



LUND UNIVERSITY

Den svenska supply chain-panelen: Supply Chain Incentive Alignment

Näslund, Dag; Norrman, Andreas

Published in:
Silf Supply Chain Outlook

2014

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Näslund, D., & Norrman, A. (2014). Den svenska supply chain-panelen: Supply Chain Incentive Alignment. *Silf Supply Chain Outlook*, 20-26.

Total number of authors:
2

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Den svenska supply chain-panelen:

Supply Chain Incentive Alignment

Den svenska supply chain-panelen etableras 2013 av forskare från Institutionen för teknisk ekonomi och logistik vid Lunds universitet LTH. Panelen består av personer som arbetar med SC-frågor på olika företag verksamma i Sverige, som svarar på korta enkäter kring olika supply chain-frågor.

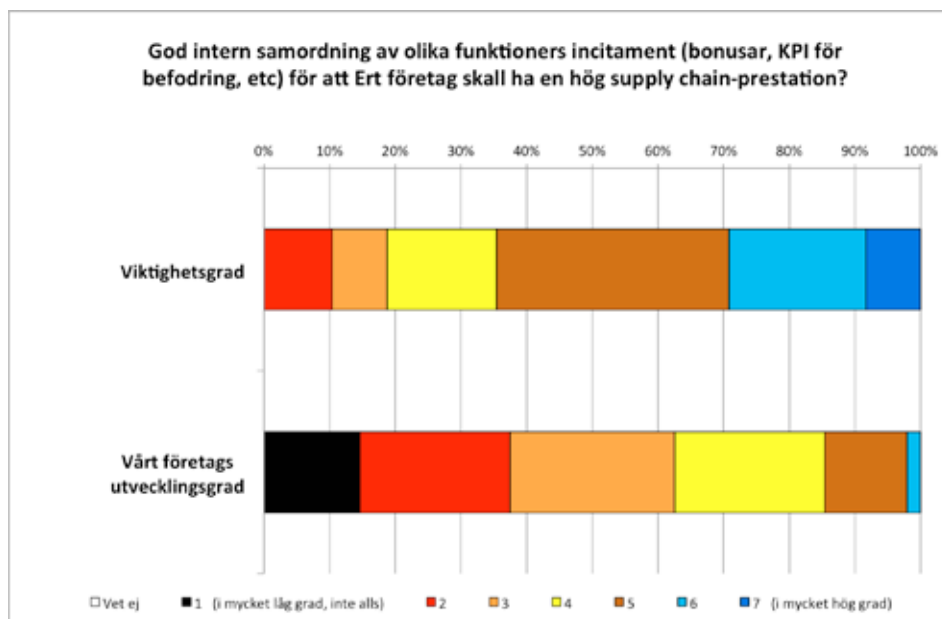
Denna fjärde studie behandlar Supply chain incentive alignment (SCIA), d.v.s. hur man samordnar incitament både med andra viktiga externa aktörer i försörjningskedjan och även internt mellan företagets avdelningar/funktioner. Analysen bygger på svar från 48 panelmedlemmar, varav 43 besvarade alla frågor.

Dag Näslund och Andreas Norrman

Incitament handlar om belöningsstrukturer, d.v.s. de ”morötter och piskor” som driver olika aktörer att arbeta i önskad riktning. Vi antar att incitamentsstrukturen kan skilja mellan olika typer av partners, och att ett samordnat beteende inte är kritiskt för alla. Studien fokuserar därför på de partners som företagen anser viktigast och mest strategiska i sin försörjningskedja.

Supply chain incentive alignment (SCIA)

Ett hinder för implementering av SCM är suboptimering. Det innebär att försörjningskedjans aktörer fokuserar på den enskilda enhetens prestation snarare än att arbeta för helhetens bästa. En grundläggande orsak till suboptimering är att kedjans aktörer inte har samordnande incitament och mekanismer för att dela risker och vinster på ett konstruktivt sätt. Istället för att tillsammans försöka baka en gemensam ”större kaka”, spelas ofta ett nollsumme-spel. Ett liknande problem inom företaget är att olika avdelningar eller funktioner arbetar isolerat eller drar åt olika håll. Fokus på funktionens egen prestation leder ofta till problem och brister i försörjningskedjan. Denna suboptimering benämns ofta ”funktionella silos”. Vår undersökning (figur 1) visar att majoriteten av panelens medlemmar har en tämligen neutral syn på hur viktigt det är med *intern samordning av olika funktioners incitament* för att man skall nå en hög supply chain-prestation (60% angav ett

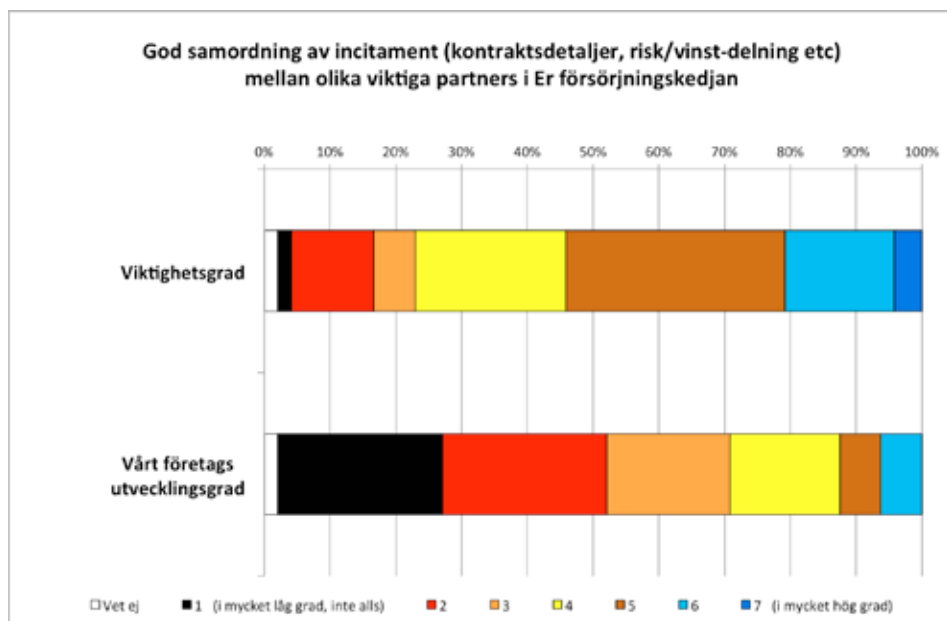


Figur 1: Viktighet, och utvecklingsgrad, av god intern samordning av olika funktioners incitament för att företaget skall ha en hög supply chain-prestation? (skala 1-7).

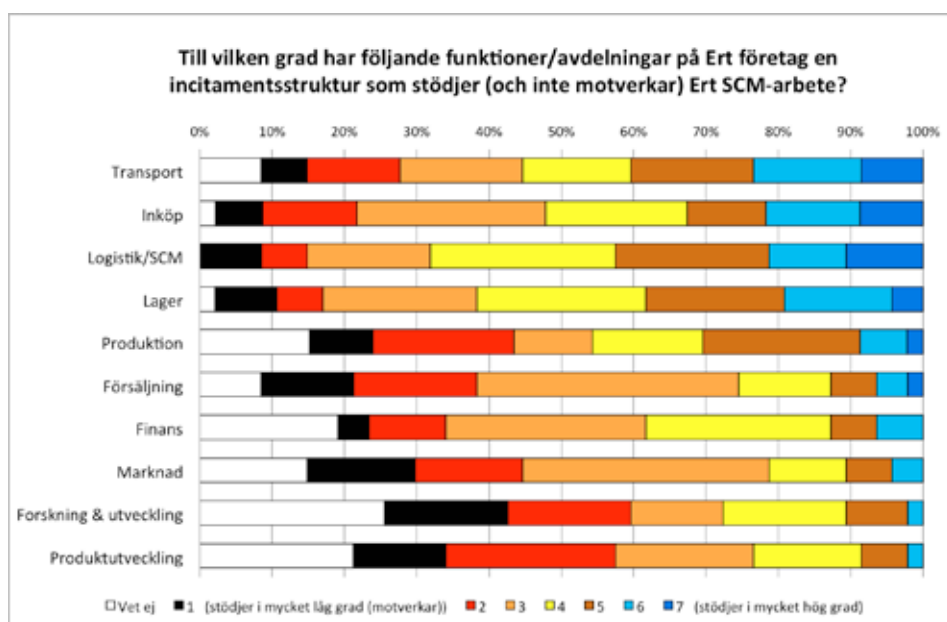
svar mellan 3-5 på en skala där 1 representerade ”inte alls viktigt” och 7 betydde ”mycket viktigt”).

Av de övriga angav fler (29%) att internt samordnade incitament var viktigt (svarsalternativ 6-7), än de (10%) som ansåg att det var oviktigt (svarsalternativ 1-2). Granskar vi det breda mellansegmentet närmare ser vi dock att hela 35% tyckte det var tämligen viktigt

(5). Bilden blir att den svenska supply chain-panelen ser betydelsen av internt samordnade incitament. Implementeringen anser man dock halta: bara 2% tycker det egna företaget är väl utvecklade (svarsalternativ 6-7), medan hela 38% anser man har en låg utvecklingsgrad (svarsalternativ 1-2). Det finns alltså ett tydligt gap mellan hur viktigt man tycker det är, och den egna utvecklingsgraden.



Figur 2: Viktighet, och utvecklingsgrad, av incitament mellan olika viktiga partners i försörjningskedjan (skala 1-7).



Figur 3: Grad som olika funktioner/avdelningar har en incitamentsstruktur som stödjer (och inte motverkar) SCM-arbete? (skala 1-7).

För extern samordning av incitament i försörjningskedjan är resultatet liknande (figur 2). Panelens majoritet var neutral (62%), men fler ansåg det var viktigt (21%) än oviktigt (15%). Detta indikerar att företagens fokus fortfarande ligger mer på att få till den interna tvärfunktionella samordningen än den interorganisatoriska. Av de neutrala ansåg dock även här en stor del (33%) att det var tämligen viktigt (svarsalternativ 5). Gapet mellan nuläget (den aktuella utvecklingsgraden), och viktighetsgraden är stort. Hela 50% av företagen anser att man har utvecklat

detta i låg grad (svarsalternativ 1-2), medan endast 6% tycker man är väl utvecklade. Studien indikerar att samordning av incitament är ett utvecklingsområde både när det gäller att motverka interna silos och att förbättra externa relationer.

Intern samordning av incitament

Exempel på mekanismer för intern samordning är bonussystem och viktiga prestationsmått (Key Performance Indicators) som används vid lönediskussioner, befordran etc. Även andra aspekter som styr beteendet för

en avdelning eller funktion kan fungera som mekanismer för intern samordning. Vi har genom Supply chain-panelen försökt skapa en bild över vilka funktioner som har en incitamentsstruktur som stödjer eller motverkar supply chain-arbetet.

Olika funktioners samordning

Det verkar generellt finnas begränsat stöd i företagens interna incitamentsstruktur för att i större grad stödja supply chain-arbetet (figur 3, svarsalternativ 6-7). Istället verkar många funktioner ha en incitamentsstruktur som motverkar supply chain-arbetet (svarsalternativ 1-2). Speciellt tydligt är detta för funktioner som produktutveckling, F&U (forskning & utveckling), marknad, finans, försäljning och produktion där väldigt få företag uppfattas ha incitament som stödjer supply chain-arbetet i en större utsträckning. Snarare har dessa funktioners incitament som verkar driva ett motsatt beteende.

Historiskt sett har funktioner som F&U och produktutveckling ej ansetts vara närliggande SCM/logistik. Men med allt kortare produktlivscykler, mer innovativa affärsmodeller (där tjänstens innehåll och prestation blir allt viktigare), leverantörers allt tidigare involvering i produktframtagning, och de senaste decenniernas diskussioner kring "design for X" (där X kan vara manufacturability, supply chain etc), är det förvånande att inte dessa funktioners drivkrafter samordnas mer. För dessa funktioner har många panelmedlemmar svarat "vet ej" (över 20%), vilket också kan indikera låg interaktion med dessa funktioner.

Uppfattningen har historiskt varit att marknad respektive försäljning drivits mer av att öka omsättning (som kan nås genom aktiviteter som ökad sortimentsbredd, expansion till nya marknader, kampanjer, volymrabatter, etc) än genom lönsamhet. Dessa aktiviteter baksida är att de ofta kan öka komplexiteten och osäkerheten för försörjningskedjan. Studiens resultat indikerar att marknads- och försäljningsfunktionernas incitament i många företag motverkar Supply chain-arbete. Det samma gäller produktion.

Inköp verkar i vissa företag ha relativt väl samordnade incitament med supply chain-arbetet, medan andra företag uppfattar inköpsfunktionens incitament som motverkande (speciellt om man även inkluderar svarsalternativet 3 som negativt och 5 som positivt).

Även för logistiska kärnämnen som logistik/SCM, lager och transport är det nästan lika vanligt att incitamenten stödjer i låg grad (svarsalternativ 1-2) som att de stödjer i hög grad (svarsalternativ 6-7). För dessa funktioner finns det dock flera exempel där incitamentsstrukturen stödjer i större grad.

Utmaningar för intern samordning

Studien indikerar att samordning av incitament internt inte är enkelt. Den största utmaningen för detta anser Supply chain-panelen vara *själva definitionen av incitament så att de driver det önskade beteendet*. När panelmedlemmarna fick peka ut de tre största utmaningarna, angav hela 68% denna utmaning. Kopplat till detta är *förmågan att kunna mäta prestationer på ett sätt så att det ligger till grund för incitament* (47%), samt svårigheten att *analysera kopplingen mellan incitament och prestationer* (43%). Av stor betydelse är också graden av internt silotänkande som gör det svårt att samordna incitament (38%). Eftersom samordning av interna incitament skall motverka silo-beteendet och öka tvärfunktionell koordination är detta ett ”moment 22”. Ett sådant problem kan troligtvis ej hanteras på funktionsnivå utan det är en ledningsfråga på högsta nivå. Det är därför intressant att notera att det femte största hindret är att *ledningens support saknas för förändring och samordning av incitament* (19%).

Extern samordning av incitament

Även om mer än 50% av den svenska supply chain-panelen tyckte att det var viktigt (figur 2, svarsalternativ 5-7) med god samordning av incitament mellan olika partners i försörjningskedjan, så hade endast drygt 10% en hög utvecklingsgrad. En majoritet, 56%, hade inte aktivt designat någon incitamentsstruktur med viktiga partners för att bättre koordinera försörjningskedjan (figur 5). Inget företag hade arbetat med partners i mer än ett steg uppströms eller nedströms, men 28% hade designat en incitamentsstruktur för de närmsta aktörerna uppströms (direkta leverantörer samt tjänsteleverantörer som transportföretag). Samordningen nedströms, med direkta kunder, var på en ännu lägre nivå med endast 14%. Supply chain incentive alignment är därmed ett område med stor utvecklingspotential.

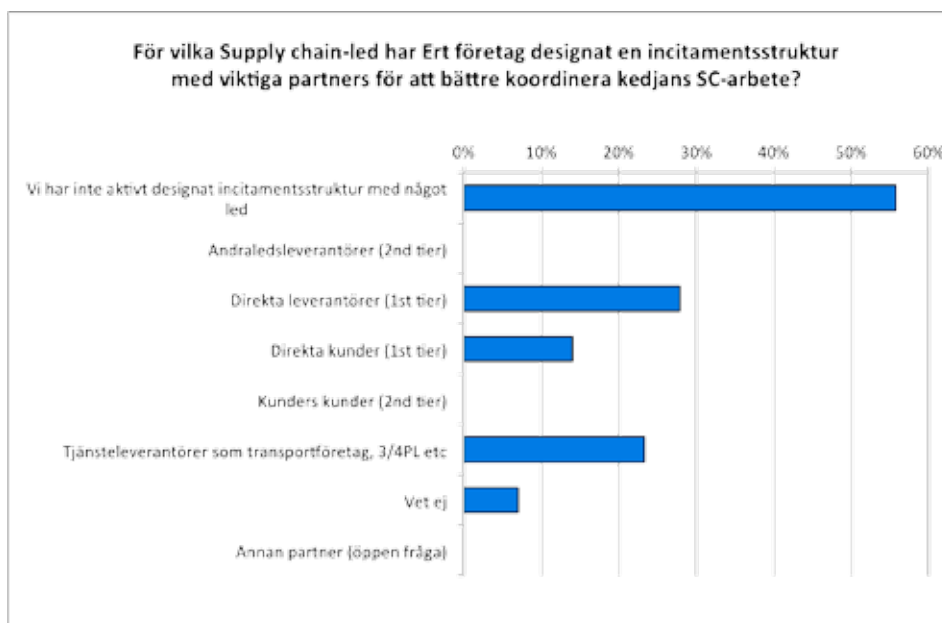
Användning av specifika mekanismer uppströms (leverantörsledet)

Samordning av incitament mellan företag kan implementeras på olika sätt. Olika exempel är kontraktsdetaljer, prissättningsmekanismer, former för risk/vinst-delning, direkta investeringar, KPI:er som resulterar i belöningar/ bestraffningar etc. Studien fångar in vilken grad olika typer av mekanismer användes för de partners som företagen anser viktigast i sin försörjningskedja.

För partners uppströms användes mekanismer som underlättar samordning eller riskdelning i ett supply chain-perspektiv inte



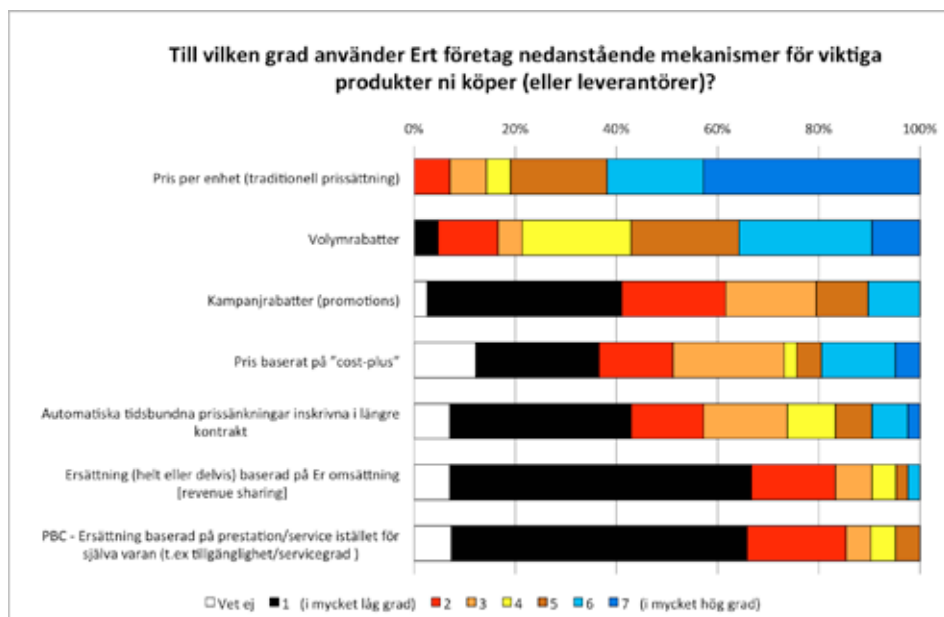
Figur 4: De största utmaningarna avseende samordning av incitament mellan olika funktioner internt (ange de tre största).



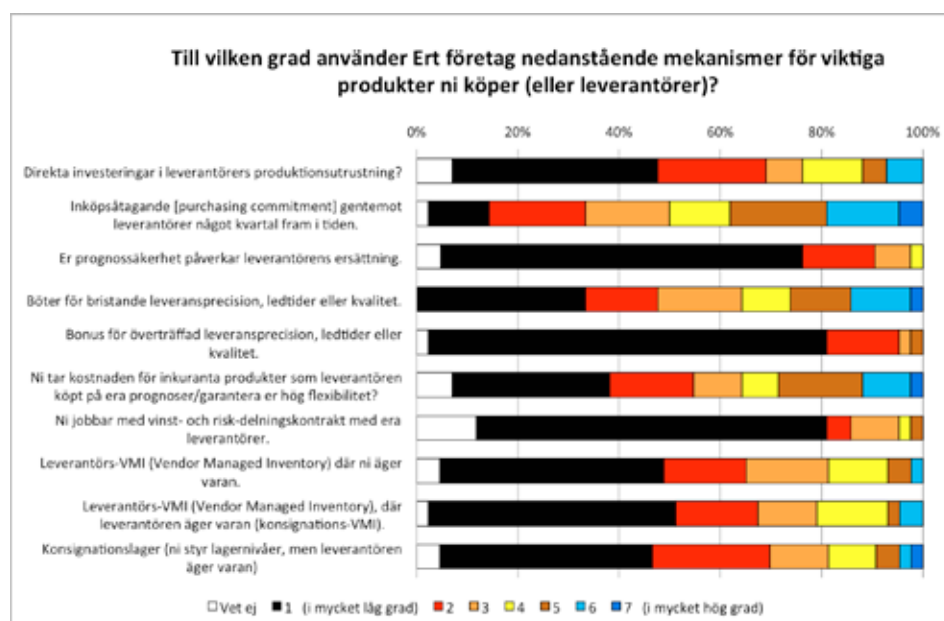
Figur 5: Supply chain-led som företag har designat en incitamentsstruktur tillsammans med, för att bättre koordinera kedjans supply chain-arbete.

i någon större grad (figur 6a – 6c). *Traditionell prissättning* (pris per enhet) var den i särklass vanligaste mekanismen och användes i hög grad (svarsalternativ 6-7) av 62% av företagen (figur 6a). Även *volymrabatter* var viktigt. Fler företag (36%) använde volymrabatter i hög grad än de som använde det i låg grad (17%). Mekanismer som *”cost-plus”* och utnyttjande av *kampanjrabatter* användes i hög grad av vissa företag, men avsevärt fler utnyttjade dem knappast alls i relationen till viktiga leverantörer. Prissättningsmekanismer som

är baserade på prestation istället för produkt (*performance based contracts*) ansågs inte viktigt (78% svarsalternativ 1-2). På samma sätt ansågs ej heller mekanismer som skapar ett gemensamt intresse av att snabba upp hela kedjans genomloppstider (*betaling först då produkten är såld vidare*) (93% svarsalternativ 1-2), eller att fokusera på att öka kedjans försäljning uppströms (revenue-sharing) och inte bara till nästa led (76% svarsalternativ 1-2) vara viktiga. De prissättningsmekanismer vi ser som vanligast i studien (*traditionell*



Figur 6a: Grad företag använder olika mekanismer för viktiga produkter ni köper (eller viktiga leverantörer) (skala 1-7).



Figur 6b: Grad företag använder olika mekanismer för viktiga produkter ni köper (eller viktiga leverantörer) (skala 1-7).

prissättning, volymrabatter, kampanjrabatter) skapar knappast speciella incitament som förenklar supply chain-arbetet.

Användandet av mekanismer med syfte att dela risker/vinster var inte heller utbredd (figur 6b). *Direkta risk/vinstdelningskontrakt* användes sällan, men vissa företag gav leverantörer ett *inköpsåtagande* (t.ex. inköpsvolym) några kvartal fram i tiden (19%, svarsalternativ 6-7). För 31% var detta dock inget man använde sig av (svarsalternativ 1-2). Några företag (12%) tog en uppströms

risk genom att *ersätta leverantörer för komponenter som köpts in och sedan blivit inkuranta då leverantörerna baserat inköpet på prognoser och flexibilitetskrav* gentemot företaget. För en begränsad andel företag (7%) arbetade man med att dela risk genom att göra *direkta investeringar* i leverantörers produktionsutrustning.

Att använda *böter* i kontrakt kopplat till en dålig prestation (t.ex. rörande leveransprecision, ledtider eller kvalitet) förekom men var inte vanligt (14%)

svarsalternativ 6-7). Böter användes dock i betydligt större utsträckning än "positiva incitament" som *bonus* för goda prestationer. Hela 93% av de svarande angav att bonus användes i låg grad (svarsalternativ 1-2) medan inget företag angav att det användes i hög grad.

Samordning av lagerstyrning i försörjningskedjan kan implementeras på olika sätt, t.ex. genom *leverantörsstyrda lager* (VMI – vendor managed inventory). Olika varianter av VMI fördelar risken för varuägande och kapitalbindning på olika sätt mellan parterna. Sammantaget var dock användandet av VMI, eller konsignationslager, inte speciellt utbredd.

Det finns situationer där det kan vara svårt för en kund att enkelt mäta en viktig komponent i den produkt som levereras (t.ex. CSR-arbete, eller kvalitet som beror på genomsnittet mellan olika komponenter) och där det samtidigt är svårt att kontrollera leverantörernas produktions- och leveransprocess. De flesta av panelens medlemmar befinner sig i denna situation (figur 7).

För denna situation föreslås ibland mekanismer som *grupp-incitament* eller "social kontroll", där en leverantörs ersättning också kan påverkas av andra leverantörers prestation. Syftet är att öka både kollegialt samarbete men också ömsesidig kontroll. Denna typ av mekanismer användes dock i princip inte alls av den svenska supply chain-panelen (figur 6c och figur 7). Några (10%) har dock i hög grad implementerat att en leverantör inte får betalt för sin komponent förrän slutprodukten var kvalitetsgodkänd (vilket kan påverkas av andra leverantörers kvalitet).

För att hantera denna komplexa situation arbetade företagen framför allt (60%) med att tydligt *utbyta information* (t.ex. köparens krav och säljarens beskrivningar), och att få *tydliga krav och löften konfirmerade genom underskrivna kontrakt* (63%). En majoritet av företagen gjorde också *egna kontroller* av leverantörers processer (58%) medan 26% utnyttjade en *oberoende tredje part för kontroller*.

Användning av specifika mekanismer nedströms (kundledet)

Den relativt låga implementeringsgraden av mekanismer uppströms i försörjningskedjan återspeglas i samarbetet nedströms mot kund (figur 8a-b). Mönstret är t.o.m. starkare, d.v.s. samordningen verkar vara lägre med kunder. För många aspekter är dock antalet osäkra respondenter ("vet ej") större, vilket i sig självt kan tolkas som att våra respondenter har mindre insikt i hur de kommersiella relationerna ser ut nedströms.

Den traditionella prismekanismen pris/ >

enhet (figur 8a) är ännu mer dominerande i kundrelationen (71%). Fler använder *volymrabatter* i hög grad (33%), vilket ligger på samma nivå som använder *volymrabatter* i låg grad. En större andel använde *kampanjrabatter* nedström i hög grad (27%) än motsvarande uppströms (10%). Mekanismer som *"cost-plus"*, och *tidsplanerade prissänkningar inskrivna i kontrakt*, användes i mindre omfattning gentemot kund än leverantör.

Även mekanismer designade för *risk/vinstdelning* är implementerade i samma låga omfattning nedströms som uppströms (figur 8b). Andelen företag som utnyttjar denna typ av mekanismer i låg grad (svarsalternativ 1-2) är för många mekanismer ännu högre nedströms. Tydligast är detta för mekanismerna där kunden tar ett *långsiktigt inköpsåtagande*, eller *delar risken när för höga prognoser/flexibilitetskrav skapat för höga inköpsvolymmer av material som kan bli inkurant*. Användandet av VMI ligger på samma nivå gentemot kund som gentemot leverantör.

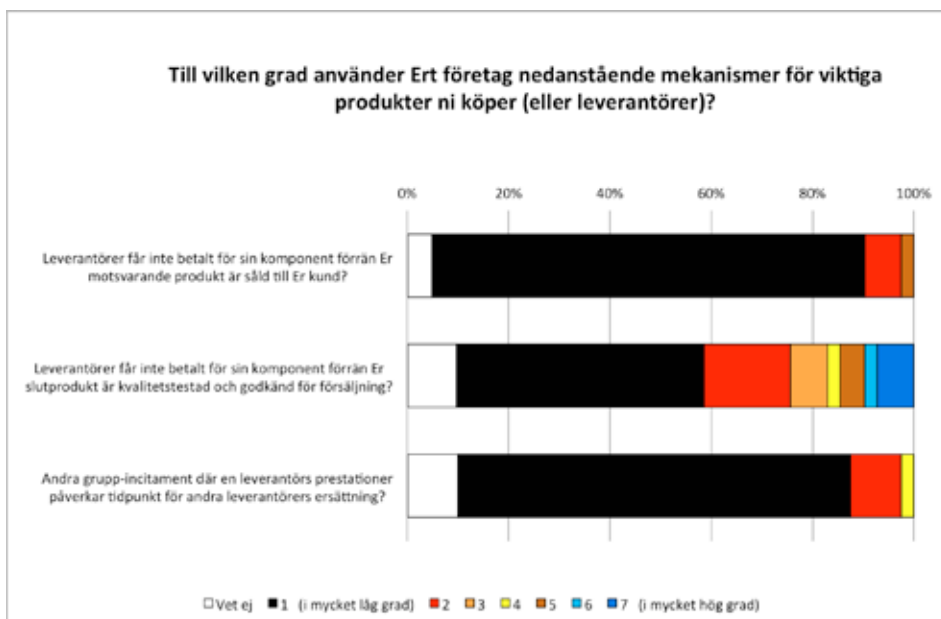
Utmaningar för extern samordning av incitament

Paneldeltagarna fick identifiera de tre största utmaningarna för att samordna incitament mellan olika företag i försörjningskedjan (figur 9). Ett problem står i absolut särklass: *att definiera incitament så att det driver det önskade beteendet*. Hela 79% av respondenterna anser att det är den största utmaningen. Den var också den i särklass största utmaningen för intern samordning. Dock är gapet till övriga problem avsevärt högre när det gäller extern samordning.

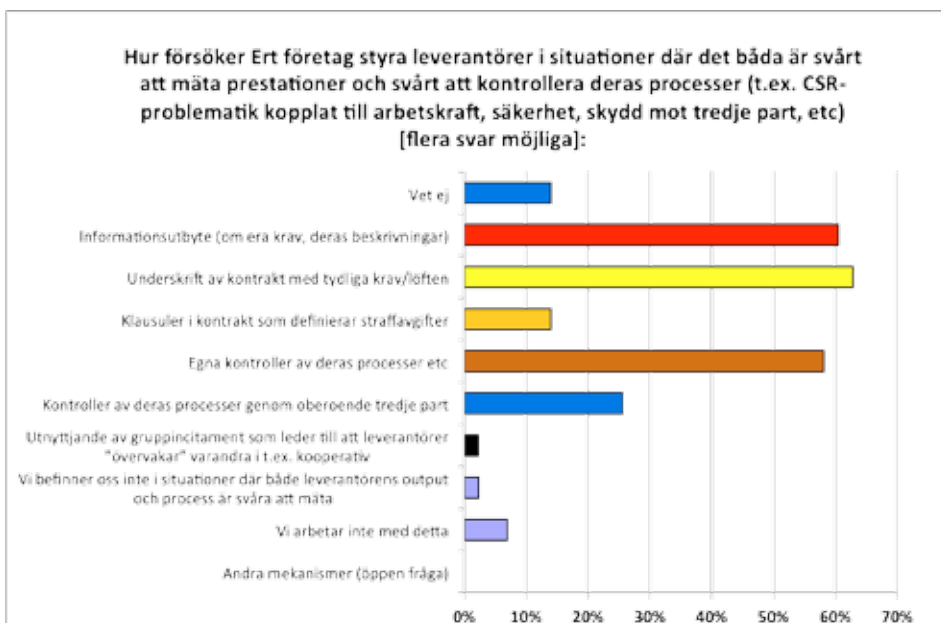
Två utmaningar följde sedan på samma nivå (26%). Den ena är ett stort problem för både intern och extern samordning, nämligen *att analysera kopplingen mellan incitament och processers prestationer*. Den andra är att få personer som gör affärerna (inköpare och säljare) att förstå hur kontraktens incitament påverkar de operativa processerna.

Ytterligare två utmaningar delas av mer än 23% av företagen; *graden av internt silotänkande* samt *att skapa förståelse för att bristande samordning av incitament kan ge problem*. Den sista är tydligt ett större problem för extern samordning än för intern samordning, (jämför figur 4).

Ett steg mot att kunna definiera incitament är att utveckla *förmågan att analysera incitamentens inverkan* på olika led i försörjningskedjan (figur 10). Många företag, som funderat på incitament, *har aldrig analyserat deras inverkan* (40%). En del har gjort en *enkel företagsintern analys* (26%), medan bara få (11%) har gjort en *analys tillsammans med det närmsta ledet* i



Figur 6c: Grad företag använder olika mekanismer för viktiga produkter ni köper (eller viktiga leverantörer) (skala 1-7).



Figur 7: Företags sätt att styra leverantörer i situationer där det båda är svårt att mäta prestationer och svårt att kontrollera deras processer (flera svar möjliga).

försörjningskedjan. Ytterst få inkluderar flera led (7%). Graden av *systemstöd för analys är mycket låg* (2%).

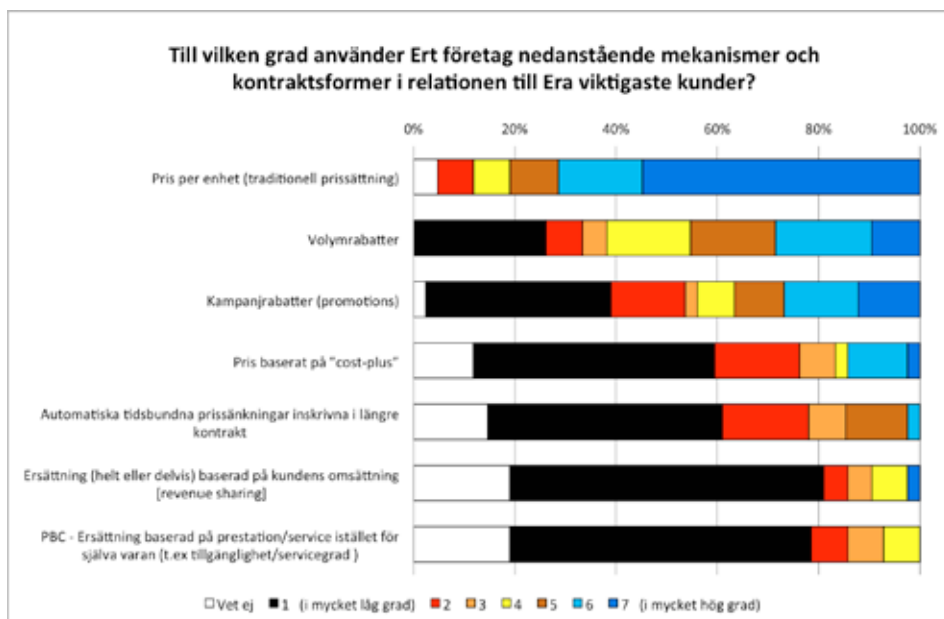
Summering

Den fjärde studien med den svenska supply chain-panelen visar att ett stort gap existerar mellan den betydelse företag tycker att samordning av incitament har, och den utvecklingsgrad som finns.

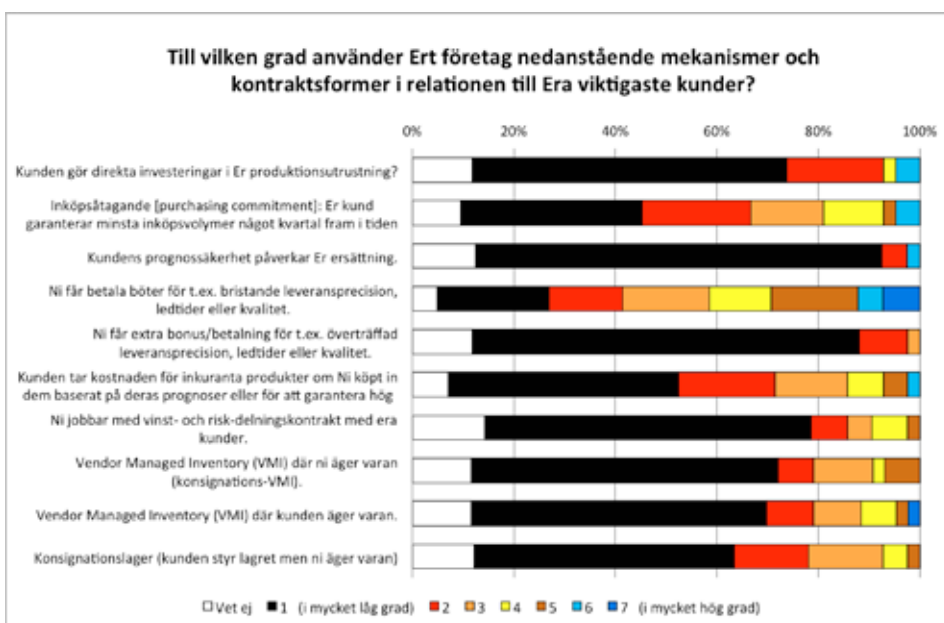
Få interna funktioner (inte ens de logisti-

korierade) anses ha en incitamentsstruktur som i hög grad stödjer supply chain-arbetet. Istället är det många funktioner som anses ha en incitamentsstruktur som motverkar detta arbete, något som är tydligast för funktionerna marknad, försäljning, produktutveckling samt forskning & utveckling.

Majoriteten av företagen har inte aktivt arbetat med att designa en incitamentsstruktur för sina viktigaste partners i försörjningskedjan, och de som har gjort det har fokuserat



Figur 8a: Grad företag använder olika mekanismer och kontraktsformer i relationen till de viktigaste kunderna (skala 1-7).



Figur 8b: Grad företag använder olika mekanismer och kontraktsformer i relationen till de viktigaste kunderna (skala 1-7).

på det närmsta leverantörsledet. Istället används framför allt traditionella och enkla prismodeller som pris/enhet, volymrabatter och kampanjrabatter – såväl uppströms som nedströms. Dessa mekanismer ger snarare incitament som leder till ett beteende som försvårar supply chain-arbetet än underlättar det. Användandet av kontraktsmekanismer som syftar till att dela risker och vinster på olika sätt användes inte heller i någon större omfattning. De används dock något mer i relationen till de viktigaste leverantörerna än i samarbetet med de viktigaste kunderna.

I situationer där det är svårt att kontrollera såväl leverantörens input som dess processer förlitar man sig framför allt på ömsesidigt informationsutbyte, kontraktsmässiga löften samt egna kontroller. Att designa försörjningskedjor, samarbetsformer och kontrakt med gruppincitament där leverantörer stödjer och kontrollerar varandra är mycket ovanligt.

Den dominerande utmaningen för både intern och extern samordning av incitament, är att kunna definiera incitament som driver det önskade beteendet. Andra stora utmaningar, såväl internt som externt, är att analysera kopplingen mellan incitament och processers prestationer, samt graden av internt silotänkande. För intern samordning var även förmågan att mäta prestationer så att de kan ligga till grund för incitament svårt, medan för extern samordning var det en stor utmaning att skapa förståelse för att bristande incitamentssamordning kan ge problem. >

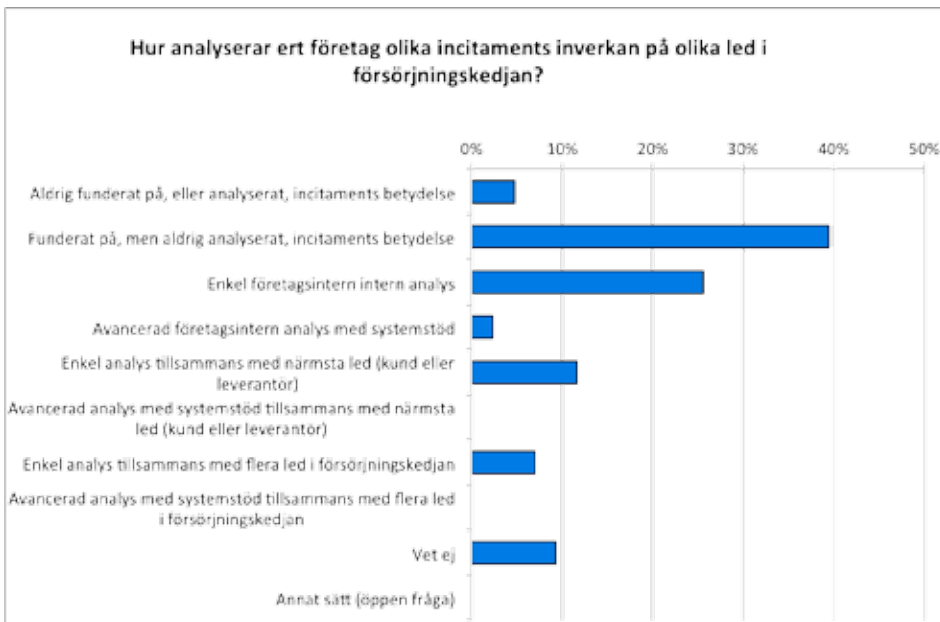
Ta ett bra beslut idag – boka en annons i nästa nummer!

Tema Trender & innovationer – Materialdag 9 oktober

Peter Gillemo • 08-505 73 817 • peter.gillemo@newsfactory.se



Figur 9: De största utmaningarna avseende samordning med andra företag i försörjningskedjan.



Figur 10: Omfattning av företags analys av olika incitaments inverkan på olika led i försörjningskedjan.



Andreas Norrman är professor i Supply chain organization and structure vid Lunds Universitet, LTH och undervisar i Industriellt inköp och SCM. Han har de senaste åren fått internationella utmärkelser för sin forskning, som bl.a. annat behandlat Supply chain tax alignment, Supply chain risk management samt Incentive alignment och kontrakt.



Dag Näslund är professor i Operations and Supply chain management vid University of North Florida samt docent vid Lunds Universitet. Dag undervisar bl.a. i Operations and process management och SCM. Han har de senaste åren fått internationella utmärkelser för sin forskning, som behandlar Supply chain integration och information sharing samt change management (t.ex. lean och six sigma).