

Dynamiska förmågor i handelns logistiksystem

– För ökad grad av innovation och flexibilitet



Författare:
Erik Sandberg
Mats Abrahamsson
Martin Björkman
Mårten Sondell

Forskningsrapport 2022:8



Forskningsrapport 2022:8
*"Dynamiska förmågor i handelns logistiksystem
– För ökad grad av innovation och flexibilitet"*
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men forskarna är själva ansvariga
för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2022.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-86508-86-9

Förord

Logistikverksamheten i många handelsföretag får en allt större strategisk betydelse, och det är därför viktigt att bygga mer kunskap om vilken roll logistiken spelar i handelns logistiksystem.

I detta forskningsprojekt, som pågått mellan november 2019 och april 2022, har vi utforskat dynamiska förmågor som krävs för en välfungerande logistikutveckling. Baserat på studier av H&Ms globala logistikutveckling har mer konkreta beskrivningar och exempel av logistiska dynamiska förmågor tagits fram. Vi har också inom ramen för projektet utvecklat begreppet experimentell logistikutveckling, vilket vi menar beskriver hur modern logistikutveckling går till i praktiken idag. Våra viktigaste resultat från projektet redogörs här i denna rapport.



För att kunna få fram praktisk relevant kunskap har detta projekt byggt på ett nära samarbete mellan forskare på Linköpings universitet och medarbetare på H&M Global Logistics. Under resans gång har vi haft otaliga tillfällen att utbyta tankar och idéer mellan teori och praktik, och vi kan konstatera att detta projekt har lagt grunden för ett samarbete som sträcker sig bortom projektets formella slutdatum.

Vi vill rikta ett stort tack till Handelsrådet som möjliggjort detta forskningsprojekt genom sin finansiering. Vi vill också tacka alla inblandade medarbetare på H&M Group som delat med sig av sina kunskaper och erfarenheter i de olika projekt som har ingått i vår studie.

Stockholm, september 2022

Erik Sandberg, Institutionen för Logistik-och Kvalitetsutveckling, Linköpings universitet

Mats Abrahamsson, Linköpings universitet

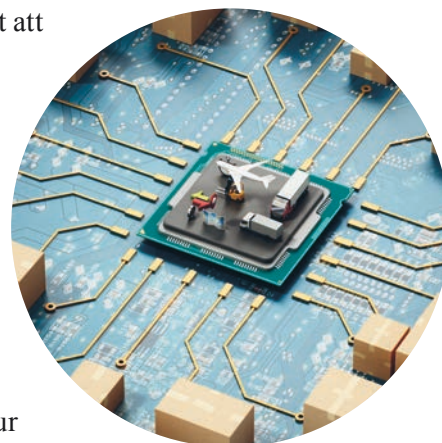
Martin Björkman, Global Logistics H&M

Mårten Sondell, Global Logistics H&M

Sammanfattning och slutsatser

I takt med detaljhandelns snabba omställning mot omnikanaler, ökad e-handel och nya hållbarhetskrav har logistik blivit alltmer strategiskt viktigt. Ett effektivt logistiksystem som idag leder till konkurrenskraft behöver dock inte göra det imorgon. Nya affärsmöjligheter ges kontinuerligt av teknikutveckling, kundkrav och nya affärsmodeller, men bara för de företag som har förmågan att skapa de logistiksystem som krävs för att realisera dem. Behovet av dynamiska förmågor, det vill säga kapacitet att ständigt utveckla och modifiera de resurser som ingår i ett logistiksystem, är därför stort. Exakt hur dessa förmågor egentligen kan förstås och beskrivas är dock relativt outforskat.

Detaljhandelns snabba förändringstakt har också inneburit att själva sättet för *hur* logistikutveckling sker har förändrats. De tidigare långa skrivbordsanalyserna som följdes av en välregisserad, storskalig implementering är idag sällsynta. Dagens logistikutveckling präglas i stället av snabba piloter och experiment, där gränserna mellan vad som är planering, implementering och utvärdering suddas ut. Experimenten genomförs ofta parallellt och följs upp efterhand, och på så sätt kan erfarenheter och lärdomar snabbt omsättas i nya förslag till utveckling. Kunskap om hur dessa processer egentligen går till, och hur de mer exakt kan beskrivas, är dock bristfällig.



Syftet med detta forskningsprojekt har varit att identifiera de dynamiska förmågor som karakteriserar ett innovativt och flexibelt logistiksystem, samt ta fram riktlinjer för hur omställningen mot ett sådant logistiksystem ska kunna ske.

Metodmässigt har vårt forskningsprojekt byggt på ett nära samarbete mellan forskare på Linköpings universitet och avdelningen Global Logistics på H&M. En interaktiv forskningsansats har använts, där forskarna har följt och medverkat aktivt i tre av H&Ms större utvecklingsprojekt inom logistik och supply chain. H&M är idag ett av Sveriges mest betydande och inflytelserika detaljhandelsföretag och dess verksamhet och erfarenheter är av stort allmänintresse för svensk handel generellt. Inte minst logistikutvecklingen som fokuseras i detta projekt bedömer vi ha stort nyhetsvärde i branschen. Genom att använda oss av "fallet H&M" kan många värdefulla insikter erhållas om logistikorienterade dynamiska förmågor och utveckling, som är relevanta också utanför mode- och textilbranschen.

Projektets resultat kan delas in i tre delar som relaterar till:

1. Identifiering av H&Ms internt fokuserade dynamiska förmågor som syftar att skapa logistisk flexibilitet.
2. H&Ms externt fokuserade dynamiska förmågor som syftar till att orkestrera resurser och intressenter som finns i H&Ms cirkulära ekosystem.
3. Beskriva H&Ms arbetssätt kring logistikutveckling, vilket vi kallar ”experimental logistics development”.

Vad gäller H&Ms internt fokuserade dynamiska förmågor krävs en kombination av förmågorna *reconfiguring*, *seizing* och *sensing* för att uppnå logistisk flexibilitet. För H&M, som verkar i en bransch där framtida krav på logistikens utformning är mycket osäkra, handlar dessa förmågor om att kunna hantera en bred palett av möjliga framtidsscenarier, samtidigt som man snabbt behöver kunna tillvarata mer konkreta affärs- och utvecklingsmöjligheter som uppkommer ”här och nu”. I dagens detaljhandelslandskap råder det knappast någon brist på sådana möjligheter. Utmaningen handlar snarare om att kunna analysera och bedöma dess potentialer, samt förstå hur de kan omvandlas till nya produkter, processer och tjänster.

Projektet har också undersökt H&Ms externt fokuserade dynamiska förmågor som syftar till att orkestrera resurser i det cirkulära ekosystemet, det vill säga både inom och utanför företagets gränser. Design av olika cirkulära aktiviteter och processer ingår här, liksom samarbeten med olika externa aktörer. Nya ”noder” i ekosystemet (det vill säga partners) behöver involveras, samtidigt som en del äldre behöver kunna fasas ut. För detta krävs innovation och en långsiktig affärsmässighet kring de cirkulära flödena, samt en systemsyn. En viktig insikt i detta sammanhang är att även konsumenterna spelar en viktig roll i det cirkulära ekosystemet. Konsumenterna blir inte längre enbart en slutdestination för produkter som produceras, utan fungerar också som en viktig leverantör av ”råvaror”, det vill säga använda textilier, in till ekosystemets cirkulära flöden. Använda textilier spås i framtiden bli en bristvara, och en välfungerande relation till konsumenterna blir därmed allt viktigare för att kunna säkerställa framtida insamlingsvolymen.

Utöver vårt fokus på dynamiska förmågor har vi i projektet också undersökt hur själva logistikutvecklingen går till på H&M, det vill säga förutom *vad* logistiska dynamiska förmågor egentligen innefattar har vi också studerat *hur* man bedriver logistiskt utvecklingsarbete. Framför allt har vi utvecklat och definierat begreppet ”experimental logistics development”, som vi tycker på ett bra sätt sammanfattar ett modernt logistikutvecklingsarbete, både på H&M och andra företag. En sådan utveckling bygger i stor utsträckning på att man har goda dynamiska förmågor, och karaktäriseras framför allt på dess snabba tester och experiment, tvärfunktionalitet, samt systematisk styrning.

Innehåll

1	Inledning	7
1.1	Projektets syfte	8
1.2	En studie tillsammans med H&M	8
2	Projektets metod – en interaktiv forskningsansats	10
3	Logistikutveckling på H&M	12
3.1	Omni availability	12
3.2	Running items	13
3.3	Collect, sort and recirculate	13
4	Projektets teoretiska utgångspunkter	15
4.1	Dynamiska förmågor	15
4.2	Interorganisatoriska dynamiska förmågor	17
5	Projektets resultat	19
5.1	Dynamiska förmågor för ökad logistikflexibilitet	19
5.1.1	Reconfiguring	21
5.1.2	Seizing	22
5.1.3	Sensing	23
6	Interorganisatoriska dynamiska förmågor i cirkulära flöden	24
6.1	Cirkulära logistikflöden – en översikt	24
6.2	Consumer relationship management	26
6.3	Channel design	27
6.4	Partnerskap	28
7	Experimentell logistikutveckling	29
7.1	Kundorienterade tester och piloter	31
7.2	Portföljstyrning	31
7.3	Snabb utveckling och implementering	32
7.4	Tvärfunktionell integration	32
8	Slutsatser	34
	Referenser	38

Inledning

1

På senare år har många detaljhandelsföretag genomgått stora omställningar av sina verksamheter för att bättre kunna svara upp mot konsumenters krav på service, ledtider och hållbarhet. Den kanske enskilt största orsaken till utvecklingen är den pågående digitaliseringen och framväxten av e-handeln som nu på allvar börjar förändra branschen från grunden. För många butikskedjor betyder detta utveckling av helt nya logistiksystem, där butikspåfyllnad med hantering av relativt stora batcher som distribueras till ett relativt fåtal destinationer (butiker) kombineras med e-handels en-styckshantering till ett stort antal konsumenter.

Logistiksystemet påverkas också av den stora floran av leveransalternativ såsom click-and-collect, hemleveranser, leveransboxar, etcetera, samt nya butikskoncept såsom outlets, pop-up stores och nischade butiker. Butikerna blir i de nya logistiksystemen inte bara en traditionell försäljningsplats, utan också lagerhub, uthämtningsställe, showroom, med mera. Ytterst ska logistiksystemet skapa förutsättningar och möjliggöra ett omnikanal-erbjudande där kunderna möts av ett enhetligt och transparent erbjudande i olika marknadskanaler.

En ytterligare faktor som idag ställer allt större krav på logistiksystemen är hållbarhet och utvecklingen mot cirkulära flöden. Sakta men säkert förlängs logistiksystemen från att innehålla den linjära distributionen från produktion till konsument, till att också inkludera flödena tillbaka från konsumenterna. Logistiksystemet breddas ytterligare, vilket leder till en ökad logistisk komplexitet. Gamla logiker och grundprinciper såsom stordriftsfördelar i de traditionella, linjära flödena blir svåra att uppnå i de cirkulära flödena. Förutsägbarhet och möjligheter till planering förändras likaså.

Utvecklingen som beskrivs ovan har lett till att logistiksystemen inom detaljhandeln blir allt viktigare för att kunna skapa konkurrenskraft, det vill säga de operativa, fysiska logistikflödena har blivit strategiskt viktiga. Några av de mest omtalade exemplen på detta på den internationella arenan är förstås Amazon och Alibaba, men också Zara Inditex och Walmart har under många år utnyttjat logistiken för att skapa konkurrenskraft. Ur ett svenskt perspektiv brukar på ett liknande sätt exempelvis Ikea och Apotea lyftas fram.

Ett effektivt logistiksystem som idag leder till konkurrenskraft behöver dock inte göra det imorgon.



Nya affärsmöjligheter ges kontinuerligt av teknikutveckling, kundkrav och nya affärsmodeller, men bara för de företag som har förmågan att skapa de innovativa och flexibla logistiksystem som krävs för att realisera dessa möjligheter. Behovet av dynamiska förmågor, det vill säga kapacitet att ständigt utveckla och modifiera de resurser som ingår i ett logistiksystem (Helfat med flera, 2007), är därför stort. Exakt hur dessa dynamiska förmågor egentligen kan förstås och beskrivas är dock relativt outforskat. Det finns generellt ett gap mellan den ofta högabstrakta teorin, och de dynamiska förmågor som finns – eller behöver utvecklas – i handelns logistiksystem.

Ovanstående förändringar har också inneburit att själva sättet för hur logistikutveckling går till har förändrats kraftigt på senare år. De tidigare långa skrivbordsanalyserna som följdes av en välregisserad, storskalig implementering, för att därefter avlutas med en lång utvärderingsperiod, är idag sällsynta. I en alltmer dynamisk och snabbt föränderlig omgivning finns helt enkelt inte tid för denna sorts utveckling längre. I stället präglas dagens logistikutveckling av snabba piloter och experiment, där gränserna mellan vad som är planering, implementering och utvärdering suddas ut (Sandberg och Abrahamsson, 2019). Experimenten genomförs ofta parallellt och följs upp efterhand, och på så sätt kan erfarenheter och lärdomar snabbt omsättas i nya förslag till utveckling. Kunskap om hur dessa processer egentligen går till, och hur de mer exakt kan beskrivas, är dock bristfällig.

Det finns generellt ett gap mellan den ofta högabstrakta teorin, och de dynamiska förmågor som finns – eller behöver utvecklas – i handelns logistiksystem.

1.1 Projektets syfte

Sammanfattningsvis har vi i detta projekt tagit avstamp i den snabba utvecklingen av dagens logistiksystem inom handeln, och inriktat oss på att bättre förstå både *vad* de omnämnda dynamiska förmågorna består av, samt *hur* en modern, snabb logistikutveckling går till.

Syftet med projektet har varit att identifiera de dynamiska förmågor som karaktäriserar ett innovativt och flexibelt logistiksystem, samt ta fram riktlinjer för hur omställningen mot ett sådant logistiksystem ska kunna ske.

1.2 En studie tillsammans med H&M

Metodmässigt har vårt forskningsprojekt byggt på ett nära samarbete mellan forskare på Linköpings universitet och avdelningen Global Logistics på H&M. En interaktiv forskningsansats har använts, där forskarna har följt och medverkat aktivt i tre av H&Ms större utvecklingsprojekt inom logistik och supply chain.

H&M är ett företag som befinner sig mitt i den utveckling som beskrivs här ovan. Dess logistiksystem genomgår för tillfället en mycket snabb förändring på grund av handelns kraftiga omställning. I likhet med marknaden i stort sker tillväxten via e-handel och för att hantera de ökade volymerna krävs snabb och kontinuerlig förändring i H&Ms mycket stora, globala och komplexa logistiksystem. Exempelvis behöver logistiksystemet med tusentals fristående leverantörer ständigt uppdateras och kopplas samman med kunder på marknader över hela världen. Det finns också ett stort behov av att skapa stordriftsfördelar och produktion i olika geografiska regioner, samtidigt som krav på lokala anpassningar och styrning hela tiden behöver kunna tillgodoses. Denna ”globala” utmaning kräver en ökad grad av flödesorientering (på bekostnad av den rådande funktionsorienteringen) och en högre grad av visibilitet mellan produktionsanläggningar och H&Ms omfattande distributionsnätverk. En annan utmaning som blir alltmer påtaglig för H&Ms logistiksystem är behovet av att samordna och styra ett växande antal varumärken, vars profiler och marknadspositioner ofta kräver olika logistiklösningar.

H&M är idag ett av Sveriges mest betydande och inflytelserika detaljhandelsföretag och dess verksamhet och erfarenheter är av stort allmänintresse för svensk handel generellt. Inte minst logistikutvecklingen som fokuseras i detta projekt bedömer vi ha stort nyhetsvärde i branschen.

Genom att använda oss av ”fallet H&M” kan många värdefulla insikter erhållas om logistikorienterade dynamiska förmågor och utveckling, som är relevanta också långt utanför mode- och textilbranschen.

2

Projektets metod – en interaktiv forskningsansats

Projektets metod bygger på en interaktiv forskningsansats där forskarna aktivt har medverkat i tre av H&Ms pågående utvecklingsprojekt. Under projektets gång har forskarna haft dubbla roller, där de både har bidragit aktivt med akademisk kunskap till de tre utvecklingsprojekten, samtidigt som de, tillsammans med H&M-anställda, har genererat ny teoretisk kunskap kring dynamiska förmågor och logistikutveckling. Forskarna har alltså typiskt forskat med H&M, i stället för att forska på dem (Svensson med flera, 2009).

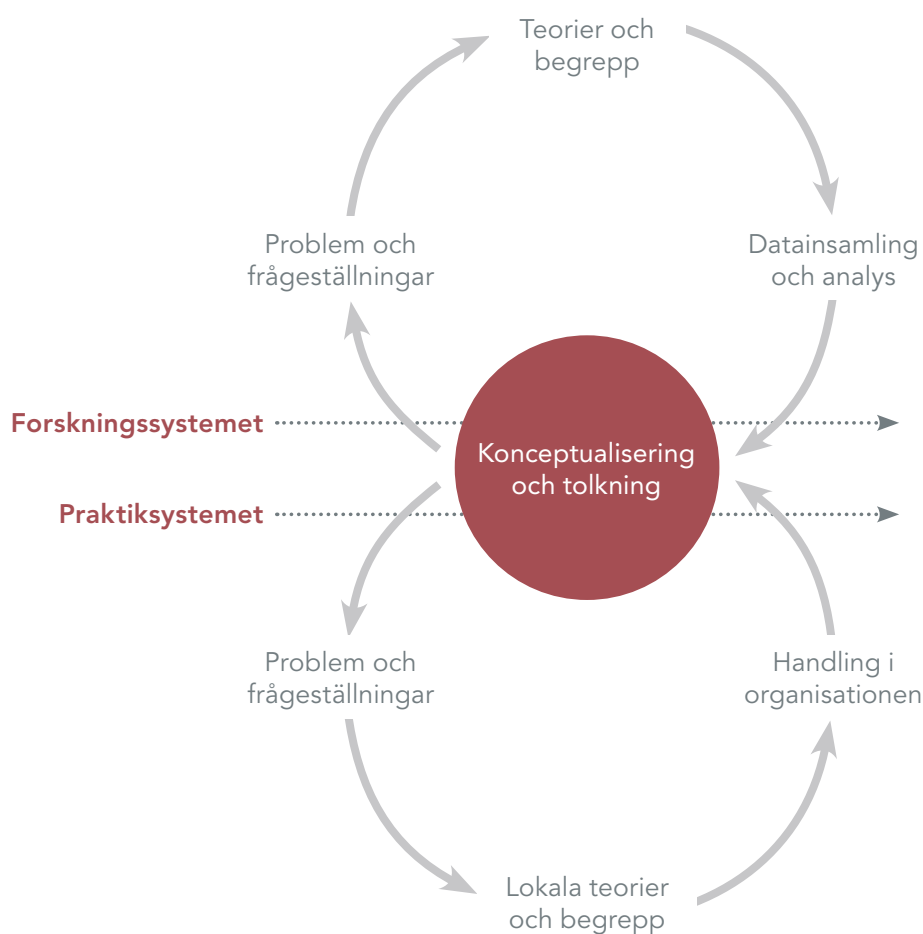
Interaktiv forskning är en relativt ny företeelse, som främst anammats i en skandinavisk kontext (Ellström med flera, 2020). Den är nära besläktad med andra samarbetsinriktade ansatser, och kan ses som en vidareutveckling av den lite mer kända aktionsforskningsansatsen (se till exempel Coughlan och Coughlan, 2002, Näslund med flera, 2010, Maestrini med flera, 2016).

Forskarna har alltså typiskt forskat med H&M, i stället för att forska på dem (Svensson med flera, 2009).

En fördel med den interaktiva forskningsansatsen (i jämförelse med exempelvis aktionsforskning) är att den tydligt betonar existensen av, och samspelet mellan forskningssystemet å ena sidan, och praktikersystemet å andra sidan, se figur 1.

Dessa båda system har också olika målsättningar. Medan forskningssystemet syftar till att generera akademisk kunskap, är praktikersystemet inriktat på verksamhetsutveckling och problemlösning (Ellström med flera, 2020; Svensson med flera, 2015).

Det tydliga särskiljandet mellan systemen betyder bland annat att forskarna tydligare kan fokusera på kunskapsgenerering, och undvika att agera som en konsult eller bli alltför mycket ”en i gänget” (Svensson med flera, 2007), vilket ofta har betonats som problematiskt i aktionsforskningsansatsen (Coughlan och Coughlan, 2002).



Figur 1. Översikt över forsknings- respektive praktikersystemet i en interaktiv forskningsansats (baserat på Svensson med flera, 2015).

Som kan ses i figuren möts och samverkar de båda systemen i olika typer av interaktion. Det övergripande syftet med denna interaktion har varit att tillsammans skapa kunskap som är användbar för både forskare och praktiker (Ellström med flera, 2020). I vårt projekt har denna interaktion främst bestått av möten, workshops, intervjuer och andra typer av utvecklingsmöten. Inom ramen för projektet har också två populärvetenskapliga artiklar skrivits av forskarna och H&M-medarbetare tillsammans. H&M-medarbetare har också läst och kommenterat samtliga vetenskapliga artiklar som skrivits inom ramen för projektet.

3

Logistikutveckling på H&M

Som nämndes i inledningen genomgår H&M nu, i likhet med många andra aktörer i branschen, en kraftig omställning av sitt logistiksystem för att bättre kunna svara upp mot en alltmer föränderlig omvärld. H&Ms logistiksystem utvecklas alltmer till att gå från en traditionell "push-filosofi", till en "pull-filosofi, vilket innebär stora förändringar av styrningen genom hela försörjningskedjan. Man har också gått från att ha varit ett relativt slutet, internt logistiksystem till ett mer öppet system där flexibilitet och innovation är viktiga ingredienser. Externt samarbete med teknikbolag, konsulter, etcetera. blir alltmer vanligt på H&M.

Det är i samband med denna omställning som H&M-funktionen Global Logistics har initierat samarbetet med forskarna på Linköpings universitet. H&M Global Logistics ansvarar för koncernens globala lager och transportverksamhet, och utgörs av en operativ och strategisk del. Den operativa delen fokuserar på den dagliga driften av butiks- och online kanalerna, medan den strategiska delen jobbar med långsiktig utveckling av lager, transport och IT.



Global Logistics har ett brett samarbete med flertalet andra funktioner och avdelningar inom H&M-koncernen, och de tre utvecklingsprojekt som följts av forskarna har alla haft många intressenter. Forskarna har därför interagerat och fått värdefulla insikter från en rad olika områden, däribland teknik- och affärsutvecklingsfunktionen Business Tech, hållbarhetsfunktionen, produktionsfunktionen, samt den strategiska utvecklingssatsningen "the circular and climate leap".

En översikt och korta fakta om de tre H&M-styrda utvecklingsprojekten som forskningsprojektet har följt beskrivs och sammanställs i tabell 1 nedan.

3.1 Omni availability

Detta projekt har syftat till att förbättra H&Ms omnikanal, det vill säga skapa en bättre integration av de logistikflöden som ligger till grund för H&Ms huvudsakliga marknadskanaler butiks-försäljning respektive e-handel. Traditionellt har logistiken i dessa båda flöden styrts relativt oberoende av varandra, men i takt med att behovet av en sömlös köppplevelse för kunden blivit viktigare, har behovet av samordning mellan flödena blivit alltmer påtaglig. En sådan samordning kan också innebära stora logistiska

fördelar, exempelvis kan lagerresurser bättre utnyttjas om den fysiska lagerplatsen är densamma för butiks- och e-handelsflödet. Tillgänglighet av produkter kan också förbättras om produkter kan föras över från en kanal till den andra. Denna samordning kräver dock en ny sorts planering och nya rutiner och processer. Framför allt har projektet riktats in på att besvara de båda frågorna:

1. Vilka produkter ska lagras var någonstans?
2. Hur ska processerna designas så att butiksflöde och online-flöde bättre kan samordnas?

3.2 Running items

Detta projekt har syftat till att ta fram nya rutiner och processer för hur produkter med jämn, säsongsoberoende efterfrågan ska hanteras i H&Ms order- och leveransprocess. Dagens order- och leveransprocesser, som sträcker sig från H&Ms leverantörer till butiker och/eller e-handelsförsäljning, är idag i hög grad styrda utifrån de olika säsongerna på året. För produkter med jämn, säsongsoberoende efterfrågan, exempelvis svarta herrstrumpor, innebär denna styrning en alltför kortsiktig planeringshorisont. För att åstadkomma en ökad produkttillgänglighet av dessa produkter, samtidigt som flödena hanteras mer effektivt, vill man därför skapa nya rutiner i order- och leveransprocessen som typiskt bygger på en ”pull-filosofi”. I en sådan filosofi är det den reella kund-efterfrågan och lagernivåer av produkten i fråga som styr denna process. Ett led i detta är också att planera och styra order- och leveransprocessen utifrån tillgänglighet och lagernivåer av enskilda storlekar av en produkt (i stället för att som idag styra utifrån en produktnivå där en fast andel av olika storlekar ingår). Projektet har identifierat en lång rad utmaningar/utvecklingsområden som behöver hanteras för att projektets mål ska kunna realiseras.

Detta projekt har syftat till att ta fram nya rutiner och processer för hur produkter med jämn, säsongsoberoende efterfrågan ska hanteras i H&Ms order- och leveransprocess.

3.3 Collect, sort and recirculate

Syftet med projektet har varit att ta fram och samla kunskap om H&Ms nuvarande och framtida roll i en cirkulär ekonomi, framför allt med inriktning på metoder och processer i samband med textilåtervinning. De cirkulära flödena blir en allt viktigare del av H&Ms hållbarhetsarbete, vilket är en central del i företagets affär och profil. Hållbarhetsarbetet har under en lång tid byggts upp utifrån tillgängliga lösningar på marknaden och strategiska samarbeten. Dock finns ambitionen att ta en större och mer aktiv handgriplig roll i detta ekosystem, delvis för att skynda på utveckling och

skalbarhet, och det är därför viktigt att bygga upp kunskap om de affärsmodeller och flöden som är involverade i en cirkulär ekonomi. Textil fiber-till-fiber-återvinning är idag ett relativt nytt område, där nya försörjningskedjor behöver utformas. Projektet har därför genomfört en pilotstudie i syfte att kartlägga och dra lärdomar om flödet från insamling, via sortering och fiberåtervinning, till dess att de återvunna fibrerna igen lyfts in i tillverkningen av nya textilier. De olika process-stegen har kartlagts och en rad nationella och internationella aktörer har involverats i projektet.

Tabell 1. Översikt över de utvecklingsprojekt som följts inom ramen för forskningsprojektet.

Utvecklingsprojekt	Övergripande syfte	Forskningsbidrag
Omni availability November 2019– maj 2020	Skapa nya processer och rutiner som möjliggör en bättre samordning mellan butiks- och e-handelsflödena.	• Konkretisering och exemplifiering av dynamiska förmågor, utifrån klasserna sensing, seizing och reconfiguring.
Running items November 2019– juni 2021	Ta fram nya rutiner och processer för hur produkter med jämn, säsongsoberoende efterfrågan ska hanteras i H&Ms order- och leveransprocess.	• Konkretisering och exemplifiering av experimentell logistikutveckling.
Collect, sort and recirculate Mars 2021– april 2022	Ta fram och samla kunskap om H&Ms nuvarande och framtida roll i en cirkulär ekonomi, framför allt med inriktning på metoder och processer i samband med textilåtervinning.	• Framtagning och beskrivning av olika interorganisatoriska dynamiska förmågor, kallat orchestration capabilities, som kontrolleras av H&M i kraft av sin position som ledare i det textila, cirkulära ekosystemet. • Konkretisering och exemplifiering av experimentell logistikutveckling.

Projektets teoretiska utgångspunkter

Att det idag finns ett stort behov av snabbriklighet, förändringskapacitet och lärande är idag ett väl etablerat faktum inom handeln. Flexibilitet och innovation efterlyses allt som oftast, inte minst i samband med diskussioner kring den framväxande e-handeln där behovet av snabb utveckling ofta ställs på sin spets.

Inom logistiken har exempelvis behovet av "retail supply chain responsiveness" för att klara förändrade kundkrav, globalisering, digitalisering etcetera betonats både bland praktiker och forskare (till exempel Sandberg och Jafari, 2018). På samma tema lanserade Christopher och Holweg (2011; 2017) en diskussion kring "Supply chain 2.0", där de ifrågasätter hur väl dagens globala logistiksystem egentligen klarar av den turbulenta omgivning som företag befinner sig i. Många logistiska system och modeller baseras på kunskap och erfarenheter från en tid då omvärlden var relativt stabil. Även om de flesta företag idag har någon form av flexibilitet inbyggd i sina logistiksystem, för att hantera exempelvis ledtidförseningar, efterfrågeförändringar och dylikt, begränsas denna flexibilitet kraftigt av den givna strukturen och designen av försörjningskedjan.

Inom logistiken har exempelvis behovet av "retail supply chain responsiveness" för att klara förändrade kundkrav, globalisering, digitalisering etcetera betonats både bland praktiker och forskare.

4.1 Dynamiska förmågor

En viktig utgångspunkt för detta projekt har varit att ställa sig utanför den gängse litteraturen kring handel och logistik och applicera teorin "dynamiska förmågor", på engelska "dynamic capabilities" (till exempel Teece, 2007; Helfat med flera, 2007). Genom att "låna in" teori kring dynamiska förmågor till logistikområdet har vi kunnat knyta an våra forskningsresultat till den stora mängd mer generiska forskning som finns gällande dynamiska förmågor, utveckling och innovation. En dynamisk förmåga definieras typiskt som: "the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base" (Helfat med flera 2007, s. 4).

Teoribildningen kring dynamiska förmågor har utvecklats utifrån äldre resursbaserad teori, "the resource based view of the firm" (Barney, 1991). Den stora skillnaden gentemot tidigare teorier är framför allt att man tar fasta på att den lösning som idag verkar vara den bästa kanske inte är det imorgon (Sandberg, 2015). Enkelt uttryckt, för

att också i framtiden säkerställa lönsamhet behöver företag ständigt lära sig nya saker och utveckla sina resurser därefter. Långsiktig lönsamhet och tillväxt skapas genom korta, temporära konkurrensfördelar som hela tiden ersätts med nya (Eisenhart och Martin, 2000). Givet denna syn flyttas strategiarbetets fokus delvis från själva resursbasen som ”här och nu” ger företaget en konkurrensfördel, till att i stället kretsa kring vilka förmågor som behövs för att kunna uppdatera resursbasen (till exempel Winter, 2003; Sandberg och Abrahamsson, 2011; Sandberg, 2015), se figur 2.



Figur 2. Logiken för dynamiska förmågor.

Genom åren har ett antal klassificeringar av dynamiska förmågor tagits fram som behövs för en sådan uppdatering. Den mest kända är kanske den klassificering som utvecklades av Teece (2007), där dynamiska förmågor delas in i de tre olika klasserna sensing, seizing och reconfiguring.

Sensing. I denna förmåga ingår en rad olika processer som handlar om att identifiera olika affärsmöjligheter och affärshot som företaget kontinuerligt möter i sin verksamhet, samt att därefter analysera deras potentialer och konsekvenser (Teece, 2007; Teece med flera, 2016). Det huvudsakliga syftet är att bättre kunna skapa sig en bild av hur företaget ska anpassa sig till nya situationer på marknaden och i försörjningskedjan. Sensing är alltså en förmåga att skanna av, utforska och tolka företagets omvärld, till exempel marknader och kunder, men också utveckling och händelseförlopp som sker inom den egna organisationen, till exempel medarbetares förändrade kompetenser och förändring av interna styrkor och svagheter. Sensing är en viktig grund för såväl seizing som reconfiguring-förmågorna som beskrivs här nedan.

Seizing. Förutom att identifiera och analysera affärsmöjligheter och affärshot behöver företag kunna dra nytta av den tolkning och analys som görs – de behöver med andra ord kunna tillvarata de affärsmöjligheter som ges, det vill säga de behöver tas om hand och konkretiseras till nya produkter, processer eller serviceerbjudanden. Teece med flera (2016) uttrycker detta som att seizing-förmågor handlar om ”implementation and getting things done” (Teece med flera, 2016, s. 22). För att göra detta, och sätta i gång de resurser som tillvaratar affärsmöjligheten, krävs en organisation och en affärsmodell som snabbt kan gå från ord till handling. Dessa processer sträcker sig från de första initiala

implementeringsstegen då kanske flertalet parallella lösningar finns, via beslutsfattande i olika led, tills dess att en ny produkt, process eller service finns på plats.

Reconfiguring. Inom rimliga gränser kan företagets befintliga resurser och organisation, det vill säga den nuvarande affärsmodellen, upptäcka, analysera och tillvarata de affärsmöjligheter som kontinuerligt uppenbarar sig på marknaden. Men vid någon punkt, när större förändringar exempelvis kundkrav och/eller tekniskiften inträffar, behöver företaget mer grundligt transformera sin resursbas och affärsmodell (Kindström med flera, 2013). Konkret kan detta exempelvis handla om en större investering i ny teknik eller kompetens, en organisatorisk förändring, eller ingående av strategiska samarbetsavtal med andra aktörer. Resultatet av en sådan transformation är alltså i första hand inte en specifik ny produkt, process eller serviceerbjudande (vilket är fallet för en seizing-förmåga), utan snarare en förbättrad förmåga till framtida sensing och seizing. I teorin, inspirerat av evolutionsteorin, beskrivs detta som att en ”evolutionär fitness” eftersträvas, det vill säga företagets förmåga till långsiktig överlevnad enligt tanken kring ”survival of the fittest”. Enligt forskaren David Teece handlar dessa förmågor ytterst om förmågan till att kunna hantera ”the unknown unknowns” (Teece, 2016).

Den mest kända är kanske den klassificering som utvecklades av Teece (2007), där dynamiska förmågor delas in i de tre olika klasserna sensing, seizing och reconfiguring.

4.2 Interorganisatoriska dynamiska förmågor

De dynamiska förmågorna sensing, seizing och reconfiguring som beskrivits ovan är främst inriktade på utveckling och förändring av företagets egen resursbas. Inom strategiforskningen, och i synnerhet inom logistikforskningen, har man dock länge påpekat att dynamiska förmågor också kan innefatta utveckling av resurser utanför företagets egna gränser. Sådana interorganisatoriska dynamiska förmågor (Sandberg med flera, 2021) har på senare år benämnts exempelvis ”dynamic networking capabilities” (till exempel Mitrega med flera, 2012), ”supplier relationship capabilities” (Forkmann med flera, 2016), eller ”network management capabilities” (Möller och Svahn, 2003) i marknadsföringsforskningen, och ”ecosystem capabilities” (Kay med flera, 2018), eller ”alliance management capabilities” (Schilke och Goerzen, 2010) bland strategiforskare. Inom logistiken har man på ett liknande sätt utvecklat ”dynamic supply chain capabilities” (Beske, 2012; Defee och Fugate, 2010).

Gemensamt för alla dessa begrepp är insikten om att konkurrenskraft inte enbart bygger på förmågan att ständigt modifiera och utveckla den egna resursbasen, utan också externa resurser som kontrolleras av andra företag. Ett alltmer populärt sätt att uttrycka detta är att omnämna detta som en ”orkestreringsförmåga”, vilket kan definieras som ”the dynamic

capability of central actor to efficiently and effectively integrate and coordinate resources and relationships within an ecosystem to adapt to the continuously changing dynamic environment” (Shi och Shen, 2021, s. 15). Grunden för en orkestreringsförmåga är således koordination av resurser inom och mellan organisatoriska gränser, som innehåller exempelvis identifiering och matchning av resurser för att skapa synergier. De är typiskt baserade på samarbete och gemensamt värdeskapande (Dhanaraj och Parkhe, 2006; Shi och Shen, 2021).

De företag som äger och kontrollerar sådana orkestreringsförmågor är typiskt inflytelserika företag med makt att påverka sin omgivning. Vanliga benämningar på dessa företag är till exempel ”ecosystem captains” (Kay med flera, 2018) eller ”hub-firms” (Giudici med flera, 2018; Dhanaraj och Parkhe, 2006). Inom logistiken och ur ett försörjningskedjeperspektiv har dessa företag benämnts som ”channel captains” (Kohn och Sandberg, 2006). Relaterat till vårt forskningsprojekt är H&M typiskt en sådan kanalkapten, med mycket stort inflytande över hela försörjningskedjan. Detta blir tydligt inte minst i den cirkulära kontext som just nu håller på att växa sig allt starkare inom textilindustrin. H&M kan här spela en stor roll för att orkestrera inte bara sina egna resurser, utan även andras, för att uppnå en starkare cirkulär ekonomi.

Projektets resultat

Baserat på forskningsprojektets medverkan i olika H&M-projekt (se tabell 1) presenteras här projektets resultat, som kan delas in i tre olika delar:

1. **Dynamiska förmågor för ökad logistikflexibilitet.** Intraorganisatoriska dynamiska förmågor som krävs för att skapa logistisk flexibilitet i H&Ms distributionskedja presenteras. Dessa resultat har tagit sin teoretiska utgångspunkt i de tre förmågeklasserna sensing, seizing och reconfiguring som presenterades ovan. En modell har tagits fram som visar hur dessa ligger till grund för att skapa logistikflexibilitet i H&Ms logistiksystem.
2. **Interorganisatoriska dynamiska förmågor i cirkulära flöden.** Tre olika orkestreringsförmågor som krävs för att utveckla H&Ms cirkulära ekosystem presenteras. H&M ses här som en kanalkapten, med stort inflytande över inte bara sina egna resurser, utan också andras, som koordineras via olika typer av samverkan.
3. **Experimentell logistikutveckling på H&M.** För att bättre förstå hur mer flexibla och dynamiska logistiksystem kan uppnås, har också H&Ms arbetssätt kring logistikutveckling studerats. Detta arbetssätt beskrivs och sammanfattas i det som vi kallar *experimental logistics development*, ELD.

5.1 Dynamiska förmågor för ökad logistikflexibilitet

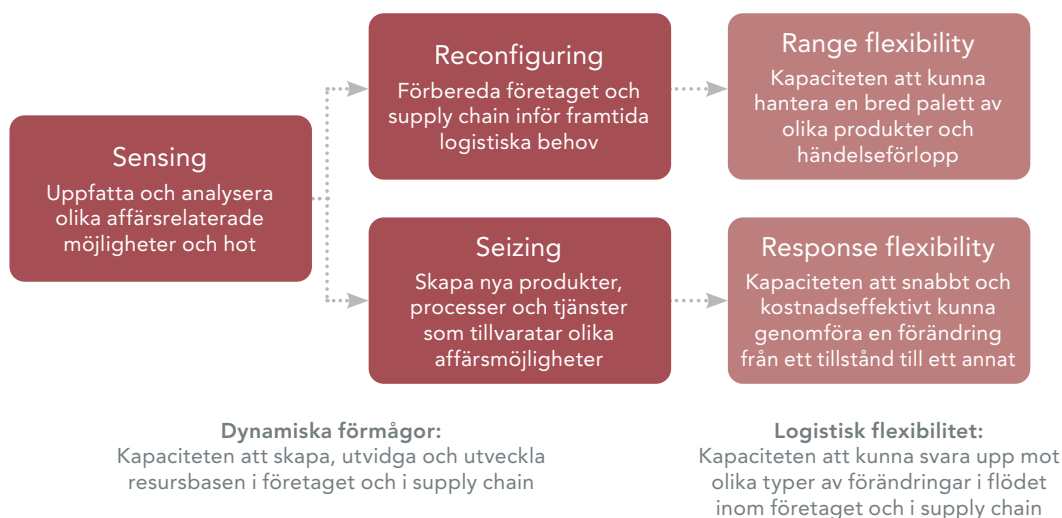
Som nämndes i inledningen har handeln idag ett stort behov av snabb utveckling för att exempelvis kunna möta upp nya kundkrav, applicera nya digitala lösningar och skapa nya, cirkulära flöden. Detta syns tydligt i H&Ms verksamhet, där flexibilitet har kommit att spela en allt större roll. Vi har inom ramen för forskningsprojektet därför studerat vilka dynamiska förmågor som krävs för att uppnå flexibilitet.

En grundläggande observation som gjordes redan på 80-talet inom produktionsforskningen (Slack, 1987) är att två fundamentalt olika dimensioner av flexibilitet ofta blandas samman och förväxlas med varandra. Detta leder till förvirring och en risk för att man talar förbi varandra i utvecklingsarbetet. Ett första sätt att se på flexibiliteten i exempelvis en produktionsenhet eller i en supply chain är i termer av dess kapacitet att hantera olika produkter eller olika händelseförlopp. Ju bättre förmåga till att hantera en sådan variation, desto bättre flexibilitet. Denna typ av flexibilitet brukar kallas *range flexibility*. Ett annat sätt att se på flexibilitet är att se till förmågan att snabbt och kostnadseffektivt svara upp mot nya förutsättningar. Ju bättre förmåga till snabb och kostnadseffektiv anpassning, desto högre flexibilitet. Denna typ av flexibilitet brukar kallas *response flexibility*.

För ett logistiksystem och dess funktion i praktiken kan ovanstående tyckas något teoretiskt och givetvis är båda flexibilitetstyperna oerhört viktiga. I ett systematiskt utvecklingsarbete kan det dock vara viktigt att särskilja och tydliggöra dessa båda typer. Vilken ambitionsnivå och behov finns för de båda typerna, och vilka utvecklings-satsningar leder till respektive flexibilitetstyp? Vid exempelvis utformningen av ett lager, i vilken utsträckning ska dess design vara flexibel för att kunna uppfylla framtida nya plockrutiner, leveranssätt och inköpsmönster, respektive i vilken utsträckning ska lagret designas för att kunna genomföra snabba och kostnadseffektiva förändringar? I H&Ms logistikutveckling finns behovet av båda typerna av flexibilitet, men deras respektive betydelse skiljer sig åt mellan olika projekt och utvecklingsinitiativ. Det är uppenbart viktigt att kunna förstå och rikta in sin utveckling mot den typ av flexibilitet som främst önskas, och för att kunna göra det är det viktigt att först explicitgöra dessa båda typer av flexibilitet inom ramen för utvecklingsarbetet.

Flexibilitetstyperna range och response flexibility ses oftast som ett tillstånd i en organisatorisk utformning, det vill säga en slags inneboende kapacitet i ett nuläge. Dynamiska förmågor krävs således för att uppnå range och response flexibility, och i projektet har vi skapat en modell som tydligare beskriver dessa dynamiska förmågor.

På H&M ser vi att range respektive response flexibility skapas av tre olika grundtyper av dynamiska förmågor, vilka i forskningen brukar presenteras som reconfiguring, seizing respektive sensing (Teece, 2007). Sambandet mellan dessa visas i figur 3 nedan. Kombinationen av dessa dynamiska förmågor och de två flexibilitetstyperna ger oss en bättre, mer noggrann bild över hur företag kan uppnå ett dynamiskt och flexibelt logistiksystem i praktiken. Här nedan går vi igenom dessa tre dynamiska förmågor och presenterar hur de finns representerade i H&Ms logistikutvecklingsarbete.



Figur 3. Dynamiska förmågor och deras koppling till flexibilitet.

5.1.1 Reconfiguring

Reconfiguring omfattar de förmågor som behövs för att ständigt kunna uppdatera ett företags handlingsutrymme, det vill säga förstärka företagets range flexibility. De syftar i första hand inte till en ny specifik logistisk ”lösning” på nuvarande logistik-utmaningar, utan snarare till att preparera logistiksystemet för att bättre kunna hantera framtida, kommande utmaningar. För H&M, som verkar i en bransch där framtida krav på logistikens utformning är mycket osäker, är reconfiguring en viktig förmåga som genomsyrar samtliga större utvecklingsarbeten – en god beredskap för att kunna hantera en bred flora av framtida eventualiteter är helt enkelt nödvändig. Framför allt präglas H&Ms reconfiguring-förmåga av funktionsövergripande samverkan och resursdelning.

Utvecklingen mot mer funktionsövergripande samverkan är ett resultat av det faktum att effektiva logistiksystem idag inte enbart kan utvecklas med traditionella logistikkompetenser som är inriktade på optimering av kostnader och leveransservice. Utöver dessa kompetenser krävs också en ökad samverkan för att kunna integrera nya kunskapsområden i logistikutvecklingen, till exempel inom områdena artificiell intelligens, hållbarhet och kundbeteenden. I termer av reconfiguring utgör en sådan bredare kunskapsbas en viktig grund för H&Ms förmåga till att tillhandahålla en bred beredskap för framtida eventualiteter.

En god beredskap för att kunna hantera en bred flora av framtida eventualiteter är helt enkelt nödvändig.

Ett annat viktigt karaktärsdrag som genomsyrar H&Ms reconfiguring-förmåga är strävan efter resursdelning av olika slag. Denna princip bygger på att en resurs ska kunna stödja och användas i flera olika flöden, produkter och aktiviteter. På så sätt kan resursen användas där den bäst behövs i en framtida situation. Ett exempel på detta i H&Ms verksamhet är utvecklingen av lager som hanterar både butiks- och e-handelsflöden, samt processer för hur varor kan delas mellan dessa flöden. Framtida osäkerheter för exempelvis efterfrågan i respektive kanal kan på så vis balanseras bättre.

Några andra mer konkreta logistiklösningar som bygger på en reconfiguring-förmåga hos H&M är:

- Enhetliga produktetiketter som är oberoende av försäljningskanal och marknad.
- Samtransporter mellan olika varumärken och varutyper.
- Synkronisering mellan olika varumärken vid upphandling av logistiktjänster.
- Tydligare struktur för delning av personalresurser och kompetenser mellan H&Ms funktioner och utvecklingsprojekt.

5.1.2 Seizing

Seizing-förmågor syftar främst till att tillvarata olika typer av affärs- och utvecklingsmöjligheter som allt eftersom uppkommer. Till skillnad från reconfiguring-förmågor har seizing-förmågor en tydligare målbild till förändring ”här och nu”, som leder till bättre prestanda i termer av till exempel nya produkter, processer eller serviceerbjudande. En seizing-förmågas prestation mäts främst i termer av snabbhet i omställningsarbetet samt de kostnader som förknippas med omställningen, det vill säga de leder till response flexibility.

För H&M är organisationen och dess processer det huvudsakliga verktyget för seizing-förmågor. I ett logistikutvecklingssammanhang är det framför allt H&Ms organisation av utvecklingsprojekt som är tongivande. Genom sin affärsutvecklingsenhet för logistik, som karaktäriseras av tydliga arbetsprocesser, mandat, och uppföljning, kan olika möjligheter tillvaratas på ett mer kostnadseffektivt sätt. I ett stort globalt företag som H&M är det också viktigt att kunna göra detta snabbt. Kunskaper och erfarenheter från mindre test och pilotprojekt, som omfattar exempelvis en enskild marknad eller produkt, behöver snabbt kunna omsättas till en mer fullskalig implementering. Här spelar snabba uppföljningsprocesser av enskilda test samt påföljande ledningsbeslut om vidare implementering en viktig roll. För detta krävs i sin tur en närvarande ledning som aktivt tar del av och stödjer utvecklingen. Ledningens engagemang behövs också för en tydligare samordning mellan olika projekt för att säkra upp synergier och undvika att möjligheter som uppkommer ”faller mellan stolarna”. I H&Ms fall ingår utvecklingsprojekten i en projektportfolio, som styrs av ledningen och har gemensamma övergripande mål. Genom att arbeta på detta relativt strukturerade sätt kan snabbhet i enskilda projekt åstadkommas.

Utöver själva organisationen för logistikutveckling spelar produktdifferentiering en allt viktigare roll för H&Ms seizing-förmåga. Genom att tydligare differentiera sina produkter, exempelvis med avseende på dess efterfrågemönster, skapas bättre möjligheter till att anpassa och skapa lösningar för olika produkter i logistiksystemet. I H&Ms fall har man exempelvis delvis frångått den typiska säsongsplaneringen för produkter med en jämn och stabil efterfrågan, vilket har möjliggjort en rad nya och mer kostnads-effektiva logistiklösningar för dessa produkter. I andra änden av produktspannet, där säsongsspecifika produkter med volatil efterfrågan och hög modegrad återfinns, har man på ett liknande sätt utarbetat nya lösningar som passar just dessa produkter. Några andra exempel på mer konkreta logistiklösningar som stödjer H&Ms seizing-förmåga är:

- Differentierade logistikflöden vilket möjliggör rätt tillgänglighet och service mot kunder och olika marknader på ett lönsamt och hållbart sätt.
- Synkronisering inom produktdesignutvecklingen för att uppnå ett harmoniserat och enhetligt sortiment vilket medför tydlighet både för logistiksystemet och för kunderna.
- Informationsdelning mellan projekt för att tydliggöra ansvarsfördelning vilket leder till snabbare beslut och implementering.

5.1.3 Sensing

Som beskrivet ovan är reconfiguring och seizing två grundläggande typer av dynamiska förmågor som ligger till grund för ett företags range respektive response flexibility. En tredje viktig grundtyp av dynamiska förmågor som behövs för de övriga två är sensing. Denna typ av dynamisk förmåga bygger på den enkla logiken att en viktig grund för förändrings- och utvecklingsarbete är förmågan att kunna uppfatta och analysera olika typer av affärsrelaterade möjligheter och hot. Utan denna förmåga finns helt enkelt ingen riktning eller tydligt mål för förändring. Noterbart är här att sensing innefattar såväl själva förmågan till att uppfatta en möjlighet (eller hot) som att kunna analysera den. I dagens retail-landskap råder det knappast någon brist på olika sorters affärsmöjligheter. Utmaningen handlar snarare om att kunna analysera och bedöma dess potentialer. För att kunna göra detta behövs bland annat en förståelse för vilka långsiktiga trender och tekniska landvinningar som påverkar framtidens utveckling av nya produkter, processer och tjänster. Utifrån en sådan förståelse, som kräver betydligt mer än traditionella logistikkunskaper, kan lämpliga reconfiguring- och seizing-förmågor byggas upp.

I dagens retail-landskap råder det knappast någon brist på olika sorters affärsmöjligheter. Utmaningen handlar snarare om att kunna analysera och bedöma dess potentialer.

Ett tydligt drag i H&Ms sensing-förmåga är att den är både externt och internt orienterad. Traditionellt sett inom forskningen har sensing-förmågorna ofta beskrivits som externt fokuserade. Begrepp som ”market sensing”, ”business intelligence” och ”customer orientation” är alla inriktade på att affärsmöjligheter ska uppfattas och ”fångas in” externt. Detta gäller även i H&Ms fall där inte minst utvecklingen mot AI spelar en viktig roll för externt orienterad sensing. Men utöver detta, delvis i kraft av sin storlek, har H&M även en välutvecklad sensing-förmåga som är internt orienterad.

I ett logistikutvecklingssammanhang handlar denna ofta om överhörning och samverkan mellan utvecklingsprojekt. Några sensing-relaterade exempel från H&Ms verksamhet som både är externt och internt orienterade är:

- Formell såväl som informell informationsdelning mellan projekt för att dela information om nya trender och insikter.
- Kvalitativa och kvantitativa metoder för att kunna läsa av kundernas senaste önskemål och trender.
- Standardiserad process för global insamling inom organisation av nya utvecklingsidéer och potentiellt nya förmågor.
- Nära samarbete med universitet och akademien för att ständigt vidareutveckla sin kunskapsbas och hålla sig uppdaterad på den senaste forskningen.

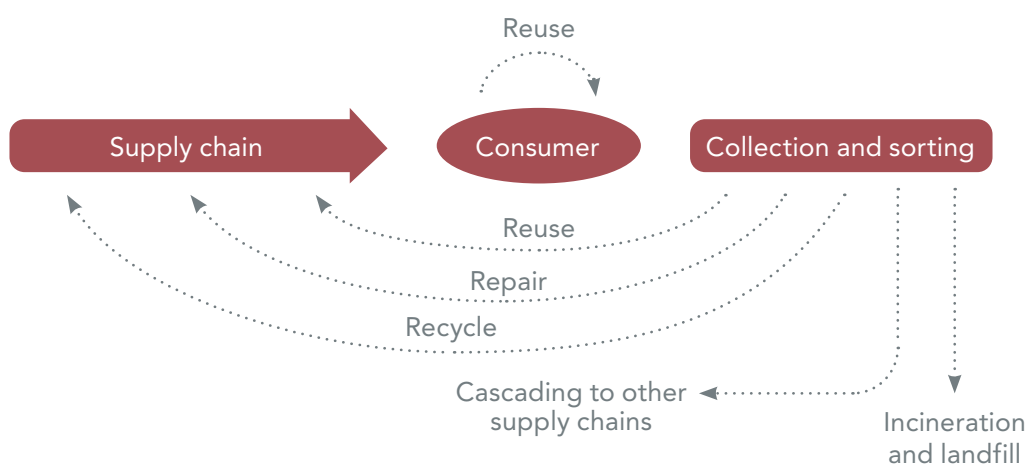
6 Interorganisatoriska dynamiska förmågor i cirkulära flöden

Om man ser till H&Ms förmåga till utveckling av sitt logistiksystem blir externa resurser allt viktigare, och det är därför relevant att mer noggrant studera H&Ms interorganisatoriska dynamiska förmågor. Inom ramen för detta projekt har detta gjorts genom att studera de för H&M allt viktigare cirkulära flödena och hur resurser i dessa flöden orkestreras.

6.1 Cirkulära logistikflöden – en översikt

Cirkulära materialflöden av använda textilier innefattar typiskt aktiviteter såsom insamling, sortering, lagring, transporter, återvinning och försäljning. De organiseras och styrs idag av ett stort antal olika aktörer, däribland detaljhandelsföretag, second hand- och sorteringsföretag. Ur ett svenskt perspektiv är ofta välgörenhetsorganisationer tongivande, men det finns även gott om kommersiella spelare som medverkar i dessa flöden. Tillsammans utgör de ett komplext nationellt såväl som internationellt ekosystem av aktörer som får en allt större betydelse i takt med att efterfrågan på hållbara material och produkter ökar. Även skärpta lagar kring producentansvar av textilier som just nu utreds i Sverige och övriga EU gör att detta ekosystem blir allt viktigare.

På ett övergripande plan kan det cirkulära ekosystemet beskrivas med ett antal flöden som på engelska brukar benämnas reuse, resell, repair och recycling, se figur 4.



Figur 4. Materialflöden i det cirkulära ekosystemet (Sandberg, 2021).

Insamlade textilier kan också ingå som råmaterial till helt andra typer av verksamheter, till exempel vid tillverkning av trasor eller som utfyllnadsmaterial (på engelska kallas denna övergång från det ursprungliga användningsområdet till en annan kedja för ”cascading”). En sista utväg för att undvika deponi kan vara att förbränna textilierna för att på så sätt åtminstone utvinna dess energi.

Vad gäller livsförlängande flöden (typiskt reuse, resell och repair) spelar den alltmer omfattande och mångfacetterade second-hand försäljningen en avgörande roll. Här finns idag i Sverige ett stort utbud av såväl fysiska butiker som online-butiker som inte enbart bygger på ett klassiskt lågpris-erbjudande, utan också mer högprofilerade, nischade verksamheter som bygger på unikheter och hållbarhetsimage. Det finns också olika typer av marknadsplatser såsom Sellpy, Tradera och Blocket för direktförsäljning mellan konsumenter. Utöver second-hand försäljningen har också många andra cirkulära affärsmodeller utvecklats senaste åren, däribland uthyrning, reparations- och lagningstjänster. Denna breddning av cirkulära affärsmodeller innebär att många nya kundgrupper har fångats, och volymerna att hantera i dessa flöden stiger stadigt – om än från relativt låga nivåer.

Majoriteten av de textilier som samlas in bedöms i slutänden inte ha en potential för livsförlängande åtgärder, och går därmed till andra användningsområden (såsom trasor eller utfyllnadsmaterial) eller blir föremål för förbränning eller deponi, antingen här i Sverige eller i andra länder. För att minska dessa andelar finns idag flera tekniker för återvinning av textilfibrer (recycling), dock är de totala volymerna i dessa flöden fortfarande små. Enligt en rapport från Ellen MacArthur Foundation (2017) är det idag mindre än en procent av de insamlade textilierna som återvinns globalt. Fiberåtervinningen kan i princip ske på två sätt; mekanisk respektive kemisk fiberåtervinning. Mekanisk återvinning, där textilierna klipps och rivs ner för att sedan spinnas till nytt garn, är idag den mest utbredda och gångbara tekniken. Den är relativt enkel men innebär en försvagning av materialet, vilket betyder att återvunna fibrer behöver blandas med relativt höga andelar av nyproducerat material. Kemisk återvinning anses vara lovande då denna teknik inte skadar fibrerna på samma sätt. Men även om teknikutvecklingen de senaste åren gjort stora framsteg är kemisk återvinning fortfarande ovanlig i kommersiell skala. Ett undantag är det svenska företaget Renewcell, vars verksamhet bygger på fiberåtervinning av bomull.

Utifrån ett logistiskt perspektiv innebär dessa cirkulära flöden många klassiska logistikutmaningar i en ny kontext. Typiska logistiska ledstjärnor såsom behovet av systemsyn, skal- och stordriftsfördelar, samt processorientering är avgörande, precis som i de ”vanliga”, linjära flödena. Annars finns en uppenbar risk att de cirkulära flödena framöver kommer att bli mycket kostsamma i takt med att volymerna som ska hanteras i dem ökar, samtidigt som chanserna till ett optimalt värdeskapande går förlorade. Likaså kan det skapas cirkulära flöden som är betydligt mindre miljömässigt hållbara än vad som är tanken.

Och precis som i de vanliga linjära flödena är förändringsförmåga en viktig nyckel till att skapa konkurrenskraft. Nya tekniker såsom kemisk återvinning behöver anammas, och

nya samarbetspartners behov koordineras både lokalt och globalt – om inte detta sker finns en stor risk att tappa mark gentemot konkurrenter. Därmed är interorganisatoriska dynamiska förmågor en viktig förutsättning för att kunna skapa konkurrenskraft i de cirkulära ekosystemen. H&M, i egenskap av att vara en ledande aktör inom sitt cirkulära ekosystem, behöver kunna orkestrera inte bara sina egna, utan också andras resurser.

I vår studie har vi identifierat tre interorganisatoriska dynamiska förmågor; consumer relationship management, channel design samt partnership.

6.2 Consumer relationship management

En första uppenbart mycket viktig interorganisatorisk dynamisk förmåga är consumer relationship management, det vill säga förmågan till att styra och organisera relationen till konsumenterna på ett sätt som gynnar utvecklingen av de cirkulära flödena. En viktig insikt i detta sammanhang är att i en cirkulär ekonomi upphör konsumenterna att vara slutdestinationen för produkterna som produceras, och de blir också en viktig leverantör av ”råvaror”, det vill säga använda textilier, in till de cirkulära flödena. Använda textilier spås i framtiden bli en bristvara, och en välfungerande relation till konsumenterna blir därmed allt viktigare för att kunna säkerställa framtida insamlingsvolymerna (Sandvik och Stubbs, 2019).

I H&Ms fall materialiseras consumer relationship management framför allt i deras arbete med kundlojalitetsprogram och utformningen av insamlingsprocesser.

Kundlojalitetsprogram för att skapa relation. För H&M är dess kundlojalitetsprogram ett viktigt verktyg för att utveckla relationen gentemot konsumenterna. Av tradition har kundlojalitetsprogrammet främst varit inriktat på att skapa lojalitet bland konsumenterna som resulterar i ökad försäljning, men har numera utökats till att också bli ett instrument för att öka donationer av använda textilier, samt skapa och utveckla cirkulära flöden, till exempel second-handförsäljning och reparationservice. Överlag finns det i kundlojalitetsprogrammet en potential till att använda det som en plattform för att kunna påverka och ”nudga” konsumenterna och deras beteenden till att bli mer cirkulära. Mer förfinade, inriktade insamlingsinsatser kan också möjliggöras med bas i programmet.

Kundlojalitetsprogrammet innebär också bättre möjlighet till att bättre förstå konsumenternas beteenden och exempelvis vad de har för kläder. Ny teknik och digitala lösningar tros på sikt ge möjligheter till att komma nära konsumenterna och ”lära känna deras garderober”, vilket i sin tur möjliggör att de kan påverkas att exempelvis sälja vidare plagg som de inte längre använder. På så sätt kan gömda värden tas fram och realiseras, vilket är positivt för den cirkulära ekonomin.

Insamlingsprocesser. En annat område som blir allt viktigare är att skapa bättre, mer heltäckande insamlingsprocesser. Här finns idag en stor potential, då mer än hälften av de textilier som konsumeras varje år i Sverige slängs bland hushållssoporna.

”Convenience” i kundernas köpprocesser har varit en stark trend under många år, och nu är det läge att fortsätta se över convenience vad gäller donation och insamling. På samma sätt som logistiker inom exempelvis e-handeln har varit framgångsrika på att skapa kundanpassade, flexibla leveransalternativ behöver man nu skapa en palett av olika insamlingsmöjligheter som tillfredsställer kundernas önskemål. Denna resa är förstas redan påbörjad, och inspiration finns att hämta från exempelvis H&M-ägda Sellpy som skickar ut och erbjuder upphämtning av påsar med använda kläder i konsumenternas hem. Olika mobila insamlingskampanjer och överhuvudtaget mer kundnära uppsamlingsplatser är andra viktiga inslag.

6.3 Channel design

En andra viktig interorganisatorisk dynamisk förmåga hos H&M är kanaldesign (channel design), det vill säga den kontinuerliga organiseringen och utvecklingen av de cirkulära materialflöden som är grunden för den cirkulära ekonomin. Dessa flöden, som typiskt inkluderar varianter av second-handförsäljning, reparationstjänster och återvinning, inbegriper flöden internt på H&M, men också utanför företagets gränser hos olika samarbetspartners i ekosystemet. I egenskap av kanalkapten behöver H&M kontinuerligt se över och koordinera dessa materialflöden, i syfte att göra dem så effektiva och konkurrenskraftiga som möjligt. Ytterst söker man ett maximalt värdeskapande, där värde definieras utifrån både ekonomiska, miljömässiga och sociala hänsynstaganden. Detta innebär ur logistiksynpunkt ständiga förbättringar i befintliga flöden, men också utveckling av helt nya. Ett exempel är utformningen av återvinningsflöden, där det idag sker en snabb utveckling med ny teknik och nya aktörer, både lokalt och globalt. H&M spelar här en viktig roll för att matcha samman utbud och efterfrågan i dessa flöden genom att skapa nya samarbeten och affärsmöjligheter.

Förmågan till kanaldesign syns hos H&M främst i samband med dess involvering i olika typer av cirkulära affärsmodeller, samt utnyttjande av ny teknik.

Involvering i cirkulära affärsmodeller. H&M har sedan ett antal år tillbaka utvecklat sitt erbjudande kopplat till cirkulära affärsmodeller, exempelvis genom reparationsservice och uthyrningsverksamhet, för att på så sätt bättre förstå och lära känna dessa typer av verksamheter. Man har också gjort investeringar i exempelvis second-handföretaget Sellpy som förmedlar försäljning av kläder mellan privatpersoner, samt Renewcell, som är specialiserat på kemisk återvinning av bomull i kommersiell skala. Dessa engagemang ger kanalkaptenen H&M en bra plattform för att designa och utveckla de olika cirkulära materialflödena. Även om många av dessa verksamheter är relativt små och geografiskt begränsade ger de möjligheter till kunskapsinhämtning och pilotprojekt av olika slag.

Utnyttjande av ny teknik. En annan aspekt som spelar en viktig roll för utvecklingen och design av de cirkulära materialflödena är ny teknik. Nya mera sofistikerade prognosverktyg och användning av AI ger exempelvis möjligheter till bättre design av flödena. Vad gäller återvinning, det materialflöde som kanske allra mest står under

omvandling för tillfället, spelar den pågående utvecklingen mot kemisk återvinning och automatisk fibersortering en avgörande roll för hur flödena ska utformas. Båda dessa tekniker omdanar flödena i grunden, då de exempelvis möjliggör mer hantering i högkostnadsländer såsom Sverige. Denna utveckling är på många sätt positiv, inte minst ur miljösynpunkt, men innebär också nya logistikutmaningar. Användningen av teknikerna har flera likheter med en processindustri där ett jämnt och förutsägbart inflöde av material är viktigt för att säkerställa en jämn ”produktion” och utnyttjandegrad av maskiner. En storskalig lagring och hantering av olika fraktioner med textilier tydliggör också behovet av design och utformning av försörjningskedjan. Generellt innebär detta att kraven på en adekvat lagerhållning, prognostisering och informationsdelning genom hela kedjan ökar ytterligare.

6.4 Partnerskap

Medan förmågan till en välfungerande kanaldesign fokuserar på frågorna vad och hur de olika cirkulära flödena ska utformas, handlar partnerskap-förmågan om vem som ska vara del av flödena. Utifrån de förutsättningar som finns i de olika flödena behöver kanalkaptenen se över behovet av resurser och kompetenser både inom och utanför det egna företaget i syfte att övertiden bygga lämpliga samarbeten. Nya ”noder” i ekosystemet (det vill säga partners) behöver komma in, samtidigt som en del äldre behöver kunna fasas ut. För detta krävs förstås kompetens och en långsiktig affärsmässighet kring dessa flöden, och inte minst en systemsyn. I logistiken omnämns detta ibland som att kanalkaptenen behöver en ”supply chain orientation”, vilket kan definieras som ”the recognition by an organization of the systemic, strategic implications of the tactical activities involved in managing the various flows in a supply chain” (Mentzer med flera, 2001, s. 11).

Den dynamiska förmågan till partnerskap avspeglas hos H&M framför allt i ett systematiskt arbete med att bygga upp långsiktiga partnerskap, samt kontroll över materialflödena.

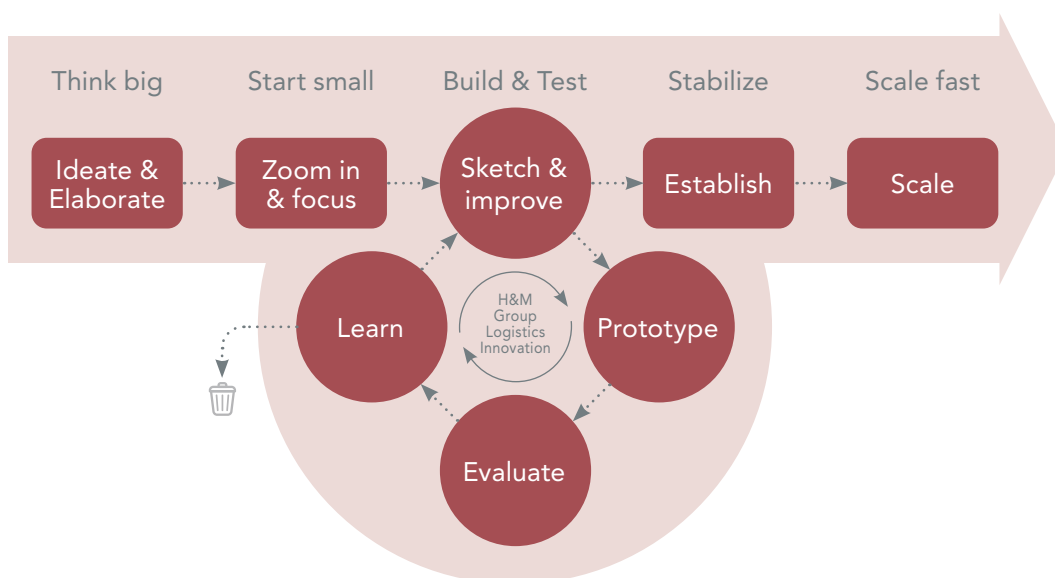
Systematisk uppbyggnad av partnerskap. Som tidigare nämnts har H&M på senare år byggt upp allt fler strategiska samarbeten, vilket också syns inom de cirkulära materialflödena. I denna kontext har man sedan länge betonat just samarbete och partnerskap som en avgörande strategi för att kunna klara av övergången från en linjär till en cirkulär ekonomi (tex Parida med flera, 2019). Partnerskap byggs därför upp systematiskt och utvärderas främst utifrån kompetenser som H&M anser att de inte själva har, men också utifrån kapacitet och behovet av investeringar.

Kontroll av materialflöden. En annan vital del av H&Ms arbete som kanalkapten handlar om att överblicka och säkerställa bra prestationer både ekonomiskt, miljömässigt och socialt inte bara i sina egna processer, utan i materialflödena som helhet. Genom sina partnerskap behöver H&M kontinuerligt se över och utnyttja olika verktyg för denna kontroll, allt från formella audits och avtal, till kompetenshöjande insatser tillsammans med sina partners.

Experimentell logistikutveckling

En viktig generell erfarenhet från projektet är att utöver kunskap om vilka dynamiska förmågor som krävs för ett innovativt och flexibelt logistiksystem är det också viktigt att förstå hur man kan nå dit. Med den bakgrunden har vi studerat H&Ms logistikutvecklingsarbete, som till stor del karaktäriseras av småskaliga, snabba experiment och tester.

Innovationsprocessen för logistikutvecklingen på H&M kan presenteras som i figur 5.



Figur 5. Innovationsprocessen för H&M Group Logistics.

Essensen i modellen som visas i figur 5 är att initialt inte fokusera på en viss lösning utan mer laborativt ser hur ett kundbehov eller problem skulle kunna adresseras, oavsett om det kräver befintliga förmågor som existerar i verksamheten eller helt nya. När detta gjorts zoomar man in och fokuserar på några nyckelförmågor som saknas och validerar att dessa är relevanta och teoretiskt skulle kunna möjliggöra tänkta framtida scenarios. Om teorin inte håller itereras alternativa förslag fram till dess att ett hållbart koncept finns. När ett teoretiskt hållbart koncept finns är det dags att försöka bevisa konceptet praktiskt. Sådana experiment görs ofta i form av en PoC (Proof of Concept) där valda delar av modellen som idag saknas praktiskt sätts upp i sin enklaste form, genom att bygga nytt eller med hjälp av en av de möjliga standardlösningar som man hittat för att testa konceptet praktiskt.

Exempel på delar som kan testas skarpt:

- En teknisk komponent som är vital testas begränsat men i sitt sammanhang.
- En ny kundprocess där gränsytan och kunddialogen testas och valideras manuellt.
- En ny plockmodell testas genom att simulera praktiskt men utan fullt systemstöd i en avgränsad del av ett distributionscenter.



En PoC syftar till att testa och ge praktisk återkoppling på genomförbarhet och principiell lösning. Målet är inte en perfekt lösning i detta steg utan snarare att snabbt komma i gång med att praktiskt testa, utvärdera och justera det som satts upp för att trimma in konceptet mot vad som skulle kunna motsvara den framtida lösningen. Fördelen blir att H&M snabbare och mer resurseffektivt kan bevisa valt koncept och tänkt lösning i sin enklaste form samt justera eller till och med förkasta lösningen innan kostsamma investeringar i tid, resurser och finansiella medel gjorts. Om konceptet inte håller måttet i praktiken kan man i detta läge gå tillbaka till andra koncept som kanske lagts fram i de tidigare faserna och starta en ny iteration. Först när en PoC lyckats går man vidare till skarp implementering och stabilisering samt följande uppskalning och ”satsningarna” blir därmed mindre riskfyllda.

I vår forskning har vi valt att kalla denna typ av logistikutveckling för ”Experimental Logistics Development”, ELD. I en forskningsartiklarna som publicerats inom ramen för projektet definierar vi ELD enligt följande:

”A customer-oriented test-and-learn approach, financed and supported by top management, aiming at fast and systematic development and implementation of new logistics practices across functions, where existing physical logistics resources are boosted by new technologies.” (Sandberg och Abrahamsson, 2021, s. 11).

Några viktiga kännetecken på H&M för denna typ av utveckling, som vi presenterar här nedan, är följande:

1. Genomförande av kundorienterade tester och experiment
2. Portföljstyrning av projekt
3. Snabb utveckling och implementering
4. Tvärfunktionell integration

7.1 Kundorienterade tester och piloter

I takt med att logistik fått en allt viktigare och strategisk roll i H&M har också själva drivkrafterna för logistikutvecklingen förändrats. Den mer traditionella målbilden om att skapa kostnadseffektivitet genom hela försörjningskedjan har idag fått sällskap av ett allt större fokus på kundvärde. Genom att betona kundvärde skapas en mer allsidig logistikutveckling som tillåter mer innovation och långsiktigt agerande. För att ytterligare förstärka denna inriktning tillförs idag också medel för utveckling av olika satsningar där flexibilitet i kapacitet och gränssnittet mot kund samt hållbarhet explicit efterfrågas. Detta möjliggör en än mer långsiktig, strategiskt inriktad logistikutveckling.

Utöver kostnadseffektivitet och kundnytta finns idag ytterligare en drivkraft till förändring: den egna logistiska förmågan. Anledningen till detta är att i en alltmer föränderlig värld går det inte att enbart förlita sig på att kunna reducera kostnader eller tillgodose det kundbehov som finns idag, eftersom morgondagens kostnadsbild och kundbehov kommer se annorlunda ut. I stället för att utveckla mot ett färdigt statistiskt mål handlar detta om att inte bara tillgodose marknadens krav, utan också skapa själva marknaden, det vill säga det som inom forskningen kallas ”market shaping” eller ”market proactiveness” (Brege och Kindström, 2020). Ett exempel på detta hos H&M är den pågående utvecklingen av en mer omfattande insamling av använda kläder som kan användas för återbruk eller återvinning. Genom att erbjuda nya insamlingsalternativ underlättar H&M för konsumenterna att ändra sitt beteende, ”skapa” ett behov av välfungerande insamlingsalternativ, och därmed på sikt bidra till en mer hållbar utveckling.

Utöver kostnadseffektivitet och kundnytta finns idag ytterligare en drivkraft till förändring: den egna logistiska förmågan.

7.2 Portföljstyrning

Det stora antalet experiment och tester, ofta parallellt genomförda med överlappande målsättningar, kan i ett första ögonkast förefalla vara spretigt och kaotiskt, men de sker dock inte utan systematik. Tvärtom är projekten och de olika utvecklingsinitiativen ofta välmotiverade och genomtänkta, och följs upp noggrant. Genom en noggrann styrning av en projektportfölj koordineras olika utvecklingsprojekt exempelvis mellan olika regioner och marknader, mellan lokala och centrala enheter, och mellan hierarkiska ledningsnivåer. En sådan portföljstyrning innefattar både att starta nya projekt, koordinera befintliga, samt avsluta de som spelat ut sin roll. En tydlig portföljstyrning krävs också för att sprida och dra nytta av lärdomar som ges i olika enskilda projekt, och för att undvika att hjulet uppfinns igen. Här finns idag ett antal väl inarbetade uppföljnings- och styrfunktioner på olika nivåer som stödjer detta koordinationsarbete.

Systematiken och styrningen av projektportföljen är också viktig för att på ett bra sätt kunna skala upp och implementera de ovan nämnda experiment och tester som har potential till att implementeras i en bredare linjeverksamhet. I normalfallet präglas tidiga utvecklingsskeden av stor osäkerhet med avseende på exempelvis teknologier och kundkrav, vilket gör det fördelaktigt med flera olika parallella experiment som testar olika lösningar. När tiden är mogen är det dock viktigt att snabbt kunna välja ut en eller ett fåtal alternativ och skala upp dessa. Denna tidpunkt, som i teorin kallas ”inflexion point” (Teece, 2007), är viktig att uppmärksamma så att experiment kan avslutas i tid och att fokus i stället kan läggas på implementering av mer lovande lösningar. För att kunna ta denna typ av beslut – vid rätt tidpunkt – krävs en tydlig kontinuerlig uppföljning av såväl enskilda projekt som projektportföljen i stort.

7.3 Snabb utveckling och implementering

Typiskt söks inte en ny optimal, perfekt lösning som i praktiken ändå aldrig finns, utan snarare en relativt sett bättre lösning som kan fungera under en kortare period, fram tills en ny förbättring sker. En del av detta är också tillåtandet av flera, parallella experiment och arbetssätt, som tillsammans ger en bättre förståelse för vad som egentligen är den bästa vägen framåt. Ett exempel på detta är H&Ms palett av satsningar på olika sorters cirkulära affärsmodeller. På flera av H&Ms marknader runt om i världen drivs idag lokalt anpassade varianter av uthyrningskoncept, marknadsplatser för försäljning av använda kläder och reparationstjänster, som tillsammans bidrar till nya idéer och kunskapsuppbyggnad. Andra liknande exempel finns inom lastmile-utvecklingen där H&M ständigt experimenterar med nya leveranslösningar på sina marknader, samt införandet av olika typer av automations- och robotlösningar i lagerverksamheten. Generellt behöver ”större steg tas snabbare”, vilket innebär en förskjutning av fokus i utvecklingsarbetet från kontinuerliga förbättringar, till förändring och tillvaratagande av helt nya affärsmöjligheter där kundnytta, snarare än kostnadseffektiviseringar, står i centrum.



7.4 Tvärfunktionell integration

Mycket av H&Ms experimentella logistikutveckling karaktäriseras av utvecklingsprojekt som är operativt väl förankrade, nära den dagliga verksamheten. Utvecklingen sker ofta i samarbete mellan fria utvecklingsresurser och linjeverksamheten. Denna kombination ger bra möjligheter till innovation och nytänkande, samtidigt som det ger en praktisk förankring i själva verksamheten där experiment och tester snabbt kan genomföras och lärdomar dras. Resultaten av en tvärfunktionell utveckling blir också att en bredare målbild än ”perfekt logistik” åstadkoms, där intressen från inköp, försäljning, och marknad tillvaratas.

I linje med detta kräver logistikutveckling på H&M idag en allt bredare kompetensbas. Traditionell logistikkunskap med fokus på transporter, lagerstyrning och lagerhantering behöver kompletteras med en rad nya kunskapsområden inom till exempel hållbarhet, Internet of Things, AI/Big data, Machine Learning, konsumentkunskap, etcetera. Det kanske tydligaste exemplet är att den pågående digitaliseringen inom logistik har lett till ett betydligt tätare samarbete med IT-funktionen. Logistikutveckling som syftar till ökad transparens och spårbarhet, realtidsplanering av transporter och produktallokering är typiska områden som möjliggörs tack vare detta samarbete. På ett liknande sätt har logistikfunktionen de senaste åren närmat sig H&Ms hållbarhetsfunktion för att på så sätt skapa nya gemensamma projekt och utvecklingsmöjligheter, inte minst inom de cirkulära logistikflödena som blir allt viktigare för H&Ms verksamhet.

Utöver dessa samarbeten med andra interna funktioner inom koncernen drivs logistikutvecklingen också i allt högre utsträckning genom externa samarbeten. Det blir alltmer tydligt att i den snabba utveckling som nu sker kan H&M inte fullt ut ha de kompetenser och resurser som krävs. I stället behöver dessa hämtas utifrån. Branschkollegor med liknande behov samt konsultbyråer, teknikföretag, akademien och företag involverade inom den cirkulära ekonomin bidrar här till att gamla sanningar utmanas och nya perspektiv erhålls.

8

Slutsatser

Syftet med detta forskningsprojekt har varit att identifiera de dynamiska förmågor som karaktäriserar ett innovativt och flexibelt logistiksystem, samt ta fram riktlinjer för hur omställningen mot ett sådant logistiksystem ska kunna ske.

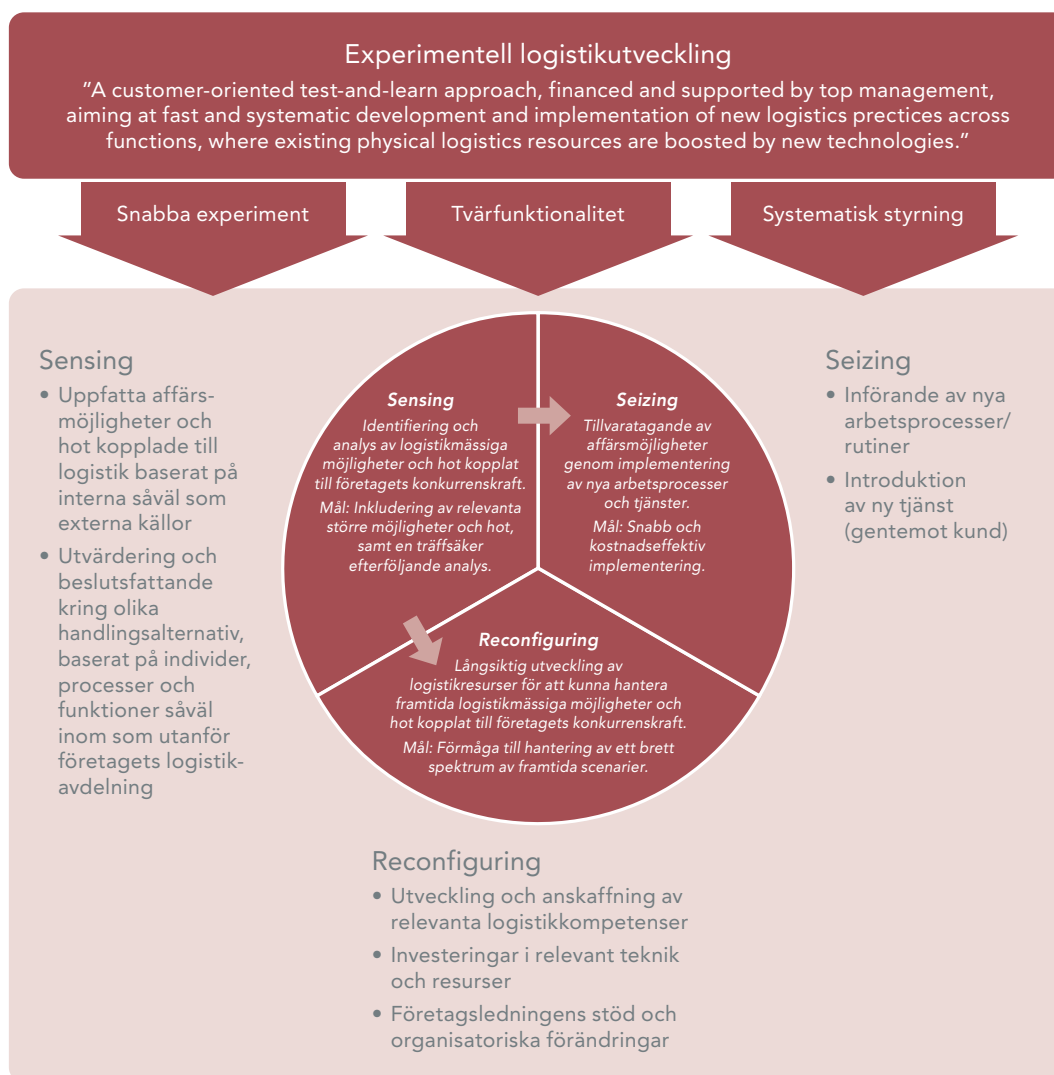


En genomgående observation vi gjort under projektets gång har varit det gap som tycks finnas mellan å ena sidan robusta och konceptuellt mycket relevanta teorier kring dynamiska förmågor, och praktiska tillvägagångssätt för logistikutveckling å den andra. För att överbrygga detta gap har vi inom ramen för projektet dels försökt konkretisera *vad* logistiska dynamiska förmågor egentligen består av, dels exemplifiera detta baserat på "fallet H&M".

Utöver *vad*-frågan menar vi att också *hur*-frågan är relevant, det vill säga även om vi känner till de dynamiska förmågorna behöver vi också förstå hur de kan tas i bruk. I projektet har vi därför utvecklat, definierat och exemplifierat det vi kallar "experimentell logistikutveckling", som idag blir allt viktigare för många handelsföretag. H&M har i detta arbete kommit mycket långt, och utgör därmed en mycket god källa för inspiration.

*Utöver **vad**-frågan menar vi att också **hur**-frågan är relevant, det vill säga även om vi känner till de dynamiska förmågorna behöver vi också förstå hur de kan tas i bruk.*

Mycket arbete återstår dock med att ytterligare utveckla och förtydliga teorierna så att de kan få större genomslag i praktiken. Vi tror att nästa steg är att ytterligare översätta och utveckla dynamiska förmågor och experimentellt lärande till mer konkreta, mätbara modeller. I detta kapitel sammanfattar vi därför våra resultat bortom den specifika kontext som H&M utgör, se figur 6. Med detta vill vi lägga grunden för en mer generell förståelse kring dynamiska förmågor i ett logistikutvecklingssammanhang.



Figur 6. En modell för logistiska dynamiska förmågor och experimentell logistikutveckling.

Den teoretiska utgångspunkten för detta forskningsprojekt har varit dynamiska förmågor, som typiskt kan beskrivas i de tre kategorierna sensing, seizing och reconfiguring. I föregående kapitel exemplifierades dessa tre baserat på H&Ms logistikutveckling. På ett mer allmänt plan kan dessa tre kategorier beskrivas enligt följande:

Sensing innefattar identifiering och analys av nutida såväl som framtida logistikkänsiga möjligheter (och hot) kopplat till företagets konkurrenskraft. För identifiering av dessa krävs idag typiskt en bred palett av olika individer, processer och funktioner i företaget som tillsammans kan fånga upp dem, både internt och externt. Sensing-förmågan är också typiskt inte enbart en fråga för logistikavdelningen eller motsvarande i ett företag, utan är snarare en fråga för företaget som helhet. För detta krävs att individer, processer och funktioner utanför logistikavdelningen tar aktiv del för att identifiera affärsmöjligheter kopplade till logistik. Detsamma gäller också vid den efterkommande analysen/utvärderingen av identifierade möjligheter – en god analys av logistikens

möjligheter ges inte enbart av ett snävt logistikperspektiv baserat på kostnad, service och tid. Exempelvis behöver också (vilket är tydligt i fallet H&M) andra aspekter såsom kundfokus, sortiment och produktions- och försäljningsaspekter ingå i analysen.

Seizing innefattar tillvaratagandet av de logistiska möjligheter som identifierats och analyserats i företaget. Detta görs typiskt genom implementering av nya arbetsprocesser/rutiner, eller genom att en ny tjänst introduceras gentemot kund. Ett mycket vanligt exempel på det senare är den flora av olika leveransalternativ som introducerats de senaste åren inom e-handeln. Målet med en god seizing-förmåga är typiskt en snabb och kostnadseffektiv implementering, där företagets logistikverksamhet förbättras på något sätt, till exempel genom ökad kostnadseffektivitet eller bättre kundservice.

Reconfiguring innefattar den långsiktiga utvecklingen av företagets logistikresurser, för att kunna hantera framtida logistikmässiga möjligheter och hot kopplat till företagets konkurrenskraft. Här ingår intern utveckling och/eller anskaffning externt av för framtiden relevanta kompetenser, både på individ-, grupp-, och företagsnivå. Inom logistikområdet är exempelvis kompetenser inom AI, Internet of Things och hållbarhet viktiga områden som på senare tid har lyfts fram av många företag. Dessa områden kräver också investeringar av olika slag, vilket är en annan viktig beståndsdel av reconfiguring. Likaså utgör företagsledningens stöd och organisatoriska förändringar viktiga inslag. Som beskrivits i tidigare kapitel handlar reconfiguring-förmågan ytterst om att kunna hantera ett brett spektrum av olika framtida scenarier, som man idag har relativt lite kunskap om.

Det kan i sammanhanget vara värt att påpeka den allt större betydelsen av samordning och koordination av logistikresurser som sträcker sig bortom det egna företagets gränser. Detta är något som vi berört i föregående kapitel där interorganisatoriska dynamiska förmågor kopplade till H&Ms cirkulära logistikflöden presenterades. För att framgångsrikt lyckas med exempelvis omställningen mot omnikanal, nyttja ny teknik och digitala hjälpmedel, utveckla last mile-erbjudanden, etcetera är ett internt fokus idag ofta inte tillräckligt. För såväl sensing, seizing som reconfiguring som beskrivs här ovan krävs företagsöverskridande samordning och koordination alltmer, där hela försörjningskedjans konkurrenskraft hamnar i fokus, snarare än det enskilda företaget.

Utöver vårt fokus på dynamiska förmågor har vi i projektet också fokuserat på hur själva logistikutvecklingen går till på H&M, det vill säga förutom *vad* logistiska dynamiska förmågor egentligen innefattar har vi också studerat *hur* man bedriver logistiskt utvecklingsarbete. Framför allt har vi utvecklat och definierat begreppet experimentell logistikutveckling (på engelska experimental logistics development, ELD), som vi tycker på ett bra sätt sammanfattar ett modernt logistikutvecklingsarbete, både på H&M och andra företag. Experimentell logistikutveckling bygger i stor utsträckning på att man har goda dynamiska förmågor, det vill säga sensing, seizing och reconfiguring, och karaktäriseras framförallt på dess (1) snabba tester och experiment, (2) tvärfunktionalitet, samt en (3) systematisk styrning.

Snabba experiment och tester innebär en tydlig bas för kontinuerligt lärande, utveckling och innovation i en kontext som är dynamisk och svår att förutsäga. I en sådan omgivning blir långa analyser och implementeringsprocesser problematiska, och i stället krävs snabbare samspel mellan praktiska erfarenheter och tillämpning av nya rutiner och arbetssätt. Experimenten karaktäriseras typiskt av bland annat:

- Genomförandet av multipla parallella experiment, med överlappande syften
- Tät sammanlänkning med digitalisering och automation
- Kundorientering
- Ett internt entreprenörskap med stor möjlighet för individer att påverka

Projekt genomförs typiskt tvärfunktionellt där klassiska logistikprestationer såsom kostnader, leveransservice och ledtider ingår, men också kundnytta, sortiment, och andra mer marknads- och företagsövergripande aspekter. Genom denna tvärfunktionella integration blir logistikutveckling strategiskt viktigt, och inte bara en fråga för logistikavdelningen. Typiska beståndsdelar för detta sätt att arbeta är bland annat:

- Systemsyn
- Kombination av logistik-, produktions- och marknadsaspekter
- Breda samarbeten med olika funktioner såväl internt som externt

Experimentell utveckling kräver en systematisk styrning, där uppföljning och samordning inom och emellan projekt blir en central fråga för effektiv logistikutveckling. Det är genom denna styrning som utveckling kan koordineras och samordnas, samt tydligt kunna ta avstamp i, och bygga vidare på, redan befintliga projekt och relaterade lärdomar som finns i organisationen. Typiska beståndsdelar i denna portföljstyrning är bland annat:

- Struktur för initiering, utveckling och avslutning av individuella experiment och tester såväl som hela projekt
- Överhörning och informationsdelning mellan projekt
- Utvärdering av projekt för att systematiskt fånga upp lärdomar

Avslutningsvis vill vi poängtera att innehållet i den modell som presenteras här ovan inte är något som kan tas för givet, eller något ”som bara finns”. För att upprätthålla välfungerande dynamiska förmågor och en experimentell logistikutveckling krävs ett medvetet och systematiskt arbete. Vi hoppas att vår forskning och den modell som vi presenterat här ovan kan fungera som en bra inspiration för ett sådant arbete. Vi hoppas också att denna rapport och våra resultat kan understödja svenska handelsföretag i deras arbete i att utveckla mer flexibla och dynamiska logistiksystem.



Referenser

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Beske, P. (2012). Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(4), 372–387.
- Brege, H. och Kindström, D. (2020). Proactivity and responsiveness in value creation: a conceptual typology of market strategies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(1), 72–85.
- Christopher, M. och Holweg, M. (2011). Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 63–82.
- Christopher, M och Holweg, M. (2017). Supply chain 2.0 revisited: a framework for managing volatility-induced risk in the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(1), 2–17.
- Coughlan, P. och Coughlan, D. (2002). Action Research for Operations Management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 220–240.
- Defee, C. och Fugate, B. (2010). Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era. *The International Journal of Logistics Management*, 21(2), 180–206.
- Dhanaraj, C. och Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *The Academy of Management Review*, 31(3), 659–669.
- Eisenhardt, K. och Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Ellström, P-E., Elg, M., Wallo, A. Berglund, M. och Kock, H. (2020). Interactive research: Concepts, contributions, and challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*. I tryck, DOI 10.1108/JMTM-09-2018-0304.
- Esper, T., Fugate, B. och Davis-Sramek, B. (2007). Logistics learning capability: sustaining the competitive advantage through logistics leverage. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 57–81.

- Forkmann, S., Henneberg, S., Naude, P. och Mitrega, M. (2016). Supplier relationship management capability: A qualification and extension. *Industrial Marketing Management*, 57, 185–200.
- Giudici, A., Reinmoeller, P. och Ravasi, D. (2018). Open-system orchestration as a relational source of sensing capabilities: Evidence from a venture association. *Academy of Management Journal*, 1(4), 1369–1402.
- Helfat, C., Finkelstein, S. och Mitchell, W. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing, ISBN: 978-1-405-13575-7.
- Kay, N., Leih, S. och Teece, D. (2018). The role of emergence in dynamic capabilities: A restatement of the framework and some possibilities for future research. *Long Range Planning*, 27(4), 623–638.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. och Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073.
- Kohn, C. och Sandberg, E. (2006). Exploring Supply Chain Captainty: Why power matters in a supply chain – The Case of Volvo Parts. *Supply Chain Practice*, 8(2), 18–31.
- Mac Arthur, E. (2017). A new textile economy: Redesigning fashion's future. <https://ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy>, hämtad 17 sept 2021.
- Maestrini, V., Luzzini, D., Shani, A. och Canterino, F. (2016). The action research cycle reloaded: Conducting action research across buyer-supplier relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(4), 289–298.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. och Zacharia, Z. G., 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C. och Henneberg, S. (2012). Networking capability in business relationships – Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 739–751.
- Möller, K. och Svahn, S. (2003). Managing strategic nets – A capability perspective. *Marketing Theory*, 3(2), 209–234.
- Näslund, D., Kale, R. och Paulraj, A. (2010). Action research in supply chain management: A framework for relevant and rigorous research. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 331–355.
- Sandberg, E. och Abrahamsson, M. (2011). Logistics capabilities for a sustainable competitive advantage, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 14(1), 61–75.

Sandberg, E. (2015). *Logistik och Strategi – För lönsamhet och tillväxt*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 978-91-44-10635-9.

Sandberg, E. och Jafari, H. (2018). Retail supply chain responsiveness – Towards a retail-specific framework and a future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1977–1993.

Sandberg, E. och Abrahamsson, M. (2019). *Logistikdriven affärsutveckling*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 978-91-44-12774-3.

Sandberg, E., Kindström, D. och Haag, L. (2021). Delineating interorganizational dynamic capabilities: A literature review and a conceptual framework. *Journal of Inter-Organizational Relationships*, 27(3–4), 98–113.

Sandberg, E. (2021). Orchestration capabilities in circular textile supply chain loops – A case study of a Swedish fashion retailer. The 7th Nordic Retail and Wholesale Conference, Umeå, Sweden, 8–10 november.

Sandberg, E. och Abrahamsson, M. (2021). Exploring organizational learning and experimental logistics development at the global fashion retailer H&M. *Global Business & Organizational Excellence*, 41(2), 6–20.

Sandvik, I. M. och Stubbs, W. (2019). Circular fashion supply chain through textile-to-textile recycling. *International Journal of Fashion Marketing and Management*, 23(3), 366–381.

Shi, Q. och Shen, L. (2021). Orchestration capability: a bibliometric analysis. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-05-2021-0386>.

Schilke, O. och Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219.

Slack, N. (1987). The flexibility of manufacturing systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 7(4), 35–45.

Svensson, L., Brulin, G., Jansson S. och Sjöberg, K. (2009). *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 978-91-44-05617-3.

Svensson, L., Brulin, G. och Ellström, P-E. (2015). Interactive research and ongoing evaluation as joint learning processes. I: Elg, M., Ellström, P-E., Klofsten, M., Tillmar, M. (Red.), *Sustainable development in organizations: Studies on innovative practices*. Elgar, Cheltenham.

Svensson, L., Ellström, P-E. och Brulin, G. (2007). Introduction: On interactive research. *International Journal of Action Research*, 3(3), 233–249.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.

Teece, D., Peteraf, M. och Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(1), 991–995.

Egna anteckningar

” Forskning för att stärka handelns
konkurrenskraft och skapa goda villkor
för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Regeringsgatan 60
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se