

# Intelligent Logistik

www.intelligentlogistik.se

Nummer 7 December 2006

INKÖP

LOGISTIK

PRODUKTION

AFFÄRER

## TEMA: kompetens

Dag Ericsson och Göran Persson  
om logistikens nya världsordning

De nya logistikutbildningarna

- **SPECIAL: Logistiknätverken**
- **Logistikkonsulterna – vi har listan**
- **Ökade löneklyftor mellan könen**

Med PLAN-nytt

**Just här växer  
Sverige som mest.  
Välkommen hit!**

**GÖTEBORG**

De senaste 15 åren har Göteborgsregionen haft 43 % i tillväxt\*. Det är den högsta siffran i hela Sverige – och vi är stolta över att ha bidragit till detta. Business Region Göteborg är ett icke-vinstdrivande bolag som representerar 13 medlemskommuner och arbetar för att stärka och utveckla näringslivet i Göteborgsregionen. Vår målsättning är att ännu fler framtidsföretag skall etablera sig i regionen och fortsätta växa. Vill du veta mer? Titta in på [www.businessregion.se](http://www.businessregion.se). Eller kom hit, helt enkelt!

\* Tidningen Affärsvärlden (nr 18, 4 maj 2006)



**BUSINESS REGION  
GÖTEBORG**

[www.businessregion.se](http://www.businessregion.se)



FOTO: ERIK SELLESTRÖM

**12**

Växjö Universitet var tidigt ute med logistikutbildning. Nu finns logistik på 20 högskolor.



FOTO: LENA SONNE

**10**

– Rätt design och drift av globala flöden är logistikens stora uppgift, säger Göran Persson, professor i supply.

**Ledare** \_\_\_\_\_ **5**

**TEMA: KOMPETENS**

Anställdas idéer – en outtömlig resurs \_\_\_\_\_ **6**

Nyheter \_\_\_\_\_ **8**

Gant årets nätverksföretag \_\_\_\_\_ **9**

Dag Ericsson och Göran Persson om logistikens nya världsordning \_\_\_\_\_ **10**

Logistikutbildningar \_\_\_\_\_ **12**

Ny doktorsavhandling om terminalhantering \_\_\_\_\_ **14**

**DE REGIONALA NÄTVERKEN:**

Regionalt samarbete ger fler logistiketableringar \_\_\_\_\_ **16**

Logistik succé i Helsingborg \_\_\_\_\_ **18**

Nytt logistiknätverk i sydost \_\_\_\_\_ **19**

Ny kombiterminal behövs i Göteborg \_\_\_\_\_ **20**

Stockholm vill samla Mälardalen \_\_\_\_\_ **21**

Boklogistik \_\_\_\_\_ **22**

Julrusch i Tomtebodan \_\_\_\_\_ **24**

Nyheter \_\_\_\_\_ **25**

Logistik konsulterna \_\_\_\_\_ **26**

Små medel kan förbättra stort \_\_\_\_\_ **28**

Ökade löneklyftor för kvinnor \_\_\_\_\_ **30**

Finska Posti vill bli bäst på intelligent logistik \_\_\_\_\_ **32**

På gång \_\_\_\_\_ **34**

**Plan-Nytt** \_\_\_\_\_ **35–40**

Svenska företag mest positiva till IT-outsourcing \_\_\_\_\_ **41**

Ryska paketrevolutionen \_\_\_\_\_ **42**

Två nya böcker om "fripassagerare" \_\_\_\_\_ **44**

En berättelse om fripassagerare \_\_\_\_\_ **45**

Nyheter \_\_\_\_\_ **46**

Inköpschefsindex \_\_\_\_\_ **47**

**FOU: Rapport från CSCMPs årskonferens i USA** \_\_\_\_\_ **48**

**Värsta ledarstilen** \_\_\_\_\_ **50**



FOTO: LENA SONNE

**14**

Amerikanen Larry Heneseys avhandling om simuleringsverktyg för terminalhantering vid Blekinge Tekniska Högskola väcker containerjättarnas intresse.



**30**

Konjunkturtoppar kommer och går men löneskillnaden mellan kvinnor och män består visar färsk statistik.

# Vi gratulerar Arthur Engel, Gant Company till priset Årets Nätverkare 2006 inom Supply Chain Management!

elfvendahl&co



## Årets Nätverkare inom Supply Chain Management 2006

Juryens motivering till utnämningen:  
Arthur Engel har i mer än 5 år lett arbetet med att vidareutveckla och förvalta GANTs varumärke och affärsmodell.

Arthur Engel har i detta arbete varit dedikerad till det vi anser vara grunden i allt nätverkande, d.v.s.  
Att utveckla innovativa lösningar som bygger på  
- samarbete och partnerskap  
- samsyn och förtroende

GANT's affärsmodell är ett utmärkt exempel på hur nätverk kan skapa konkurrenskraft. Genom att tydligt definiera sina egna kärnkompetenser och skapa samarbete med andra företag med kompletterande resurser och kompetenser så har GANT kunnat växa på en global marknad med bibehållen kontroll och med ständigt ökad konkurrenskraft.

Det är med glädje vi med denna motivering utnämmer Arthur Engel till 2006 års Nätverkare inom Supply Chain Management.

Juryn i november år 2006

Under ledning av Professor Dag Ericsson



SONAT SEMINARS & SESSION genomfördes första gången 2002 och är idag ett årligt återkommande forum för debatt, diskussion och nätverksbyggande mellan inbjudna företagsledare och branscheliten inom Supply Chain Management.

Arrangemanget sätter aktuella ämnen i fokus och inbjudna talare är ledande auktoriteter inom sina verksamhetsområden.

I samband med Sonat Seminars & Session utdelas pris till Årets Nätverkare inom Supply Chain Management. ■



SONAT

Göteborg • Norrköping • Stockholm • Örebro

[www.sonat.se](http://www.sonat.se)

Sonat AB är ett kunskapsföretag grundat 1999, vars affärsidé är att erbjuda företag en logistikavdelning som tar ansvar för ledning, utveckling och drift av hela försörjningsnätverket från leverantör till slutkund.

# Välkommen till logistikens nya världsordning

I år är det 50 år sedan containern uppfanns – av en amerikansk lastbilschaufför. Idag är denna triviala plåtlåda själva grundbulten i globaliseringen. Malcom McLean, startade som lastbilschaufför och i sitt dagliga arbete såg han hamnarbetarnas tunga slit med att lasta av gods från hans lastbil och sedan stuva det ombord. ”Tänk om hela min last kunde lyftas direkt ombord”, tänkte han och hittade en lika enkel som genialisk lösning. Se där en utmärkt illustration till boken Ideas are free. Jag träffade de bägge författarna och forskarna i Stockholm nyligen och blev fascinerad av deras budskap, att de allra flesta förbättringsidéer kommer från folket på golvet. Läs om det på nästa uppslag.

På konferensen om East West Transport Corridor i Karlshamn träffade jag doktoranden Larry Henesey, som i dagarna lägger fram sin doktorsavhandling om hur containerhanteringen i världens stora containerterminaler kan effektiviseras med hjälp av simulering och intelligenta beslutstödssystem. Om man betänker att världens ca 15 miljoner containers lyfts ca 315 miljoner gånger per år, förstår man vad en sådan effektivisering kan betyda. Inspiration fick han när han själv arbetade med containerhantering i en amerikansk hamn och såg de dagliga problemen i hanteringen.

Samarbeta i värdeskapande nätverk är en röd tråd i det här numret, som också handlar om utbildning och kompetensutveckling i olika former.

Läs också om några av de regionala logistiknätverken runt om i landet och om det kvinnliga nätverket Lova i Göteborg. De stora och t o m växande löneklyftorna mellan män och kvinnor i branschen (sidan 30) visar väl att logistik fortfarande tyvärr är en lite gubbig värld.

Det är containern och de värdeskapande logistiknätverken som lagt grunden till handelns och konsumtionens nya, globala världsordning. Den har gett oss billigare varor och höjd standard. Med för

den skull får vi inte glömma dess avigsidor, t ex i form av bidrag till växthuseffekten. Godstransporter står för 70 % av koldioxidutsläppen i EU och utsläppen minskar inte. Jätten DHLs utspel Go Green ligger väl i tiden, men utan en massiv övergång av transporter från lastbil och flyg till järnväg och sjöfart eller till andra bränslen, blir det inga minskade utsläpp.

Dag Ericsson, professor med inriktning på demand flow, och med i Intelligent Logistiks redaktionsråd, berättar om vilket genombrott som samarbetet i flödeskedjorna betytt. När han först kom ut i industrin på 1960-talet, kunde en produktionschef vägra att tala med inköp.

– Men varuproducenten måste lära sig lika mycket om konsumenterna som återförsäljaren. Därför måste marknadsförarna samarbeta med logistikerna. Det skapar ett avgörande skifte i synsätt inom logistiken, menar Dag Ericsson.

– Demand Chain Management är inte ett nytt ord för Supply Chain. Det är bara en följd av att konsumenten är kung.

Industrin har gått från en inriktning, där man så kostnadseffektivt som möjligt producerar och levererar det man tror kunden vill ha, till kundorderstyrd produktion, med slutkunden i fokus.

Vi på tidningen vill tacka er alla för den uppskattning vi fått under tidningens första år. Den visar att vi behövs och är på rätt väg. Mest glädjer vi oss åt goda idéer från er läsare.

Nästa gång ses vi i tematidningen Intelligent Logistik, som kommer med Dagens Industri i februari. Eller kanske på Transportforum i Linköping redan den 10 januari.

God fortsättning till dess.

Gösta Hultén, Chefredaktör

## Intelligent Logistik är det oberoende magasinet om inköp, logistik, produktion och affärer.

**Utgivare:** Intelligent Logistik HB  
www.intelligentlogistik.se  
**Grundare:**  
Gustaf Berencreutz & Gösta Hultén



**Chefredaktör och ansvarig utgivare:**  
Gösta Hultén (GH)  
Tel: 08-641 54 08  
073-766 11 45  
gh@intelligentlogistik.se

**Redaktion:**  
Bastugatan 6, 118 20 Stockholm  
Tel: 08-641 54 08. Fax: 08-641 54 08

**Redaktionsråd:**  
Dag Ericsson                      Peter Fredholm  
Patrik Färdow                     Patrik Jonsson  
Nils G. Storhagen

**Layout:** Karin Sundin,  
Cypress reklamstudio,  
cypressreklam@telia.com



**Reporter:**  
Lena Sonne (LS)  
Bastugatan 6,  
118 20 Stockholm  
070-25 42 064  
ls@intelligentlogistik.se

**Skribenter:**  
Markku Björkman  
John Landborn  
Nils-Erik Lindell  
Staffan Ringskog  
Paul Steele

**Omslagsfoto:** Lars Owesson

**Annonser & Marknad**  
Intelligent Logistik HB  
Vämlinge 4115, 761 73 Norrtälje  
www.intelligentlogistik.se



**Marknadsansvarig:**  
Gustaf Berencreutz  
Tel: 0176-22 83 50  
Fax: 0176-22 83 49  
Mobil: 070-73 03 521  
gb@intelligentlogistik.se

**Ekonomi & fakturor:**  
Intelligent Logistik HB  
Vämlinge 4115, 761 73 Norrtälje

**Prenumeration:** Boka din prenumeration på www.intelligentlogistik.se  
Tryckt i 11 000 ex.

**Tryck:** Ljungbergs Tryckeri AB

Att införa ett fungerande system för att ta till vara de anställdas idéer är den bästa kompetensutvecklingen och idéer är därtill gratis, säger Alan Robinson och Dean Schroeder, som skrivit boken *"Ideas are Free"*. Gösta Hultén har träffat dem.

AV GÖSTA HULTÉN

# Anställdas idéer – en outtömlig naturresurs

I mitten av 1960-talet, när Vietnamkriget höll på att trappas upp, lade en ung överstelöjtnant ett förslag i Pentagons förslagslåda, om att ändra layouten på rapportblanketterna. Förslaget skulle spara några tusen dollar per år.

Några dagar senare blev han inkallad till sin chef, en general.

Chefen var uppenbarligen rasande.

Den yngre officeren stod i stram givakt.

– Är detta ert papper, frågade generalen och visade upp papperet med förslaget.

– Yes, sir.

– Ät upp det !

– Ursäkta, sir ?

– Ät upp det ! Nu !

Han steg fram och tog emot papperet, stoppade det i munnen, tuggade det och svalde.

Inget mer blev någonsin sagt om hans förslag.

## Idéer är gratis

Händelsen ger kanske en del av förklaringen till varför USA förlorade Vietnamkriget, med 55 000 stupade amerikanska soldater och 3 miljoner döda i Indokina som resultat.

Berättelsen är ett skräckexempel på hur förslag INTE ska behandlas, taget ur Alan Robinsons och Dean Schroeders bok *Ideas are free – How the Idea Revolution is liberating people and transforming organizations*.

De vill visa hur organisationer kan prestera bättre genom att utnyttja den enorma latent potentialen i de anställdas idéer.

I boken diskuterar de bägge författarna erfarenheterna från 300 företag och organisationer i 17 länder som tillhör de bästa när det gäller att få fram idéer om förbättringar från de anställda.

– Det visade sig att 80 % av de användbara idéerna kom från vanliga anställda, men bara 20 % kom från ledningen, berättade de bägge författarna, när de nyligen besökte Stockholm och årets Riksförum för ständiga förbättringar.

## Skadlig taylorism

Frederick Taylor myntade uttrycket att det var ledningens sak att tänka och arbetar-



FOTO: LENA SONNE

– Ett fungerande idésystem är en plats, där folk vet att deras idéer tas på allvar, säger Alan Robinson.

nas att jobba. Ett mycket skadligt tänkande ur kreativitetssynpunkt, menar de bägge författarna.

– Vi säger inte att företagsledare är dumma, men det är helt enkelt så att de anställda i sitt arbete tillsammans stöter på och funderar över många fler olika problem, som går att lösa på olika sätt.

## Exempel från Volvo

I Sverige har det funnits avtal om förslagsverksamhet från anställda ända sedan 1944. Det avtal som gäller idag är från 1985.

I boken nämner författarna bl a hur en arbetare i Volvos bilfabrik i Göteborg i slutet av 1990-talet förvånade ingenjörerna genom att komma med den största förbättringsidén i förslagsverksamhetens historia.

Hans idé var att utnyttja fördelarna med datorstyrd bränsleinsprutning för att styra luft-bränsleblandningen så exakt att utsläppen minskade så drastiskt att ingen avgasrening krävdes.

Hans närmaste chef hjälpte honom att låna en bil att testa systemet på under kvällar och helger.

När han först kom med idén avvisades den som skattretande och omöjlig av konstruktörerna, ända tills han kunde visa att systemet fungerade i testbilen.

Systemet sparade åtskilliga miljoner för Volvo och gav den anställde den största belöningen i förslagsverksamhetens historia.

Men den här enstaka händelsen är inget bevis för att avtalet om förslagsverksamhet fungerar i Sverige, menar de. Det här var en innovation som låg utanför för-

## ”Skapa ett klimat där alla vet att bra idéer tas på allvar.”

slagsverksamheten, en innovation som inte kunde förväntas.

– Ett fungerande idésystem måste skapa en plats, där folk vet att deras idéer tas på allvar. Det svenska förslagsavtalet är felkonstruerat också därför att det utgår från den tayloristiska tanken att vissa anställda inte är på jobbet för att tänka, säger Alan Robinson.

Ett fungerande system att ta till vara de anställdas idéer, kan vara avgörande för ett företags lönsamhet.

– Att hantera de anställdas idéer från fall till fall utan ett system, är till mer besvär än hjälp.

Han menar att Sverige ändå har större möjligheter än kanske något annat land att verkligen utveckla en framgångsrik idéverksamhet.

Men Sverige har utomordentliga möjligheter att bygga fungerande system för att ta till vara de anställdas kreativitet, säger Alan Robinson.

– Vi var ute på ett svenskt företag och talade med VD:n när en vanlig anställd kom in och började diskutera något med chefen och rättade honom inför oss. I USA skulle inte det ha varit möjligt, han skulle ha fått sparken.

### Egalitärt samhälle skapar bra idéklimat

– Sverige är troligen världens mest egalitära samhälle och det är en bra grund för att vilja och våga föra fram sina idéer.

Men det gällande avtalet om förslagsverksamhet är snarast ett hinder för verkligt kreativa idésystem på svenska arbetsplatser, menar de.

– Det är ett otympligt system som kräver mycket byråkrati för att ta hand om och bedöma och eventuellt belöna förslagen.

– Vid våra första besök i Sverige tillämpade ganska många företag fortfarande dessa avtal.

– Men nu har vi sett några väldigt intressanta exempel på svenska företag

som lämnat förslagsavtalen och som arbetar med idéer från medarbetare på ett mer modernt sätt, säger Dean Schroeder och nämner särskilt Scania som exempel.

På flera företag har också utvecklats nya bonus- och belöningssystem som speglar den breda och kollektiva betydelsen av vars och ens idéer.

### Små idéer leder till de stora

Det är också fel att tro att stora idéerna genast dyker upp.

– Skapa ett klimat där man vet att bra idéer tas på allvar och används. Sök efter de små idéerna, för de är den bästa källan till stora idéer.

Alan Robinson citerar de bägge affärsjournalisterna John Micklethwait och Adrian Wooldridge på tidningen Economist när de skriver att den främsta källan till konkurrensfördel inte är låga kostnader och hög kvalitet utan kreativitet.

– Men de flesta riktigt kreativa projekten planeras eller skapas inte på de företag där de används. Många kreativa projekt uppstår istället ur ”a fortunate accident” dvs en lyckosam slump.

En japansk studie har visat att mer än hälften av de projekt som vunnit de prestigefyllda priserna från Vetenskaps- och Teknologirådet respektive Institutet för Uppfinningar och Innovationer initierats av enskilda anställda – inte av företagsledningen.

Biltillverkaren Toyota är inte bara världens mest lönsamma biltillverkare, utan på god väg att också bli den största. I Norden är Toyota det mest sålda bilmärket. Till skillnad från sin amerikanska konkurrenter är Toyota mycket lönsamt och har varit så under de senaste 25 åren. Toyotas börsvärde är idag mer än dubbelt så stort som GMs, Fords och Chryslers, tillsammans.

Toyotas produktionsteknik, med resursnål tillverkning och ständiga förbättringar, anses vara hemligheten bakom



– Vi har sett väldigt intressanta exempel på svenska företag som lämnat förslagsavtalen och som arbetar med idéer från medarbetare på ett mer modernt sätt, säger Dean Schroeder och nämner Scania som exempel.

Toyotas ihållande framgångar.

– Det finns ingen samlad statistik i Toyota, men enligt Yuzu Yasuda får Toyota in mer än en miljon idéer eller 100 idéer per person och år från sina anställda, säger Alan Robinson.

En hög amerikansk officer frågade Alan Robinson hur det kunde komma sig. Om Toyota behövde fråga sina anställda om så mycket, måste väl företaget vara i mycket dåligt skick, trodde han...

### Exemplet Toyota

– Men för Toyota är systemet att få fram förbättringsidéer från de anställda något mycket centralt i företagsfilosofin och en nyckel till att de är ett av världens mest beundrade företag.

Medan många underleverantörer till de stora amerikanska biljättarna gått i konkurs, har ingen underleverantör till Toyota någonsin gått omkull.

– Istället hjälper man sina underleverantörer att införa Toyotas produktionsystem.

– Ford säger att de ska avskeda 40 000 anställda. Toyota har inte avskedat någon anställd sedan 1951, säger Alan Robinson.

# Intelligent miljölogistik är värdeskapande

EU:s medlemsstater ska tillsammans minska sina utsläpp av växthusgaser med 8 % mellan 2008–2012. För godstransporter som står för 70 % av koldioxidutsläppen blir miljöfrågorna en av de stora utmaningarna.

Men en intelligent miljölogistik kan också bli lönsam. Det visar DHLs satsning på ruttoptimering, ny teknologi, förnybara bränslen, mer tågtransporter, öka fyllnadsgrad t ex med dubbla lastplan och minskad tomdragning.

DHL nya tjänst GoGreen ska även innefatta koldioxidneutrala flygtransporter. Men för flygtransporter finns inga alternativa bränslen. Därför måste andra åtgärder till för att minska eller neutralisera koldioxidutsläppen.

De vill testa om deras kunder är beredda att betala 2 % mer i miljöavgift för att skicka flygpaketet.

När Gröna Ton, den förra miljösa-ningen, lanserades för tre år sen, gick det

dock trögt att få kunder intresserade.

– Vår marknadsundersökning visar att 65 % av de tillfrågade nu är intresserade av en miljömärkt transporttjänst. Särskilt i Sverige är miljöintresset starkt, säger Maria Dalmalm, miljöchef, DHL Europa och talar om Al Gore-effekten.

Ett halvkilos paket som budas från Stockholm till New York kostar 600 kr. 12 kr eller 2 % är miljöavgift.

– Vi har räknat ut att ett paketet från Stockholm till New York ger upphov till 5 kg koldioxid, säger Maria Dalmalm.

– Vårt åtagande innebär att vi lovar att minska motsvarande mängd koldioxid som kunden betalar för.

– Miljöarbetet är en fortgående process, säger Lars Sundman, VD DHL Express, Sverige.

DHL öppnar nu en ny järnvägspendel Travemünde – Verona. Den går 4 ggr/vecka. Den nya tyska vägskatten Mauten har påverkat beslutet.



FOTO: LENA SONNE

Maria Dalmalm, miljöchef, DHL Europa hoppas på en Al Gore-effekt

## Nytt logistikcentrum i Borås

Företagen Panvision, Tradimus och Ericsson har flyttat in i Rydterminalens lokaler på 40 000 kvadratmeter. De ligger vid Almenäsvägen i Borås och ägs av Bockasjö AB, som drivs av Paul Frankenius och Joakim Hedin.

Tidigare var detta Borås Wärfveri's lokaler. Totalt 600 personer arbetade i det som då var beredningsverk. Nu arbetar totalt ca 300 personer i lokalerna för Panvision, Tradimus och Ericsson. Lokalerna invigdes med en stor fest i november.

Bockasjö har gjort en bok om fabriken omvandling till modernt logistikcenter.

## Finska Posti öppnar i Moskva

Finska Posti's första logistikcenter i Moskva öppnar i februari 2007. Det nya centret och Rysslands snabba tillväxt borgar för en snabb volymtillväxt. Logistikcentrat har en yta på 20 000 kvm. Det kommer att erbjuda kontraktlogistik av olika slag, lagring och distribution för västra Ryssland.

## Finsk hamnoperatör i Oslo

Finnsteve och Norsteve, specialister på hantering av containrar och ledande hamnoperatörer i Finland och St Petersburg, blir operatör av Oslo hamns nya containerterminalen på Sjursöya.

## Onninen tecknar treårsavtal med Vattenfall

Onninen är ett marknadsledande logistföretag i Finland. Ett nytt avtal med Vattenfall Eldistribution samt Vattenfall Service inkluderar artiklar inom eldistributionsmateriel, installationsmateriel samt ett 30-tal driftförråd.

– Vattenfall är en kund som ställer höga krav. Vi ser valet av Onninen som ett bra bevis på att vår tydliga och långsiktiga satsning på eldistribution de senaste åren uppskattas av marknaden, säger Onninen VD, Helge Messelt Saethershagen.

– Vi ser fram mot samarbetet med Onninen som kommer att innebära ett nytt och modernt arbets sätt bl a vad gäller logistiklösningar, säger Per Harrby, inköp-

schef, Vattenfall Eldistribution AB.

– En viktig fördel för Vattenfall är att verksamheten vid Onninen distributionscentrum i Karlskoga är helt specialiserad för våra kunder inom eldistribution, säger Göran Ceder, segmentschef för infra på Onninen.

– Nu ska vi satsa vidare på att förstärka resurser och kompetens, bygga ut och förbättra våra anläggningar för att ytterligare effektivisera logistik- och transportprocesser.

Projektstart är direkt efter årsskiftet. Upphandlingen skedde enligt LOU och avtalet är på 3 år, med option för ytterligare 1 + 1 år.

## Brinova bygger ny terminal i Örebro

Brinova har tecknat avtal med DHL Express i Sverige om att bygga en ny terminal i Örebro. Terminalen byggs i direkt anslutning till det megalager som DHL Exel Supply Chain redan hyr av Brinova. Nybyggnationen kommer att omfatta 8 700 kvm och kostar 85 miljoner SEK. Inflyttning sker redan i september 2007.

Sammanlagt innebär detta att Brinova kommer att ha 75 000 kvm logistikytor och

en sammanlagd markareal om 210 000 kvm på Törsjöområdet i Örebro. Området ligger i direkt anslutning till E18 och E20, direkt i transportflödena mellan Stockholm, Oslo och Göteborg.

– Genom den nya terminalen stärks Transportstadens position som logistikcenter i mellersta Sverige, till fördel för oss, men också vår kund DHL, säger Brinovas VD Anders Silverbåge i en kommentar.

# Gant blev årets nätverkare

– Vi är en serviceorganisation, inget klädesföretag, sa Gants VD Arthur Engel när hans företag tog emot priset som årets nätverkare.

Ett starkt varumärke, omsorgsfullt byggt och vårdat sedan mer än 25 år.

En affärsmodell som bygger på att 26 starka och lönsamma partners i form av mastersfranchisetagare sköter butiker, lager och distribution, gör att företaget kan expandera under oavbruten lönsamhet och nästan utan investeringar.

– Vi på huvudkontoret i Nacka Strand är en serviceorganisation åt våra mastersfranchisetagare, som vi också ser som våra kunder. Deras royalté är baserad på försäljningen. Eftersom deras marginaler är relativt stora, är det en lönsam affärsmodell både för oss och dem, sa Gants VD Arthur Engel när han tog emot Sonats pris som Årets Nätverksföretag 2006.

Det hela började 1980 när tre svenskar fick licensrätten för varumärket Gant i

Sverige. Idag säljs 7 miljoner artiklar i 260 Gantbutiker i 98 länder. Förutom herrkläder, som var ursprunget 1949, säljs nu också dam- och barnkläder, skor, parfym, klockor, glasögon och heminredning i premiumsegmentet.

Bara i Sverige, UK och USA, där varumärket nu är utköpt, sköter Gant själva logistiken.

## ”Etik mycket viktigt”

– Branding och affärsmodell är vårt DNA. Annars skulle vi kunna outsourca allt utom produktutveckling, säger Arthur Engel.

– Vi lär oss väldigt mycket av våra mastersfranchisetagare, som ofta har större kunskap om logistik än vi.

Med en försäljning på 1 miljard SEK och ett rörelseresultat på 217 miljoner SEK per år är Gant en svensk framgångssaga nästan i klass med H&M och IKEA.

Med sitt varumärke vill Gant förmedla en livsstil av burgen, sobert avspänd amerikansk östkust.

Men man kommer inte att gå i den



FOTO: LENA SONNE

– Vi lär av våra masterfranchisetagare, som ofta har större kunskap om logistik än vi, säger Arthur Engel.

fälla som Nike gick i en gång och som H&M ibland snubblat nära, i form av barnarbete och dålig etik.

– Etik och socialt ansvar är mycket viktiga för oss i allt vi gör och i hela kedjan av underleverantörer. Vi har jobbat med leverantöretik länge. En del av leverantörerna har vi jobbat med över 20 år, men vi gör både egna och oberoende revisioner.

– Det är naturligt för Gant att aktivt intressera oss för den långsiktiga samhällsutvecklingen när det gäller livskvalitet och miljö. Vi arbetar efter ett koncept för Corporate Social Responsibility som bl a innefattar miljöhänsyn, arbetsmiljö och mänskliga rättigheter.

Var ligger den bästa platsen för din nya logistikanläggning? Vi har svaret.



Beställ Lilla Logistiguiden på [www.skanska.se/logistik](http://www.skanska.se/logistik) eller tel 031-771 10 00.

**SKANSKA**

# Logistikens nya världsordning

Världshandeln växer med 12 % per år. Men trots att logistiken motsvarar 12–16 % av världens BNP, märks den inte på produktpriset, där logistikkostnaden bara står för några få procent.

Det har möjliggjorts av en ny världsordning i logistiken.

AV GÖSTA HULTÉN

Med stöd av Kinas inträde i WTO och en fortsatt global högkonjunktur, växer världshandeln nu med 12 % per år. Världens logistikkostnader står för ca 12–16 % av världens BNP.

De varor vi köper fraktas allt längre och undersökningar visar att både industri och konsumenter köper alltmer globalt.

Men ändå märks knappast logistikkostnaden på varupriserna i butik. För t ex elektronik och kläder står sjöfrakten t ex bara för 0,5–2 % av butikspriset.

– Förklaringen är containern och de billiga transporterna. Men det som också krävs är rätt design och drift av flödena. Det är det som är logistik och den kompetensen har aldrig varit så viktig som nu.

Det sa professor Göran Persson, Norwegian School of Management, BI, i Oslo vid Sonats seminarium om globala nätverk på temat, "Vem tar initiativet i de globala logistknätverken?"



FOTO: LENA SONNE

– Rätt design och drift av alltmer globala flöden, det är det som är logistik och den kompetensen har aldrig varit så viktig som nu, säger professor Göran Persson.

Även industrin köper in alltmer globalt.

– I industrin står inköpta varor ofta för 60–80 % av varuvärdet. När 80 % av utvecklingen ligger utanför det enskilda företaget, så handlar företagsledning mer och mer om att bygga inter-organisatoriskt samarbete. Det finns alltid ännu bättre lösningar i collaboration, påpekade Göran Persson.

– Ändå är nästan all företagsekonomisk forskning och undervisning inriktad på "business units".

Men trots att handelns och konsumtionens nya världsordning, med ständigt billigare varor, till stor del bygger på avancerad logistik, design av effektiva flöden och samarbeten i nya nätverk, så handlar förvånansvärt lite av forskningen om detta, enligt Göran Persson.

## Detta är demand flow

Dag Ericsson, professor i logistik, tidigare på Chalmers och sedan förra året med en professur med inriktning på demand flow vid Borås högskola, förklarade vad demand flow och demand chain är och inte är.

När Dag Ericsson först kom ut i industrin på 60-talet kunde en produktionschef vägra att tala med inköp.

– Men varuproducenterna måste lära sig lika mycket om konsumenterna som återförsäljaren. Därför måste marknadsförarna samarbeta med logistikerna, menar han.

Det skapar ett avgörande skifte i synsätt inom logistiken, menar Dag Ericsson.

– Demand Chain Management är inte ett nytt ord för Supply Chain. Det är bara en följd av att konsumenten är kung.

Industrin går från en inriktning, där man så kostnadseffektivt som möjligt producerar och levererar det man TROR kunden vill ha, till att se på efterfrågekedjan, med slutkunden i fokus.

Det är detta som är "demand chain" eller "demand flow", alltså att "kunden drar", istället för "supply chain", att producenten "skjuter på" i varuflödet.

Det handlar om en processorientering, där alla parter i kedjan knyts samman och lär sig av varandra.

Även kompetensutveckling måste vara med i Demand Chain, understryker Dag Ericsson:



– Detta har vi talat om länge i Sverige. ABBs T50-projekt handlade ju om detta. Men först nu börjar det slå rot på bred front, med flöden som styrs av efterfrågan.

Men i t ex USA är företagen fortfarande skeptiska till att dela med sig av kompetens till leverantörer och kunder.

## Sverige långt framme

Dag Ericsson pekar ut Electrolux och SKF som industriella föregångare i en utveckling som sätter kunden i fokus, så att industrin får en tidig indikation på förändringar i efterfrågan.

Svenska företags tidiga internationalisering ger oss ett försteg menar han:

– Sverige och svenska företag har länge legat långt framme i utvecklingen och det är faktiskt våra idéer som börjar få fäste i internationell forskning, t ex vid ledande Cranfield School i England.

– Vid Cranfield har min kollega Martin Christopher fått professorerna i supply och marknadsföring att gå samman i en gemensam avdelning, efter hårt motstånd från vissa.

Dag Ericsson har också myntat begreppet e-logistik.

– De elektroniska vertygen och internet, som ger enorma informationsflöden i realtid, är en förutsättning för det nya tänkandet.

– Nu gäller det att också få företagsledningarna att på djupet förstå vikten av demand flow. Det är det övergripande.

– En alltmer ökad internationalisering

och globalisering och där företagen verkar på allt fler volatila marknader, kräver helt enkelt det här tänkandet.

Hela kedjan berörs, tillverkare, leverantörer, återförsäljare och slutkund. Också utbildningarna i inköp och logistik, som ofta har den traditionella synen, måste hänga med.

Nyttan med den efterfrågestyrda produktionen är att tillverkarna tidigt får veta vad kunderna vill ha. Då kan de tillverka på ett kostnadseffektivt sätt. Så skapar logistiken ökad kundnytta.

– Utmaningen ligger i att utveckla kundanpassade logistiksystem och system som tillgodoser hela kedjans behov, som kan vara mycket snabbt växlande.

– Det hela låter enkelt, men i praktiken är det ett stort steg, ett stort skifte. Intuitivt vet man självklart att det är så här man ska göra, för man vet att kunden är kung, men det tar tid att tänka om.

Dag Ericsson pekar på modeindustrin och postorder just i Borås som särskilt långt framme, men också i särskilt stort behov av detta tänkande.

– Postorder, som numera kallas distanshandel och där Boråsregionen är

ledande, har från början arbetat med och förstått kundorderstyrda processer och därför har de kunnat bli ledande inom dagens e-handel.

### Exemplet Gant

– Svenska Gant, som fått Sonats pris som årets nätverksföretag, är ett bra exempel. De äger inga fabriker och logistiken sköts främst av andra företag i nätverket. Deras framgång bygger på branding och att konsekvent hålla fast vid en avancerad affärsmodell som bygger på virtuell integration. Exemplet Gant visar också hur alltmer av värdeskapandet sker i nätverk.

– Ytterst handlar logistik förstås också om värdeskapande, förmågan att anpassa sig till alltmer volatila marknader och hävda sig i en ökande konkurrens.

När det gäller frågan om vem som tar initiativet i de globala logistiknätverken, så fick den inget explicit svar.

Göran Persson pekade på hur de f d Postverken som tyska DPWN, som äger DHL, holländska postens ägande i TNT, brittiska Consignia och franska La Poste rör om i logistiknätverken och hur alla förbereder sig inför 2009 års avreglering.



FOTO: LENA SONNE

– Det hela låter enkelt, men i praktiken är det ett stort steg. Intuitivt är det självklart så här man ska göra, för man vet att kunden är kung, men det tar ändå tid att tänka om, menar Dag Ericsson.

Dag Ericssons svar kan väl närmast tolkas så att det nya är att konsumenternas krav i grunden är det som styr de globala nätverken.

# SIFU

Inte störst -  
men troligen bäst  
på utbildning inom

- Inköp
- Logistik
- Produktion
- Lean Production

[www.sifu.se](http://www.sifu.se)



# Växande utbud av logistikutbildningar

Logistik är en framtidsbransch. Snabbare och större varuflödena ökar behovet av kompetens inom logistikområdet och det råder brist på välutbildade inköpare och logistikere. Det speglas också i ett växande antal utbildningar.

AV LENA SONNE

Inom alltfler högskolor och internutbildningar på företag dyker logistik upp i utbudet.

Nya utbildningsinriktningar startas och traditionella utbildningsföretag breddar sina kursutbud.

Supply chain management, produktionslogistik, lagerhantering, spedition, återvinningslogistik, returlogistik, citylogistik, e-logistik, sjöfarts- och järnvägslogistik är exempel på områden där det finns behov av folk med rätt utbildning och specialkompetens.

## 20-tal högskoleorter

Utbildningar med inriktning mot logistik finns för både civilekonomer, civilingenjörer och högskoleingenjörer.

Utbildning inom logistik på högskolenivå finns vid LTH i Linköping, på Chalmers och Handelshögskolan i Göteborg, Jönköpings Internationella Handelshögskola, KTH Stockholm, KTH Syd i Södertälje, LTH i Lund, Växjö universitet, Ljungby, Varberg,

Karlskrona/Karlshamn, Mälardalens Högskola i Eskilstuna och Västerås, vid högskolor i Norrköping, Örebro, Skövde, Borås, Gävle-Sandviken, Borlänge, Sundsvall och vid Luleå Tekniska Universitet.

I Norrtälje finns Detaljhandelshögskolan som drivs med stöd av branschen.

## PLAN och SILF ledande

PLAN och SILF är sedan länge de två stora utbildningsföretagen inom logistik, bägge med ankytning till medlemsorganisationer.

Medan Silf traditionellt haft tyngdpunkten på inköpsutbildningar, har PLAN en tydlig inriktning mot logistik.

PLAN Utbildning, erbjuder en rad kurser och seminarier i logistik, t ex produktionslogistik, supply chain med distributionslogistik och kurser i lean i samarbete med Lean Forum..

SILF Competence vänder sig främst till inköpare, logistikere och affärsmän inom supply chain management, med kurser bl a i inköp, distributionslogistik, lager- och materialhantering

PLAN och SILF har ett samarbetsprojekt kring ELA-certifiering.

SIFU utbildar varje år ca 9 000 personer inom bl a industriell teknik, elkraft, byggnation och förvaltning, elektronik, ledarskap, marknadsföring och försäljning, ekonomi och även inköp och logistik. Danska Teknologisk Institut är huvudägare.



FOTO: LARS OMESSON

Idag finns logistikkurser på ett 20-tal högskoleorter



## Logistik- utbildningar

Skräddarsytt för ditt företag eller  
Öppna kurser för enskilda  
medarbetare

[www.nbi.se](http://www.nbi.se)

**Nordic Business Institute** är ett kompetensutvecklingsföretag med ett brett utbud av utbildningar. Vår kärnverksamhet består i att utveckla, anpassa och genomföra kvalificerade yrkesutbildningar (KY), företagsutbildningar och arbetsmarknadsutbildningar inom logistik, inköp, ekonomi, marknadsföring, administration, kommunikation och personalvetenskap.

För mer information 0470-849 70 E-post: [info@nbi.se](mailto:info@nbi.se)

Praktisk kunskap på akademisk grund

## 20-TAL FÖRETAG ERBJUDER UTBILDNINGAR

**Ett 20-tal företag erbjuder logistik- och inköpsutbildningar som en del av sitt kursutbud.**

AffärsConcept AB/SOI	Nordic Business Institute
Allego (offentlig upphandling)	Novo Utbildning
Aspero Kompetens AB	Mainsys
Consafe Logistics	OPIC (inköp)
Edupoint (inköp)	Plan utbildning
Establish AB	Proteko
Företagsuniversitetet	Q Utbildning
Inköpsforum	Scald
Lagerbielke & Partners	SIFU
Logistikprogrammet	Silf Competence
New Log	Stockholm Internationella
Next Level Purchasing (inköp)	Handelsskola

# Allt fler KY-utbildningar med logistikinriktning



FOTO: LARS OWESSON

Antalet KY-utbildningar i logistik växer.

KY-utbildning med logistik har vuxit för varje år. Det visar att behovet av logistikkompetens växer starkt.

AV LENA SONNE

KY-utbildningar är en eftergymnasial utbildning för personer med viss yrkeserfarenhet. KY står för "kvalificerad yrkesutbildning" och administreras sedan 2001 av KY-myndigheten i Hässleholm. En KY-utbildning är kortare än en högskoleutbildning och ger inte samma teoretiska grund, men är ofta mer förankrad i yrkets verklighet, genom mycket praktik.

KY-utbildningar har funnits i 10 år och har till syfte att anordna utbildningar utifrån arbetslivets behov och efterfrågan.

Att så många logistikutbildningar startas visar att behovet av logistikkompetens är stort.

– 1996 fanns det bara 2 logistikutbildningar, 2003 fanns 14 utbildningar och 2007 ca 30. Förutom de mer traditionella transport- och logistikkurserna, ingår logistik också som delmoment i en rad kurser, säger Margareta Landh, informationsansvarig vid KY-myndigheten i Hässleholm.

## Närmare 100 kurser

– 22 kurser har med begreppet logistik inför 2007. Några exempel är affärslogistik, logistik i offentlig sektor, handelslogistik, förpackningslogistik, produktionslogistik, internationellt inköp och logistik, säger Margareta Landh. Men ser man på alla kurser med inriktning mot logistik, supply, inköp, handel och produktion är antalet

närmare 100.

– KY har att fördela 3000 platser. Bland nya ansökningar finns t ex Falköping som vill anordna en kurs i Logistik med inriktning affärsmannaskap och försäljning. Leijon Logistics HB i Göteborg ansöker om värdeskapande logistik/supply chain.

En utbildningsanordnare får 55–65 000 kr per elev. Medelåldern på de som går på KY-utbildningar är 29 år. Det finns 290 utbildningsanordnare. Hälften av ansökningarna kommer från kommuner och landsting, 30 % från privata företag. Från i år är KY-utbildningar också möjliga som uppdragsutbildning. Ett företag i logistikbranschen kan t ex påverka innehållet i kursen, säger Margareta Landh.

## Högre krav

KY-utbildningen på Tullängskolan och Wadköping Utbildningscenter i Örebro har två inriktningar, dels industri- och lagerlogistik på ett år, dels transport- och marknad på två år. Skolan har nära kontakt med näringslivet med praktikperioder på företaget.

– Just praktikperioden är jättenyttig och lärorik. Förutom att man får känna på hur branschen funkar "i verkligheten" så ger de också möjlighet till viktiga kontakter för framtida jobb, säger Maria Johanson, en av eleverna som gör praktik på ColdSped Örebro, på skolans hemsida.

– I takt med att nästan all transport och logistik samordnas och planeras med hjälp av datorer har kraven på kunskaper och utbildning blivit högre, säger Helené André på Schenker, en av initiativtagarna till utbildningen i Örebro.

## KY-KURSER SOM STARTAR 2007

På följande platser finns logistikrelaterade KY-utbildningar fr.o.m hösten 2007. Om inte annat anges är de på 80-poäng. (KY-poäng – inte högskolepoäng)

- Affärslogistik, Norrköping
- Affärslogistik/Kvalificerat inköp, Järfälla
- Affärsutvecklare Logistik, Svängsta (40p Distans)
- Chef/ledare inom handel, Karlstad (50 p)
- Förpackningsdesign, Sunne (120 p)
- Produktionsteknik, Arvika
- Handelsekonom, Göteborg
- Inköpare och säljare, Nässjö (40 p)
- Internationell inköpsekonom, Göteborg
- Internationella transporter och logistik, Helsingborg
- Logistik, Märsta
- Logistik, Nynäshamn
- Logistik, Borås
- Produktionsutveckling, Västerås
- Produktionsteknik/Logistik, Arvika (60p)
- Marknadslogistiker, logistik med affärsmannaskap. (90 p)
- Produktionslogistik, Tranås
- Chef/ledare inom handel, Karlstad (50 p)
- Ledning och styrning av distributionslogistik, Stockholm
- Ledning & Styrning av Distributionslogistik, Hässleholm
- Logistik, Borås
- Affärsutvecklare logistik, Svängsta (40 p)
- Produktion och lager, Örebro (40 p)
- Affärslogistik/kvalificerat inköp, Järfälla
- Produktionsutveckling, Västerås
- Produktionsteknik och produktionslogistik, Skövde
- Kvalificerad yrkesutbildning i logistik, Märsta
- Logistik och transportledning, Göteborg (60 p)
- Logistik och transportinformatik, Svängsta
- Kvalificerat inköp, Norrköping
- Logistik, Alvesta (90 p)

# Doktorsavhandling i Blekinge väcker containerjättarnas intresse

Den 22/12 lägger amerikanen Larry Henesey fram sin doktorsavhandling om intelligenta beslutstödssystem för hantering av containerterminaler. Men hans väg till Blekinge Tekniska Högskola har varit slingrande – från Norfolk i Virginia, USA, via Belgien och Tyskland.

AV GÖSTA HULTÉN

– Hur det kommer sig att jag doktorerar här i Blekinge är en lång historia, säger Larry Henesey.

Att arbeta som logistiker låg i släkten. Flera i hans familj jobbar med logistik på olika sätt.

– Från jag var 12 år hjälpte jag pappa, som har ett logistikanknutet företag. Mamma kommer från en grekisk sjömanssläkt.

Själv har han arbetat som logistiker i containerterminalen i Norfolk i USA för bl a Evergreen och Sealand. Efter magisterexamen vid universitetet i Antwerpen 1998, vid Institute of Maritime & Transportation Management (ITMMA) arbetade han med Sea Trade Reefer och senare två år på Deutsche Post's huvudkontor i Tyskland, som global logistics manager.

## Hög utbildningsnivå i Sverige

2000 flyttade han till Sverige och Blekinge. Att det blev Blekinge och dess regionala högskola var mest en slump.

– Det var en vän till mig som berättade om den höga nivån på IT-utbildning i Sverige och därför beslöt jag mig för att flytta hit.

Här fanns en välrenommerad datautbildning och även högskolans satsning på vad man kallade Intelligent Logistik lockade.

Han har studerat vid Blekinge Tekniska Högskola i Karlshamn, och som också finns i Karlskrona och Ronneby.

– Men från början hade jag varken stöd, finansiering eller handledare, säger denne envise amerikan, som också lärt sig hygglig svenska. 2004 tog han licentiatexamen i datateknik och sedan dess har han forskat och undervisat i datateknik på högskolan.

– Men jag ville gå vidare för att ta reda på mer om hur man kan styra containerhanteringen i stor hamnar med stöd av simuleringsverktyg som bygger på artifici-



FOTO: LENA SONNE

– Jag ville ta reda på mer om hur man kan styra containerhanteringen i stor hamnar med stöd av simuleringsverktyg som bygger på artificiell intelligens, säger Larry Henesey.

ell intelligens, AI.

50 år efter att containern uppfanns är den själva grundbulen i globaliseringen. 15 miljoner containers är i omlopp i världens containernätverk och antalet beräknas öka med 8,5 % per år de kommande tio åren. Än intressantare i sammanhanget är att lyft med CT-kran sker ca 315 miljoner gånger per år och att antalet lyft beräknas stiga med 10 % per år.

Avhandlingen bygger på användandet av intelligenta beslutstödssystem för att förutse och styra flödena av nätverk av containers och containerterminaler.

Det gäller system till stöd för att placera fartygen rätt vid kaj och att planera resurserna för lastning och lossning,

– Jag minns från mitt arbete i en hamnterminal vilka problem som finns med att få in containerfartygen vid rätt kaj och

hantera containers rätt.

Att få rätt resurser i rätt tid och att förflytta dessa mängder av containers är en verklig utmaning att styra exakt, särskilt som kraven kan fluktuera timme för timme.

– Storhamnarna i USA är också oerhört överbelastade. Idag kan det hända att containerfartyg får vänta i 20 eller 25 dagar på redan utanför Long Beach i Los Angeles för att komma till kaj, säger Larry Henesey.

## Intermodala logistikcentra

Dagens containerterminaler är inga passiva mötesplatser mellan sjö- och landtransporter. De har blivit intermodala logistikcentra, där flera transportslag, parts- och varuägarintressen möts.

Den snabba ökningen av containertrafiken och allt större containerfartyg sätter hård press på världens terminaler att öka sin kapacitet.

– Alternativet till fysisk expansion är förbättrad prestanda i terminalerna, så att containers kan lastas, lossas, lagras och utnyttjas optimalt.

Men samtidigt som infrastruktur och system för att styra och följa fartygens rörelse och IT-systemen för landtransporter utvecklats starkt, finns det enligt Larry Henesey inga avancerade IT-system för effektiv hantering och styrning av stora containerterminaler.

## Internationell pristagare

– Mycket forskning har fokuserat på sjöfartssidan, medan det som sker i land har inte fått samma uppmärksamhet. Därför finns mycket att vinna på att utveckla bättre system för intelligent containerhantering.

2005 vann han ett internationellt pris för sin forskning. Därför är det inte heller så konstigt att Maerskägda APM Terminals, en av världens största terminaloperatörer med över 40 containerterminaler i 24 länder, visat intresse för hans rön.

– Från februari ska jag jobba med Göteborgsbaserade norskägda TTS Port Equipment AB samtidigt som jag fortsätter att forska vid Blekinge Tekniska Högskola.

# Varför valde du att läsa logistik?



"Den praktiska inriktningen avgjorde"

## Caroline Andersson:

– Att man på logistikfördjupningen vid Växjö universitet får kunskap om logistikrelaterade ämnen inte bara genom teoretiskt lärande utan även genom praktiskt arbete var den avgörande faktorn för valet.

– Att integrera med näringslivet genom gästföreläsningar, TEMA-dagen som är en konferensdag för näringslivet, arrangerad av studenterna och projektarbete ser jag som bra erfarenheter när man sedan ska ut i arbetslivet.



"Bättre helhetsbild av försörjningskedjan"

## Camilla Duh:

– Jag har valt att lägga på en logistikutbildning ovanpå min magisterutbildning i systemekonomi med inriktning på produktionsplanering.

– Genom detta komplement får jag en bättre helhetsbild av hela försörjningskedjan.



"Jag vill jobba som inköpare"

## Johan W Broberg:

– Jag valde Växjö för att jag hade hört att de har en mycket bra logistikfördjupning, vilket jag nu kan understryka. Jag är väldigt nöjd med utbildningen. Föreläsarna är kunniga inom sina områden och ger ofta exempel från verkligheten, vilket gör det lättare att ta till sig det de föreläser om.

– Enligt ryktet är vår logistikutbildning mera inköpsinriktad än liknande utbildningar, vilket är glädjande, då jag skulle vilja jobba som inköpare.



## Vässa din konkurrenskraft!

\_ Rådgivning  
\_ Logistklösningar  
\_ WMS  
\_ Automation

### Logistklösningar

Swisslog är ett globalt världsledande företag inom logistik, automation och konsultverksamhet med överlägset bästa kundservice. Swisslog planerar, utformar, installerar och underhåller nyckelfärdiga logistikanläggningar. Vi hjälper våra kunder att uppnå ökad konkurrenskraft och lönsamhet genom förbättringar i hela varuflödet. Swisslog har levererat mer än 2000 anläggningar världen över.

Swisslog AB  
Brodalsvägen 13  
433 38 Partille

Tel 031-336 60 00  
hans.sparf@swisslog.com  
www.swisslog.com

**swisslog**

# Norrköping-Linköping samarbetar för fler

Linköping och Norrköping har gått samman för att locka logistik-etableringar.

Linköpings universitets logistikkompetens, VTI som ledande transportforskningsinstitut och Norrköpings infrastruktur är de starka korten.

AV LENA SONNE

Efter Ericssons nedläggning och ersättningsföretag som försvann, var det svalt intresse för Norrköping. Men nu finns den gamla industristaden åter på näringslivets karta.

Norrköping har de senaste tre åren gradvis förvandlats till ett viktigt logistiknav.

– Senaste året har utvecklingen accelererat och satsningarna fortsätter. I det s k Norrköpingspaketet ingick utbyggnad av järnväg med kombiterminal, satsning på hamn och väg – tre projekt som beräknas stå färdiga 2008-09, säger Staffan Eklind VD, Transportforum Norrköping

En järnvägspendel har kommit igång med 45 vagnar – tre gånger i veckan till Tyskland. Den kommer att öka till fem gånger i veckan.

– Det är framför allt läget som ger förutsättningen och att här finns alla trafikslag, säger nya kommunalrådet och tidigare partisekreteraren (s) Lars Stjernkvist.

## Vill bredda samarbetet norrut

Numera kallar sig Norrköping/Linköping Fjärde Storstadsregionen, en region med en halv miljon invånare. De är redan en gemensam arbetsmarknadsregion, där 10 000 pendlar Norrköping-Linköping varje dag.

Linköping, med ett av Sveriges största universitet med värenommerad logistikutbildning, har high tech-profil. Norrköping är en modern storstad och har ett utmärkt läge för transporter.

### Norrköping som logistiknav på gobeläng

En av de nyinvigda åtta gobelängerna i Tornsalen i Rådhuset i Norrköping visar Norrköping som transport- och logistikcentrum. Textilkonstnären Åsa Bengtsson, tillsammans med åtta väverskor från Riga har gjort den.

– Vi är vana att samarbeta i regionen. Har man förlorat 10 000 jobb på några år är det en nödvändighet, säger Lars Stjernkvist, som vill se ett utökad samarbete också norrut, med Katrineholm, Nyköping, Oxelösund och även Stockholm.

– Att bygga en ny storhamn i Norvik är dock att kasta bort pengar, tycker han, när det redan finns hamnar i regionen som inte har några problem att expandera.

En rad logistikföretag och logistikfunktioner har på senare år sökt sig hit, t ex Kühne&Nagel, Green Cargo, DFDS, Good Year, Prologis, Café Bar Sverige, Duni m fl.

Stadium har just investerat 200 miljoner SEK i ny distributionscentral.

Maxihuset utökar med 6000 kvm. Alstom Power Sweden flyttar sitt kontor hit.

ProLogis bygger ut sitt logistikcenter på Händelö.

Agroetanols etablering är på sätt och vis ett logistikprojekt där det gäller att forsla spannmål till Norrköping och lagra

och distribuera etanol.

Ostlänken är en del av utbyggnaden längs Nordiska triangeln, den av EU prioriterade transportkorridoren genom Sverige mellan Oslo, Stockholm och Öresundsregionen. Den är också en del av Göta-landsbanan, som staten prioriterat som en del av stambanan mellan Stockholm och Göteborg.

– Ostlänken, järnvägen mellan Stockholm och Linköping över Nyköping, är Norrköpings viktigaste framtidsprojekt, enligt Staffan Eklind.

– Om 20 år kommer Stockholmsregionen att ha vuxit, säger Staffan Eklind. Alla får inte plats i Stockholm. Norrköping borde vara en naturlig plats för många av dem.

– Men då krävs att Norrköping-Linköpingsregionen växer samman med Stockholm-Mälardalen. Järnvägen är en viktig förutsättning. Vi måste bli mer fokuserade i kontakterna med Stockholm-Mälardalen.

## Kritik mot logistiksatsningar

Uppslutningen bakom satsningen på logistik och transport i Norrköping har haft brett stöd bland företag, politiker och tjänstemän.

Men Karin Jonsson (c) är skeptisk till den nutida logistikpolitiken. Hon vill ifrågasätta det logistik-Sverige, som Norrköping är en del av. ”Med ett fåtal storlager blir det en massa transporter, som är fördömande för miljön” säger hon.

Också Carin Stenström (kd) har ifrågasatt logistikexpansionen.

– Odlingsbar jord kommer det att vara ont om i framtiden. Jag tycker att man borde ha utrett alternativ för hamnens placering längre ut i Bråviken, där det finns naturliga djup.

– Bro över Bråviken för E22 mot Stockholm är inte heller utrett som alternativ. Det skulle minska trafiken inne i Norrköping.

– Att ha höga miljömål är en förutsättning för att kunna utvecklas, säger Lars Stjernkvist,

Han pekar på att Norrköping satsar på miljövänlig kollektivtrafik, som spårvägar.

Satsningen på flygplatsen har det också rätt delade meningar om.

Norrköpings kommun har från 1 juli 2006 tagit över Norrköpings flygplats på Kungsängen från Luftfartsverket.



# logistiketableringar

Ska Norrköping vara ett logistiskt nav är flygplatsen oumbärlig, menar förespråkarna. Med rätt utbud finns förutsättningar att ta hand om 500 000 flygresenärer per år.

Nu ökar flyget till Köpenhamn stadigt, men ännu går flygplatsen inte med vinst.

Men visionerna är högt ställda. Reguljära flyglinjer till Köpenhamn, Östersjöstaterna och andra destinationer för näringslivet och utbyggt fraktflyg och charter ska skapa förutsättningar för långsiktig verksamhet.



FOTO: LENA SONNE

*De informella nätverken har stor betydelse, säger Staffan Eklind VD, Transportcentrum, Norrköping.*

## Logistikkompetens i VTI

Kompetensen och nätverken blir allt viktigare.

VTI, Statens Väg- och transportforskningsinstitut, är ett oberoende och internationellt framstående forskningsinstitut inom transportsektorn med kärnkompetens inom säkerhet, ekonomi, miljö, trafik- och transportanalys samt vägkonstruktion, drift och underhåll. VTI är världsledande inom ett flertal områden, t ex simulatorteknik. VTI har 180 medarbetare och finns, förutom i Linköping, i Borlänge, Stockholm och Göteborg.

– Vi har också de bästa experterna på logistik vid Linköpings universitet, som vi anlitar, säger Staffan Eklind.

– Till detta kommer de informella nätverken som har stor betydelse, säger Staffan Eklind.

Regionen har särskild kompetens inom flygteknik, elektronik, mjukvara, medicinsk teknik, biomedicin, kommunikationsteknologi, transport, logistik, papper, förpackning, modellering, simulering och livsmedel. Det visar analyser från Centrum för marknadsanalys och Lime.

## Visualiserar logistikflöden

En annan aktör som haft betydelse är Mjärdevi Business Incubator i Linköping, som hjälper nya företag att komma igång.

Mjärdevi Science Park intill Linköpings universitet med 180 företag har 4 000 anställda främst inom telekom, programvara, systemutveckling, hemkommunikation, fordonssäkerhet och elektronik.

Starthuset ProNova är Norrköpings inkubatorverksamhet som drivs tillsammans med Linköpings universitet, Campus Norrköping och Norrköping Science Park "framtidspark" för entreprenörer och kunskapsföretag med ca 80 företag och 1000 medarbetare. Utveckling av mjukvara, simulering och tjänsteföretag är dominerande verksamhetsområden.

Linköpings Universitet, med LiU Norrköping, har satsat på logistics management. På NVIS, Norrköpings visualiserings- och interaktionsstudio, utvecklas modeller för visualisering av logistiska flöden. I regionen finns flera företag som utvecklar mjukvara för logistik. Störst är IFS.

# Tack och välkommen åter!

## Tekniska Mässan 2006



**Tack alla besökare** som skaffat ny inspiration och gjort kloka investeringar. Tack alla utställare för de intressanta monstrarna. Tack alla föreläsare för ny spännande kunskap.

Tekniska Mässan 2006 med fokus på produktion och produktutveckling är just genomförd. Över 30 % av besökarna är VD eller innehar annan ledande position. 6 av 10 besökare har stort inflytande vid inköp. Mässans 18.000 kvadratmeter fylldes med 474 antal utställare. Vi är särskilt glada att våra besökare ger oss gott betyg – fler och fler, nu 86 %, uppger att de tänker besöka Tekniska Mässan nästa år igen.

**Välkommen åter 2007** – då inriktas Tekniska Mässan på produktion, produktutveckling och logistik.

Vill du veta mer, kontakta Björn Lindforss på telefon 08-749 44 48, e-post [bjorn.lindforss@stofair.se](mailto:bjorn.lindforss@stofair.se) eller Daniel Andersson på telefon 08-749 44 83, e-post [daniel.andersson@stofair.se](mailto:daniel.andersson@stofair.se)



**Tekniska Mässan®**

[www.tekniskamassan.se](http://www.tekniskamassan.se)

# Frukostmöten om logistik blev succé

Efter diskussion i styrelsen beslöt man att satsa på sex frukostmöten på temat logistik.

Resultatet blev att deltagandet flerdubblades och att Marknadsföreningen i Helsingborg fick pris som Årets Marknadsförening.

AV LENA SONNE

Sveriges Marknadsförbund grundades 1919 med Electrolux grundare Axel Wenner-Gren som initiativtagare. Man finns på ett 30-tal orter, men medlemsantalet har minskat från 11 000 till 7000.

MiH – Marknadsföreningen i Helsingborg är en av 30 marknadsföreningar i landet, som tillsammans med drygt 1 000 företag bildar Sveriges Marknadsförbund.

Marknadsföreningarna runt om i landet har av tradition sin bas bland reklam och marknadsföringsfolk.

I Helsingborg har man breddat och skapat ett mer öppet nätverk för fler kategorier.

Under hösten 2006 har Marknadsföreningens frukostklubb i Helsingborg haft sex träffar på temat Logistic Management.

Hans-Gunnar Gustavsson, styrelseledamot i Marknadsföreningen i Helsingborg och själv logistiker, var en av initiativtagarna:

– Frukostmötena på logistiktema blev en succé – 200 personer kom i snitt varje gång.

Tidigare kom i snitt 30 personer på frukostmötena.

– Föreningen har ökat medlemsantalet från 300 till 900 på 18 månader. Vi hade som mål att göra det på tre år. Frukostmötena på logistiktema blev genomslaget.

## ”Vi har vänt på perspektivet”

Förklaringen?

– Vi har vänt på perspektivet. Det fanns från början många som hade en ganska negativ bild av logistik och tyckte att det verkade tråkigt. ”Det är väl bara tåg, båt och lastbil”. Även styrelsen var först tveksam, men det vände när vi gick igenom vad logistik är.

– Logistik handlar ju om både flöden och mänskliga relationer, säger Hans-Gunnar Gustavsson.

– Vi har förklarat hur logistiken hänger ihop med helheten i en affärsuppgörelse -



Marknadsföreningen i Helsingborg, med en aktiv styrelse (bilden) blev årets Marknadsförening. Satsning på frukostmöten om logistik bidrog till lyftet.

hur viktig den är t ex för ett företag som IKEA att varorna alltid är på plats i tid och att det i slutändan handlar om pengar.

Redan 6.45 startade frukostbufféerna i Helsingborg på det vackra Dunckers Kulturhus, där Helsingborgs kommun sponsrar lokalen.

– Vi måste sprida ”logistiktänk” också utanför logistikbranschen. Vi måste hitta andra ingångar till logistiken, vända oss till andra målgrupper – marknadschefer, VD på företag etc – tunga personer från näringslivet, säger en engagerad Hans-Gunnar Gustavsson.

– Det var frukostklubbens föredrag på nya teman varje månad som har väckt intresse.

– Sponsorerna står på väntelista.

## E-handel och internetlogistik

Andreas Falkenmark Posten har talat om drivkrafterna i distanshandeln. Stina Ehrensvärd, VD Cypak, om RFID teknologi, smarta kort och intelligenta läkemedelsförpackningar, Lennart Forsberg och Jonas Hultenheim om logistiklösningar och etableringar i Helsingborg.

Ett annat föredrag handlade om e-handelslösningar och internetlogistik ”Vem lyckas på nätet – Jörgen Bertilsson, Incordia, förklarade hur man ska göra.

”Mångfald”, ”Smart Cities”, ”Trender & Tendenser”, ”Marknadsföring” och

”Kropp & Sjal” är andra teman på frukostmötena.

## ”Nätverken har stor betydelse”

Helsingborg blev i år utnämnd till Sveriges bästa nyföretagarstad.

– Flera nätverk samverkar och skapar ett positivt företagarklimat, säger näringslivsdirektör Sten-Åke Tjärnlund.

– Marknadsföreningen här är ett mer öppet nätverk. På frukostmöten träffar olika kategorier varandra. Sedan är det lätt att ta kontakt, om man känner varandra.

– I Helsingborg satsar vi också på entreprenörskap i gymnasieskolorna. I det arbetet utnyttjas också nätverken.

Förutom Marknadsföreningen finns ett ”smalare” nätverk, Centrumbildning för logistik och IT, som knyter samman kompetens från högskolan LTH med näringslivet i hela nordvästra Skåne. I det finns ca 40 medlemsföretag.

– De kan ha ett ”spetsigare” program på sina möten.

– Nätverken har en stor betydelse för den positiva utvecklingen i Helsingborg och nordvästra Skåne, säger Sten Åke Tjärnlund.

Helsingborg är överhuvudtaget en nätverkande stad.

Berga/Våla företagsgrupp är ett nätverk med över 230 företag och stor aktivitet.

# Karlshamn nav för nätverk i sydost

Södra Östersjön är ett av världens främsta tillväxtområden. Plötsligt har städer som Kalmar, Karlskrona och inte minst Karlshamn upptäckts att de befinner sig mitt i en ny värld. Det stod klart vid seminariet om East West Transport Corridor i Karlshamn nyligen.

AV GÖSTA HULTÉN

Blekinge har länge varit ett stagnerande hörn av Sverige, hårt drabbat av försvunna industrijobb. Karlskrona, som på 1700-talet var Sveriges andra stad och främsta industriort, har länge levt på gamla lagrar. Staden är den enda residenstad i Sverige som knappast ökat sin folkmängd på 50 år.

Städerna i Blekinge har också haft svårt att samarbeta, trots samma politiska färg. Politiska låsningar har t ex stoppat planerna på ett gemensamt hamnbolag.

Allt detta har bidragit till en starkt eftersatt infrastruktur vad gäller vägar och järnvägar.

Men i början av 1990-talet började det hända saker. I Karlskrona skapades Telecom City och en ny högskola.

Och när järnridån försvann, började färjetrafiken till grannländerna på andra sidan Östersjön ta fart, med två linjer från Karlshamn och en från Karlskrona.

## Vision om ny transportkorridor

Idag har Karlshamn en av Sveriges fem största hamnar räknat i ton, som på fem år vuxit från en volym på 3,8 miljoner ton till rekordnoteringen på 8 miljoner ton i år.

- Omkring 2009 är en ny kombiterminal och ny godsbangård klar, med ett anslutande kajdjup på 14 meter, berättar Göran Lindgren, ansvarig för affärsutveckling vid Karlshamns hamn.

Förutom färjeförbindelserna med DFDS -Torline till Klaipeda och Scandline till Ventspils har hamnen vuxit inom olja, bulk och skogsprodukter.

Just nu byggs också nya järnvägsspår i form av ett triangelspår, som ska göra det möjligt att ta emot ökade godsmängder i framtiden.

Den stora visionen, som ventilerades



*Södra Östersjön är ett av världens främsta tillväxtområden och här går alltfler vägar till kontinenten bl a via de snabbt växande färjelinjerna.*

på seminariet East West Transport Corridor nyligen, är att utveckla en ny, intermodal transportkorridor för containers från sydostasien via transibiriska järnvägen, över Klaipeda och Kaliningrad, via Blekinge och Öresund till Esbjerg på Danmarks västkust.

Bland partners och intressenter i det EU-stödda projektet finns hamnar, vägmyndigheter, forskningsorganisationer och företag i Sverige, Danmark, Lettland, Litauen och Ryssland.

Evenemanget visar att Karlshamns roll som viktig länk i ett öst-västligt transportnätverk blir allt tydligare.

Svenskt gods till Tyskland och Europa öster och söder därom behöver inte gå via sydvästra Skåne, Danmark och trafikinfarkens nordvästra Tyskland, utan kan istället ta raka vägen till kontinenten via Blekinge.

- Vi tror på detta och har fokus på en kraftigt upprustad infrastruktur i sydost, säger Roger Lindau, logistikdirektör på AarhusKarlshamn och ordförande i ett nytt logistiknätverk för företag, som vill prioritera upp sydöstra Sverige på logistikkartan.



*- Vi tror på samarbete och har fokus på en kraftigt upprustad infrastruktur i sydost, säger Roger Lindau.*

Nätverket startade våren 2005 och har samlat främst logistikfolk från industrier i sydost, som totalt sysselsätter 10-12 000 personer.

## Intressant för IKEA och Volvo

- Det krävs att hela E22 söderifrån blir motorväg till Kalmar, en bättre tvärlänk mellan E22:an och E6:an och att järnvägens Sydostlänk förverkligas, så att de sista 12 kilometerna järnväg mellan Olofström och Blekinge kustbana byggs.

- Ett så litet län som Blekinge, med fyra olika kommuner, kan aldrig av egen kraft få hit de nödvändiga infrastruktursatsningarna.

- Men samarbete har ju tyvärr aldrig varit den starkaste grenen för kommunerna i sydost, påpekar Roger Lindau.

- En sydostlänk per järnväg skulle kunna utnyttjas för IKEAs stora flöden från Asien till Älmhult, AarhusKarlshamn skulle kunna köra bulktransporter till Norge på järnväg istället för väg och Volvo skulle kunna ta flöden till sin monteringsfabrik i St Petersburg den här vägen, påpekar Roger Lindau som exempel.

Med sin snabbt expanderande hamn framstår Karlshamn som något av ett nav i det nya logistiknätverket i sydost. Men också i Karlskrona ökar volymerna med Stena Lines färjor till Polen konstant och 2006 blir ett nytt rekordår.

Banverket har också beslutat satsa på upprustning av järnvägen Karlskrona-Kalmar- Emmaboda som knyter ihop sydöstra Sverige med Göteborgs hamn. Där finns sedan länge planer på en godspendel också den här vägen.

# Ny kombiterminal krävs i Göteborg

Volvo Logistics ansvarar för att 700 000 fordon per år; personbilar, lastbilar, och entreprenadmaskiner, når kunder över hela världen och att 5,2 miljoner ton gods når fabrikena i rätt tid. Men trots bilanknytningen, jobbar man hårt för fler järnvägstransporter. En ny kombiterminal på Arendal står högt på önskelistan.

AV NILS-ERIK LINDELL

Volvo Logistics utformar, sköter och utvecklar heltäckande affärslogistiksystem åt fordonsindustrin världen över inom alla logistikområden -materialförsörjning, distribution och emballage i egen regi.

Volvo Logistics ägs av Volvo AB, men lägger också upp logistiken för Volvo Car och externa kunder.

– Vi ser till att lastbilar, fartyg och järnvägsvagnar i båda riktningarna, ut och in från Volvos fabriker i världen, fylls så långt det går, säger Lars Langenius, vice VD i Volvo Logistics Corporation, med ansvar för region Scandinavia & Overseas.

– Vi har järnkoll på var allt material i en transportkedja finns i varje ögonblick, försäkrar Lars Langenius.

Produktionen av fordon är kundorderstyrd. Varje lastbil, personbil eller maskin, är unik. Därför får inget gå snett, inget får skadas under transporten och for-

donen ska vara framme på exakt rätt tid.

– Vi är med redan vid produktutvecklingen för att kunna förebygga problem.

Volvo Logistics har utvecklat ett eget system för distributionen, A4D, som är sammankopplat med kundernas ordersystem. Redan när kunden beställer ett fordon beräknar A4D ledtid och leveransdatum.

Men innan ett fordon byggs, måste fabriken få material på exakt rätt tid. Koncernen har tryggt närheten genom en underleverantörsby för sekvensstyrda leveranser.

## Ny RFID-lösning för containers

– Idag har vi tre olika IT-system, ett i Sverige, ett i Belgien, ett i USA. Under 2007 rullar vi ut ett gemensamt IT-verktyg, Atlas, Advanced total logistics for automotive supply.

Atlas ska i varje moment ge förslag på bästa transportlösning.

– Atlas ska hjälpa oss att höja leveransprecisionen från 95 till 98 procent.

Volvo Logistics tar i ökad utsträckning RFID-tekniken till hjälp för att hålla den järnkoll som krävs.

– I januari tar vi en ny RFID-lösning i bruk för transoceanica leveranser. De förpackas i containrar i våra terminaler, vi sköter administrationen, vi är godkända för leveranser till USA av Göteborgs hamn, svenska Tullverket och amerikanska kustbevakningen. Vi förser containern med en transponder. Den noterar när lastbäraren lämnar oss och när den når ham-

nen. Skulle det ta för lång tid, slår RFID-taggen larm och containern kontrolleras så att inget otillbörligt hänt.

– I ett annat flöde, gods från Olofström, dvs pressade plåt detaljer, sätter vi också en RFID-tag på containern. Än är det en förstudie och en relativt dyr teknik. Vårt mål är att också kunna identifiera varje pall i en container.

– Vad transoceanic gods beträffar kan vi tyvärr ännu inte säga var varje container befinner sig i varje ögonblick under färden ut i världen, säger Lars Langenius. Ännu måste vi lita på den information vi får av redarna. Men även detta ska lösas på sikt.

## Ny kombiterminal behövs

– Vi transporterar mycket till sjöss. Till fabriken i Gent har DFDS Tor Line sex avgångar i veckan med roro-fartyg. Transoceanica leveranser av färdiga fordon från Sverige går via Göteborgs hamn eller Wallhamn. I Sverige och Europa är lastbilstransporter en flexibel lösning, men vi försöker lägga så mycket som möjligt på järnväg, inte minst för att det är skonsamt mot miljön.

Från Olofström till Göteborg går två tåg per dag och två till Gent. Från Umeå kommer ett tåg till Göteborg med lastbilshytter. Sådana går också på järnväg från Umeå till Gent. I Älmhult sätts tågen ihop med vagnar från Olofström.

–Våra blocktåg är bra exempel på miljövänliga transporter med stora, jämna flöden. Vi vill utvidga detta också till Europa. Det är trångt på kontinentens vägar och lastbilarna ger negativa miljökonsekvenser med sina avgasutsläpp.

Det finns dock några problem.

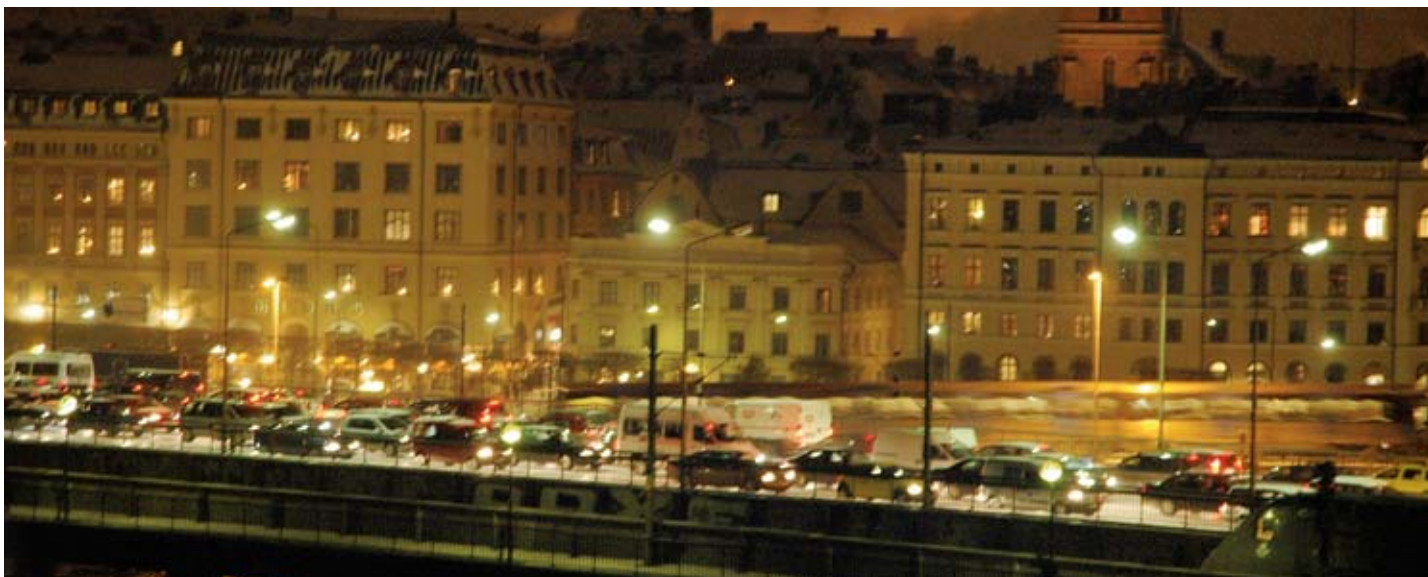
– Vi måste hitta balans i trafiken ut och in. För kombitrafiken måste vi få fler megatrailers, starka nog att tåla lyft på och av järnvägsvagnar och vi måste få en ny kombiterminal på Arendal, nära våra godsterminaler.

Volvo äger mark vid Bulycke, men vill helst inte investera i en terminal.

–© Men vi kan bli tvingade om inga andra vill, säger Lars Langenius. Vi diskuterar med Green Cargo, Banverket, Göteborgs hamn och med tyska Railion, DBs godsbolag. Vi har eget norrgående gods från Tyskland som skulle räcka för ett tåg om dagen, men vi har inte mycket nog för returen. Där måste vi få hjälp av järnvägsbolag eller speditörer.



– Vi måste få en ny kombiterminal på Arendal, nära våra godsterminaler säger Lars Langenius.



Trängseln i Stockholmstrafiken är ett logistikproblem, som återinförda trängselavgifter kan bidra till att lösa.

# Mälardalen kraftsamlar i nytt nätverk

Stockholm Business Alliance är ett nytt partnerskap mellan kommuner i Stockholm-Mälardalen, som startat i år för att fördjupa och utveckla det näringspolitiska samarbetet i Stockholm-Mälardalen.

Företrädarna för Stockholm-Mälardalen betonar gärna att regionen konkurrerar på den internationella arenan, där kampen om företagsetableringar blir allt hårdare.

Stockholm-Mälardalen är redan Skandinavien naturliga mittpunkt, ekonomiska centrum och Stockholm är den tongivande kultur- och finansstaden. Men för att behålla den positionen i framtiden, måste regionens kommuner tillsammans utveckla former för ett framgångsrikt samarbete.

Stockholm-Arlanda växer nu också snabbt som flygfrakthub. En lång rad nya linjer till Sydostasien har öppnats eller aviserats bara under ett halvår.

Men Stockholm har trots sitt stora befolkningsunderlag och läge haft svårt att locka till sig nya logistiketableringar. Trängseln i trafiken och höga markpriser har avskräckt.

## Beroende av Stockholm

Det nya partnerskapet är ett konkret exempel på hur kommunerna i Stockholm-Mälardalen gemensamt arbetar för att förbättra de lokala etableringsförutsättningarna och ge bättre service till företagen, så att fler företag vill etablera sig här och bidra till regionens tillväxt.

Som ett led i att nå målen att år 2010 vara norra Europas ledande tillväxtregion, uppträder Stockholm-Mälardalen, till Oslos förtrytelse, under det gemensamma varumärket "Stockholm – The Capital of Scandinavia".

Fram till årsskiftet är det fritt fram för kommuner i Mellansverige att ansluta sig till det nya partnerskapet och hittills har 40 kommuner gått med. En del ligger långt från Stockholm.

En av dessa kommuner är Örebro:

– Tillväxt- och infrastrukturmässigt är vi en del av Stockholms-

regionen och därför är vi med. Men vi är liksom hela Mälardalen, starkt beroende av att Stockholm snabbt löser sina förbifartsproblem vid getingmidjan, säger Lennart Waara, näringslivsdirektör i Örebro och styrelseledamot i Mälardalsrådet.



## Intelligent Logistik

— INKÖP — LOGISTIK — PRODUKTION — AFFÄRER —

### Missa inte att synas i nästa temabilaga i Dagens Industri!

Utgivning: 12/2 2007. Materialdag: 1/2

**Innehåll:**

- Sveriges bästa logistiklägen 2007
- Sjöfartskluster • Citylogistik
- Tidningsdistribution • Affärssystemen
- IT-stöden för logistik och inköp

För annonspriser gå in på:  
[www.intelligentlogistik.se](http://www.intelligentlogistik.se)  
 (klicka på Annonsera och sedan Temabilagan)  
 Ring: 0176-22 83 50  
 eller maila: [gb@intelligentlogistik.se](mailto:gb@intelligentlogistik.se)

# Bokhandeln har mycket att vinna på bättre butikslogistik

– Marknadsföringen och läget ska få kunderna till butiken, men ska bokhandeln tjäna pengar, måste den göra det på logistiken. Det säger Göran Ahl, logistikchef i Akademibokhandeln.

– Bokhandeln skulle kunna sänka sina logistikkostnader med 30 till 50 %, menar han.

AV GÖSTA HULTÉN

Akademibokhandeln är Sveriges största bokhandelskedja med 700 anställda och står för över 30 % av den svenska bokhandels omsättning. Den är ett av tre mediala ben i KF, där de övriga består av Norstedts förlag och nätbokhandeln Bokus.

Sin ställning har Akademibokhandeln nått inte minst genom ett vinnande logistikupplägg, med en ny och effektiv butikslogistik, med en ny typ av lastbärare i form av färdigsorterade bokvagnar och en insourcad distributionscentral för effektiv cross-docking.

Bok- och förlagsbranschen mår bra efter momssänkningen för några år sedan, men näthandeln knaprar varje år ett par procent på den vanliga bokhandels omsättning.

## Nyöppnad butik

– Vi har ett tydligt uppdrag att öka vinsten och logistiken har faktiskt en huvudroll där, säger Göran Ahl, logistikchef i Akademibokhandeln, med lång erfarenhet av boklogistik, bl a som VD för Seelig.

– Om du från början vet vilken bok du ska ha är det oftast bekvämast att köpa boken på nätet och då blir den så där 20 % billigare. Men om du inte vet vad du vill ha för en bok eller om du vill ha en viss bok



FOTO: LENA SONNE

*Akademibokhandelns nya butik i Sickla har inget baklager och böckerna kommer in genom huvudentrén, precis som kunderna.*

samma dag, då gäller bokhandeln, säger Göran Ahl.

– När shopping har blivit ett nytt folknöje och kunderna i stora köpcentra strosar omkring för upplevelsens skull, då är det viktigt att bokhandeln finns där kunderna finns, menar han.

Akademibokhandelns senaste tillskott är en nyöppnad butik i Sickla köp kvarter i Nacka.

## Ny butikslogistik

– I kundunderlaget finns många barnfamiljer och många med höga inkomster. Därför har butiken fått en profil med mer barnböcker, skönlitteratur och engelskspråkig litteratur än genomsnittsbutiken.

Butiken i Sickla är också ett bra exempel på Akademibokhandelns nya butikslogistik.

– Den har inget baklager och böckerna kommer in genom huvudentrén, precis som kunderna.

Det här är möjligt tack vare speciella lastbärare i form av de färdiga bokvagnar, som Akademibokhandeln använder.

Så här går det till:

De många olika förlagens böcker går till distributionscentralen i Morgongåva, som ligger mellan Uppsala och Västerås.

75 % av böckerna passerar ett cross-docking-system, där de olika butikernas beställningar prismärks och sorteras i speciella bokvagnar allt efter den avdelning där de ska exponeras.

## Insourcad logistik

När distributören Seelig blev ägarmässigt darrig, valde man att insourca distributionen i en egen distributionscentral.

– Den ligger några mil fel rent logistiskt. Enköping vore egentligen bättre, men läget kompenseras av låg lokalhyra och bra personal, menar Göran Ahl.

Från Morgongåva distribueras böckerna med lastbilar i fasta slingor till 13 av Akademibokhandelns 59 butiker, främst i Stor-Stockholmsområdet.

Butikspersonalen slipper det tidsödande och tråkiga arbetet med att packa upp böcker, ta hand om emballage, prismärka och kolla sändningarna mot fraktsedlar. De vinner därmed mycket tid, som de istället kan använda till att sälja böcker och ge kunderna råd.

– Med det här systemet slipper vi också baklager. Vi måste ligga i attraktiva lägen och där är det höga butikshyror. Därför är det en stor fördel om ytterligare tio kvadratmeter kan användas som för-

säljningsyta istället för lager.

När de riktiga bästsäljarförfattarna som Guillou, Marklund och Mankell kommer ut med en ny deckare, märks det direkt i bokhandelns omsättning. Annars säljer en nyutkommen bok mest de tre första månaderna.

### Sparar in en årsanställd

Med de nya, färdigpackade bokvagnarna, som så småningom ska införas i alla butiker, sparar en genomsnittlig butik in en hel årsanställd.

– Vi har också upptäckt att en del kunder väljer att köpa böcker direkt från bokvagnarna, innan de plockats upp i hyllorna. Det går utmärkt, för böckerna är ju prismärkta och finns redan inlagda butikssystemet när de kommer. Med sin design smälter vagnarna också väl in i butiksmiljön.

Bokbranschens logistikkostnader är relativt höga eller 6-10 %. Men med en butikslastlogistik av det slag som Akademi-bokhandeln infört och om man har mindre inne av långsamt säljande sortiment, skulle logistikkostnaderna kunna sänkas med 30-50 %, menar Göran Ahl.

– Om man bortser från storsäljarna



FOTO: LENA SONNIE

– *Bokhandeln skulle kunna sänka sina logistikkostnader med 30 till 50 %, menar Göran Ahl.*

behöver det inte finnas mer än ett exemplar av varje bok i hyllan.

Det finns alltid något att förbättra, menar han. Nu tittar man t ex på möjligheten att spara lastutrymme genom hopfällbara bokvagnar.

För framtidens distribution efterlyser han fler lokala lösningar i form av skräddarsydda systemtransporter under dagen.

– Här har också de mindre logistikföretagen en chans för de stora företagen är inte tillräckligt flexibla för de här behoven.

Butikslastlogistiken har överhuvudtaget

stor förbättringspotential, menar Göran Ahl.

– I detaljhandeln ligger ofta en hel del varor som överhuvudtaget inte packats upp kvar i butikslagren den 27 december.

– En grov gissning är att det handlar om 10–15 %.

### Bok om tredjepartslogistik

Förutom uppdraget som logistikchef i Akademi-bokhandeln är Göran Ahl styrelseledamot i ett transportföretag. För ett par år sedan skrev han boken Tredjepartslogistik, tillsammans med Lars Johansson.

Han tycker sig just nu se en starkt ökande efterfrågan på tredjepartslogistik, inte minst från medelstora och små företag.

Som bokmänniska läser Göran Ahl, som sig bör också gärna böcker på fritiden. Då blir det både deckare och skönlitteratur.

– Boken jag läser just nu heter "Undantaget" och är skriven av dansken Christian Jungersen. Stieg Larsson är en annan av mina favoritförfattare. Nu i helgerna hoppas jag hinna läsa Stieg Larsson senaste bok, "Flickan som lekte med elden".

## Ser du möjligheten till extrapengar?

Varje dygn slukar återvinningsautomaterna 2 131 000 aluminiumburkar och 745 000 plastflaskor i Sverige. PartnerTech är företaget som tillverkar automaten, på uppdrag av recyclingindustrin.

PipeChain medverkar till att PartnerTechs tillverkningsprocess flyter smidigt och inte binder pengar i onödan. Med vår logistiklösning minskar vi administrationen och frigör bundet kapital.

Du kan också spara pengar. Gå in på [www.pipechain.com/sparapengar](http://www.pipechain.com/sparapengar)

**PipeChain®**  
automating the supply chain, link by link

PipeChain har lång erfarenhet av supply chain, integration och logistik. Bland våra kunder finner du företag av varierande storlek, över hela världen. Exempel på företag som använder våra lösningar är Dynapac, Ericsson, SCA, Tamro, Thule, Sandvik, Stadium och Volvo.

[www.pipechain.com/sparapengar](http://www.pipechain.com/sparapengar) • [info@pipechain.com](mailto:info@pipechain.com)



Edvin Urbano packar en trailer i Segeltorp som en lastbil kör till Göteborg under natten.

# Julrusch i Tomtebododa

Inför jul tar Posten in extra personal, skolungdomar som hjälper till att sortera julkort. Det sker som sig bör i Tomtebododa utanför Stockholm. Men de stora flödena av paket och julklappar går inte där, utan i Segeltorp på andra sidan stan.

AV LENA SONNE



Omkring 8 000 extra medarbetare, i huvudsak skolungdomar, behövs för att hantera de ökande brev- och paketmängderna inför jul. På brev- och paketterminaler är de extraanställda nästan en tredjedel av personalstyrkan från mitten av november till slutet av december.

I år rustar Posten för en ny rekordjul. Distanshandeln förväntas överstiga 2 miljarder kronor för julhandeln. Högkonjunktur och näthandel ger fler paket.

I november och december ökar paket- och brevvolymer mest. Men redan i

november börjar många beställa julklappar via internet. Fler än 1,5 miljoner svenskar handlar julklappar på distans i år. I december skickar framförallt privatpersoner paket till varandra.

Anläggningen i Tomtebododa är trots stora personalnerdragningar fortfarande en imponerande anläggning, med en febril julaktivitet.

## Internethandeln ger Posten mer jobb

Svenskarna skickar nämligen fortfarande cirka 44 miljoner julhälsningar och 3 800 ombud säljer mer än 40 miljoner julfrimärken.

– Tomten får över 200 000 hälsningar från barn i Sverige och övriga världen.

*Stora julsorteringen på Tomtebododa börjar 11–12 december.*

**”Småpaket med böcker, trosor, rakhyvlar, cd med mera hanteras i den så kallade klumpsorteringen.”**

Och Posten ser till att alla barn får ett svar, berättar pressansvarig Hanna Berggren.

Handelns försäljning via internet har haft en tillväxt på 30 procent i år. Allt tyder därför på att årets jul på Posten blir den mest intensiva på många år.

Posten hanterar normalt cirka 100 miljoner brev och 1 miljon paket varje vecka. Nu pekar alla siffror på att årets julhandel slår rekord.

– Vi ser att de positiva trenderna från förra året kommer att hålla i sig. Antalet paket kommer att fortsätta öka, säger Postens VD Erik Olsson. Det beror dels på att vi är inne i en högkonjunktur, men också på att allt fler handlar julklappar via internet.

**November största paketmånad**

Tomteboda postterminal byggdes som Sveriges modernaste brevterminal 1983. Personalstyrkan har dock minskat efter omorganisationer och utflyttningar till Arlanda, Årsta och Segeltorp de senaste åren från som mest ca 2000 till dagens ca 300.

– Vi har renodlat flödena, berättar Anders Holm, försäljningsschef. Tomteboda har brev, mindre paket under 2 kg och pallhanteringen. Brev går i allmänhet med järnväg, paket med lastbil och utrikes (och det som ska till norrland eller Malmö) med flyg.

60 000 småpaket under 2 kg per dag – allt från böcker, trosor, rakhyvlar, cd, tidningar, chokladkalendrar hanteras i den så kallade klumpsorteringen på terminalen i Tomteboda. Pakethanteringens finns numera i Segeltorp för Stockholmsområdet. Efter klockan fem när andra går hem från jobbet råder febril aktivitet i Segeltorp. Här arbetar normalt 220 personer, men före jul är det ca 350.

Övriga stora paketterminaler i Sverige finns i Ånge, Örebro, Göteborg, Jönköping och Malmö.

**Olivolja värst**

– I Segeltorp hanteras ca 30 % av paketen i Sverige och servar Mälardalsområdet, från Uppsala ner till Norrköping, säger Peter Salomonsson, terminalchef i Segeltorp. På kvällen och natten kommer bilar in med paket och lämnar. De sorteras på stora banor och lastas på lastbil till de andra terminalerna. Vid 12 går nattskiftet på. Under natten kommer inleveranser med paket som ska sorteras och delas ut i Stockholmsområdet.

– Men inte Expresspaket som går via Arlanda med flyg. Från Segeltorp skickas allt med bil. 95 % är företagspaket.

– Här passerar normalt ca 100 000 paket men nu i jultid är det ca 150 000 paket per dygn.

– Vi kör dygnet runt, berättar Peter Salomonsson.

– Största problemet är trafikproppen vid Essingeleden vid 4–5 på eftermiddagen. Våra bilar som kommer från norr fastnar i köerna.

98 % av paketen kommer fram på ett dygn. Det som inte kommer fram i tid kan bero på att det är packat för dåligt eller att postnummer saknas. Värst är det när t ex paket med olivolja går sönder, säger Peter Salomonsson.

**Mässan som formar framtidens transporter**

I framtidens transporter blir begreppet intermodalitet allt mer centralt. Det finns därför ett stort behov av att diskutera morgondagens lösningar och visa på goda, fungerande exempel. Och det är precis därför som du ska delta i Elmia Future Transport! Här formas framtidens transportnätverk!

Parallellt arrangeras mässan Elmia Nordic Rail.



**BOKA PLATS NU!**  
 Kontakta projektgruppen för mer information:  
 telefon + 036-15 20 00  
 eller nordicrail@elmia.se

**9-11 oktober 2007**

**ELMIA FUTURE TRANSPORT**  
 mötesplats | konferens | transportmessa

**Elmia Nordic Rail**  
 MÖTESPLATS • KONFERENS • JÄRNVÄGSMÄSSA



Den svenska logistikkonsultbranschen omfattar ett 50-tal företag från över 100 till en anställd konsult.

# Detta är den svenska logistikkonsultbranschen

Här är 50 konsultföretag som är mer eller mindre direkt fokuserade på logistik och supply. Listan omfattar inte företag med kärnkompetens utanför dessa verksamhetsområden.

Ledande IT- och managementkonsulter som TietoEnator, Semcon, Capgemini, Accenture, AT Kearney, IBM, SAS Institut, McKinsey och VM-data erbjuder konsulting också inom supply, inköp och logistik, men är alltså inte med på listan.

**ABC Logeko AB** Kompetensföretag inom logistikadministration. Analyserar transportkostnader. Säkerhetsrådgivare för farliga godstransporter. Partner i företagsnätverk. Habo.

**Acando** Erbjudande för att effektivisera organisationer, processer och arbetssätt och att skapa en verksamhet, där alla delar av kedjan är optimerade och synkroniserade. Stockholm

**Addea Logistikkonsulter** inom produktion och distribution. Hovås.

**Alfakonsult AB** Fristående ledande konsultföretag med 23 konsulter inom produktion, lager- och distributionseffektivisering med start 1975. Huvudkontor i Göteborg.

**AnTvision** Systemutvecklare och logistikkonsulter. Lagerstyrning, lageroptimering, logistik-konsulter, beslutsstödssystem, affärssystem och VMI. Utvecklingsuppdrag.

**Apport net** Erbjuder en internetbaserad, transportöberoende ASP-tjänst. Transportadministration t ex. skriva ut fraktdokument, track-and-trace etc.

**Axell Logistics Management** Konsulttjänster inom logistikanalys och logistikutveckling, med fokus på pallhantering. Simulering av pallflöden i slutna och öppna retursystem.

**Consafe Logistics AB** Ledande logistikföretag även inom konsulting, som hjälper företag som

IKEA och ICA att öka lönsamheten genom effektivare logistik i över 20 länder. Kontor i UK, Holland, Danmark och Sverige (Lund)

**DABO Konsult** IT-och logistikkonsult. Karlskoga.

**Daircto AB** IT/logistikkonsultföretag som erbjuder skräddarsydda beställnings- och lagerhållningssystem för e-handel.

**Establish AB** Ett av Nordens största konsultbolag inom logistik med ett sextiotal konsulter i Stockholm, Helsingborg, New York, Shanghai. Specialisering på strategi, IT, flöden, processer, målstyrning, distribution, logistik och management.

**For Pure Logistics AB** Fristående logistikkonsultföretag. Kostnadseffektiva logistiklösningar. Göteborg

**Fraktanalys i Sverige AB** Hjälper företag till förbättrade och effektivare upphandlingar av frakt- och spedition med stöd av digitala frakt-kostnadsanalyser.

**GS1 Sweden** Centrum för standarder för varu- och informationsflöden t ex för RFID för spårbarhet, lagerstyrning, säljsinformation och samarbetsplanering. En del av GS1s globala nätverk med 104 lokala organisationer i 145 länder.

**IFA Produktionsutveckling** Effektiviserar produktion och utvecklar samspelet människa-teknik. Strategisk produktionsutveckling, arbetsorganisation, arbetsplatsutformning, produktionslogistik och arbetsmiljö. Stockholm

**Image Control Sweden AB** Utformar och implementerar automatiska transportsystem inom industri och kollektivtrafik.

**Imloq** Konsulting inom lagerstyrning och add-on-system för sådan verksamhet. Stockholm

**Inport Intelligent Port Systems AB** Logistiska system för hamn, terminal och stuveri.

**Lennart Skoog Utveckling AB** Transport, logistik, planering, upphandling.

**Lime** Ett strategikonsultföretag med stark koppling till universitet och forskning med rötterna i Linköpings universitet med de tre samverkande kompetensområden, logistik, marknadsstrategi och förändringsarbete. Linköping och Stockholm.

**Logistema** Konsulter inom bl a flödesorientering och logistik på managementnivå. Kontor i Göteborg och Stockholm.

**LogistikCentrum** Fristående kunskapsföretag med tjänster inom kvalitet, personal- och organisationsutveckling, IT, transport och logistik. Göteborg.

**Logistikkirurgerna AB** Konsultföretag inom produktionslogistik med inriktning på små och medelstora tillverkande företag i Smålandsregionen.

**Long & Partners** Konsulter inom management, logistik och IT.

**MA-system** Bildar tillsammans med PipeChain och Consafe Logistics en företagsgrupp inom logistik med ca 200 anställda. MA-system erbjuder konsulttjänster och lösningar som fokuserar på att öka kunders lönsamhet och konkurrenskraft genom att förbättra deras logistik.

**MA Transport Konsult** Arbetar inom transportlogistik, miljölogistik, tredjepartslogistik och transporter av farligt gods.

**Micolo AB** Konsultverksamhet och programvaruutveckling för logistikoptimering. Tillämpning av matematisk optimering för flödesoptimering, facility location och optimering av internlogistik.

**NetWork Logistics AB** Ett 20-tal konsulter med huvudinriktning inom butikslogistik, handel och lager och med huvudkontor i Helsingborg.

**New Log New Logistics Institute** Konsult- och utbildningsföretag som sätter kundens faktiska behov i centrum. Ser logistiska konsultinsatser och utbildning som en aktiv del i förändringsarbetet mot tillväxt och lönsamhet.

**Nolaborgsföretagen** Specialist på import, export, logistik och transporter, utrikeshandel mellan Sverige och Ryssland. Örnsköldsvik.

**North Trade Group** Kinaspecialist. Svenskt konsultföretag med kontor i Shanghai. Erbjuder hjälp med import av produkter och etablering av företag.

**Omnilog AB** Konsultföretag inom logistik, ekonomi, produktionsstyrning, EDI,XML, tullhantering, digital faktura. Stockholm, Göteborg, Malmö, Linköping och Helsingborg.

**Parcelhouse AB** Oberoende leverantör av IT-baserade logistiklösningar. Kontor i Stockholm och Sidney.

**Primelog AB** Distributionsflöden och kostnader i transportkedjan. Automatiska avvikelserapporter och tidsmässiga mätningar av kvaliteten i distributionsprocessen.

**Prolog Bygglogistik AB** Marknadsledande konsultföretag inom byggnadslogistik. Malmö

**Prolog Logistik AB, Borås** Partner för översyn och utveckling av logistikverksamhet. Kapacitetsberäkningar och scenarieanalyser för logistikflöden. Borås

**Revere AB** Konsulter specialiserade på lean production. Göteborg.

**RLK Transportlogistik** Optimering av vägtransporter, resor, ruttplanering, digitala vägdata-baser och transportkalkyl.

**Scald AB** Förändringsarbete som bygger på ett flödesorienterat angreppssätt. Flödestänkande, helhetssyn och ledarskap är ledstjärnor. Linköping

**Scandinavian Purchasing Group AB** Managementkonsulting med huvudinriktning på inköp. Halmstad

**Schenker Consulting AB** Logistikkonsultföretag inom Schenkerkoncernen med 23 konsulter. Uppdrag både internt och externt. Kontor i Göteborg och Stockholm.

**Sonat AB** Logistikexperter med ca 50 anställda. Bygger allianser kring kundernas försörjningsnätverk. Driver och utvecklar logistikfunktioner, så att försörjning optimeras. Kontor i Stockholm, Örebro, Göteborg och Norrköping.

**Sweco Pic AB** Teknikkonsulter inom logistik, maskinteknik, el och automation. Ingår i konsultkoncernen SWECO med 3600 anställda på 60 platser.

**Svensk Logistikanalys AB** Logistikanalys, godshandling, transporter, flödesanalyser, frakttupphandling, fraktanalys.

**Systecon AB** Konsulttjänster inom logistik- och systemanalysområdet, bl.a driftsäkerhet, logistik, verksamhetsanalys, verksamhetssimulering och verksamhetsmodellering.

**Top Logic AB** Logistikonsulter, fraktkostnadsanalyser, lagerstudier, logistikutbildningar.

**Transek** Kvalificerade utrednings- och konsulttjänster inom transportlösningar och infrastruktur. Ca 40 anställda i Solna, Göteborg och Borlänge.

**UAE Logistics** Kundanpassade logistiklösningar, ofta outsourcing i sk kontrolltorn. Utvecklar, implementerar och operativt driver logistiklösningar. Efter samgåendet med DHL-ägda Exel, ett av Nordens största logistikonsultföretag med ca 125 anställda. Kista

**Usemark** Transportadministration, märkning, automatisk datafångst och automatisk identifiering. System för identifiering och spårning av varor och kollin. Malmö

**VCO Systems** Konsulttjänster och systemutveckling inom optimering, främst inom logistik, lagerstyrning och produktion.

# Så här kan enkla lösningar ge

I tusentals år har krig vunnits tack vare överlägset logistiktänkande. Idag använder företag logistiken till att föra krig mot sina kostnader, ofta genom att spendera stora summor pengar på nya processer och ny utrustning. Men genom att koncentrera sig på några få, enkla områden, kan företag åstadkomma väldiga förbättringar av sitt resultat.

AV PAUL STEELE

Tre områden som de flesta vet att de borde se närmare på, men ofta glömmar är;

- Produkternas position i supply chain.
- Att se logistik som profit center, snarare än kostnadsställe.
- Effektiv kundservice.

Allt detta låter ganska självklart, men ett enkelt sätt att spara mycket pengar är att placera snabbbrörliga produkter där de kan röra sig ännu snabbare. En enkel analys av av lagerflöden och kundorder visar vilka produkter som rör sig in och ut i lagret snabbast. Genom att strömlinjeforma varornas placering genom hela processen av varumottagning, inläggning, plockning och utleverans, kan företag spara stora summor på varuhantering, lagrings- och personalkostnader.

– Men det är inte nog med det, säger Joakim Gutafsson seniorkonsult inom Consafe Logistics. Han vill utvidga begreppet till ett vidare distributionssammanhang.

– En distributionsstrategi beskriver bäst metoden för hur man levererar till kunder i överensstämmelse med aktuella behov.

## Välj optimala distributionsstrategier

Företagen ska välja den optimala distributionskanalen och varornas placering efter marknadens logistiska förutsättningar.

– Genom att se över och utveckla distributionsstrukturer och distributionsstrategier, kan företag förbättra sin leveransservice, korta ledtiderna och ge bättre information till kunderna.

Samtidigt sjunker den totala logistikostnaden i form av lagerhantering, kapitalbindning och inkuranser.

Med andra ord, precis som när det gäller fastigheter, är det ofta VAR du investerar, snarare än VAD du investerar i, som avgör lönsamheten.



FOTO: LENA SONNE

– Vad företag behöver är en tydlig analys av den totala kostnaden för att betjäna en specifik kund eller produkt, säger Joakim Gustafsson.

## Logistik som vinstmöjlighet

Ett annat område som fått större uppmärksamhet på senare tid, är själva sättet att se på sin logistik. De flesta företag ser logistiken som ett kostnadsställe, med andra ord hur man kontinuerligt kan sänka kostnader i organisationen. Men problemet är att det bara är en viss mängd effektivisering som går att göra. Vad händer när ni blivit så kostnadseffektiva som ni kan?

Ett annat betraktelsesätt är att se logistiken som ett sätt att bidra till vinsten. Med andra ord, istället för att minimera kostnaden för att leverera order x, se på fördelen med att föra kundorder till flera kanaler och få ut vinst från olika kunder och även från olika individuella order.

Det här tänkandet betyder att använda nya mätmetoder och andra sätt att styra logistiken. Det betyder mera samarbete med företagets sälj- och marknadsorganisation och att logistikansvarig blir mer kundfokuserad än processfokuserad.

Detta kommer också att påverka de nyckeltal logistikavdelningarna arbetar med. Istället för att se på leveranskostnaden till kund, kan nyckeltalen fokuseras på vinstmöjligheterna från en specifik kund. Alla företagets aktiviteter anpassas då till slut till ett enda mål; att bygga och maximera vinst och tillväxt.

## Lönsam returlogistik

Många företag, särskilt inom IT, har också sett fördelarna med att planera returer. En sådan planering omfattar aktiviteter som inbegriper att hantera överproduktion, demo-exemplar och återköpspolicy så att de tillfredsställer stora och viktiga kunder.

– Detta är ett mycket lönsamt område för oss, säger Mathias Wessslén, chef för Equipment Management & Remarketing vid HP, Hewlett Packard i Skandinavien.

– Våra aktiviteter inom det här området genererar en vinst på över 3,5 miljarder SEK globalt och omkring 500 miljoner SEK i Skandinavien.

– Genom att tänka i termer av vinstmöjligheter har vi vänt en servicefunktion från ett kostnadsställe till en lönsam vinstgenerator och kan samtidigt ge våra viktigaste kunder ett extra värde.

## Sälj er expertkunskap

Ett ännu mera självklart sätt att dra vinst ur logistiken är att helt enkelt sälja era kunskaper och erfarenheter. Om du har tjänat in miljoner genom strategisk implementering av logistiksystem, varför inte lära andra att göra detsamma och tjäna pengar på det. Det finns flera exempel på detta både i USA och i Sydostasien. Föreställ er de vinster ett företag som IKEA kunde göra om de startade ett logistiskt

# stora vinster

**”Det betyder mera samarbete med företagets sälj- och marknadsorganisation och att logistikansvariga blir mer kundfokuserade än processfokuserade.”**

expertteam, som säljer deras beprövade system till andra företag.

Ett annat, enkelt sätt att tjäna pengar är att analysera varifrån din vinst kommer. Vi känner väl alla till att Paretos lag. Men så snart vi har tagit reda på vilka 20 % av våra kunder som svarar för 80 % av vår omsättning kanske vi ska stanna och tänka på att 30 % av våra kunder kanske orsakar oss förluster.

## Gör lönsamhetsanalyser

En lönsamhetskalkyl ger företaget svar på frågan vilka kunder och produkter som är lönsamma eller inte. Utrustade med dessa

kunskaper kan företagen implementera relevanta strategier för ökad lönsamhet. Problemet är att många företag ser lönsamhetsanalyser av kunder som en marknads- eller en kundvårdsfunktion, snarare än en logistikfunktion och sällan tar med den i beräkningen när man kalkylerar, transport-, lager- och leveranskostnader.

– Vad företag behöver är en tydlig analys av den totala kostnaden för att betjäna en specifik kund eller produkt, säger Joakim Gustafsson.

– Det är inte bara det bidrag kunder och produkter ger till intäkterna, som behöver mätas. När vi gör en lönsamhets-

analys tillsammans med ett företag, ser vi till hela bilden, inklusive kostnads- kapital- och prissättningsstrukturer, tillsammans med inköps- och leveransplaner. På så sätt kan vi få fram en verklig lönsamhetsförbättring som är till 85–95 % korrekt, jämfört med vår första analys.

Den största delen av den information som krävs för att göra en lönsamhetsanalys finns ofta redan tillgänglig i ERP-systemet. Det gäller t ex fakturering per kund och produkt, kontoutdrag, lagerrörelser etc.

## Sök enkla lösningar

Ursäkta ett slitet uttryck, men genom att söka efter enkla lösningar på logistiska problem och genom att söka efter logistikens vinstpotential, kan företag tjäna väldigt mycket pengar, utan att investera i några maskiner eller IT-system.

Gör en enkel investering i strategiskt tänkande och ni kan säga adjö till många icke-lönsamma verksamhetsområden.

eringsfrågor Transp  
rmning Varuförsörjn  
val och IT-stöd Fysisk  
utformning Metod- och systemutform  
och packsystem Verktyg för resursplan  
ikkostnadskalkyler Lokaliseringsfrågor  
sningar Byggnadsutformning Varuförsö  
erutformning Teknikval och IT-stöd Fys  
trustning Arbetsplatsutformning Meto  
nutformning Plock- och packsystem Ve  
ursplanering Logistikkostnadskalkyler  
frågor Transportlösningar Byggnadsut  
ruförsörjning Lagerutformning Teknikv  
Fysisk  
*know how!*

**PROLOG**  
LOGISTIK

Vi är en komplett partner för översyn och utveckling av logistikverksamheter.

Info och Rekrytering:  
[www.prologistik.se](http://www.prologistik.se)

ing Teknikval och IT-stöd Fysisk lagerut  
arbetsplatsutformning Metod- och syst  
ng Plock- och packsystem Verktyg för r  
ring Logistikkostnadskalkyler Lokaliser



## Vi bygger Logistiksverige

Redan innan Godstransportdelegationen kom med sin utredning, fanns vi på de orter den kallade noder. Vår strategi fick därmed mycket väl godkänt. I dag har vi över 300.000 kvadratmeter uthyrda logistikfastigheter och är därmed marknadsledare. Vi kommer med fler...

Verkstadsgatan 13, 252 27 Helsingborg  
Tel 042-449 22 00 Fax 042-449 22 99  
E-post [info@brinova.se](mailto:info@brinova.se)



Brinova verkar i strategiskt belägna orter, för att skapa attraktiva logistik-, bostads- och kommersiella fastigheter.

Brinova äger också större aktieposter i andra fastighetsbolag och ger ut obligationer baserade på underliggande fastighetstillgångar.

Brinova är noterat på Stockholmsbörsen.

Läs mer om Brinova på [www.brinova.se](http://www.brinova.se).

# Kvinnors löner släpar efter

Inköpares och logistikers löner utvecklas olika för kvinnor och män. Ingångslönerna har visserligen jämnats ut, men löneklyftan i övrigt har vidgats mellan könen, visar färsk lönestatistik. Skillnaderna är som mest ca 6000 kr/ månad för inköpsansvariga och ca 4000 kr/månad för logistik, visar SCBs statistik.

AV LENA SONNE

Löneklyftan mellan kvinnor och män har frestat sammanhållningen inom LO. Men också för anställda inom inköp, logistik och supply finns stora och t o m växande klyftor mellan könen.

Intelligent Logistik har tagit del av senaste lönestatistik från SCB och SIF.

SCBs statistik för inköpare och logistik som är från 2005 visar på stora löneskillnader mellan män och kvinnor.

Ingångslönerna har visserligen höjts från 2004 till 2005, för kvinnliga inköpare med förgymnasial utbildning, från 21 900 till 24 300 per månad. För logistik med enklare arbetsuppgifter ligger kvinnors medianlön enligt SIFs statistik väl i nivå med männens.

Men männens totala löneförsprång består. Skillnaderna är nu ca 6000 kr i månaden för inköpare och 4000 kr/månad för logistik, enligt SCBs statistik.

Bland SIFs alla medlemmar har lönegapet minskat något mellan män och kvinnor senaste året, men är ännu inte nere i 1976 års läge, då kvinnor hade 95,2 % av mäns lön. 2005 hade kvinnor 93,1 % av männens lön.

Siffrorna visar särskilt stora löneskillnader för inköpare, i alla kategorier.

Löneskillnaden var 2004 4 929 kr/månad för den stora kategorin inköpare (se kategori 31 på nästa sida) i SIFs statistik.

SIF ska förhandla om nya löner i februari – mars 2007. Avtalet löper ut 31 mars 2007.

## Störst lönegap bland inköpsansvariga

SCBs statistik, som började publiceras 2004, visar samma mönster. Där är gapet mellan manliga och kvinnliga inköpare 5 800 kr/månad 2004 och 2005 6 100 kr/månad. Där har alltså gapet ökat med 300

kr. Den högsta snittlönen en kvinna kommer upp till som inköpare är 27 500, men en man kan komma upp i 33 800 kr.

Varför är det så ?

– Det kan bero på att det blir olika dominans av olika kategorier från år till år, så det är svårt att dra generella slutsatser, menar Anna Lövgren på SIF.

Av statistiken framgår också att lönerna ligger väsentligt högre på den privata marknaden. Men lönegapet mellan kvinnor och män är också högst i privat sektor.

## Lön efter kön

Den högsta snittlönen en kvinna kan komma upp till som logistik är 34 300. Men en man kan komma upp i 38 900 kr.

Skillnaden kan enligt SIF delvis förklaras av att kvinnor har andra arbetsuppgifter, vilket inte fångas upp i kategoriindelningen.

I de högst avlönade kategorierna enligt SIF är kvinnorna så få att ingen statistik publiceras.

För att ge en uppfattning om var rätt lön ligger, kan SIFs och SCBs statistik här nedan vägas samman.

Men mönstret tycks bestå: Lön sätts efter kön.

## Inköpare enligt SCB

Kategorin 341,  
Säljare, inköpare, mäklare m.fl.

Utbildning	Kvinnor	Män	Totalt
Förgymnasial	24 300	28 400	27 100
Gymnasial	25 400	30 300	28 500
Eftergymnasial	28 900	37 100	34 100
<b>Totalt</b>	<b>26 500</b>	<b>32 600</b>	<b>30 400</b>

Ålder	Kvinnor	Män	Totalt
18–24	20 300	21 300	20 800
25–39	25 900	31 500	29 300
40–64	27 500	33 800	31 700
<b>Totalt</b>	<b>26 500</b>	<b>32 600</b>	<b>30 400</b>

Sektor	Kvinnor	Män	Totalt
Kommun	23 500	26 400	25 300
Landsting	24 100	28 000	26 300
Stat	24 400	28 000	26 400
Privat	26 500	32 600	30 400
<b>Totalt</b>	<b>26 500</b>	<b>32 600</b>	<b>30 400</b>

## Logistik enligt SCB

Kategorin 214,  
civilingenjörer, arkitekter m.fl.

Utbildning	Kvinnor	Män	Totalt
Förgymnasial	–	28 900	28 700
Gymnasial	27 100	32 900	32 400
Eftergymnasial	31 900	36 500	35 600
<b>Totalt</b>	<b>31 500</b>	<b>35 800</b>	<b>35 000</b>

Ålder	Kvinnor	Män	Totalt
18–24	–	22 300	22 100
25–39	30 000	32 000	31 500
40–64	34 300	38 900	38 300
<b>Totalt</b>	<b>31 500</b>	<b>35 800</b>	<b>35 000</b>

Sektor	Kvinnor	Män	Totalt
Kommun	27 900	31 200	29 600
Landsting	29 100	30 600	30 000
Stat	27 300	31 100	30 200
Privat	32 000	36 100	35 400
<b>Totalt</b>	<b>31 500</b>	<b>35 800</b>	<b>35 000</b>

## Logistik enligt SIF

Logistikers löner 2005, hela landet, finns nivåerna 1–5 för ansvar/ svårighetsgrad för varje område: Logistik (kategori 33) innefattar materialadministration (MA), lager, spedition/transport/distribution/trafikplanering)

	Kvinnor	Män
Svårighetsnivå: Median		
Median		
1	19 270	19 245
2	20 700	21 050
3	23 035	24 200
4	29 300	31 540
5	–	42 640



Konjunkturkurvorna går upp och ner men löneskillnaderna mellan män och kvinnor består.

## Exempel på arbetsuppgifter i olika svårighetsnivåer:

1.
  - Sköter och uppdaterar lager- och leveransregister.
  - Tar emot och kontrollerar gods/varor och pricksar av mot beställningar etc.
  - Lämnar ut och kontrollerar gods/varor efter beställning.
  - Bokar och administrerar interna transporter.
  - Avropar externa transporter.

2.
  - Förestår lager
  - Gör fullständig lagerredovisning
  - Bedömer beställningsbehov
  - Beräknar omsättning
  - Handhar returer och reklamationer
  - Undersöker och föreslår transportalternativ.
  - Upprättar tulldokument.
  - Tolkar och tillämpar tullbestämmelser.

3.
  - Planerar och samordnar den löpande lagerverksamheten
  - Deltar i utveckling av system och teknik inom material- och lagerdistribution.
  - Utreder och bedömer kostnader/metoder/resurser/arbetsformer för verksamheten.
  - Leder lagerverksamheten
  - Planerar och förbereder utländska eller mer krävande transporter.
  - Gör frakt- och kostnadskalkyler.
  - Köper transporttjänster och tecknar avtal inom givna ramar. Deltar ibland i förhandlingar.
  - Sköter kontakter med kunder, myndigheter, banker och försäkringsbolag.
  - Utreder komplicerade tullfrågor.
  - Leder och planerar speditorsarbete

4.
  - Leder, planerar, utvecklar och följer upp större lagerverksamhet.
  - Initierar och medverkar vid utveckling av metoder, utrustning och organisation ur kostnadssynpunkt.
  - För självständiga förhandlingar om transportavtal med långsiktig karaktär.

I denna nivå klassas ofta chefer med underställda i nivå 1, 2 och 3 inom verksamhetsområdet:

5.
  - Finns inga riktbefattningar på denna nivå.

## Inköpare enligt SIF (31)

(Avser inköp till företagets produktion).

	Kvinnor	Män
Svårighetsnivå: Median		
Median		
1	19 470	21 930
2	20 865	22 500
3	24 540	26 500
4	30 500	33 740
5	–	44 000

## Exempel på arbetsuppgifter i svårighetsnivå 1–5:

- 1.(311)
  - Handhar leverantörsregister, lagerlistor/-register.
  - Beställer produkter inom ett bestämt sortiment som köps kontinuerligt, ofta förbrukningsmaterial med fastställda priser och leveransvillkor. Arbetet sker efter detaljerade anvisningar och givna underlag.

- 2.(312)
  - Granskar och bedömer offerter, skriver ut inköpsorder. Bevakar leveranser samt kontrollerar varor och fakturor. Sammanställer inköpsstatistik.
  - Infordrar offerter, pris och leverantörsuppgifter etc. och väljer leverantörer. Arbetet avser produkter som förekommer i olika utföranden och i ett varierande utbud där priser och leveransvillkor vanligen är bestämda i förhållande till produkt och inköpsvolym.

3. (313)
  - Genomför förhandlingar och kortsiktiga avtal
  - Följer upp utvecklingen på olika varumarknader. Informerar om nya produkter och material.
  - Undersöker leveransförhållanden.
  - Planerar och följer upp inköpsarbetet. Arbetet avser råvaror, halvfabrikat och/eller tjänster som bestäms av företagets tillverknings/verksamhets/försäljningsprogram.

4. (314)
  - Genomför förhandlingar och sluter avtal på lång sikt. Exempelvis ramavtal.
  - Tar in och bedömer offerter med hänsyn till tekniska och ekonomiska synpunkter.
  - Formulerar mål och anger riktlinjer för inköp.
  - Köper in komplexa produkter, exempelvis investeringsobjekt som bygg- och anläggningar, maskiner etc.
  - Analyserar inköpsmarknader/-möjligheter.

I denna nivå klassas ofta chefer med underställda i nivå 1, 2 och 3 inom verksamhetsområdet

- 5.(315)
  - Leder inköpsverksamheten i större företag/koncerner och har ofta personal underställd i nivå 4.
  - Föreslår/medverkar vid beslut om riktlinjer för inköpsverksamhet.
  - Utarbetar och följer upp inköpsbudget, metoder, policy och resurser.
  - Sitter vanligtvis i ledningsgruppen.



Finländska Posten har lager- och terminalytor på sammanlagt cirka 200 000 kvadratmeter och är Finlands fjärde största företag.



Enligt finländska postchefen Jukka Alho råder inom branschen en besvärande monopolsituation i hela Europa, med undantag av Finland och Sverige.

# Finländska Posti satsar på informationslogistik i Sverige

I hela Europa, utom i Sverige och Finland, råder en närmast total monopolsituation i postverksamheten. Medan EU väntat med avregleringen, har tyska och holländska posten passat på att expandera med statliga pengar. Finska Posten möter den väntade avregleringen 2009 med ökade aktiviteter i Sverige inom informationslogistik.

AV MARKKU BJÖRKMAN

Postoperatörerna i Finland, Sverige, Holland och Tyskland skrev nyligen ett gemensamt brev där de vill att postmarknaden i Europa öppnas helt för fri konkurrens före år 2009. Dessutom krävde de att de samhällsomfattande posttjänsterna moderniseras inom hela EU-området.

Enligt finländska postchefen Jukka Alho råder inom branschen en besvärande monopolsituation i hela Europa, med undantag av Finland och Sverige. Det är speciellt inom denna sektor som EU inte har kunnat besluta när marknaden skall liberaliseras.

Under tiden opererar finländska pos-

tens förlängda arm, logistikföretaget Itella, allt mer framgångsrikt även i Sverige.

För att möta de nya utmaningarna startade Posten Finland redan för flera år sedan ett eget IT-företag, Logia Software i Tammerfors och därtill ett landsomfattande serviceföretag med namnet Logia.

## Uppenbarligen kloka beslut.

– Det lönar sig att ständigt söka efter nya IT-lösningar. Vår omsättning ökade under tredje kvartalet med hela 16 procent jämfört med samma period året innan till cirka 3,2 miljarder SEK, berättar postchefen Jukka Alho.

Den traditionella meddelandeförmedlingen, dvs. transport- och utdelning av brev och tidningar, är fortfarande Posten Finlands basverksamhet. Postens tillväxt ligger dock, enligt Jukka Alho, i den elektroniska meddelandeförmedlingen, logistik och internationalisering.

## Stockholm Göteborg och Malmö

Itella, sedan 2001 postoperatörens heläga dotterbolag har med ansvar för den svenska verksamhet som idag bedrivs i Stockholm, Göteborg och Malmö.

Itellas totala omsättningen uppgick 2005 till ca 12,7 miljarder SEK. I Sverige



Logius används bland annat för verksamhetsstyrning vid nästan alla Postis servicelager.

har Itella cirka 200 anställda. Företagets specialitet är bland annat e-faktura mot företag och konsumenter, via EDI/XML och extranetlösningar.

Itella ingår i divisionen Information Logistics som har en tydlig tillväxtstrategi och som dessutom är Nordeuropas ledande serviceleverantör av informationslogistik.

I Sverige ingick Itella AB i höst i ett avtal med CG Lindh AB som innebär att Itella hanterar utskriften av företagets fakturor. CG Lindh AB är ett familjeägt grossistföretag inom gardintillbehör och solavskärmning och omsätter cirka SEK 25 miljoner. Det handlar om cirka 15 000 fakturor per år. Att valet föll på Itella beror på att företagets iPost-lösning uppfattades som ett bra, enkelt och billigt sätt att skicka e-fakturor.

### Finlands fjärde största företag

Den finländska postkoncernen, är Finlands fjärde största företag. Dess lokaler för lager- och terminaltjänster har en sammanlagd yta på cirka 200 000 kvadratmeter. Största delen av dessa lokaler administreras av dotterbolaget Logia, som har cirka 530 anställda.

Logia erbjuder tjänster för en lagerstyrd leveranskedja. Innan en vara levereras till mottagaren har den gått igenom en lång kedja av olika arbetsmoment: gods-

försändelser tas emot på olika håll i världen, orderuppgifter registreras och behandlas, varor samlas ihop utifrån orderuppgifterna till en försändelse och försändelsen packas.

### Internationell styrning

Med sina IT-lösningar kan Logia ansluta till kundens leveranskedjor och processer och genom detta erbjuda kundföretagen möjlighet att i sina egna datasystem följa upp transporten från företagets fabriker till kunderna.

Logias största servicelager finns i Vanda norr om Helsingfors och i Toijala. Finländska Postens servicelager bildar ett nätverk av logistikcentra, som erbjuder kunderna landspecifika flerlagerlösningar.

– När ett företag internationaliseras är det viktigt att kunna styra logistikfunktionerna i alla länder efter samma riktlinjer och program, säger Jukka Alho.

### Mjukvara för lagring

Logia Software i sin tur erbjöd ursprungligen informationslagringstjänster för företag. Idag är Logia Software en modern programvaruleverantör, med logistik som specialområde. Företagets system Logius används bland annat för verksamhetsstyrning vid Postens servicelager. Då kunden köper lagertjänster av Posten, står också informationsbehandlingsystemet till kun-

dens förfogande.

Kombinationen av fysisk logistik och informationsbehandling till en servicehelhet har enligt postchefen Jukka Alho, gynnat moderföretagets service- och kontraktslogistik och gjort Posten till marknadsledare inom området.

### Köpt svenska Roadlink

Posten Finland köpte för ett tag sedan även det svenska logistikföretaget Roadlink Spedition AB. Roadlinks omsättning uppgick 2005 till över 200 miljoner SEK. Företaget har fyra regionkontor, inklusive terminaler i Stockholm, Malmö, Göteborg och Jönköping.

Roadlink erbjuder transport- och speditionstjänster i Europa samt distributionstjänster i Sverige. Företaget transporterar årligen 100 000 försändelser i ett transportnät som täcker hela Europa.

– Det gäller att kunna operera överallt idag. Vår verksamhet påverkas inte ett dugg av kulturella skillnader, säger Jukka Alho.

Hur kommer då EU:s medlemsstater i framtiden att kunna finansiera sina samhällsomfattande posttjänster, exempelvis i glesbygden?

– Det blir en central fråga nu när brevetrafiken minskar väsentligt till följd av ökad elektronisk dataöverföring, säger Jukka Alho.

# Transportforum med fokus på sjöfart

Programmet för Transportforum 10–11 januari 2007 handlar liksom föregående år om flyg, sjöfart och järnväg. Men inledningen vid årets Transportforum går i sjöfartens tecken.

AV LENA SONNE

Transportforum är Nordens största årliga konferens för transportsektorn och antalet besökare brukar närma sig 1000 när generaldirektör Urban Karlström, VTI, hälsar välkommen. I år är nya infrastrukturministern Åsa Torstensson inledningstalare om svensk transportpolitik.

2007 är det 24:e gången sedan starten 1984.

– Stora delar av Transportsverige är på



Infrastrukturminister Åsa Torstensson inledningstalare om svensk transportpolitik på Transportforum 2007 i Linköping

plats, vilket ger många möjligheter till kontakter och möten, säger Kent Gustafson, programansvarig för Transportforum 2007.

I år är det också ett fylligt sjöfartstema ”Med kurs mot framtiden”

Håkan Friberg, VD Sveriges Redareförening och Jan-Olof Selén, GD i Sjöfartsverket talar om framtida utmaningar. Redaren Dan Sten Olsson, CEO Stena AB och ordförande för Sveriges Redareförening talar om sjöfartens roll i logistiken.

Järnvägstransporter, sjöfartens infrastruktur, sjöfolk och fartyg idag, planering av infrastruktur och miljö är exempel på andra teman.

## 51 sessioner

Professor Kenth Lumsden från Chalmers i Göteborg håller i seminariet *Komplexa och gränsöverskridande transporter och talar också om ”Överlagrade logistiksystem”*.

Dan Andersson från Linköpings Universitet föreläser på temat *”Logistikkonsekvenser av ändrade godsflöden från lågkostnadsländer”*

Henrik Stenberg, Chalmers talar om *”Cassandra – Intelligent godskoordinering”*

Gunnar Stefansson, Chalmers talar om



Professor Kenth Lumsden Chalmers, håller i seminariet *Komplexa och gränsöverskridande transporter och talar själv om ”Överlagrade logistiksystem”*.

”Bestlog, internationell jämförelse av logistikkompetenser.

Årets program innehåller totalt 51 sessioner med olika teman. T ex planering och finansiering av infrastruktur, vägteknik, Östersjön som tillväxtens hav, miljön i Östersjön, hållbar logistik, intermodala transporter, effekterna av Stockholmsförsoket, jämställdhet inom transportsektorn, upphandling, och kilometerskatt för tunga fordon.

Det blir också prisutdelningar från Stiftelsen Vägverkets Jubileumsfond, Kollektivtrafikakademien, SLTF och BR för bästa studentuppsats och från Swedtrain för bästa examensarbete 2006.

För första gången är tidningen *Intelligent Logistik* med som utställare.

Du hittar oss närmast receptionen i stor hallen.

## Lean och flaskhalsteori på Plankonferensen 2007

Den årliga PLAN-konferensen är sedan flera år den största mötesplatsen för logistik i Sverige.

PLAN-konferensen 2007 går den 25–26 april, som vanligt på Stockholmsmässan i Älvsjö.

– På Gurudagen kommer bl a professor Mandyam M Srinivasan från USA, som har skrivit den uppmärksammade boken *”Streamlined”*, där han tar upp hur man



– Vi vill knyta ihop klassiska och nya ansatser inom supply chain, säger Patrik Färdow.

på ett framgångsrikt sätt kan arbeta med flaskhalsteori, berättar Patrik Färdow, programansvarig.

”Sriini” har en bakgrund från bilindustrin och har skrivit och forskat kring den integrerade värdekedjan och om lean..

– Förutom flaskhalsteori, TOC, och lean kommer vi att titta vidare på Sex Sigma, avancerade planeringssystem (APS) och hur man kan arbeta med prognoser på ett nytt sätt samt mycket mycket mer, berättar Patrik Färdow.

– Vi vill knyta ihop klassiska och nya ansatser inom supply chain, säger Patrik Färdow.

Bland företag som presenterar fallstudier finns bl a IKEA, Dell och prisbelönade Danaher Motion.

## Logistik & Transport 2007 i Göteborg får nordiskt stuk

2007 års Logistik & Transport, som går 22–23 maj, på Svenska Mässan i Göteborg, får för första gången en nordisk prägel både i program, utställare och målgrupp.

2007 är för första gången både norska och danska representanter med i konferensrådet. De ska bl a se till att intressanta talare kommer också från Danmark och Norge. Detta för att få in andra erfarenheter och frågeställningar inom logistiken samt locka fler besökare från våra närmaste grannländer.

Konferensen kommer att belysa övergripande frågor inom logistik och transport samt ta upp gemensamma frågeställningar och lösningar för branschen.

## Om att mäta leveransservice

PLAN-nytt handlar denna gång om mätning av leveransservice. Det är ett ämne som kan verka trivialt, men som i operativ verklighet ofta är komplext. Den första artikeln handlar om att mäta leveransservice, den andra om att differentiera leveransserviceerbjudanden.

Kundservice används som överordnat begrepp för alla kringtjänster som erbjuds kunden och som sker i samband med en affärsuppställning. Kundservice kan beskrivas som en uppsättning aktiviteter som involverar köpare, säljare och tredje parter, och som syftar till att tillföra värde till produkten.

Det kan handla om aktiviteter och värden som genomförs och tillförs i samband med en transaktion eller leverans, men det kan också handla om aktiviteter och värden som skapas med hjälp av mer långsiktiga relationer, överenskommelser och kontrakt. Logistiksystemets förmåga att påverka intäkterna är just via tjänsterna i samband

med en produkts leverans till kund, den sk leveransservicen.

För att lägga rätt resurser på olika kundserviceåtaganden, krävs förståelse för hur olika tjänster skapar mervärde för kunderna och vad de verkligen kostar att uppfylla, hur väl de stödjer den överordnade strategin och vilka möjligheter det finns att kombinera serviceåtaganden och differentiera erbjudanden för olika produkter och kunder.

Eftersom leveransserviceprestationen berör minst två aktörer – leverantör och mottagare – är det också väsentligt att skapa en mätprocess med motsvarande involvering.



FOTO: LENA SONNIE

PATRIK JONSSON, CFPIM  
REDAKTÖR FÖR PLAN-NYTT

### plan™ *Nätverket för logistik*

#### PLAN-NYTT

Redaktör: Patrik Jonsson  
Chalmers tekniska högskola  
Avdelningen för logistik och transport  
412 96 Göteborg  
Tel: 031-772 13 36  
patrik.jonsson@chalmers.se

#### LOGISTIKFÖRENINGEN PLAN

Stiftelsen PLAN Utbildning  
Blekholtsterrassen 3, Box 553, 101 31 Stockholm  
Tel: 08-24 12 90  
Fax: 08-24 12 05  
kansli@plan.se  
www.plan.se

# Viktigt att mäta logistikprestationer rätt

Att mäta för att förbättra logistikprestationer är en viktig uppgift för företag och försörjningskedjor. Men för att önskad effekt ska uppnås är ett strukturerat arbetssätt viktigt.

AV HELENA FORSLUND & PATRIK JONSSON

Att kunna mäta sina logistikprestationer är viktigt för konkurrensförmågan, det anser de flesta företag. Så länge det rör sig om företagsinterna mätningar av t ex lageromsättningshastigheter är detta ganska oproblematiskt. Men när det gäller konkurrensförmåga på försörjningskedjenivå och mätningarna berör andra företag kan ett antal utmanande frågor uppstå. Vi talar i detta sammanhang om mätning av leveransservice, så som leveransprecision eller ledtider.

## Mätningar – en del i en mätprocess

Prestationsmätningar måste sättas i ett större sammanhang för att de ska bli meningsfulla. Att bara mäta vore ganska meningslöst. Mätningar bör istället ses som en aktivitet i en mätprocess, där aktiviteter både före och efter själva mätningen måste hanteras. Innan mätningar kan genomföras måste t ex mått väljas och mål sättas.

Efter det att mätningar genomförts måste utfallet analyseras och förbättringsåtgärder genomföras.

Eftersom denna artikel fokuserar på mätningar mellan företag, får vi föreställa oss situationen där leveransservice mellan ett säljande och ett köpande företag ska mätas. Det studerade mät-systemet består då av två aktörer, som båda teoretiskt skulle kunna ansvara för mätprocessen. Mätprocessen och dess aktiviteter ligger därmed i gränssnittet mellan företagen, och kan illustreras som i figuren ovan.

Ett första steg i en mätprocess är att välja vilka mått som är intressanta att fokusera. Detta val bör grundas i företagets eller försörjningskedjans övergripande strategi och prioriteringar.

Om en viktig aspekt av strategin är att konkurrera med snabba leveranser,

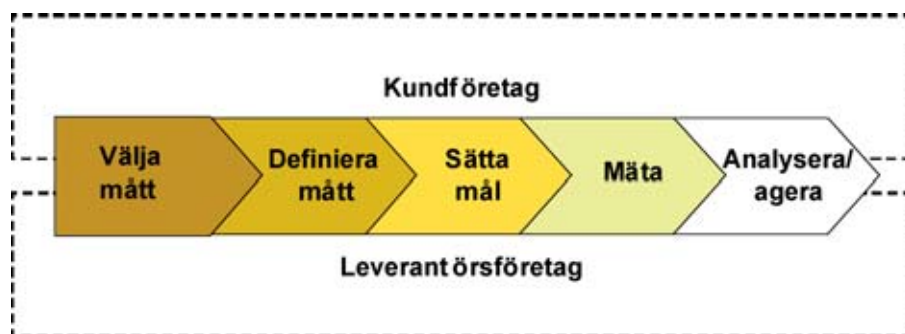


Fig 1 Mätprocessen och dess aktiviteter kan illustreras som i figuren ovan.

är det rimligt att ledtid är ett viktigt mått. Det är emellertid vanligt att man arbetar med mått som inte nödvändigtvis ligger i linje med strategin, utan med de mått man kan mäta. Flera studier har pekat ut utgående transportkostnad som det vanligaste logistikmättet. Det är ett mått som är lätt att ta fram för de flesta företag, då tjänsten köps, men det är sällan ett mått som stödjer en strategi. Ett vanligt mått för leveransservice är leveransprecision.

## Att definiera måtten

När principiellt viktiga mått har tagits fram är nästa steg att definiera måtten. Leveransprecision ska fånga hur stor andel av ett företags leveranser som kommer i utlovad tid, och uttrycks som en procentsats. Flera likartade eller synonyma begrepp, så som leveranspålitlighet, leveranssäkerhet eller leveranstidshållning förekommer. När vi befinner oss i ett gränssnitt mellan två företag finns det en risk att företagen kallar samma sak olika eller att de kallar olika saker samma (eller olika!). Trots att det kan verka enkelt att förstå vad leveransprecision innebär så är det ett mycket komplext mått.

Åtminstone fyra aspekter måste definieras inom måttet. En första aspekt är att företagen kan ha olika mätobjekt, som order eller orderrad. Om hela ordern måste vara komplett för att anses vara i tid, vilket t ex är fallet vid leverans av kittade monteringsatsar, eller om det räcker med kompletta orderrader, vilket t ex är en mer rimlig definition vid leverans till förråd, ger detta olika utfall.

Det absolut vanligaste är att basera måttet på orderrader. En andra aspekt

är tidsnheten, d v s om leveranstiden sätts som leveransdag, leveransvecka eller som ett "fönster", där leveransen är i tid en viss tid före och efter överenskommen tid.

En tredje aspekt är mätpunkten, d v s var man mäter om leveransen är i tid. Har den lämnat leverantören i tid, har den ankommit kunden i tid, har den blivit kontrollerad och inrapporterad av kunden i tid? Även denna aspekt påverkar vilket utfall man får. En fjärde aspekt är om "i tid" relateras till kundens önskade leveranstid eller den överenskomna, orderbekräftade leveranstiden. För att man ska få helt jämförbart utfall, krävs det att de inblandade företagen ser på alla dessa fyra aspekter på samma sätt.

## Att sätta upp mål

Följande aktivitet i mätprocessen är att sätta mål för valda och definierade mått. Att arbeta mot målsättningar anses vara en viktig del av ett förbättringsarbete.

Mål bör grundas i och brytas ned från en övergripande strategi. Det är känt i flera studier att detta är en komplicerad fråga. Mål kan uttryckas generellt d v s samma mål används för samtliga kunder eller leverantörer. De kan också uttryckas specifikt, d v s mål sätts för enskilda eller grupper av kunder eller leverantörer, utifrån de specifika kraven och förutsättningarna.

Den konkreta mätningen kan genomföras på olika sätt, och bör spegla den definition man valt att arbeta med. Har man slagit fast att leveransen är i tid när den har ankommit kunden i tid, kan enbart kunden mäta. Leverantören får då lita på kundens mätningar, och

kan i gengäld ”slippa” att lägga resurser på att mäta. Mätningen kan ske på olika tidsperioder, dag, vecka eller månad. Det är vanligt att företag inte kan få fram de rapporter de vill ur sina ERP-system, varför man ofta plockar över mätdata till Excel och skapar sina rapporter där. Med sådana komplicerade förfaranden blir sammanställningarna inte gjorda så ofta, vanligen på månadsnivå. I många fall krävs alltså mer användarvänliga systemgränssnitt för att möjliggöra enkel och frekvent mätning.

### Att analysera utfallen

Efter genomförda mätningar bör utfallen analyseras. Om mätningar görs månadsvis, kan det vara månadsgamla händelser som påverkar utfallet, och det är svårt att åtgärda något. Om man snabbt vill agera på utfall krävs mer frekvent mätning. Jämförelse med målen bör göras, och mätprocessen i sig behöver ses över. Om båda företagen mäter kan man ge varandra feedback på utfall.

För att detta ska vara meningsfullt

krävs åtminstone en insikt i hur motparten definierar måttet. Olika former av möten kring detta är vanligt. Det förekommer också leverantörsportallösningar där kunden gör sina leverantörs-mätningar tillgängliga och kräver kommentar eller acceptans av leverantören innan måtten anses korrekta. Detta är exempel på bra sätt att kommunicera och säkerställa samsyn på mätutfall innan det resulterar i aktivitet. Mätutfall kan vara input till aktioner kring förbättring av leveransprecisionen. Olika slags lösningar och projekt kan bli resultatet, antingen gemensamt mellan företagen eller hos var och en.

### Mätningarna – en process med fem aktiviteter

Att mäta för att förbättra logistikprestationer är en viktig uppgift för företag och försörjningskedjor. För att önskad effekt ska uppnås är ett strukturerat arbetssätt i en mätprocess lämpligt. Vad mätningarna än avser kan de beskrivas som en process bestående av fem aktiviteter, vilka samtliga behöver hanteras.

Var och en av dessa aktiviteter innehåller flera utmaningar, som blir särskilt kritiska då t ex leveransservicemått mellan företag står i fokus. Men problemen är i stort sett desamma även för mätning av andra prestationer över avdelnings- eller företagsgränser. Sammanfattningsvis är det angeläget att företagen ser mätprocessen som ett gemensamt ansvar mellan flera avdelningar och företag och funderar på hur den kan hanteras på bästa sätt.

Ett första steg är kunskap om hur motparten arbetar, vidare steg kan vara att aktivt dela upp aktiviteterna mellan parterna på lämpligt sätt och kommunicera och acceptera mätdata t ex via en portal.

E-mail: helena.forslund@vxu.se

E-mail: patrik.jonsson@chalmers.se

Vid Växjö universitet bedrivs för närvarande ett Vinnovafinansierat forskningsprojekt om prestationsmätning i försörjningskedjor. En studie inriktas mot just processen att mäta leveransprecision.

## Vad är rätt leveransservice?

Det finns många sätt att definiera leveransservice. Men vad är god och vad är dålig leveransservice? De flesta företag har lönsamhet som överordnad målsättning. Både alltför god och alltför dålig leveransservice påverkar lönsamheten negativt.

AV ROGER STOKKEDAL



Roger Stokkedal, forskare vid Växjö universitet, vill byta ut begreppen ”god” och ”dålig” leveransservice mot ”rätt” och ”fel” leveransservice.

När det gäller service är det oftast situationen som avgör huruvida den är bra eller dålig. Något som är bra i ett fall kan vara dåligt i ett annat. Det som en upplever som bra, upplever någon annan som dåligt. Så långt som möjligt bör subjektiva bedömningar undvikas i samband med mätning av service. Om ett resultat är baserat på objektiva parametrar har vi oftast något alla kan vara eniga om är rätt. Med inslag av subjektivitet kommer det alltid vara osäkert huruvida resultatet är korrekt eller ej.

En bra regel när det gäller mått på leveransservice, är att servicegraden måste avgöras av kundens upplevelse och förväntningar. Det kan dock vara svårt att avgöra hur vi skall tolka kundens förväntningar. När upplever en kund att servicen är god? I en formule-

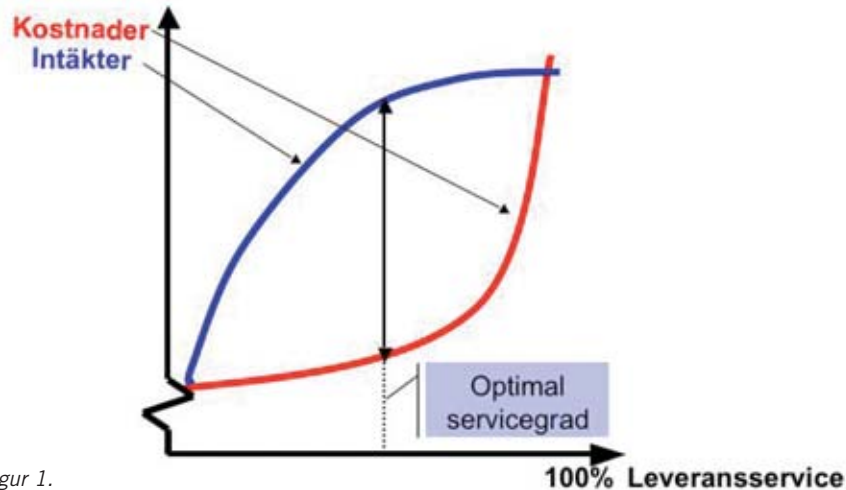
ring som ” servicen är god” kan det ligga allt från ”som förväntat” till ”mycket bättre än förväntat”. Om vi frågar kunden vilken service som är önskvärd, får vi ofta svaret ”så bra som möjligt”. Hur skall vi då kunna avgöra vilken servicenivå vi skall lägga oss på?

### Rätt eller fel service?

För att komma runt problematiken kan vi i stället införa begrepp som rätt eller fel. Med fel menas i detta sammanhang för hög eller för låg service. Rätt service är den servicenivå där skillnaden mellan kostnader och intäkter är som störst, eller om man vill - där marginalen är så stor som möjlig. (Se figur 1 på nästa sida).

Problemet i detta sammanhang är att mäta var denna skillnad är som störst. Speciellt svårt är att mäta hur intäkterna påverkas av reducerad servicegrad. Som utgångspunkt kan vi anta att så hög servicegrad som möjlig är fel, eftersom det i de allra flesta fall innebär att kostnaderna överstiger intäkterna. Så låg service som möjlig kommer också att vara fel eftersom ingen då är intres-

## Förhållandet mellan leveransservice, intäkter och kostnader



Figur 1.

serad av det vi erbjuder, vilket innebär uteblivna intäkter. Då hjälper det inte att kostnaderna är låga. Rätt service kommer alltså att ligga någonstans mellan så låg som möjlig och så hög som möjlig. När servicen kommit upp i en viss nivå, är ingen beredd att betala mer. Intäktskurvan planar alltså ut när vi närmar oss 100 % service. Var kurvan planar ut kommer att variera för olika kunder och produkter, men tendensen är alltid densamma.

### Fyra mått på leveransservice

De vanligaste kvantitativa måtten på leveransservicedimensionen lager-service (eller lagertillgänglighet) är fyra:

- Mått 1: Andel artiklar som kan levereras direkt från lager
- Mått 2: Andel orderrader som kan levereras kompletta direkt från lager
- Mått 3: Andel order som kan levereras kompletta direkt från lager
- Mått 4: Andel dagar då artikeln har funnits i lager (saldo >0)

### Differentierad servicegrad

En beräknad optimal servicegrad är bara optimal så länge förutsättningarna inte ändras. Om t ex kostnaderna för service ändras, kommer den optimala servicegraden och därmed också lön-

samheten ändras. En extrem situation skulle t ex kunna innebära att kostnaderna för service försvann helt. Då skulle den optimala servicegraden vara 100 % tillgänglighet. För fysiska produkter är detta i princip en omöjlighet, men det finns exempel på produkter som från att ha varit fysiska har gått över till att distribueras digitalt. Det gäller t ex distribution av mjukvara och film över Internet, där kostnaderna för tillgänglighet eliminerats eller starkt reducerats

När vi talar om fysiska produkter kan kostnadskurvan för servicen påverkas av att vi erbjuder olika servicegrad för olika kunder och produkter. Målet är att skapa rätt servicegrad på individnivå (med individ menas här både produkt och kund).

För att skapa rätt servicenivå på produktnivå till en så låg kostnad som möjligt, måste vi först hitta vad som driver upp kostnaderna för service. Om vi definierar servicegrad som mål 2 (andel orderrader som kan levereras komplett direkt från lager - se ovan), innebär en högre servicegrad en högre lagernivå. Storleken på säkerhetslagret avgörs i huvudsak av efterfrågan, ledtiden och variationen i dessa, samt av saldosaakerheten i lagerstyrningssystemet.

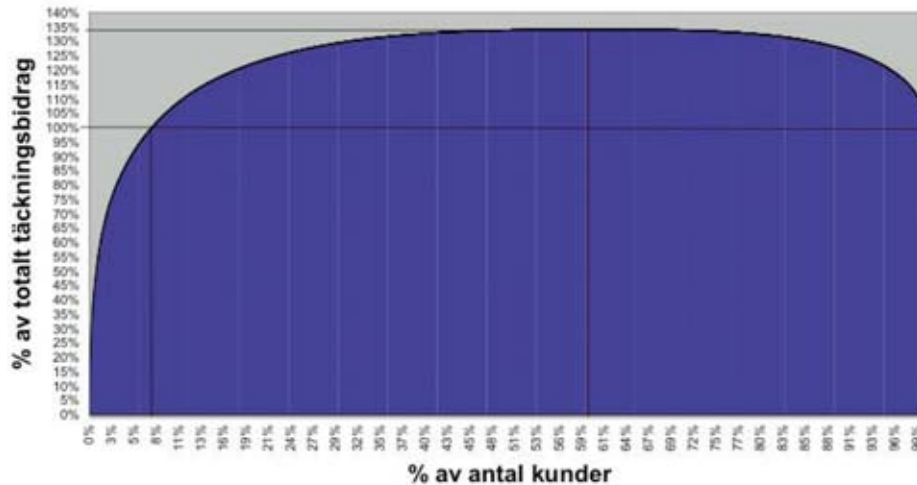
Generellt är det dyrare att ha hög servicegrad på produkter med långa och osäkra ledtider samt osäker efterfrågan. Därför kan vi påverka kostnadskurvan om vi kan påverka alla eller några av dessa tre faktorer. Ett alternativ är att ta hänsyn till dessa faktorer och differentiera servicegraden i förhållande till de

osäkerhetsmoment som existerar.

Ledtidens längd och variation är dock dåliga styrningsvariabler, eftersom kunden förväntar samma servicegrad för en produkt med lång ledtid som en med kort och variationer i ledtiden är inget som kunden tar hänsyn till när det skall avgöras huruvida leveransservicen är bra eller dålig. Kundens totala upplevelse av servicegraden avgörs av hur ofta det inträffar att en vara inte kan levereras, oberoende av varans värde. Därför är det ur kundens perspektiv, lika viktigt att ha hög leveransservice på en billig produkt som en dyr.

Detta kan vi utnyttja för att differentiera servicegraden mellan olika produkter, baserat på hur ofta de faktiskt efterfrågas, så att varor som ofta efterfrågas får en högre lagertillgänglighet än de som efterfrågas mer sällan. Detta innebär att vi kan ha en relativt låg tillgänglighet på de lågfrekventa varorna, bara den är hög på de högfrekventa, eftersom de flesta order gäller de sista. Som på många andra områden inom logistiken, gäller också här Paretos princip, att ett litet utslag i en variabel genererar ett stort utslag i en annan, som oftast med fördelningen 20 % genererar 80 %. Inom logistiken kallas detta ofta 80/20-regeln, där antagandet är att 80 % av omsättningen kommer från 20 % av produkterna. Det vanliga är då att dela in artiklarna i kategorierna A, B och C, där A artiklarna står för 80 % av omsättningen, B för de nästa 15 % medan C är de sista 5 %. Som oftast är ca halva sortimentet i ett företag C-

## Akkumulerat täckningsbidrag per kund



Figur 2.

artiklar efter denna indelning.

Vi har samma förhållande när det gäller antal orderrader, vilket innebär att 80 % av orderraderna gäller 20 % av artiklarna. Detta kan vi utnyttja till att differentiera servicegraden mellan de olika produktkategorierna – A, B och C – baserad på uttagsfrekvens. För att skilja från en traditionell ABC-analys, kallas nu kategorierna XYZ. Följande exempel illustrerar detta:

Låt oss utgå från att 80 % av orderraderna kommer från X-artiklarna och att Y- och Z-artiklarna står för 15 % respektive 5 %. Vi har i dag en mål-2-servicegrad som är 85 % på X, 90 % på Y och 95 % på Z-artiklar. Det innebär en total mål-2-servicegrad på  $(0,8 \cdot 0,85 + 0,15 \cdot 0,9 + 0,05 \cdot 0,95) = 0,863 = 86,3\%$ . Om vi gör tvärt om, så att vi får 95 % på X, fortfarande 90 % på Y och 85 % på Z-artiklar skulle detta innebära en servicegrad på totalt 93,8 %. Vi ser att vi får en total servicegrad som drar mot den som gäller för X-artiklar eftersom denna har störst vikt.

Vilken servicegrad måste vi då ha på de olika grupperna för att uppnå en servicegrad på 95 % totalt sett? M a o hur skall servicesammansättningen se ut för att en kund ska uppleva att beställda orderrader kan levereras kompletta, direkt från lager med en sannolikhet på 95 %? En fördelning på 97, 88 och 83 % på X, Y och Z-artiklar skulle innebära en total servicegrad på 95 %. Om vi ökar servicegraden till 98 % på X-artiklarna skulle vi kunna sänka den till 67 % på Z-artiklarna och fortfarande

uppnå en total på 95 %.

Vi kan också utnyttja att kunden oftast har samma preferenser till en billig som till en dyr artikel. Det gör att det relativt sett innebär en lägre kostnad att ha hög servicegrad på billiga än på dyra artiklar. Dessa artiklar står för en liten del av omsättningen, men en stor andel av orderraderna och kallas CX-artiklar i en s k ABC/XYZ-analys, där vi gör en korsanalys av de två variablerna volymvärde och frekvens. Med utgångspunkt i en sådan fördelning kan vi göra en ännu finare indelning av leveransservicen, så att CX-artiklarna kan få en servicegrad som närmar sig 100 % medan lågfrekventa artiklar som står för en stor del av omsättningen mänt i kronor (AZ-artiklar), m a o dyra artiklar med få orderrader, i princip inte bör finnas på lager överhuvudtaget. I stället bör vi sörja för ett gott utvecklat försörjningsupplägg från leverantör för dessa artiklar så att de kan skaffas snabbt. Det höga varuvärdet per transaktion gör att de kan bära en relativt hög ordersärkostnad.

### Lönsamhetsfördelning mellan produkter

De flesta företagsledare är medvetna om att det finns produkter i sortimentet som är direkt olönsamma. Argumentet för att behålla sådana produkter är ofta att de behövs för att kunna erbjuda ett fullt sortiment och att de därmed bidrar till ökad försäljning på de lönsamma produkterna. Det är oftast ett gott argument, bara man vet vad lönsamheten för

de olika produkterna är så att man kan mäta hur de påverkar lönsamheten totalt sett. Dessutom är det också så att många av kunderna är olönsamma. En viktig orsak till att vi får olönsamma kunder är att vi tillåter små plockintensiva order. En order som kostar mer i form av kostnader för ordermottagning, plock, pack, fakturering etc. än den genererar i form av täckningsbidrar, bidrar till att dra ner resultatet. En analys av företagets kundmassa vill ofta visa att 20-30 % av kunderna är direkta förlustbringande (se figur 2).

Det kan finnas skäl att behålla vissa kunder som hamnar i denna grupp eftersom de är viktiga som referens kunder eller av andra strategiska orsaker. De flesta här förblir olönsamma om inget görs. Ett medel är att införa expeditonsavgifter och minigränser för order. En indelning av kunderna efter täckningsbidrag gör det möjligt att skilja ut de olönsamma kunderna och låta reglerna gälla enbart för dessa. På så sätt kan vi låta viktiga kunder ibland komma med små, olönsamma order, utan att de belastas extra. Många företag kommer efter en analys att upptäcka att flera av de olönsamma kunderna finns bland stora kunder.

En förutsättning för att göra analysen, är att man i förväg har mätt vad orderexpedieringen kostar.

E-mail: roger.stokkedal@vxu.se

# Nya medlemmar i PLAN

## Mitt

Rebecca Mårtensson,  
Anna Berg,  
Johan Magnusson,  
Josefin Nordström,  
alla från Högskolan i Jönköping

## Norr

Christian Ehlin,  
Expancel  
Marita Sjödin,  
MacGregor Cranes AB

## Syd

Bosse Jeppsson,  
Apoteket AB  
Joakim Bjurström,  
Aron & Hannes AB  
Marita Åkerlund,  
Högskolan i Kristianstad  
Jens Fredin Olsson,  
Lindab Ventilation AB  
Rolf Medina,  
Quini Solutions AB

Urpo Ruottinen,  
Tarkett AB

## Väst

Anna Hertzman  
Daniel Hallén,  
Ascom Sweden AB  
Adrian Kurti,  
Göteborgs Universitet  
Marcus Ericsson,  
Handelshögskolan i Göteborg  
Ivar Kleven,  
Semcon Sweden AB  
Anders Funkqvist,  
SKF Sverige AB  
Stefan Munck,  
URKRAFT Team & Ledarskap

## Öst

Sandra Bexell  
Roland Hodik,  
ABB Automation  
Technologies AB  
Anders Allander,  
ABB Automation  
Technologies AB  
Lars Wings,  
Emmi Nordic AB  
Per Johnsen,  
eSynergy affärsutveckling  
Henrik Oscarson,  
Finnveden Bulten  
Hallstahammar AB  
Anders Norrman,  
Finnveden Bulten

Hallstahammar AB

Jens Abeling,  
Habia Teknofluor AB  
Åke Nordström,  
Hästens Sängar Tillverkning  
AB  
Mats Amboldt,  
Jeeves Information Systems AB  
Karolina Wessberg,  
Linköpings Tekniska Högskola  
Stefan Bengtsson,  
Trilogik Konsult AB

## Övrig

Linda Knutsson,  
Linde Gas

## Rapport från medlemsregistret

Tabellen nedan visar aktuellt antal medlemmar (2005-10-28)

	ÖST	VÄST	SYD	NORR	MITT	UTLAND	RIKET
Medlemsantal	1008	641	469	223	485	13	2839
På ingående	67	59	21	16	31	1	196



## PLAN UTBILDNING

### Produktionslogistik

Vi erbjuder PLANs certifiering i Produktionslogistik och vår amerikanska partner APICS certifiering Basic of Supply Chain Management. På toppen har vi APICS CPIM-certifiering, Certified in Production and Inventory Management.

### Supply Chain Management

Vi har utbildningar inom distribution och Supply Chain. Vi erbjuder certifieringar inom Supply Chain Management. Dels genom APICS CSCP, Certified Supply Chain Professional och dels genom ELA, European Logistics Association.

### LEAN

Lean eller Toyota Production System är ett synsätt där vi erbjuder utbildningar. Leanspel och Lean Baskurs som introduktion. Praktiskt inriktade workshops och utbildning för Lean handledare, som skall driva eller vara chef för programmet i det egna företaget.

Stiftelsen PLAN Utbildning Box 553, 101 31 Stockholm. Telefon 08-24 12 90. kansli@plan.se  
Mer information om datum, orter, anmälan och kursavgifter hittar du på [www.plan.se](http://www.plan.se)

**plan**<sup>TM</sup>  
Utbildning

# Svenska företag tänker outsourca mer än omvärlden

Svenska företag är mer intresserade av outsourcing och off-shoring av IT än andra företag i Europa, visar undersökning.

Kostnadsjakten har lett till att outsourcing till lågkostnadsländer står högre på dagordningen i svenska företag än någonsin. Nära hälften av de svenska storföretagen överväger en sådan lösning. Det visar en studie genomförd av Capgemini Consulting i 12 europeiska länder.

74 % av de svenska företagen i studien planerar en förändring av hur leveransen av IT ska ske. Det är något mer än övriga Europa, där i snitt 65 % planerar en förändring. I Europa överväger 39 % leverans med någon offshorekomponent inom två år, vilket är en fördubbling jämfört med idag.

I Sverige är siffran betydligt högre. 48 % av de svenska storföretagen i undersökningen överväger outsourcing till lågkostnadsländer, i stor utsträckning via en svensk mellanhand. Den genomsnittliga andelen av svenska företags IT-budgetar som läggs på outsourcing till exempelvis Indien beräknas öka med 200 % inom två till tre år.

– Studien visar tydligt att vi kan förvänta oss en dramatisk förändring i hur svenska företag får IT levererat till sin organisation den närmaste framtiden, säger Ulf Larson, på Capgemini Consulting.

## Vill spara

Trots att outsourcing också är ett sätt att skapa tillväxt för verksamheten, anger de flesta företag i studien att de har kostnadsbesparingar som mål för förändrad IT-försörjning.

Det finns flera skäl till att intresset för outsourcing till lågkost-



Andelen svenska företag som planerar IT-outsourcing beräknas öka.

nadsländer ökat så markant den senaste tiden.

50 % av de svenska företagen i studien upplever att verksamhetens resultat förbättras. Trots det är det bara 20 % som ökar sin IT-budget. Det innebär att IT-ansvariga aktivt söker nya och mer kostnadseffektiva former för IT-försörjningen.

## Vill satsa mera

I dagsläget går i genomsnitt hela 70 % av IT-budgeten i de undersökta svenska företagen till drift, underhåll och support. Samtidigt finns en stark önskan att spendera mindre på drift och mer på strategi och utveckling. Genom att outsourca driften vill de IT-ansvariga förändra denna fördelning.

Trots högkonjunkturen syftar investeringar i IT fortfarande i första hand till att kapa kostnader – inte att skapa tillväxt.

# Lighthouse blir framtidens sjöfartscentrum

Den 7 december invigdes det nationella sjöfartscentrumet Lighthouse i Göteborg.

Lighthouse är en brygga för kunskapsöverföring mellan forskning, grundutbildning och aktiv sjöfart. Verksamheten bedrivs i tätt samarbete med sjöfartsnäringen. Sveriges Redareförening satsar 100 miljoner SEK under tio år.

Lighthouse ligger på Campus Lindholmen i Göteborg, i anslutning till Institutionen för sjöfart och marin teknik på Chalmers.

Det är en samordnad satsning på sjöfart på initiativ av Chalmers, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och Sveriges

Redareförening. Syftet är att ta ett helhetsgrepp för att göra sjöfarten effektivare, säkrare och mer miljövänlig samt säkra konkurrenskraften inom svensk sjöfart.

Till invigningen var den nya bryggsimulatorens internationella toppklass på plats. Den är ett viktigt verktyg för att simulera och utvärdera incidenter samt säkra kompetensen hos aktivt sjöfolk.

Lighthouse samlar forskning och kompetensutveckling för sjöfarten under ett tak, med en tvärvetenskaplig och bred ansats. Här samverkar forskning om t ex fartygskonstruktion, sjösäkerhet och hydromekanik med logistik, sjörätt, företagsanalyser och världshandel.

# Den ryska expresslogistiken



FOTO: LENA SONNE

Väldiga transportplan lyfter från Moskva till DHLs flyghub East Midlands i England. Detta plan användes tidigare av sovjetisk militär.

Den ryska ekonomin präglas just nu av stark tillväxt. Det kanske tydligaste exemplet på detta gäller rysk logistik. Marknaden för försändelser med expressgods växer med 50 procent per år.

AV STAFFAN RINGSKOG

Ryssland under 1990-talet var en ekonomi som sökte sig fram. Många statliga företag privatiserades, från minsta ryska brädgård i provinsen till de stora oljebolagen. De ryska oligarkernas förmögenheter skapades, vissa idag med några av världens största tillgångar i olja, gas och mineraler. Förmögenheter skapades på misstänkt kort tid.

Det talades mycket under denna tid om ett Ryssland präglad av roffarmentalitet och en samhällsekonomi som stod stilla, eller krympte.

Ryssland drabbades samtidigt av landets svåraste finansiella kris hittills. 1998 föll rubeln som en sten i värde gentemot dollarn. Från att tidigare ha handlats för sex rubler kostade en dollar plötsligt 24 rubel.

## Världens näst största oljeexportör

Den avgörande orsaken till ryska tillväxten nu är den kraftiga prisökningen på olja i världen. Ryssland ökade kraftigt sin produktion och steg snart fram som världens näst största exportör av olja, bara Saudi-

Arabien är större.

Bogdan Butyrev är ung, energisk chef för ryska TNT:s marknadsavdelning. Han anses inom rysk transportnäring som en klart uppåtående stjärna. Bogdan Butyrev betraktas som en av de drivande bakom TNT:s lyckosamma satsning i Ryssland.

– Hela 1990-talet var ett mycket speciellt decennium, berättar Bogdan Butyrev. Inom vår bransch hade vi viss tillväxt, trots en krympande rysk ekonomi ett antal år. Vårt stora genombrott kom dock när Vla-

# växer med 50% per år

dimir Putin kom till makten.

Landets ekonomi visade snart prov på märkbar återhämtning och har sedan dess överraskat enormt.

TNT har varit i Ryssland sedan 1989. Under de sista sovjetåren och inledningen under Boris Jeltsin, befann sig internationella logistikföretag som TNT, DHL, UPS och Fed Ex i ett uppbyggnadsskede.

Bolag som TNT spelade en viktig roll under denna period i Ryssland. Landets infrastruktur präglades då av oordning och det var långt ifrån säkert att brev med statliga ryska postverket kom fram i tid. För inte minst utländska företag var transportföretagen från väst betydligt säkrare leverantörer av post.

## Växer 50 % per år

– Rysslands tillväxt i snitt under senare år, med sex procent per år återspeglar sig tydligast inom vår bransch, säger Bogdan Butyrev. Under flertalet år sedan 2001 har tillväxten för vårt företag varit ungefär 50 procent varje år, under 2006 något lägre eller 35 procent.

Branschen som helhet har under senaste året växt med ungefär motsvarande 1 miljard SEK per år. De fyra främsta DHL, TNT, UPS och FedEx har alla ökat sin omsättning på en växande marknad, men konkurrensen företagen emellan har främst varit ett kamp mellan DHL och TNT.

## Slår alla förväntningar

– DHL finns i flertalet städer över detta väldiga land, säger Mark Jordan, marknadschef på DHL Ryssland han.

– Vi finns från Smolensk på gränsen till Vitryssland i väster, till ryska Vladivostok, som ligger öster om Japan. Vi finns i totalt 550 ryska städer. 2006 har vi 12 000 kunder och växer med drygt 45 procent. Vi har 1300 medarbetare i Ryssland och anställer nytt folk varje vecka.

Mark Jordan betonar att DHL är ett företag som verkligen tror på Ryssland.

– Det spännande med landet numera är att det ständigt överraskar och slår alla positiva förväntningar som utländska aktörer har.

TNT levererar vanliga försändelser

inom 24 timmar dörr till dörr från exempelvis Moskva till Novosibirsk.

– Vi har ingen gräns för hur mycket en vara som vi transporterar får väga, säger Bogdan Butyrev.

– Vi levererade exempelvis nyligen en avancerad motor till en adress i Ural för ett av världens största lastbilsföretag. Andra expressföretag skulle sannolikt ha backat för sådana uppdrag.

## Aldrig tråkigt

Striden inom branschen för affärsförsändelser är påtaglig i dagens expanderande Ryssland. Landet är sannolikt den mest intressanta marknaden just nu för världens globala transportföretag. DHL kommer exempelvis att investera 1,5 miljarder SEK kommande fyra år i Ryssland och övriga bolag följer efter.

– Konkurrens är i alla fall mycket stimulerande, säger Bogdan Butyrev. Vem kunde tro detta om Ryssland för några år



*Bogdan Butyrev betraktas som en av de drivande bakom TNT:s satsning i Ryssland.*

sedan, när landet stod i stort sett ekonomiskt stilla?

Men Ryssland är å andra sidan alltid ett land som överraskar, i detta land har man det definitivt aldrig långtråkigt.

# Ryssland klart för WTO

Ryssland och USA undertecknade i november en överenskommelse som i praktiken öppnar för ryskt inträde i världshandelsorganisationen, WTO under 2007.

Efter 12 års förhandlingar har Ryssland fått grönt ljus för medlemskap i Världshandelsorganisationen WTO. Ett avtal med USA skrevs under i november i Hanoi. Nu är det formella medlemskapet bara en formalitet.

Avtalet går i detalj igenom tullsänkningar på alla varor och tjänster, från flygtransporter till läkemedels- och bilexport, och inkluderar skydd av immaterialrätt. Överenskommelsen kan betraktas som en amerikansk förtroendeförklaring för den ryska ekonomin.

USA var det sista av WTO:s 149 medlemsländer som i det längsta motsatte sig Rysslands inträde. Skepsisen grundade sig på tvivel om landets respekt för immateri-

alrätten (upphovsrätt, mönsterskydd, patenträtt etc) och ryska begränsningar för utländska finanstjänster.

In i det sista kontrade Ryssland med att ifrågasätta amerikansk livsmedelshygien och hade tex införsel förbud för kött från USA.

## Dröjer åtta månader

Innan Ryssland officiellt kan väljas in i WTO måste de båda ländernas parlament godkänna uppgörelsen. Ryssland måste också komma överens med samtliga andra WTO-länder, vilket kan ta upp till åtta månader.

Sista återstående hindret för Ryssland blir nu tvisten med den fd Sovjetrepubliken Georgien, som hotat att ta tillbaka sitt tidigare godkännande som hämnd för Rysslands ekonomiska sanktioner mot landet.

Inträdet i WTO väntas ytterligare öka Rysslands handel och tillväxt och därmed behovet av logistiklösningar.

# Från fripassagerare till stow-aways

I höst har det kommit två intressanta böcker om "fripassagerare" eller "stowaways", *Fripassagerare myten som blev handelsvara en reportagebok* av journalisten Ulrika Hallin, utgiven av Statens maritima museer och *Fripassageraren* av den kanadensiske författaren Robert Hough utgiven av Natur & Kultur och i översättning av Ulla Danielsson.

AV LENA SONNE

Ordet "fripassagerare" har en romantisk klang. Man tänker sig gärna ett pojkboksäventyr i romanform. Men vad som utspelar sig i dessa böcker ligger långt ifrån Tom Sawyers och andras äventyr till sjöss. Bägge böckerna är skrämmande nutidskildringar som tar upp vår tids "fripassagerare" d v s båtflyktingar i bräckliga farkoster och "stow-aways" – "undanstopade" panikslagna människor, som pressats in i containrar av samvetslösa människosmugglare – eller migranter från fattiga länder som söker en bättre tillvaro. De är knappast några fripassagerare – de har betalt stora summor.

Ulrika Hallin berättar t ex om hur 58 döda kineser hittades i en container i Dover 1997.

I Wexford på Irland hittades 13 gömda i en container – åtta av dem var döda.

I slutet av juli 2006 rapporterades i pressen om migranter som räddats ur småbåtar i Medelhavet, efter att ha drivit omkring i veckor utan att något fartyg "såg" dem.

## Fasansfull verklighet

Medan Ulrika Hallins bok *Fripassagerare* är en reportagebok med ögonvittnesskildringar är Robert Houghs *Fripassageraren* en roman.

Men också Robert Houghs roman bygger på en fasansfull verklighet, där människor flyr från fattigdom, förtryck och förföljelse. Boken utgår ifrån en verklig händelse ombord på containerfartyget *Maersk Dubai* 1996. Houghs har bl a intervjuat den filippinska besättningen.

Två rumänska fripassagerare upptäcks, dumpas på en liten flotte och försvinner på ett ögonblick i fartygets kölvatten. Besättningen blir vittne och skräms till

tystnad av den taiwanesiska befälhavaren.

Några veckor senare upptäcks en ny fripassagerare ombord på *Maersk Dubai*. En filippinsk båtsman ställs inför valet att lyda order eller att med risk för sitt eget liv rädda någon annans. Det är en skrämmande historia som griper tag i läsaren.

Det danska rederiet *Maersk* hade trots fartygets namn, inte ansvar för driften den aktuella perioden. Kaptenen och två andra befäl åtalades men friades hemma i Taiwan för "försumlighet som lett till dråp".

Ulrika Hallins bok återger flera liknande historier. Det är vittnesmål om människor som gömmer sig i bulkbåtar, färdas i veckor i containrar till sjöss och på lastbil, kvävs till döds i containrar, jagas som villebråd och i bästa fall, får leva utan rättigheter i ett allt mer främlingsfientligt Europa. Många skickas tillbaka till de länder de flytt från eller hamnar i fängelseliknade flyktingzoner i Sydeuropa.

## Historia som ger hopp

Men en historia är mer hoppgivande; den om den norske befälhavaren Arne Rinnan på *WalleniusWilhelmsens M/S Tampas*, som räddade 438 skeppsbrutna afghaner från en sjunkande båt 2001. Det hände utanför Australien, men i strid med internationella sjöregler vägrade australienska myndigheter ta emot flyktingarna. Det hela utvecklades till en internationell kris. För Arne Rinnan var dessa människor enligt klassisk sjömansmoral helt enkelt skeppsbrutna och därmed *Tampas* gäster.

*Tampas* besättning belönades senare med Nansen-medaljen för sina insatser av FN:s flyktingorgan UNHCR.

Den 1 juli 2006 kom ett tillägg – Lex



Indonesiska fripassagerare visar hur de legat instuvade i en träläst. Bild ur *Fripassagerare – myten som blev handelsvara*.

*Tampa* till SOLAS, International Convention for the Safety of Life at Sea, där det klart framgår att alla berörda länder ska samarbeta kring sjöräddningsfall. Förslag finns också att rederierna istället för att betala böter ska få ersättning för personer de räddat i sjönöd.

Rederier och andra transportföretag är bricker i spelet om fripassagerare. Rederierna hålls ansvariga och får betala uppehälle, medicinsk vård och hemresa – förutom dryga böter.

Böterna i USA ligger på ca 400 000 SEK per fripassagerare.

Det är i själva verket förenat med stora kostnader och besvär att sätta iland passagerare utan handlingar i nästa hamn, som reglerna säger.

Fartygen genomsöks numera mycket noga före avgång. Nya metoder utvecklas – värmekamera, koldioxidmätare (CO<sub>2</sub>-mätare) eller hjärtslagsmätare – ett känsligare instrument som kan registrera hjärtslag och höra om människor finns gömda.

Med ISPS-koden som infördes efter 9/11 2001 har det blivit svårare att besöka hamnar, särskilt i USA.

I europeiska hamnar har kontrollen också blivit hårdare. Men likväl hittar människosmugglare och flyktingar nya vägar.

# Vad gör inte folk för lite frihet...

På Landgången – diskussionsforum för sjöfolk, hittade vi följande ögonvittnesskildring från den 11/11 2006 när vi slog på "fripassagerare" på Google. Vi tar gärna emot andra berättelser från de sju haven.

AV LENA SONNE

"Vi hade med oss ett gäng fripassagerare från Dominikanska Republiken till Panama. Där upptäcktes de. Det var fyra grabbar, en på 13 år, två på 16 och den äldsta 17 år, som hade gömt sig på fartyget. Som enda proviant hade de med sig en flaska vatten och en påse bröd. De hade trott att de skulle komma till USA. Men vi var på väg till Syd-Korea, via Panama-kanalen, med en "kajstuds" i Manzanillo på vägen", skriver signaturen Mareflos.

I Manzanillo, Panama, försökte de fyra killarna ta sig från fartyget, men blev upptäckta av en bogserbåt som plockade upp dem.

"Vi ombord hade svårt att förstå att vi haft fripassagerare med oss.

– Det finns inte en chans att ta sig ombord, sa vi."

För att de skulle bevisa hur de följt med, kastade överstyrman dem i vattnet, för att de skulle visa hur de tagit sig ombord. De visade att de klättrat upp i rodertrunken, det som ibland kallas "hjärtstocken".

"Rodertrunken ger access till rodet, via styrmaskinsrummet. Nu har vi satt ett galler i manluckan, så att inga fripassagerarna skulle kunna ta sig dit mer. Vi ville ju inte ha fler fripassagerare med oss," skriver Mareflos.

Efter Panama beslöt sig besättningen också för att inspektera utrymmet i rodertrunken.

"Vi var något dygn från Panamakanalen, någonstans i stiltjebältet utanför Mexiko, då vi drog ner på farten till dead-slow och skruvade loss manluckan i styrmaskin till trunken och vi kunde se att vatten slog upp i den. Som ni säkert förstår så finns det ingen chans att ta sig in i fartyget från trunken om luckan är på och fastskruvad."

"Iförd gummistövlar gick jag ner i det lilla utrymmet. Jag uppskattar trunkens längd till två meter och en meters höjd.



FOTO: PANAMA CANAL AUTHORITY

*De fyra tonårspojkarna skickades tillbaka till Dominikanska Republiken från Panama, efter 2 dygn i fartygets hjärtstock.*

Det måste ha varit väldigt trångt för fyra pojkar här.

Killarna trodde alltså att fartyget skulle till USA, men det gick till Panama, en sjöresa på nästan två dygn.

"Tänk om vi hade gått till Europa istället. Då hade vi aldrig fått reda på att fripassagerarna var där - de hade, med största säkerhet, dött på vägen dit. Tänk er själva att sitta i ett mörkt, kallt och blött utrymme i två dygn. Grabbarna berättade att när vattnet slagit in i trunken hade nivån gått upp till halsen. På grund av detta hade de inte fått en blund sömn. Dessutom hade det varit ett väldigt oväsen. Det är förståeligt, eftersom det är nära maskinrummet, med styrmaskin ovanför och propellern bara ett par meter därifrån."

Detta skedde tre dagar innan ISPS skulle träda i kraft. När fripassagerarna upptäcktes blev de omhändertagna av myndigheterna och transporterade tillbaka till Dominikanska Republiken, på rederiets bekostnad.

"Stow-aways" har blivit ett problem för redare särskilt från hamnar i Dominikanska Republiken. Trots att man på alla sätt har försökt att hindra fripassagerare att komma ombord, dyker de ändå upp och kryper ut från något håll, till stor irritation för US Immigration och P&I, redarnas gemensamma försäkringsbolag.

Den gripande berättelsen ovan har många kommentarer. Tre av dem lyder så här:

"Det är sällan man får obehagskänslor

när man läser detta forum, men denna gång... Jag tänker bara på hur skräckinjagande det där stället är i ett fartyg i gång. Beckmörkt, vatten och till på köpet propellern dånande, för det måste ju vara ett alldeles obeskrivligt oväsen. Och det faktum att det inte finns någon väg ut. Hur kunde pojkarna ens veta att de skulle kunna hållas i liv där? Det borde tala något om den desperation som får någon att göra detta."

"Fick mig att tänka på några killar som tagit sig ombord i hjulhuset på ett charterplan, oxå de från Dominikanska Republiken. För dem slutade det tyvärr inte lika väl... det hände år 2000 – för sex år sedan"

"Herregud...vad gör inte folk för lite frihet..."

"Bra fråga som kommer mig att tänka på en händelse för något tiotal år sedan.

På en kryssning med Hurtigruten, promenerade jag under någon timme runt i Vardö och stötte då på ett antal mörkhyade människor utanför en barack.

Vad kunde dessa göra uppe i norra Norge? Jo, de arbetade på fiskfabriken, där inga norrmän längre vill arbeta p g a dålig betalning och uselt klimat!

Var kom då dessa människor ifrån? De var tamlar och kom alltså från Ceylon.

Här bodde och arbetade alltså familjer som för att undslippa förtrycket hemma i det behagliga klimatet, flyttat till en plats långt, långt hemifrån i mörker och kyla "bara" för att få uppleva frihet. Frihet är värt mycket mer än vad vi nordbor ens kan tänka oss. Glöm inte det!!"

# Intelligent IT-system undviker trafikhindren

IBMs nya Intelligent Transport System är en integration av IT-stödd fleet management och RFID som nu lanseras i Norden.

Fleet management innebär att övervaka en flotta av t ex lastbilar med hjälp av IT-system för att förbättra deras effektivitet.

– De globala godsvolymerorna fortsätter att öka och transportföretagen, som både i Europa och USA samtidigt har brist på förare, möter detta med att investera alltmer i IT- och kommunikationslösningar. Det är genom effektivare samarbete i värdenätverken som man kan få ut potentialen ur de nya, intelligenta stödsystemen, säger Jan Westholm, IBM.

Intermec är en av standardsättarna inom RFID-teknik, med vars hjälp man kan hålla koll på godset ner på kollinivå.

Samarbetet mellan IBM och Intermec har pågått i mer än 15 år.

## Enkelt att använda

Kombinationen av IT-system för fleet management och RFID kan t ex ge godsstatus, se till att rätt pall lastas och lossas, ge råd om bästa rutt med hänsyn till aktuell trafiksituation och fakturera, allt i realtid.

För mjukvaruutvecklingen står brittiska Microlise, sedan mer än 20 år specialis-

ter på IT-system för logistikplanering.

Med systemet kan varje lastbil och varje kolla följas exakt och varje avvikelser från föreslaget tidschema och vägval slår systemet larm om.

På en karta kan de som övervakar systemet se var varje lastbil är.

– Den information som är intressant för föraren, t ex om en kund behöver förhandsavisering, kan också gå ut till lastbilen. Vi kan optimera varje slinga och undvika att bilen fastnar i en kö.

– Men ett system måste vara enkelt att använda och eftersom det påverkar arbetssituationen så starkt, måste chaufförerna vara med från början vid implementeringen, säger Gordon Wilkinsson från Microlise.

– Vi kan också se om någon kund verkar få leverans för sent, så att transportören hotas av straffavgift. Då kan vi lägga om ruten.

Men han medger att det funnits ett visst motstånd från de brittiska chaufförer

som prövat systemet.

– Men efter en tid, när de sett fördelarna, har de ändrat sig, hävdar Gordon Wilkinsson.

Intresset bland större transportföretag är stort. Bland färskare kunder i UK återfinns TNT och expressbolagen FedEx och UPS har testat systemet, liksom transportjätten DHL. Ett komplett system kostar knappt 500 000 SEK, men utlovas ge så stor effekt att det betalar sig på bara 10 månader.



FOTO: SCANIA

Det nya intelligenta transportsystemet kan optimera varje slinga och undvika att bilen fastnar i köer.

## Nytt kvinnligt nätverk i manlig bransch

I december var första träffen i en nytt nätverk för kvinnor i logistikbranschen med arbetsnamnet Lova. Det syftar på seglingstermen att lova, som betyder att styra båten mot vindögat.

– Vi vill både träffas och lära känna varandra och utbyta erfarenheter kring vårt arbete. Vi vill att medlemmarna ska vara med och påverka allt, från namnet till vad vi ska diskutera och vilka föreläsare vi ska bjuda in, säger Kristina Wennerholm, logistikonsult på Schenker Consulting och en av initiativtagarna till Lova. Redan när de började ta kontakt med kvinnor som kunde tänkas vara intressera-

de av att vara med i ett logistknätverk, blev det tydligt att en mötesplats för kvinnor var efterlängtat. Nästan alla de 40-tal kvinnor som kontaktades var intresserade och ungefär hälften anmälde sig till det första frukostmötet den 5 december.

### Början i väst

Om grundarna får bestämma, blir mötena en blandning av fakta och information, egna erfarenheter och inbjudna föreläsare som ska inspirera.

– Tanken är att vi ska byta erfarenheter benchmarka och lära av varandra. Nätverket kommer att träffas fyra gånger om året. Till att börja med är det bara kvinnor i Västsverige som kontaktats – de som har en rimlig resväg.

– Men vi vet att det finns intresse

också på andra håll, säger Kristina Wennerholm.

– Det viktiga är att det finns en tid i kalendern avsatt för frukostmötet och för att träffa andra kvinnor i branschen.. Hon vill att Lova ska vara löst i fogarna, inte för pretensios, men ser ändå en fördel med att bilda ett formellt nätverk.

Löneklyftan mellan manliga och kvinnliga logstiker är dock inget som hon tänker ta upp som ämne för ett frukostmöte.

– De frågorna får drivas i andra sammanhang. Vi är yrkeskvinnor som ska träffas och prata om våra gemensamma logistiska intressen, även om vi väljer att göra det i lite andra former än män brukar göra, säger Kristina Wennerholm.

Nästa frukostmöte hålls också i Göteborg den 7 februari.

# Tyskland och Norden räddar svensk industrikonjunktur

Inköpschefsindex, PMI, steg till 61,5 i november, jämfört med 60,7 i oktober. Svensk industri fortsätter att gå bättre än de flesta länder i Europa

AV GÖSTA HULTÉN

För sjunde månaden i rad ligger inköpschefsindex över 60-strecket. Efter ett kort nedgång i oktober, fortsatte klättringen uppåt i november.

Delindex för orderingång steg till hela 66,2, vilket är den högsta nivån sedan i juli. Antalet nya order från både hemma- och exportmarknaden ökade.

Orderstockarna hamnade också över 60-strecket. Det tyder på ett gott orderläge. Under senaste året har detta index stigit med 6,3 enheter.

Index för produktion steg i linje med det förbättrade orderläget. Industrins pro-

duktionsplaner för det kommande halvåret skruvades upp ytterligare under november. Det är tredje månaden i rad som indexet stiger.

Delindex för lager av inköpt material steg med hela 7,6 indexenheter under november, till 58,1. Anledningen till lageruppbyggnaden är främst de planerade produktionsökningarna.

Index för rå- och insatsvaror sjönk i november till 69,3. Det är den lägsta nivån sedan mars 2006. En allt starkare krona och en lugnare prisutveckling på råvarusidan kan delvis förklara nedgången.

Medan priserna för koppar och aluminium fortsatte att stiga, noterade oljan sjunkande pris.

## Tacka Norden och Tyskland

– Det är exporttillväxten till de nordiska grannländerna och till Tyskland som förklarar att svenska inköpschefsindex är bland de allra starkaste i Europa säger



– Det är exporttillväxten till Norden och Tyskland som förklarar konjunktorens styrka, säger Jörgen Kennemar, Swedbank.

Jörgen Kennemar, vid Swedbanks ekonomiska sekretariat, som tillsammans med Silf tar fram inköpschefsindex.

– Europakonjunktoren är nu också betydligt starkare än konjunktoren i USA, påpekar Jörgen Kennemar.

– Den amerikanske dollarförsvagningen påverkar vissa branscher. Men USAs betydelse för den svenska konjunktoren ska inte överskattas.

**Elektronisk fakturering. Det betalar sig.**

Alla större företag vet att omvägen heter papper och genvägen e-fakturer. Det är där som de stora besparingarna finns att hämta. Ofta handlar det om hundratals kronor per faktura, jämfört med traditionell hantering.

Men myntet har två sidor. För att ditt företag ska nå en högre lönsamhet, måste dina leverantörer ha samma drivkraft. De måste också tjäna på att använda elektronisk fakturering. Varför skriva ut den faktura

som redan ligger i datorn för att kuvertera, frankera och posta den? Varför vänta på betalningen istället för att belåna den? Varje steg kostar pengar.

SEB lanserar nu en lösning som ökar motivationen för mindre och medelstora företag att börja använda sig av e-fakturer. Systemet fungerar för alla typer av företag – oavsett bransch. Och oavsett vilken bank de använder.

Tröskeln för att komma igång är mycket låg: Dina leverantörer behöver inte investera i vare sig teknik, pengar eller tid. Och systemet fungerar från dag 1.

Vill du veta mer?

Kontakta Alexander Braun på tel: 08-763 84 99 eller mail: alexander.braun@seb.se





*Dell har tillsammans med 3PL-leverantören skapat ett VMI-koncept där leverantörerna levererar till 3PL-leverantörens lager, som i vissa fall kan ligga fysiskt i Dell's lokaler.*

# Samarbete har gått från "buzz-word" till självklarhet

Samarbete i försörjningskedjorna, eller collaboration, har nu gått från att vara ett "buzz-word" till en arbetsform som är vanlig hos framgångsrika företag. Inköp, leverantörsrelationer och risker längs hela försörjningskedjan, har funnit sin självklara plats. Transportkostnaderna som hot mot globaliseringen var ett annat ämne på världens mest tongivande logistik-konferens.

Det rapporterar Carl-Axel Eriksson och John Landborn, två av de ca 20 svenska deltagarna på CSCMPs, tidigare CLMs årskonferens i USA.

AV CARL-AXEL ERIKSSON & JOHN LANDBORN

Ca 3200 personer samlades i San Antonio november, på den årliga konferens som arrangeras av CSCMP, Council of Supply Management Professionals. Seminarieprogrammet innehöll det mesta inom Supply Chain Management, fördelat på 300 sessioner i dagarna tre. Kunskapsfaktorn var hög, liksom möjligheterna att knyta nya kontakter.

Det visade sig att CSCMP, som för något år sedan ändrade namn från CLM, passar väl i den nya kostymen. Sedan flera år har utvecklingen av logistikfrågorna bli-

vit allt bredare och inkluderar betydligt mer än vad vi tidigare förknippat med logistik. Även om naturligtvis transporter, lager och informationssystem etc. är bärande element, har nu också inköp, leverantörsrelationer, samarbete runt planering och styrning av aktiviteter längs hela försörjningskedjan, funnit sin självklara plats.

Med den tyngd som finns inom CSCMP, med stora delar av eliten från den akademiska världen, konsultbranschen och företag, knyts helheten samman.

### VMI hos Dell

Årets konferens innehöll en "konferens i konferensen", om inköp.

Här beskrevs bland annat ett praktiskt fall om hur leverantörstyrda lager, Vendor Managed Inventory, VMI, skapats för Dell's produktion i Nordamerika.

Dell har tillsammans med Eagle Global Logistics, en 3PL leverantör, skapat ett koncept där leverantörerna levererar till Eagle's lager, som i några fall kan ligga fysiskt i Dell's lokaler. Leverantörerna äger varorna fram till en väl definierad punkt, då ägarskapet övergår till Dell.

I överenskommelsen mellan Eagle och Dell är det redan angivet vilka priser och villkor som skall gälla för Dell's leverantörer.

I praktiken skall ingen leverantör få några komparativa fördelar av konceptet.

Michael Connor, Dell Corporation säger:

"Vi har sedan 1999 fokuserat på VMI för ingående material och komponenter. Vi ser ett ökat behov av VMI-lösningar världen över."

Han underströk att samarbete och en öppen attityd mellan alla parter är nödvändigt för att få ut effekterna.

Vår slutsats är att collaboration nu har gått från att vara ett "buzz-word" till en arbetsform som är vanlig hos framgångsrika företag. Många vittnesmål på detta hördes i San Antonio.

Risk Management i supply chain har blivit ett område som många företag byg-

ger in i sina överordnade styrningsmodeller. I en allt mer komplex försörjningskedja både geografisk och sett till antal involverade parter i form av kunder, underleverantörer och deras underleverantörer, ökar riskerna för störningar. I en värld där kvalitet och tillgänglighet är en självklarhet för kunderna kan inte störningar i försörjningskedjan undervärderas.

Ett exempel är från restaurangvärlden, Darden Restaurants, som äger fem olika restaurangkoncept med var sitt varumärke. Det mest kända är kanske "Red Lobster". Darden har haft en kraftig tillväxt och har nu en omsättning på ca. 40 miljarder SEK. Darden bildades 1968 och har nu fler än 1400 restauranger med 160 000 anställda i USA och Canada.

### Verklighetsorienterade scenarios

Genom att fokusera på verklighetsorienterade scenarios för olika risktyper, har Darden utarbetat rutiner och planer för att kontrollera och hantera dessa. De pekade på att det gäller att vara realistisk när man analyserar riskerna och nyktert undvika uppenbara hypoteser. Allt är naturligtvis en avvägning mot alternativa kostnader man är beredd att ta risken för.

Den kanske mest omfattande försörjningskedjan omfattar globala, regionala, lokala och flera leverantörer av samma varor, större sortiment och tätare byten av menyerna (kedjan "Season 52" i Darden byter meny varje vecka). Återigen ser vi att störningar i Supply Chain kan få allvarliga följder.

### Ny syn på risker i kedjan

I USA satsas det stort på forskning och undersökningar. Homeland Security Center of Excellence - National Center for Food Protection and Security" (NCFPD),

Michigan State University, University of Minnesota och Georgia Tech har helt nyligen avslutat ett arbete med en modell för jämförelser och mätmetoder ("benchmarking") inom livsmedelsbranschen.

I modellen skall alla involverade parter genom hela kedjan utvärderas vad gäl-

ler riskerna, inte enbart det vi normalt inkluderar i risker i hantering av livsmedel. Således är t.ex. producenter, grossister, handelskedjor, butiker, transportörer och andra leverantörer av logistikjänster inkluderade. Snart är verktyget tillgängligt för alla.

### Transportkostnader hotar globalisering

Att också ta kontroll över energiförbrukningen i hela Supply Chain blir allt vanligare. Wal Mart pressar på sina leverantörer. Master Foods är en av dem, men som också av egen vilja utbildat sina inköpare i att få med energifrågorna i förhandlingarna. Man erbjuder också utbildningsprogram till sina underleverantörer.

Ett intressant område som kom upp i flera sessioner var miljö-/och energifrågorna. Flera menade att man nu ser slutet på globaliseringen, p g a allt ökande transportkostnader och myndigheters pålagor.

Den nyligen pensionerade, legendariske professorn Donald Bowersox menade att de ca 300 miljoner invånare som finns i USA är en tillräckligt stor marknad.

Framtiden får utvisa om detta är den nya trenden.

### BÅDE FÖRENING OCH NÄTVERK

Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP, är både en förening och nätverksorganisation.

Medlemmarna är ca 9000 från den akademiska världen, näringslivet och myndigheter främst från USA och Kanada.

Verksamheten världen runt bedrivs vid s k Round Tables, med fyra till tolv sammankomster per år. Man arrangerar konferenser i hela världen, med årskonferensen som den store begivenheten.

CSCMP är en icke-vinstdrivande organisation

Hemsidor: [www.cscmp.se](http://www.cscmp.se),  
[www.cscmp.org](http://www.cscmp.org)

# Värsta ledarstilen – känner du igen den?

Det finns fyra huvudtyper av hälsofarliga chefer: De dramatiska, de excentriska, de ängsliga och de aggressiva, säger den norske professorn Paul Moxnes.

Paul Moxnes, professor i organisationspsykologi vid Handelshögskolan BI i Oslo, beskriver 13 farliga personlighetstyper, som vi möter i arbetslivet.

– Det handlar om prototyper av problematiskt samspel som vi kan uppleva mellan ledare och medarbetare, säger Paul Moxnes till tidningen Ledelse.

De 13 vanskliga personlighetstyperna fungerar i regel dåligt som ledarstilar – men kan passa i vissa situationer.

De fyra huvudtyperna är: De dramatiska, de excentriska, de ängsliga, och de aggressiva.

## Den dramatiska chefen

Paul Moxnes beskriver fyra olika varianter av den dramatiska chefen.

- 1) Den narcissistiska chefen: Han eller hon uppträder arrogant, utnyttjande, självsäkert och med förställningar om sin egen storhet.
- 2) Den psykopatiska chefen: Uppträder impulsivt, ansvarslöst, visar förakt, är utagerande, okänslig och respekterar inte andra.
- 3) Den hysteriska chefen: Uppträder affekterat, flörtande, ytligt och obalanserat.
- 4) Den instabila chefen: Uppträder oberäkneligt, opålitligt, barnsligt, osäkert och har en omogen självbild.

## Den excentriska chefen

Paul Moxnes beskriver tre olika varianter av den excentriska chefen.

- 5) Den paranoide chefen: Är alltid själv-rättfärdigande, provocerande, misstänksam, hetsig och rädd att bli kränkt.
- 6) Den mystiske chefen. Visar excentriska drag, har säregna tankar och använder underliga uttrycksätt.
- 7) Den likgiltige chefen: Verkar frånvarande, anti-intellektuell och slö, men ser sig i egna ögon som vänlig.

## Den ängslige chefen

Det finns tre olika versioner av den ängslige chefen.



Skvaller på jobbet handlar ofta om chefen och kan visa på dålig arbetsorganisation. Personerna på bilden har dock inget med Skvallertoppen att göra.

8) Den beroende chefen. Framstår som naiv, fridsam och självutplånande. Lyder gärna överordnade och känner sig osäker utan direktiv.

9) Den undvikande chefen. Är på sin vakt, tillbakadragen, rädd och anonym. En ledare som helst undviker problem.

10) Chefen med tvångstankar. Är disciplinerad, respektfull, stel och inskränkt. Ovanligt perfektionistisk, konventionell, formell och samvetsgrann.

## Den aggressiva chefen

Det finns tre olika varianter av den aggressiva chefen.

- 11) Den passivt aggressiva chefen. Framstår som stelbent, oppositionell, negativistisk, lättirriterad och otillfredsställd. Motsätter sig alla förslag att erbjuda något extra för goda prestationer.
- 12) Den aggressivt påstridige chefen. Uppträder framfusigt, skräckinjagande, dogmatiskt och fientligt. Gillar att dominera och förödmjuka andra.
- 13) Den självutplånande chefen: Är återhållen, krypande, rackar ner på sig själv, verkar depressiv, självplågande och masochistisk. Vänder aggressionen mot sig själv.

Dessa 13 personlighetstyper finns i många organisationer.

– Men vi ska komma ihåg att relationer och mellanmänniska förhållanden på arbetsplatser i sig själv kan vara tillräckligt problematiska för att skapa en upplevelse av dessa personlighetsdrag, understryker professor Paul Moxnes.

## Skvaller på jobbet visar på dålig arbetsorganisation

Du&jobbet, som ges ut av Arbetsmiljöverket, har presenterat Skvallertoppen, de vanligaste ämnena att skvallra om på arbetsplatsen.

Chefen är ett populärt ämne.

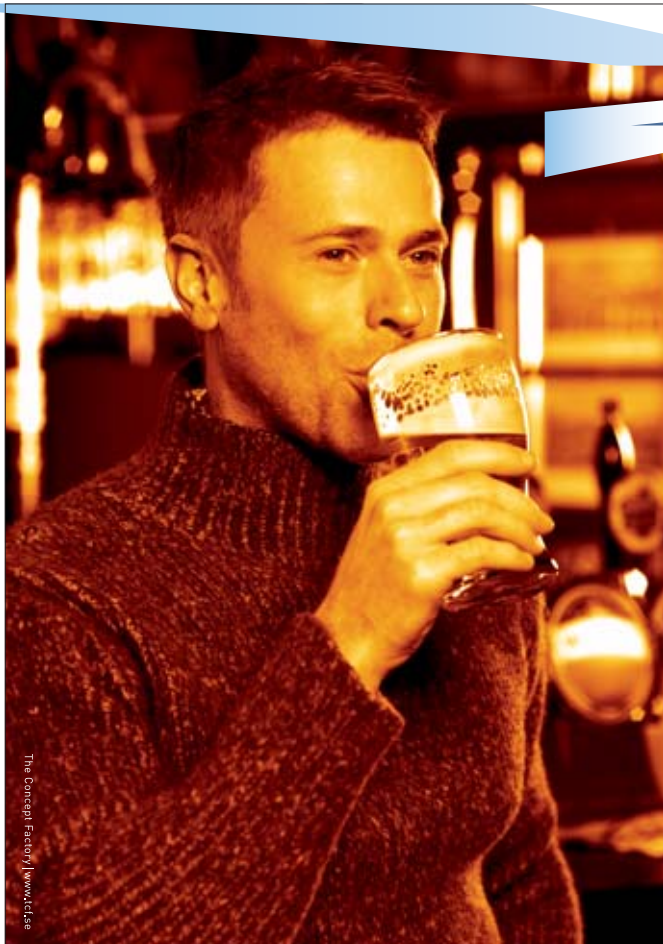
Drygt 1000 personer svarade på Du&jobbets enkät som gick ut via e-post.

Det var bara på en av hundra arbetsplatser som det aldrig skvallrades överhuvudtaget. På åtta av tio arbetsplatser skvallrades det ofta eller ibland, på var femte mera sällan.

– Skvallrets innehåll kan bli förklarade med brister i arbetsorganisation, menar Margareta Oudhuis, arbetsvetare och sociolog vid Centrum för arbetsvetenskap i Borås. Mycket i arbetslivet är informellt, det saknas tydlighet om vem som ska göra vad och detta kan bli en grogrund för skvaller, säger Margareta Oudhuis.

## Här är jobbskvallrets tio-i-topp:

1. Någon jobbar inte tillräckligt, 57 %.
2. Chefen är inkompetent/orättvis, 55 %.
3. Någon tar lång rast/kommer för sent, 46 %.
4. Någon gör privata saker på arbetstid, 42 %.
5. Någon prioriterar fel saker, 39 %.
6. Någon är knepig/avvikande, 37 %.
7. Andras privatliv, 19 %.
8. Någon fuskar med sjukskrivning/vård av barn/tidsrapportering, 13 %.
9. Vem som flirtar med vem, 12 %.
10. Hur någon ser ut/klär sig, 7 %.



## Ännu en nöjd kund

Vi gör ditt företag mer lönsamt och konkurrenskraftigt genom logistik. Det har vi redan gjort för några av världens största ölvarumärken, samt för många andra företag. Vi ser till att lära känna hela din organisation. För det är bara när vi till fullo förstår din verksamhet som vi kan erbjuda den bästa logistiklösningen. En lösning som ger effektivare arbetsflöden, minskade resurskrav och optimal leveranssäkerhet.

Vi fokuserar på att göra dina kunder nöjda. När den bästa ölen finns till hands, är det enkelt att trivas.

Warehouse Management Systems  
Warehouse Automation  
Supply Chain Consulting  
[www.consafelogistics.com](http://www.consafelogistics.com)

**Consafe Logistics**  
Our business, your advantage



# Störst & bättre

på sjö- och flygfrakt från Asien.

I vår bransch blir man inte störst om man inte är bättre än konkurrenterna.

Vi är störst på logistiklösningar från Asien – världens mest dynamiska marknad.

Utmana oss – vi löser dina fraktbehov.

Ring vår växel 031-42 96 00 eller något av våra lokalkontor.

[www.tntfreight.com](http://www.tntfreight.com)



TNT Freight Management

**LAWSON**



**INTENTIA  
AND LAWSON  
JOIN FORCES**

**Performance in manufacturing is the only reality**

**Lawson—Simpler is Better.**

Visit the new Lawson at [www.lawson.com](http://www.lawson.com)