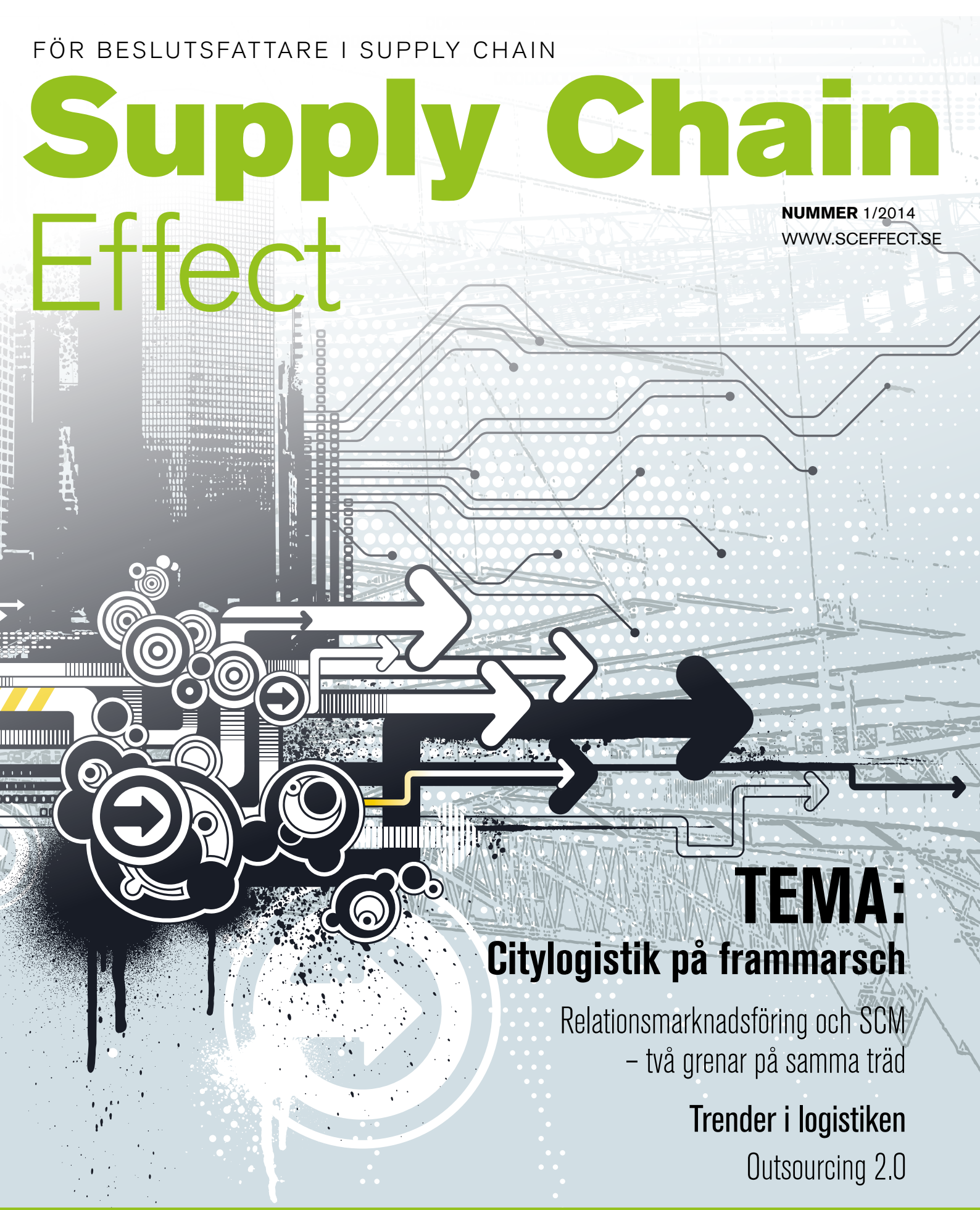
FÖR BESLUTSFATTARE I SUPPLY CHAIN

Supply Chain Effect

NUMMER 1/2014
WWW.SCEFFECT.SE



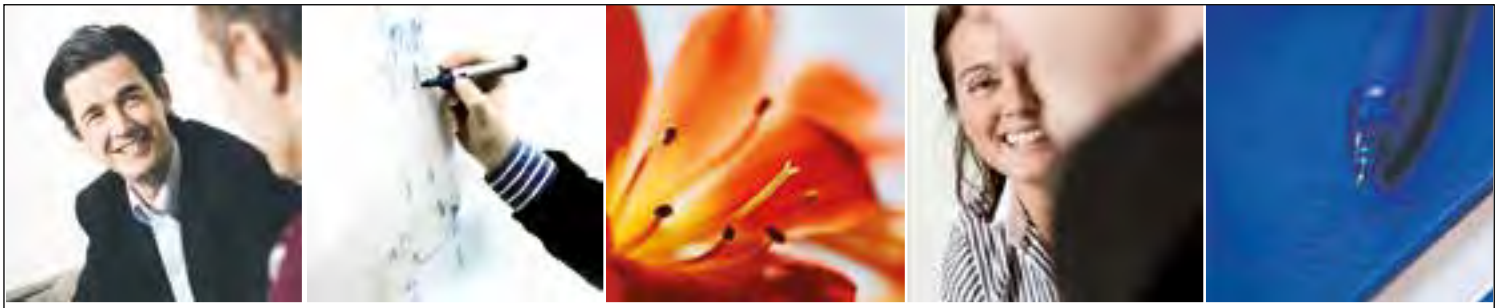
TEMA:
Citylogistik på frammarsch

Relationsmarknadsföring och SCM
– två grenar på samma träd

Trender i logistiken

Outsourcing 2.0

INTERVJUER **REPORTAGE** **TRENDER** **UTVECKLING**



7 goda skäl att **outsourca logistiken till Sonat**

Sedan starten för drygt tio år sedan har det hänt mycket. Då var Sonat en pionjär. Idag är vi etablerade som Nordens ledande outsourcingpartner inom logistik och supply chain management.

Det betyder att vi i nära partnerskap med våra kunder utvecklar och driver deras logistik och varuförsörjning. Årligen ansvarar vi för logistikflöden som uppgår till mångmiljardbelopp.

Ibland tar vi löpande ansvar för en hel logistikfunktion, ibland för enskilda processer eller marknader. Prognoser, huvudplanering, orderplanering, lagerstyrning, materialanskaffning, leveransbevakning, transportplanering, transportadministration är exempel på områden vi ansvarar för som utkontrakterad logistikfunktion.

Oavsett hur uppdraget ser ut är fokus alltid inställt på att utveckla och stärka kundens konkurrenskraft. Några av våra kunder är Emhart Glass, Svenska Retursystem, Byredo, Varner Gruppen (Dressman, Cubus m.fl. kedjor) Sund Birsta och Metso Paper m.fl.

Hos alla våra kunder mäter och dokumenterar vi följande positiva effekter:

1. Ökad flexibilitet och omställningsförmåga
2. Reducerade transport- och logistikkostnader
3. Snabbare flöden, med kortare ledtider från order till leverans
4. Ökad tillgänglighet och leveransprecision av varor och produkter
5. Ökad lönsamhet
6. Ett kontinuerligt förbättringsarbete
7. Ökad generell konkurrenskraft som följd av ovanstående

Vår affärsidé är att skapa ökad konkurrenskraft åt våra kunder genom att driva och utveckla deras försörjningsnätverk med kostnadseffektivitet, reaktionssnabbhet och förändringskraft i världsklass. Sonat omsätter 280 Mkr och har ca 75 anställda vid våra kontor i Stockholm, Örebro och Norrköping.

www.sonat.se

sonat

Who designed your Supply Chain?

The basic premise of an efficient supply chain is that it has been designed based on the market requirements. Optilon has helped several of the largest companies within the Nordic region with analysis in Supply Chain Design, answering:

- > What does it cost to serve a specific customer?
- > How do mergers and acquisitions impact the supply chain?
- > Where should production facilities and distribution centers be located?
- > How does the risk and variability effect cost and service?

World leading technology for modeling, optimizing and simulation.

LLamasoft®

Optilon creates sustainable business value through solutions based on leading Supply Chain applications. Our focus areas are Supply Chain Design, Service Optimization and Supply Chain Planning. Optilon operates globally from offices in Stockholm, Malmo and Helsinki. Our goal is that all customers become reference customers within 6 months after project closure. www.optilonsolutions.com

Optilon©
OPTIMIZING SUPPLY CHAINS

Skarpare konkurrens föder samarbetsrelationer

Supply chain management är ett företagsledningskoncept som till viss del har slagit igenom i många större företag. Detsamma gäller Relationsmarknadsföring.

Båda dessa koncept växte fram ungefär samtidigt – från 1980-talet och framåt – och avspeglar den förändrade verkligheten i näringslivet. Konkurrensen skärptes mycket snabbt. Trycket på att specialisera sig, fokusera på sin kärnverksamhet ökade. Och relationen – den långsiktiga relationen – till kunder, leverantörer och andra partners blev helt avgörande för att nå framgång.

Denna utveckling fortsätter. Kampen om kunderna hårdnar och i ökad utsträckning tävlar supply chains med supply chains. De företag som lyckas riktigt, riktigt bra på hårt konkurrensutsatta marknader är de som verkligen tillämpar supply chain management och Relationsmarknadsföring. Det vill säga de som arbetar i långsiktiga, gränsöverskridande och värdeskapande samarbeten med sina leverantörer och kunder.

SCM + RM = Sant

I en artikel om sambandet mellan supply chain management och Relationsmarknadsföring fördjupas detta på sidorna 6-8. Där beskrivs de båda koncepten som två grenar på samma träd. De har delvis olika fokus och berör delvis olika typer av relationer och inte minst verksamheter i värdekedjan. Men de är sprungna ur samma företagsledningsfilosofi och bygger på: samarbete, långsiktighet och gemensamt värdeskapande baserat på specialisering och interorganisatorisk samverkan.

Artikeln om Outsourcing 2.0 behandlar en delmängd av detta – hur det som för tjugo år sedan handlade om att skära bort enkla aktiviteter som inte var kärnverksamhet, idag ofta handlar om motsatsen: att ingå strategiska samarbeten som ofta berör delar av den egna kärnverksamheten. De som gör detta allra skickligast blir vinnare i den globala konkurrensen. ■

Trevlig läsning!
Stefan Karlöf
Chefredaktör,
e-post: stefan@sceffect.se

Supply Chain Effect

Redaktion
Supply Chain Effects namnkunniga redaktion leds av chefredaktör **Stefan Karlöf** som samverkar med några av de främsta specialisterna, konsulterna och skribenterna inom supply chain management.

Redaktionsråd
Professor **Mats Abrahamsson**, professor **Björn Axelsson**, **Kjell Rundqvist**, VD i Sonat, **Sven-Olof Kulldorff**, styrelseproffs och f.d. inköpsdirektör i Ikea och vVD i ICA, **Johan Jemdahl**, Senior Executive Ericsson.

Medarbetare i detta nummer
Håkan Jöne, ordförande Plan, region syd, **Jon Kihlman**, jurist, **Michael Kvick**, formgivare, **Pär Sandström**, logistikkonsult och **Erik Sandberg**, docent.

Prenumeration
Som prenumerant på Supply Chain Effect så får du 4 ggr per år ett fullmatat magasin som består av det bästa av det senaste inom supply chain management – ett skarpt innehåll med höjd i tanken som hjälper dig att få ut den fulla effekten ur er supply chain. En prenumeration under ett år kostar 499 kr inklusive moms. Beställ din prenumeration genom att skicka ett mejl till: **redaktionen@sceffect.se**

Annonser
Med Supply Chain Effect når du de allra viktigaste beslutsfattarna i supply chain. Personer som fattar tunga beslut om investeringar, sourcingstrategier, leverantörssamarbeten, varuförsörjning, logistikstrategier samt beslut om konsult- och systemstöd för supply chain. Kontakta gärna vår annonsansvarige för bokning och mer information:
Ronny Jarestrand, telefon: 031-340 18 10,
mobil: 0708-36 31 60, e-post: ronny@sceffect.se

Tryck
Ineko

Layout
Michael Kvick

plan

Supply Chain Effect är logistikföreningen Plans officiella medlemstidning.

Relationsmarknadsföring och supply chain management
– två grenar på samma träd | 6

Citylogistik på frammarsch | 10

Outsourcing 2.0 | 14

Trender i logistiken, Pär Sandström | 16

Juridik | 22
av Jon Kihlman

Visa mig hur du mäts så ska jag tala om vem du är, Håkan Jöne | 24

Dynamiska förmågor i handeln,
Erik Sandberg | 28

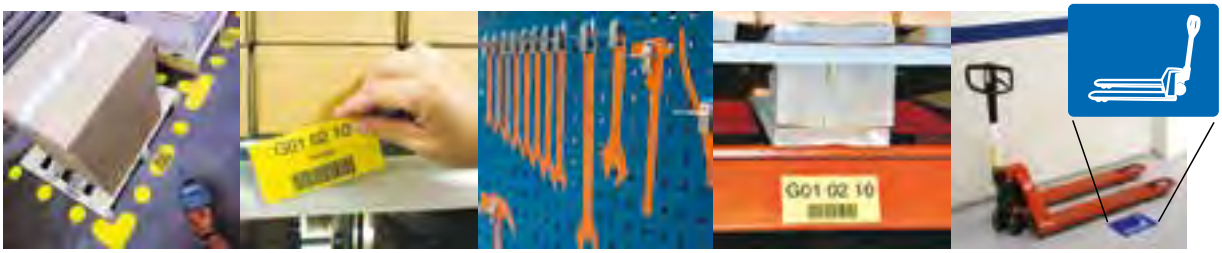
PostNord Logistics
belönar de främsta | 34

JULA visar vägen med intermodal lösning | 36

Nästa nummer | 38

"Tydlig märkning spar tid och pengar"

Svensk tillverkning!



etiketthållare · verktygsdekaler · etiketter med tryck
golvmärkning · placeringsdekaler · skyltar

SCIM

Tfn: 0613-404 00 · Fax: 0613-404 88
E-post: scim@scim.se · www.scim.se

PPPPP

Relationsmarknadsföring och supply chain management

– marknadsstrategiska ögon på försörjningskedjan

Vad har logistik och supply chain management gemensamt med marknadsföring? Väldigt mycket. I slutet av nittiotalet lanserade professor Martin Cristopher begreppet *Marketing Logistics* och relationsmarknadsföring (RM) slog igenom som ett nytt koncept inom marknadsföringen.

Av Stefan Karlöf

De fem P:na i marknadsföringsmixen:
Product, Place, Promotion, Price and People, där place representerar logistik och SCM.

Enkelt uttryckt handlar det om att utgå från marknadsföringsvetenskapens teori och betrakta logistik som ett medel för att maximalt effektivt planera, organisera och operera försörjningen av varor till sin marknad. Kort sagt, att med kunden som utgångspunkt och med helhetssyn på försörjningskedjan organisera ett effektivt, värdeskapande flöde som ger den egna verksamheten konkurrenskraft och stärker dess marknadsposition.

Martin Christopher anges som upphovsman till citatet att: "Numera konkurrerar inte företag med varandra, utan supply chains konkurrerar med supply chains". Citatet sätter fingret på flöden som ett konkurrensmedel, baserade på samverkan mellan olika aktörer i en värdekedja. Det är kanske mot den bakgrunden ganska logiskt att Martin Christopher betraktar sig som marknadsförare. Han har sin grundutbildning i ämnet och på Cranfield University innehar han en professur i Marketing & Logistics.

Teknokratisk logistik

Alla som har sin bakgrund och gärning inom marknadsföring, management och organisation känner sig mycket komfortabla med Martin Christophers perspektiv på logistik och supply chain management. I de anglosaxiska länderna har synsättet fått ett stort genomslag. Förmodligen därför att forskning inom logistik och supply chain management oftare bedrivs inom det företagsekonomiska fältet. I Sverige, Tyskland, Holland och många andra länder bedrivs däremot logistikforskningen för det mesta på de tekniska högskolorna. Ofta, men inte alltid, blir perspektivet därmed detaljerat och strikt teknokratiskt – med modeller, formler och matematik – och där den kommersiella, relations- och konkurrensmässiga verkligheten blir sekundär. Dessa båda perspektiv och dimensioner kolliderar ganska ofta, när olika slags logistiker möts eller ska interagera. Affärsmannens mot logistiknördens om man så vill.

Med marknadsföringsmixen som grund

I traditionell marknadsföringsteori ingår logistik som ett av de fyra eller fem P:na i marknadsföringsmixen (Product, Place, Promotion, Price and People), där logistiken sorterar in under Place som omfattar hela det sätt på vilket vi producerar, distribuerar, säljer och ger service inom ramen för valda marknadskanaler. Ett delområde är därmed distribution, som i detta sammanhang inte avser den rent fysiska distributionen utan allt det som görs för att organisera och driva flöden via distributions-/marknadskanaler för att slutligen genomföra transaktioner med slutkunderna och få betalt för detta. Är inte det supply chain management? Jo, till stod del är begreppen synonyma.

Supply chain och logistik är en del av marknadserbjudandet

Det var just det här som fick en del marknadsförare att bli intresserade av det som under åttiotalet fick beteckningen supply chain management. Intresset kom särskilt att riktas mot hur Place – det vill säga försörjningen, kanalvalen och distributionen – hänger intimt samman med produkten och varumärket – och därmed är en del av erbjudandet.

Distributionen är numera en del av erbjudandet och distributionsbeslut handlar om mycket mer än att enbart styra ett flöde av varor och tjänster mer kostnadseffektivt än konkurrenterna. Följden av ett sådant konstaterande

> *Numera konkurrerar inte företag med varandra, utan supply chains konkurrerar med supply chains.*

är att marknadsförare måste ha kunskap och förståelse om logistik och andra delområden i supply chain. Omvänt gäller att logistiker, inköpare och produktionsfolk måste förstå och bejaka ett kund- och marknadsföringsperspektiv.

Kotler inne på samma linje

Marknadsföringens gudfader heter Philip Kotler och är fortfarande verksam, vid åttiofyra års ålder. Kotler har skrivit hyllmetrar om marknadsföring, men även om distribution och kopplingen till logistik och supply chain. Kotler har lanserat begreppet Market Logistics, som definieras som: planering, implementering och kontroll av fysiska materialflöden och färdigvaror från råvara till användning hos kunder vars krav möts och ger lönsamhet." Kotler understryker att det handlar om att hantera flöden som ska addera värde till slutkunden tillsammans med leverantörer, tillverkare, återförsäljare, kunder och andra involverade aktörer.

Marknadsföring och supply chain management

Vissa går betydligt längre och menar att marknadsföring – the marketing concept, marknadsorientering och relationsmarknadsföring – är managementperspektiv som till stor del är grunden för supply chain management. 1990 definierade Ellram och Cooper supply chain management som ett managementkoncept vars syfte var trefaldigt, att:

1. **Reducera kapitalkostnader**
2. **Öka kundservicen genom kortare ledtider och bättre tillgänglighet**
3. **Att bygga ökad konkurrenskraft och skapa kundvärde.**
4. Mot den bakgrunden är marknadsföring en avgörande komponent i själva begreppet supply chain management och dess praktiska förverkligande. Kotler menar att kärnan i marknadsföring är utbytet av värden – transaktioner – och hur dessa stimuleras, skapas och värderas. Just detta är det som sker mellan aktörer i supply chain, i relationer mellan konsumenter, kunder, leverantörer och distributörer. Dessa relationer och hur de byggs upp, fördjupas, hanteras och skapar värde är essensen i marknadsföring och i den marknadsorientering som har varit dominerande i flera decennier. Marknadsorienteringen är på samma vis avgörande för supply chain management.

Relationsmarknadsföring och scm – två grenar på samma träd

Under nittiotalet etableras relationsmarknadsföring (RM) ungefär samtidigt som supply chain management. RM har på ett liknande sätt som scm relationerna, samarbetet och koordinationen mellan organisationer och individer som ett mycket starkt fokus.

Supply chain management och Relationsmarknadsföring är två dimensioner av samma konceptuella grundtanke: att etablera långsiktiga och strategiska, interorganisatoriska partnerskap som ger involverade aktörer ett ökat värdeskapande och konkurrenskraft och därmed ett ömsesidigt beroende. ■

Med PostNord Logistics får du nära till en samarbetspartner med Nordens bäst utbyggda distributionsnät. Vi kan hjälpa dig med distribution av allt från paket till partigods. Och vi kan också ta hand om hela ditt lagerflöde.

Allt det här är möjligt tack vare att många av Nordens ledande logistikföretag nu samlats under ett tak. Här i Sverige rör det sig om Posten Logistik, P.EX., Nils Hansson Logistics, Transbothnia och Nordisk Kyl Logistik.

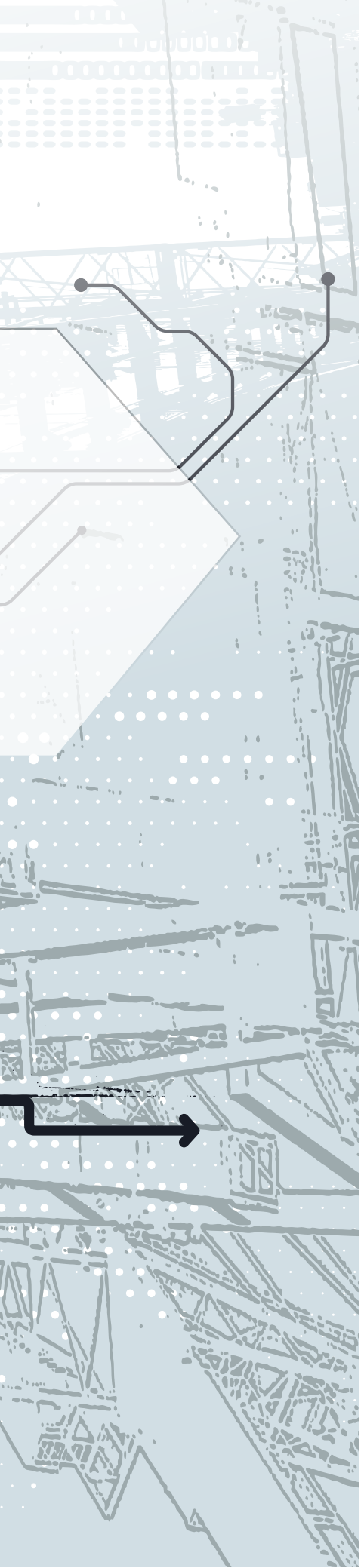
Dessutom vill vi jobba ovanligt nära dig som kund. Allt för att kunna erbjuda speciallösningar som sparar arbete, tid och pengar. Hör av dig, så berättar vi mer.

Telefon 0771-33 33 10 eller postnordlogistics.se

postnord LOGISTICS

PostNord Logistics ingår i koncernen PostNord tillsammans med Posten, Post Danmark och Strålfors.

Många goda skäl att satsa på en smartare citylogistik



Citylogistik eller storstadslogistik är uttryck som hörs allt oftare. Vad det handlar om är olika åtgärder för att underlätta framkomlighet och leveranser i storstäder samt minska buller och klimatpåverkan.

Av Stefan Karlöf

I den akademiska världen beskrivs fenomenet så här:

"The process for totally optimising the logistics and transport activities by private companies in urban areas while considering the traffic environment, the traffic congestion and energy consumption within the framework of a market economy."

Inte sällan är det en vision om den hållbara staden som är drivkraften, men i många fall är det rent ekonomiska incitament som driver på citykärnornas aktörer att hitta gemensamma lösningar.

Ökad konsumtion och mer transportarbete

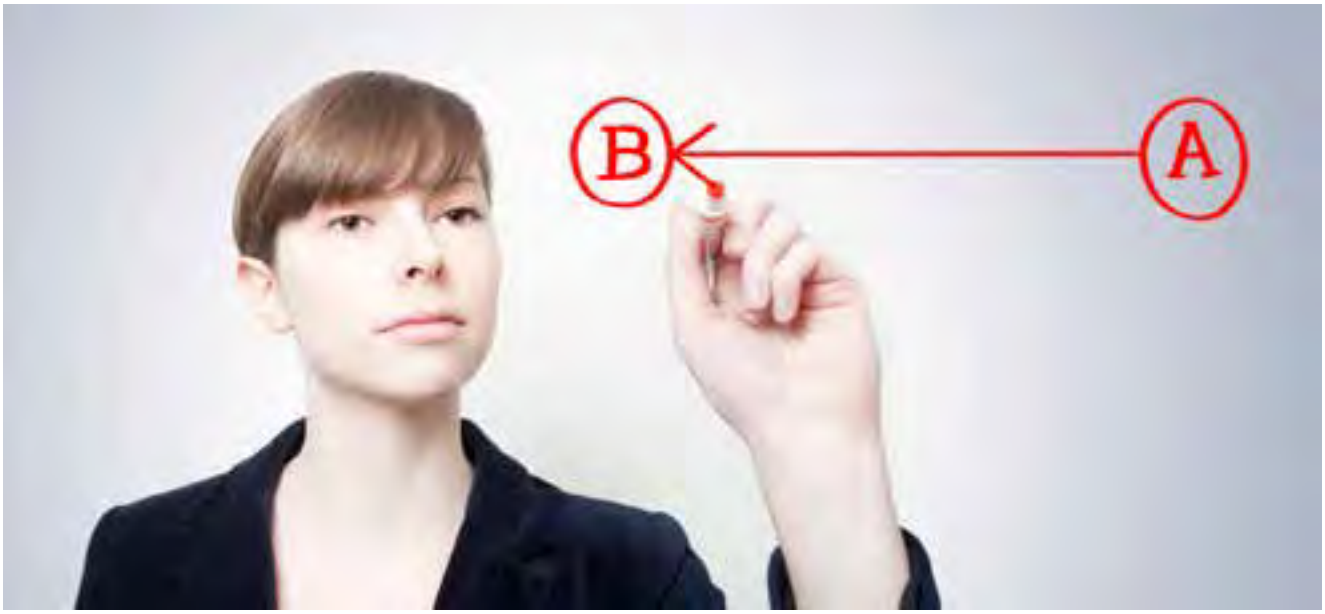
Citylogistiken är en följd av den tilltagande urbaniseringen och en ökad konsumtion som resulterar i ett ökat transportbehov. Samtidigt finns det en allt starkare strävan att bygga trivsamma städer utan trängsel, buller, olyckor och avgaser. Här finns en motsättning som city-/storstadslogistiken vill lösa. Den klart största utmaningen är att motverka godstransporternas tillväxt i städerna genom ökad samordning. Det är lättare sagt än gjort. Dagens prognoser pekar på en ökning av godstransporterna med närmare 60 % fram till år 2030. I städerna är andelen transportfordon cirka 10-18 %, men dessa står för 40 % av de totala utsläppen.

Starka incitament – men ganska lite action

Sammantaget finns det därmed alla skäl att snabbt hitta smarta lösningar. Men hittills har de större städerna haft svårt att komma till skott. I Stockholm gjordes för ett tiotal år sedan en satsning på samordnade godstransporter. Projektet kallades "Trendsetter" och var delfinansierat av EU.

Inom ramen för satsningen etablerades bland annat logistikcentraler i Hammarby Sjöstad och i Gamla Stan. Men det hela rann ut i sanden. Senare beslutade Stockholm Stad att satsa storskaligt på en samordning av distributionen till stadens mottagande enheter och verksamheter.

Projektet fick ganska stor uppmärksamhet men även detta rann ut i sanden när det blev politiskt regimskifte några år senare. Därefter har det gjorts olika satsningar i lite mindre städer. Ett exempel är hur Linköping har inom ramen för SAMLIC (Samdistribution med Lastbil i City) samordnat distributionen i stadskärnan och på så vis ökat lönsamheten för stadens handlare och samtidigt reducerat miljöbelastningen. Framgången beror på att handlarna, transportörerna och staden har haft ett nära samarbete där fokus har varit att öka lönsamheten. Några av effekterna var en femtioprocentig ökning av fyllnadsgraden i lastbilarna, en minskning



av antalet leveranser/stopp med 65% och en halvering av antalet körda mil. Att storstadslogistiken behövs och gör nytta är det ingen som ifrågasätter. Däremot stupas olika satsningar ofta på att det saknas en tydlig huvudman med den uthållighet och långsiktighet som krävs.

Kommunerna går från ord till handling

I den kommunala sektorn har logistiksamordningen kommit ganska långt. Ett uppmärksammat exempel är den så kallade Ystad-Österlenmodellen.

Det är kommunerna Ystad, Simrishamn och Tomelilla som har tagit initiativet till att gemensamt upphandla en transportör som tar ansvar för kommunernas distribution av livsmedel till sammanlagt 124 kommunala institutioner. Numera lägger mottagarna själva sina beställningar på nätet och de beställda livsmedlen levereras från en gemensam distributionscentral varifrån de transporteras enligt en välplanerad rutt som utgår från när mottagarna vill ha sina leveranser och hur långa stoppen är på varje plats.

Effekterna av den nya modellen syntes snabbt. Med de nya samordnade leveranserna minskar antalet stopp från ca 26 000 per år till ungefär 8 000 per år, vilket är en minskning med 70 procent.

> *Med de nya samordnade leveranserna minskar antalet stopp från ca 26 000 per år till ungefär 8 000 per år, vilket är en minskning med 70 procent.*

Antalet körda kilometer har minskat ännu mer, från drygt 26 000 till ca 7 000 kilometer. Med den ökade samordningen har bilarnas fyllnadsgrad ökat rejält samtidigt som leveransprecisionen blivit mycket bättre.

Kommunernas egna beräkningar visar att de välplanerade leveranserna frigör närmare 5 000 mantimmar per år, vilket ger ett resurstillskott i verksamheten. Man kan naturligtvis invända att Ystad-Österlenmodellen inte är storstadslogistik, men i grunden baseras den på ett liknande tänk och bidrar till att lösa problem som har att göra med framkomlighet, trängsel och klimatutsläpp. Efter införandet av Ystad-Österlenmodellen har ett stort antal svenska kommuner påbörjat liknande satsningar som väntas bära frukt de närmaste åren.

Utblick mot Europa

Gör vi en utblick i Europa så finns det många andra positiva exempel. Bland annat staden Nijmegen i Holland och Lucca i Italien.

I Nijmegen har en privat organisation bildats – Binnenstadservice – och fått i uppdrag att öka framkomligheten och förbättra luften i stadskärnan. Pådrivande bakom satsningen är de lokala butiksinnehavarna som i sin tur får ekonomiskt stöd

från lokala myndigheter. Binnenstadsservice har blivit så pass framgångsrika att konceptet redan har spridits till 11 andra holländska städer, bland annat Rotterdam och Maastricht.

Luccaport

I den Norditalienska staden Lucca är det krav på utsläppsbegränsningar som har drivit på utvecklingen. Det bor 85 000 personer i staden varav 8 000 i stadens historiska kärna. I stadens gamla kärna finns även ett tusental butiker och restauranger som ska försörjas med varor av olika slag.

Sedan 2002 har stadens myndigheter utvecklat ett antal projekt under samlingsnamnet "Luccaport" och med målet att förverkliga visionen om en hållbar stadskärna. Numera tillåts godstransporter enbart vissa tider och enbart elfordon får leverera i stadskärnan.

Samlastning sker vid en gemensam terminal och även returhanteringen från stadskärnan sker med tuffa krav på effektivitet och samordning.

Men trots goda erfarenheter och tydliga effekter i form av lägre kostnader och minskade utsläpp stannar många projekt på pilotstadiet.

Av forskningen på området att döma är orsakerna flera. Samhällets aktörer är i många fall passiva och framgångsrikt genomförande kräver att flera aktörer ser den gemensamma nyttan och samarbetar – samhället, det lokala näringslivet och transportörerna.

Färdplan för citylogistik

För att svara upp mot behovet av bättre storstads- och citylogistik har organisationen Forum för innovation i transportsektorn tagit fram en **Färdplan för citylogistik**. Denna färdplan är en rapport som sammanfattar hur nästa steg kan tas i arbetet för att på kort, medellång och lång sikt nå det övergripande målet att uppnå en attraktiv stad. En attraktiv stad har identifierats som hållbar utifrån ekonomiska, miljömässiga och sociala perspektiv. I arbetsgruppen bakom rapporten finns representanter för näringslivets större företag såväl som från akademi och berörda myndigheter.

Bakom Forum för innovation i transportsektorn står transportbranschens aktörer och intressenter vars gemensamma ambition är att verka för effektiva transporter.

Medlemmar är Västra Götalandsregionen, Luftfartsverket, Sjöfartsverket, Trafikverket, Energimyndigheten, VINNOVA, Transportstyrelsen, AB Volvo, Scania CV, Bombardier, Stena, Vattenfall, NCC, Ericsson, SAAB Group, Green Cargo, DB Schenker, ICA, SSAB, Jernhusen, Göteborgs Hamn, SL, Keolis, SWEDAVIA, VTI, Rise, Transrail, Lunds Tekniska Högskola, Luleå Tekniska Universitet, Wärtsilä, Volvocars, Chalmers samt KTH. ■

Outsourcing 2.0

Egentligen är outsourcing ett konstigt ord. Vad det handlar om är ju antingen traditionellt leverantörssamarbete eller mer kvalificerade, långsiktiga samarbeten baserade på nära samarbete kring planering och genomförande.

Men eftersom outsourcing i begynnelsen kom att representera enklare aktiviteter som företag och organisationer valde att "lägga ut" för att sänka kostnader, öka sin handlingsfrihet och kraftsamla på det som definierades som kärnverksamhet, så kan det nu finnas skäl att tala om Outsourcing 2.0.

I en färsk studie från konsultföretaget KellyOCG beskrivs "Six key trends in outsourcing". Sammantaget pekar dessa trender på att det skett en enorm utveckling under de senaste femton-tjugo åren.

För det första slår rapportförfattaren Dominic J Asta fast att outsourcing idag är moget. 8 av 10 företag som outsourcar en viss aktivitet eller funktion har gjort så i tio år eller mer. Och vad viktigare är: outsourcing handlar inte längre bara om kostnader.

Nu är ofta strävan att bli snabbfotad, "agile" och att med flexibilitet kunna anpassa verksamheten till en varierande efterfrågan, faktorer som rankas högre än pris. Dessutom är innovationsförmåga en mycket viktig faktor. Genom att outsourca kan företag dra nytta av sin outsourcingpartners investeringar i forskning och kompetens, och leverera mer innovativa varor och tjänster.

I en annan studie från International Association of Outsourcing Professionals (IAOP Survey) framgår att 80 procent av de tillfrågade anser att de främsta skälet för att outsourca är att förbättra sin egen affärsmodell och prestationsförmåga. Pris är för dessa inte den främsta faktorn vid val av partner utan priset kommer först i andra eller tredje hand.

Outsourcing blir allt mer strategisk och berör kärnverksamheten

Allt fler enkla arbetsuppgifter utförs som bekant av datorer. Följden blir att många av de uppgifter som tidigare flyttades till lågkostnadsländer därmed har automatiserats. Och den kompetens som behövs för att utföra kvarvarande uppgifter kostar ungefär lika mycket oavsett var de utförs. En följd av detta är exempelvis att outsourcing av mer kvalificerade IT-tjänster i högre grad görs på hemmamarknaden snarare än på lågkostnadsmarknaderna (Gartner 2013).

En ytterligare trend som framhålls av KellyOCG är att outsourcing växer allt mer inom komplexa, strategiska funktioner. Fortfarande är det finans/redovisning, IT samt HR som outsourcas mest, men växer starkt gör även CRM och liknande marknadstjänster samt inköp och logistik.

Ökad integration och högre kompetens

I takt med att innehållet i det som outsourcas blir mer strategiskt och komplext ställs det krav på nya samarbetsformer: mer partnerskap, tajt integration och en hög grad av transparens mellan parterna.

En följd av den här utvecklingen är även att allt fler högutbildade och högkompetenta personer söker sig till arbetsgivare inom outsourcing – arbeten som numera många gånger bedöms som mer säkra och utvecklande i en tid när storföretagen allt snabbare förändrar sina organisationer. ■

NYCKELTRENDER I OUTSOURCING

1. Det handlar inte längre i första hand om kostnad
2. Lokal outsourcing ökar
3. Outsourcing blir allt mer funktionell
4. Outsourcing ökar hos medelstora företag
5. Outsourcingföretag och deras kunder konkurrerar allt mer om samma talanger
6. Strukturer och processer i outsourcingsamarbeten blir mer formella.

I fri översättning från "Six Key-trends in Outsourcing", KellyOCG, 2014.

TA KONTROLLEN ÖVER DINA INKOMMANDE VARUFLÖDEN

KONTAKTA OSS PÅ
08–729 88 50
SÅ BERÄTTAR VI MER!

HAR DU KONTROLL?

Kontroll över inkommande leveranser är en av de mest kraftfulla, ännu outnyttjade verktygen för att uppnå både betydande kostnadsbesparingar och visibilitet i din supply chain. Memnon Apport Inbound är en modul framtagen för att hjälpa våra kunder att på ett enkelt sätt ta kontroll över sina inkommande flöden.

Modulen är lätt att både implementera och administrera. Dessutom vet vi att du kommer sänka dina kostnader och avsevärt förbättra leveransprecisionen på dina inkommande transporter.

www.memnonnetworks.com/inbound

memnon NETWORKS

Memnon Networks AB grundades 1997 och är Nordens marknadsledande aktör inom Transportadminstration (TA). Företaget erbjuder det webbaserade TA-systemet Memnon Apport, som samlar all transportadministration på en plats och därigenom gör det möjligt för både transportörer och transportköpare att effektivisera sin supply chain.

Trender i logistiken:

Vart är vi på väg?

”Vart är vi på väg?” är en intresseväckande och för all del viktig fråga att ställa sig inte bara i populära TV-program. På konferensen ”Logistik & Transport” vill vi ställa den frågan och försöka komma upp med idéer och hypoteser om möjliga svar. Vi vill uttrycka oss så det blir relevant för beslutsfattare på företag och organisationer som arbetar med varuflöden att investera sin tid i att delta på konferensen.

Av Pär Sandström

Nyttan för beslutsfattare, av att reflektera över vart är vi på väg, är att få lite mer beredskap för att kunna anpassa sig till förändringar och även att gripa nya affärstillfällen i flykten. Sen vet vi ju med stor säkerhet, att det vi förväntar oss inte händer, utan det blir ofta helt osannolika saker som sker.

Det är nog själva reflektionen över möjliga framtida scenarios som gör att du som beslutsfattare är mer beredd och kan ligga snäppet före dina konkurrenter. Som "logistiknördar" har vi en tendens att bli lite närsynta, sätta oss själva i centrum och diskutera frågor som om allt här i världen handlar om logistik. Det gäller att komma ihåg att logistik inte har något värde i sig, utan är en del av en industri, ett företag, ett flöde – privat eller offentligt – som syftar till att utveckla företag, samhällen och för det mesta att därmed göra världen bättre.

”Mat & Potatis”

Logistik, förresten, vad menar vi egentligen? Begreppet har gått från logistik till materialadministration, till supply chain, till supply chain management, till demand chain osv. Engelskans "logistics" används lite mer som materialhantering, än vad logistik på svenska står för, eller?

Vårt konferenskoncept "Logistik & Transport" gör ju inte saken lättare. Det är lite som att säga "mat & potatis". Jag menar; transport är en självklar del av begreppet logistik, inte ett tillägg. Men det vore osedvanligt korkat att byta namn på ett vinnande koncept. Så ordet logistik får väl guppa med som en kork på den akademiska begreppsutvecklingens gungande ocean och vara en semantisk fyrbåk för vad vi önskar fylla ordets innehåll med.

Trender i logistiken?

Reflektion över vart logistiken är på väg kräver att vi funderar över vart världen är på väg. Klokare människor än undertecknad har gjort denna reflektion till en heltidsprofession så det kan tyckas vara något övermaga att ge sig på detta. Å andra sidan verkar ju ingen annan heller riktigt kunna prognosticera med särskilt stor säkerhet. Det är ju som bekant "väldigt svårt att sia, speciellt om framtiden".

Trend: ekonomisk maktförskjutning mot öst

"Man kan låna av släktingar ett tag men förr eller senare tar det slut".

Ett tydligt fenomen är en ekonomisk kraftfältsförskjutning österut. Kinas BNP har snabbt vuxit till mer än hälften av den amerikanska och Kinas tillväxt är 5 procentenheter högre. Den västerländska ekonomin baseras på konsumtion och den österländska på produktion. Den amerikanska konsumtionen baseras delvis på i öst lånade pengar, där US dollarn är den tongivande valutan. Hur uthålligt är detta. Man kan väl inte låna hur länge som helst? Och blir inte kinesernas kommande generationer snart lika bortskämda som vi i väst och vill konsumera sig lyckliga?

Vi ser en ökande ekonomisk utjämning som gör att det inte längre är lika självklart att öst syr t-shirts åt väst. Snart är det kanske tvärtom?

Kan detta innebära att produktion flyttar tillbaka till väst och de globala transportflödena minskar, utjämnas eller byter riktning. Samtidigt ser vi en ny våg av automation som bryter ut som ett svar på nya konkurrensförhållanden.

> *Vi ser en ökande ekonomisk utjämning som gör att det inte längre är lika självklart att öst syr t-shirts åt väst. Snart är det kanske tvärtom?*

Trend: Låg ränta, men hästen är trött

Ett annat fenomen är den låga räntan. Våra nuvarande räntenivåer är mer anpassade för recession, än för länder med önskan om tillväxt över 2 procent. Den låga räntan är ju en av statens valda metoder för att stimulera investeringar, i syfte att skapa arbetstillfällen. Räntenivån beror ju på en oförmåga, eller ovilja om man så vill, att investera i nivå med avkastningskrav på kapitalet. Vilket i sin tur är kopplat till att produktivitetsökningarna är obefintliga eller mycket låga.

En sak vi dock kan vara helt säkra på är att över tiden kan tillväxten inte vara väsentligt högre än produktivitetsökningen. Också detta pekar på att automation inom logistik och produktion bör öka i paritet med ambitionen om ökad produktivitet. Man kan fundera på om inte låg ränta utan produktivitetsutveckling är som att ge arsenik till en trött häst; det har en kortvarigt positiv effekt men ganska snart klingar effekten av. En annan effekt av den låga räntan är att den skulle kunna undergräva ambitionen till kapitalrationalisering, eftersom kapitalet inte kostar lika mycket som

tidigare då räntan var högre. Men jag tror inte att så är fallet eftersom stora lager också driver stora kostnader i form av yta, svinn, energi, obsoliditet etc. Meningarna går isär om hur dagens ränteläge faktiskt påverkar oss idag, så effekterna av en framtida räntehöjning – när det nu sker - är ännu mer svårbedömd. Klart är att inte blir det lättare att hitta pengar till infrastrukturinvesteringar om kapitalet blir dyrare.

Trend: Kunskapsförsprånget äts upp

Ytterligare en underliggande faktor till förändrade förutsättningar är att västs kompetens och kunskapsförsprång är på väg att ätas upp. Ekonomen och författaren Dambiosa Moya visar med en OECD-rapport "att under de 327 år som USA har funnits är det första gången som nästa generation kommer att vara sämre utbildade än den föregående". Andra färska rapporter visar att bl.a. Sverige bygger upp en grupp av lågutbildade pojkar. Och detta samtidigt som många tidigare utvecklingsländer krymper gapet från andra hållet med bättre utbildningar.

Logistik & Makt

På Logistik & Transportkonferensen höjer vi blicken och betraktar just dessa övergripande globala faktorer och vi vill försöka förstå vilka effekter de har för vår logistik, industri, näringsliv och välstånd. I år har vi ett inledande seminarium som vi kallar "Logistik & Makt". Där vi vill föra en diskussion om makt och ansvar, om vem som har makt, om vem som kommer att få makt och om fördelning av makt är rimlig. Vi vill diskutera vad dessa underliggande faktorer får för konsekvenser för svenskt näringsliv och hur de logistiklösningar kan komma att se ut som följd av utvecklingen. På ett annat seminarium som vi kallar "Logistik & Produktion" kommer vi att diskutera fördelar med behovsstyrda försörjningskedjor, vad som är väsentligt att ta hänsyn till vid utformning, implementering och drift. Och vi kommer att diskutera hur detta påverkar effektivitet, produktivitet och möjlighet till små serier i lokal produktion.

Trend: Klimat och energi allt viktigare

Klimat- och hållbarhetsfrågan är en faktor som får allt större betydelse. Frågan påverkar på olika sätt; dels genom att allt flera blir medvetna om att detta är en avgörande fråga för mänsklighetens fortlevnad, dels genom att det skapar en rad affärsmöjligheter och dels genom att lagar och regler driver utvecklingen. Tillgång till energi är en annan faktor som påverkar oss kraftigt. Vi är på väg att passera "peak oil". Om detta debatteras livligt och verkar vara en debatt med många semantiska förtecken. Men även om det skulle vara en bit kvar till "peak oil" så kanske frågan snarare är om planeten tål att vi eldar upp allt vi hittar.

Hållbar Logistik

På seminariet "Hållbar Logistik" diskuteras om inte utvecklingen mot långsiktigt hållbar logistik driver fram ny affärslogik. Det kan nog vara en typisk "höna och ägg frågeställning". Kanske är det så vi måste vara väldigt innovativa för att hitta ny affärslogik för att göra verkliga framsteg inom hållbarhet.

Trend: Digital evolution
Ett fenomen som har ett kraftigt genomslag i stort sett allt vi gör är den digitala utvecklingen. Många faktorer verkar spela in; dels ökar processorkapaciteten/beräkningskapaciteten exponentiellt, dels ökar minneskapaciteten, dels ökar integrationen mellan nät, system, maskiner, komponenter etc. Dessutom ökar kompetensen när fler personer har bredare och djupare kunskap, och dels verkar det vara fler personer som letar och finner kopplingar mellan de tekniska framstegen och affärsmässig utveckling.

Logistik & ny teknik På seminariet "Logistik & emerging technologies" diskuterar vi hur digitaliseringen av vår värld har gått från att vara något som "IT-folk" sysslade med till att bli en av mänsklighetens i särklass mest omvälvande förändringar. Om två år kommer vi kanske att se produkter och tjänster på marknaden som vi idag skulle betrakta som science fiction. Det handlar om begrepp som: Big Data, Consumer Intelligence, Social Science, Data Visualization, Mobile Research, The Future Consumer, The Future Researcher, Predictive Analytics etc.

Logistik & Säkerhet
En annan effekt av det digitala fenomenet är den juridiska och säkerhetsmässiga. Den gamla tidens brott handlade normalt om att med våld i en eller annan form tillgripa kontanter. Den nya trenden är tydlig, brottsligheten hittar nya vägar i det kontantlösa samhället. Kapade identiteter är vardagsmat och bedrägerierna ökar. Finns det någon gräns för vilka brott vi medborgare och företag kan utsättas för? Vad gör Polisen och hur hänger juridiken med? Hur skall företagen agera, hur säkrar de sin del i kedjan och sker det något samarbete? Vilken kunskap är viktig, och varför, när utvecklingen går så snabbt? Hur resonerar teleoperatörer, betallösningsföretag och digitala handelsplatser? Här finns en rad frågor att besvara. Vi ser ett "bedrägligt hjul", det vill säga hela processen.

”Mötet med konsument har ibland kallats ”sanningens ögonblick”, där avgörs produktens vinna eller försvinna. Att ”äga” detta berömda ögonblick har varit detaljistens trumfkort.

Trend: Digital distribution
Den digitala revolutionen har också en kraftig effekt på distributionslösningar och affärsmodeller. Borta är tiden då man kunde "lita på" att en grossist var en grossist, ett företag som säljer stora partier till återförsäljare/detaljister som troget köpte av grossisterna och sedan sålde vidare till konsument. Mötet med konsument har ibland kallats "sanningens ögonblick", där avgörs produktens vinna eller försvinna. Att "äga" detta berömda ögonblick har varit detaljistens trumfkort. Nu är det mycket mer komplicerat att avgöra när sanningens ögonblick uppstår. Kan vara i butik. Kan också vara framför datorn. Eller kanske är det vid överlämningstillfället då distributören träffar konsumenten. Hur smart är det då att överlämningen sker i en överbelamrad ICA-butik av en stressad expedit?

Utvecklingen med multipla distributionskanaler, "multikanal", kommer att vara ett av Logistik & Transports återkommande teman. I år har vi kallat det "e-handel; vår tids Klondyke". Och nog flödar pengarna inom e-handel i allt stridare strömmar. Frågan är

kanske vem som kan tjäna pengar på e-handel över tiden. Bland annat detta kommer vi att diskutera. Förresten tror jag att begreppet e-handel inom några år kommer att låta lika mossigt som yuppienalle eller bakmaskin…

Trend: Komplexa samarbeten

"Focus on your core business" är ett välkänt managementuttryck för den gamla sanningen "skomakare bliv vid din läst". Kanske är det en sanning som fortfarande gäller. Diversifiering kontra fokusering verkar dock gå i cykler, men vad som tycks bli allt tydligare är samarbetet längs hela logistikkedjan. Förmågan att hitta synergier med andras flöden och bygga kontaktnät verkar vara helt avgörande för att få fram logistiklösningar i världsklass. Här finns en tydlig trend bland de mest framgångsrika företagen, som utvecklar sin förmåga att samarbeta med andra företag, andra flöden och över olika transportslag. Vikten av detta syns med all önskvärd tydlighet då man utvecklar intermodala flöden. Man kan välja ut de vassaste bolagen inom varje transportslag men avgörande för kvalitet, produktivitet och effektivitet är förmågan att få dem att samarbeta. Och den viktigaste delen av kedjan är punkterna där de olika länkarna möts – de intermodala noderna. Bra funktion och kvalitet i de intermodala punkterna möjliggör skapandet av nya logistiklösningar, där de olika transportslagens speciella egenskaper utnyttjas på ett optimalt sätt, utan att mervärdet "äts upp" av det extra steg som noden utgör. I klassisk logistiklära har man ofta hävdat att den optimala logistiklösningen är när en obruten lastbärare går i en obruten bana från A till Ö. Men hur ofta är det möjligt? Modern logistik går mera ut på skicklighet att få komplexa lösningar med komplexa samarbeten att fungera utan att tappa verkningsgrad. Då är funktion och kvalitet på de intermodala noderna nyckeln till framgång.

Logistik och intermodala lösningar

På seminariet "Logistik och intermodala lösningar" har vi tagit fasta på paradoxen mellan fokus på enkelhet/kärnverksamhet och den komplexitetsdrivande samverkanstrenden mellan olika flöden och olika transportslag. Specifikt ställer vi frågan om möjligheten att bättre använda den underutnyttjade sjöfarten. Vad krävs för att vi ska flytta volymer från bil till båt och för den delen tåg? Hur kommer det sig att så stora volymer går på bil från norra Tyskland till Göteborg och Oslo, när detaljhandelsföretaget Jula kostnadseffektivt kan nyttja en tågpendel det korta avståndet mellan Göteborg och Falköping, för vidare transport till Skara. En del av svaret ligger i de intermodala nodernas funktion och kvalitet.

Så vart är vi på väg? Kanske leder den digitala evolutionen och den globala kommunikationen till en spelplan vi inte ens kan föreställa oss. Kanske blir det en mer stegvis utveckling där vi följer tangentens riktning och vi får mer av vad vi har idag fast lite snabbare, lite effektivare, lite smartare.

Men en sak är säker: den som vet mest vinner! ■

Logistik & Transport genomförs i Göteborg den 7-8 maj.

KRAV KOSTAR

Av Jon Kihlman

Svensk offentlig upphandling omsätter någonstans mellan en halv till en biljon kronor varje år (dvs 500-1000 miljarder kronor). Det är ofantligt mycket pengar. Det är en nationell angelägenhet att samlade utgifter i den storleksordningen hanteras så bra som möjligt.

Enkelt uttryckt innebär det att skattebetalare har berättigade krav på att upphandlande myndigheter tillförs ett så högt värde som möjligt i utbyte mot vad de betalar. I privata bolag har aktieägare och andra intressenter precis samma berättigade krav beträffande bolagens inköpsverksamhet.

Jag arbetar en hel del med offentlig upphandling. Eftersom mina uppdragsgivare oftast inte har vunnit upphandlingen, blir min bild av upphandlingsverksamheten måhända en aning skev. Jag får se mer än min beskärda del av upphandlande myndigheters misstag. Några av dem förtjänar att lyftas fram, eftersom de är exempel på ett grundläggande misstag som begås av såväl offentliga som privata inköpare: Antagandet att krav inte kostar.

Värdering av kvalitet

I en upphandling baserades utvärderingen av leverantörernas anbud på dels pris, dels kvalitet. Anbudsgivarnas kvalitet poängsattes i fem kategorier och kunde i varje kategori ge mellan en och fem poäng. Varje sådan poäng var värd 400 kr vid utvärderingen av anbuden. En leverantör som fick fem poäng (utmärkt) hade således 400 kr till godo i relation till en som bara fick fyra poäng (mycket bra). Det kan i och för sig vara svårt att skilja något som är "utmärkt" från något som bara är

Jon Kihlman, advokat och specialist inom avtalsrätt.

"mycket bra". Det kan också vara värt att fråga sig om inte "mycket bra" räcker. Det huvudsakliga problemet med konstruktionen är emellertid värderingen. Det vinnande anbudets pris var nämligen knappt 100 kr, medan priset i det anbud som kom tvåa var knappt 50 kr.

Den vinnande leverantören fick 23 poäng i utvärderingen (tre "utmärkt" och två "mycket bra"). Den förlorande leverantören fick bara 21 poäng (en "utmärkt" och fyra "mycket bra"). Med beaktande av kvalitetspoängen, var således den förlorande anbudsgivarens anbud ca 750 kr högre än den vinnande anbudsgivarens. Mot bakgrund av avtalets historiska omsättning innebar det att den förlorande leverantören skulle ha förlorat även om dess anbud – mot all förmodan, men för att åskådliggöra värderelationen – hade inneburit att den dels gjorde jobbet gratis, dels betalade 32 miljoner kr i månaden till den upphandlande myndigheten. Det är inte självklart att skattebetalarna i den kommunen delar tjänstemännens värdering av skillnaden mellan "utmärkt" och "mycket bra".

Synska anbudsgivare

De flesta avtalsvillkor fördelar risker mellan parterna. Det ska göras på ett sätt som är ändamålsenligt, inte minst ur köparens perspektiv. Det är inget konstigt. Så länge ett villkor tillför värde, är det i princip ett bra villkor. Omvänt gäller naturligtvis att villkor som inte tillför värde, knappast är bra.

I en upphandling av ett avtal vilket som mest kan komma att gälla i fem år finns i de s.k. kommersiella villkoren – dvs. de villkor som ska bli avtalsinnehåll med den vinnande leverantören – en force majeure-klausul av tämligen vanligt snitt. Den har dock också ett särskilt tillägg, enligt vilket avtalsenliga konflikter på arbetsmarknaden aldrig är befrielsegrund. Enligt den "vanliga" force majeure-klausulen ansvarar leverantören för att som ligger inom dess kontroll och undgår bara ansvar vid händelser utanför dess kontroll. Tillägget påverkar därför bara ansvaret för sådant som leverantören inte har kontroll över och inte heller har möjlighet att undvika eller övervinna. Tillägget har följaktligen ingen inverkan på en leverantörs beteende under avtalsperioden.

Enligt de kommersiella villkoren kostar uteblivna leveranser 5 000 kr per tillfälle. Vid "upprepade förseelser" dubblas beloppet. Avtalet omfattar ca 400 tillfällen per dag. En "avtalsenlig arbetskonflikt" skulle således kosta leverantören 2 000 000 kr den

första dagen och 4 000 000 kr varje följande dag. Avtalet omsätter f.n. ca 40 000 000 kr per år.

Det är naturligtvis omöjligt att förutse om leverantörens åtagande under de kommande fem åren kommer att påverkas av någon arbetskonflikt – avtalsenlig eller inte. Det är naturligtvis också omöjligt att förutse om en sådan konflikt kommer att bli långvarig. Redan efter någon dag kommer emellertid en sådan konflikt att radera ut leverantörens tänkta marginal av avtalet. I praktiken innebär det att anbudsgivarna inför sin prissättning måste gissa om det blir några "avtalsenliga konflikter" och gissa hur omfattande de i så fall blir och sedan lägga resultatet av sina gissningar till priset för själva leveransen. En av anbudsgivarna värderade risken för att en sådan konflikt skulle inträffa till 50 procent av priset för den egentliga leveransen och höjde följaktligen på grund av tilläggsbestämmelsen priset i sitt anbud med 50 procent.

Kostnaderna för den egentliga leveransen är relativt enhetliga. Upphandlingen kommer därför förmodligen att vinnas av den leverantör som är mest optimistisk beträffande frånvaron av arbetskonflikter under den närmaste femårsperioden och som därför på grund av klausulen höjer sitt pris med ett lägre belopp än vad övriga anbudsgivare gör. Alla anbudsgivare måste emellertid i sina anbud värdera risken för framtida avtalsenliga konflikter på arbetsmarknaden. Alla anbudsgivare måste därför i sina anbud lämna ett högre pris än vad de skulle ha behövt göra om tillägget till force majeure-klausulen inte hade funnits. Det är inte självklart att skattebetalarna i de berörda kommunerna tycker att det är väl använda pengar.

Juridik och praktik

Den juridiskt relevanta frågan i de beskrivna fallen är enkel att ställa: Får upphandlingar utformas så här? Svaren kommer vad det lider, eftersom båda frågorna är föremål för prövning i domstol.

Den juridiska frågan är kortsiktig och inte särskilt intressant i ett större perspektiv. I det perspektivet är den relevanta frågan i stället – och motsvarande fråga är naturligtvis lika relevant för andra inköpsorganisationer – om det ens ligger i de upphandlande myndigheternas intresse att upphandlingar görs med krav eller villkor som verkar prishöjande utan att den som köper tillförs ett värde som svarar mot prishöjningen. Åtminstone vet nog skattebetalarna i de berörda kommunerna svaret på den frågan. ■

Lättpallen blir **LitePaq**

- **Låg vikt-låg fraktkostnad**
- **Hygienisk och insektsfri**
- **Återvinnes till kartong**
- **Kompletta transport-förpackningslösningar**

LitePaq
Transport Packaging

LitePaq AB
Zakrisdalsvägen 34
SE-653 42 Karlstad

Tel. 054-567466
www.litepaq.com
info@litepaq.com

”Visa mig hur du mäts så ska jag tala om vem du är”

Av Håkan Jöne

Håkan Jöne är ordförande i Logistikföreningen PLAN, region syd.

Som ingenjörer och tekniker vill vi gärna mäta och analysera händelseförlopp. Vi vill att beslut ska fattas baserat på välgrundade fakta. Detta att ”tycka” går egentligen mot allt det vi jobbar för och vi är medvetna om att kännande och tyckande har orsakat många katastrofala beslut i historien. Men just idag tänker jag bortse från detta och ha åsikter om något jag tycker är en nyckelfråga. Vikten av att mäta rätt saker.

Jag har de senaste åren med viss frustration följt debatten om hur införande av Lean och ökad mätning stjäl viktig vårdtid från de redan hårt ansträngda sjukvårdsresurserna. Det är inte svårt att hitta insändare och debattartiklar från upprörda överläkare som beklagar sig över hur de tvingas sitta på ”infantila” Lean-spel när de borde vara ute i verkligheten och bota sjuka.

Det jag har svårast att förstå i hela debatten är hur man inom sjukvården kan bli så upprörd över en filosofi vars innersta innebörd är att identifiera kundernas upplevda nytta och bara göra det utan slöseri. Jag antar att en del av förklaringen är de konsulter som har varit med på vägen och att det har uppstått en del ”kommunikationsproblem”.

Jag dristar mig så långt som att säga att de konsulter, administratörer och politiska högdjur som varit inblandade i de senaste årens förändringsagenda får ta en stor del av ansvaret för detta.

Förändringsmotstånd i vården

Behoven i vården kan inte jämföras med industrins. Vi måste förstå att kundnyttan är mycket svår att mäta och om vi då i ren desperation börjar mäta det som går att mäta så gör vi bara ont värre. I det hänseendet så har läkarna rätt. Vi måste lägga en mycket större energi på att ta fram mätetal som speglar den sjukvård vi som patienter vill ha. Eller som fysikern och logistikgurun Eli Goldratt har uttryckt det: ”Visa mig hur du mäts så ska jag tala om vem du är.” Men läkarna och övrig sjukvårdspersonal är inte utan egen skuld i detta. Det finns rapporter som pekar på att det finns ett stort allmänt motstånd mot förändring inom läkarkåren (t.ex. ”Mätning av implementeringen av Lean inom sjukvård”, Karoline Malmberg och Robert Jallinder 4/14/2012). Och det är väl

inte utan att jag som lekman upplever hierarkin inom sjukvården som något konservativ.

Saknas kundfokus

Jag har av olika anledningar tyvärr varit tvungen att spendera alldeles för mycket tid de senaste åren i närhet av sjukvården. Lika imponerad som jag blir av enskilda individers hängivenhet, kompetens, tålamod och närvaro lika upprört förbannad blir jag när jag konfronteras med den kollektiva oförmågan att behandla mig som kund. Det är tyvärr alldeles för många inom sjukvården som inte kan relatera till patienterna som kunder. De tycker helt enkelt innerst inne att jag ska vara glad som får vara där.

I mina ögon är detta den allvarligaste managementutmaning som sjukvården står inför och innan man hanterat den kan man inte hoppas uppnå några varaktiga förbättringar av relevans. Tyvärr är det få saker som pekar på att jag delar denna åsikt med sjukhusledningarna.

Behövs bättre upphandlingar

Ett annat område som har varit ett samtalsämne i många år är de offentliga upphandlingarna. Här är återigen effekter av samma problem som inom sjukvården. Eftersom det är besvärligt att tänka ut och mäta saker som på ett rättvist sätt speglar ett projekts lägsta "Life Cycle Cost" så mäter vi det vi kan mäta på ett enkelt sätt i stället. I de allra flesta fall så hamnar vi då på det kortsiktiga priset. Som entreprenör gör det mig frustrerad att veta att jag måste försöka lura systemet för att få jobbet då inga seriösa aktörer kan göra ett fullgott arbete för de prisnivåer som blir följden. (Se till exempel Computer Sweden, 2013-11-26, "Upphandlingsidiotin: De vill betala för att få vara med"). Som skattebetalare får jag ont i magen av att tänka på hur våra skattekronor behandlas. Sedan ett antal vårdskandaler upptäckts bland privata vårdgivare så tävlar numera politikerna i att formulera sig kring hur man ska begränsa vissa ägare med vinstsyfte inom vårdsektorn. Och det är väl bra så. Kanhända ska inte systemet se ut som det gör, vad vet jag? Det jag dock kan notera är att allt fokus tycks hamna på ägaren och orimligt lite fokus på upphandlaren. Hur har upphandlingarna gått till som tillåter leverantörer med varierande kvalitet? Vad mäts och följs upp? Vilka är upphandlingskriterierna? Speglar dessa den verkliga kundnyttan? Man blir ju nyfiken. Självklart behöver vi lagen om offentlig upphandling. Den transparens som den ger är en viktig pusselbit för att hålla borta vänskapskorruption och öka möjligheten för nya och små företag att etablera sig. Men så länge vi inte har förmågan att se längre än näsan räcker och incitamentssystemen inte bygger på långsiktighet blir den knappast något mer än rundningsmärke för irriterade tjänstemän och smarta jurister.

Men då frågar sig vän av ordning: Tänker han bara klaga eller har han en lösning på problemen?

Nej, jag har inte någon lösning och det är en del av min poäng. Det är svårt att tänka igenom och definiera kundnytta och det tar tid. Ibland tror jag att vi inte ens inser vilka som är kunderna. Att få till ett naturligt arbetssätt där avvikelse kontinuerligt identifieras, analys av grundorsaken görs och korrigerande åtgärd genomförs är det svåraste av allt. ■

Thule Group minimerar sina lager med iPlanner

Thule Group tillverkar sina välkända takboxar i Neumarkt, Tyskland. Hela produktionen är kundorderstyrd och målsättningen är att enbart tillverka boxar som kan skeppas till kund direkt. Tidigare utfördes produktionsplaneringen med Excel, vilket var både tidsödande och krävde ganska stor kunskap hos planeringspersonalen.

Automatisk orderhantering

För att förbättra planeringsprocessen påbörjades en implementering av ett nytt planeringsverktyg i februari 2013. Nu ett drygt år senare syns en rad positiva effekter. Thule valde mjukvaran iPlanner från InSync. Med den mjukvaran planeras alla ordrar till stor del automatiskt utifrån faktiska beställningar i hela nätverket av återförsäljare.

Effektiv implementering

- Vi hittade ingen annan mjukvara som kunde lösa våra planeringsbehov så effektivt och utan anpassning. Eftersom vi hade anlitat Optilon som konsulter för andra implementeringar så var det ett enkelt val, säger Henrik Wiese, projektledare i Thule Group och tillägger att den nya mjukvaran gör det möjligt för fabriksledningen att analysera kapacitetsbehov och simulera produktionen i förhållande till olika scenarios. ■

THULE GROUP

Thule Group är en världsledande tillverkare av produkter som gör det enkelt att transportera saker på ett säkert och enkelt sätt. Verksamheten har fyra produktsegment: Outdoor, Bags, Towing, Trailers och har 3 400 anställda vid ett femtiotal produktionsanläggningar och säljkontor världen över.

Alltid ett steg före, oavsett vad som finns i ditt lager.

Reservdelar, e-handelsvaror eller livsmedel? Vad som finns i ditt lager är egentligen inte så viktigt. Om det är manuellt eller automatiserat har heller ingen betydelse. När det gäller att maximera resultatet är det tillgången till rätt lagerstyrningssystem som räknas.

Med Astro WMS optimeras flödet in i, genom och ut ur lagret. Det betyder stärkta kundrelationer och ökad konkurrenskraft. Med Astro WMS får du tillgång till branschöverskridande erfarenhet och ett smart, skalbart och fullvärdigt lagerstyrningssystem som kontinuerligt uppgraderas för att möta framtida utmaningar.

Med Astro WMS faller bitarna på plats. Idag och imorgon.

www.consafelogistics.se/astrowms

Dynamiska förmågor i handeln

- insikter från akademin

Av Erik Sandberg

På institutionen för Ekonomisk och Industriell Utveckling, Linköpings Universitet, har vi under senaste åren haft ett antal forskningsprojekt som berört strategiska frågor för svenska handelsföretag. Forskningen har till stor del finansierats av Handelns Utvecklingsråd, HUR.

Erik Sandberg är Docent och arbetar på Linköpings Universitet, institutionen för Ekonomisk och Industriell Utveckling. Under de senaste åren har universitetet bedrivit en rad forskningsprojekt som berört strategiska frågor för svenska handelsföretag. Forskningen har till stor del finansierats av Handelns Utvecklingsråd, HUR.

Det är idag allmänt känt att svensk handel upplever en alltmer turbulent omgivning med ökad internationalisering och konkurrens. Kraven på kostnadseffektiva, rationella varuflöden blir allt tydligare, samtidigt som ökad anpassningsförmåga gentemot kunder efterfrågas. Nya affärsmodeller som bygger på innovation, flexibilitet och nytänkande krävs för att svenska handelsföretag ska kunna hänga med i konkurrensen.

För att kunna hantera denna utveckling behövs det som inom strategiforskningen kallas dynamiska förmågor (dynamic capabilities), vilket kan definieras som **"the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base"** (Helfat et al. 2007, sid. 4). Till skillnad från tidigare strategiteorier tar litteraturen om dynamiska förmågor fasta på att den lösning som idag verkar vara den bästa kanske inte är det imorgon. 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. Det är därför de mest framgångsrika företagen inte är rädda för att visa upp och redogöra för hur de arbetar och tänker - de vet att imorgon arbetar de på ett annat sätt.

Om man ser till de handelsföretag som vi på olika sätt studerat de senaste åren är behovet av dynamiska förmågor inget nytt för dem – tvärtom är det ganska enkelt för praktiker att inse och hålla med om detta. Vad som däremot verkar svårare, och som denna artikel efterlyser, är att verkligen följa defini-

Tabell 1: Exempel på statiskt vs dynamiskt tänkande

OMRÅDE	EXEMPEL PÅ STATISKT TÄNKANDE	EXEMPEL PÅ DYNAMISKT TÄNKANDE
Lågt pris vs service	Vi fokuserar på pris för det är det vad kunder vill ha.	Vi har historiskt jobbat med lågt pris, men vi utvärderar ständigt om vi ska bli mer serviceinriktade.
Marknadskanaler	Vi kombinerar butiker och e-handel då dessa brukar attrahera olika kundgrupper.	Vi använder oss av både butiker och e-handel, så länge olika kundgrupper attraheras och det är ekonomiskt lönsamt.
Utbildning	Vi brukar skicka våra nyanställda på kurs. För mer erfarna är det sällan aktuellt.	Vi ser kontinuerligt över behovet av kompetens och utbildar hela tiden personalen utefter det behov som vi ser framöver
Leverantörer	De flesta av våra leverantörer har varit med oss länge och våra inköpare känner dem väl. Våra leverantörer vet vad vi vill ha av dem.	Vi har många långsiktiga relationer med våra leverantörer där vi tillsammans utvecklar och förnyar vårt samarbete. Samtidigt bevakar vi en del potentiella, framtida leverantörer.

tionen i praktisk handling. Allt som oftast upplever jag att ledare inom svenska handelsföretag håller med om behovet av dynamiska förmågor på en övergripande nivå, samtidigt som man fortfarande resonerar statiskt kring många av företagets strategiska frågor. I tabell 1 ger jag några exempel på vanligt förekommande skillnader mellan statiskt och dynamiskt tänkande.

Dynamiska förmågor såsom de presenteras i teorin är förrädiskt enkelt – alla kan hålla med om att det finns ett behov givet definitionen, men trots 15 års forskning över hela världen saknas mer konkreta modeller och verktyg för att realisera den fina tanken. Till skillnad mot de strategiteorier som tidigare dominerade forskningen (tex. Porters marknadspositioneringsstrategi under 1980-talet och den resursbaserade teori som togs fram under 1990-talet) har praktiker ännu mycket lite hjälp av litteraturen kring dynamiska förmågor när de utformar sina strategier. Det saknas helt enkelt en operationalisering av dagens strategiteori, som såväl behövs givet den turbulenta omvärld vi lever i. Trots den dåliga guidningen från akademin måste företagsledare på allvar börja anamma uttrycket "vi lever i en dynamisk omvärld", och leda företaget utifrån detta. Detta innebär för många en förändring av ett rådande "mindset" hos många ledare inom handeln.

Dualiteter – en hjälp att tänka rätt

Ett sätt att ta sig från ett statiskt tänkande till ett mer dynamiskt är att identifiera och förstå inneboende dualiteter i företaget, även kallat paradoxer, dilemman eller dikotomier. Detta är grunden i en teoribildning som började utvecklas under 1980-talet av organisationsforskare för att belysa problematiken med att hitta och beskriva vad som egentligen avses med en effektiv organisation. I enlighet med ett dynamiskt tankesätt handlar effektivitet i en organisation inte om att hitta "en bästa lösning" som ska gälla för all framtid, utan snarare om att balansera olika ständigt inneboende intressekonflikter i företaget och dess försörjningskedja. Tabell 2 visar på ett par av de just nu mest tongivande dualiteterna inom svensk handel.

Tabell 2: Exempel på dualiteter i handeln

Dualitet	Kommentar
Standardisering vs kundanpassning av sortiment	Att hitta skalfördelar i inköp genom att begränsa variantfloran, samtidigt som lokala efterfrågevariationer och anpassningar ska kunna tillgodoses för att skapa ett kundvärde. Denna fråga blir allt viktigare ju mer företaget expanderar in på nya marknader, men problematiken finns även för många handelsföretag som enbart opererar i Sverige.
Standardiserade vs lokalt unika butikskoncept	Med ett hårt standardiserat butikskoncept blir butiksetableringsprocessen enklare, och många organisations- och driftkostnader kan hållas låga. Men precis som för sortimentet har lokala marknader olika förutsättningar och behöver anpassas med avseende på volymer, organisation, varupresentation och personal med mera.
Inköp från lågkostnadsländer vs flexibilitet	En klassisk fråga som behandlats mycket inom t ex logistikforskningen har varit balansen mellan inköp från lågkostnadsländer med långa ledtider och mycket lager jämfört med lite dyrare leverantörer närmare marknaden som kan erbjuda en bättre flexibilitet. Det mest omtalade exemplet är H&Ms vs Zaras affärsmodeller som exemplifierar denna dualitet.
Unika vs kombinerade marknadskanaler	Många handelsföretag har idag gått från att utnyttja en marknadskanal, t ex butiker, till att erbjuda försäljning också på andra sätt, framförallt e-handel. Detta har gjort att nya kundgrupper har kunnat tillgodoses, samtidigt som komplexiteten i försörjningskedjan har ökat. Exempelvis är det ur logistiksynpunkt en svår balansgång att inom ramen för samma lagerverksamhet kostnadseffektivt samtidigt hantera plockning och packning till butiker och privatpersoner. Transparens vad gäller information och returvaror är en annan aspekt som ökar komplexiteten.
Egna märkesvaror vs leverantörsägda varumärken	Andelen egna varumärken har länge varit en nyckelfråga för många handelsföretag där olika strategier kan observeras. Egna varumärken kan möjliggöra kostnadseffektiviseringar och bättre marginaler, samtidigt innebär det också nya utmaningar kring ansvar, styrning och ledning av försörjningskedjan. Exempelvis ökar behovet av kontroll och fokus på CSR-frågor (Corporate Social Responsibility).

På ett mer teoretiskt plan finns det fyra olika grundtyper av dualiteter, även kallat paradoxer, som kan vara intressanta att beakta (Smith & Lewis, 2011):

Lärande – Vid många förändringar behövs ny kunskap där gamla, befintliga kunskaper tidigare varit fullt tillräckliga. Ibland kan ny och gammal kunskap hamna i konflikt med varandra.

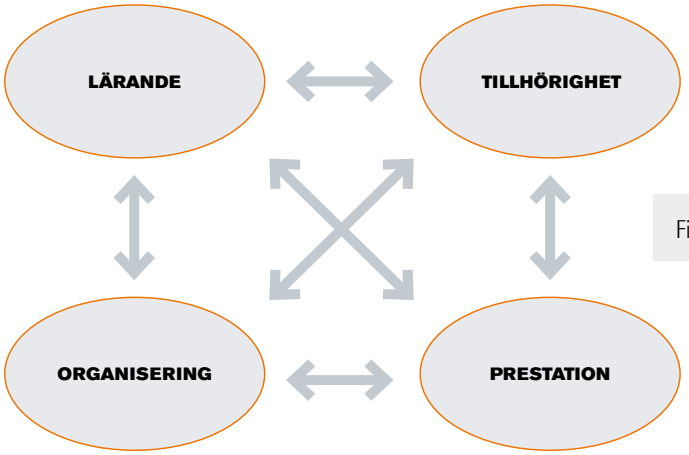
Tillhörighet – I alla organisationer, handelsföretag inkluderat, finns en spänning mellan individen och det kollektiva. I vilken utsträckning bör man låta individers intressen gå före helheten?

Organisering – Företagets organisering består av ett antal val där friheten för olika organisatoriska enheter eller funktioner balanseras mot hela företagets intressen.

Prestation – Företagets olika intressenter är också en källa till spänningar där ägarintressen exempelvis ställs mot kundens. En annan vanlig balansgång som diskuteras är den mellan ekonomisk lönsamhet och miljömässig hållbarhet.

Utöver dessa fyra grundtyper finns också naturliga spänningar dem sinsemellan, se figur 1. Till exempel finns en paradox i att satsa och investera i nytt lärande och teknik, samtidigt som ett bra resultat krävs nuvarande räkenskapsår (jmfr debatten med "kvartalsekonomi" vs långsiktigt ägande).

Hur tacklar man då dessa dualiteter? En metafor med en rorsman på ett fartyg har ibland använts för att beskriva detta. Rorsmannen har till uppgift att kontinuerligt parera önskemålet om en given kurs gentemot vind och andra omständigheter på fartyget.



Figur 1: Fyra grundtyper av paradoxer

En skicklig rorsman styr fartyget likt ett sicksack-mönster genom kontrollerade, små förändringar av kursen i samspel med väder och vind. Den mindre skicklige rorsmannen håller tjurskalligt samma kurs, utan att förutspå kommande förändringar i vinden eller andra omständigheter. Resultatet blir större, yvigare rörelser där fartyget tas från en kris till en annan.

Ett första steg mot ett mer dynamiskt förhållningssätt till företagets strategi är att klargöra vilka dualiteter som renderar de största spänningarna och problemen för företaget. Att explicitgöra dualiteterna är nödvändigt för att kunna ta ställning till olika tillvägagångssätt som hanterar dem. De fyra grundparadoxerna ovan, samt relationerna dem sinsemellan, kan fungera som en utmärkt karta i företagets strategiutveckling. Utifrån denna karta gäller det att hitta strategier och förhållningssätt som gör det möjligt att navigera fram företaget genom ständigt nya farvatten på ett bra sätt.

Slutord

Denna artikel har argumenterat för behovet av dynamiska förmågor i svenska handelsföretag och försökt påvisa nyttan av att tänka i termer av dualiteter för att uppnå detta. Som exempel har också några grundläggande strategiska utmaningar uttryckt i dualiteter också presenterats. Artikeln ger inga enkla svar på hur handelsföretag ska bli mer dynamiska, men erbjuder ett nytt verktyg för att förhålla sig till - och uttrycka – företagets nuvarande och framtida strategiska utmaningar. ■

Bli medlem!
www.plan.se
08-24 12 90

LOGISTIKFÖRENINGEN PLAN
KALENDARIUM

PLAN-konferensen
Inspiration, nätverk och lärande genom studiebesök, workshops och föreläsningar
8-9 april i Södertälje

Produktionslogistik Grunder - BSCM
Grundläggande utbildning som skapar förståelse och helhetssyn på planeringsprocessen i hela flödet - från råvaruköp till slutkund.

6-7 maj + 20-21 maj i Malmö

17-18 september + 1-2 oktober i Stockholm

Huvudplanering - MPR
Fokuserar på sälj- och verksamhetsplanering, distributionssystem, prognosteknik och lagerstyrning.

12-13 maj + 21-22 maj i Stockholm

Material- och kapacitetsplanering - DSP
Kursen behandlar processerna för materialstyrning och kapacitetsplanering, fördjupning i lagerstyrning samt leverantörsrelationer och inköp.

19-20 mars + 2-3 april i Stockholm

Detaljplanering - ECO
Ger bra struktur över principer och tekniker för utformning, planering och styrning av produktionsprocesser. Kursen hålls på engelska.

20-21 augusti + 3-4 september i Malmö

Strategisk verksamhetsledning - SMR
En fördjupning om hur samspelet mellan ett företags strategiska affärsplan och dess operativa verksamhet bör utformas. Kursen hålls på engelska.

26-27 november + 10-11 december i Köpenhamn

Lagerstyrning
Att utforma och arbeta med effektiva lagerstyrningssystem, prognostisering och styrning av lager.

12-13 november i Stockholm

CSCP-programmet
Ett heltäckande utbildnings- och certifieringsprogram framtaget av APICS. Ger ett brett perspektiv på Supply Chain området, såsom processer, flöden och värdeskapande genom hela värdekedjan.
7 dagar (2+2+3). Programmet ges på engelska.

Oktober i Köpenhamn

Plan är nätverket för värdeskapande flöden.

plan

Nya standarder effektiviserar byggbranschen

Sedan november 2012 har BEAst – Byggbranschens Elektroniska Affärsstandards – bedrivit projektet Effektivare varuförsörjning, med syftet att effektivisera varuförsörjningen till och inom byggarbetsplatser.

Projektet avslutades i januari i år och resulterade i en uppsättning standards och rekommendationer. Dessutom har en ny kollietikett tagits fram, liksom ett tydligt digitalt projektflöde från ritbord till byggnation.

Projektets syfte har var att genom nya arbetssätt och standards stötta branschens produktivitetsutveckling och bidra till ökad kvalitet, lönsamhet och hållbarhet. I de praktiska tillämpningar som hittills gjorts av medlemsföretaget Peab har stora effekter kunnat påvisas.

Utgångspunkten för projektet är att bristerna i dagens bygglogistik orsakar stora kostnader och att en effektivare varuförsörjning bedöms ge ett flertal positiva effekter. I ett första pilotprojekt har man konstaterat att dagens brister i bygglogistiken beräknas kosta branschen mer än sex miljarder kronor per år, vilket motsvarar cirka 2% av branschens omsättning. ■

Procordia, **Eldon**, **IKEA** and many others make their planning easier, smarter and more profitable with Optimity.
One single application to
Visualize, **Simplify** and
Optimize the entire
planning process.

Learn more at **www.optimitysoftware.com**

OPTIMITY
demand • supply • balance

Postnord Logistics Award belönar innovativ logistik för tolfte året i rad

För tolfte året i följd delades den 26 mars ”Postens logistikpris” ut – numera Postnord Logistics Award. Ett pris som under åren har etablerats som Nordens främsta logistikutmärkelse.

Denna gång blev det tyska detaljhandelsjätten Lidls svenska verksamhet som kammade hem priset i konkurrens med Ystad-Österlenmodellen, X-Sam och Peab genom sin tillämpning av branschstandards framtagna av BEAst (se artikel sid 33). Lidl fick priset för sitt unika logistikupplägg och hur det har införts och skapat framgångar även i Sverige.

Så här motiverade juryn de fyra finalisterna:

Lidl: Inom den svenska dagligvaruhandeln har Lidl ett helt unikt logistikupplägg. Logistiken är verksamhetens hjärta och utvecklas ständigt. Den är en möjliggörare för kostnadseffektivitet i alla led – korta ledtider, effektiv nyetablering, minimala lager, miljönytta och hög kvalitet.

Peab-BEAst: Peab har förändrat sin varuförsörjning och byggplatslogistik i grunden, vilket bidragit till högre kostnadseffektivitet, högre kvalitet och kortare byggtider. Peabs logistikförändringar har i BEAsts regi omsatts till branschstandards med en positiv påverkan på såväl kostnader, miljö och arbetsmiljö för hela byggbranschen.

X-Sam: Genom att samla alla aktörer i en bransch och utnyttja synergier och skalfördelar i deras distribution har X-Sam byggt upp ett effektivt, högkvalitativt och miljöanpassat distributionsnätverk baserat på 17 lokala samarbetspartners som oavbrutet mäts och utvecklas.

Ystad - Österlenmodellen: Tillsammans har Ystad, Simrishamn och Tomelilla kommuner gjort det som alla andra pratar om: samordnat leveranserna av livsmedel till sammanlagt 124 kommunala institutioner. Med en ny upphandlingsmodell och samordnade leveranser ökas effektiviteten i transportflödena och de totala transporterna reduceras kraftigt till nytta för klimat, arbetsmiljö och trängsel. ■

Vinnare genom åren:
2012 Envirotainer
2011 Nobel Biocare
2010 Volvo Cars
2009 IKEA
2008 Sony Ericsson
2007 H&M
2006 Danaher Motion
2005 AdLibris
2004 Dustin
2003 Svenska Spel
2002 Bergman & Beving

IPG:S MILJÖPALL

VÄRLDENS BÄSTA TRANSPORTLÖSNING

IP-GROUP KÖPER ERA TRÄPALLAR FÖR 100KR/ST*

MILJÖPALLEN VANN WORLDSTAR MED FÖLJANDE MOTIVERING:

IPG:s loop pallet is a cost-effective and environmentally friendly pallet that enables 40% cut in return transport costs, 40% reduction of carbon dioxide emissions, 40% more effective stackability, 40% more efficient storage, 40% reduced weight and 100% recycability and reusability.

Furthermore it`s transport friendly, suitable for racking (1000kg) and ergonomic. The unique design of the loop pallet with an adapted space between stacked pallets ensures that the needed number can be easily retrieved from the pile.

* Köp eller hyr vår miljöpall och få 100 kr/st i inbyte för era träpallar (A-pall).

IP Group
Intelligent Packaging

IP-Group AB
Västrevångleden 2 · 302 41 Halmstad · Sweden
Tel: 035-102480 · Fax: 035-127160
E-mail: info@ip-group.se · www.ip-group.se

THE 40% EFFECT
www.mrloop.se

Foto: Jula

Jula storsatsar på intermodalitet

Intermodala transporter är ett transporttekniskt begrepp som vi hört allt oftare under senare år. Innebörden är att ett gods kan transporteras i en transportkedja av olika transportslag. Det finns en allmän strävan i EU att öka användningen av intermodala transporter och därmed öka användningen av järnvägs- och sjötransporter och därigenom minska vägtransporterna.

Men EU:s strävan till trots så har vägtransporterna fortsatt att öka, och intermodaliteten har lyst med sin frånvaro. Några undantag finns. Ett är butikskedjan Jula som under 2013 avtalade med Skaraborg Logistics Center och Falköpings kommun om att transportera sitt gods från Göteborgs Hamn via järnväg istället för, som idag, via lastbil. Projektet startades upp i september 2013 och redan nu rullar den nya så kallade tågpendeln från Göteborg till Falköping. Som operatör av tågpendeln har Schenker kontrakterats.

När godset anländer i Falköping transporteras det i normalfallet vidare ett par mil till Julas centrallager i Skara för vidare distribution till företagets ca 70 butiker och varuhus i hela Sverige. Jula AB startade för 35 år sedan med tillverkning i orten Larv i Skara. Men ganska snabbt övergick verksamheten till postorder och handel. Numera köps åttio procent av företagets produkter från leverantörer i Asien. Det mesta levereras med båt till Göteborg. Resterande produkter i sortimentet levereras med bil, till största delen från svenska leverantörer.

Under lång tid distribuerades Julas gods med lastbil från hamnen i Göteborg. Med den nya lösningen transporteras det mesta per tåg den 12 mil korta sträckan Göteborg-Falköping. Drivkraften för Jula har varit miljö/klimatnyttan, men förhoppningen är att lösningen i framtiden även kommer att medföra reducerade transportkostnader.

– Vår transporterade basvolym är så pass stor att den garanterar den grundläggande lönsamheten i tågpendeln. Miljöpåverkan av tågpendeln beräknas som en redaktion av Julas koldioxidutsläpp med 80%, enbart på sträckan Göteborg-Skara. Andra resultat av tågpendeln är jämnare flöden, något kortare ledtider och bättre kontroll på inflödena, säger Lennart Karlsson, logistikchef i Jula.

Jula har i dagarna gått in med en ansökan om den nya tågpendeln till Transportstyrelsen. Ambitionen är att tågpendeln, med Julas volymer som bas, kommer att attrahera ytterligare volymer från andra företag i regionen.

– Vi ser positivt på framtiden. Nu satsar vi stort på vår lagerutbyggnad som kommer ge oss en ytterligare kapacitet på 110 000 pallplatser, vilket innebär att vi nästan fördubblar vår kapacitet, säger en stolt Lennart Karlsson.

Lagret kommer byggas 2014 och invigs redan 2015. Bakgrunden till satsningen är Julas plan för expansion i övriga Europa. Utbyggnaden ökar inte bara kapaciteten utan skapar nya förutsättningar för en ännu bättre logistik. ■

LOGISTIK TRANSPORT
MÄSSA OCH KONFERENS

VÅR MÖTESPLATS – DIN MÖJLIGHET!

SVENSKA MÄSSAN, GÖTEBORG
7–8 MAJ 2014

På Nordens största logistik- och transportmässa med konferens möts hela branschen för att skapa de rätta kontakterna – alla viktiga aktörer finns på plats som utställare eller besökare!
Läs mer på **www.logistik.to**

#LOT2014

VOLVO OFFICIELL PARTNER
TRANSPORT LOGISTIK IDAG OFFICIELL MEDIAPARTNER
Intelligent Logistik MEDIAPARTNER

Svenska Retursystem

Vårt system är anpassat för både manuell och automatiserad hantering.
Systemet är idag standard i branschen och bidrar till att göra varuflödena så resurs- och kostnadseffektiva som möjligt.
Läs mer på **www.retursystem.se**

Nästa nummer **Nr 2** | 2014

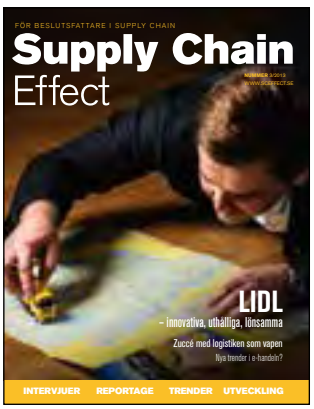
- **Riskhantering i varuförsörjningen**
- **Supply chain-optimering**
- **Var finns världsmästarna på supply chain management?**
- Och **mycket annat!**

Annonsera här!

Det finns en uppsjö av kanaler inom inköp, logistik och produktion – men bara Supply Chain Effect når de allra viktigaste beslutsfattarna i supply chain. Personer som fattar tunga beslut om investeringar, sourcingstrategier, leverantörssamarbeten, varuförsörjning, logistikstrategier samt beslut om konsult och systemstöd för supply chain.

För mer information mejla oss på annons@karlof.se eller kontakta vår annonssäljare Ronny Jarestrand:
telefon: 031–340 18 10, mobil: 0708–36 31 60,
e–post: ronny@sceffect.se

Läs även mer om tidningen och om utgivning och annonspriser på www.sceffect.se



Prenumerera!

Vill du löpande få Supply Chain Effect?

Fyra fullmatade nummer per år, med intervjuer reportage och trender. En prenumeration under ett år kostar 499 kr inklusive moms.

Beställ din prenumeration genom att skicka ett mejl till:
redaktionen@sceffect.se

Det är för sent att tänka på säkerhet när det är dags för take-off

Det gäller att förutse allt redan från början. Att tänka först och sedan lyfta för att nå nya höjder. På EAB har vi jobbat med lagerinredning i 30 år och är idag en komplett logistikpartner till våra kunder. Vår mjukvara, d v s kunskapen, värderas högt då ett nytt lager ska projekteras, men våra kunder vet också att hårdvaran håller till 100% även när det gäller. Våra konstruktioner är byggda för att klara högsta effektivitet men aldrig på bekostnad av säkerheten. Den finns med redan från första tanken. Alla våra ingenjörer har gått den ”hårda” skolan och genom erfarenhet och vår egen högskoleutbildning lärt sig att konstruera på ett sätt som blivit signum för det som EAB står för - hållbara lösningar. Som kund kan du därför lugnt luta dig tillbaka och istället lägga fokus på att komma längre, nå nya mål och känna dig trygg under hela resan.

LOG PLUS™

EAB SMÅLANDSSTENAR · WWW.EAB.SE

Vår FLC-lösning gör skäl för sitt namn, **Magnum Optimum®**

Vår Magnum Optimum® är starkare, lättare, mer hygienisk och erbjuder mer fraktvolym än tidigare versioner. Magnum Optimum systemet utgår från basen som plattform. Detta ger användare inom samtliga industri-sektorer ett allmängiltigt FLC-system (Foldable Large Containers) för bulk-och icke-bulkvaror. Containern kan även specialinredas, t ex med produktspecifika fack eller med textilinlägg.

Magnum Optimum® uppfyller kvalitetsstandarder för alla gällande EU-regler för FLCs. Jämfört med andra alternativ på marknaden, uppnår Magnum Optimum® högsta möjliga ihopfällningsförhållande och använder därför mycket mindre bränsle för returtransport som i sin tur minskar koldioxidutsläppen. Tack vare sin låga vikt, kan en trailerlast väga över 1.000 kg mindre, vilket väsentligt bidrar till att sänka era CO^2-avtryck.

Besök vår monter på Svenska Mässan i Gbg 7-8 maj
Transport & Logistik, monter: C:04 01

www.schoellerallibert.com

Schoeller Allibert