chain Management has made an important impact in the study's companies in the sense that there is a major focus on developing cooperation with its suppliers and that there is a desire to increase its customer focus and thus put the customer at the center of activity.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1. Bakgrund	7
1.2. Problematisering	8
1.3. Undersökningsproblem	10
1.4. Syfte	10
1.5. Avgränsningar	10
1.6. Definitioner och begrepp	11
2. Metod	12
2.1. Metodval	12
2.2. Urval	13
2.2.1. Logistikens betydelse	15
2.2.2. Positioneringsdiagram av urval	16
2.3. Genomförande och Tillförlitlighet	17
3. Teori	20
3.1. Logistiska trender	20
3.1.1. Just In Time - JIT	20
3.1.2. Lean Production System	21
3.1.3. Supply Chain Management	22
3.2. Förändringsteorier	26
3.2.1. Lewins Force-Field Modell	26
3.2.2. Weick och Quinns olika typer av förändring	27
3.2.3. Översättning av idéer och recept	29
4. Empiri och Analys	32
4.1. Syn på trender inom Logistik	33
4.2. Supply Chain Management	37
4.2.1. Supply Chain Management - en logistisk trend	39
4.3. Hur trender påverkar organisationer	40
4.4. Utveckling av trender inom Logistik	46
4.5. Sammanfattning av empiri och analys	46
5. Slutsats	50
6. Referenser	51
6.1. Tryckta källor	51
6.2. Elektroniska källor	52
Bilaga 1 - Intervjuunderlag	53

Figurförteckning

- Figur 2.1 – Logistikfrågors strategiska betydelse i materialflödet (Persson 2003)
- Figur 2.2 – Positioneringsdiagram av studiens urval (egen modell)
- Figur 3.1 – Försörjningskedja med interna aktörer (Mattsson 2002)
- Figur 3.2 – Partiell försörjningskedja med externa aktörer (Mattsson 2002)
- Figur 3.3 – Ett helhetssynsätt på försörjningskedjor (Mattsson 2002)
- Figur 3.4 – Lewins Force-Field Modell (egen tolkning)
- Figur 3.5 – Lewins 3-stegsmodell (egen tolkning)
- Figur 3.6 – Weick & Quinns 3-stegsmodell för kontinuerliga förändringar (egen tolkning)
- Figur 4.1 – Ökning av pådrivande krafter som leder till förändring (egen modell)

Tabellförteckning

- Tabell 1.1 – Förändring i logistikens inriktning över tiden (Persson 2003) (egen tolkning)
- Tabell 2.1 – Sammanställning av studiens urval (egen modell)

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Logistikens vikt för alla företag, oberoende av bransch eller verksamhet, ökar ständigt i samband med ett antal förändrade förutsättningar i omvärlden. Ett exempel på detta är den allt mer globaliserade marknaden, som innebär att kontroll över flöden av gods, resurser, information och kapital blir centralt för att kunna hävda sig på en internationell marknad (Lumsden 2006, s 19). Andra exempel på viktiga faktorer som företag på en allt mer konkurrensutsatt och global marknad måste svara mot är krav på kortare leveranstider, en hög leveransförmåga och en hög kvalitet (Mattsson 2002, s 11).

Ett annat tecken på att logistik blivit mer betydande, särskilt för större företag, är att dessa ofta är benägna att anställa minst en person som är utbildad inom logistik och arbetar med att se över logistiken i företaget (Murphy, Daley och Knemeyer 1999, s 18). Det är dock viktigt att påpeka att logistik påverkar alla avdelningar i en organisation, såväl som samspelet mellan dem, oavsett hur företaget är organiserat. Därför kan logistiken vara en central del av verksamheten i ett företag, även om det inte finns någon specifik logistikavdelning eller logistikchef (Storhagen 2003, s 210-211).

Definitionerna och innebörden av begreppet logistik varierar, då det förekommer i olika versioner inom alla former av industri, handel och näringsverksamhet. Att dessutom området i sig är under en ständig förändring leder till att en definition som används speglar vad logistik innebär för den specifika tidsperioden, och för personen som definierar begreppet, snarare än att det blir en allmängiltig förklaring av vad ämnet står för och innebär (Storhagen 2003, s 20). En av de mer ursprungliga definitionerna av logistik, som täcker de mest grundläggande elementen av vad ämnet representerat historiskt, är den som utgår från ”de sju R:en”;

”Logistik definieras som de aktiviteter som har att göra med att erhålla rätt vara eller service i rätt kvantitet, i rätt skick, på rätt plats, vid rätt tidpunkt, hos rätt kund, till rätt kostnad.” (Shapiro, Heskett 1985)

Grunderna i logistik kan idag sammanfattas som koordinering och kontroll över de olika typer av flöden som finns i anslutning till företaget, såväl in till företaget som ut ifrån det. Ytterligare moment av logistik innefattar interna transaktioner, som tar form i den verksamhet som bedrivs inom det enskilda företaget (Gattorna 2010, s 10, 12).

1.2. Problematisering

I och med att logistik är ett ämnesområde i förändring, tätt anknutet till vad som för tiden anses vara effektivt och konkurrenskraftigt, har området utvecklats över tiden till vad de olika moderna definitionerna av logistik omfattar.

Begreppet logistik kommer ursprungligen från det militära, där det omfattade de aktiviteter som var förknippade med att leverera krigsmateriel och förnödenheter på ett så effektivt sätt som möjligt, samt förflytta och styra trupper i krigssituation (Persson 2003, s 12-13). På 1960-talet började logistikbegreppet att användas utanför det militära och introducerades då även inom företagsvärlden. De första definitionerna av logistik för företag och arbetet kopplat till dessa var präglade av en sträng avgränsning, dels till enbart fysisk hantering av material och produkter och dels med fokus på hur företag på ett så kostnadsrationellt sätt som möjligt skulle förflytta och hantera gods från platsen för produktion till platsen för konsumtion. Detta medförde att det under 1960-talet utvecklades en uppsättning verktyg och tekniker för att optimera logistikaktiviteterna, främst utifrån kostnadssynpunkt (Persson 2003, s 38).

Persson (2003) fortsätter beskriva att i Sverige väcktes intresset för logistik inom näringslivet först på 1970-talet. Detta skedde främst genom att man inom den svenska företagsvärlden började intressera sig för logistik, då benämnt som *materialadministration*, med fokus på att minska kostnader. På grund av att metoderna var så pass nya tog det ett tag innan effektiviseringar inom logistikområdet gav utslag på resultatet. Under 1980-talet skiftade fokus från att enbart reducera kostnader till att även sträva efter att undvika att binda kapital, både på lager och inom transporter. (Persson 2003, s 39)

I samband med att logistik som ämnesområde hamnade mer i fokus under 1970- och 80-talet beskriver Persson (2003) att det även utvecklades ett antal begrepp inom den japanska industrin som kommit att prägla området och lägga grund för många av de metoder och arbetssätt som idag förknippas med logistik. I och med att kunden ställdes i fokus och det började talas allt mer om kvalitet inom den japanska industrin myntades även begrepp som *Lean Production Systems* och *Just-In-Time*. Dessa begrepp med sin fokus på effektiviseringar, var typiska för sin tid i Japan på samma sätt som de har influerat västvärldens syn på logistik och idag blivit centrala inom logistikområdet i väst.

Under 1990-talet och 2000-talet ökade insikten om att företag (leverantörer och kunder) i vissa avseenden verkar tillsammans i så kallade värdekedjor, eller försörjningskedjor. I samband med de krav denna insikt ställer på logistiken började det att talas i termer av *Supply*

Chain Management och liknande begrepp. En mer ingående beskrivning av försörjningskedjor finns i avsnitt 3.1.3. Nedan presenteras en tabell över vilka delar som varit tidstypiskt centrala för ämnesområdet logistik de senaste decennierna.

Tabell 1.1 *Förändring i logistikens inriktning över tiden* (Persson 2003, s 38) (egen tolkning)

	1960-talet	1970-talet	1980-talet	1990-talet	2000-talet
Aktuella områden	Material-flödets totalkostnad	Leverans-service	Kapital-bindning	Värde-kedjor	Försörjnings-kedjor
Typ av åtgärder	Kostnads-rationalisering	Fokus på intäkter	Fokus på flexibilitet	Skapa konkurrens-fördelar. Tidskonkurrens och processororientering	Fokus på inter-organisatorisk samordning. Nätverk och relationer
Genom-förande av åtgärder	Optimerings-tekniker. Optimering av logistik-aktiviteter	Organisation och samordning av logistikaktiviteter. Informations-baserade styr-system	Kundorder-styrd JIT-tankar	Logistik-processernas responsivitet, kvalitet och produktivitet	Positionering och process-kapabiliteter. Ledning av försörjnings-kedjor

Sedan några decennier tillbaka har det utvecklats ett antal influenser och synsätt inom området, som gett upphov till en mängd ”trender” inom logistik (Lumsden 2006, s 276). De företag som anser sig ha en omfattande och betydande logistik måste hela tiden ta ställning till dessa tidstypiska trender, eller ”recept” som uppstår inom, och formar, området. Trenderna är tidstypiska i det avseendet att de speglar de centrala delarna i vad som definieras som logistik för en särskild tidsperiod (se tabell 1.1 ovan). En mer ingående beskrivning av ett antal exempel på logistiska trender och hur dessa har påverkat såväl ämnesområdet som specifika organisationer presenteras i avsnitt 3.1.

Eftersom logistiska strategier ofta är så pass viktiga för företaget måste de, för att vara framgångsrika, överensstämma med företagets strategi i övrigt. Det krävs att beslutsfattare i organisationen har innebörden klar för sig innan de delar som ingår i en trend implementeras, särskilt då det kan bli svårt och dyrt att ompröva strategiska beslut som redan fattats, eftersom dessa innebär stora strategiska och organisatoriska förändringar (Storhagen 2003, s 199, 208). Företag tvingas därmed välja att antingen implementera moment i trenderna, eller att bortprioritera dem.

1.3. Undersökningsproblem

- Hur påverkas företag av logistiska trender?
 - Anser företag att utvecklingen inom logistikområdet har präglats av tidtypiska trender och hur ser företag på dessa trenders utveckling över tiden?
 - Om företag har kommit i kontakt med en specifik trend, har denna påverkat deras verksamhet?
 - Vad ställer företag för krav på en trend för att den ska vara relevant för deras verksamhet?

1.4. Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur företag ser på utvecklingen av trender inom ämnesområdet logistik, samt att undersöka hur dessa trender påverkar företag och deras verksamhet.

1.5. Avgränsningar

Studien avser behandla företagets ställningstagande och eventuella förändringar vad gäller påverkan från det som benämns som logistiska trender. Studien kommer inte att behandla alla de trender som förekommer inom området idag, utan Supply Chain Management kommer i studien att statuera exempel på en logistisk trend. Närmare förklaring av begreppet presenteras i avsnitt 3.1.3. Avgränsning till Supply Chain Management som en trend är kopplat till att den, bland annat i litteratur och facktidningar, framställs som högst aktuell och omfattande, något som gör det intressant att undersöka ställningstagandet till trenden hos företag idag.

För att underlätta jämförbarhet mellan Supply Chain Management och andra trender samt sätta den i perspektiv kommer även Just-In-Time och Lean Production att spela en viktig roll för studien. Detta är dessutom ett sätt att vid datainsamling sätta Supply Chain Management i ett perspektiv som gör det lättare för respondenterna att förstå vad som avses med trender.

Studien kommer inte att ta hänsyn till hur företagets storlek, kultur, omsättning och andra faktorer påverkar synen på logistiska trender. Studien kommer inte att kartlägga hela företagets syn på trender, utan enbart behandla respondentens individuella åsikt om ämnet logistik och trender inom området.

1.6. Definitioner och begrepp

- **Logistisk trend/Trend inom logistik**– En tidstypisk uppsättning lösningar och verktyg som presenterar nya synsätt på logistikområdets utveckling och praktik. I studien jämförs begreppet logistisk trend med recept.
- **Recept** - Ett recept tillhandahåller en uppsättning lösningar på ett eller flera problem i en organisations verksamhet. I denna studie jämförs logistiska trender och trender inom logistik med recept.

2. Metod

2.1. Metodval

För att kunna uppfylla uppsatsens syfte och svara på frågeställningen genom att göra ett uttalande om hur företag själva ser på den specifika logistiska trenden Supply Chain Management, har ett antal semistrukturerade intervjuer genomförts. Intervjuerna har utförts med en kvalitativ ansats eftersom ämnet logistik i sig, samt hur området har utvecklats kopplat till logistiska trender, inte är något som är kvantifierbart eller möjligt att kategorisera i en studie som denna.

Eftersom de data som inhämtats från en enskild företagsrepresentant är väldigt beroende av respondentens åsikter och egna uppfattning om begrepp och arbetssätt, är valet av inhämtningsmetod avgörande för på vilket sätt informationen framkommer. En kvantitativ enkätundersökning med förbestämda alternativ i ett frågeformulär, eller en strukturerad intervju med kategorisering av svar, skulle därmed begränsa möjligheterna för att lyfta fram det specifika företaget och deras åsikter om ämnet.

Till skillnad från en mer öppen intervjuform, där frågorna som ligger till grund för intervjun är så pass öppna att de svarande kan tolka själva frågan på olika sätt, är en semistrukturerad intervju ett sätt att ställa samma typ av frågor till flera svarande, medan flexibiliteten i de olika svarsmöjligheterna och utrymmet för de svarande att uttrycka sina egna åsikter fortfarande är stora (Denscombe 2000, s 135). Problematiken med en öppen intervjuform överbyggs med förformulerade frågor där respondenten får frågornas innebörd förklarade för sig. Detta för att undvika missförstånd som skulle leda till svar som inte stämmer överens med den ställda frågan. Anledningen till att semistrukturerade intervjuer är relevant för denna studie är dels för att metoden underlättar och möjliggör en jämförbarhet mellan svaren som är svår att uppnå genom en ostrukturerad intervju. Samtidigt får respondenten stora möjligheter att uttrycka sina egna åsikter om hur de ser på logistikens utveckling, på logistiska trender och på Supply Chain Management.

Det är av stor vikt att ha en lyhördhet för respondentens användning av begrepp, då terminologin inom logistik skiljer sig mycket olika företag emellan. Den olika uppfattningen kan leda till att ett begrepp som används i en intervjufråga kan betyda olika saker för olika svarande. Genom att visa medvetenhet om att det finns olika sätt att använda begrepp blir det en intressant aspekt att därmed även klargöra hur de har tagit ställning till frågan och även

trenden i sig, genom att anpassa det till sin verksamhet och definiera det enligt den betydelse som begreppet har för företaget. Intervjuunderlaget i Bilaga 1, som använts som grund för intervjuerna, är utformat efter en följetong som syftar till att svara på studiens frågeställning. Dessutom är frågorna ställda på ett sådant sätt att respondenten tidigt får uttrycka sin egen uppfattning om de begrepp som vidare analyseras i studien. Detta för att undvika att terminologin, och hur den skiljer sig emellan företag, styr frågorna under intervjun.

2.2. Urval

Uppsatsen omfattar tio företag verksamma i Sverige, som berörs av logistiska trender. För att de företag som intervjuats ska ha en kännedom om ämnet logistik, samt ska ha tagit ställning till trender inom branschen, är det av stor vikt att urvalet lyfter fram företag där logistiken är viktig för företagets verksamhet enligt avsnitt 2.2.1. Nedan presenteras respondenterna, deras respektive titel på företaget samt vilket företag de representerar. Företagen delas in och positioneras därefter i avsnitt 2.2.2. enligt hur viktig de själva anser logistiken är för deras verksamhet.

Tabell 2.1 *Sammanställning av studiens urval*

Kontaktperson	Titel	Företag
Linda Ljungberg	Logistics Operation Coordinator	LG Electronics Nordic AB
Martin Eriksson	Logistikchef Bromma	Carlsberg Sverige AB
Peter Dannqvist	Supply Chain Director	Arvid Nordquist HAB
Carina Höijer	Logistikchef	Spendrups Bryggeri AB
Roger Svensson	Production and Logistics Manager	Tobii Technology AB
Per Samuelsson	Transportchef	Coca Cola Company Sverige
Mats Eriksson	Director of Customer Services	The Absolute Company
Christian Nilsson	Logistics and Procurement Manager	Candyking Sverige AB
Bengt Bergerholm	Logistics Manager	Wrigley Scandinavia AB
Per Åkerlund	Inköps- och planeringsansvarig	OBH Nordica Sweden AB

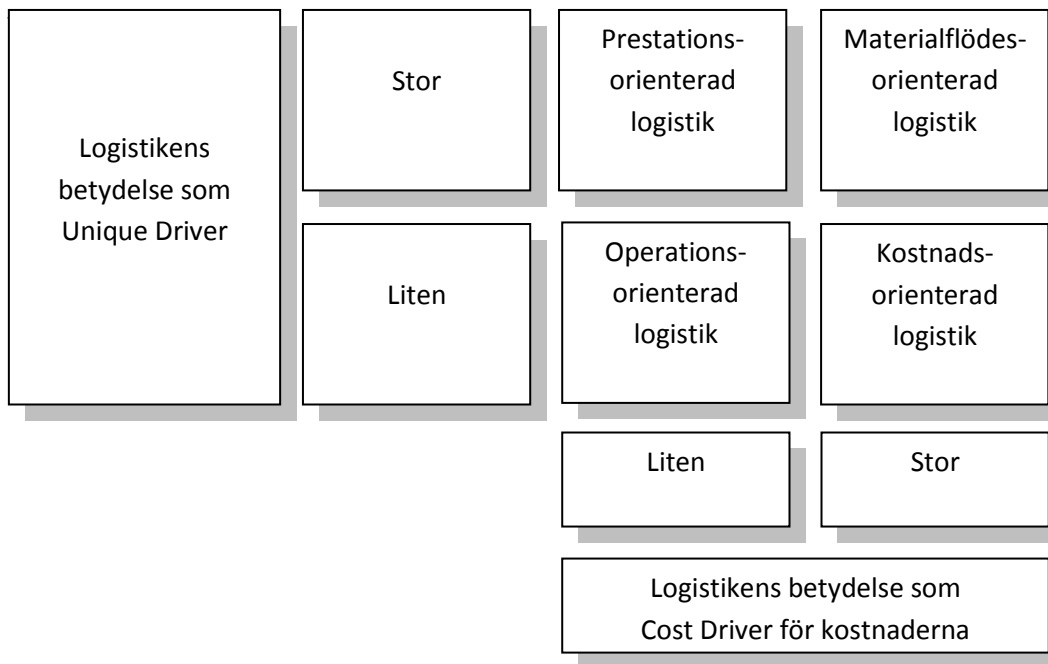
Studiens urval skall representera den population som är företag belägna i Sverige som anser att logistiken spelar en central roll för deras verksamhet och har konstruerats utifrån ett icke-sannolikhetsurval. Denscombe (2000) uttrycker att ett sannolikhetsurval innebär att forskaren har en föreställning om att de människor som ingår i urvalet har valts ut därför att forskaren har en uppfattning om att de är representativa för populationen. Denna studie faller inte under kategorin sannolikhetsurval eftersom ett sådant dels präglas av att alla i populationen ska ha

samma möjlighet att ingå i urvalet, det vill säga att det finns en slumpfaktor. Denscombe (2000) fortsätter med att allt som inte kan sägas vara ett slumpmässigt urval kan därmed sägas vara ett icke-sannolikhetsurval. Inom kategorin icke-sannolikhetsurval finns fyra olika sätt att genomföra ett urval. Inför denna studie gjordes ett subjektivt urval som innebär att urvalet är handplockat för den specifika undersökningen. Det subjektiva urvalet baseras på en viss kännedom om det fenomen som ska undersökas vilket gör att forskaren medvetet väljer de undersökningsobjekt som denne tror kommer att generera mest värdefull data (Denscombe 2000, s 18-19, 22-23). Inför studiens urval fanns det en kännedom om vilka branscher och typer av företag som har en omfattande logistik och därmed blir aktuella för studien, något som styrde urvalet och gjorde det till ett subjektivt urval.

Intervjuerna har genomförts med logistikchef på respektive företag, alternativt motsvarande ansvarig för logistik och Supply Chain Management. Eftersom den logistikansvarige på ett företag kan vara en anställd med varierande titel och inte nödvändigtvis behöver ha benämningen logistikchef är utgångspunkten att respondenterna ska ha uttalat ansvar för en eller flera funktioner med koppling till logistik. Detta är nödvändigt för att intervjupersonen på respektive företag ska ha en uppfattning och kännedom, och därmed även en åsikt, om de olika trender inom området som uppsatsen syftar att undersöka. Att intervjua rätt person på företaget möjliggör dessutom att det finns en insikt i företagets strategi, samt säkerställer att det finns en kännedom om varför eller hur trenderna påverkar deras organisation.

2.2.1. Logistikens betydelse

Göran Persson (2003) presenterar en modell som beskriver logistikens strategiska betydelse baserat på två faktorer. Den ena faktorn innefattar i vilken utsträckning logistik står för företagets totala kostnader; logistikens betydelse som *Cost Driver*. Den andra faktorn behandlar hur väl logistiken ger företaget en möjlighet att skapa en differentierad konkurrensfördel, dvs. logistikens betydelse som *Unique Driver* (Persson 2003, s 319-322).

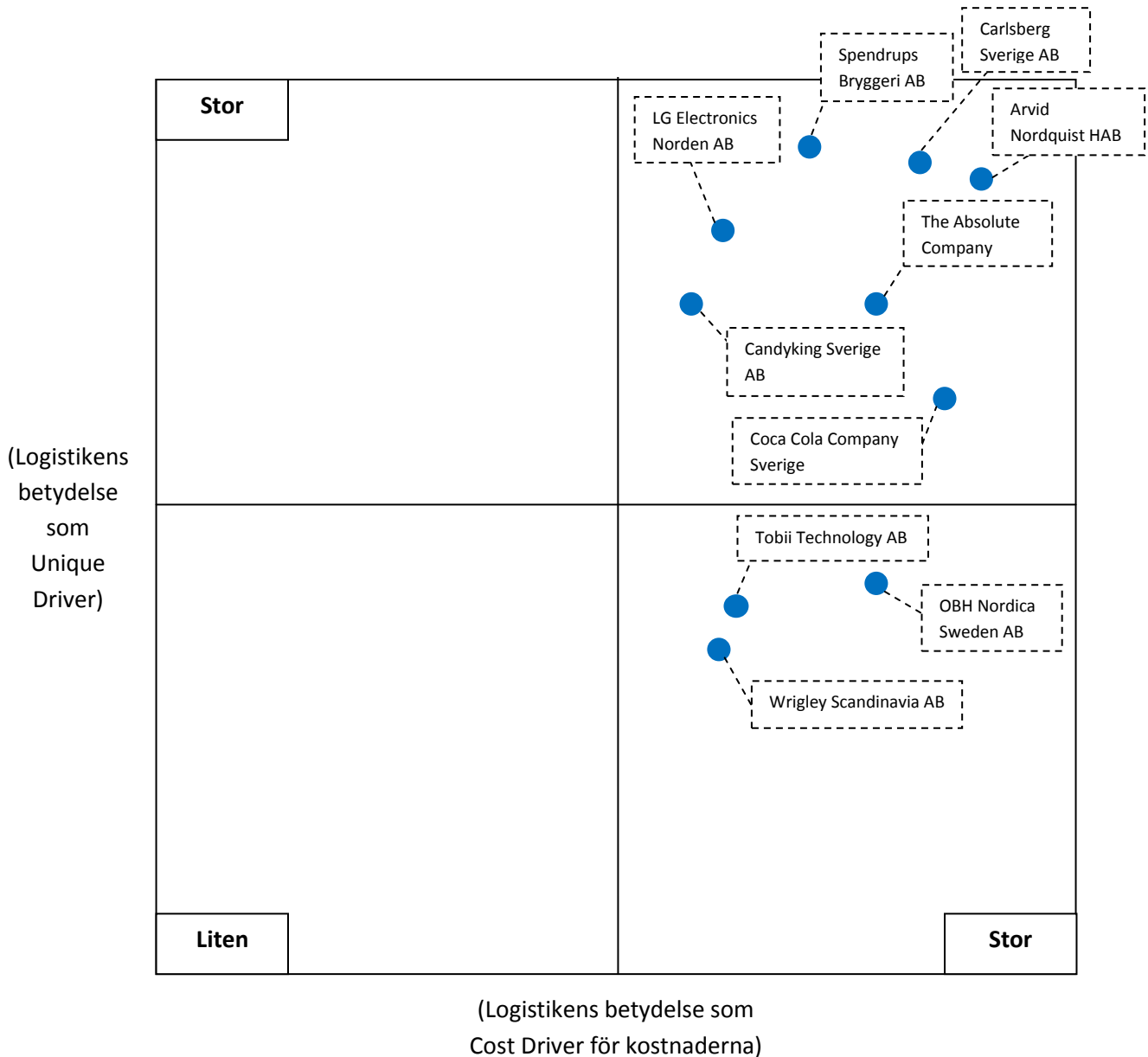


Figur 2.1 Logistikfrågors strategiska betydelse i materialflödet (Persson 2003, s 321)

Att de företag som är del i studiens urval anser att logistik är viktigt för deras verksamhet är centralt för att några konkreta slutsatser kopplat till uppsatsens syfte senare skall kunna dras. Om logistikens betydelse är låg enligt båda faktorer i ovanstående modell (operationsorienterad logistik) anses logistiken hamna i skymundan för andra frågor inom företaget, snarare än att den har en strategisk påverkan för företagets överlevnad. Studiens slutsatser kommer i sin tur därför att bli relevanta för de företag där logistik anses vara viktigt, snarare än att vara generaliserbara till alla typer av företag.

2.2.2. Positioneringsdiagram av urval

Nedan presenteras ett diagram med studiens urval av företag, placerade i enighet med föregående avsnitt och Figur 2.1, där vikten av företagets logistik presenteras utifrån de två parametrarna Cost Driver respektive Unique Driver. Företagens position i diagrammet nedan baseras på genomförda intervjuer där respondenterna själva beskrivit om de anser att logistiken är en stor del av företagets kostnader respektive erbjudande utifrån en konkurrenssynpunkt.



Figur 2.2 Positioneringsdiagram av studiens urval (egen modell)

2.3. Genomförande och Tillförlitlighet

Eftersom syftet med studien är att deskriptivt förtydliga hur företag och deras ansvariga för logistik ser på olika logistiska trender är det viktigt att uppsatsens angreppssätt och metod präglas av en neutral ståndpunkt. Detta för att säkerställa att de data som hämtats i minsta möjliga mån påverkas av författarnas subjektiva förkunskaper eller åsikter, något som skulle ge ett vinklat resultat efter redan formade tankar eller hypoteser.

Studien är uppbyggd kring logistikens utveckling över de senaste årtiondena, med en koppling till hur faktorer i omvärlden har påverkat och satt spår i hur företag arbetar med sina materialflöden och sin logistik. Att dessa faktorer styr och förändrar branschen och företagens inställning till sin egen verksamhet har påvisats i en stor mängd litteratur inom logistik, men ett flertal välkända författare inom ämnet har beskrivit att företagen själva måste ta ställning till alla dessa trender som florerar.

Det första steget i uppsatsens process blev därför att ingående skapa förståelse för, dels hur utvecklingen sett ut, men även hur olika författare inom ämnet beskriver utvecklingen och de drivande faktorerna bakom den. De snarlika synsätten på logistiska trender väckte därför en generell nyfikenhet på hur företag ser på det som de teoretiska beskrivningarna uttrycker. Studiens frågeställning är nära kopplad till hur ämnet och utvecklingen inom branschen beskrivs av författare inom ämnesområdet. Till grund för studien ligger även en grundläggande förståelse för logistik, något som säkerställer att rätt saker undersöks.

Nästa steg var en sammanställning av de olika arbetssätt och metoder som präglat logistikområdet över åren. Att olika arbetssätt och metoder blivit relevanta och påverkat alla typer av organisationer, nästintill oavsett hur företagets verksamhet sett ut eller vart det är beläget, påvisade att området har präglats av ett antal tidstypiska trender. Detta föranledde till att en utveckling av studiens problematisering och syfte skapades, baserat på litteratur i ämnet kopplat till synen på trender och en nyfikenhet på verkligheten.

Eftersom studiens slutsatser svarar mot syfte och frågeställning är det viktigt att den teoretiska referensramen har en nära koppling, både till trender inom logistik och hur företag ser på och tar emot trender eller recept i allmänhet. Detta innebär att den teoretiska referensramen består av två separata avsnitt som sammanlänkas i analysen och då avser förklara vad som undersökts kopplat till hur frågeställningen hänger ihop med verkligheten.

Efter att ett antal trender inom logistik identifierats valdes en specifik trend ut som studien avgränsades till. Supply Chain Management är en trend som, till skillnad från många andra trender som florerar inom facklitteraturen, är mycket aktuell när studien genomförs och är tidstypisk för den aktuella tidsperioden. Att se till en tidsenlig trend säkerställer att datainsamlingen blir mer relevant, eftersom sannolikheten att företagen i studiens urval har en åsikt om trenden ökar om den är aktuell i näringslivet såväl som i facklitteraturen.

De företag som sedan kontaktades med förfrågan om intervju bedömdes på förhand efter matrisen i Figur 2.1 som beskrivs under avsnitt 2.2. Eftersom logistiska trender berör företag som har en logistik av en större betydelse blir slutsatserna i studien endast relevanta när de baseras på företag som tvingats ta ställning till logistiska trender enligt frågeställningens formulering.

Intervjuerna genomfördes genom att tio stycken företag, kopplade till uppsatsens urval, kontaktades via telefon där uppsatsens syfte och tema presenterades i breda drag, varpå en intervju bokades med respektive ansvarig för företagets logistikfunktion. Efter att alla intervjuer bokats konstruerades en intervjumall med åtta övergripande frågor kopplade till uppsatsens undersökningsproblem, teorier och med hänsyn till vilka företag som intervjuerna bokats med. Anledningen till att intervjuunderlaget endast består av åtta frågor är för att på bästa sätt behålla en dynamik i intervjun och ta hänsyn till att definitioner och liknande skiljer sig företag emellan. Intervjumallen kom trots detta till användning för att kunna styra svaren tillräckligt för att de ska bli jämförbara och relevanta för analys. Ett intervjuunderlag bestående av fler frågor skulle riskera att göra intervjun för styrd och riskera att därmed tappa viktig information från respondenten.

Samtliga intervjuer genomfördes på plats hos respektive företag och intervjutiden var vid samtliga intervjutillfällen cirka en halvtimme lång. Vid varje intervju användes intervjumallen löst och med hänsyn till företagets specifika verksamhet och syn på logistik. Frågorna från intervjumallen har legat till grund för att säkerställa att rätt information inhämtas från respondenterna, men den semistrukturerade intervjuformen med öppna svarsalternativ har möjliggjort en diskussion och ett utrymme för den svarande att presentera sina tankar. Därför har inte alltid den kronologiska ordning som presenteras i intervjuunderlaget följts, utan vissa svar har täckt mer än en fråga när respondenten har presenterat sina svar. Ljudinspelningsutrustning användes vid samtliga intervjuer med tillåtelse från respondenten, detta för att säkra att viktiga delar av information kan behållas inför studiens analys. Om det

uttrycktes att delar av intervjun inte skall publiceras respekteras givetvis detta, varför delar i de transkriberade intervjuerna kan komma att falla bort.

Eftersom alla företag använder begrepp på olika sätt, är det viktigt att inte lägga något värde i de begrepp som presenteras eller nämns, utan snarare låta respondenten själv formulera innebörden. I och med att studiens avsikt är att beskriva den svarandes användning av- och uppfattning om begrepp och trender är det av mycket stor vikt att det är deras egen åsikt och uppfattning som inhämtats under intervjuerna. De olika logistiska begrepp som nämnts under intervjuerna har därför följts av en fråga kring hur respondenten utifrån sin yrkesroll tolkat innebörden. I och med detta har studiens tillförlitlighet stärkts avsevärt eftersom en neutral utgångspunkt inför intervjuerna är av yttersta vikt för att analys och slutsats inte ska bli färgade av tidigare erfarenheter och åsikter om ämnet.

3. Teori

Nedan följer en presentation av ett antal exempel på trender inom logistik. Först presenteras två exempel på sådana trender, följt av en framställning av de centrala delarna inom Supply Chain Management. Därefter presenteras ett antal teorier och begrepp som har koppling till hur organisationer tar ställning till, och genomför förändring i någon form. Avsikten är att kombinera dessa två kategorier av teorier och modeller för att senare i studien analysera de empiriska resultat som kommer av de genomförda intervjuerna.

3.1. Logistiska trender

Nedan beskrivs tre exempel på trender inom logistik, som alla har spelat en central roll i definitionen av logistik som område över tiden. Samtliga är dessutom begrepp som förekommer i en större del av den litteratur som publiceras inom området. Med trender inom logistik avses en tolkning av de tidstypiska metoder och arbetsätt som beskrivs i avsnitt 1.2 med tillhörande tabell 1.1.

3.1.1. Just In Time - JIT

Ett av de mest uppenbara exemplen på en logistisk trend som utvecklades och blev allmänt vedertagen under 1980-talet är *Just-In-Time* (JIT). JIT-filosofin grundade sig i den Japanska industrin, där fokus var på effektiv produktion och ett leveranssystem som hela tiden utgår från kundens behov. Produkter skall alltså produceras och distribueras i "rätt" tid; Just-In-Time (Persson 2003, s 35). Tankesättet bakom JIT har utmynnat i en mängd olika tekniker och metoder som alla syftar till att göra företagets processer med effektiva. De huvudsakliga målsättningarna för JIT är dels att reducera allt slöseri, när det till exempel gäller moment som inte är absolut nödvändiga, samt att genom förebyggande kvalitetsåtgärder hålla en hög kvalitetsnivå på produkter. Eftersom kvaliteten förväntas vara hög och att endast behovet för en kortare tid produceras i taget är idealbilden en produktion med maskiner som inte behöver ställas om, med korta produktionstider och noll fel (Virum 2003, s 242).

De amerikanska bilföretagen sneglade under 1980-talet på det japanska bilföretaget Toyota, som blivit alltmer konkurrenskraftiga efter införandet av JIT i sin produktion. En amerikansk undersökning påvisade att effektivt användande av JIT har satt sina spår hos amerikanska företag, där 87 % av de svarande företagen hade påbörjat program för JIT i sin verksamhet (Gadde, Håkansson 1998, s 79). JIT framställdes som ett koncept redo att appliceras på organisationer, men bör med andra ord snarare ses som någonting som har drivit utvecklingen av logistikämnet framåt; ett dynamiskt hjälpmedel snarare än ett fullständigt applicerbart

koncept. Även vad det gäller den svenska managementfilosofin har JIT satt sina spår. Företag har valt att ta delar som anses fungera som lösning på problematiken som drivit fram JIT, men alla delar anses inte kunna konkretiseras i någon specifik verksamhet (Storhagen 2003, s 99-107). Vad som faller inom begreppet JIT har utvecklats och anpassats av de som har arbetat inom området i samband med att den japanska produktionsfilosofin har blivit uppmärksammat i samband med framgångshistorier (Virum 2003, s 242). I USA har steget gått mot att utveckla konceptet till begrepp som JIT II och JIT III, där företag involverar sina leverantörer ytterligare i sina egna produktionsanläggningar (Gadde, Håkansson 1998, s 81). Det västerländska sättet att se på JIT är ur en generell synpunkt kring materialförsörjning och därigenom att minska lagervolymer. Hur det tar form inom företag som arbetar efter JIT handlar därför ofta om styrning mot en allt mer frekvent försörjning som ger mindre lagrings- och hanteringskostnader. Eftersom lagernivån sänks ger det även mindre bundet kapital och ställer högre krav på kvalitet på material och produkter (Virum 2003, s 242).

Trots att JIT fått stor genomslagskraft och visat en mängd positiva effekter för företag belyser Storhagen (2003) att det även finns negativa aspekter med konceptet, som inte lämpar sig för alla sorters produkter och alla typer av efterfrågan. Dessutom kan transportkostnader öka i samband med en implementering av JIT på grund av fler transporter. Ytterligare nackdelar är att ett JIT-system är väldigt känsligt för störningar utom företagets kontroll, som exempelvis försenade leveranser, haverier eller bristande kvalitet (Storhagen 2003, s 109).

3.1.2. Lean Production System

Ytterligare ett exempel på en trend inom logistik, som är högst aktuell idag och som nämns återkommande i till exempel facktidningar och ämneslitteratur, är *Lean Production* (slimmad produktion). Lean Production är en beteckning som uppdagades i samband med att en MIT-studie konstaterade att japanska biltillverkare var dubbelt så bra som resterande av världens biltillverkare (Storhagen 2003, s 60). Konceptet Lean Production kretsar kring effektivisering och eliminering av onödiga skeden i processer, det vill säga att "slimma" verksamheten. Precis som i fallet JIT utvecklades Lean från den japanska industrin och är främst förknippad med utvecklingen inom logistik som på 1970-talet skedde hos Toyota och deras TPS (Toyota Production System) (Lumsden 2006, s 278). Liker (2009) resonerar kring att TPS ligger till grund för något som benämns som ett Lean Production-paradigm. Begreppet Lean är den benämning som används för TPS utanför Toyota (Liker 2009, s 24, 35).

Lean introducerades som ett angreppssätt för att effektivisera den interna verksamheten genom att eliminera onödiga skeden i företagets processer, onödiga väntetider, överproduktion, effektivare lagring och transporter. Numer omfattar Lean inte bara produktionen i företag, utan även effektiviseringar i bland annat distributionen. I Västvärlden har konceptet blivit särskilt aktuellt de senaste åren i samband med att företag i allt högre utsträckning strävar efter att effektivisera sina processer och skära kostnader (Lumsden 2006, s 278).

Likt hur JIT har omformats och anpassats till andra länder och andra verksamhetsområden har även tillämpningen av Lean skett på olika sätt. Det finns enligt Storhagen (2003) inte någon fullständig tillämpning som är applicerbar i alla situationer, utan det är snarare genom trender och influenser som generella drag går att urskönja. Ytterligare har Lean-konceptet gjort avtryck i beteckningen "Lean Thinking", där fokus läggs på att söka perfektion på sina processer genom värdefokusering, samt att hela tiden eliminera onödiga moment (Storhagen 2003, s 60).

Liker (2009) uttrycker att det finns en problematik kring hur företag arbetar med- och använder sig av begreppet Lean. Han menar att många företag tror att de är Lean, men att de i själva verket bara plockat in några av de verktyg som Lean presenterar och därmed inte går in på djupet i Lean-tänkandet. Det faktum att amerikanska företag har exponerats för TPS under de senaste decennierna, men ändå enligt Liker (2009) misslyckats med en full implementering av systemet påvisar svårigheterna för en populär och framgångsrik trend att lyckas överallt. (Liker, s 28-29,31)

3.1.3. Supply Chain Management

I avsnitt 1.1. förklaras grundläggande definitioner av logistik, något som vidareutvecklas nedan i samband med att Supply Chain Management och dess innehåll förklaras. För att till fullo kunna förstå innebörden av begreppet Supply Chain Management och dess innebörd är det av stor vikt att först vara bekant med begreppet logistik, samt vilka aktiviteter som ingår i ämnesområdet. För att vidare kunna beskriva Supply Chain Management som fenomen och begrepp ur ett teoretiskt synsätt krävs dessutom en grundlig definition och förklaring av vad som menas med en Supply Chain, eller försörjningskedja. Eftersom det finns en mängd olika definitioner och begrepp med olika tolkning är det viktigt att betona att de definitioner som beskrivs nedan är ett urval som baseras på författarnas uppfattning om ämnet och de begrepp som anses vara bäst lämpade för studien.

De aktiviteter som ingår i begreppet logistik, enligt Shapiro & Hesketts definition i avsnitt 1.1. utvecklas nedan i en definition av Ericsson & Persson (1981).

”Planering, utveckling, samordning, organisation, styrning och kontroll av materialflödet från råvaruleverantör till slutgiltig förbrukare.” (Ericsson & Persson 1981, s 13)

Företag har traditionellt sett fokuserat på logistiska effektiviseringar och satsningar internt i sina egna processer, något som Mattsson (2002) kallar för ”inomföretagsorienterat”. Eftersom förändringar drivit fram en utveckling för ett nytt förhållningssätt gentemot leverantörer och kunder, handlar det idag snarare om att vara effektiv tillsammans med andra företag i sin försörjningskedja (Mattsson 2002, s 12,17).

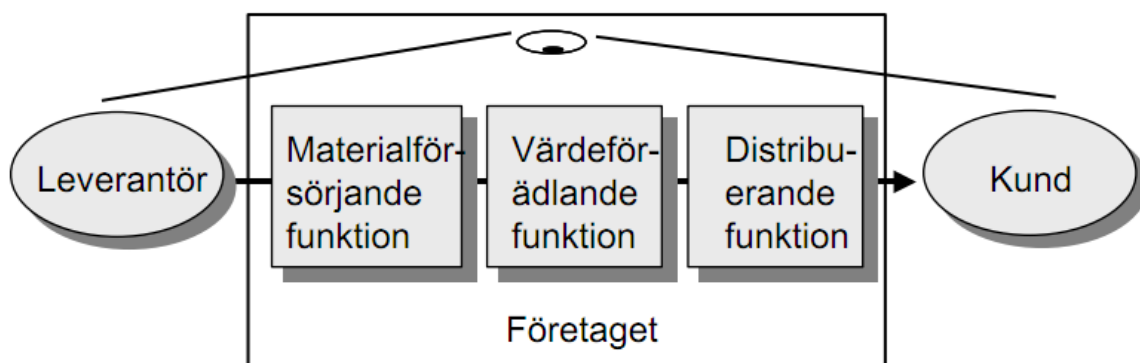
Alla tillverkande och distribuerande företag är lika i många avseenden, trots att de på många sätt är unika och utsätts för olika förutsättningar med olika villkor. Samtliga befinner sig på en marknad med ett utbud som utsätts för konkurrens, de har alla någon typ av leverantör som de har en relation till och företagen har även en slutkund som företagets produkt är avsedd för. Alla företag går därför att placera in i det som Mattsson (2002) kallar för en Supply Chain eller försörjningskedja. Med begreppet försörjningskedja avses;

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

Council of Supply Chain Management Professionals, en världsomspännande sammanslutning med syfte att binda samman praktik och teori inom logistikområdet, använder följande definition av Supply Chain Management;

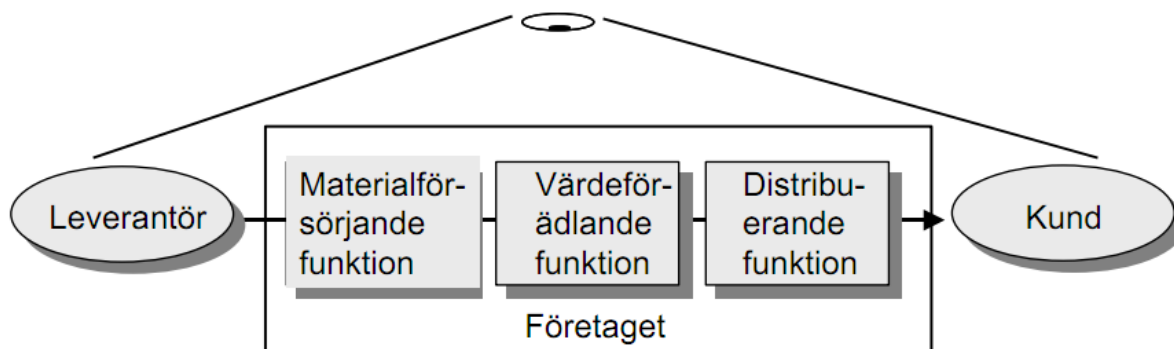
“Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies.”(Council of Supply Chain Management Professionals 2011)

Supply Chain Management handlar alltså om att planera och styra Supply Chains, eller försörjningskedjor. Med utgångspunkt i definitionen ovan går det att se på Supply Chain Management som ett synsätt snarare än ett konkret arbetssätt. Begreppet omfattar ett perspektiv på det egna företaget som innebär att man ser till försörjningskedjan och alla företag i denna snarare än endast sitt eget företag. Mattsson (2002) beskriver tre olika sätt att se på företag utifrån dess försörjningskedjor samt hur företag förhåller sig till dessa. I det första perspektivet ser företaget till sina egna aktiviteter och arbetssätt, och involverar då endast den närmaste kunden respektive leverantören utifrån det egna företaget, men dessa behandlas i stor utsträckning som externa parter och det sker ingen direkt styrning eller påverkan av de utomstående aktörerna (Mattsson 2002, s 57-58).



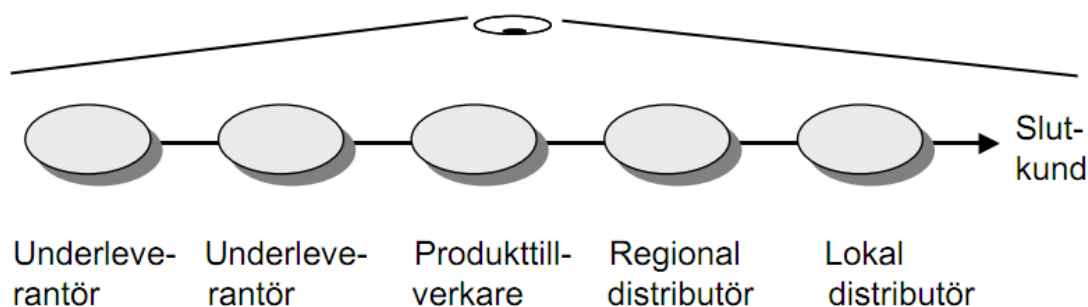
Figur 3.1 Försörjningskedja med interna aktörer (Mattsson 2002, s 57)

I det andra synsättet Mattsson (2002) presenterar omfattas även den närmaste kunden och leverantören i företagens syn på försörjningskedjan, men det läggs inget intresse vid underleverantörer eller kunder till de direkta kunderna. Till skillnad från det ovan nämnda synsättet tar man ett steg utanför det egna företagens perspektiv i det avseendet att metoder och arbetssätt baseras på ett samförstånd mellan parterna. Mattsson beskriver att det är detta perspektiv som de flesta företag idag har när de pratar om sina försörjningskedjor (Mattsson 2002, s 59).



Figur 3.2 *Partiell försörjningskedja med externa aktörer* (Mattsson 2002, s 59)

Det tredje perspektivet, som Mattsson beskriver som ett helhetssynsätt omfattar hela försörjningskedjan, där företaget ser till alla aktörer i kedjan och har en typ av helikopterperspektiv på delarna i kedjan. I detta synsätt tar företaget hänsyn till alla aktörer i försörjningskedjan, från råvaruleverantör till de kunder som slutprodukten är avsedd för. I praktiken innebär detta att beslut som fattas av ett företag i kedjan måste vara försvarbara, inte enbart utifrån det egna perspektivet, utan med hänsyn till alla aktörer och försörjningskedjan som helhet. Mattsson (2002) menar även att något som är utmärkande för helhetssynsättet är en fokus på slutkunden som är genomgående för hela försörjningskedjan. Det är den slutgiltiga kunden företagen skapar värde för och det är den ende som tillför nya betalningsströmmar till företagen i försörjningskedjan (Mattsson 2002, s 60).



Figur 3.3 *Ett helhetssynsätt på försörjningskedjor* (Mattsson 2002, s 60)

Storhagen (2003) sammanfattar grunderna inom Supply Chain Management med att det finns fem centrala områden att ta hänsyn till för att ett arbete med Supply Chain Management ska vara lyckat (Storhagen 2003, s 222-223).

- Ett verkligt **helhetsperspektiv** över de flöden som sker i kedjan, där det tas hänsyn till samtliga aktörer i alla beslut som fattas. Referenspunkten för all verksamhet i kedjan bör dessutom vara den slutgiltiga förbrukaren av produkten, slutkunden. Detta är att jämföra med Figur 3.3 ovan där Mattsson framställer ett liknande perspektiv.
- Att inkorporera arbetet med Supply Chain Management med det egna företags övriga **strategier**, snarare än att se det som en parentes utöver företags strategiska arbete. Långsiktighet och samordning är enligt Storhagen (2003) nyckelord för att lyckas med ett Supply Chain-tänk.
- Skifta fokus från ett "**tryckande**" system, där produkter tillverkas mot lager, till ett "**sugande**" system där produktion i allt högre utsträckning bör ske mot kundorder, det vill säga att utgå från slutkundens behov vid produktions- och inköpsplanering.
- Ägande av alla led i kedjan är ingen nödvändighet för att den ska vara effektiv. Supply Chain Management bör istället präglas av **samarbete och förtroende** mellan de parter som ingår i försörjningskedjan. Storhagen (2003) menar att det är viktigt att särskilja Supply Chain Management från vad som kallas för *vertikal integration* där ägande av leverantörer och kunder är centralt.
- **Integrerade informationssystem** för att underlätta kontakten mellan aktörer i kedjan blir allt mer viktigt för en framgångsrik försörjningskedja. Att hela tiden vara "up to date" med information för att underlätta kontroll av fysiska flöden har i samband med den tekniska utvecklingen kommit att stå allt mer i centrum.

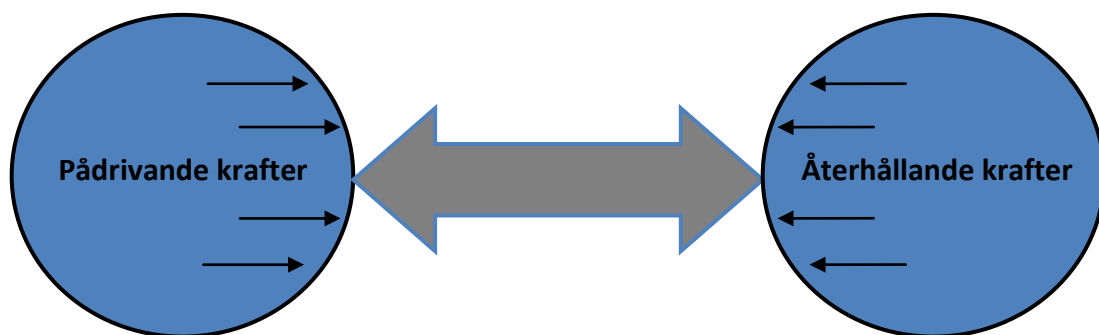
3.2. Förändringsteorier

Nedan presenteras ett antal teorier inom organisatorisk förändring. Teorierna behandlar bland annat hur organisationer utsätts för olika typer av förändring, hur de tar ställning till detta samt hur ett eventuellt genomförande av en förändring i en organisation påverkar verksamheten.

3.2.1. Lewins Force-Field Modell

En av de tidigaste forskarna inom organisatoriska förändringar, som dessutom av många anses ha haft mest inflytande på området, är Kurt Lewin och hans teori om hur förändringar i organisationer drivs fram samt hur själva förändringsprocessen är uppbyggd.

Enligt Miner (2007) menar Lewin att det finns två olika krafter att ta hänsyn till när en större förändring ska genomföras. Den ena är den ansamling av *återhållande krafter* som syftar till att upprätthålla det rådande tillståndet. I kontrast till dessa finns dessutom *pådrivande krafter*, som strävar gentemot förändring. Detta leder till att det uppstår en form av balans i organisationer som måste övervägas när förändring genomförs i organisationer. Lewin menar att det därmed finns två sätt att stimulera förändring i organisationer; antingen genom att på något sätt minska de återhållande krafternas inflytande eller en motsvarande ökning av de pådrivande krafterna (Miner 2007, s 30).



Figur 3.4 Lewins Force-Field Modell (egen tolkning)

När en organisationsförändring väl har kommit att bli aktuell menar Lewin att förändringsprocessen består av tre olika steg; upptining av nuvarande arbetssätt, förändring av dessa och slutligen återfrysning av de nya arbetssätten. Det är dessutom viktigt att respektive steg genomförs och avslutas innan nästa påbörjas. Bilden nedan presenterar modellen i en enklare form, med respektive moment (Miner 2007, s 31).



Figur 3.5 Lewins 3-stegsmodell (egen tolkning)

3.2.2. Weick och Quinns olika typer av förändring

I en studie av Weick och Quinn (1999) bygger författarna vidare på Lewins idé om förändring i organisationer. Författarna menar att det grovt kan finnas två olika typer av förändring som kan äga rum i en organisation, och att vilken typ av förändring det handlar om är avgörande för hur förändringsprocessen ser ut och vad det är som försvårar den. Vidare menar författarna

att det kan skilja sig markant om förändringen uppfattas på det ena eller andra sättet, beroende på vem det är som observerar förändringen och utifrån vilket perspektiv (Weick & Quinn 1999, s 362)

Den första kategorin av förändringar i organisationer beskriver författarna som *episodiska*, vilket innefattar de förändringar som inträffar sällan och införs relativt omgående och framförallt med avsikt. Anledningen till att förändringen omnämns som just episodisk är att förändringen sker i en särpräglad tidsperiod, som antingen kan bero på interna faktorer som en omstrukturering av nyckelanställda eller en extern påverkan, i form av exempelvis en omfattande teknologisk utveckling. En episodisk förändring i en organisation är dessutom i de flesta fall responsiv och har för avsikt att anpassa en till synes felande organisation till en omvärld i förändring (Weick & Quinn 1999, s 365-366).

Det andra sättet att uppfatta en förändring beskriver författarna som att se den som *kontinuerlig*, det vill säga att verksamheten hela tiden präglas av mindre förändringar i organisationen. Dessa förändringar beskrivs som ständigt pågående, under utveckling och ökande. Dessutom menar författarna att de inte uppfattas som avgörande eller ens viktiga. Författarnas tyngdpunkt i resonemangen ligger dock på att det är mängden av dessa mindre förändringar som sker samtidigt över olika delar av organisationen som kan ackumuleras och skapa en plattform för större förändring (Weick & Quinn 1999, s 366, 375).

Weick och Quinn (1999) menar vidare att de kontinuerliga förändringarna måste påverkas på ett omvänt sätt jämfört med de episodiska. Medan en förändring enligt det episodiska synsättet sker enligt Lewins 3-stegsmodell (se Figur 3.1) menar Weick och Quinn (1999) att kontinuerliga förändringar präglas av en sorts omvänd process, där man först ”fryser” de sekvenser som annars tas för givet och därigenom gör de synliga genom att påvisa mönster och scheman. Därefter förändras arbetssätten genom att de omtolkas och struktureras och därmed balanseras enligt den övriga verksamheten. Slutligen tinar man upp de frysta sekvenserna och återgår till arbetet med lärdom av de två föregående stegen. (Weick & Quinn 1999, s 366).



Figur 3.6 Weick & Quinns 3-stegsmodell för kontinuerliga förändringar (egen tolkning)

3.2.3. Översättning av idéer och recept

Røvik (2000) presenterar ett fenomen han väljer att kalla *institutionaliserade organisationsrecept*. Med detta menas att det finns ett antal olika lösningar, eller ”recept” på hur man på bästa sätt bör utforma delar av organisationen. Att recepten är institutionaliserade innebär att det under en specifik tidsperiod anses vara det allmängiltigt korrekta för en specifik del av organisationen. Røvik (2000) presenterar ett flertal exempel på recept och kategoriserar dessa efter den del av organisationen receptet syftar till att lösa. Under kategorin ”Procedur- och processrecept” presenteras exempelvis *Lean Production*, *Business Process Reengineering* och *Just-In-Time* (Røvik 2000, s 13-15).

Røvik (2000) beskriver att det finns ett antal faktorer för att ett organisationsrecept skall bli framgångsrikt och spridas mellan organisationer. Receptens spridningsförmåga anses öka successivt ju fler av de nedanstående sju faktorerna som uppfylls (Røvik 2000, s 107-108).

1. *Social auktorisering*: Auktorisering innebär att receptet har en positiv associering till personer eller organisationer som uppfattas som auktoritativa inom en större grupp organisationer, vilket då i sin tur gör receptet auktoriserat.
2. *Teorisering*: Teoretisering innebär att receptet framställs som en typ av universallösning som ger positiva resultat i en stor mängd organisationer. Receptet framställs dessutom som effektivt oavsett organisationens storlek, bransch, lokalisering och liknande.
3. *Produktivering*: Produktivering innebär att receptet framstår som en typ av koncept som kan ”säljas” i det avseendet att det kan marknadsföras och att organisationer ser en nytta i receptet som väger över kostnaderna för att ta det i bruk.
4. *Tidsmarkering*: En tidsmarkering av ett recept innebär att det tas fram i en tid då innehållet framställs som ett modernt svar på tidstypiska problem. Dessutom anses det kunna ersätta ett äldre recept av liknande typ.
5. *Harmonisering*: Om ett recept presenteras så att det varken kolliderar med eller favoriserar intressen som är organisationsinterna anses det vara harmoniserat.
6. *Dramatisering*: Dramatisering innebär att det finns en historik om hur receptet utvecklats och fått bekräftelse som framställs som dramatisk.
7. *Individualisering*: Att ett recept individualiseras innebär att det framställs på ett sätt som förmedlar en vision om utveckling och eget ansvar för den individuella personen i organisationen.

Røvik (2000) menar att recept är under ständig utveckling samt att de reser i tiden. Författaren utvecklar detta med att presentera fyra stadier av utveckling för organisationsrecept; tillkomst (genes), inresa, tillbakagång och tidsresa. Särskilt intressant för denna studie är avsnittet *inresa*, som behandlar faser då ett populärt recept reser in i en organisation och hur detta går till (Røvik 2000, s 28).

När ett recept reser in i en organisation sker detta enligt Røvik (2000) i två efterföljande faser. Den första, kallad motiveringsfasen, är då en organisation blir uppmärksam på ett recept och bestämmer sig för att börja arbeta efter det. För att motiveringsfasen ska vara framgångsrik krävs att receptet i fråga på ett eller annat sätt exponeras för någon i organisationen som uppmärksammar det. Därefter måste det utvecklas en förståelse inom organisationen för hur receptet kan matcha de problemformuleringar organisationen har. Slutligen fattas ett beslut inom organisationen om huruvida receptet är relevant för verksamheten eller ej (Røvik 2000, s 28, 117).

Den andra fasen i receptets inresa benämns som införande- eller introduktionsfasen, där organisationer försöker att anpassa receptet till den egna verksamheten för att därefter kunna ta i bruk de beståndsdelar som omfattas av receptet. Røvik (2000) betonar att det är av intresse, inte bara vad organisationen gör med receptet, utan även vad receptet gör med organisationen. I introduktionsfasen anpassas receptet och dess beståndsdelar till, för organisationen lokala traditioner, rutiner och insikter, vilket gör att både organisationen och det ursprungliga receptet ändrar form (Røvik 2000, s 28, 143).

Att anpassa sig till de trender som är aktuella och anses vara de mest allmängiltigt effektiva är enligt Parsons (1956) något som är viktigt för att skaffa legitimitet. Att signalera att organisationen har en anknytning till de normer och värderingar som råder i den omgivning de verkar i är det mest effektiva sättet för en organisation att framstå som legitima (Parsons 1956, s 63). Røvik (2000) utvecklar detta med att det går att se organisationers jakt på legitimitet i en större helhet, något som Røvik beskriver som ett *utifrån och in-perspektiv*, det vill säga att det inte längre enbart handlar om att ett företag skall framstå som legitimt genom att anamma recept som ger dem legitimitet, utan recepten i sig måste även vara legitima för att de ska införas i en organisation. För att de ska vara det krävs samma faktorer som Parsons (1956) uttryckt ovan, det vill säga att det krävs en anknytning till de normer och värderingar som råder i omgivningen (Røvik 2000, s 46-47). Røvik (2000) beskriver vidare att ett recepts

legitimitet beror på hur många av de tidigare nämnda sju faktorerna som uppfylls (Røvik 2000, s 70).

Røvik (2000) presenterar vidare en idé om att organisationer anammar recept som en del av att förvalta organisationens egen identitet. Begreppet identitet beskriver Røvik (2000) som;

”... den egna medvetenheten om vem man själv är i relation till hur man uppfattar att andra är, och hur man uppfattar att andra ser på en själv”

Detta är något som kan gälla personer såväl som grupper av personer, och därmed även organisationer (Røvik 2000, s 131). Det centrala i identitetsutvecklingen beskriver Røvik (2000) vara jämförelsen med andra. Att ta avstånd från arbetssätt som andra organisationer har och markera olikhet med den egna verksamheten benämns som *differentiering*, medan en strävan efter att likna andra organisationer genom att anamma liknande arbetssätt och synsätt kallas *imitering*. Dessa metoder beskriver Røvik (2000) vara en vanlig och central del i organisationers identitetsförvaltning (Røvik 2000, s 137-139).

4. Empiri och Analys

I följande avsnitt presenteras studiens empiri parallellt med dess analys, baserat på de sammanställda svaren från genomförda intervjuer. Data presenteras och analyseras under fyra teman, utifrån den kronologiska ordning som finns i de åtta frågorna i intervjumallen, Bilaga 1. Generella mönster och likformiga svar presenteras först, för att sedan lyfta fram och analysera avvikande svar som på något sätt skiljer sig från majoriteten.

Studiens urval består av företag som alla hanterar omfattande fysiska flöden, där logistiken antas spela en stor roll för verksamheten. På frågan om företagen själva anser att logistiken är viktig för deras verksamhet svarar samtliga respondenter att så är fallet. Trots att företagen som intervjuats hanterar olika typer av produkter och är mer eller mindre konkurrensutsatta på den marknad de verkar är de alla överens om att logistiken på ett eller annat sätt utgör en stor del av den produkt de erbjuder. Svaren på frågan om logistikens vikt har sammanställts, analyserats och används för att konstruera det positioneringsdiagram som presenteras i urvalsavsnittet (Figur 2.2).

Uppfattningen om vad begreppet logistik omfattar skiljer sig något respondenterna emellan. En majoritet av de svarande uttrycker att logistik för deras företag innefattar alla de aktiviteter och procedurer som är kopplade till kontroll av det fysiska flödet. Carina Höijer, Spendrups Bryggeri, uttrycker dock att alla företag använder begreppet logistik, och vad det innebär, på olika sätt och påpekar att den definition som presenteras av henne endast speglar det enskilda företagets syn på logistik. Verksamhetsspecifika uppfattningar om begrepp är även något som Storhagen (2003) uttrycker som viktigt att notera.

Linda Ljungberg, LG Electronics Nordic, använder under intervjun begreppet logistik som en beskrivning av avdelningen i mitten av organisationen; något som sammanväver inköpsavdelningen med orderavdelningen. Logistikens uppgift är för LG Electronics därmed att se till att flöden in till- respektive ut från verksamheten effektiviseras.

Martin Eriksson, Carlsberg Sverige AB, menar att logistik i sin mest grundläggande form snarare är någonting som genererar kostnader för företag, men att det därmed även finns stort utrymme för effektiviseringar och kostnadsbesparingar inom logistikområdet.

”Logistik för mig är egentligen bara en kostnadsmassa. Har man ingen intäkt så kostar man bara pengar. Sen kan man försöka göra det så smart som möjligt. Och det är nog en mognad som hela branschen har hamnat i och insett.”

Att det finns en insikt i branschen att effektiviseringar i området hela tiden ökar i relevans är någonting som samtliga intervjuade företag är överens om. Det läggs mycket fokus på att effektivisera logistikavdelningen genom att kontinuerligt se över företagets flöden. En betydande del i detta effektiviseringsarbete är att minimera de kostnader som är kopplade till hantering av företagets fysiska flöden.

Samtliga studiens svarande uttrycker att det allmänt har skett stora förändringar inom logistikområdet de senaste åren och är övertygade om att det kommer fortsätta utvecklas och förändras framöver. I samband med denna utveckling uppdagas nya begrepp och arbetssätt som på ett eller annat sätt påverkar ämnesområdet och därmed även de företag som anser sig ha en omfattande logistik.

4.1. Syn på trender inom Logistik

Uppfattningen om vad som är trender inom logistik och vad som snarare anses definiera områdets mer grundläggande delar varierar företagen emellan. Vad som är genomgående för alla respondenter är att de instämmer i uttalandet om att logistik som ämnesområde ständigt präglas av nya arbetssätt, verktyg och metoder med nya begreppsapparater bakom sig, det vill säga trender inom logistik. Linda Ljungberg, LG Electronics, menar att trender inom området ständigt gör avtryck i deras organisation.

”... vi har väl i princip alla varianter som finns inom förkortningsvärlden inom logistik.”

Som exempel på två logistiska trender uttalade sig respektive respondent under intervjuerna om *Just-In-Time* respektive *Lean Production*. Vad gäller Just-In-Time är beskrivningen av innebörden olika för respektive svarande, på samma sätt som definitionen av logistik skiljer sig. Flera av respondenterna uttrycker att det känner till vad Just-In-Time innebär och medger att det finns många fördelar med de arbetssätt som omfattas av begreppet, men att deras verksamhet fungerar på ett sådant sätt att Just-In-Time med alla dess verktyg inte är applicerbart på deras flöden. Ett flertal av de intervjuade företagen uttryckte dock att de plockat delar och idéer från Just-In-Time för att sedan applicera dessa på sin egen verksamhet. Detta uttrycker Storhagen (2003) som en nödvändighet för att Just-In-Time skall vara av värde för företag; att det anpassas till den egna verksamheten snarare än att det ses som ett fullständigt applicerbart och komplett koncept. Denna metod, att plocka delar ur trender som företag anser vara av värde, är någonting som är genomgående för flera av företagens syn på trender inom logistik. Roger Svensson, Tobii Technology, uttrycker det som att;

”I dagsläget är det inte så att vi kör stenhårt efter ett koncept, utan det är väl fortfarande mer så att vi provar oss fram och plockar lite grann här och där. Man kan lära sig mycket från Lean, man kan lära sig mycket från Six Sigma¹, och mycket från Just-In-Time.”

Lean Production är ett begrepp som samtliga respondenter är bekanta med, och i likhet med Just-In-Time arbetar flera av företagen med delar av det koncept som Lean innebär snarare än att man applicerar hela konceptet på verksamheten. Carina Höijer, Spendrups, förklarar företagets ställningstagande till Lean kopplat till deras verksamhet;

”Det är viktigt att man öppnar upp diskussionen. Vi kommer nog att införa Lean på lite olika områden, små delar av Lean i alla fall, där det fungerar precis. Jag menar, många företag har infört det på rubbet. Vi har valt att ha det på produktion hittills, med ordning och reda och systematiseringar.”

Flera av företagen uttrycker att det är tankegångarna bakom konceptet som är intressanta snarare än konkreta metoder eller arbetssätt. Peter Dannqvist, Arvid Nordquist HAB, menar att Lean är en mycket aktuell trend inom den bransch de verkar, samt att de flesta utbildningar och seminarier som förekommer präglas av ett Lean-tänk. Även det egna företaget har enligt Peter Dannqvist deltagit i ett projekt som handlar om att styra in flera aktörer i branschen på beståndsdelarna i Lean. Bland annat har det handlat om utformningen av ett Lean-spel som företag i branschen kan använda som en metod för att lära sig de centrala tankegångarna i konceptet.

På frågan om hur företag introduceras för trender som sedan tidigare är okända för företaget svarar de flesta att detta sker genom nyanställningar samt branschspecifika mässor och seminarier. Att föra in nya tankegångar och begrepp i verksamheten genom nyanställning av personal med eftergymnasial utbildning, alternativt erfarenhet från andra organisationer och branscher uttrycker flera av företagen som en naturlig introduktion. Christian Nilsson, Candyking Sverige AB, förklarar hur deras organisation kommer i kontakt med nya begrepp;

”... det är ju på så sätt man utvecklar företag; man tar in personer som har läst nyligen, de borde ju ha det senaste. Och sen kanske man gör en egen variant av det, men man får ju input från deras håll.”

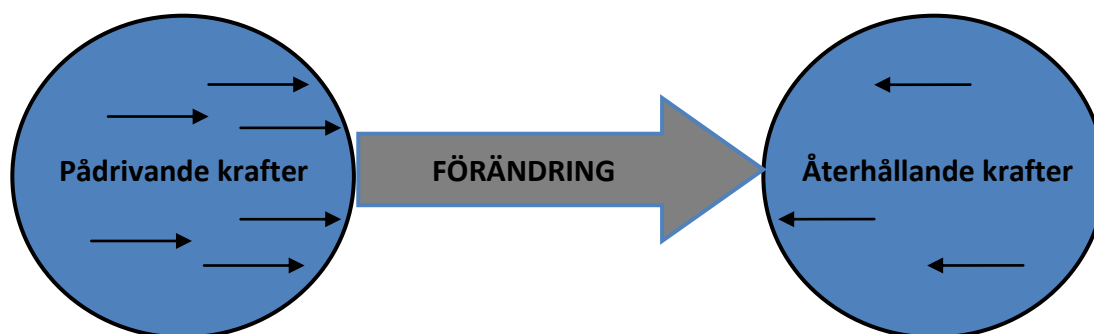
¹ Six Sigma är ett arbetssätt som kretsar kring att minimera defekter och fel i framförallt tillverkningsprocesser. Begreppet kan i denna studie kategoriseras som en logistisk trend på samma sätt som Just-In-Time och Lean.

Christian Nilsson uttrycker vidare att det blir ett naturligt utbyte mellan den nyanställdes teoretiska kompetens och den praktiska erfarenhet som företaget har bakom sig. Detta innebär att det uppstår en dynamik mellan de teorier som utvecklas inom logistikområdet och den verksamhetsspecifika kompetens som utvecklas genom företagets praktik.

Mats Eriksson, The Absolute Company, uttryckte under intervjun att det är viktigt att ta till vara kompetens hos människor från branscher och företag som alltid utmärkt sig som kompetenta inom logistik. Även om det till synes är stor skillnad mellan exempelvis ett bryggeri och ett biltillverkande företag menar ändå respondenten att det finns mycket att lära av människor med olika bakgrund och från andra branscher, för att på så sätt utöka den allmänna kunskapsbanken inom företaget. Mats Eriksson påpekar dock att om ett arbetsätt fungerat bra och utan problem så fortsätter man gärna arbeta på samma sätt, det är snarare när problem uppstår som förändring mot något bättre uppmuntras.

Resonemang kring hur företag väljer att plocka in nya människor till sin verksamhet, med olika bakgrunder, erfarenheter och utbildningar, är någonting som enligt Lewins Force-Field Modell (Figur 3.1.) ökar inverkan från de pådrivande krafterna, vilket i sin tur underlättar för förändring inom organisationen. Många respondenter uttryckte under intervjuerna att de gärna tar tillvara på de nya synpunkter och åsikter som medförs genom nyanställningar, vilket visar att det finns en tilltro till att den nya kunskapen kommer att utveckla organisationen. Balansgången mellan de pådrivande krafterna och de återhållande krafterna i Lewins modell blir därför rubbad och en förändring för organisationen underlättas, då stödet för förändringen finns, samt att de nyanställda dessutom bidrar med en vilja att bidra till förändringen.

Ett flertal av respondenterna menar att ett vältrimmat arbetsätt som man använt sig av under en längre tid inte gärna förändras. Detta uttrycks dels genom de anställdas motvilja att byta arbetsätt, men även genom att beslutsfattare i organisationen inte gärna går in och undersöker förbättringspotentialer om det inte finns motivering till att göra det. Dessa bromsande faktorer är någonting som Lewin delar in under återhållande krafter, som motverkar förändring. Det är först när de återhållande krafterna minskas i och med att uppkomsten av ett problem eller en förbättringspotential blir synlig som den rubbade balansen möjliggör en förändring (Figur 4.1.).



Figur 4.1 Ökning av pådrivande krafter som leder till förändring (egen modell)

Weick & Quinn (1999) resonerar kring vad de kallar episodiska förändringar. Dessa förändringar sker med avsikt och genom att det först dyker upp ett problem, som sedan får organisationen att söka efter en lösning på det aktuella problemet. Styrande faktorer till förändringen kan därmed vara antingen intern problematik, alternativt påverkan från omvärlden. Respondenternas svar på hur de väljer att ta in nya anställda, som med nya ögon kan se förbättringspunkter i företagen, bidrar här till en klar koppling till episodiska förändringar som tar form genom att nya logistiska trender förs in i organisationer. Weick & Quinn (1999) gör en koppling till Lewin, som i sin trestegsmodell (Figur 3.2) presenterar de tre stadierna; upptining, förändring och återfrysning, som grundläggande delar av en förändringsprocess. Upptiningsfasen sker i denna studie när företag, genom till exempel ny personal, kommer till insikt om att det är nödvändigt att plocka in nya trender i organisationen. Förändringsfasen sker därefter när de nyanställda introducerar sin kunskap kring begrepp och arbetssätt kopplade till trender, för att det i den slutgiltiga fasen skall ske en återfrysning av verksamheten, med nya insikter och lärdomar.

Utveckling av befintlig kompetens på företagen är någonting som flera av respondenterna menar är ett bra sätt att vara uppdaterad på det senaste inom området utan att nödvändigtvis behöva nyanställa. Denna utveckling kan exempelvis ske genom utbildning av personal, både internt, genom kurser samt genom att skicka anställda på seminarier som är specifika för deras roll i företaget. Linda Ljungberg, LG Electronics, uttrycker att eftersom LG är en internationell koncern är det viktigt för dem att ta tillvara på kunskap som finns hos andra systerbolag inom koncernen. Detta beskriver hon som ett sätt att föra in ny kunskap och introducera begrepp som är relevant för verksamheten på ett sätt som lärdomar från externa företag kanske inte är.

Flera av respondenterna berättar att branschspecifika samarbeten förekommer, och beskriver att förutom att samarbeta med vissa aktörer, går det att inspireras av- och dra lärdom från företag som beskrivs som större och mer erfarna. Roger Svensson, Tobii Technology, beskriver detta som ett bra sätt att hålla sig ”a jour” inom området på ett sätt som är relevant för verksamheten, i och med att man ser till stora och framgångsrika företag i samma bransch. I enighet med vad Weick & Quinn (1999) uttrycker är såväl utbildningar och kurser, som att se och lära från andra aktörer, något som faller under benämningen kontinuerliga förändringar. Dessa menas vara mindre förändringar som ständigt pågår och utvecklas inom organisationen. Utvecklingen av förändringarna och de till synes mindre lärdomarna som dras skapar därmed kontinuerligt en plattform för större förändringar inom företaget.

Att företag drar lärdom från aktörer, såväl inom den egna koncernen som andra företag inom samma eller liknande branscher, är någonting som Røvik (2000) benämner som imitation. Røvik (2000) menar att organisationer väljer att se till andra aktörer och vad de gör som ett sätt att förvalta den egna organisationens identitet. Att se till andra aktörer som företaget anser vara framgångsrika och lära sig av dessa leder till att företag, förutom att få ny kunskap, även får möjlighet att förvalta sin identitet i förhållande till andra organisationer och till sig själva.

Enligt Parson (1956) är det viktigt för organisationer att anpassa sig till allmängiltiga och aktuella trender för att organisationen på så sätt ska kunna signalera, både till sin omgivning och till de som verkar inom organisationen att de är ”up-to-date” i förhållande till den omgivning de råder i, och därmed kan anse sig vara en legitim organisation. Genom att inspireras av större företag inom koncernen eller branschen blir eventuella lärdomar legitima och införs enklare till den egna organisationen.

4.2. Supply Chain Management

På frågan vad respondenterna har för uppfattning om begreppet Supply Chain Management och vad det står för, är alla respondenter på ett eller annat sätt överens om att det centrala i begreppet är ett helhetssynsätt på försörjningskedjan, från leverantör till slutkund. Roger Svensson, Tobii Technology, uttrycker det som att;

”Modern Supply Chain Management handlar om att se helheten. Första leverantören av minsta komponenten till slutkund, att inte bara fokusera på vad jag gör.”

Även vad gäller detta begrepp förekommer dock en del olika uppfattningar om vad exakt som omfattas av helhetssynsättet. Åtta av tio respondenter är noga med att poängtera att det är från allra första råvaruleverantör till absoluta slutförbrukare. Christian Nilsson, Candyking, framhåller även vikten av att samarbeta med aktörerna i försörjningskedjan för att denna ska vara effektiv.

”Samarbete kommer att bli mer aktuellt. Vi lever i en konkurrensutsatt värld, för att bli bättre måste vi samarbeta. Vi kan inte sitta och bara säga ’gör så och så och så’, okej, leverantören kanske gör så, men det kommer ju aldrig att gynna oss, för är det någon som är smartare än vad vi är så kommer de att springa förbi oss.”

Denna framställning av att se företaget som en del av en sammansatt försörjningskedja som konkurrerar med andra försörjningskedjor förekommer i flera svar från respondenterna. Supply Chain Management har av många respondenter beskrivits som ett helikopterperspektiv på varuflöden, där det är viktigt att hela tiden ta hänsyn till vad effekter en ändring inom det egna företaget får för hela flödet i kedjan. En av de punkter som Storhagen (2003), presenterar som grundläggande för att lyckas med ett arbete med Supply Chain Management, är att företaget har ett verkligt helhetsperspektiv över alla flöden i kedjan och tar hänsyn till alla aktörer som verkar i försörjningskedjan. Det faktum att respondenterna beskriver Supply Chain Management som ett helikopterperspektiv påvisar att det finns en kännedom om denna centrala del av begreppet.

Mattsson (2002) fastställer att när företag pratar om sina försörjningskedjor och hur de arbetar med dessa, avser företaget oftast arbetet mot deras närmaste leverantörer och den närmast anslutna kunden, något som benämns en *partiell försörjningskedja med externa aktörer* (Figur 3.2.). Aktörer längre ut i kedjan är inget som det vanligtvis tas någon hänsyn till, även om företag ofta uttrycker att de har kunskap om- och arbetar med alla aktörer i kedjan. När en majoritet respondenter uttrycker deras uppfattning om begreppet Supply Chain Management och vad det innefattar för dem, framgår det tydligt att de avser hela försörjningskedjan från första råvaruleverantör till förbrukande slutkund. Att respondenterna har kännedom om ämnet och har bildat en uppfattning om begreppet bidrar till att de känner till den omfattande beskrivningen ur det tredje perspektivet Mattsson (2002) presenterar som *ett helhetssynsätt på försörjningskedjor*, (Figur 3.3.). Det är därmed inte säkert att denna kännedom speglar sig i företagets rent konkreta arbetssätt mot aktörerna i sin försörjningskedja.

I och med att respondenterna utvecklar sin uppfattning om Supply Chain Management som samarbeten mellan organisationer betonar speciellt Bengt Bergerholm, Wrigley Scandinavia AB, vikten av transparens mellan företagen i kedjan. Carina Höijer, Spendrups, menar även att det är viktigt att kontinuerligt sprida rätt information om prognoser och lagersaldon till deras leverantörer för att säkerställa att produktionen fungerar. Mats Eriksson, The Absolute Company, beskriver deras produktion på ett liknande sätt, där leverantörer har tillgång till produktionsdata som ger en bättre planeringsmöjlighet och därmed minskade lager. Dessa exempel är någonting som Storhagen (2003) lyfter fram som en viktig del av Supply Chain Management, där det läggs stor tyngd vid hur ett samarbete och förtroende är kritiskt mellan försörjningskedjans olika aktörer. Storhagen (2003) fortsätter med att betona vikten av integrerade informationssystem, något som inte behöver innebära ett arbete i samma IT-system, utan snarare syftar till att information som kommuniceras mellan aktörer alltid är aktuell och relevant.

Linda Ljungberg, LG Electronics, uttrycker att Supply Chain Management för deras verksamhet innebär en utgångspunkt i styrning av flöden främst inom den interna verksamheten, med inköp, lager och distribution. Supply Chain Management innebär då kontroll av flödena mellan de interna funktionerna. Företaget tar hänsyn till aktörer utanför den egna verksamheten, men de ligger inte med i Supply Chain-ansvaret i första hand.

Martin Eriksson, Carlsberg Sverige, uttrycker snarlikt med åsikten ovan, att själva innebörden i begreppet Supply Chain Management är något som präglar den interna verksamheten, med utgångspunkt i kostnadskontroll av företagets flöden. Begreppet representerar dock inte några specifika arbetssätt och är inte något som används i företagets organisation.

4.2.1. Supply Chain Management - en logistisk trend

På frågan om Supply Chain Management anses vara en trend inom logistik, varierar svaren något, även om en majoritet av respondenterna håller med om att så är fallet. Av de som menar att det är en trend är det dock flera som påpekar att den inte är tidstypisk i det avseendet att den är utmärkande aktuell idag och att den senare kommer att gå ur tiden. Snarare menar de att Supply Chain Management kommer att utvecklas, och att fokus inom området kommer att läggas om något i förhållande till hur den ser ut idag. Christian Nilsson, Candyking, förklarar sin syn på ämnet;

”Supply Chain Management är någonting som kommer att fortsätta utvecklas, det är jag helt säker på. Företagen börjar se hur mycket pengar det går att spara om man samarbetar mellan organisationer.”

Tre av respondenterna menar dock att de inte direkt ser på Supply Chain Management som en trend, utan snarare någonting som representerar en modern definition av logistik. Linda Ljungberg, LG Electronics, uttrycker exempelvis att begreppet är någonting som präglar hela deras interna organisationsstruktur och att Supply Chain Management i deras organisation är ett begrepp som står över logistik snarare än tvärtom.

”Supply Chain Management är ’ett’, det handlar inte längre om logistik, utan det handlar om att inköpen blir rätt, och att orderna blir rätt. Sen är logistikens utförande en aktivitet som ska binda ihop de här två, från leverantör till kund.”

Roger Svensson, Tobii Technology, fortsätter med att Supply Chain Management var en trend när begreppet först introducerades, men att det nu utvecklats till att vara ett mer konkret arbetssätt och dessutom har blivit en vedertagen rollbeskrivning inom företag.

4.3. Hur trender påverkar organisationer

Som presenterats tidigare i avsnitt 4.1. är samtliga respondenter överens om att logistik är ett ämnesområde i förändring, präglad av vad som i denna studie benämns som trender inom logistik. Detta innebär följaktligen att samtliga företag i studiens urval påverkas av trender, i och med att dessa på olika sätt gör avtryck i verksamheten. Flera av respondenterna uttrycker att de vet med sig att de jobbar med många delar från de trender som nämns, även om själva begreppen inte är etablerade i organisationen. Detta pekar mot att de trender som florerar sätter avtryck i organisationens arbetssätt även om de inte anammats och används återkommande i verksamheter.

En av frågorna som ställdes under intervjuerna var hur företagen tar ställning till de trender som uppdagas inom logistik och vad det är som krävs för att de ska bli aktuella för deras verksamhet. Samtliga respondenter uttrycker att det krävs att det går att påvisa tydliga effekter av ett införande, särskilt vad gäller kostnadsbesparingar. Peter Dannqvist, Arvid Nordquist uttrycker;

”I mindre företag finns det en acceptans, att man kan visa att det här ger en vinst, det är inte så mycket politik. Kan man då bara peka på att det här blir billigare, man kan tjäna pengar på det, så kör man på det.”

Mats Eriksson, The Absolute Company, menar även han att det är viktigt att kunna påvisa vad ett införande kommer att ge för effekter för att kunna få gehör för det i verksamheten. Detta menar han beror på att införande av nya arbetssätt oftast innebär så pass höga introduktionskostnader att det automatiskt har en avskräckande effekt om det inte går att påvisa vad det kommer innebära för besparingar i ett mer långsiktigt perspektiv.

Likt resonemanget som förs kring begreppet legitimitet från Røvik (2000), samt Parsons (1956), visar respondenternas svar en klar koppling till de normer och värderingar som företagens branscher har idag. Att effektivitet och krav på effektivitet är djupt inrotat hos företagen bidrar till att alla förändringar som kan påverka den balans som företaget befinner sig inom, således också måste ge en förbättring i det avseendet att de genererar någon form av effektivitet. Røvik (2000) beskriver detta som att det inte bara är organisationer som eftersträvar legitimitet, utan det finns dessutom ett krav på recepten att de ska vara legitima (generera effektivitet) för att de ska föras in i en organisation. Respondenterna påvisar det här genom att uttrycka att nya förslag endast blir aktuella om de ger en ekonomisk effekt.

Förutom de rent konkreta ekonomiska effekter som krävs uttrycker flera av respondenterna att nya metoder och arbetssätt behöver stämma överens med de som redan finns, och därmed innebära en optimering av hur verksamheten ser ut innan ett införande.

När företag väl bestämt sig för att en trend är aktuell för verksamheten kommer denna vid ett införande lämna avtryck i organisationen på olika sätt, varför frågor ställdes kring om det gjorts några organisatoriska förändringar eller omläggningar i arbetssätt som resultat av trender som har introducerats in i verksamheten.

Per Samuelsson på Coca Cola påpekar att företaget inte arbetar med den fulla innebörden av begreppet Lean, men att de har en egen modell med många likheter som de kallar för ”Operational Excellence”. Modellen innebär ett samarbete mellan funktioner i företaget för att driva ut slöseri och effektivisera genom att hitta förbättringar och minimera slöseri genom att peka på specifika förbättringspunkter för hela flödet.

”... vi bestämmer oss för områden att fokusera på, där vi kanske har problem eller där vi tror att vi kan hitta förbättringar. Vi gör sedan en diagnostik på det, där vi samlar olika delar av företaget på olika positioner som inte egentligen behöver ha någon direkt anknytning till det.”

Martin Eriksson, Carlsberg, berättar på samma tema att företaget skapat ett eget koncept utifrån ett delmoment i Lean, som de kallar "C-Lean". Konceptet är anpassat specifikt för den egna verksamheten med bland annat utbildningar och omstruktureringar i lagerstrukturen. Många av de delmoment som beskrivs är plockade direkt från koncept inom Lean, då han bland annat nämner begrepp som Six Sigma som en del av C-Lean.

Svaren som samlats in kopplat till respondenternas verksamheter påvisar Likers (2009) resonemang kring hur företag väljer att plocka in några verktyg från Lean, och därmed uttrycker att de själva är Lean. Liker (2009) menar att det finns en problematik med att endast plocka in delar av konceptet, då det kan leda till att företag går miste om många centrala principer och tankegångar i Lean. Storhagen (2003) menar i kontrast till detta att Lean, i likhet med Just-In-Time, inte är ett fullständigt koncept som går att appliceras i sin helhet på alla typer av verksamhet. Storhagen (2003) menar snarare att det är en nödvändighet att plocka delar av konceptet och anpassa dessa till den specifika verksamheten för att finna något värde i de verktyg som Lean-konceptet presenterar. Detta är någonting som påvisas hos studiens respondenter då de som svarar att de arbetar efter Lean respektive Just-In-Time uttryckt att det fungerar och tillämpas på vissa delar av verksamheten snarare än att det är en helhetslösning som fungerar i alla företagets processer.

Sex av tio av de intervjuade företagen uppger att de på något sätt använder begreppet Supply Chain Management i organisationen. Hälften av respondenterna uppger att det finns minst en tjänst på företaget med en officiell titel som innefattar "Supply Chain". Personen med den tjänsten har i samtliga fall ansvar för företagets flöde, såväl internt som externt. För de flesta spelar annars inte begreppet någon central roll i verksamheten utan det handlar mer om att begreppet nämns i samband med utveckling av leverantörsrelationer. Linda Ljungberg, LG Electronics, lägger dock stor vikt vid företagets användning av begreppet och det framstår som någonting mycket centralt för företagets verksamhet.

"... och sen har ju vi en väldig fokus på hela Supply Chain Management, det är ju inte bara logistik i vår värld, utan vi arbetar från inköp till leverans till kund."

Ett genomgående intryck är att en majoritet av respondenterna är väl förstådda med vad det innebär att hela tiden se till sin försörjningskedja och sikta mot att hela tiden förbättra sina relationer med såväl kunder som leverantörer, även om det inte sker något direkt arbete med Supply Chain Management. Alla respondenter klargör att de lägger en stor vikt i att ha en

dialog med företagets kunder, detta för att de har insett att alla aktiviteter som görs bör addera värde till produkten som kunden önskar. Företagen tar därför stor hänsyn vid att hela tiden utgå från kundens önskemål och syn på den slutgiltiga produkten när verksamheten utvecklas och nya arbetssätt appliceras. Per Åkerlund, OBH Nordica menar det som att;

”... om vi hittar produkter som vi tycker ser intressanta ut och tror att vi kan sälja är det första vi gör är att gå ut till våra större kunder och fråga; vad tror ni om den här, finns det en marknad för den här? Säger de då blankt nej, då får vi en tankeställare.”

Flera av respondenterna uttrycker även att det är viktigt att lägga upp sin eventuella produktion och försäljning från ett sugande system snarare än ett tryckande system. Detta innebär att företaget genom olika metoder samlar in information om vad, och hur mycket kunden är ute efter, snarare än att bara trycka ut produkter mot marknaden, något som kan leda till både kapitalbindning i lager och svårigheter att få produkter sålda. Denna insamling sker på olika sätt men gemensamt för dessa är att i ett tidigt planeringsstadium alternativt med en längre tidshorisont antingen prognostisera tillsammans med företagets kunder eller samla in försäljningsinformation. Bengt Bergerholm, Wrigley Scandinavia, påvisar hur viktig deras informationsinsamling är för företagets planering;

”... POS-data², där vi direkt får information när produkten säljs i kassan. Denna ligger till grund för hur mycket vi kommer behöva köpa in 3-6 månader framöver, samt att vi då behöver producera rätt mängd. Detta fortsätter vi med ned mot våra leverantörer också.”

I Wrigleys verksamhet har det skett en övergång till ett gemensamt affärssystem för hela koncernen, som även tillåter kunder och leverantörer att ansluta sig. IT-systemet möjliggör en stor transparens för verksamheten där de olika aktörerna i kedjan kan se alla företagets flöden och på så vis enklare planera sin verksamhet och styra om sina aktiviteter på ett effektivare sätt.

Wrigleys arbete med det integrerade IT-systemet är ett bra exempel på en av de centrala delarna av ett framgångsrikt arbete med Supply Chain Management som Storhagen (2003) framhåller. Storhagen (2003) menar att detta är någonting som kommer att bli allt mer vanligt

² POS-data är en förkortning för ”Point-Of-Sales data” och innebär att det vid tidpunkten för försäljning av en produkt registreras i ett system att produkten sålts. Data förs sedan vidare till aktörer längre bak i kedjan för att på så sätt styra prognoser och produktionsplanering.

i och med att den tekniska utvecklingen fortgår samtidigt som kraven ökar på informationsdelning mellan aktörer i försörjningskedjor.

Carina Höjjer, Spendrups, uttrycker att det finns en väl utarbetad integration bakåt i kedjan, det vill säga mot företagets leverantörer av till exempel burkar och etiketter. Däremot menar hon att det finns en brist i samarbetet framåt i kedjan, det vill säga mot kund. Något som beskrivs som att det skulle innebära stora fördelar, särskilt gentemot företagets större och mer betydande kunder.

”Det vore så mycket lättare om vi hela tiden kunde se vad kunderna har i lager och vad de lastar ut, så är det vi som tar ansvar för att fylla på. För då kunde vi kontrollera vårt flöde på ett annat sätt. Men det är sådant som man gärna pratar om, men väldigt få som får tillgång till det.”

Mats Eriksson, The Absolute Company, beskriver en liknande situation, där samarbete med de viktigaste leverantörerna är välutvecklat då leverantörerna har lokaliserat sig nära företagets fabrik för att kunna ge snabba leveranser av de viktiga insatsvarorna. Leverantörerna kan se behovet timme för timme och på så vis lättare kunna planera sina leveranser till fabriken. Däremot fortsätter han med att uttrycka att det är betydligt sämre utvecklat med systemstöd framåt i kedjan hittills. De har därför initierat ett projekt som heter *Connect*, som syftar till att öppna upp sitt eget system mot företagets kunder, som efter implementering av systemet får en inblick i Absolutes saldon och kan spåra leveranser. De kan på så vis enklare planera sina inköp och en förbättrad dialog med kunden ger Absolute fördelar vid planering av produktionen och leveranser.

Att sätta kunden i fokus och lägga stor vikt vid kundens behov så tidigt i processerna som möjligt, och därmed involvera så många leverantörer som möjligt i kundarbetet, är någonting som Storhagen (2003) framhåller som en av de mest centrala delarna i Supply Chain Management. Detta är någonting som flera av studiens respondenter uttrycker att de känner till och eftersträvar, någonting som framförallt märks på de åtgärder OBH Nordica, Spendrups och Absolute beskriver. Mattsson (2002) uttrycker även han att en central del i helhetssynsättet på försörjningskedjor är en stor fokus på företagets kunder, både de som står företaget närmast såväl som de slutgiltiga kunderna.

Något som även framgår vid diskussionen om Supply Chain Management är en ökad fokus på att effektivisera även det interna flödet, snarare än att enbart se till aktörer utanför det egna

företaget. Flera respondenter är överens om att det är viktigt att se det totala flödet, inte bara från företag till företag utan även mellan de interna avdelningarna. Bengt Bergerholm, Wrigley Scandinavia, uttrycker att den information som insamlas är av väldigt stor vikt att sprida till hela företaget och deras leverantörer för att se till att hålla flödet effektivt.

”Om vi ser vår fabrik som en leverantör så har vi 100% Supply Chain Management, för vi är helt transparenta. De vet exakt vad vi behöver, och vi går dit och talar om exakt vad vi vill ha och när vi vill ha det, och de producerar det.”

Christian Nilsson, Candyking, påpekar även han vikten av att även ha en väl utarbetad kommunikation internt i företaget för att på så sätt effektivisera verksamhetens flöden och att undvika suboptimeringar³ mellan olika funktioner inom företaget. Han menar att denna insikt är av stor vikt för att företag allmänt ska kunna utvecklas.

”Produktutvecklaren måste till exempel jobba med den som hanterar på lagret, så att man inte tar fram en produkt som är helt omöjlig att plocka, som kostar jättemycket att hantera på lagret, som kostar jättemycket att sätta upp i butik. Men det ser jättesnyggt ut i butiken, ja det gör det, men innan den kommer dit så har den kostat dubbelt så mycket som den kunde göra om vi hade gjort vissa förändringar.”

De åtgärder som företagen i studien tagit i samband med diskussionen om Supply Chain Management är kopplat till det Røvik (2000) beskriver om receptens inresa i organisationer. Recept förs in i organisationer genom två efterföljande faser; motiveringsfasen och introduktionsfasen. I de genomförda intervjuerna visar sig motiveringsfasen tydligt genom det som nämns om nyanställningar, utbildningar, mässor och seminarier, där trender introduceras för verksamheten. Introduktionsfasen påvisar hur organisationer tagit beslutet för att applicera receptet i organisationen. Respondenterna i studien säger sig till stor del arbeta efter det som de själva definierar som Supply Chain Management, men att detta arbete enligt deras svar uttrycker sig på olika sätt för respektive organisation. Detta menar Røvik (2000) är kopplat till anpassningen av receptet för att passa organisationen, något som görs på olika sätt beroende på organisationens lokala traditioner, rutiner och insikter.

³ En suboptimering innebär att en förändring i ett led i en kedja innebär en förskjutning av kostnader eller andra problem till andra aktörer, antingen leverantörer, kunder eller andra avdelningar internt.

4.4. Utveckling av trender inom Logistik

Avslutningsvis ställdes en fråga under intervjuerna om hur respondenterna ser på den framtida utvecklingen av Supply Chain Management och andra trender inom logistik som ämnesområde. Samtliga respondenter är överens om att Supply Chain Management är någonting som kommer att fortsätta utvecklas i avseende att samarbete utanför organisationens gränser kommer att bli allt mer viktigt för att kunna hävda sig. Ett bra exempel på de gemensamma åsikterna uttrycks av Roger Svensson, Tobii Technology;

”Det finns alltid nya trender, men jag tror att det här att se över hela sin kedja, det är väldigt mycket nyckeln till framgång, att trimma hela sin kedja och inte bara se inom sina egna väggar.”

Peter Dannqvist, Arvid Nordquist, menar att många av hans kollegor förstår vikten av samarbete för företagets konkurrenskraft, men att det även krävs ett stort stöd av företagets ledning för att kunna tillgodose sig alla de fördelarna det kan innebära.

”Jag och många av mina kollegor förstår det här perspektivet, men jag tror inte att det är känt i ledningsgrupperna. De förstår nog inte det här riktigt utan man är fortfarande i sin avgränsade värld, där man inte vill släppa till information.”

Att företag ser Supply Chain Management som en del av företagets mer centrala strategier snarare än en parentes möjliggör enligt Storhagen (2003) ett mer framgångsrikt arbete med de verktyg som perspektivet innefattar. Peter Dannqvist, Arvid Nordquist, uttrycker att det underlättar för deras verksamhet att det finns ett erkännande för perspektivet i verksamheten även om han önskar att det fanns en ytterligare insikt om vikten av Supply Chain Management på ledningsnivå allmänt.

4.5. Sammanfattning av empiri och analys

Som berörts tidigare, dels av Storhagen (2003) i studiens bakgrundsavsnitt, samt i metodkapitlet, använder personer inom branschen logistiska begrepp på olika sätt baserat på den enskilda uppfattningen om vad det representerar. Detta är någonting som märks på hur de olika respondenterna ser på begrepp och innebörden av dessa. Alla respondenterna är dock överens om att logistikens vikt för deras företag har ökat i relevans och kommer att fortsätta att bli allt mer centralt. Eftersom logistikens vikt fortfarande ökar, och det i dagsläget är Supply Chain Management och flödeskedjor som är det aktuella för området, talar en ytterligare ökad fokus på att dessa metoder kommer bli ännu viktigare för företag att beakta.

I studiens undersökningsproblem formuleras frågor baserat på en problematisering kring ämnet logistik och hur trender utvecklas. Respondenterna svarar i studien på hur de ser på nya koncept som växt fram och som även har utvecklats vad logistiken innebär med nya tankesätt och metoder. Deras sammanfattade syn på det som studien benämner logistiska trender är att det är nära sammankopplat med verktyg som man på olika sätt kan applicera på delar av en verksamhet. Just-In-Time är ett välkänt begrepp för respondenterna, som förstår innebörden, men av olika anledningar inte anser att dessa verktyg fungerar på alla moment i deras logistik. Några använder delar av trenderna, där de anser att de passar, men alla är överens om att det är just genom trender som deras organisation får förmågan att lära sig nya sätt att arbeta på, och att det i sin tur utvecklar deras företag.

Respondenterna förklarar ytterligare vad trender i deras företag har tagit för form. Resonemang om Lean som begrepp blir väldigt nära sammankopplat med deras specifika verksamhet och hur de ser på begreppet Lean. Det här är något som därmed påvisar att ett företag som valt att implementera Lean i sin organisation har gjort en egen tolkning av trenden och valt ut de arbetsätt och metoder som fungerar för företaget.

Att dessa trender finns i företagets omvärld är som redan diskuterat erkänt från respondenternas sida, men att de olika sätt som de enskilda företagen utsätts för dessa och hur de senare även sätter spår i deras organisation kan skilja sig åt något. De flesta menar att det är genom nyanställningar och ny kompetens som företagen lär sig allt mer om vad som går att förbättra i sin verksamhet, några menar ytterligare att utvecklingen av befintliga resurser även det har sina fördelar för lärandet. I kontrast till detta uttrycker vissa av respondenterna att det finns faktorer som försvårar för de nya tankegångarna att etableras i verksamheten. Exempel på detta är väl etablerade arbetsätt och brist på stöd från ledningsgruppen. Weick & Quinn (1999) uttrycker genom Lewins Force-Field Modell att det är när balansen mellan de pådrivande och de återhållande krafterna rubbas som en förändring kan genomföras. Detta är någonting som går att se i respondenternas svar när ny kompetens plockas in och därmed ökar de pådrivande krafterna, rubbar balansen och möjliggör en förändring av verksamheten.

Ytterligare faktorer som påverkar företagets inläring är hur de inspireras och drar lärdom av andra företag, som gjort liknande förändringar av sin verksamhet. Detta är någonting som Røvik (2000) benämner som imitation. Företag använder sig av imitation för att förvalta sin identitet i förhållande till andra företag såväl som till sig själva. Det framkommer dock inte under intervjuerna att syftet med att se till andra aktörer är att utveckla den egna identiteten,

utan vad som framhålls av respondenterna är snarare att det går att lära sig arbetssätt och metoder från andra verksamheter som har mer kompetens.

Vad gäller begreppet Supply Chain Management är alla respondenter överens om att en av de mest centrala delarna av begreppet är en helhetssyn på den flödeskedja företaget verkar i. Som Mattsson (2002) framhåller går det dock att gå djupare i diskussionen om uppfattningen av försörjningskedjor. Alla företag beskriver sin uppfattning av Supply Chain Management i likhet med vad Mattsson (2002) presenterar som ett helhetssynsätt på försörjningskedjor (Figur 3.3). De konkreta exemplen på arbetssätt som lyfts fram under intervjuerna representerar snarare en syn på endast de närmaste kunderna och leverantörerna, som då inkorporeras i företagets strategier. Dessa arbetssätt och syn på försörjningskedjan är något som Mattsson (2002) benämner som en partiell försörjningskedja med externa aktörer. Detta innebär att insikten och kännedomen om vad helhetssynsättet står för och vikten av det, ändå finns där, men att det inte sker något konkret arbete mot ytterligare aktörer utanför den partiella försörjningskedjan.

De flesta respondenterna betonar att Supply Chain Management, utöver att det är en trend, är någonting som kommer att fortsätta utvecklas framöver. I det avseendet menar de därför att Supply Chain Management inte är tidstypiskt bestämd till vad som är aktuellt just nu, utan menar att det är något som har funnits sedan tidigare och som kommer att finnas även i framtiden. De uttrycker vidare att samarbeten utanför det enskilda företaget med andra organisationer är någonting som kommer att bli allt mer viktigare och läggas allt mer fokus på för att klara den hårdare konkurrensen, samarbeten som Storhagen (2003) beskriver som en central del av Supply Chain Management.

Något som diskuterades under intervjuerna är vad som är viktigt att en trend erbjuder för att den ska bli intressant för organisationen att titta på. Den gemensamma ståndpunkten i frågan är att varje ny förändring eller idé som företaget tar ställning till måste kunna påvisa en ekonomisk effekt för att den ska bli aktuell för företaget. De ekonomiska effekterna uttrycks vara antingen genom direkta kostnadsbesparingar, indirekta besparingar i exempelvis minskad leveranstid eller genom optimeringar av redan använda metoder. Att koppla samman krav på en trend med effektivitet är något som Røvik (2000) förklarar som att recept måste vara legitima för att bli aktuella och framgångsrika, någonting som även visar sig i svaren från studiens respondenter.

Enligt vad som tidigare resonerats kring tolkning av trenderna Lean och Just-In-Time, har det klartgjorts att företag väljer ut delar ur trenderna för att anpassa det till sin verksamhet. Supply Chain Management representeras av företagen i studien på olika sätt baserat på samma tolkningsförfarande. Sex av de tio deltagande företagen använder Supply Chain Management som begrepp på något sätt i sin organisation, och fem av dessa tio har en anställd inom företaget med en titel som innefattar ”Supply Chain”. Det som respondenterna uttrycker att de har anammat från Supply Chain Management är utveckling av och samarbete i leverantörsrelationer, samt hur de eftersträvar att sätta kundens behov i fokus. Storhagen (2003) framhåller dessa moment som de viktigaste inom Supply Chain Management. Storhagen (2003) nämner även ytterligare punkter, som handlar om att integrera Supply Chain Management tillsammans med företagets strategier samt integrerade informationssystem. Dessa punkter är inte någonting som företagen i studien framhåller som centralt i deras arbete med Supply Chain Management, även om de visar en medvetenhet om att dessa moment spelar en stor roll i Supply Chain Management som begrepp.

5. Slutsats

Att logistikens vikt för företag har ökat historiskt är någonting som resultatet av denna studie påvisar. Respondenterna i denna studie är alla överens om att området är mycket aktuellt idag, men även att det kommer att utvecklas ytterligare och därmed bli mer relevant framöver.

Uppfattningen om innebörden av logistik och användningen av logistiska begrepp skiljer sig företag emellan. Begreppsanvändningen är präglad av den typ av verksamhet respondenterna verkar i, samt hur dessa begrepp därmed formats av företaget. Respondenternas syn på utvecklingen av logistik är nära kopplat till utvecklingen av olika trender inom området. Företagen beskriver dessa trender som en uppsättning av verktyg som kan appliceras på olika delar i verksamheten, något som därmed också förändrar företagets verksamhet och deras strategier.

Företag kommer i kontakt med logistiska trender främst genom nyanställning av personal med olika praktiska eller teoretiska erfarenheter, samt genom inspiration från andra aktörer i branschen. Vad som avgör om en trend blir relevant för företagen i studien är kopplat till huruvida ett införande av de nya tankegångarna och arbetssätten genererar någon typ effektivisering. Detta innebär att en trend som inte ger en ökad ekonomisk vinst därmed tappar sin relevans för företag.

Supply Chain Management som en logistisk trend har gjort avtryck hos företag genom att de idag har stor fokus på leverantörsrelationer. Det läggs stor vikt vid att utveckla samarbeten med sina befintliga leverantörer. Det uttrycks även en strävan efter att kunden ständigt skall stå i centrum vid utveckling av strategier och viktiga verksamhetsbeslut. Detta är någonting som det i nuläget finns stor utvecklingspotential inom för många företag.

Även trenderna Just-In-Time och Lean Production har påverkat företagen i studien, i det avseendet att det plockats in delar av trenderna till områden av verksamheten där respondenterna uttrycker att det fungerar praktiskt, och framförallt måste det innebära en ekonomisk effektivisering.

6. Referenser

6.1. Tryckta källor

- Björnland, Dag; Persson, Göran; Virum, Helge (2003) 1:2a upplagan. *Logistik för konkurrenskraft – ett ledaransvar*. Malmö:Liber
- Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund:Studentlitteratur
- Ericsson, Dag; Persson, Göran (1981) 1:a upplagan. *Materialadministration – ett företagsledaransvar*. Malmö:Liber
- Gadde, Lars-Erik; Håkansson, Håkan (1993, 1998) 2:10e upplagan. *Professionellt inköp*. Lund:Studentlitteratur
- Gattorna, John (2010) 2nd ed. *Dynamic Supply Chains: Delivering value through people* Pearson Education Limited
- Liker, Jeffrey K. (2009) 1:1a upplagan. *The Toyota Way – Lean för världsklass*. Malmö:Liber
- Lumsden, Kenth (2006) 2:5e upplagan. *Logistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur
- Mattsson, Stig Arne (2002) 1:9e upplagan. *Logistik i försörjningskedjor*. Lund:Studentlitteratur
- Miner, John B (2007) *Organizational behavior 4: From theory to practice*. M.E. Sharpe Inc
- Murphy, Paul R; Daley, James M; Knemeyer, A Michael (1999) Comparing Logistics Management in Small and Large Firms: An Exploratory Study. *Transportation Journal*, vol. 38: 4, s. 18-25.
- Parsons, Talcott (1956) "Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, s 63-85.
- Røvik (2000) *Moderna organisationer – trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö:Liber
- Shapiro, Roy D; Heskett, James L (1985) *Logistics Strategy: Cases and concepts*. St. Paul, Minn. :West Pub. Co.
- Storhagen, Nils G (2003) 1:1a upplagan. *Logistik – grunder och möjligheter*. Malmö:Liber
- Weick, Carl E. & Quinn, Robert E. (1999) "Organizational Change and Development". *Annual Review of Psychology*, vol. 50, s 361-386.

6.2. Elektroniska källor

- Council of Supply Chain Management Professionals (2011) *CSCMP Supply Chain Management Definitions*. (Elektronisk) Tillgänglig: <
<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp> > (2011-05-10)

Bilaga 1 - Intervjuunderlag

Intervjuerna inleds med en presentation av oss själva och den utbildning vi läser. Vi fortsätter sedan med att vi nu skriver en uppsats inom Företagsekonomi och presenterar forskningsämnet. De inledande punkterna i texten används som stolpar för vår inledande presentation. Texten är endast för vår egen skull och läses inte upp under intervjun. Därefter följer en frågemall med åtta intervjufrågor för att styra in intervjupersonen på ämnen som ska behandlas. Frågorna har inte alltid formulerats så som de står i mallen och de har inte heller alltid ställts i den ordning de framställs här.

Varför vi tycker att trender inom logistik är intressant:

- Vi är utbildade inom logistik och har därför kommit i kontakt med alla de resonemang som förs inom litteratur och ämnet som sådant.
- Logistik är ett ämne i ständig förändring och något som är nära kopplat både till det som är aktuellt i nuläget, men också vad som verkar bli det stora i framtiden.
- Hur ämnet förändrats har exempelvis skett via Japans införande av kvalitetsstyrning och en mängd metoder som de infört som revolutionerade bilindustrin.

Varför vi tycker att SCM är ett bra exempel på en logistik trend:

- Den är, tillsammans med ett antal andra trender, den mest aktuella och har haft stor genomslagskraft och har gjort avtryck i området logistik de senaste decennierna.
- SCM tar hänsyn till de rådande förhållanden som finns inom företagsvärlden där allt fler aktörer blir involverade i kedjan, varför det blir allt viktigare att ha kontroll över den.
- Vår utbildning inom logistik har genomgående tryckt på att det här är ett arbetssätt som företag måste förhålla sig till, där vi vill undersöka hur företagen tar ställning till just SCM och hur de arbetar med de centrala tankesätten i teorin.

Vår utgångspunkt: Logistik förändras hela tiden och påverkas av en mängd faktorer i omvärlden. Det utvecklas en del trender med nya begrepp och tankesätt som egentligen funnits tidigare eller vuxit fram efter behov. Dessa trender speglar utvecklingen och fokuserar på delar i branschen som tidstypiskt uppmärksammas av olika intressenter, exempelvis **miljösatsningar, ISO-certifieringar, kvalitetssäkring**. Det nämns ofta **demand chain management, dynamic chain**, samt massa populära arbetssätt som sprids från exempelvis Japan, med ursprungliga ord som **JIT, kanban, lean, Six Sigma**, osv. När dessa termer och metoder sprids så får företag i andra miljöer ta ställning kring det här och kan välja att plocka in de delar som passar sin egen verksamhet.

Intervjufrågor

- Skulle du säga att logistik är en viktig del av er verksamhet, antingen vad gäller andel av företagets kostnader eller att det är en viktig del i företagets konkurrenskraft?
- När koncept och metoder som de redan nämnda blir aktuella eller uppdagas inom branschen, varifrån och hur får ni höra talas om dessa?
 - Hur tar ni ställning till innehållet i trenderna och vad är det som krävs för att dessa ska bli relevanta för er logistik och verksamhet?
- Beskriv kort vad ni har för uppfattning om begreppet Supply Chain Management, vad det innefattar och vad det står för.

***Vår utgångspunkt vad gäller SCM:** Definitionen av SCM innefattar planering, styrning och kontroll av varu-, informations- och kapitalflöden inom en flödeskedja, snarare än själva förekomsten av flöden. Tyngdpunkten ligger på betoning av samordning och samarbete med aktörer i en flödeskedja (leverantörer, mellanhänder, kunder). Supply Chain Management omfattar därför den uppsättning metoder som innebär styrning och kontroll av flöden mellan företag i en flödeskedja. Även om dessa flödeskedjor alltid funnits så uttrycker trenden kring SCM att företag bör se utanför sina gränser och exempelvis sprida rätt information till hela kedjan.*

- Av de många trender som rör sig inom logistikområdet, ser ni Supply Chain Management som trend som är typisk för hur området logistik framställs idag? – På vilket sätt?
 - Om Nej, förklara på vilket sätt SCM särskiljer från de andra trender som förekommer inom ämnet.
- Arbetar ni återkommande med hela, eller delar av, den definition och innebörd av SCM som ni tidigare angav?
- Används begreppet Supply Chain Management genomgående i ert företag, eller används andra definitioner eller beskrivningar av begreppet?
- Har Supply Chain Management som koncept, trend och arbetssätt, gjort avtryck i er organisation? Till exempel genom att ni genomfört förändringar i organisationen avseende leverantörsstruktur eller liknande?
- Hur ser ni på den fortsatta utvecklingen av Supply Chain Management och trender inom Logistik i allmänhet?