



Om nyttan av gränslös logistik

Logistik är tvärfunktionellt samarbete. Att utveckla sin logistik innebär att bli bättre på att samarbeta, men det kan vara lättare sagt än gjort. Det gäller att förstå på vilket sätt de olika aktörerna i organisationen påverkar logistiken, vilka krav de kan ställa på andra och vilka prestationer de själva bör leverera till denna helhet. Detta går att beskriva på ett strukturerat sätt.

I boken Framgångsmotorn – Gränslös logistik utgår jag från tesen att "alla är logistiker". Läsaren stiftar bekantskap med olika funktioners logistikpåverkan och får många handfasta exempel på såväl motgång som framgång i det tvärfunktionella samspelet.

Boken inleds med en kort prolog, där en nyanställd VD genom en ofrivillig tomte-utnämning på företaget Marulkens julfest, inser att företaget inte riktigt hänger ihop när det gäller samsyn och förståelse över funktionsgränserna. Vi kommer in under festens inledande julklappsutdelning:

"Jörgen tänkte att det var en skaplig känga som säljarna levererade, och att stämningen verkade vara "rå men hjärtlig" dem emellan. Han böjde sig ned efter nästa paket. Det visade vara från produktionen till säljavdelningen. Så passande! Han höjde rösten för att överrösta sorlet som hade börjat tillta i styrka igen:

– Det var ju raka puckar! Nu ska vi se hur produktion vill hylla sina kollegor på säljavdelningen! »»



» » "GOD JUL ALLA FANTASTISKA SÄLJARE ÖNSKAR VI PÅ PRODUKTION!
 "ATT STÄNDIGT HÅLLA VAD ANDRA LOVA
 NI TROR ATT VI HAR NÅN SORTS GUDAGÅVA
 PRISER NI LÄMNAR SOM ÄR VÄLDIGT SNÄLLA
 TILLÅTER EJ ATT MASKINERNA STÄLLA
 MED ERT SÄTT VI ALDRIG FÅR NÅGON CHANS
 ATT UPPNÅ POSITIV KALKYLDIFFERENS!"

Garv från några i produktionsgänget, några smålog åt formuleringskonsten. En av säljarna kom fram för att hämta klappen. Han skrattade gott, verkade vara van vid denna dialog. Jörgen kände sig konfunderad bakom latexmasken. Hur var det med samförståndet egentligen?

- Jahapp, fortsatte han med bibehållen fryntlighet. Nu ska vi se vem som ligger bakom nästa kärleksförklaring, försökte han skämta. Han grävde i säcken.

- Se här! Nu är det inköpsavdelningen som vill önska alla på Produktutveckling God jul!

"GOD JUL ALLA KREATIVA TEKNIKER PÅ PRODUKTUTVECKLING ÖNSKAR VI PÅ INKÖP!
 "SÅ HÄRLIGT DET ÄR MED SMARTA KREATÖRER
 SOM STÄNDIGT TVINGAR OSS TILL NYA LEVERANTÖRER
 I STÄLLET FÖR ATT UTGÅ IFRÅN SÅNT VI REDAN HAR
 NI NYTT VILL HA, OCH DET GAMLA LIGGER KVAR
 FRÅN OSS FÅR NI INTE NÅGON PRAKTFULL BLOMSTERKRANS
 VI TYCKER ATT NI KRÄNGLAR TILL OCH SKAPAR INKURANS!"

Vilken smocka! tänkte Jörgen Björn bakom totemasken. Inte ens ironiskt utan bara ilska rakt upp och ner. Han petade in ett finger bakom masken och torkade bort ett par svett droppar som började tränga fram på överläppen."

Olika funktioner uppvisar olika kärntressen vilket är mer eller mindre självklart. Samtidigt är min erfarenhet att man i grund och botten vill samma sak, nämligen att företaget ska gå bra och ha nöjda kunder. Det handlar i stor utsträckning om att förstå varandra och att förstå hur man ska formulera ömsesidiga krav och åtaganden så att man drar åt samma håll. Detta gäller såväl internt mellan funktioner som i de externa relationerna med kunder och leverantörer.

En skicklig logistikchef inser detta och tar rollen som katalysator till att få igång lagspelet, snarare än att bygga upp en specialistfunktion kring sig själv.

Bokens påhittade VD sätter fingret på det här problemet. Vi kommer tillbaka till julfesten på AB Marulken:

"När han kom hem gjorde han en balja starkt kaffe och tog fram påsen med alla rimmen. Han började sortera rimmen efter avsändare och mottagare. Därefter började han sammanfatta läget genom att rita ett schema med alla funktioner som rutor på en tom sida i sitt anteckningsblock och med de levererade åsikterna som pilar mellan rutorna. Det såg mest stökigt ut. Han insåg att han hade att göra med bristande samsyn och att någon typ av insats var nödvändig. Men hur skulle han organisera detta? Vilka nyckelord skulle man samlas kring? Hur skulle han kunna konkretisera detta och göra det enkelt och tydligt?"

Nu var Jörgen Björn trött. Han bestämde sig för att sova på saken. Det sista han gjorde innan han gick och borstade tändarna var att plocka fram sin almanacka och bläddra fram ett datum en vecka in på nyåret. Han drog ett streck över hela dagen och skrev: "Strategiseminarium – Tvärfunktionellt samarbete".

De flesta företag är ganska lika

En annan befriande iakttagelse är att de flesta företag i grund och botten är ganska lika. Många tycker att "vi är så speciella", men i grund och botten är det samma grundläggande hörnpelare som beskriver alla företag. Följande 7 områden finns i samtliga företag oavsett om man bygger atomdrivna ubåtar eller om man är en grossist för hårvårdsprodukter:

- Alla har ett sortiment, ett erbjudande
- Alla har en försörjningskedja av något slag
- Alla har en organisation, ett sätt att arbeta
- Alla har någon form av informationssystem
- Alla har någon form av mål som man styr mot och mäter hur det går, och försöker förstå varför
- Alla har leverantörer
- Alla har kunder

Metoden Demand Chain Toolbox®, som beskrivs utförligt i boken, är en standardiserad metod, där ett tvärfunktionellt forum går igenom ovanstående områden på ett strukturerat sätt. I regel samlas ledningsgruppen i två dagar. Detta brukar vara tillräckligt för att enas om några områden som ligger nära till hands för fortsatt förbättringsarbete. En dags förberedelser är i regel tillräckligt för att föra dialogen konstruktivt utifrån företagets egen situation och på så sätt skapa ett extremt effektivt möte.

Boken är uppbyggd kring hur de 7 områdena hänger ihop och beskriver på ett handgripligt sätt metoder, hjälpmedel och verktyg för hur man bygger upp effektiva processer. Korta avsnitt, många exempel från egna projekt, samt ett antal sammanfattningar av "Låt stå" karaktär.

Ledningsgruppen diskuterar problemen

I bokens avslutande epilog samlar Jörgen Björn sin ledningsgrupp för att redogöra för sina iakttagelser på julfesten. Mötet inleds lite trögt.

"Henrik Bokman, chef för produktutvecklingen, bröt tystnaden.

– Jag tror att vi fått det lite stökigt i och med den tillväxt vi haft genom förvärven, sa han.

Lisa Green, försäljningschefen, var snabb att hänga på.

– Precis. Vi har fått en del överlappningar både på kundsidan och i sortimentet. Vi har inte gjort hemläxan att skapa ett sammanhållet erbjudande. En del kunder blandar fortfarande ihop oss med Nautilus, som vi köpte för två år sedan!

IT-chefen Morgan Rotting fyllde på.

– Vi har inte lyckats skapa ett sammanhängande artikelregister, där en spade är en spade så att säga. Vi skulle behöva storstäda systemet och framförallt se till så att vi fick en sammanhängande artikeldatabas på ett enda ställe. Det senaste uttalandet gjorde Jörgen Björn orolig. Detta hade han inte hört talas om och han visste vilket jobb denna typ av storstädning skulle innebära.

Vänta lite, sa han. Nu har tre av er försökt hitta orsaker och alla hänvisar till effekter av gjorda förvärv. Var allting perfekt innan företagsköpen? »

” Ett uttryck för effektiv logistik som jag brukar använda ibland är ”konsten att göra saker på så få sätt som möjligt – gärna ett!”

Olle Arfors

» Nej då, sa Torbjörn Ståhl, produktionschefen. Vi har aldrig haft någon ordning på leveranssäkerheten. Våra kataloger och prislistor kommunicerar inte alls vilka ledtider vi har på olika produkter, och Kundtjänst har ingen koll heller. De bekräftar gladeligen alla order på samma sätt. De har ingen aning om vad som är lagerstandard eller kundorderstyrt material! Detta hade vi ingen koll på innan förvärven inleddes och nu är det på väg att bli riktig katastrof, för nu har vi dessutom mer än en lagerpunkt som ska serva en och samma kundorder. Vår order- och leveransprocess hänger inte ihop alls. Ibland måste vi leverera en och samma kundorder som tre olika skeppningar, även om alla orderrader finns plockbara på lagerhyllan!

Det knöt sig i magen på Jörgen Björn. Han vände sig till den nyligen anställde logistikchefen Karin Östberg.

– Stämmer det här, Karin?

Karin Östberg såg obekvämt ut.

– Vi har dragit igång en förstudie på ett mera rationellt materialflöde, sa hon. Strukturen är ju praktiskt taget orörd efter de genomförda förvärven, och det leder ju till en massa orena gränssnitt. Gränssnittet till kund är som du hör illa strukturerat, och den bakomliggande försörjningen hänger dåligt ihop. Svaret på frågan du ställer är dessvärre ja.

Raka rör i alla fall, tänkte Jörgen. Karin är nyanställd, men tvekar inte för att ge sig in i problemanalysen med rak ryggbak. Samtidigt kände han sig modfärdig. Att det skulle vara så här spretigt på AB Marulken hade inte rekryteraren sagt något om. Han vände sig till Anders Palm, inköpschefen.

– Hur stor är röran hos dig Anders?

Anders funderade ett ögonblick.

– Självklart finns det stora outnyttjade potentialer, sa han. Vi skulle behöva dra ner antalet leverantörer. Så såg det ut redan innan förvärvsvågen. Vi måste satsa på att framstå som EN välorganiserad kund istället för fyra. Dessutom har vi så pass stor ryckighet i våra flöden, att det är svårt att skapa stabilitet och förtroende för våra prognoser. Om vi kunde uppvisa ett stabilare beteende gentemot leverantörerna, och dessutom vågade stå för våra prognoser i större utsträckning, skulle vi kunna åstadkomma både mindre orderstorlekar och kortare ledtider.

– Okej, sa Jörgen Björn. Så långt potentialer, men hur ser det ut i den löpande försörjningen?

– Ganska bra, sa Anders Palm. Vi har inga akuta försörjningsproblem just nu, men om volymerna drar iväg kommer vi få svårt att förhandla oss till den kapacitet vi behöver. Vi är inte duktiga på långsiktig kapacitetsbokning bakåt i försörjningskedjan.

Detta avsnitt i boken är naturligtvis tillrättalagt och väldigt kort, men vad det förmedlar, är att det är mycket värdefullt att i seminarieform träffas över gränserna och prata av sig i lugn och ro på ett strukturerat sätt. Det är mycket lärorikt samtidigt som det bygger respekt för varandras kunskap och i förlängningen ett bättre tvärfunktionellt samarbete.

En ytterligare iakttagelse från dessa seminarier, är att företag upptäcker hur onödigt krångligt man gör det. Att förenkla kan vara svårt, men det underlättas när man konstaterar dumheterna gemensamt, utan att peka finger åt varandra! Ett uttryck för effektiv logistik som jag brukar använda ibland är ”konsten att göra saker på så få sätt som möjligt – gärna ett!”

ETT Marulken

Vi kommer in boken igen när gruppen har lyckats samla sig kring en konkret lista som ger Jörgen en del substans att bygga det strategiska arbetet ”ETT Marulken” på.



– Det där du säger om ledtider får mig att tänka på själva materialflödet, och vilka kundorderpunkter vi hittar där, sa Torbjörn Ståhl som vaknade till igen. Vi har talat om processen, som ett uttryck för hur vi i organisationen samarbetar, eller hur? Men vi har inte kommit på det fysiska materialflödet. Faktum är att erbjudandet med sina varierande ledtider är direkt kopplat till var i flödet vi tar emot kundordern så att säga. Fattar ni hur jag menar?

– Jajamen, sa Karin Östberg som nu började komma igång på allvar. Allt hänger ihop. Erbjudandet pekar ut kundorderpunkten, som driver ledtiden till kund. Placeringen av kundorderpunkt påverkar processen, det vill säga hur vi bedömer kapacitet och ordererkänner. Dessutom måste kundorderpunkten återspeglas i affärssystemets logik för hur orderförslag genereras. Nu var det tyst runt bordet. Karin utstrålade kunskap och självförtroende som de inte hade sett tidigare.

– Okej sa Jörgen, vi har ytterligare ett område att lägga till listan, nämligen "ETT flöde per produkt" som Torbjörn tar. Fungerar det som namn eller finns det något bättre? Alla tyckte att det dög.

– Vi fortsätter, sa Jörgen. Självs skulle jag ta detta med ETT varumärke. Jag kommer så klart tillbaka till er med detta, men jag ska försöka mig på en första fundering. Karin, då tar du första titten på detta med EN process?

– Det har jag redan gjort, sa den självsäkra logistikchefen som nu kände sig styrkt av den respekt hon åtnjöt och inte kunde låta bli att briljera. Jag tror att vi ska börja titta på två processer, nämligen order – leverans och kapacitetsplanering. Låt mig förklara: Order – leverans därför att den är direkt beroende av att vi får ordning på erbjudandet och ledtiderna. Kapacitetsplanering därför att dimensionering av kritiska resurser är grundbulten i varje företags koll på läget. Jag tror att våra svajiga bekräftelser och låga leveranssäkerhet hänger ihop med att vi inte har koll på vilken kapacitet vi har.

Ingen protesterade. Kanske berodde det på att de andra inte förstod, men Jörgen Björn tyckte att det lät vettigt. Huruvida de egentligen hade koll på kapaciteten eller inte kände han sig inte säker på. Dock var detta område mycket viktigt för honom att snabbt sätta sig in i.

– Då så, sa han. Karin, du får gå in på denna motivering ordentligt på nästa möte, men det låter vettigt som en första ansats. Då har vi bara en rubrik kvar, och det är alltså teknikdelen med EN databas. Vi var väl överens om detta, Morgan? Morgan nickade.

Mötet avslutades. Kvar satt Jörgen Björn och tittade på tavlan, med dess lista och namn på ansvariga. Han tömde en loka och begrundade listan en gång till:

- | | |
|------------------------------------|--|
| • ETT sortiment | Henrik (fokus total produktstruktur) |
| • ETT erbjudande | Lisa (fokus färdigvaror till slutkund) |
| • ETT varumärke | Jörgen |
| • EN process – order/leverans | Karin |
| • EN process – kapacitetsplanering | Karin |
| • ETT flöde per produkt | Torbjörn |
| • EN databas | Morgan |

Han kände sig trött men nöjd. Vilket engagemang de hade fått till! Han var förväntansfull inför morgondagens möte. Då skulle det visa sig lite tydligare vad de hade satt igång. Hur lång tid skulle det ta? Vilka skulle orka dra lasset? Nåja, det fick ge sig. ■

Olle Arfors