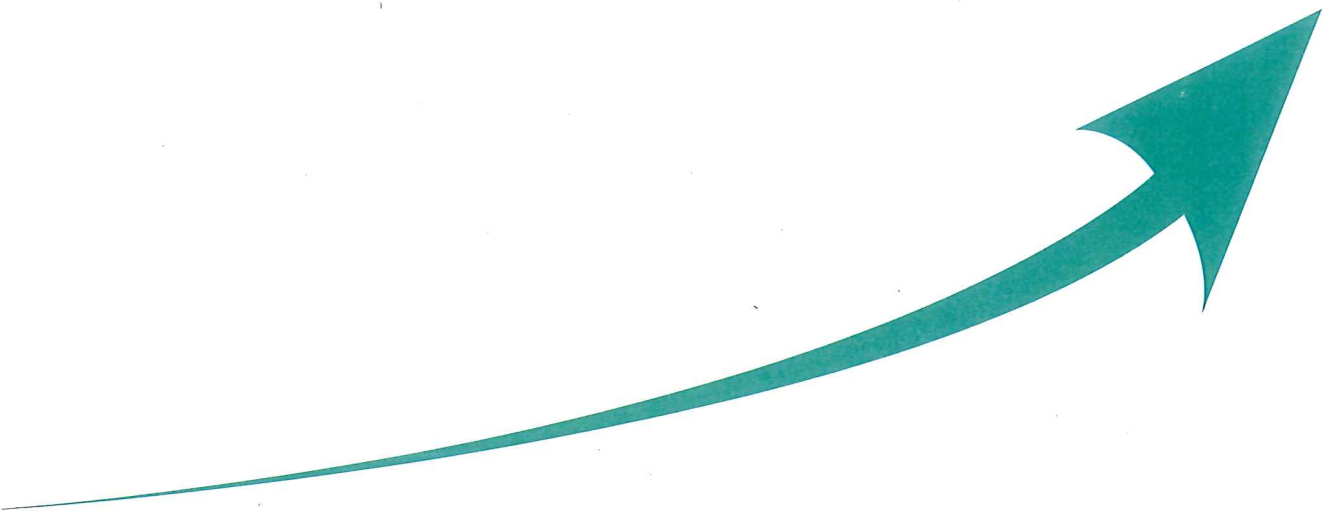




Framgångsfaktorer för logistikrelaterat hållbarhetsarbete

AV MARIA BJÖRKLUND OCH HELENA FORSLUND

Flertalet företag arbetar aktivt för en mer hållbar logistik. Men hur ser egentligen de mest centrala framgångsfaktorerna ut för att lyckas i det logistikrelaterade hållbarhetsarbetet? Kan det vara en tydlig innovationsprocess så som det ofta framställs i litteraturen eller är det ökade intäktsmöjligheter som är nyckeln, är det kundernas krav, eller kan det vara det interna stödet från ledningen?

I denna artikel presenterar vi några av de erfarenheter som vi erhållit inom ramen för snart avslutade treåriga Vinnovafinansierade forskningsprojektet *"Transportrelaterat CSR-arbete för ökad lönsamhet och innovation"*. Resultaten bygger på studier av och samtal med våra projektpartners. Vi vill därför rikta ett speciellt tack till: Maria Nilsson Öhman, miljö- och kvalitetsspecialist på DHL Freight, Henrik Boding, miljöansvarig på PostNord, Carl Ceder,

logistikchef på Lidl samt Lennart Simm, logistikchef på Staples. Vidare har vi hållit en workshop där vi testade våra preliminära resultat på både praktiker, konsulter och akademiker. De framgångsfaktorer som vi valt ut att presentera i denna artikel är de där vi möts av stor konsensus både hos partnerföretagen och vid workshoppen. Detta innebär inte att andra framgångsfaktorer inte finns, vilket vi kommer att återkomma till sist i artikeln.

Ledningens stöd och företagskulturen är oerhört viktiga faktorer för att lyckas i det hållbara logistikarbetet.

Stöttande kultur och/eller eldsjäl

Ledningens stöd och företagskulturen är oerhört viktiga faktorer för att lyckas i det hållbara logistikarbetet. Det måste finnas någon på alla nivåer som helhjärtat driver frågan från en strategisk till operativ nivå och vice versa från operativt till strategiskt. Viktigast för långsiktigheten är dock att det finns engagerade personer på de mer strategiska nivåerna. Hållbarhet är en förhållandevis ny punkt på den logistiska agendan och det är därför än mer viktigt att detta fokuseras och placeras högt på agendan om det ska bli något gjort. Detta är en så central framgångsfaktor att en av de viktigaste grunderna för att lyckas är att utveckla en stödjande intern kultur för de företag som vill bli framgångsrika i det logistiska hållbarhetsarbetet. Det måste som sagt finnas någon som verkligen brinner för att driva hållbarhetsfrågan. Eldsjälen måste få friheten att agera och inte motarbetas av den interna kulturen. Däremot går det kortsiktigt att införa hållbara logistikförbättringar utan en stöttande kultur. En bra kultur och ledningens stöd underlättar självklart alltid eldsjälens arbete. Det är när flera eldsjäl

Vilja och mod

Vilja och mod är en central framgångsfaktor för att lyckas med sitt hållbara logistikarbete. Men det finns en skillnad mellan att ha ett tillräckligt mod att stiga på det hållbara logistikståget jämfört med det mod som krävs för att ligga i framkant och driva utvecklingen framåt. Även om modet finns att stiga på ståget så kan det finnas en rädsla för de motgångar och kostnader som ofta finns associerat med att vara en pionjär. Även om betydelsen av företagslok är extremt centralt för att vi ska nå ett hållbart logistiksystem på en makronivå, är det många som tycker att det är bra "om någon annan driver frågan". En mycket stark motivation och mod kan även

skapas ur en vilja att ligga i framkant. Strävan att bli bäst blir i sig en sällsaga som driver arbetet både internt och externt. Speciellt om branschen har mindre lojala kunder och är hårt konkurrensutsatt blir vikten av att vara bäst ännu starkare – att erbjuda det bästa blir ett sätt att behålla och få nya kunder. Strävan efter att ligga i framkant är en viktig motor i det logistiska hållbarhetsarbetet.

Förmåga att skala upp initiativ

Många gånger sker de hållbara logistikinitiativen i liten skala som piloter eller som hållbarhetssatsningar i en del av organisationen. Förmågan att kunna identifiera och skala upp dessa initiativ är en stark faktor för framgång i det logistiska hållbarhetsarbetet. Det är jätteviktigt att kunna testa av något i liten skala innan nya lösningar implementeras brett i verksamheten. Det kan finnas idéer som inte fungerar i praktiken och lösningar som behöver testas och modifieras innan de implementeras i full skala. Att överge testade piloter och ändra i dessa innan implementering i större skala är centrala delar i läroprocessen, vilket rustar företagen att bättre kunna möta de utmaningar som finns att genomföra de ibland mycket omvälvande förändringar som kan krävas för att göra logistiksystemet mer hållbart. Att börja i mindre skala är ett arbetssätt som dessutom medför att tiden inte läggs på fel saker. Vidare möjliggör detta arbetssätt att flera olika lösningar kan testas innan de etableras på bred front i verksamheten. Förmågan att skala upp initiativ ses som ett självklart arbetssätt för den som vill nå framgång i det logistiska hållbarhetsarbetet.

Förmågan att se bortom tekniken

Det är klassiskt att tänka framtagande och implementering av ny teknik när vi vill förbättra ett logistiksystems hållbarhet. Det kan vara i form av miljövänligare bränslen, bättre planering med hjälp av den senaste informationstekniken eller säker hanteringsutrustning. Förmågan att se bortom tekniken och förbättra hållbarheten i processerna, tjänste-

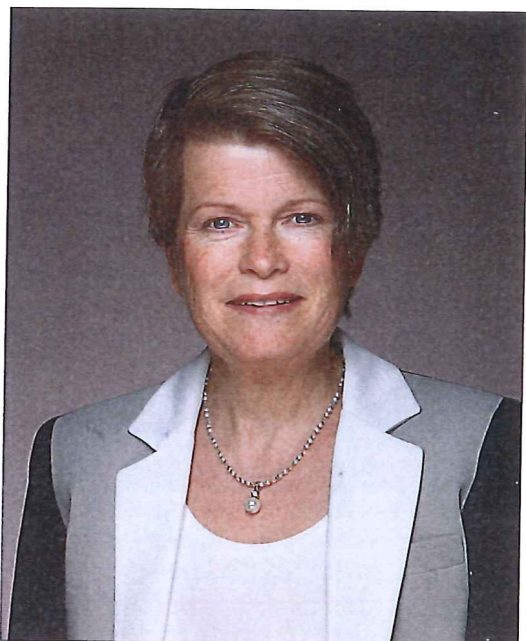


Foto: Teiksmä Buseva

Fr v Helena Forslund och Maria Björklund

erbjudandena eller administrationen ger betydligt fler verktyg i arbetet med att förbättra logistikens hållbarhet. Vidare behöver inte förändringen endast ske inom det egna företaget eller med befintliga kunder eller leverantörer, utan nya aktörer kan tillkomma. Vi behöver släppa på den övertro som finns på tekniken som den enda vägen till ökad hållbarhet. Risken för inaktivitet i väntan på den tekniska lösningen minskas, liksom risken för suboptimeringar som kan uppstå om det råder ett allt för ensidigt fokus på lösningens karaktär. Om man anammar ett bredare perspektiv på vad det är som kan förändras och var förändringar kan tänkas ske ökar möjligheterna till synergieffekter. Detta medför i sin tur att arbetet kan spridas till andra funktioner och aktiviteter i företaget och att insatserna smittar av sig och skapar ringar på vattnet. Självklart kommer det behövas tekniska förändringar men vi måste även vara öppna för att använda befintlig teknik på nya sätt. Många av framtidens utmaningar löser man inte med teknik utan med väl utformade affärsmodeller – hållbarheten i affärsmodellen blir därmed allt mer central.

Koll på läget

Det är ytterst centralt att sätta mål för arbetet för att det ska drivas framåt, men målen måste vara realistiska i förhållande till nuläget. Det gäller därför att ha bra kontroll på nuläget och löpande mäta sina prestationer. Att ha koll på läget och kunna

presentera tydliga mätbara resultat är även jätteviktigt för trovärdigheten i arbetet. Långsiktiga mål som visar på företagets visioner tio år framöver är däremot något som i diskussion med företagen inte utkristalliserar sig som avgörande. Vision kan vara viktigt för att det ger ett tryck i frågan och något att utgå ifrån vid sättande av delmål, men det viktigaste är att veta var man är i dagsläget och vart man vill komma inom en betydligt snarare framtid. Det är de mer kortsiktiga målen och kunskapen om nuläget som ger konkretion och visar på engagemang.

Samverkan med externa aktörer

Samarbete är ytterst centralt för framgång i det logistiska CSR-arbetet. Samarbete med exempelvis kunder, leverantörer och konkurrenter gör att vi kan komma längre. Utmaningarna är många och komplexa och behöver lösas i samverkan. Mer radikala logistiska innovationer är inte alltid möjliga utan den samlade resursbas och de förmågor som finns sammantaget hos aktörerna i en försörjningskedja. Som en motpol till detta kan nämnas att aspekter rörande den egna resursbasen i form av exempelvis kompetens och teknik inte betraktas som en framgångsfaktor. Dessa resurser kan ofta mobiliseras i samarbete med andra. I samarbete med andra aktörer kan företagen våga sig utanför sin egen kärnverksamhet och komfortzon för att göra gemensamma satsningar. Vidare är nätverken en viktig källa till inspiration och en grogrund till

hållbara logistikinnovationer. Genom nätverken får vi en bild av vad vi kan göra och vad som egentligen är möjligt.

Hitta kostnadsneutrala lösningar

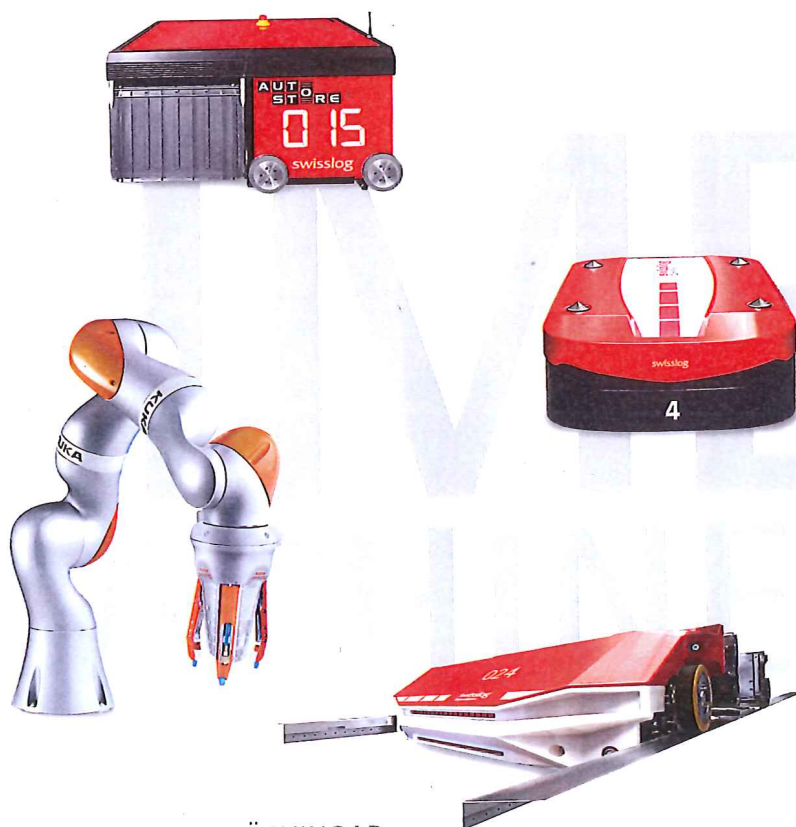
Hållbarhetsarbetet behöver inte vara lönsamt, däremot är kostnadsneutralitet ett viktigt ledord. Det är centralt att det inte blir kostnadsdrivande. Det kan handla om att få eller behålla en viktig kund och inte förlora intäkter. Vidare får man inte ha för korta tidsperspektiv eftersom det kan ta tid innan kostnaderna för de logistiska hållbarhetsåtgärderna betalat sig. Vi har sett företag med 10-årig återbetalningstid på sina hållbara logistikinvesteringar, men där dessa ändå klubbats igenom eftersom avkastningen på sikt varit given.

Avslutande uppsummering

Vi har här presenterat de viktigaste framgångsfaktorerna för logistiskt hållbarhetsarbete, baserat på våra studier. Troligtvis finns det ännu fler fram-

gångsfaktorer. Under resans gång har vi diskuterat ett trettiotal möjliga faktorer varav en del sållades bort för att de var relativt svaga, exempelvis väl fungerade innovationsprocesser och kundernas krav och önskemål. Andra faktorer ströks för att vi upplevde dem mer som hinder eller drivkrafter än som framgångsfaktorer – exempelvis utformningen av lagar och regleringar. Även om vi ser att många inspireras av andras lösningar i arbetet mot hållbarare logistiksystem, är förmågan att kunna inspireras av andra och anpassa idéer till den egna verksamheten inte sedd som en stark framgångsfaktor. Även om det betraktas som bra om någon annan redan testat en lösning och visat att den fungerar, försvinner ju därmed möjligheten att vara först och därmed få ett bättre genomslag.

Maria Björklund är biträdande professor i logistik på Linköpings Universitet. Helena Forslund är professor i logistik på Linnéuniversitetet.



swisslog
Member of the KUKA Group

SWISSLOG: ROBOTBASERADE OCH DATADRIVNA LÖSNINGAR

Swisslog designar skalbara, framtidssäkrade lösningar för att ge dig den flexibilitet du behöver för att möta ditt företags förändrade krav. Allt för att de ska fungera lika bra i morgon som idag.

Koppla ditt lager till framtiden!

Upptäck mer på swisslog.com/wds_