

- » Koll på planeringen viktigare än någonsin
- » "Teoretisk kunskap ger trygghet i planeringen"
- » Plan-konferensen besöker Eskilstuna
- » **Krönika:** Framtidens planerare - statistiker eller medlare?

KOLL PÅ PLANERINGEN VIKTIGARE ÄN NÅGONSIN


Frida Osbeck, operations manager på Hager och styrelsemedlem i Plan, har sett hur planering seglat upp som en av de viktigaste ledningsfrågorna i efterdyningarna av pandemin.

"Är man inte duktig på sälj- och verksamhetsplanering och förstår om ens orderstock är sund eller inte, så kan man hamna riktigt snett" säger hon.

Tyska Hager Group levererar lösningar, system och tjänster inom elinstallation, med 20 produktionsanläggningar och närmare 13 000 anställda globalt. Frida Osbeck anslöt som operations manager för Hager i Sverige 2022, där hon ansvarar för hela flödet från order till leverans. Hennes första tid i bolaget har varit händelserik.

– Vi har haft en situation med fler ordrar än vi kunnat hantera under slutet av 2021 och hela 2022. När det blir komponentbrist och leveransstörningar reagerar kunderna med att lägga större och fler ordrar för att säkra upp – det blev väldigt "bullwhippigt", berättar hon.

Att ha ett större behov än man kan leverera kräver prioriteringar, och då måste man förstå marknaden.

 Den svenska marknaden reagerar snabbt och är ofta lite före när det gäller trender

– Det gäller att förstå om orderstocken är "sund" – om det handlar om restordrar eller lagerpåfyllnad, och vad som bara är en reaktion på marknadssituationen.

2023 har marknaden lugnat sig, och istället för kapacitetsbrist behöver Hager nu prioritera rätt kring vad som ska tillverkas.

– Vi har en tät dialog mellan avdelningarna; sälj- operations- finance- och med kunderna om hur deras orderingång ser ut. Vi samlar alla insikter vi kan om marknadsutvecklingen, tittar



FOTO: HILDA HULTÉN

– Planeringsfrågorna har seglat upp på agendan rejält, även hos högsta ledningen, säger Frida Osbeck.

på historisk data kring orderbeteenden, tittar på olika bygg- och projekteringsindex och gör prognoser utifrån det.

Tät dialog

Just in time är det få som pratar om idag, men att säkra upp med stora säkerhetslager fungerar inte heller med dagens ränteläge.

– Det gäller att hitta en balans. Lösningen är att koppla samman de olika avdelningarna i företaget, ha täta dialoger med kunder och leverantörer, följa marknaden noga och se till att den kunskap som snappas upp kommer alla till del. Det är ju det som sälj- och verksamhetsplanering i grunden handlar om.

Hager är långt ifrån ensamma om att tampas med osäkra marknadsvillkor och snabba svängningar, och att kunskapsbehovet ökat märks även hos Plan: Den senaste kursen i Sälj- och verksamhetsplanering blev fullbokad.

– Det förvånar mig inte, de här frågorna har seglat upp på agendan rejält, även hos högsta ledningen. Är man inte duktig på sälj- och

verksamhetsplanering idag så kan man hamna riktigt snett.

Den svenska marknaden fungerar lite som en indikation på vad som kommer, konstaterar hon.

– Den svenska marknaden reagerar snabbt och är ofta lite före när det gäller trender, åtminstone i vår bransch. Imbromsningen kom till exempel först här i Sverige, och nu sker samma sak ute i Europa.

Namn: Frida Osbeck

Ålder: 39

Bor: Kungälv

Gör: Operations manager på Hager i Sverige, medlem i Plans styrelse, bl a med ansvar för Plan-konferensen.

Bakgrund: Logistikingenjör från Högskolan i Jönköping, och verksam inom logistik och inköp i olika branscher.

"TEORETISK KUNSKAP GER TRYGGHET I PLANERINGEN"

I höst har Hydro låtit sina ca 20 planerare i Sverige gå kursen "Produktionslogistik – Grunder", med logistiknestorn Jan Olhager.

"Det satte igång många tankar och bra diskussioner. Det ger en trygghet att ha teorin i ryggen när man fattar besluten" säger Jannice Krüger, strategisk planerare på Hydro.

Industrikoncernen Norsk Hydro verkar inom metallframställning och energi, och är världens fjärde största aluminiumtillverkare. Den svenska verksamheten har sin bas i svenska aluminiumprofiltillverkaren SAPA, som grundades 1963 i Vetlanda och blev en del av Hydro år 2017. Hydro Sverige har två anläggningar i Vetlanda och Finspång, och säljkontor i Göteborg. Bolaget verkar främst inom extrudering av aluminiumprofiler, men också bearbetning, ytbehandling och smältverksamhet.

– Extruderingen är där vi tillverkar profi-

lerna, sen har vi lackering, anodisering och bearbetning till färdiga aluminiumprodukter där kunderna främst finns inom maskintillverkning och automotive. Vi har även ett smältverk, där aluminiumet återvinns för att tillverka nya profiler, berättar Jonas Persson, planerings- och digitaliseringsansvarig på Hydro Sverige.

Tuff bransch

Aluminium har varit en tuff bransch globalt de senaste åren, som bl a drabbats av skenande elpriser och kriget i Ryssland, med stora pris- och kostnadsvariationer som följd.

Aluminiumprofiler används också i stor utsträckning i byggindustrin, som sett en kraftig nedgång det senaste året.

– Naturligtvis har nedgången i byggsektorn påverkat oss, men tack vare att vi har flera ben att stå på så har vi klarat oss bra. Det är också en stor fördel att vi äger hela kedjan, från råvara till färdiga produkter, och har kontroll

över försörjningen, konstaterar Jonas Persson. I månadsskiftet oktober/november samlade Hydro Sverige sina 20 planerare för en internutbildning med Plan-kursen "Produktionslogistik – Grunder" med Jan Olhager, professor i strategisk produktionslogistik i Lund, som kursledare.

– Våra planerare jobbar med olika delar av produktionen och verksamheten i fabrikena, sitter på olika ställen och har olika erfarenheter, bakgrund och utbildningsgrad. Även om vi jobbar i samma företag så är det inte så naturligt att planerarna träffas och utbyter kunskap och tankar med varandra, säger Jonas Persson.

Produktionslogistik - Grunder är egentligen en tvådagarskurs, där den första dagen ägnas åt materialstyrning och den andra åt produktionsstyrning.

– Men vi valde att dela upp kursen i fyra halvdagar, med två dagar ena veckan och två dagar veckan efter, för att skapa tid för att smälta och processa kunskapen, berättar Anette Thernström, som sköter den strategiska planeringen på Hydro tillsammans med Jannice Krüger.

– Det kändes som om alla som deltog var väldigt nöjda: Jan har förmågan att fånga upp gruppen och förklara teorin så att alla förstår, så det blev väldigt bra diskussioner.

Enligt Jannice Krüger har det redan märkts att utbildningen fått positiv effekt.

– Det satte igång många tankar och bra diskussioner. Det ger en trygghet att ha teorin i ryggen när man fattar beslut, och även i kontakten med andra delar av verksamheten – man har på fötterna om man blir ifrågasatt. Sen är det ju upp till oss att ta teorin och det vi lärt oss med ut i praktiken i vår verksamhet.

Att kompetensutveckla sin personal verkar vara högt prioriterat just nu.

– Vi får en hel del förfrågningar om företagsinterna kurser, särskilt inom produktionslogistik och lagerstyrning, konstaterar Axel Ågren på Plans kansli.



Hydro Sverige har två anläggningar i Vetlanda och Finspång, med extrudering av aluminiumprofiler, bearbetning, ytbehandling och smältverksamhet.

Plan är kompetensnätverket för alla som arbetar med logistik, supply chain och lean. Besök oss på www.plan.se
Telefon: 08-24 12 90. E-post: info@plan.se

PLAN-KONFERENSEN BESÖKER ESKILSTUNA

Den 23–24 april är det dags för 2024 års upplaga av Plan-konferensen som i år hålls på Stadshotellet i Eskilstuna. “Vi fortsätter med dubbla studiebesök efter årets succé, och har redan flera spännande talare och besök bokade”, säger Johanna Linder i Plans styrelse.

Årets höjdpunkt Plan-konferensen brukar locka omkring 200 deltagare och flyttar varje år till nya orter för att deltagarna ska få chansen att besöka logistikföretag, verksamheter och industrier i hela landet och lära av varandra. 2024 har turen kommit till Eskilstuna, som haft en mycket stark tillväxt inom logistik och produktion de senaste åren.

– Vi är jätteglada att Plan-konferensen gästar oss, och får se allt som har hänt och händer framåt i Eskilstuna. Vi har massor av spännande företag inom både logistik och industri här i regionen, så jag tror att det kommer att bli värdefulla dagar för de som kommer hit, berättar Manuel Brändeborn, marknadschef på Eskilstuna Logistik och etablering, som bland annat hjälper Plan med kontakter för studiebesök inför konferensen.

Flera studiebesök är redan spikade, bland annat i Apotekets och HSNGs nya, automatiserade e-handelslager, ASSAs produktionsanläggning, Frode Laursens TPL-lager och KW Bruuns reservdelslager i Strängnäs.

– Vi fortsätter med konceptet där vi inle-



Linköpingsforskaren Magdalena Smeds ska tala om överstyrning på Plan-konferensen i Eskilstuna i april.

der med ett studiebesök dag ett, sedan går konferensen lunch till lunch för att avslutas med ännu ett studiebesök dag två. Att vi ger möjlighet till dubbla studiebesök beror på att de uppskattas så mycket av både besökare och företagen som bjuder in, berättar Johanna Linder i styrelsen.

Konferensen hålls på Elite Stadshotellet i centrala Eskilstuna, och talarlistan på konferensen fylls nu snabbt. Där syns bland

annat Anna Persson från Lyko, Lars Hultén från Swisslog, Johan Häggström från Getinge Group, Rikard Engström från Regeringskansliet, Markus Trautmann på iBoxen och Thomas Dahlgren från Hyperloop.

En höjdpunkt i programmet är Magdalena Smeds, forskare i Logistik- och kvalitetsutveckling vid Linköpings universitet, som ska tala om överstyrning, och varför förbättringsarbete så ofta misslyckas.

PLAN-KALENDARIUM VÅREN 2024

- » **Lean i praktiken**
23 januari, Stockholm
- » **Nätverksträff på Svenska mässan**
6 februari, Göteborg
- » **Leanspelet - handledarutbildning**
12 mars, Stockholm
- » **Lagerstyrning**
16 april, Göteborg
- » **Plan-konferensen 2024**
23–24 april, Eskilstuna Stadshotell
- » **Produktionslogistik – Grunder**
21 maj, Stockholm

Alla Plans kurser kan ges digitalt.

Det går även att boka företagsinterna utbildningar. För kursdatum, innehåll och bokning, besök: www.plan.se/utbildning

KRÖNIKA:

FRAMTIDENS PLANERARE – STATISTIKER ELLER MEDLARE?

”GOD ANALYTISK FÖRMÅGA”, ”Väl bevandrad i statistiska metoder” och ”Mycket goda kunskaper i Excel” är fortfarande väldigt tongivande formuleringar när man tittar på jobbannonser för planeringsroller inom supply chain. På senare tid har även ”God kommunikationsförmåga” adderats, men det finns en dimension som jag tror kommer vara av yttersta vikt för framtiden som saknas.

Planeringsarbetet handlar om att skapa balans och historiskt har det funkat bra att styra mot nyckeltal som uppdaterades med en relativt låg frekvens. Systemstödet var ganska lågt och det ställdes höga krav på att kunna hantera stora mängder data och göra beräkningar mer eller mindre manuellt.

Med tiden har produktbredd ökat, produktlivcyklar förkortats och krav på ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet ökat. Leverantör- och produktionsnätverk har globaliserats och vi har även sett en utveckling, inte minst på senare tid, där yttre faktorer skapar förändringar i våra försörjningsnätverk. Handelskrig, naturpåverkan, pandemi och krig är saker som vi alla har i närminnet. Det skapar en miljö där beslut måste fattas på kortare sikt och prioriteringen av servicenivå, resursutnyttjande och lager ska balanseras, ständigt förflyttar sig.

Som tur är har teknikutveckling gjort att planerare numera har väldigt sofistikerat systemstöd som hjälper dem att hantera all den data som ständigt ska hanteras och beräknas. Utifrån rådande situation kan vi ställa krav på systemet att ta hänsyn till den balans vi vill uppnå. Systemet hjälper oss då att styra produktion och inköp för att uppnå önskat läge.



Det gäller att få samtliga funktioner att sätta sig vid samma bord och gå därifrån med en gemensam plan.

”Väl bevandrad i statistiska metoder” och ”Mycket goda kunskaper i Excel” är kanske inte då de egenskaper som bör stå högst upp på kravlistan. För att planeraren ska kunna göra sitt jobb behöver många funktioner inom bolaget att komma överens om vad som är bäst för helheten vid varje givet tillfälle. Det funkar inte att bara samla in information från olika delar av bolaget och sedan försöka slå ihop dem till en behovs och kapacitetsplan. För att lyckas med det tror jag att ett tydligt ägandeskap för planeringsprocesser blir allt viktigare för planeraren. Det gäller att få samtliga funktioner att sätta sig vid samma bord och gå därifrån med en gemensam plan. Jag tror att supply chain-funktioner ofta är bäst lämpade för att ta det ägandeskapet och den framtida planerarens roll kommer då att bli att se till att alla förstår sin del i helheten och vad balanseringen innebär.



FOTO PRIVAT

Johan Ström är styrelseordförande och kursledare i Plan och fristående logistikkonsult på Hanoj.

Vilken dimension är det då som saknas i jobbannonser för att vi ska hitta rätt kompetens för framtida planerare?

Vi behöver hitta personer som kan prata både ”sälj” och ”produktion” men även tolka däremellan. Nyckelord som krävs kan då vara mer av något som beskriver en medlare: Så som ”förtroendeingivande”, ”god förhandlingsförmåga” och ”processororienterad”.

Johan Ström, styrelseordförande Plan

Planetern produceras av Dagens Logistik på uppdrag av Logistikföreningen Plan.

Redaktör: Hilda Hultén
hilda.hulten@dagenslogistik.se, www.dagenslogistik.se

Grafisk form: Michael Wall
info@michaelwall.se, www.michaelwall.se