

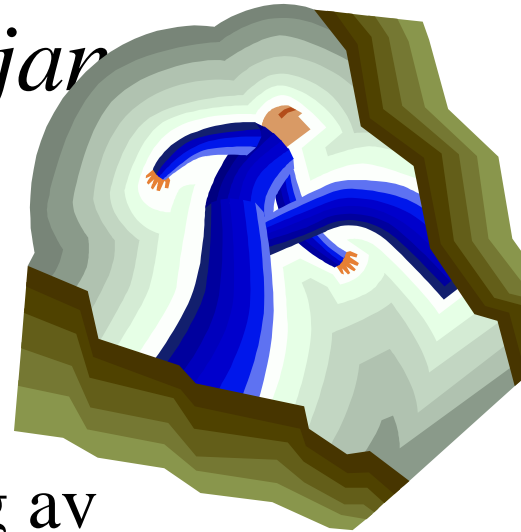
# Supply chain integration- Forskningsläget

Susanne Hertz, professor  
Internationella Handelshögskolan i  
Jönköping

# Integration

- Varför
- Vad menas
- Sätt att förändra integration
- Makt
- Hinder
- Vad händer och vad krävs

# *Varför integrera försörjningskedjan*



- Konkurrensen mellan försörjningskedjor-kollektiv konkurrens
- Närhet mellan företagen och synkronisering av flödena ger ökad effektivitet - därmed minskade risker, kostnader och i förlängningen ökade intäkter
- Många sätt att integrera flödena på har utvecklats tex ECR, VMI eller CPFR för att uppnå detta med tydliga effekter
- Integrationen ger förutsättningar lyhördhet för kundkrav och utveckling

Trots detta finns det få riktigt integrerade  
försörjningskedjor

Varför?

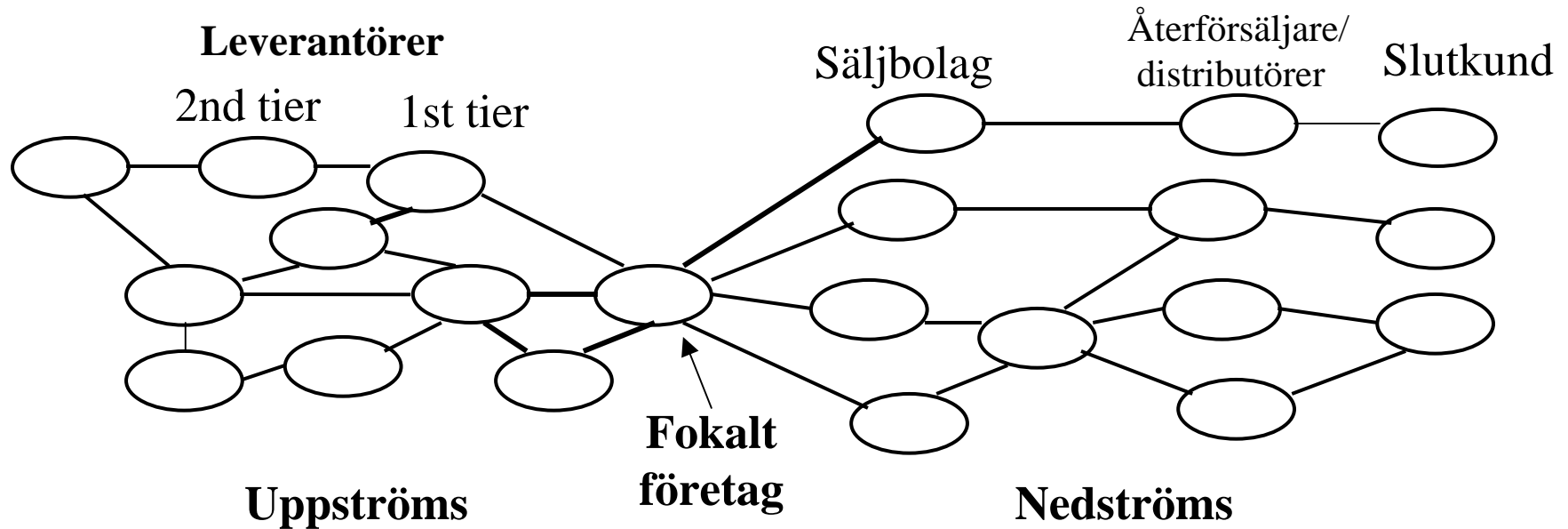
# Supply chain management (SCM)''

baseras på

- En totalsyn av hela kedjan
- En strategisk orientering
- Gemensamma ansträngningar
- Synkronisera och konvergera inom och mellan företags agerandet
- Strategiska förmågan till en enad helhet
- Kundfokus skapa unika kundspecifika källor till kundvärde och hög kundtillfredställelse

(Mentzer, et al, JBL, Vol 22, no 2, 2001)

# Försörjningskedje-nätverk



## Vad krävs för SCM?

Synlighet av nätverket

Integration av flöden och resurser

Samarbeten

# Urval och avgränsningar

- Hur många företag och vilka flöden ingår?
- Vilka skall med?
- Vilka skall inte tas med?
- Vilka kriterier styr urvalet?

Vad krävs?

# Olika typer av försörjningskedjor?

- **Dimensioner på försörjningskedjans utformning**
- Bred- smal
- Grad av närhet i relationen/rna
- Lång eller kort kedja
  
- **Strategiska dimensioner**
- Lokal/regional/ international/ global
- Makt fördelning- / fokal - non-fokal
- Lågpris strategi - dynamisk kund Anpassning
- Former av kopplingar Ägande/J/V , allianser

*Vad innebär detta?*



# Hur har utvecklingen varit för bilindustrin

- Bred eller smal?
- Nära relationer?
- Lång eller kort?
  
- Lokal-Global?
- Makt fördelning?
- Strategi - lågpris eller kundorderstyrd?

# Vad innebär integrering?

En förändringsprocess från ett lösare samarbete  
till djupare

Koordinering till en högre grad av  
”fit” i flödena sinsemellan

Högre grad av anpassning mellan partners

*Ger förutsättningar att agera kollektivt*

# Vad kan det innebära tex

- Delad information
- Samordning av flöden och resurser
- Samma standards
- Gemensam produkt utveckling
- Gemensam planering
- Gemensamma mål och strategi
- Gemensam filosofi
- Ökade sociala kontakter

*Både hårda och  
mjuka värden*

# *Sätt att förändra integrationen*

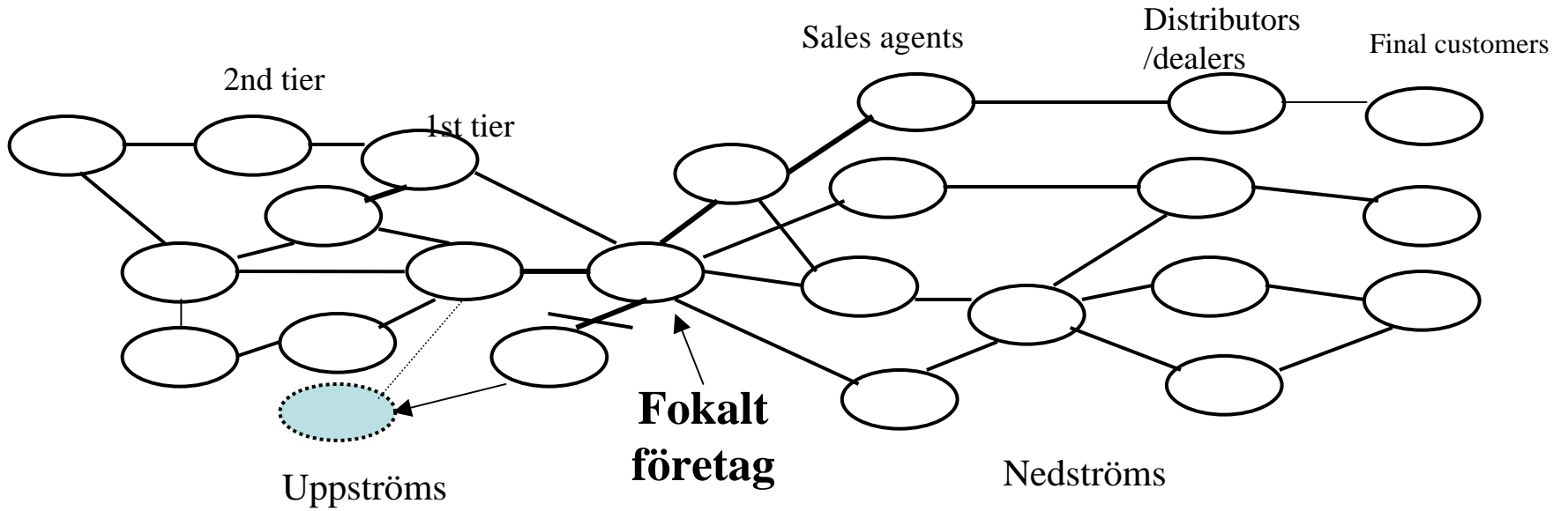
- **Göra kedjan smalare eller bredare**
  - Smalare- tex minska antalet leverantörer på varje nivå
  - Bredare - fler leverantörer att välja mellan på varje nivå
- **Gå närmre eller fjärma sig**
  - Mer utbyte IT system gemensam produktutveckling inom ramen för existerande nätverk
  - Minskat utbyte mellan företagen i en eller flera dimensioner
- **Göra längre eller kortare**
  - Tex lägga till en nivå av lokala agenter
  - Tex ta bort en nivå genom direkt kontakt med slutkund

Vad innebär detta?

# Supply chain network (Simplified)

*Göra smalare*

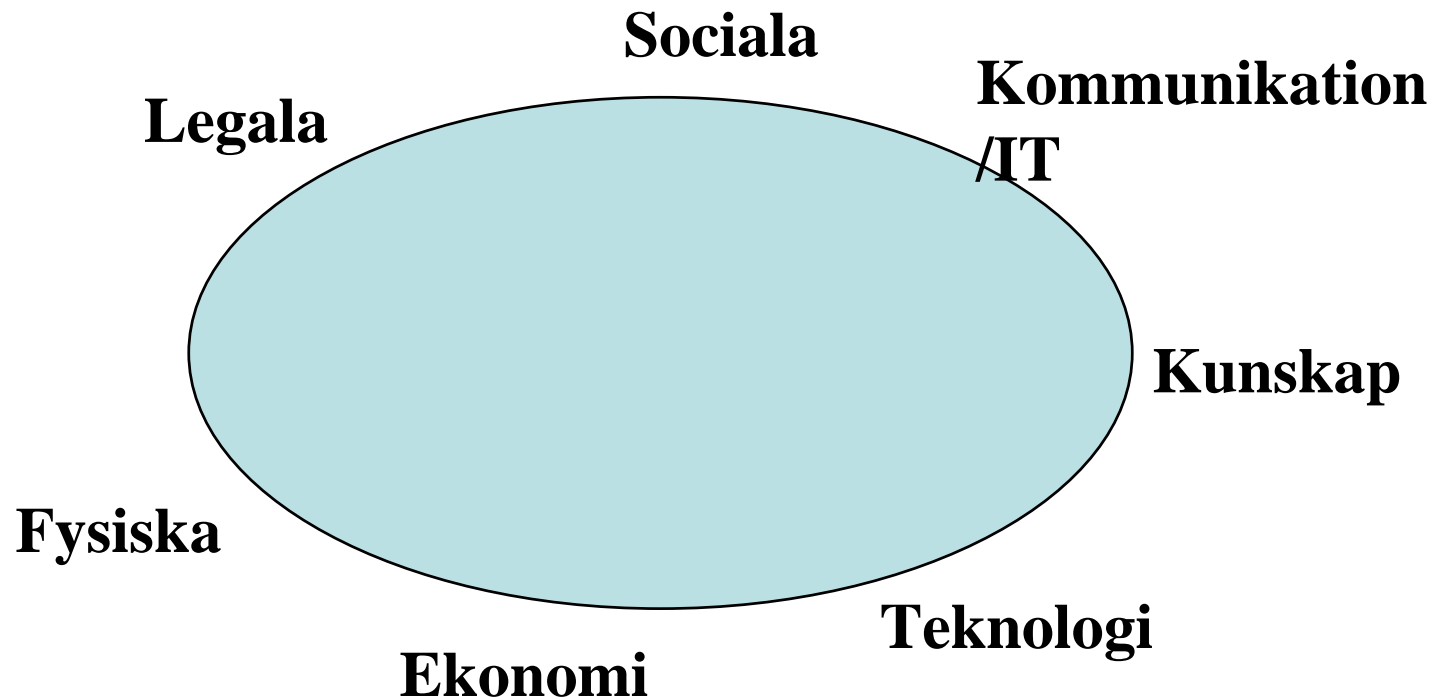
**Göra 1 st tier till 2nd tier**



# Närma - Fjärma?

Ekonomiskt utbyte  
Frekvens på utbyte  
Typ av interaktion  
Grad av anpassning  
Förtroende

# Interagerande aspekter i relationen



# *Allianser och tröghet*

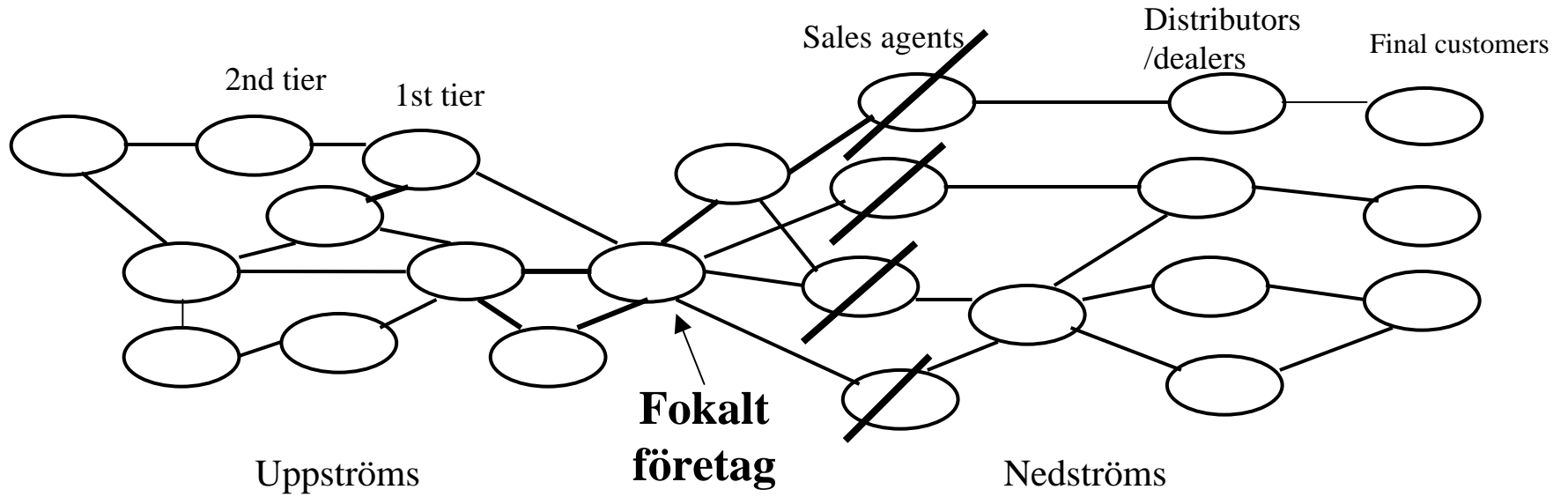
- Nedlagda kostnader
- Investeringar
- Förtroende
- Kunskap

**Både närma eller fjärma tar tid och sker ofta gradvis**



# Supply chain network

Göra kortare



# Ofta kombinerade i större förändringar

**Hur, Vad och Vilka**

**Hela eller delar av kedjan?**

*De olika sätten interagerar*

# Förändringsprocesser *tex. kortare*

*ledtider - stora effekter på logistikflödena och kedjan*

- Produkt och fysiska flödet
- Transporterna och transportlösningarna
- Order flödet
- Lager
- Ekonomiska flödena och betalningarna
- Kvalitetskontroller
- Ansvar
- Nya villkor för marknadsföring och försäljning



# Andra effekter

- Ökad total integration av kedjan
- Nätverket smalare till vissa delar
- Närmre slutkund
- Ändrade roller i försörjningskedjan
- Förändrad strukturen- speciellt fokalt företag
- Nya kombinationer av IT systemen

**Bli det bättre?**

Vem/vilka har makten i kedjan?

Hur kan det påverka integrationen?

# Olika sätt att arbeta

om uppnå anpassning till kundkrav

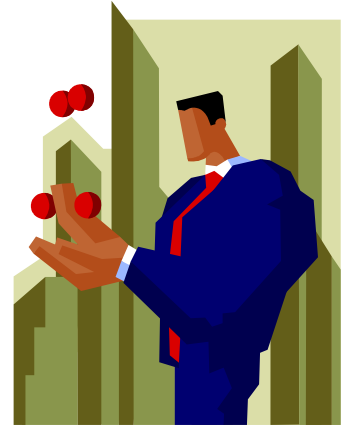
- Urval av leverantörer - välja bland fler
- Utveckling tillsammans med leverantör?
  
- *Påverkande faktorer*
- Storlek och marknadsandel
- Konkurrenter? Antal köpare? Antal säljare?
- Modularisering- standardisering
- Beroenden

# Grund för makt

- Ägande av resurser
- Tillgång till resurser
- Kontroll över användningen av resurser
- Möjlighet att påverka sätta regler, standards, etc

# Hur påverkar makten styrning och integration?

- Är makt negativt?
- Vem bör ha makten?
- Problem om stora motpoler i samma kedja





**Vad händer och vad krävs?**

# Tänkbara förändringar

med effekter på integration

## *Förändring i strategi*

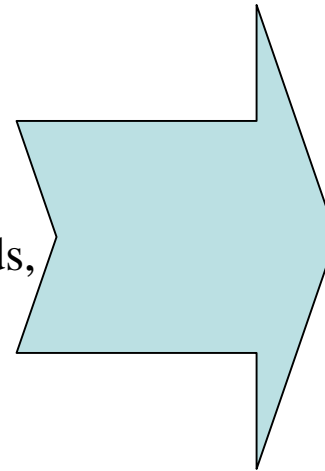
Lågpris - kundorderstyrt

## *Förändring geografiskt*

tex global sourcing, lägga ut produktion utomlands,  
insourcing

## *Förändring i makt*

E-auctions, ökat beroende utveckling i relationer



*Smalare/bredare*

*Närmre/fjärma*

*Längre/kortare*

**Vi vet fördelarna  
men vad hindrar då integration?**

# Vad hindrar med integration inom försörjningskedjan

- **Processer ovilja/kostnader**
  - Motstånd till förändring
  - Ovilja till gemensam problemlösning
  - Kostnad för förändringen
- **Resurser- brist/låsta**
  - finansiella, know how, kompetens, förmåga
  - Önskad kunskapsöverföring
  - Låsta till enskilda relationer
- **Organisation konflikt/risk-** för olika i kultur och mål, för mycket insyn, brist på förtroende, attityder

Dynamik? Hur kan detta förändras över tid?

# Externa barriärer till ökad integration

## *Företagets nätverk*

- Konflikt andra försörjningskedjor
- Prioritering av andra projekt

## *Omvärlden*

- Reglering och standards
- Fusion/köp eller allianser på marknaden
- Industri strukturen

Förändringar över tid? Möjlighet att påverka eller förändra?



Hur kan vi möta hindren?

# Vad krävs för att nå den ökade konkurrenskraften?

- Tid och arbete
- Klargöra målen för hela kedjan
- Beteenden och löften skall stämma överens
- Utveckling i samarbetena
- Lika viktigt med sociala och etiska som tekniska och praktiska
- Helheten och prioriteringar

**Vad behövs?**

**Vilja**

**Kreativitet**

**Fördelar för hela kedjan**