

# Konsten att balansera motståndskraft, hållbarhet och effektivitet

AV RICHARD VAN DER MEULEN

Alla försörjningskedjor strävar idag efter att vara motståndskraftiga, hållbara och effektiva. Den senaste tidens utveckling visar att alla dessa tre egenskaper är nödvändiga och icke förhandlingsbara. Men hur hanteras detta i praktiken, hur kan vi lyckas i alla tre avseenden?

Min övertygelse är att motståndskraft (resiliens), effektivitet och hållbarhet ofta, men inte alltid går hand i hand, vilket innebär att de processer och system som stöttar dessa tre målsättningar bör utformas i samklang med varandra. I tabellen på nästa sida ges en översikt över hur relationer och samband ser ut mellan de tre målsättningarna.

## Utmaning 1: Målkonflikter

Många aspekter påverkar alla tre målsättningar positivt, medan andra har en blandad eller till och med negativ påverkan. Om exempelvis leverantörer och logistikbolag/3PL skulle förlänga sina ledtider för att kunna optimera fyllnadsgraden i en lastbil eller container, så skulle detta ge en positiv påverkan på transportkostnader och CO2-utsläpp. Det vill säga

vara positivt för både hållbarhet och effektivitet. Däremot skulle detta förfarande göra vår försörjningskedja mindre agil och mer sårbar för plötsliga händelser. De längre ledtiderna skulle dessutom öka lager- och kapitalbindningen, vilket reducerar effektiviteten. Längre ledtider ökar även risken för kundförluster/minskad försäljning, som en följd av att efterfrågan kan hinna förändras, vilket i sin tur blir negativt ur hållbarhetssynpunkt om det innebär att produkter blir osäljbara.

## Utmaning 2: Silotänkande

En annan utmaning är den silostruktur med åtföljande KPI:er som präglar de flesta organisationer, och försvårar de tre målsättningar som vi vill uppnå i våra supply chains. Och det är inte enbart internt

Aspect of supply chain management	Impact		
	Resilience	Sustainability	Efficiency
Increase in inventory and capacity buffers	↑	↓	↓
Increase in lot sizes (production, transport)	↓	↑ Though not too high that it creates write offs	↑ Though not too high that it creates write offs
Increase in manufacturing network diversification	↑	↕ Increases effort but also opportunity to minimise impact	↓ More sites mean less consolidated production
Increase in multisource	↑	↕ Increases effort but also opportunity to minimise impact	↓ More suppliers mean less purchase power
Increase in nearshoring	↑	↑ Reduction in transport/CO <sub>2</sub>	↕ Reduction in transport cost but potential of set by increase production cost
Increase in platform, product or plant harmonization	↑	↑ Potential to rationalise and standardise	↑ Potential to rationalise and standardise, though there is cost to these efforts
Increase in strategic partnership and collaboration	↑	↑ Essential to ensure improved ESG across the SC	↕ Reduction in transport cost but potential of set by increase production cost
Increase in (real-time) visibility and traceability	↑	↑	↑



Foto: Mats van Soelingen

i vår egen försörjningskedja som detta skapar problem, utan i alltmer komplexa, globala supply chains med många aktörer. Att koordinera sig och samarbeta är därför viktigare än någonsin för att lyckas. På den tiden effektivitet stod i fokus berördes vår egen organisation och våra närmaste partners. Vi brukade konstatera att vi konkurrerade som en försörjningskedja snarare än som enskilda företag. Det resonemang är numera bara delvis sant av två skäl:

1. Hållbarhetsambitionerna har snabbt medfört att vi behöver röra oss bort från ensidig intäktsmaximering till ett ökat fokus på planetens överlevnad, och är därmed en fråga för alla i samhället.
2. Utmaningarna som uppstått i spåren av pandemin med råvaru- och materialbrister, bristande transportkapacitet har medfört att vi alla är sammanlänkade och beroende av varandra.

Självklart måste vi alltid försöka identifiera konkurrensfördelar som ger oss en så hög försäljning och lönsamhet som möjligt, men vad vi än må tycka, så är vi mer sammanlänkade och beroende av varandra än någonsin tidigare. Vi är delar i ett större ekosystem som ställer krav på att alla gör sitt för att det ska fungera.

### Utmaning 3: "Legacy"-underskott

En tredje utmaning är att företag och organisationer över tid har byggt och implementerat många olika systemlösningar och integrationer för att kommunicera med sina partners i försörjningskedjan. Det är inte ovanligt att använda olika system eller plattformar för hantering av PLC (Product Life Cycle),

prognoser, orderhantering, kvalitetssäkring, inköp, visibilitet, performance management och finansiering. Nyare system innehåller ofta flera av dessa lösningar och erbjuder dessutom spårbarhet av gods end-to-end, hållbarhetsrapportering, ESG-standarder och best practice (Environmental, Social, and Governance).

Valet av ett visst system eller plattform är ofta logiskt och vettigt när det görs, men skapar med tiden en situation där leverantörer och andra partners behöver göra integrationer och få tillgänglighet till en mängd olika portaler och system för att kunna samarbeta. Ur leverantörens perspektiv kan detta bli mycket komplext och förvirrande eftersom de ofta behöver arbeta på ett liknande sätt med flera av sina kunder. Stora leverantörer kanske ställer krav på att vi ska arbeta i deras egen plattform, men det skapar ofta ännu större problem eftersom det gör att många kunder i stället behöver arbeta i mängder av leverantörsplattformar.

För det mest behöver de flesta organisationer arbeta i en försörjningskedja som består av både stora och mindre leverantörer, där utvecklingspotentialen för en bättre samverkan ofta är stor för hur vi samarbetar med aktörerna i hela vårt ekosystem.

Så vad kan man göra? Vi kan ju inte kassera alla våra befintliga system och lösningar, däremot bör alla supply chain-processer och system ses över, som ett första utvecklingssteg.

Richard van der Meulen är Global Product, Industry & Marketing Strategist, Supply Chain på Infor.

# Fördelar och framgångsfaktorer med visibilitet och digital informationsdelning

## FÖRDELAR

- Ökad snabbhet och agilitet/flexibilitet
- Bättre förmåga att hantera avbrott och oförutsedda händelser och risk
- Kostnadsbesparingar i hela flödet
- Ökad kundservice/mer nöjda kunder
- Ett mer klimateffektivt flöde
- Mer stabilt och förutsägbart flöde
- Bättre samverkan/koordinering/kontroll
- Färre manuella fel genom automatisering
- Bättre spårbarhet
- Minskad kapitalbindning
- Bättre personalutnyttjande
- Positiv påverkan på hållbarhet och miljö
- Kortare ledtider
- Bättre total lönsamhet
- Ökat aktieägarvärde.

## UTMANINGAR

- Sälj in behovet av informationsdelning och visibilitet såväl internt som externt
- Framhåll success stories/goda förebilder – särskilt vad gäller kostnader, risk och hållbarhet
- Våga öppna upp och dela med dig
- Integrera olika delsystem i flödet/skapa gemensamma tekniklösningar
- Hantera organisatoriska silos och informationssilos i och utanför organisationen
- Skapa en förståelse för den gemensamma nyttan
- Säkra tillgång till relevanta data i med flödespartners.



[www.tgw-group.com](http://www.tgw-group.com)

