



Logistikarbete på Atlet och Spendrups

– Analys, genomförande och utvärdering

Titel: Logistikarbete på Atlet och Spendrups

Publikation: 2009:57

Utgivningsdatum: april 2009

Utgivare: Vägverket Region Väst

Kontaktperson: Anna Kronvall, Vägverket Region Väst

Författare: Gunilla Sandström, Miljölots AB, textredigering Johan Andersson, Blues and Backhand

Logistikanalyser: Logistema AB och Network Logistics AB

Distribution: Vägverket, endast digitalt publicerad på www.vv.se

ISSN: 1401-9612

FÖRORD

I Vägverkets ansvarsområden ingår att stödja näringslivet och den offentliga sektorn i arbetet med att minska transporterens miljöbelastning. Transporter utgör idag en väsentlig del av många företags totala kostnader, samtidigt som de också utgör en stor del av företags sammanlagda miljöpåverkan. I uppdraget ”Extern utredning av företagen Atlet och Spendrups” följdes och dokumenterades processen när företag tar in extern logistikkompetens som genomför en översyn av logistik och transporter. Projektet leddes av Miljölots AB. Logistikkonsultföretaget Logistema analyserade transportuppläggen på företaget Atlet AB och logistikkonsultföretaget Network Logistics analyserade logistik- och transportuppläggen på Spendrups. Arbetet initierades under 2005 och har nu analyserats och värderats utifrån såväl ekonomiska som miljömässiga perspektiv. Resultaten är smått fantastiska och ett bevis för hur miljöengagemang och god ekonomi är nära förknippat med varandra.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	1
1 Förstudier - Logistikflöden och förbättringar på Atlet och Spendrups.....	3
1.1 Inledning.....	3
1.2 Förstudiernas syfte	3
1.3 Metod	3
1.4 Genomförande.....	4
2 Logistikanalyser.....	7
2.1 Vad motiverar en översyn av logistiken?.....	7
2.2 Kostnader för logistik och transporter.....	7
2.3 Vad avgör om ett företag väljer att genomföra en logistikanalys?	8
2.4 Logistikanalys med olika angreppssätt	8
2.5 När är det intressant för ett företag att se över logistiken?.....	9
2.6 Logistikförbättringar	9
2.7 Att köpa in logistikkompetens.....	10
3 ATLET – Utredning av Flöden.....	11
3.1 Förstudien hos Atlet	11
3.1.1 Problem med logistik och flöden som Atlet vill åtgärda	11
3.1.2 Avgränsningar.....	12
3.1.3 Nulägesanalys	12
3.1.4 Styrning och nyckeltal på Atlet.....	13
3.1.5 Identifiera möjliga förbättringsområden	13
3.2 Föreslagna förbättringar	14
3.2.1 Inflödet.....	14
3.2.2 Utflödet	14
3.2.3 Hela flödet.....	15
4 Utvärdering av Atlets förbättringsarbete	16
4.1 Uppföljning direkt efter förstudien	16
4.2 Utvärderingen.....	16
4.2.1 Metod.....	17
4.2.2 Hur togs förstudien emot på Atlet?.....	17
4.3 Resultat - förbättringar med fokus på inflödet	17
4.3.1 Stramare rutiner för ändringsorder, ÄO.....	17
4.3.2 Färre leverantörer.....	18
4.3.3 Rutiner och system för hemtagning	18
4.3.4 Samordning av Produktion och Parts.....	19
4.3.5 Jämnare inflöde från leverantörer Stockholm.....	19
4.4 Resultat - förbättringar med fokus på utflöde	21
4.4.1 Supply Chain.....	21
4.4.2 ”Supply Chain” Reservdelar (Parts)	21
4.4.3 Fasta leveransdagar för utflödet.....	21
4.5 Besparingspotential	22
4.6 Faktorer som påverkade förbättringsarbetet på Atlet.....	22
4.7 Uppföljning hösten 2008.....	22
4.7.1 Ständigt nya förutsättningar.....	23
4.7.2 Vikten av att ha kompetens.....	23
4.7.3 Förbättringsarbetet framskrider	24
5 Utredningen av Spendrups terminaler i Göteborg och Uddevalla.....	25
5.1 Förstudien hos Spendrups	26

5.1.1	Studiens tre delar.....	26
5.1.2	Kartlägga processer och hämta indata	26
5.1.3	Analys med hjälp av modeller/verktyg - scenarier	27
5.2	Resultat och uppskattad besparing av simulerade scenarier	27
5.3	Slutsatser	28
5.4	Övrigt	29
5.5	Rekommendationer	29
6	Första avstämningen på Spendrups – direkt efter avslutat analysuppdrag	31
6.1	Utvärdering ett år efter analysens genomförande	31
6.1.1	Analysens genomförande - konsultuppdraget.....	31
6.1.2	Indata och typveckor.....	31
6.1.3	Scenarier	31
6.1.4	Vilka förändringar har genomförts?.....	32
6.1.5	Hur tar Spendrups beslut om distributionen?.....	32
6.1.6	Spendrups kommentarer till Network Logistics rekommendationer:	32
6.1.7	Vilken nytta har ni haft av förstudien - ekonomisk såväl som miljömässigt?	33
6.1.8	Vilka speciella svårigheter och/ eller hinder har påverkat arbetet?	33
6.2	Uppföljning november 2008 – 2 år efter genomförd analys	33
7	Framgångsfaktorer med logistikanalyser	35
7.1	Kundens kunskap	35
7.2	Data	35
7.3	Pilotstudier	35
7.4	Förankring och resurser.....	35
7.5	Uppdragens generaliserbarhet	36
8	Åtta tips för ett lönsamt förbättringsarbete	37

SAMMANFATTNING

Vägverket Region Väst ville utreda vilka miljömässiga, ekonomiska och trafiksäkerhetsmässiga vinster logistik kan generera genom att följa, dokumentera och utvärdera studier inom logistikområdet hos två olika företag. Konsultföretaget Logistema AB genomförde förstudier på trucktillverkaren Atlets verksamhet. Samtidigt gjorde Network Logistics AB detsamma med dryckestillverkaren Spendrups. Studierna gjordes under två månader i inledningen av 2006 och innefattade analys och kartläggning av transportflöden. Dessutom utarbetades rekommendationer på förbättringar och effektiviseringar i respektive företags logistikprocess.

Atlet

På Atlets externa logistik rymde analysen fysiska och administrativa flöden, såväl som informationsflödet. I fokus låg analyserandet av gränssnitten mellan olika funktioner i verksamheten. Främst studerades avdelningarna marknad, inköp och produktion. Utkomsten blev en nulägesanalys och en problemformulering som pekade på möjliga förbättringar och dess potential.

I förstudien uppskattades besparingspotentialen i föreslagna förbättringar till 20-25 miljoner kronor, förutsatt att hela åtgärdsprogrammet genomfördes. Besparingen i minskad miljöpåverkan uppskattades till 15 %, mätt i minskade utsläpp av koldioxid.

Med tanke på den stora potentialen beslutade Vägverket Region Väst att utvärdera Atlets förbättringsarbete mer detaljerat. Detta gjordes vid två tillfällen, med sex månaders mellanrum. Utvärderingen fokuserade på effekterna av de förbättringsåtgärder som genomfördes – kostnadsbesparingar, minskade koldioxidutsläpp, minskad skadefrekvens, förbättrad leveransprecision, ökad kundservice och bättre arbetsmiljö.

Spendrups

För Spendrups distribution, med utgångspunkt från företagets depåer i Göteborg och Uddevalla, genomfördes en transportanalys med syftet att simulera framtida åtgärder och kunna ge förslag på hur distributionen genom dessa kan effektiviseras. Förstudien genererade bland annat rekommendationer om att kategorisera om distributionsområdena. När det gäller de problem och möjligheter Spendrups ställdes inför då förstudien genomfördes var de helt unika. I ett sådant läge är simulering ett bra verktyg för att kunna förbereda inför framtida tänkbara händelseutvecklingar. Detta gäller oavsett företag och bransch. Genom att analysera olika tänkbara scenarion ökar möjligheten att förbereda sig för olika situationer, negativa såväl som positiva. När förändringsarbetet sedan genomförs i praktiken blir inställningen mer målfokuserad istället för problemorienterad och resultatet därigenom betydligt mer positivt.

Medarbetarna på Spendrups, som var engagerade i förstudien, ansåg att den största behållningen från studien var att få bekräftat det de redan anat. Det geografiska området behöver inte vara särskilt stort för att distributionen ska klaras effektivt. Det konstaterades också att simulering är ett bra verktyg för att förankra idéer inför framtida tänkbara händelser. Kunskapen från simuleringen har också varit viktig för marknadsavdelningens fortsatta diskussioner med kunder.

Parallellt med båda förstudierna ställdes också en rad kritiska frågor av typen; Vilka resurser krävs för att ta in extern logistikkompetens? Vilken ekonomisk och miljömässig potential finns för företagen? Vilka är framgångsfaktorerna respektive fallgroparna? Under pågående förstudier gjordes också kontinuerliga utvärderingar avseende prioriteringar och resultat. Bland annat diskuterades orsakerna till varför ett företag genomför de förbättringsåtgärder som föreslås och varför andra avstår.

Ett respektive två år efter genomförda studier gjordes uppföljningar för att dokumentera vilken nytta Atlet och Spendrups haft av förstudien, vilka förändringar som genomförts och med vilket resultat. Ytterligare en uppföljning gjordes under hösten 2008 på både Atlet och Spendrups. Fokus denna gång var att identifiera vilken nytta företagen haft av förstudien samt att få en inblick i planerade fortsatta satsningar på förbättringar inom logistikområdet.

Det är av stor vikt att ledningen i företaget är väl förtrogen med uppdragets syfte och har en plan för att genomföra kommande förslag på åtgärder, för att investeringen ska bli framgångsrik. Stor vikt bör läggas vid att förankra förändringsarbetet i organisationen, eftersom det är helt avgörande för hur framgångsrikt förbättringsåtgärderna kommer att implementeras.

1 FÖRSTUDIER - LOGISTIKFLÖDEN OCH FÖRBÄTTRINGAR PÅ ATLET OCH SPENDRUPS

1.1 Inledning

Vägverket har det övergripande ansvaret för vägtransportsystemets miljöpåverkan. Huvuduppgiften är att effektivt och i samverkan med andra aktörer utveckla vägtransportsystemet i den riktning som regering och riksdag beslutat om. Vägverket är inom ramen för sitt sektorsansvar samlande, stödjande och pådrivande i förhållande till övriga aktörer.

Inom Vägverket bedrivs arbetet tillsammans med näringslivet med att utveckla säkrare och mer miljöanpassade transporter. Syftet är att förmå aktörer att kvalitetssäkra egna och upphandlade transporter ur ett miljö- och trafiksäkerhetsperspektiv och arbeta enligt principen med ständiga förbättringar. Arbetet ska medverka till att skapa en marknad som efterfrågar trafiksäkra och miljöanpassade transporter. Följande områden ska prioriteras i arbetet koldioxidutsläpp, hälsoskadliga utsläpp, hastigheter, bälten, alkohol och droger samt säkra fordon.

Godstransporter står bakom en stor del av den totala vägtrafikens koldioxidutsläpp i Sverige. För att minska koldioxidutsläppen är en minskning och/ eller en effektivisering av transporterna nödvändig. Det är den fysiska transporten som släpper ut koldioxid men för att minska transporterens utsläpp av koldioxid måste man se på hela logistikkedjan. Problemet syns i transportererna men lösningen finns ofta i andra delar av logistikkedjan. Logistiken är således ett medel för att uppnå miljöförbättringar som samtidigt ger positiva ekonomiska effekter på företagen.

I uppdraget ”Extern utredning av företagen Atlet och Spendrups” följdes och dokumenteras processen när företag tar in extern logistikkompetens som genomför en översyn av logistik och transporter. Projektet leddes av Miljölots AB.

Logistikkonsultföretaget Logistema analyserade transportuppläggen på företaget Atlet AB och logistikkonsultföretaget Network Logistics analyserade logistik- och transportuppläggen på Spendrups. Frågor som ställdes var:

- Vilka resurser krävs för att ta in extern kompetens? – Vilken ekonomisk och miljömässig besparingspotential finns hos företagen? – Vilka framgångsfaktorer och fallgropar finns?

Vägverket region Väst ville använda resultatet från dessa förstudier för att fördjupa sin förståelse för hur logistik och flödesförändringar hos ett företag kan minska miljöbelastningen och samtidigt ge ekonomiska konsekvenser.

1.2 Förstudiernas syfte

Syftet var att följa, dokumentera och följa upp logistikkonsulternas arbete på respektive företag, deras problemformulering, kartläggning, analysarbete och slutsatser. Syftet var också att med jämna mellanrum utvärdera arbetet med avseende på prioriteringar och resultat samt diskutera olika anledningar till varför företag genomför föreslagna förbättringar eller ej.

1.3 Metod

Förstudierna på företagen Atlet och Spendrups studerades och dokumenterades. Beskrivningen omfattar en nulägesbeskrivning av företagets transporter, en kvalitativ

beskrivning redovisad i totalkostnad för transporter, direkta och indirekta kostnader samt i lämpligt ”miljötal”.

Föreslagna förbättringar dokumenterades med dels en bakgrundsbeskrivning och dels med hur denna ska genomföras. Besparingspotentialen uppskattades både ekonomiskt och miljömässigt. Föreslagna mätmetoder för utvärdering av genomförd förbättring rapporterades.

För att ta reda på vilken nytta Atlet respektive Spendrups haft av förstudien följdes arbetet upp ett år och två år efter genomförda studier, t.ex. med avseende på vilka förbättringar som genomfört och med vilket resultat. På Atlet genomfördes även en mer detaljerad utvärdering av hur förbättringsarbetet utvecklats.

Leveranserna förutsatte tät samverkan mellan uppdragstagaren och logistikkonsulten. Den totala uppdragsleveransen förutsatte att företagen valde att genomföra av logistikkonsulten föreslagna förändringen. Detta avsåg den utvärdering som genomfördes 12 månader resp. 24 månader efter avslutade uppdrag.

1.4 Genomförande

I detta avsnitt beskrivs de olika stegen i genomförandet.

En anbudsfrågan för logistikuppdraget skickades ut till tio olika logistikkonsultföretag. Tre anbud inkom. Dessa utvärderades enligt de krav som hade ställts i anbudsfrågan. Två av de inkomna anbuden ansågs hålla hög kvalitet och anbudens skillnad i upplägg och analysperspektiv gjorde det intressant att starta båda uppdragen. De två uppdrag som har följts upp har utförts av Logistema AB på företaget Atlet AB och Network Logistics på företaget Spendrups.

För att kvalitetssäkra uppdraget, skapades ett antal nyckelfrågor som skulle besvaras under konsulternas uppdragsprocesser. Dessa rörde hur de två konsulternas uppdrag skulle följas, vilken dokumentation som behövdes och hur konsulterna identifierade problemområden, prioriterade och vilka svårigheter som uppkom och hur dessa hanterades, framgångsfaktorer etc.

För att följa genomförandeprocesserna genomfördes följande aktiviteter:

- Introduktionsdag på respektive konsultföretag, där konsultföretagen presenterat sin verksamhet och sina specialistkompetenser samt introducerade oss i det uppdrag som skulle genomföras.
- Ett flertal arbetsmöten genomfördes med respektive konsultföretag för att stämna av och lära av genomförandet. Ibland medverkade kundföretagen.
- Slutintervjuer gjordes med kundföretagen för att förstå ”kundens perspektiv” i uppdragen, förväntningar på uppdraget, uppdragets upplevda kvalitet osv.
- Under uppdragets genomförande ställdes kontinuerligt frågor till konsultföretagen. Svaren dokumenterades och fungerade som stöd i vår förståelse.

Kravet på konsultföretagen var att de skulle dokumentera varje fas i förstudien.

- Mål för vilka mätvärden och fakta som ska tas fram under fasen samt motivering av valda mål.
- Aktiviteter för att uppnå valda mål - vad har gjorts och hur?
- Resultat - kvantitativa och kvalitativa.
- Slutsatser - på vilka grunder slutsatserna har dragits.

De skulle också rapportera slutresultat och rekommendationer samt beslut från kundföretaget med avseende på genomförande av förbättringar - förklaring/motivering till de fattade besluten.

Kundföretagens erfarenheter uppmärksammades genom att intervjuer gjordes med representanterna för Spendrups och Atlet vid ett flertal tillfällen. Före genomförandet av uppdraget frågades om vilka förväntningar de hade, hur mycket tid de uppskattade att de skulle lägga ner under studien.

Direkt efter, genomförd analys, tolv månader och 24 månader efter, utvärderades uppdragen med avseende på:

- Vilken nytta har identifierats, ekonomiskt såväl som kvalitativt.
- Vad var det bästa med uppdraget och vad i uppdraget kunde ha gjorts bättre?
- Hur prioriterar ni förbättringsområden?
- Har ni förtroende för den besparingspotential som identifierats och varför?
- Hur fattar ni beslut?
- Vad handlar förändringarna om? Förändrade arbetsätt, investeringar i teknik etc.?
- Hur påverkar förändringen ert miljöarbete?
- Vilka tre saker är viktigast i en logistikkonsults arbete hos en kund?
- På vilket sätt har ni känt er delaktiga i genomförandet?
- Om svårigheter har dykt upp på vägen och hur har ni hanterat dem?
- Hur kommer vald förbättring att påverka er verksamhet?
- Har era förväntningar uppfyllts med avseende på uppdragets genomförande och resultat?

Förstudierna **kvalitetssäkrades** genom avstämning att följande frågor besvarats:

- Har uppdragets genomförande beskrivits på ett tydligt och konkret sätt?
- Framgår det hur konsultföretaget valt/prioriterat analysområden och hur de har kommit fram till resultaten?
- Framgår det på vilket sätt kundföretagets medarbetare har deltagit i uppdraget i form av personer och tid?
- Framgår det vilka beslut som tagits och på vilka grunder?
- Framgår det vilka speciella svårigheter eller hinder som har dykt upp på vägen och hur man har hanterat dem för att få ett bra resultat?

Frågor var varit styrande för hur processen följdes. Frågorna applicerade efter hand som de varit lämpliga med avseende på hur långt konsulterna och kundföretagen kommit i genomförandeprocessen.

Sex månader efter att förstudierna avslutats på företagen Atlet och Spendrups lät vi logistikkonsulterna Logistema och Network Logistics utvärdera arbetet.

Under hösten 2008 gjorde ytterligare en uppföljning av det förbättringsarbete som genomförts på Atlet resp. Spendrups. Intervjuer gjordes med logistikansvariga. De frågor som avhandlades var dels frågor generella för båda företagen:

- Hur togs rapporten emot? Hur har ni använt analysen?
- Nuläge i jämförelse vid analystillfället?
- Några nya planer för att fortsätta?

Men också mer företagsspecifika frågor såsom:

- Vad som var mest häpnadsväckande eller förvånande i analysen?
- Använder ni den i er kundkommunikation?

2 LOGISTIKANALYSER

Logistik betyder läran om flödet och omfattar flödet av råvaror, flödet inom en tillverkningsprocess, flödet mellan olika anläggningar och ut till kund. Den delen som är synlig är oftast själva transporten och omfattar förflyttning av gods.

2.1 Vad motiverar en översyn av logistiken?

Förändringar i omvärlden påverkar ofta företagets logistik och transporter men det är inte alltid som denna påverkan resulterar i förändringar i företagets logistik. Det krävs ofta analyser för att hitta effektiviseringar och dessa bör göras vid större förändringar. Det kan också vara befogat att se över logistiken med jämna mellanrum för att fånga upp de många små förändringar som var för sig kanske inte har så stor betydelse men som tillsammans kan innebära betydande suboptimeringar. Exempel på sådana förändringar kan vara; prispress på marknaden, ökade priser på inköp, strukturförändringar, hög takt i produktförändringen, förändring av marknaden, höga logistikkostnader eller förändringar i leverantörsledet. Det finns således en mängd anledningar till att se över sin logistik. Flera erfarna logistikkonsulter menar att bara genom att titta på hur ett företags transporter ser ut kan man spara 5 procent i minskade kostnader. Om företaget sedan genomför en logistikutredning och gör de förbättringar som föreslås ger det ofta ekonomiska besparingar på 30 procent men också minskad miljöpåverkan genom minskat transport- och/eller trafikarbete.

2.2 Kostnader för logistik och transporter

I logistikkostnaden ingår kostnaderna för transporter, kostnaderna för lagring och hantering och kapitalkostnader. Dessa tre delar omfattar i korthet:

Transportkostnader:

- kostnader för förflyttning av gods mellan anläggningar
- kostnader för förpackning av gods
- kostnader för transportskador på gods

Lager och hantering

- personalkostnader för hantering och administration, truckkörning, plock och pack
- lastning, arbetsledning m.m.
- kostnader för utrustning och anläggning
- kapitalkostnader för utrustning och anläggning

Kapitalkostnader

- kapitalkostnader för gods i lager
- kapitalkostnader för gods i transport

Transportkostnadens andel av en varas pris varierar mellan olika varugrupper men utgör ofta runt 4 procent medan den totala logistikkostnaden ofta uppgår till runt 10 procent.

Transporter är som tidigare nämnts en del av logistikkedjan. Det är den fysiska transporten som släpper ut koldioxid men för att minska utsläppen av koldioxid måste man se på hela logistikkedjan. Problemet syns i transportererna men lösningen finns ofta i andra delar av logistikkedjan. Logistikken är således ett medel för att uppnå miljöförbättringar som samtidigt ger positiva ekonomiska effekter på företagen.

2.3 Vad avgör om ett företag väljer att genomföra en logistikanalys?

Det finns flera anledningar till att ett företag väljer att se över sin logistik och sina transporter. Exempelvis:

- Företag behöver effektivisera verksamheten och sänka kostnaderna. Anledningen kan t.ex. vara ökad konkurrens och krav på sänkta priser. Målet att sänka kostnader kan innebära ett ökat fokus på logistikkostnader såsom transporter, lager, personal.
- Problem med leveransprecision och att kundernas förväntningar inte uppfylls; - Hur ska vi lägga upp vår logistik för att ha hög leveransprecision till så låg kostnad som möjligt?
- Krav på ökad försäljning genom att rätt vara är på rätt plats – ett viktigt incitament för detaljhandeln. – Hur optimeras flödet för att varor i så stor utsträckning som möjligt kan säljas till fullpris?
- En kartläggning av verksamheten för att veta var problem uppstår innan man vidtar åtgärder. Ett exempel är bättre rutiner för att minska fel och därmed kostnader och missnöjda kunder. Ett annat är vad en bättre samordning inom företaget ger för effekter.
- Att skapa ett underlag för kommande beslut t.ex. för framtida risker för verksamheten eller för investeringar. Genom att vara bättre förberedd på utfallet av ett sådant scenario, är det lättare hantera situationen om det inträffar.

2.4 Logistikanalys med olika angreppssätt

Företagen är ofta inte helt säkra på vad deras behov är. Därför är det vanligt att logistikuppdrag formuleras i dialog mellan företaget och logistikkonsulten. Det som vanligen efterfrågas är hjälp med att nå uppsatta mål eller att hantera en förändring av volym, erbjudande eller produktion.

Konsulten kan hjälpa företaget att formulera sitt behov sett ur två huvudperspektiv; problemorienterat ”Våra kunder har klagomål på vår leveransprecision - hjälp oss att göra dem nöjda”, eller målorienterat; ”Vi måste sänka våra kostnader med 10 % - Hur ska vi uppnå målet?”.

Exempel på problem eller symptom som företaget vill ha hjälp med kan vara kundklagomål, dålig leveransprecision och hög kapitalbindning. Exempel på mål som företaget vill ha stöd i att uppnå kan vara lönsamhetsmål, stärkt konkurrenskraft och/ eller att hantera volymökning på ett bra sätt.

Det är viktigt att inte ta för självklart att alla logistikanalysen görs på samma sätt. Behovet kan vara problem- eller målorienterat, angreppssättet kan variera från att se över hela verksamheten till att analysera en specifik detalj. Exempel på översyn med helhetsperspektiv är flödesanalys och exempel på detaljstudie är lagerstyrning för inkommande material.

Det är också viktigt att vara medveten om att de resultat som tas fram ska passa in i företagets hela affär. För att undvika suboptimeringar är förståelsen för företagets verksamhet och kunder en viktig del av konsultens uppdrag.

En hög förändringstakt i någon del av verksamheten gör en logistiköversyn lämplig eftersom det annars kan bli svårt att överblicka hur olika lösningar påverkar övriga flöden.

2.5 När är det intressant för ett företag att se över logistiken?

Nedan följer några områden som inledningsvis kan vara en indikation på att det finns en väsentlig besparing att göra, både ekonomisk och miljömässig, genom att se över sina logistikflöden och transporter.

Kostnadstrenden

- Om de direkta transportkostnaderna har ökat de senaste åren.
- Om transportkostnaderna överstiger 5 % av den totala omsättningen.

Administration

- Om antalet leverantörer har ökat trots att variationen hos de tjänster och produkter som företaget tillhandahåller inte har förändrats.
- Om antalet fakturor ökar, exempelvis fakturerade in och uttransporter.
- Om man inte har några eller mycket låga kostnader på sitt fraktkonto betalar man troligen för mycket för antingen frakten eller produkten. Att köpa en vara fraktfritt eller som ett totalpris kan vara en varning om att företaget betalar för mycket för transportererna.
- Om kostnader för akuta beställningar och leveranser ökar.

Kundrelationer

- Om leveransservicen är dålig, man är sämre än konkurrenterna, sämre än ”best in practice” i branschen, kunder klagar, man tappar kunder, mm.

Strukturella förändringar

- Om organisationen gör en affärsmässig förändring (importerar direkt från tillverkare, distribuerar direkt till slutkund istället för över grossist, mm) utan att se över den logistiska designen och litar på att speditören hittar det som affären mår bäst av.

I förlängningen är det viktigt för en organisation, företag eller kommun, att skapa och mäta logistiska parametrar, vilka kan bygga på det som omnämns ovan. Om organisationen inför ett systematiskt sätt att mäta är det enklare att göra bedömningar om logistiken behöver optimeras.

2.6 Logistikförbättringar

Förenklat kan logistikförbättringar delas upp i fyra huvudtyper:

1. Strukturella förändringar kan t.ex. vara hur många terminaler/lager företaget skall ha, samt var de skall vara placerade. Om ett transportbolag lägger ner en terminal får det konsekvenser för andra terminaler runt om som måste ta emot större volymer. Ofta är det ett optimeringsproblem med terminal vs distribution. En placering av ett centrallager kräver hänsyn till geografisk placering av leverantörer och kunder samt volymer.
2. Flödesorienterade förändringar kan vara exempel från detaljhandeln där man behöver förbättra styrning av varor från leverantör via eventuella centrallager och ut till butik. Hur

styr man flödet så det inte är brist någonstans, samtidigt som det inte får bli för mycket varor i något led?

3. Resursutnyttjande kan vara hur företaget bäst utnyttjar sina resurser. Ett exempel är hur väl personalen kan anpassas till verksamhetens behov eller vilken mix mellan egna fordon och köp av externa transporter vid toppar som är mest lönsamt. Var går gränsen för det mest optimala? Ett annat exempel är hur ett företag bäst utnyttjar sitt lager för högsta möjliga effektivitet med kortare körsträckor, snabbare plock mm.

4. Utökning/minskning av verksamhet är en annan vanlig frågeställning. Hur bemöter vi uppgångar och nedgångar? Vad skall vara i egen regi? Vem kan vi samarbeta med? Hur behåller vi en hög servicenivå då företaget expanderar utan att vi ökar våra kostnader för mycket? Prognoser om framtiden är en väsentlig del av analysen samt att bryta ner verksamheten till exempelvis segment eller geografiska områden. Det kan vara olika lösningar för olika områden.

2.7 Att köpa in logistikkompetens

Ju mer insatt kunden är i kostnadsbilden för företagets logistik och transporter och ju tydligare kunden är i sin förfrågan desto större möjlighet har logistikkonsulten att göra ett ”bra jobb”. Om företagets nyckelpositioner tidigt inser på vilket sätt företagets konkurrenskraft kan öka genom en utvecklad logistik fungerar förbättringsarbetet smidigare. De flesta logistikkonsulter erbjuder sig också att göra en översiktlig analys av företagets logistik i 1-3 dagar, som resulterar i ett förslag (offert) på vad ett större arbete skulle innebära i besparingspotential och kvalitetsförbättringar, framgångsfaktorer såsom tillgång till information och bemanning av projektgruppen, rimliga mål över tiden samt aktiviteter och åtgärder för att uppnå mål. Det är i första hand fyra viktiga steg att gå igenom när ett företag beslutat sig för att köpa in extern logistikkompetens för att förbättra sin verksamhet:

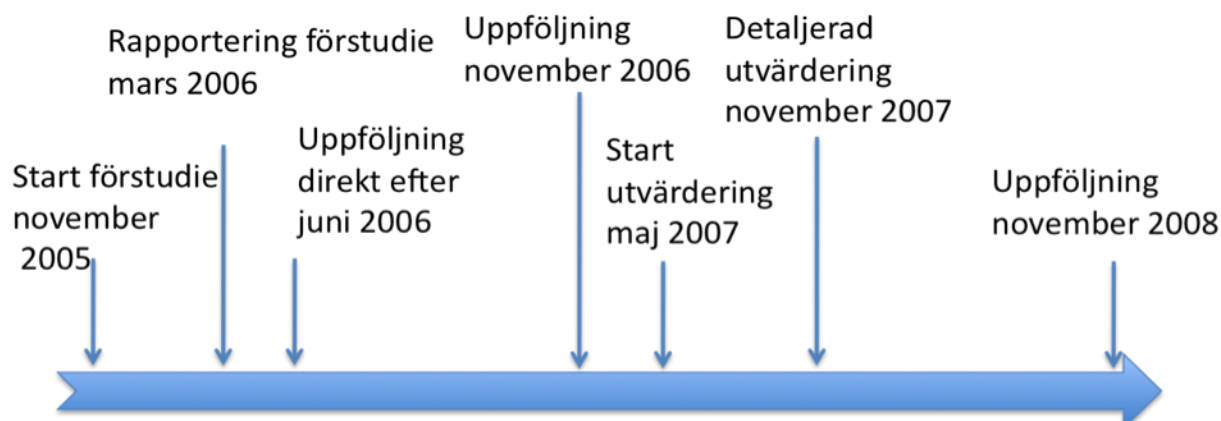
1. Skapa tydliga mål för uppdraget och/eller ringa in de problem som företaget upplever med logistiken.
2. Beskriva på vilket sätt logistikanalysen kommer in i företagets övriga förbättringsarbete.
3. Precisera vilka åtaganden som företaget vill att konsulten ska göra.
4. Beakta logistikkonsultens referenser och tidigare uppdrag.

Det gäller att formulera mål och problem för att köpa in rätt kompetens. Frågor företaget bör ställa sig är:

- Varför vill vi köpa in extern kompetens inom logistik?
- Vilken typ av logistik avses, transportlogistik, tillverkningslogistik?

Detta steg syftar till att uttrycka vilka förbättringsmöjligheter (problem) som finns inom företagets verksamhet och vilka mål som företaget vill nå genom att köpa in extern kompetens. En tydlig och specifik problem- och målformulering förbereder företaget för en förändring och ger värdefull bakgrundskunskap till logistikkonsulten inför ett eventuellt uppdrag.

3 ATLET – UTREDNING AV FLÖDEN



Figur 3:1 Insatser som genomförts på Atlet och när i tiden dessa skett

Atlet AB var fram till hösten år 2007 ett familjebolag, vilket ägdes till 100 % av grundaren Knut Jacobsson och hans familj. Idag ägs Atlet av det japanska företaget Nissan. Atlets huvudkontor och tillverkning finns i Mölnlycke strax utanför Göteborg och de har dotterbolag i åtta länder.

Atlet tillverkar och säljer elektriska inomhustruckar av egen konstruktion. Bolagets affärsidé är att förbättra lönsamheten i kundens interna materialhantering genom att erbjuda användarvänliga och ergonomiska produkter. Atlet levererar även eftermarknadsstöd och tillhörande tjänster, Parts. Tillverkningen är kundorderstyrd. Försäljningen uppgår till cirka 7800 truckar per år och av dessa går 88 % på export.

Logistema AB är ett konsultföretag – grundat 1967 – inom flödesorientering och logistik på ledningsnivå. Logistema har tio medarbetare och kontor i Göteborg och Stockholm. Företaget genomför flödesorienterade logistikanalyser. Kunderna består i huvudsak av större svenska bolag med internationell verksamhet, d.v.s. bolag med stora och komplexa flöden av varor och information.

Logistema menar att det är viktigt att ha en helhetssyn, vara kreativ och kunna föreslå okonventionella lösningar. De föreslår förbättringar som snabbt ger resultat, i form av bättre flöden och därmed bättre ekonomi.

För att uppnå varaktiga förändringar krävs ett nära samarbete mellan konsult och kund och att kunden är delaktig i såväl problemformulering som i framtagning av lösningsförslag. En bred och djup förankring hos kundens personal är en viktig framgångsfaktor. Konsulterna från Logistema arbetar nära medarbetarna som berörs av de förändringar som föreslås. Ytterligare en framgångsfaktor är maximal, ömsesidig öppenhet.

3.1 Förstudien hos Atlet

3.1.1 Problem med logistik och flöden som Atlet vill åtgärda

Det finns flera anledningar till att Atlet hade behov av att se över sin logistik. Konkurrensen hade ökat. Det fanns en prispress på marknaden samtidigt som inköpspriserna steg. Ytterligare en anledning att se över företagets flöden var att den tillverkning som tidigare låg i Tyskland under 2005 flyttades till Mölnlycke.

Atlet har en hög takt i produktförändringsarbetet samtidigt som tillverkningen är kundorderstyrd, vilket ställer stora krav på bl.a. informationsflödet.

Atlets främsta mål var att få bättre styrning av inkommande material genom ett jämnare inflöde av artiklar över veckan och över dagen samt reducera mängden gods som måste packas om vid ankomst genom att köra gods i större utsträckning direkt till förbrukningsplats. En bättre styrning av inkommande material skulle även kunna nås genom ändrade hemtagningsmultiplar¹, -frekvens och emballage och därmed reducera kapital bundet i lager.

Arbetet skulle leda till att fastställa nya riktlinjer för hemtagning av material. Frågor såsom vem skall stå för transporten och vilka tjänster skall köpas ställdes.

Målet var också att utveckla ett antal nyckeltal som skulle kunna användas för att styra verksamheten, och mäta mot ställda krav. Atlet behövde därför klargöra vilka processer som styrde logistiken samt se över funktioner såsom kompetensutveckling och checklistor.

3.1.2 Avgränsningar

I förstudien analyserades den externa logistiken från leverantör till Atlet samt den externa logistiken från Atlet till kund. Försörjningen från förråd till respektive monteringsstation behandlades i den mån den hade inverkan på den externa logistiken. Studien täckte även fysiska och administrativa flöden samt IT- och betalningsflöden.

Tillverkningen betraktas som "svart låda" och analyserades inte. Inte heller interna transporter ingick i studien.



Bild 3:2 De tre flöden Logistema analyserade på Atlet

3.1.3 Nulägesanalys

Första steget i förstudien var att ur ett helhetsperspektiv analysera nuläget på Atlet. Flöden, volymer och frekvenser analyserades med hjälp av grunddata och bedömningar utifrån erfarenhet. Intervjuer gjordes med medarbetare på Atlet, transportörer, kunder och leverantörer. Logistemas konsulter genomförde även "okulära besiktningar".

Följande delar analyserades:

- Fysiska flöden, exempelvis samarbetspartners, distributörer och egna transporter. Typ av fordon för upphämtning, struktur för flöden och distribution. Omfattning av flöden ur volym/vikt perspektiv, intern terminalhantering för mottagning och avsändning samt metoder och typ av fordon för utkörning och miljömässiga effekter.

¹ Hur ofta och i vilken kvantitet produkter levereras

- Administrativa flöden, strukturer och informationsflöden, IT-system och kopplade system t.ex. EDI-lösningar.
- Aspekter som är gemensamma för fysiska och administrativa flöden såsom lokalisering, bemanning, utrustning och arbetssätt, kostnadstrappor för distributionsstrukturen samt nyckeltal för verksamheten.
- Principer och uppföljningar för miljöarbete på företaget.
- Metoder, rutiner och verktyg för att planera, styra och koordinera verksamheten.

3.1.4 Styrning och nyckeltal på Atlet

Atlet hade en veckovis leveransplan för prognosartiklar. Bokade prognosartiklar hade en fast ledtid på tio dagar. Unika artiklar hade istället en ledtid enligt överenskommelse med leverantören eller enligt specifik offert. Det mesta materialet köptes fraktfritt och beställning/ leveransplan avsåg hämtningsdag hos leverantör. Atlet planerade utifrån dagprecision.

Från leverantör mätte Atlet inleveransskvalitet, alltså inkommande material/ artikel på rätt dag, i rätt antal och överenskommen kvalitet. Atlet mätte också hur mycket som behövde packas om samt leveranssäkerhet.

I produktion mättes leveransprecision - rätt dag, lageromsättning och efterlevnad av frystid².

Mot dotterbolag och i återförsäljarledet mättes precision utifrån lovad leveransdag. Även ledtid, transportkostnader och skador mättes samt prognossäkerhet.

3.1.5 Identifiera möjliga förbättringsområden

Efter analysen identifierades realiserbara förbättringar med bibehållen service och ledtidskrav mot kund. Förbättringsförslagen hade följande utgångspunkter:

- Möjligheter till förenkling och rationalisering genom att ta bort delar i processen som inte skapar mervärde, s.k. gränssnitt.
- Studera hur kostnader och kapacitetsutnyttjande³ påverkas av olika produktionsvolymerna.
- Vilka effekter får kundunika lösningar?
- Är valda distributionssätt lämpliga?
- Val av lastbärare och emballage.
- Var finns det behov av att byta partners? Är behovet rimligt?
- Vad skall nya upphandlingar av entreprenörer inledningsvis koncentreras på?

² Tiden mellan att Atlet tar emot en beställning från en kund till att just den trucken är produktionsplanerad

³ Exempel på kapacitetsutnyttjande kan vara fyllnadsgrad, arbetstid, maskintid. Ett företag vill att kapacitetsutnyttjandet ska vara så nära 100 % som möjligt i alla steg för att exempelvis fasta kostnader ska slås ut på så många produkter som möjligt

- Är det möjligt att föra över sändningar av styckegods till pakethantering och vice versa.

3.2 Föreslagna förbättringar

Logistema presenterade ett flertal förändringar och aktiviteter som skulle förbättra Atlets logistik, ekonomiskt såväl som kvalitetsmässigt. För inflödet föreslogs förbättringar på tio områden och för utflödet sju områden. Logistema valda att också lämna fem förslag på förbättringar som berör flödet för Atles hela verksamhet.

3.2.1 Inflödet

1. När Atlets alla leverantörer hade kartlagts konstaterades att det fanns potential att minska antalet leverantörer, vilket skulle leda till minskade kostnader. En översyn av hemtagningsvolym per artikel skulle också kunna leda till rejäla besparingar. Logistema föreslog att i en första etapp utveckla samarbetet med fyra av de största leverantörerna och därefter se över resterande leverantörer. En ökning i hemtagningsvolym skulle leda till minskad arbetsinsats och större leveranssäkerhet.
2. En markant stor andel av inkommande material packades om vid ankomsten till Alet vilket var tidskrävande och gav upphov till kvalitetsbrister. Genom att ändra vissa förpackningar för inkommande material skulle dessa artiklar kunna levereras direkt till produktion. I en första etapp föreslog Logistema att detta system skulle införas för en handfull leverantörer av artiklar till linjeproduktion.
3. En översyn och revidering av Atlets säkerhetslager skulle ge flera fördelar t.ex. minskad risk för inkurans.
4. Atlets verksamhet är uppdelad i två huvudområden, produktion för monteringen av truckar och parts som tillhandahåller reservdelar. I analysen visade det sig att de båda enheterna till viss del köper in samma artiklar och att det fanns potential att samverka vid inköp och leverans av dessa.
5. Det fanns stor potential i att arbeta mer strukturerat i valet av leverantörer och artiklar. Ett förslag var att skapa ett register med godkända respektive mindre lämpliga leverantörer samt skapa en beslutgrupp för introduktion av nya leverantörer.
- 6 och 7. Genom att strama upp vissa rutiner, exempelvis för ändringsordrar och kundorderunika artiklar skulle besparingar och kvalitetsförbättringar kunna göras
8. Inom speditorsområdet behövdes en checklista för att säkerställa information till och val av speditör. Sampackning med fast leveransdag samt ett mål att jämna ut beläggningen över veckan diskuterades. En ny upphandling föreslogs.
9. Inom området lager fanns också besparingspotential. Regelbundna genomgångar av artiklar med stort lagervärde samt av artiklar med låg rörlighet föreslogs. Ett systemstöd som kräver marginell anpassning till Atlets verksamhet skulle behövas.
10. Ökade möjligheter att planera och ändrade principer för avrop. I ett första steg gentemot vissa leverantörer baseras avrop på prognoser för produktion och lagerhållning. Frekventa artiklar avropas direkt med en enkel princip som kan användas både internt och externt med hjälp av streckkoder och handscanners.

3.2.2 Utflödet

1 och 2. Produktkvalitet och leveransprecision från Atlets produktion var de två enskilt viktigaste faktorerna att förbättra på kort sikt. Genom högre kvalitet och precision skulle

säkerhetstider i produktionen kunna reducera, vilket skulle leda till förkortad arbetstid, enklare utleveransplanering och säkrare transportbokning.

3 och 4. Analys och utformning av Supply Chain för vissa marknader. Logistema föreslog en pilotstudie som innefattar kostnads- och tidsanalys, från order till drift hos slutkund, genomförande och utvärdering.

Analys och utformning av Supply Chain för övriga marknader skulle genomföras efterhand. Totalanalys och utformning innefattande både försörjning, principer för lagerhållning och påfyllnad.

5. På speditiomsområdet kunde förbättringar göras genom en övergång till veckoleveranser för lagerpåfyllnad. En översyn av samordningsmöjligheter samt införande av fasta leveransdagar per marknad vore att föredra.

3.2.3 Hela flödet

1. Säkerställ informationskvalitet i verksamheten. Det fanns flera system och register vilket gjorde att inte all information följer med i överföringar mellan systemet. Det fanns ett antal möjliga lösningar t.ex. att fastställa en optimal handlingsplan för att säkerställa informationskvaliteten.

2. Identifiera behov av lastbärare utifrån egna krav och kundönskemål mot marknader med omedelbara behov.

3. Fastställande av verksamhetsmål, förslagsvis genom ”Balanced Score Card”.

4. Det fanns god potential att se över avtal och val av speditörer utöver identifierade områden.

5. Säkerställa att ”extrautrustning” som extra batteri och laddare ägdes av Atlet och förmedlas direkt från leverantör till kund.

4 UTVÄRDERING AV ATLETS FÖRBÄTTRINGSARBETE

Förstudien som Logistema gjorde hos Atlet visade på stora möjligheter att både spara pengar och miljö med effektivare logistik. Eftersom Vägverket region Väst ville lära sig mer om kopplingen mellan logistik, ekonomi och miljö valde de att stämma av hur förbättringsarbetet fortskred samt uppdatera den uppskattade besparingspotentialen med avseende på både ekonomi och miljö.

4.1 Uppföljning direkt efter förstudien

Atlet var mycket nöjd med den logistikanalys som Logistema genomförde och avsåg att åtgärda ett flertal av de brister som konsulterna hade uppmärksammat. Berörda medarbetare kände sig delaktiga i analysen och tyckte att deras kunskap och erfarenhet tagits tillvara på ett bra sätt. De var något överraskade att konsulterna upptäckt förbättringspotential så brett i verksamheten och kommenterade att många aktiviteter berörde fler verksamhetsområden än planerat.

Atlet hade redan direkt efter avslutad förstudie påbörjat ett förbättringsarbete utifrån de förslag som Logistema lade fram i januari 2006, exempelvis en analys av Supply Chain för utvalda marknader.

Konsulterna på Logistema AB tyckte att det hade varit ett spännande uppdrag med två olika uppdragsgivare, Atlet och Vägverket Region Väst som hade något olika syn på resultat och genomförande. De ansåg att uppdraget kan vara intressant att använda vid utbildningar och i nya tjänster. Engagemanget i en kund ger alltid ny erfarenhet och mer kunskap, exempelvis nya kontakter och uppslag till förbättringar.

Konsulterna märkte att det blev allt mer intressant för företagen att minska sin miljöbelastning och då är det ett plus att ta fram miljöfrågornas betydelse både ur ett marknadsperspektiv och ur ett kostnadsperspektiv. En positiv miljöeffekt kommer normalt som en följd effekt av ett lönsamhetsmål. Logistikkonsulter föreslår ofta kunden vilka kriterier som är brukliga att använda vid utvärdering av lösningar. De har alltså möjlighet att påverka att miljöaspekterna lyfts fram.

4.2 Utvärderingen

Utvärderingen startade våren 2007 och genomfördes vid två tillfällen, med sex månaders mellanrum. Utvärderingen behandlade vilka förbättringar som genomfördes och vilka effekter de gav. Svårigheter som dök upp under arbetet och hur Atlet valde att lösa dessa beskrevs. Ledningsgruppen på Atlet var öppna med att dela med sig av sina erfarenheter, vilket var en förutsättning för att kunna genomföra utvärderingen på ett framgångsrikt sätt.

Syftet var att utvärdera resultaten av förbättringsarbetet utifrån de aktiviteter som Logistema föreslagit. Följande aspekter utvärderades:

Kvantitativt

- Besparingspotentialen - direkta och indirekta kostnader i relation till nettoomsättningen.
- Miljöbesparing mätt i minskade koldioxidutsläpp.
- Minskad skadefrekvens.
- Påverkan på leveransprecision, in- och utflödet.

Kvalitativt

- Vilka värden som skapades genom förändringen, exempelvis ökad kundservice, nöjda kunder, bättre arbetsmiljö och upplevd indirekt nytta.
- Avvikelser från planerad produktion som påverkas av logistik och flöden.

4.2.1 Metod

Utvärderingen byggde i första hand på intervjuer av följande personer; Göran Rudén, f.d. logistik och inköpschef, Berit Hagdahl, transportchef, Anders Lindgren, kvalitetschef, Jan-Erik Hagdahl ansvarig för Parts Mölnlycke och Jan Lindblad, ansvarig för godsmottagning. I andra hand bygger utvärderingen på information och data från Logistema.

4.2.2 Hur togs förstudien emot på Atlet?

Berörda medarbetare på Atlet ansåg att flödesanalysen var bra och nyttig för företaget och deras förväntningar nåddes med god marginal.

Det processinriktade arbetssätt Logistema använde var framgångsrikt. De medarbetare, vars medverkan var viktig för att Atlet skulle lyckas nå uppskattade besparingar, bjöds in att delta redan från start i projektet. Detta innebar att det förbättringsarbete som genomfördes var väl förankrat i organisationen.

De medarbetare som ingick i projektgruppen på Atlet var till att börja med tveksam till att en flödesanalys skulle ge synbar effekt eftersom systemet upplevdes fungera tillfredställande. Atlet blev positivt överraskade att Logistema lyckades medverka till att skapa så bra förutsättningar för förbättring.

Atlet och Logistema uppskattade gemensamt att Atlet, genom att genomföra föreslagna förbättringar, skulle kunna spara mellan 20-25 miljoner och minska utsläppen av koldioxid med minst 15 %.

4.3 Resultat - förbättringar med fokus på inflödet

4.3.1 Stramare rutiner för ändringsorder, ÄO

Atlet valde att prioritera de förbättringar som föreslogs gällande uppstramning av ändringsorderrutiner. Ett stort tvärfunktionellt jobb som kan ge mycket positiva effekter om det skulle genomföras.

- Ekonomisk besparing och miljöbesparing: En mindre störningskänslig verksamhet ger stora indirekta besparingar. Dessa är komplicerade att mäta i direkta tal.

Det svåraste som finns i en process, oavsett om det gäller t.ex. montering eller produktion är att byta ut den process som pågår. Företag förlorar ofta produktionseffekt då en artikel skall fasas ut samtidigt som en annan skall fasas in.

För att infasningskurvan ska bli så optimal som möjligt måste många olika funktioner arbeta samtidigt och synkroniserat. Alla berörda måste sköta sina åtaganden annars blir det lätt störningar såsom stillestånd i produktionen, ingen försörjning till produktion eller produktion av fel artiklar. Bristen kan handla om att inte ha lagt upp ett tillräckligt stort lager av den utfasade artikeln eller att producera ett överlager av den artikel som ska fasas ut.

För att undvika störningar vid ändringsorder strävar Atlet efter att arbeta mer seriellt än parallellt. Uppstramningen handlar bland annat om att enbart köpa från godkända

leverantörer och därmed inte driva fram nya leverantörer. Att säkerställa att de har producerat tillräckligt av den artikel som ska fasas ut genom en god planering av in- och utfasning. Ändringsorderhantering är ett av de svåraste momenten i en operativ verksamhet att säkerställa då det finns en mycket stor mängd parametrar att beakta och normala säkerhetsfunktioner troligen ger ett stort lager inkuranta artiklar.

4.3.2 Färre leverantörer

Konsulterna föreslog en reduktion av antalet leverantörer. Atlet hade vid tiden för logistikanalysen 197 leverantörer. Målet var att minska antalet till 150 stycken. Vid utgången av 2006 skulle Atlet ha 180 aktiva leverantörer.

- Ekonomisk besparing: 850 000 kr
- Miljöbesparing: 15 % mindre koldioxidutsläpp

Atlet valde att arbeta aktivt med 30 leverantörer, s.k. A-leverantörer. Med dessa ska Atlet ha långsiktiga relationer och trygga avtal. Genom ett mer utvecklat samarbete med stora leverantörer, kan Atlet ställa högre krav bland annat på optimal logistik. Det kostar ca 50 000 kr att ”hålla liv” i en leverantör. Varje leverantör Atlet avslutar samarbete med ger alltså en ekonomisk besparing och ger samtidigt en annan leverantör möjlighet att sälja större volymer. Förutom de ekonomiska konsekvenserna gav minskningen av antalet leverantörer andra positiva effekter såsom färre leveranser och bättre fyllnadsgrad. Sommaren 2006 hade Atlet minskat antalet leverantörer till 170 stycken. Miljöbesparingen från denna förändring ligger inom de uppskattade 15 %.

4.3.3 Rutiner och system för hemtagning

I analysen föreslogs Atlet att se över rutiner, kvantiteter och system för hemtagning av artiklar från leverantörer. Hemtagningskvantiteter av artiklar från några stora leverantörer skulle ses över. Därefter skulle Atlet öka hemtagningskvantiteter av s.k. C- artiklar (skruv, muttrar, plåt) vilket skulle ge minskad arbetsinsats och högre produktionssäkerhet. Logisterna föreslog en förändring av förpackningar vid hemtagning för att kunna leverera direkt in till produktion. Förslaget var att börja med ett fåtal leverantörer.

- Ekonomisk besparing: 4-5 miljoner kronor i minskat kapital för artiklar från Slovakien.
- 100 000 kr för C- artiklar.
- Miljöbesparing: Från Slovakien har akuta beställningar minimerats. För övrigt gav inte transportupplägget någon minskad miljöbelastning.
- Övrigt: ökad kvalitet och jämnare arbetsbelastning.

Nedan beskrivs de förändringar som gjordes för tre leverantörer som var för sig exemplifierar tre olika sätt att optimera hemtagning.

Atlet förändrade hemtagningen från en stor leverantör i Slovakien, SLO. Atlet tar numera hem samma volym per gång, d.v.s. tre lastbilar/vecka från SLO, men med en bredare del av mixen vid varje hemtagning. Säkerhetslager minskade och hemtagningsmultipl⁴ för en stor del av artiklarna reducerades till 1/3, vilken gav mer frekventa inleveranser av produkter. Många av artiklarna från SLO är skrymmande och eftersom det fanns behov av att frilägga yta i Mölnlycke var även detta positivt. Praktiskt medförde den mer frekventa

⁴ Hemtagningsmultiplar innebär den planerade volym som tas hem vid planerat leveranstillsfälle

hemtagningen också att risken för brist av artiklar minskades markant. Arbetet med att förändra hemtagningsvolymerna från Atlets största leverantörer, SLO, fungerade mycket bra. Förändringen gav en besparing på ca 4-5 miljoner i minskad kapitalbindning. Det nya upplägget gav en bättre leveransprecision och bättre möjlighet att styra.

Liknande upplägg med motsvarande effekter är genomförda för en stor leverantör i Danmark.

Optimering av hemtagningsvolymerna och införande av s.k. ”Small box” (Volvos blå lådor) infördes för en svensk leverantör, SVE. Avsikten var att slippa ompackning av material från lager till förbrukningsplatser i produktion. Systemet medgav förutsättningar för beordring med 2-binge princip, vilket betyder att när första lådan av två är tom avropas för påfyllning. En linjemontering sattes dock upp som inte medgav utrymme för de nya förpackningarna ”Small box”. Den nya linjen upprättades alltså inte i ett helhetsperspektiv. Brist på tid eller systemsyn medförde att centrala moment förbisågs. Trots detta minskade ompaketeringen betydligt med minskade kvalitetskostnader (färre skador) som resultat.

Atlet förändrade även rutinerna för C-artiklar, större mängder levereras mindre ofta. Numera har de fasta beställningar 2-3 ggr. per år och ett lager som räcker ca 4-5 månader. Genom att ta hem större volymer lyckades Atlet även förhandla ner priset per artikel. Hanteringskostnaden minskade eftersom det förut var dyrare att lägga order än vad själva priset på C-artiklarna var. Den ekonomiska besparingen på förändrade rutiner för C-artiklar blev ca 100 000 kr per år plus kvalitativa effekter.

4.3.4 Samordning av Produktion och Parts

Samordningsfördelar vid inköp och leverans identifierades mellan parts och produktion. Förut var produkter till löpande produktion och produkter till eftermarknad separerade. Idag gäller inköpsansvar enligt huvudanvändarprincipen (>75% av förbrukningen).

- Ekonomisk och miljömässig besparing: ”Parts åker med utan kostnad” vilket innebar påtagligt färre transporter.

För exempelvis Stockholm infördes en samordning, vilket gör att Parts i princip åker med utan kostnad i ett hemtagningsperspektiv.

Detta var en mindre delmängd av en av de större förbättringar (Supply Chain Parts) som Atlet systematiskt genomförde. För vidare beskrivning, se avsnitt Supply Chain Parts.

4.3.5 Jämnare inflöde från leverantörer Stockholm

Flytten av Atlets fabrik i Tyskland till Mölnlycke och integration av den verksamheten med Atlets produktion i Mölnlycke innebar markant ökat flöde och komplexitet i verksamheten. Atlet insåg att detta ytterligare skulle accentuera den förväntade tillväxten. Det fanns en tydlig obalans i Atlets inflöde och därför behövde förändringar göras.

- Ekonomisk besparing: Vid nästa avtalsförhandling kan det ge en kostnadsminskning på ca 30 %.
- Miljöbesparing: 60 %.

Atletens största leverantörer fanns i Stockholmsområdet samt i Småland. Utgångsläget var att Atlet i Mölnlycke hade 25 sändningar per vecka från Stockholmsområdet och 20 sändningar per vecka från Småland. Ingen samordning skedde mellan Parts och Produktion trots att de till viss del hade samma leverantörer. Det innebar att upphämtning hos en leverantör för Produktion kunde ske en dag och för Parts en annan dag.

Det fanns goda möjligheter att styra inflödet så att Atletns totala kostnad för leveranserna skulle minska med 30 % och att det internt gavs en beläggningsutjämning över veckan. Omläggningen skulle också ge minskad miljöbelastning i form av färre körda kilometer.

Genom att samordna Part och Produktion samt övergå till fasta dagar för hemtagning, Stockholm och Småland, samt för batterier från Stockholm, skulle Atlet förutom minskade kostnader få följande effekt:

- Jämnare beläggning över veckan.
- Åtgärder som inte är direkt värdeskapande upphör t.ex. omflyttningar på lagret pga. av platsbrist.
- Tiden för värdeskapande hantering minimeras (rangering och packning).
- Eftersom alla känner till när leveranser avgår och kommer minskar behovet av avstämning mellan berörda avdelningar.
- Inflödet av leveranser kommer som planerat, har rätt emballage, rätt kvantitet och är korrekt märkta.

Eftersom ett väl fungerande inflöde är en förutsättning för en stabil produktion är leveranssäkerhet i alla led ett av de allra viktigaste nyckeltalen att styra mot, kommunicera, premiera och följa upp.

Atlet började med att undersöka vilka effekter en samordning av hemtagning från leverantörer i Småland och Stockholm skulle ge. Atlet beslutade att alla ordinarie leveranser för både parts och produktion från Stockholmsområdet skulle samordnas och att leveranser skulle utföras på en fast leveransdag för alla leverantörer i regionen. Leverantörer i Stockholm gavs leveransdag måndag, vilket ger ankomst tisdag. Godset skulle gå som samlat partigods med sändning direkt till Atlet, d.v.s. inte via terminal i Göteborg.

Problemen med ojämn beläggning som Atlet hade tidigare, främst på fredagar, minskade betydligt. Högre beläggning fanns fortfarande på tisdagar och torsdagar men det var färre krockar än förut. Medarbetarna på in och utlastningen upplevde en förbättrad situation. Inflödet var jämnare över veckan, men för att uppnå förväntad effekt krävdes att även omläggningen för Småland genomfördes.

Atlet gav mycket bra förutsättningar för speditören att optimera sina turer ytterligare – bättre logistik ger mindre miljöbelastning. Den ekonomiska besparingen som ändringarna medförde (mantelfraktsedel för samling av sändningar till en och debitering av partisändning från Stockholm direkt till Atlet) hade ännu inte utjämnats mellan speditören och Atlet utan krävde en ny förhandling av fraktavtalen.

Fraktkostnaderna för Parts upphörde i realiteten.

Implementeringen av ett nytt bokningssystem för leverantörer, *Primelog*, gav en besparing på ca 0,5 miljoner kronor kopplat till utebliven kostnad och avgifter för avsändarfrakt. Denna förbättrade information om transporter gav en minskning av administrativa frågor och större säkerhet kring leveransstatus. Systemet gav också möjlighet för inköp att tydligare styra sändningar och var kostnader skall tas (leverantör) vid förseningar och eventuellt behov av extrabilar.

I nästa etapp skulle turerna från Atletns leverantörer i Småland optimeras. Denna förändring förväntades ge liknande resultat som Stockholm gett både då det gällde

jämnare inflöde och minskad miljöbelastning. Först då skulle Atlet få full effekt av genomförda förbättringar.

Ett liknande upplägg planerades för leverantörer i Tyskland.

4.4 Resultat - förbättringar med fokus på utflöde

4.4.1 Supply Chain

Ett av Atlet's stora mål är att höja levererad produktkvalitet. Under en period kunde Atlet inte direktleverera utan truckarna gick via säljbolagen för kvalitetskontroll före leverans till slutkund. Kostnaden för detta mellansteg uppskattades till ca 5 % av produktionskostnaden. Fokusering på Supply Chain var en av de aktiviteter som Logistema föreslog.

- Ekonomisk besparing: Effekten var mycket stor, upp emot 5 % av produktionskostnaden.
- Miljöeffekten var stor eftersom det tog bort ett stort antal skeppningar.

Kvaliteten från produktion var tvungen att bli bättre och leveransprecisionen högre för att detta skulle kunna åtgärdas.

Efter genomförd analys och på de aktiviteter som följde förbättrade Atlet kvaliteten på alla fronter; leverans-, montage- och konstruktionskvalitet. Det innebar att kvalitetsnivån var tillräckligt hög för att Atlet skulle kunna leverera truckar direkt till kund utan mellanliggande kvalitetskontroll hos säljbolag. För att ge planerad besparing krävdes en fördjupad analys, men potentialen var mycket stor.

4.4.2 "Supply Chain" Reservdelar (Parts)

För att få ett bättre underlag för förbättring valde Atlet att anlita Logistema för att i detalj analysera förutsättningarna kring Supply Chain för Parts. Analysen gav en inriktning för hur reservdelsverksamheten skulle organiseras, d.v.s. hur organisationen skall se ut och hur försörjningen till marknaden skall läggas upp med olika lagerpunkter.

- Ekonomisk besparing: Denna förbättring var den enskilt största besparingen och motsvarar ca 75 % av den totala besparingspotential som uppskattades under förstudien.
- Miljöbesparing: Eftersom flödet styrdes bättre minskade trycket på paniktransporter.

Förbättringsarbetet var långt gånget, men ännu inte helt klart eftersom samordning för den tyska marknaden återstod.

4.4.3 Fasta leveransdagar för utflödet

Atlet fortsatte med att undersöka och ta fram beslutsunderlag för samordning av leveranser till kunder i Sverige och för export. Atlet avsåg att övergå till fasta leveransdagar. För att detta skulle kunna genomföras behövde produktionen vara stabil (produktion enligt plan).

- Bättre intern styrning och tydlighet ger en indirekt besparing i form av minskat krångel och jämnare arbetsbelastning.

Arbete med fasta leveransdagar infördes för större exportmarknader. Direkta effekter var att Parts åker med till halverad kostnad och till egna lager i princip utan kostnad. Praktiskt

gavs en tydligare styrning internt och den omfattande dialogen kring leveranstidpunkter för respektive marknad minskade markant.

4.5 Besparingspotential

Atlet i samråd med logistikkonsulterna uppskattade besparingspotentialen i föreslagna förbättringar till 20-25 miljoner kronor. Den summan gällde om hela åtgärdsprogrammet genomfördes.

Besparingen i minskad miljöpåverkan uppskattades till 15 %, beräknat i reduktion av koldioxidutsläpp. Det verkliga utfallet skulle bero av hur många och vilka av föreslagna aktiviteter som verkligen genomfördes framgångsrikt.

4.6 Faktorer som påverkade förbättringsarbetet på Atlet

Atlet ökade sin omsättning med ca 40 % under den period som föreslagna aktiviteter genomfördes. Från att 2006 ha tillverkat 5 400 truckar till att 2007 tillverka 7 800 stycken var en avsevärd produktionsökning som gjorde att alla aktiviteter som inte var direkt nödvändiga för att klara daglig produktion och leverans nedprioriteras. Tillväxtökningen förväntades fortsätta. Atlet prognostiserade att leverera 8 400 truckar under 2008.

Som ett led i försäljningen av Atlet till Nissan tillsattes en ny VD. Ett mindre vakuum i beslutsfattandet infann sig under ägarskiftet.

På företaget Atlet är det ”högt i tak” innan ett beslut tas. De medarbetare som tar initiativ till förbättringar bjuds in till dialog. När sedan beslut är taget är inriktningen att alla konsekvent skall arbeta inom ramen för beslut. Även om detta var Atletns intention var det fortfarande en bit att gå innan arbets sättet fungerade fullt ut. Under utvärderingen fann vi flera undantag där ny inriktning togs under tiden.

Många av de förbättringsförslag som Logistema föreslog skulle ha en ökad möjlighet att genomföras om Atlet förändrade sina rutiner och planerade produktion mer över gränssnitten. Öppenhet och förståelse för helheten – det som är bäst för företaget Atlet är en förutsättning för framgång. Läs mer under kapitel ”Framgångsfaktorer”.

Efter förstudien tillsatte Atlet även ett forum s.k. PQC (produktion, kvalitet och konstruktion). Arbetsgruppen skulle träffas en gång i månaden för att diskutera tvärfunktionella ändringar - de ändringar som går över gränssnitten. Ett av de ansvarsområden PQC skulle vara att sätta upp kriterier för hur nya leverantörer skulle godkännas och på samma sätt skulle de ta fram förslag på vilka leverantörer som skulle avvecklas. Ett annat ansvarsområde var uppstramning av ändringsorderrutiner. Det tar tid att införa nya rutiner i en verksamhet. Det är lätt att ”ramla tillbaka” till det gamla sättet att göra saker speciellt vid kraftiga produktionsökningar. Även här skulle gruppen PQC ta ansvar för att samordna de olika avdelningarnas förväntningar och krav.

4.7 Uppföljning hösten 2008

Logistikansvariga på Atlet anser att företag kan göra stora besparingarna på miljöområdet genom att optimera sina flöden. Det handlar om att ställa frågan ”hur hanterar vi logistiken?” Atlet har genomfört en del förändringar dels till följd av en ny logistikchef, dels till följd av nytt ägande. Nissan har satt mer fokus på kvalitet och kostnader än tidigare ägare. De har bl.a. högre krav på att visa resultat. Atlet har tagit in ”det japanska tänkandet” och bland annat anlitat extern kompetens för visuell planering.

Generellt kan sägas att ofta är det yttre faktorer som avgör hur en ”bästa” logistiklösning för ett företag blir, exempelvis hur pengarna flyter igenom bolagen, hur bra de svenska leverantörerna är i jämförelse med andra samt räntelägets betydelse för

kapitalbindningskostnaden etc. Atlet är som flera andra företag hårt drabbade av finanskrisen. Produktionen har under hösten 2008 gått ner med ca 30 %. Atlet hade rekryterat för att få upp en högre produktionstakt. Nu varslas stora personalgrupper.

De medarbetare på Atlet som berörs mest av rapporten har läst och diskuterat den och de är inte förvånade över besparingspotentialen. De hade anat att det fanns stor besparingspotential genom att optimera logistiken. I den tid som rapporten skrevs 2007 var det som står i rapporten korrekt men det händer mycket hela tiden, speciellt sista året. Den besparingspotential som uppges i rapporten 20-26 miljoner gäller inte enbart logistikkostnader utan där ingår minskade kvalitetsbristkostnader.

Fakturerade in- och uttransporter utgör ca 3,5 % av företagets totala inköpskostnader av produktionsmaterial.

4.7.1 Ständigt nya förutsättningar

Det är bra för ett företag som Atlet att göra logistikanalyser regelbundet speciellt vid större förändringar. Det är ständigt nya förutsättningar, inte bara nya marknader och produkter, utan även finanskrisen som bidrog till kronans fall hösten 2008.

För att minska kostnaderna vill Nissan att Atlet, i viss omfattning, köper artiklar av deras leverantörer. Hur stora förändringar blir på leverantörssidan beror till stor del på hur förhandlingen med Atlet's nuvarande leverantörer går. Den svenska kronans fall ger ytterligare en dimension i valet av leverantör. Det är bra att köpa svenskt just nu. Om de finns flera konkurrenter som kan leverera en artikel behövs inga långa avtal med leverantören men om detaljen är unik behövs längre leverantörsavtal.

Atlet ser ständigt över sina flöden. Två exempel på faktorer som ställer nya krav på rutiner är:

Atlet ska köpa detaljer från Kina. Det innebär dels att de måste köpa en halvårsförbrukning åt gången och dels att de inte får använda träpall utan pall av pressad papp. Från dessa pallar måste efter leverans detaljerna packas om.

I Estland, där Atlet har flera leverantörer, har lönerna ökat 30 %. Atlet har som krav att ständigt ställa frågan; - Var kan vi spara pengar någonstans? Nya leverantörer och transportflöden ska slussas in.

4.7.2 Vikten av att ha kompetens

Alla rutiner och system måste omvärderas hela tiden. Det handlar om att företag internt måste ha verktyg och tankesätt för att kunna se över sina logistikflöden med avseende på miljö och kostnad. Att se över hela flödet såsom den analys Logistema gjorde, är en bra "ögonöppnare" men en engångsföreteelse. Helhetssyn – helikopterperspektivet ger en bättre översyn än den normala översyn som görs ständigt. Det är viktigt att nyckelpersoner har ett konsoliderat tänkande.

Det är viktigt att ha kunskap internt och att ständigt bygga in ny kunskap. När extern kompetens tas in får företaget ny kunskap. I den förstudie som Logistema genomförde fick Atlet kunskap om att kvantifiera miljöbesparingar. Det är svårt för både mindre och större företag att ha kompetens inom områden som inte ingår i kärnverksamheten; miljö, maskinsäkerhet, arbetsmiljö och logistik t.ex. optimering av materialflöden och spedition. Mindre företag har sällan råd att anställa för att säkerställa kompetens utan är beroende av uppbackning utifrån för att hålla sig uppdaterade inom området.

Logistikfunktionerna på Atlet har fått ökade resurser. Förutom att en ny logistikchef har tillsatts har Atlet anställt en logistikingenjör.

4.7.3 Förbättringsarbetet framskrider

Atlet har betydligt högre leveranssäkerhet och smidigare inflöden än tidigare. De har haft ”All time high” de senaste månaderna.

Inflödet av artiklar till Mölnlycke är jämnare än förut men ser inte riktigt ut som 2006. Atlet har bl. a. ändrade system för Sverige och Tyskland för att få jämnare arbetsbelastning. Fasta upphämtningsdagar gäller. Om leverantörerna inte klarar det får de lösa leveransen och betala bristen själva. Atlet styr fortfarande inte inleveranser från verklig produktion utan från planerat, men eftersom produktionstider stämmer med planerat och utleveranser fungerar bättre har de sällan för stora lager av artiklar. Atlet har infört bättre rutiner och styr idag materialflöden in till Mölnlycke på ett tydligare sätt vilket gör produktionen mer störningsfri.

Atlets största leverantör i Stockholmsområdet (batterier) är inte kvar längre med samma volym, så förutsättningarna har förändrats för att samordna leverantörer i Stockholmsregionen. Det är också så att Atlet köper artiklar längre och längre bortifrån produktionen. ”Just in time” fungerar inte från Kina.

Atlet har en mycket bra kommunikation med sina leverantörer. När det gäller just hanteringen av artiklar in till produktionen – att styra material till fabriken – är detta system av toppklass. MTS⁵ som styr produktionsmaterialet är tyvärr inte 100 % kopplad till det ekonomiska systemet.

EDI⁶ har också införts - ett effektivt system som är tydligt, snabbt och föraviserat, vilket underlättar planering på godsmottagningen.

Vad gäller utleveranser har Atlet 2008 samma kostnad för transportererna men med högre krav på entreprenören jämfört med 2006. Atlet köper uttransporter för ca 15-20 miljoner. Det är fasta utleveransdagar som gäller. Atlet ser potential att minska kostnaderna med ca 2-3 miljoner genom upphandling.

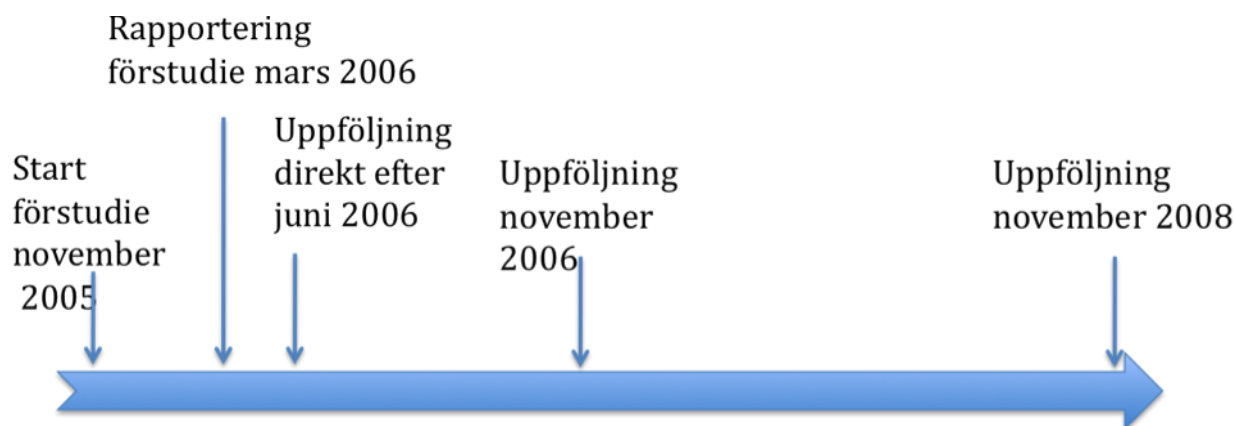
Arbetet med att förbättra Parts (reservdelar) fortlöper. Idag sker en samordning av centrallager i Holland för att bl.a. minska transportarbetet.

Atlet har ”outsourcat” speditorsverksamheten. Detta för att få volymeffekter av bokningar och samordning.

⁵ Microsoft Transaction Server är transaktionstjänsten i operativsystemet

⁶ EDI är en förkortning av Electronic Data Interchange och är en standard för att skicka affärsdokument i elektroniskt format. Kortfattat kan EDI definieras som "utbyte av strukturerad information enligt ett standardiserat sätt mellan oberoende datorsystem.

5 UTREDNINGEN AV SPENDRUPS TERMINALER I GÖTEBORG OCH UDDEVALLA



Figur 5:1 Insatser som genomförts på Spendrups och när i tiden dessa skett

Spendrups Bryggeri AB grundades 1897, och har funnits i samma familjs ägo i fyra generationer. Efter en djup kris i bryggeribranschen under 1970-talet tog verksamheten ordentlig fart och tillverkningen mer än fördubblades. I slutet av 1980-talet hade Spendrups nått produktionstaket och köpte Wårby bryggeri i Stockholm.

Idag är Spendrups bryggerier ett av Sveriges största och sortimentet består av öl, vatten, cider, läsk och vin. Spendrups marknadsandel för buteljerat bordsvatten är 26 % och för övriga produkter drygt 20 %. Deras varumärken är: Spendrups, Norrlands Guld, Mariestads, Heineken, Loka m.fl. Bryggeriverksamheten ligger i Grängesberg, Hällefors och Wårby samt närdistribution ut från 24 olika terminaler/ trafikpunkter runt om i landet. Spendrups har ca 1100 medarbetare och omsätter omkring 2 miljarder kronor.

Terminalen i Göteborg betjänade ca 36 000 leveranser under 2005. Terminalen är 1500 m² och distributionen sköts av tolv egna bilar som vid behov kan kompletteras med externa åkerier. Terminalen i Uddevalla betjänade ca 9 000 leveranser under 2005 vilka distribuerades av tre egna fordon kompletterade med externa åkerier främst sommartid.

Network Logistics AB är ett konsultbolag som arbetar med logistik. Företaget grundades 1994 av Paul Kleiby som även är VD. Företaget består av en kärna på c:a 20 konsulter som vid behov kompletteras med externa resurser och kompetenser från ett stort nätverk. Verksamheten utgår från Helsingborg och har Sverige och Öresundsregionen som bas.

Network Logistics har erfarenhet av transporter och transportoptimering. De anlitas ofta vid analyser av företags transportflöden innan upphandlingsfasen. Network är vana vid att driva logistikprojekt från kartläggningsfas via analyser till genomförande. De tar fram effektivare flöden, både fysiska och administrativa inom de flesta branscher.

Network menar att det är viktigt att ha ett helhetsperspektiv för att kunna erbjuda flexibla lösningar. En välutvecklad verktygslåda och "know-how" är en bra metod för att ta fram alternativa lösningar och beräkna kostnader.

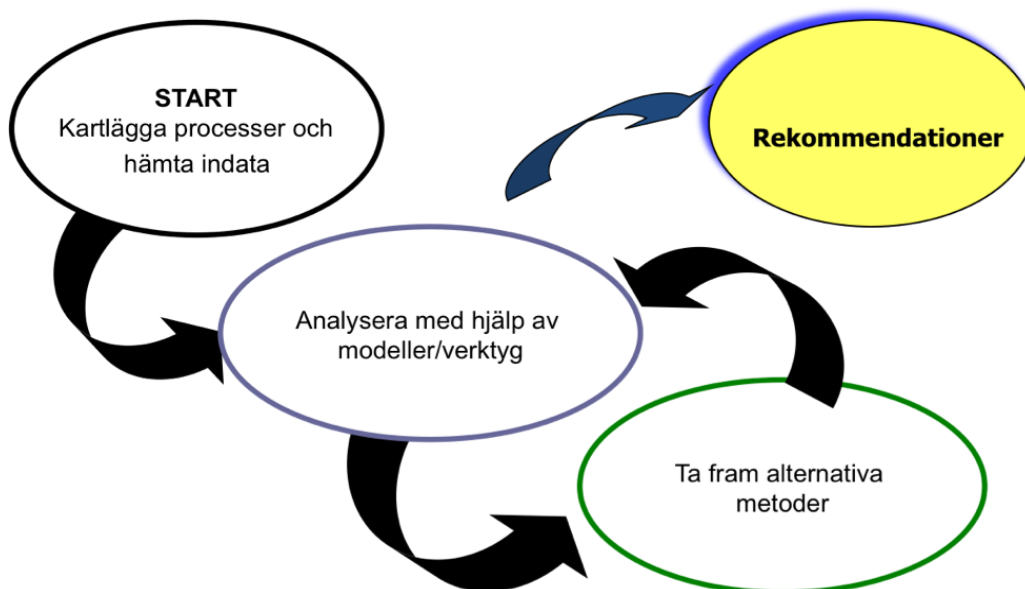
5.1 Förstudien hos Spendrups

Studiens syfte var att ta fram ett antal förslag på hur Spendrups distribution kunde optimeras utifrån ett antal scenarier. Scenarier skapades tillsammans med medarbetare från Spendrups och gällde ett antal potentiella förbättringsmöjligheter, såsom större leveransfönster till vissa av Spendrups kunder och ett antal externa händelser som kan inträffa och påverka Spendrups distribution och ekonomi. Spendrups valde att analysera fem olika scenarier, vilka simulerades i den modell/ program som Network Logistics erbjöd.

5.1.1 Studiens tre delar

Förstudien bestod av tre steg

1. Kartlägga processer och hämta indata.
2. Analysera med hjälp av modeller/verktyg.
3. Ta fram alternativa metoder. Konsulterna från Network gav Spendrups ett antal rekommendationer för deras fortsatta arbete.



Figur 5:2 Network Logistics projektprocess

5.1.2 Kartlägga processer och hämta indata

Ett första startmöte genomfördes med syfte att ge samtliga i projektgruppen samma bild av projektet med avseende på mål och syfte, avgränsningar, tidplan och behov av indata. Därefter samlades data in som skulle användas i simuleringen för valda scenarier. Indata bestod av:

- Sändningsstatistik över ett år, exempelvis kund, adress, kundklass, volymer per sändning, leveransdag.

- Detaljerad sändningsinformation på radnivå för typveckor/per artikel⁷
- Fordonsvarianter.
- Arbetsarea (inställningar och parametrar) till ruttoptimeringsprogram
- Kostnadskomponenter.

Network kartlade processen för att förstå hur den fungerade och vad som påverkade de delar som studien omfattade. Konsulterna följde med i arbetet på terminalen och under distributionen. De intervjuade medarbetare på order och transportplanering och besökte depåer i Örebro och Tumba.

Den analysmetod som valdes utgick från tre typveckor. Resultat extrapolerades för att erhålla ett nuläge. Det simulerade nuläget stämde av med verklig uppföljning. Därefter validerades modellens riktighet varpå simulering av olika scenarier kunde genomföras.

5.1.3 Analys med hjälp av modeller/verktyg - scenarier

Spendrups valde att analysera fem olika scenarier genom att simulera med den ovan beskrivna modellen.

1. Spendrups står inför situationen att en dagligvarukedja eventuellt kommer att ta hem distributionen av drycker och samordna detta med sin övriga distribution. Frågan var vilka effekter denna förändring skulle innebära för terminalerna i Göteborg och Uddevalla? Kedjan kan välja allt från att ta hem all distribution från alla butiker (1-4) eller välja att bara ta hem distributionen från några av de största butikerna (1). Scenariot delas upp enligt dagligvarukedjans kategorier på butiker (1, 1-2, 1-3, 1-4).
2. Vad skulle det få för effekter om de tidsbestämda leveranserna delas upp i friare leveransfönster?
3. Vad skulle det innebära om chaufförernas arbetspass förlängs med c:a 2 timmar?
4. Vad skulle det innebära om terminalen i Uddevalla läggs ner och distributionen sker från Göteborg?
5. Spendrups valde att också analysera ett så kallat Multiscenario, en sammanslagning av samtliga scenario: dagligvarukedjan tar hem distributionen, friare leveranstider, längre arbetspass samt Uddevalladepån läggs ner.

5.2 Resultat och uppskattad besparing av simulerade scenarier

Enligt nulägesanalysen ska resultaten från respektive scenario jämföras med

- Total kostnad: 100 %.
- 534 ton koldioxid utsläpp: 1,73 kg/hl⁸.

1. Dagligvarukedjan väljer att införliva dryckesflödet i sina egna distributionsslingor med syfte att öka servicenivån till butiker samt sänka sina totala distributionskostnader. Ackumulerade resultat av nedan scenarios:

⁷ Att analysera ett års statistik tar lång tid utan att det ger så stort mervärde. Metoden är istället att ta ut ett par typveckor som representerar låg, medel och hög belastning och analysera dem. För studien valdes tre typveckor (21 dagar)

⁸ Hektoliter distribuerad dryck

- Om kundkategori ett bryts ut ökar kostnaderna med 2 % och koldioxidutsläppen minskar med 1 %.
- Om kundkategori två bryts ut ökar kostnaderna med 2 % och koldioxidutsläppen ökar med 2 %.
- Om kundkategori tre bryts ut ökar kostnaderna med 1 % och koldioxidutsläppen ökar 6 %.
- Om kundkategori fyra bryts ut förblir kostnaden densamma men koldioxidutsläppen ökar 3 %.

Distributionen från Göteborgsterminalen påverkades inte nämnvärt eftersom området fortfarande hade en distributionsvolym som gick att optimera på ett tillfredställande sätt. Avgörande för kostnadsreducering var hur mycket Spendrups lyckades trimma nyttjandegraden av bilarna i de olika scenarierna.

Uddevallaterminalens distributionsområde påverkades i större utsträckning eftersom distributionsvolymen var mindre och därmed svårare att optimera.

2. Tidsbestämda leveranser och leveranser med snäva tidsfönster⁹ delas upp i 2 stycken fria leveransfönster, förmiddag kl. 6-13, eftermiddag kl. 12-18. Systembolaget förblir oförändrat och kunder med redan öppna tidsfönster förblir oförändrade.
Om ca 10 % av kunderna (100 stycken) får ett utökat leveransfönster skulle det innebära en minskad kostnad på 9 % samtidigt som koldioxidutsläppen minskar med 4 %.
3. Chaufförernas arbetsdagar förlängs från åtta till 10 timmar men i gengäld arbetar de färre antal dagar så att den totala arbetstiden blir oförändrad. Förändringen skulle minska kostnaden med 7 % och öka koldioxidutsläppen med 6 %.
4. Om distributionspunkten Uddevalla försvinner helt och hållet och distributionen sköts från Göteborg kräver det att chaufförernas arbetsdagar förlängs. Det skulle medföra att kostnaderna ökar med 17 % samtidigt som koldioxidutsläppen ökar med 29 %.
5. I multiscenariot som innefattar både att dagligvarukedjan tar hem sin distribution, ett utökat leveransfönster, längre arbetsdagar samt att Uddevallaterminalen läggs ner skulle det innebära en kostnadsökning med 4 % och ökade koldioxidutsläpp med 31 %.

5.3 Slutsatser

Network Logistics drog följande slutsatser i sin analys av Spendrups distribution i Göteborg och Uddevalla området:

- Ett beslut att dagligvarukedjan tar hem distributionen i egen regi får negativa konsekvenser för ”glesbygdsområden”.
- Begränsningar av leveranstider har stor påverkan på kostnader och körsträcka.
- Med befintligt kundunderlag finns inget incitament att distribuera Uddevallas volymer från Göteborg. En förlängd arbetstid påverkar de fasta

⁹ Den tid på dygnet som Spendrups chaufförer kan leverera till kund

kostnaderna men för att få full effekt av utökade arbetstider för chaufförer behöver leveransfönstren hos fler kunder öppnas/ förlängas.

- Arbetstrycket varierar mycket mellan olika veckodagar och över året vilket bland annat har effekt på fyllnadsgrad, utnyttjande av personal och möjlighet till bättre planering.
- För att kunna analysera hur många områden som behöver alternativa lösningar då dagligvarukedjan försvinner behöver Spendrups kategorisera distributionsområden.

I det genomförda projektet gjorde Network Logistics bedömningen att stora delar av potentialerna var realiserbara. Utmaningen låg i att övertyga kunder om att ändrade leveranstider får effekt på både kostnad och miljö. Spendrups fick följande rekommendationer av logistikkonsulterna:

- Utarbeta nya produktionsupplägg för respektive kategori inom distributionen om/när dagligvarukedjan tar hem distributionen - ett produktionsupplägg för respektive område t.ex. storstad, höga volymer "egen distribution", stora volymer långa avstånd, små volymer stora avstånd.
- Diskutera möjligheten med samordning med andra distributörer.
- Spendrups bör också försöka styra kunderna till större leveransfönster då detta får stor påverkan på kostnaderna och koldioxidutsläppen.
- Testa mer öppna leveransfönster på några utvalda kunder/områden och verifiera resultatet mot den beräknade potentialen.

5.4 Övrigt

Det är värt att notera att den framräknade prognosen enbart var beräknad på den del som Spendrups distribuerar i området. Miljöbelastningen från den del som dagligvarukedjan eventuellt kommer att utföra i egen regi ingick ej i prognosen. Om den totala miljöbelastningen för varje hektoliter distribuerad dryck ökar eller minskar när dagligvarukedjan tar över distributionen och samordnar den med andra varuslag till egna butiker gav inte analysen svar på.

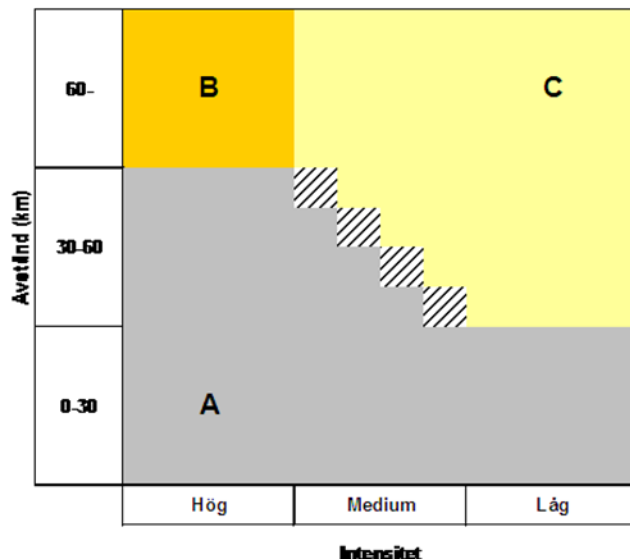
5.5 Rekommendationer

Spendrups distribution från depåerna i Göteborg och Uddevalla analyserades utifrån ett antal möjliga scenarier. Det största hotet var om en stor dagligvarukedja beslutade sig för att ta hem distributionen av drycker. För att kunna analysera hur många områden som behövde alternativa lösningar om detta skulle ske rekommenderades Spendrups att kategorisera distributionsområden enligt en segmenteringsmatris.

Konsulterna föreslog möjligheten att diskutera samordning med andra distributörer.

Spendrups föreslogs också försöka styra kunderna till större leveransfönster då detta har stor påverkan på kostnaderna och koldioxidutsläppen.

Konsulterna tyckte också att Spendrups skulle utarbeta nya produktionsupplägg för respektive kategori inom distributionen och uppmanades att ta fram ett produktionsupplägg för respektive område, t.ex. storstad, höga volymer "egen distribution", stora volymer långa avstånd, små volymer långa avstånd.



Ta fram produktionsupplägg för respektive område t.ex:

- A: Storstad, Höga volymer ”egen distribution”
- B: Stora volymer långa avstånd – Distributionspunkt?
- C: Små volymer stora avstånd – Samordning med andra

Figur 5:3 Förslag på nya produktionsupplägg hos Spendrups. Med en stor och omfattande distribution behövs ofta olika produktionsupplägg beroende på geografiskt avstånd samt intensitet.

I det genomförda projektet bedömde Network Logistics att en stor del av potentialerna var realiserbara. Projektet valde att ha en försiktig inställning samtidigt som indata varit tillförlitlig. Svårigheten låg främst i att övertyga kunder om förändrade leveranstider då det förväntades få stor effekt både på ekonomi och på miljö.

6 FÖRSTA AVSTÄMNINGEN PÅ SPENDRUPS – DIREKT EFTER AVSLUTAT ANALYSUPPDRAG

Vid den första utvärderingen framkom det stora värdet av att en extern konsult tittar över verksamheten för att objektivt identifiera förbättringspotential.

Den del av resultatet som överraskande Spendrups mest var merkostnaderna vid en förflyttning av distributionen från ett mindre distributionscentra till en större gemensam knutpunkt. Enligt analysen fanns en stor potential i ökad flexibilitet. Alltså när och hur länge på dagen Spendrups får leverera varor till sina kunder

6.1 Utvärdering ett år efter analysens genomförande

I uppdraget ingick att även utvärdera logistikanalysen ett år efter genomförd analys för att beskriva de förändringar som genomförts, vilka förbättringar som planeras samt vilka effekter de gett/ kommer att ge. I utvärderingen ingick också att ta reda på vilka svårigheter som dök upp under arbetet och hur Spendrups valde att lösa dessa.

6.1.1 Analysens genomförande - konsultuppdraget

Spendrups ansåg att Network Logistics genomförde uppdraget på ett mycket bra sätt. De förväntningar Spendrups hade på uppdraget uppnåddes. Spendrups var väl medvetna om vad uppdraget innebar och skulle leda till. Eftersom det inte var Spendrups som beställde analysen (Spendrups blev erbjudna att medverka) hade de inte ett fullgott engagemang. Arbetet gavs inte högsta prioritet.

Det enda negativa med genomförandet var att en ny konsult byttes in efter att analysarbetet pågått en tid. Den nye medarbetaren hade inte blivit tillräckligt väl insatt i uppdraget av sina kollegor. Han antog en del fel saker, vilket tog tid för Spendrups att rätta till.

6.1.2 Indata och typveckor

Om indata är undermåliga kan det innebära att resultaten från scenarieanalysen inte blir tillförlitliga. Indata från Spendrups var tillförlitliga och var av hög kvalitet.

Network fick en stor mängd statistik att analysera. Genom att justera värden, göra dem realistiska anpassades analysen till verkligheten. Faktorer som gjorde att beräkningar behövde förändras var bl.a. antal besök som det är möjliga att göra på en dag, arbetsdagens längd samt bilköer.

Vad gäller typveckor diskuterades dessa grundligt i projektgruppen. Spendrups ansåg att de typveckor som valdes beskrev hur distributionen såg ut över året väl. Spendrups var något missnöjda över att Network inte först diskuterade typdagar med Spendrups. Detta innebar att Spendrups var tvungna att lägga ner en del tid i efterhand att rätta till det som konsulterna antagit. Det sparar tid att göra rätt från början.

6.1.3 Scenarier

Av de fem scenarier som analyserades är det *Multiscenario* - en sammanslagning av samtliga scenario, som blev mest likt verkligheten (dagligvarukedjan tar hem distributionen, friare leveranstider, längre arbetspass samt Uddevalladepån läggs ner). Förövrigt tyckte Spendrups att modellen att simulera olika händelser innan de eventuellt händer är ett bra sätt för ett företag att förbereda sig inför framtiden. Genom att analysera olika tänkbara scenarier ökar möjligheten att förbereda sig för olika situationer, negativa såväl som positiva. Företag som utformat sin distribution optimalt kan kontinuerligt

utvärdera och uppgradera sin logistik genom scenarieanalys och därmed öka sin konkurrenskraft ytterligare genom att vara förberedd på olika händelser i omvärlden.

6.1.4 Vilka förändringar har genomförts?

Vid tidpunkten för avstämning, knappt tio månader efter genomförd analys, hade inga förändringar av distributionen genomförts eftersom det var först vid detta tillfälle som det hade börjat ske saker motsvarande de som analyserades i förstudien. De övergripande frågorna Spendrups ställde sig var - Hur ska vi kunna fortsätta ha ”vettiga arbetsdagar” och ändå hinna med alla kunder? – Vad av distributionen kommer att bli kvar? Måste hela distributionen göras om i grunden för att få en lönsam distribution?

Nästa nivå på frågor som påverkade planeringen var; - Hur kan leveransdagar ändras så att bilarna hinner runt på (helst) 8 timmar? – Kommer Spendrups att kunna fylla bilarna och leverera i tid?

Enligt analysen skulle inte distributionen från Göteborgsterminalen påverkas nämnvärt då ICA tar hem distributionen. Området skulle fortfarande ha en tillräckligt stor volym för att optimera distributionen på ett tillfredställande sätt. Avgörande för kostnadsreducering var hur mycket Spendrups lyckades trimma den egna fordonsflottan för den nya verkligheten och därmed öka nyttjandegraden av bilarna.

Uddevallaterminalens distributionsområde skulle påverkas i större utsträckning eftersom distributionsvolymen är mindre och därmed svårare att optimera. Här gällde det dels att hitta nya kunder men också att samordna distributionen med annan/andra leverantörer.

Spendrups såg det som intressant att kunna göra samma analys vi fler tillfällen och vid uppkomna diskussioner kring förändringar i omvärlden. De köpte därför in programvaran för egen användning. För att de skulle kunna utnyttja programmet maximalt krävde rutin. Det kommer alltså ta tid innan intern scenarieanalys skulle ha samma kvalitet som den Network genomförde.

6.1.5 Hur tar Spendrups beslut om distributionen?

Ansvariga på Spendrups distribution i Göteborg tillsammans med logistikansvariga på Spendrups centralt skulle presentera ett förslag utifrån de förutsättningar som fanns i Göteborg och i Uddevalla såsom kundunderlag och volym. Därefter skulle logistikchef Eva Persson ta det slutliga beslutet om distributionens utformning.

6.1.6 Spendrups kommentarer till Network Logistics rekommendationer:

Spendrups anammade nya produktionsupplägg som ett lösningsförslag. De tog internt upp förslaget till diskussion. Spendrups genomförde en kartläggning och analys av marknaden och av kundkategorier, exempelvis Systembolaget, restauranger och butiker. I kommande förhandlingar kommer Spendrups på ett tydligare sätt ta med extern distribution i beräkningen av pris.

Spendrups gav Network fortsatt uppdrag att se över och analysera marknaden. Eftersom det var först 2007 som Spendrups ställdes inför det faktum att ICA tog hand om all distribution i Göteborg och Uddevallaområdet¹⁰ handlade det om att sälja in distribution till nya kunder. I Värmland hade Spendrups fått ansvar för COOP:s distribution, vilket innebar att Spendrups inte behöver säga upp riktigt så många medarbetare som befarats tidigare. Det kompenenserade inte för förlusten av distributionen till ICA men till en viss del.

¹⁰ ICA förberedde Spendrups för detta för 1,5 år sedan

Spendrups hade inte haft någon framgång i arbetet med mer öppna leveransfönster, tvärt om. En av deras stora kunder pressade ner tidsmarginalen ytterligare, vilket gav ökade kostnader både ekonomiskt och miljömässigt. Det positiva med att inte ha kvar distributionen av dryck till ICA var mindre krav på tidpassning.

6.1.7 Vilken nytta har ni haft av förstudien - ekonomisk såväl som miljömässigt?

De personer på Spendrups som vi hade kontakt med såg följande nytta med analysen:

- Simulering är ett bra verktyg för att förankra framtida tänkbara händelser och vara bättre beredda på dessa.
- Den största behållningen av analysen är att få bekräftat att det Spendrups trodde var sant med största sannolikhet är sant. I ett relativt stort distributionsområde är det lättare att ekonomiskt klara av distribution när en stor kund försvinner än i än ett mindre område. Det geografiska området behöver inte vara alltför stort för att distributionen ska klaras effektivt. Göteborg är tillräckligt stort.
- Kunskapen från simuleringen har också varit viktig för marknadsavdelningens diskussioner med kunder. Genom att det är en utomstående konsult som genomfört simuleringen ger det trovärdighet till resultaten. Exempelvis har resultaten från simuleringen använts gentemot Systembolaget, där Spendrups visade hur smala tidsspann ökar kostnaderna och gav mer negativ miljöpåverkan.

6.1.8 Vilka speciella svårigheter och/ eller hinder har påverkat arbetet?

Den största utmaningen med distributionen från Göteborgsterminalen skulle bli att få tiden att räcka till för att fylla bilarna och optimera fyllnadsgraden med de antal kundbesök som finns kvar. Spendrups skulle antagligen bli tvungna att köra in med fler bilar centralt i Göteborg för att kunna få upp fyllnadsgraden. Spendrups såg det som ett bekymmer att företaget skulle bidra till ökad trängsel och mer avgaser i tätort.

Spendrups planerar alla distributionsrutter centralt. Den programvara som användes för detta tog inte hänsyn till exempelvis leverantörsfönster och bilköer, vilket programmet skulle behöva göra för att optimera trafikarbetet.

Utmaningen för Spendrups låg i att ha bra service till de kunder de har kvar till bra ekonomi. Rent affärsmässigt handlade det om att inte hamna sämre till än konkurrenterna, t.ex. Carlsberg. Produktpriset blir för högt om kostnaden för distribution ökar för mycket.

6.2 Uppföljning november 2008 – 2 år efter genomförd analys

ICA har som tidigare rapporterats tagit hem sin egen distribution av drycker till sina butiker. ICA informerade Spendrups i god tid om förändringen vilket gav Spendrups möjlighet att tidigt planera för omläggningen t.ex. minskade lager på vissa orter. Spendrups har klarat omställningen, mindre distributionsvolymer, på ett bra sätt med avseende på effektivisering av körningar.

Många andra aktörer såsom Axfood och stora hotellkedjor intresserar sig för den omläggning av distributionen som ICA genomfört. I framtiden kan det innebära att fler kunder väljer att sköta sin egen distribution.

Många kommuner samordnar också distributionen inom kommunen. Vanligen upprättas en central terminal för att den sista sträckan, ut till slutanvändaren, ska bli så effektiv som

möjligt. Målet är ofta att minska trafiken i bostadsområden. Sällan analyserar hela varukedjans effektivitet, vilket kan vara bra ur ett klimatperspektiv.

Systembolaget hade förut 12 olika distributörer av varor till sina butiker. De ville effektivisera mottagning och leveranser genom att minska ner till ca 4 per dag. I augusti 2007 startade Spendrups ett samarbete med DHL Express för att distribuera varor från KGA logistik, en Sveriges största distributörer av alkoholprodukter, till Systembolaget. Samarbetet startade i liten skala med samordnad distribution till Systembolag på tre orter. Efter att ha utvärderat testen bl.a. annat med avseende på kvalitet, kör från oktober 2008 Spendrups KGA:s produkter till alla Systembolag i Sverige.

DHL Express och Spendrups har uppskattat miljöeffekten till 25-30 % minskade utsläpp.

Anledningen att Spendrups tagit över distributionen av KGA produkter successivt är att Systembolaget ville få tid på sig att ändra leveransschema. KGA plockar sina produkter i Karlskoga. Dessa körs sedan till Spendrups distributionsterminaler. Det behövs en viss ställtid för att lägga om rutiner. En diskussion fördes också om att ta över distributionen av KGA:s produkter till restauranger. Där finns dock en konkurrenssituation och därför valde Spendrups att tacka nej till uppdraget.

På Uddevallabilarna kommer KGA:s produkter in på marginalen. Detta innebär inga fler körda mil och därmed inga ökade utsläpp. Det innebär inte heller några väsentliga kostnadsökningar för Spendrups. Förutom lite mer tid och övertid för chaufförerna. På ett litet område innebär oftast en mindre ökning av volymen en effektökning eftersom det går att "klämma in" en extra pall.

Leveransfönstret till Systembolaget är fortfarande +/-15 minuter. Kunden upplever inte kopplingen mellan leveransfönster och miljöpåverkan på samma vis som Spendrups. För Systembolaget handlar det snäva fönstret främst om kostnadseffektiv mottagning av gods.

Säljarna på Spendrups är medvetna om hur distributionskostnaden ökar beroende på var kunden finns geografiskt och på kundens leveransbehov. Däremot kommer troligen inte informationen i systemet utökas på ett sådant sätt att säljarna kan dra slutsatser från den gällande verklig lönsamhet.

Logistikchefen på Spendrups använder de värden på koldioxid per levererad hektoliter, som framkom under förstudien. De fungerar som jämförelsetal då årets resultat manuellt räknas ut. De vet hur mycket drivmedel som köpts in och vilka kunder som servas. Beräkningen för 2007 ser relativt bra ut trots att stora volymer försvunnit. Spendrups arbetar med effektivisering kontinuerligt. De fortsätter med att ta bort en del distributionscentraler från mindre orter. Spendrups har gått från 24 till 18 centraler på 4 år.

7 FRAMGÅNGSFAKTORER MED LOGISTIKANALYSER

Vi har under arbetet uppmärksammat några viktiga framgångsfaktorer för ett lyckat förbättringsarbete:

7.1 Kundens kunskap

Företaget är ofta inte helt säkert på vad deras behov är. Det finns en risk att uppdragsbeskrivningen blir otydlig, vilket gör att företagen och logistikkonsulten har olika förväntningar på analysen, t.ex. när det gäller avgränsningar i uppdraget. Ju bättre insatt kunden är i kostnadsbilden för företagets logistik och transporter och ju tydligare kunden är i sin förfrågan desto större möjlighet har logistikkonsulten att göra ett ”bra jobb”. Därför är det vanligt att uppdraget för logistikanalysen formuleras i en dialog mellan företaget och logistikkonsulten.

7.2 Data

Om data som företaget har tillgång till är bristfälliga, kan det innebära att resultaten från analysen inte blir tillförlitliga. I vissa fall kan det vara problem att få tillgång till data eftersom systemarbetet är utlagt på entreprenad och ingen person på det egna företaget längre är insatt i hur systemet är upplagt. Det kan också vara så att de data som finns tillgänglig inte går att använda för analysens syfte.

Avgörande för graden av realiserbarhet i valda förbättringsområden är kvaliteten på indata, ju bättre indata desto säkrare slutresultat. Har företagets egen personal varit delaktiga i projektet och kunnat verifiera indata och delresultat blir resultatet mer trovärdigt.

7.3 Pilotstudier

För att verifiera resultatet genomförs vanligen föreslagna förbättringar inom ett begränsat verksamhetsområde, en pilot. Detta är lämpligt för att kunna korrigera en utrullningsplan över hela företaget och successivt kunna förankra de förändringar som behöver genomföras. I flera fall genomförs förändringar stegvis för att säkerställa att verksamheten orkar med arbetet samtidigt som potentialerna bekräftas.

7.4 Förankring och resurser

En av de vanligaste orsakerna till att logistikförbättringarna inte genomförs på ett framgångsrikt sätt eller inte genomförs alls är att förändringsarbetet är dåligt förankrat i organisationen. Ett bra sätt att grunda för kommande förändringar är att från start involvera de som på olika sätt berörs av företagets logistik, exempelvis transportansvarig, kvalitetsfunktion och produktionsplanering. Andra funktioner på företaget påverkar på vilket sätt logistiken kan utvecklas såsom marknadsavdelning, systemtekniker, vilka också bör ”bjudas in” under analyskedet. Ju tidigare företagets nyckelpositioner inser på vilket sätt företagets konkurrenskraft kan öka genom en utvecklad logistik ju smidigare fungerar själva implementeringen. Ett exempel på gott förankringsarbete är att inleda analysen med arbetsmöten där alla berörda får komma till tals. Det är viktigt att få rätt representation från företaget i arbetsgrupper eller referensgrupper för uppdraget och att deltagarna bör tillfrågas om deras kunskap och synpunkter. Kalendertid och deltagartid för företagets personal måste kommuniceras.

Hur en konsult förankrar sitt uppdrag om en kommande förändring varierar. Det är viktigt att inge förtroende genom att själv skapa sig en bra bild av hur företaget fungerar, hur företagets affär ser ut och vilka faktorer som styr verksamheten.

För att lyckas är det också viktigt att företagets ledning värderar logistiken som strategiskt viktig för ökad lönsamhet. Ledningen behöver ha kunskap om och förståelse för hur flödet är kopplat till relationen med kund s.k. Supply Chain Management.

I de fall där logistik eller trafikansvariga uppdrar åt en extern konsult att analysera logistiken bör även ledningen vara tillräckligt införstådd med uppdragets syfte så att de är beredda på vilken typ av resultat som kan komma fram. Ledningsgruppen bör i ett tidigt skede planera och/ eller avsätta finansiering för implementeringen av konsultens föreslagna förändringar.

Under analysfasen behöver logistikkonsulten träffa de medarbetare som arbetar med logistiken samt medarbetare som berörs av de delar av verksamheten som avses att utreda.

7.5 Uppdragets generaliserbarhet

Det som i första hand går att generalisera i förstudien på Atlet är tillvägagångssätt och metoder för att uppnå medverkan, förankring och resultat. Resultaten för Atlet är anpassade till målsättningar, förutsättningar och aktuellt läge, vilket medför att de specifika detaljerna i resultat är unika. På en mer övergripande nivå och med en viss anpassning påminner företag inom samma bransch om varandra.

I vilken mån en teoretiskt uträknad potential är realiserbar i verkligheten varierar mellan företag och verksamhetsområde. Potentialen ger dock en bra indikation på storleken på besparing.

Företag står ofta inför förändringar som kan innebära både risker och möjligheter. Att analysera verksamheten utifrån olika scenario är i högsta grad intressant för många företag. Analysen på Spendrups visar på att ett storstadsområde, såsom Göteborg, väl klarar av ett tapp av en stor kund medan det blir svårare för mindre områden som Uddevalla och att både ekonomi och miljö påverkas negativt i mindre områden gäller generellt.

Network Logistics har genomfört flertalet liknande uppdrag och konstaterar att de problem och möjligheter Spendrups ställts inför i detta transportuppdrag inte är unika. I den hårda konkurrens som flertalet företag upplever finns ändå inte ekonomiskt utrymme att kontinuerligt arbeta med förbättringar och utveckla sina transporter, vilket kan tyckas motsägelsefullt. Även då företaget inte har egen distribution utan valt att lägga den på tredje part behöver distributionsupplägget kontinuerligt ses över. Förutsättningarna förändras och det transportföretag som valdes en gång är kanske inte det mest fördelaktiga när verksamheten ändras.

8 ÅTTA TIPS FÖR ETT LÖNSAMT FÖRBÄTTRINGSARBETE

Under utvärderingen av arbetet på Atlet framkom ett flertal aspekter som ökar möjligheterna att lyckas förbättra logistiken på ett företag.

Försörjningsstrategi – tvärfunktionell samverkan



Figur 6:1 Denna bild illustrerar vikten av samarbete över gränssnitt för ett framgångsrikt förbättringsarbete.

Ett - Medvetenhet

En grundförutsättning är att det finns ett medvetet behov av att kontinuerligt förbättra verksamheten, dvs. ”sjukdomsinsikt”.

Två - Helhetssyn – ett konsoliderat tänkande hos alla medarbetare

Medarbetarna bör ha en god bild av hur företaget fungerar, hur de olika funktionerna och avdelningar hänger ihop. Om medarbetarna har denna helhetsbild av företagets verksamhet minskar risken att någon utför åtgärder som i slutändan inte är optimala för företaget. Helhetstänkande handlar om att alla gör det som är optimalt för företaget.

De behövs en samverkande styrning för att nå detta. Tydliga mål och strukturer att falla tillbaka på speciellt vid störningar, förändringar eller produktionsökningar.

Det kan ibland finnas motsättningar i uppsatta mål för olika funktioner/avdelningar och det gäller att överbrygga dessa för att tydliggöra vägen framåt.

Tre - Förankring, förståelse och återkoppling

En viktig framgångsfaktor vid större förbättringsarbeten är att ”få med folk på resan”, att engagera de som kommer att bli berörda och få dem att förstå varför företaget vidtar dessa förändringar.

En metod kan vara att tidigt i förändringsarbetet lyfta fram och åtgärda områden som har möjlighet att ge stor effekt med en relativt liten insats, ”låg hängande frukter”. Det skapar en positiv drivkraft och en hög förväntan på resterande förbättringar.

I alla organisationer finns ett motstånd mot förändringar och det gäller att lägga stor vikt på löpande förankring och medverkan. De flesta inom en organisation vill göra och gör ett gott arbete utifrån den förståelse de har av verksamheten. Det gäller att ha en bred förankring kring företaget som en helhet. Den vanligaste anledningen till att nya system och rutiner inte implementeras på ett tillfredställande sätt är att den enskilde medarbetaren känner en trygghet i det befintliga. Ett företag som vill undvika att de anställda återgår till ”som de gjorde förut” bör öka förståelse för helheten hos medarbetarna.

Konsulter är en mycket värdefull resurs då en verksamhet startar eller vid större strukturella förändringar, men bara om de kan styras att jobba systematiskt och se till vad som är bäst i hela kedjan.

Fyra – Pilotstudier

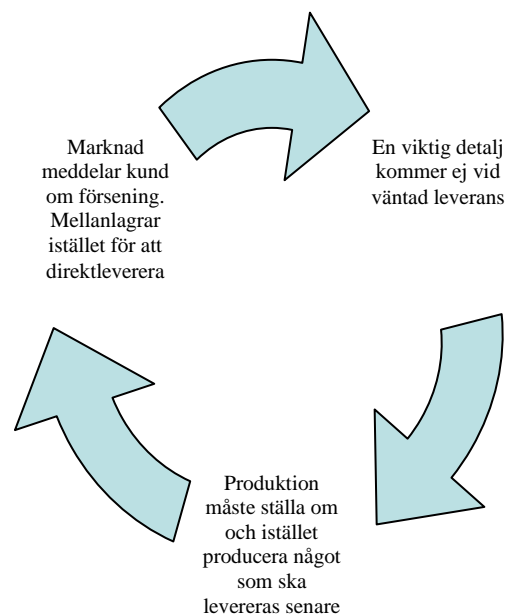
Testa gärna en förbättring i liten skala. Då finns möjlighet att hitta alla svårigheter och att lösa dem innan implementering görs i hela verksamheten. Det ger också en möjlighet att visa på det goda exemplet som en del i det breda förankringsarbetet.

Fem - Beslut gäller

När nya beslut tas kring en förändring måste ledningen säkerställa att beslutet baseras på en heltäckande analys. Detta är speciellt viktigt inom organisationer där det finnas motsättningar i uppsatta mål för olika funktioner/avdelningar. När beslut om förändring väl är tagen skall endast nya fakta vara anledning till en ändring av planerad inriktning. Det gäller för ledningen att även stänga aktiviteter med samma tydlighet som de öppnar aktiviteter. Tydlighet ger tryggheten för medarbetarna. Nyckeln till framgång är en i närtid frusen plan med minimerad mängd omplanering.

Sex - Funktionella styrningsprinciper

Om inköp styr från realistisk produktion i stället för planerad produktion undviks problem med lagerutrymme och lagerhantering. Framgångsfaktorn är att tydlig styrning och återkoppling finns.



Figur 6:2 är ett exempel på en rullande sekvens av icke värdeskapande aktiviteter vid en störning i produktion "en negativ loop".

Sju - Informationssystem och tillförlitlig data

Informationssystemet bör vara "genomskinligt" och anpassat till företagets verksamhet och till indikatorer för uppföljning och utvärdering.

Åtta - Belöningsystem – Vad premieras?

Företagsledningen kan, för att driva företaget i beslutad riktning, belöna det som är bäst för helheten. Belöningsystemet bör alltså utformas så att det strävar efter ett konsoliderat tänkande.



Vägverket
Region Väst
405 33 Göteborg
www.vv.se vagverket.got@vv.se
Telefon: 0771-119 119 Texttelefon: 0243-750 90 Fax: 031-63 52 70

