

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Eron Oxing
Höstterminen 2006

Logistikeffektivitet

– hos företag utan egen produktion

Författare:

Josefine Hjort
josefine.hjort@swipnet.se

Linda Edman
lindaedman@home.se

2007-03-29

Sammanfattning

Med en ökad internationalisering och en global marknad med ökad konkurrens till följd, har tvingat företag att bli mer effektiva för att överleva. Företag väljer att inrikta sig mer mot sin kärnverksamhet och nya företag tillkommer som mellanled utan egen produktion. Logistiken måste effektiviseras då, avstånden mellan producent och slutkund ökar. Distributionen har fått en viktigare roll i försörjningskedjan. Globaliseringen och konkurrensläget har medfört ett effektivare synsätt på lager, distribution och produktion. En stor trend visar på att allt fler företag, väljer att minska eller helt ta bort sina lager för att minska sin kapitalbindning.

Problemen som författarna ville fördjupa sig i är hur leverantörsrelationerna ser ut? Hur sker kontakten mot tidigare led i försörjningskedjan och vad görs för att effektivisera flödet genom hela kedjan? Hur ser informationsutbytet ut, enkelriktad eller dubbelriktad, mellan företagen och dess leverantörer? Skiljer sig företagen åt gällande logistikansatser, då de verkar i olika branscher?

Teoriavsnittet som berörs i arbetet grundar sig på tidigare behandling i facklitteratur av ämnena logistik och organisationsteori. Den empiriska datan som publiceras i denna uppsats är insamlad genom en fallstudie av två företag genom intervjuer. Motivet till detta är bland annat att undersökningssättet passar till en småskalig undersökning som denna och som har ett begränsat tidsutrymme. Författarna har valt en kvalitativ undersökningsansats med en analys av meningsinnehållet i intervjuerna, därmed är analysen både teoretiskt uppbyggd och empiriskt grundad.

Uppsatsen behandlar logistikeffektiviteten i två företag utan egen produktion. Vilka logistiska funktioner kan företag påverka och effektivisera som inte rör produktionen. De företag som författarna har valt att studera är Telias butik i Skärholmen och Orion Diagnostica AB. Företagen verkar inom helt skilda branscher. Telia är verksam inom telecom-branschen och Orion Diagnostica arbetar inom diagnostikbranschen. Kundgrupperna skiljer sig åt mellan företagen vilket gör att de agerar med olika ansatser.

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka logistiska funktioner, kopplade till lager som kan skapa effektivitet i företag som agerar som mellanled i försörjningskedjan utan egen produktion. De undersökta företagen är Orion Diagnostica AB och Telia butiken i Skärholmen. Vad är lika och vad skiljer sig mellan företag som verkar inom olika branscher?

Uppsatsen tar sin utgångspunkt från olika teorier. De behandlar logistik i form av leverantörsrelationer, leveransservice, Supply Chain Management med flera. Även en teori om resursberoende behandlas som är inom området organisation. Utifrån teorierna har författarna intervjuat personer från de båda företagen och sedan sammanställt det i uppsatsen. Vad som skiljer företagen åt och vilka logistiska ansatser som är gemensamma?

Slutsatser som författarna har kommit fram till är vikten av bra leverantörsrelationer som skapar komparativa fördelar för hela försörjningskedjan. Nära samarbeten motverkar negativa effekter. Med rätt information genom hela försörjningskedjan kan osäkerhet minskas samt bidra till resurssnålare värdekedja, med hög effektivitet och låga kostnader. Nära relation till sina leverantörer bidrar också till att sitt resursbehov kan säkras. Skillnader mellan företagen kan ha sin grund i olika konkurrensförhållanden, storlek på företagen och dess resurser.

Abstract

Authors: Linda Edman, Josefine Hjort

Titel: Logistic efficiency

Level: C

Program: Ekonomi och logistik

Pages: 37

Keywords: efficiency, logistics, supplier relationship, information, value chain

This report is about logistic efficiency in companies without own production. The authors have interviewed employees working at two companies, Telias store in Skärholmen and Orion Diagnostica AB. The purpose of the report is to find out which logistic functions the two companies are using to create efficiency.

Today's markets are more global. Different parts of a product can be made in different parts of the world. This makes companies more focused on logistic functions. With more competitors on every market, forces organizations to create advantages against the competitors. It's not enough to reduce the production cost, they have to focus on new areas that are not directly connected to their main business to have a chance to compete. What logistic functions can make a company without own production more efficient?

Theories that are used in this report are about logistic functions that can give positive effects to the company, and that are not directly connected to production. One theory deals with complications such as recourse shortage that makes the business dependent to the supplier. That is an organization theory.

The authors have interviewed the employees at the two companies asking questions about how their perspective of their organization is working compared to the theories. From the answers the authors were able to see differences and resemblances between the two companies and make some conclusions based on the theories.

The two companies have different customers and sell very different types of products. Telia are a phone operator that sells mobile phones, home telephones and internet connections, along with contracts and services connected to the products. Orion Diagnostica is selling test equipment to diagnose a patient's condition. They are selling mostly to hospitals and local doctors. Not for private use.

Förord

Uppsatsarbetet har fungerat bra. Kontakten med företagen har fungerat väl och har gett författarna den information som behövdes inför uppsatsskrivandet.Handledningen har guidat författarna genom rapportskrivandet och opponentgruppen har belyst de saker som kan förbättras, ändras och det som varit bra med uppsatsen.

Författarna vill tacka:

Telia butik, Skärholmen

Adam Kruse	mobilansvarig, säljare, lager
Ninos Shaine	lageransvarig, säljare, företag

Orion Diagnostica AB

Inger Edman	avtal- och kundserviceansvarig
Björn Köhler	lageransvarig

Samt tack till vår handledare Eron Oxing på Södertörns Högskola

Södertörns högskola
2007-03-29

Linda Edman

Josefine Hjort

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problem	7
1.2.1 Problembakgrund	7
1.2.2 Problemdiskussion	8
1.2.3 Problemformulering	8
1.3 Frågeställning	8
1.4 Syfte	8
2. Metod	9
2.1 Litteraturstudie	9
2.2 Fallstudier	9
2.3 Kvalitativ ansats	9
2.4 Urval	10
2.5 Intervju	10
2.5.1 Semistrukturerad intervju	10
2.6 Metodkritik	10
2.6.1 Validitet	10
2.6.2 Reliabilitet	11
3. Teori	12
3.1 Supply Chain Management	12
3.2 Materials Requirements Planning (MRP)	12
3.3 Bullwhip-effekten	13
3.4 Leveransservice	13
3.5 Logistikkvalitet	14
3.6 Mervärde	14
3.7 Teorin om resursberoende	15
3.8 Leverantörsförbindelser	16
3.9 Färdigvarulager	16
3.10 Teoretisk referensram	17
4. Empiri	19
4.1 Företagsbeskrivning	19
4.2 Orion Diagnostica AB	19
4.2.1 Leverantörs- och kundrelationer	19
4.2.2 Lager och orderrutiner	20
4.2.3 Feedback.....	21
4.3 Telias butik i Skärholmen	22
4.3.1 Leverantörs- och kundrelationer	22
4.3.2 Lager och orderrutiner	23
4.3.3 Feedback.....	24

5. Analys.....	25
6. Resultat	30
7. Slutsats	31
8. Diskussion.....	33
9. Kritisk Granskning.....	34
9.1 Validitet.....	34
9.2 Reliabilitet.....	34
9.3 Framtida forskning.....	34
10. Referenser.....	35
11. Bilagor	36
11.1 Intervjufrågor	36

Figurförteckning

Figur 1 Relationerna mellan försörjning, produktion, distribution och logistik	12
Figur 2: En tillämpning av teorin om resursberoende	15
Figur 3 : Närhet och stabilitet i leverantörsrelationer	16
Figur 4: Kapitalbindning.....	17

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Med en ökad internationalisering och en global marknad med ökad konkurrens till följd har tvingat företag att bli mer effektiva för att överleva. Produktionen har förflyttats utanför den inhemska marknaden. Många väljer att producera där det är billigast, vilket kan leda till att delar till samma produkt tillverkas på olika kontinenter. Företag väljer att inrikta sig mer mot sin kärnverksamhet och nya företag tillkommer som mellanled utan egen produktion. (Storhagen 2003, s. 26)

Alla företag blir utsatta för hårdare konkurrens i och med globaliseringen. För att kunna hävda sig internationellt måste produktionen effektiviseras, samtidigt som den ska vara lönsam. Företagen behöver också kunna skapa mervärde, för att kunna behålla lojaliteten hos kunderna samt även vinna nya. Även logistiken måste effektiviseras, då avstånden mellan producent och slutkund ökar. Distributionen har fått en viktigare roll i försörjningskedjan. (Storhagen 2003, s. 23)

Det globaliseringen och konkurrensläget har medfört är effektivare synsätt på lager, distribution och produktion. En stor trend visar på att allt fler företag väljer att minska eller helt ta bort sina lager. Det ger en lägre kapitalbindning som ger andra investeringsmöjligheter och bättre alternativkostnad då det finns möjlighet till att få bättre avkastning på kapitalet. (Lumsden 1998, s. 249)

Trenden mot mindre lager ger lägre kapitalbindning men bidrar även till frekventare inköp och mindre volymer. Det påverkar i sin tur att transporterna ökar. För de flesta företag är merkostnaden för ökade transporter lägre, än förtjänsten för minskad kapitalbindning i reducerade lager. Det är ekonomiskt försvarbart så länge transportkostnaderna är så pass låga att ha frekventare leveranser med lägre volymer, dock inte ur miljöhänsyn. Med mindre lager krävs en väl fungerande leverantörsrelation som kan säkerställa att leveranserna av varorna sker i tid. (Lumsden 1998, s. 250)

Frågan företag måste ställa sig är hur avvägningen ska vara mellan låg kapitalbindning och hög leveransservice. Hur låga lagervärden går att ha utan att kunderna uppfattar det som sämre service.

1.2 Problem

1.2.1 Problembakgrund

En mer konkurrensutsatt marknad med tidigare liten fokusering på logistik och vilka effektivitetsvinster det kan medföra, har gett incitament till en rad aktiviteter. Effektivisering av lager, strävan mot lägre kapitalbindning och säkrare leverantörsrelationer genomförs för att behålla marknadsandelar, på en mer globaliserad marknad. Det intressanta är flödets effektivitet och inte företagens enskilda ansatser. Flödet blir aldrig starkare, än dess svagaste länk.

Att ta marknadsandelar med hjälp av goda produkttegenskaper och tjänster blir allt svårare. Företagen måste fokusera på att ge kunden mervärde. Förbättrad värdeökning för kunden kan

komma från kundservice, marknadsföring och kvaliteten på produkterna eller tjänsterna. Tidigare var kvalitet ett begrepp som knöts till produktkvaliteten. Idag har ordet en långt mer omfattande betydelse, detta gäller i hög grad även för service och tjänster. (Bjørnland, Persson & Virum red. 2003, ss. 56-57).

1.2.2 Problemdiskussion

Vad måste då företag göra för att inte komma efter sina konkurrenter, bortsett från förbättringar inom produktutveckling, differentiering och kostnadsreducering? Ett nytt fokus på logistikfunktioner har påverkat företag i allmänhet oavsett bransch.

Skiljer sig logistikansatserna mellan företag som agerar som mellanled utan egen produktion då de agerar i olika branscher? Vilka logistiska teorier kan företag använda sig av som skapar effektivitet? Hur sker ett bra samarbete med leverantörer? Är det via prispress för att minska kostnaderna eller nära samarbete som skapar ett beroende?

1.2.3 Problemformulering

Vilka ansatser vad gällande logistik jobbar företag med som inte har en egen produktion? Vad skapar effektivitet längs försörjningskedjan och vad skiljer de två företagen åt då de befinner sig i olika branscher.

1.3 Frågeställning

- Hur ser relationen till leverantörerna ut? Vad bidrar den valda ansatsen till för fördelar mot konkurrenter?
- Vad görs för att effektivisera flödet genom försörjningskedjan?
- Vilka problem kan uppstå i tidigare led som företag utan egen produktion inte kan påverka?
- Hur sker kontakten mot tidigare led? Används gemensamma system?
- Finns det ett uppbyggt intranät med koppling till leverantörer för uppdatering av information angående försörjning av produkter samt vid eventuella störningar?
- Skiljer sig företagen åt gällande logistik, då de verkar i olika branscher?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera vilka logistiska funktioner, kopplade till lager som kan skapa effektivitet i företag som agerar som mellanled i försörjningskedjan, utan egen produktion. De undersökta företagen är Orion Diagnostica AB och Telia butiken i Skärholmen. Vad är lika och vad skiljer sig mellan företag som verkar inom olika branscher när det gäller effektivitet?

2. Metod

2.1 Litteraturstudie

Böcker ska som i alla andra sammanhang inom forskning, bedömas utifrån de innehållsmässiga kvalitéerna vad gäller information och idéer. Böcker bör granskas individuellt och därefter bör dess trovärdighet bedömas. (Denscombe 2000, s. 188)

Teoriavsnittet i uppsatsen är hämtat från facklitteratur inom områdena logistik och organisation. Litteraturen anses tillförlitlig då den är publicerad av välkända författare inom logistik, organisation och utgivna på tillförlitliga förlag. Författarna tycker att de har funnit tillfredställande information om de teorier som tagits upp i uppsatsen. Facklitteraturen innehåller den kunskap som uppsatsens teoriavsnitt bygger på.

2.2 Fallstudier

En fallstudie innebär ett brett tillvägagångssätt för en undersökning och det finns ett flertal motiv till att anamma denna metod:

- Den sätter sökarkluset på en eller ett fåtal undersökningsenheter. Logiken bakom att koncentrera sig på ett fåtal fall är att skaffa sig insikter som inte kommit fram i andra undersökningsmetoder, då många enheter undersöks. Målsättningen är att belysa det generella genom att titta på det enskilda.
- Den gör det möjligt att studera ett objekt mer på djupet och upptäcka saker som annars inte skulle ha kommit fram i en mer ytlig undersökning.
- Den ger ett fokus på hur olika saker är sammanlänkade med varandra, till exempel sociala relationer och processer. Fallstudien kan hjälpa till att reda ut komplexiteten i en given situation.
- Den skapar ingen konstlad miljö i forskningssyfte utan "fallet" som undersöks är vanligtvis något som existerar.

(Denscombe 2000, ss. 41-42)

Författarna har valt att göra två fallstudier, där två företag har undersökts. Motivet till detta är bland annat att undersökningssättet passar en småskalig undersökning som denna.

2.3 Kvalitativ ansats

En kvalitativ dataanalys är ett samspel mellan induktiv och deduktiv ansats. Teorier, hypoteser och forskarens tidigare erfarenheter är en viktig utgångspunkt för dataanalysen. Samtidigt måste teoretiska perspektiv och tolkningar vidareutvecklas och ändras utifrån den data som används. Analysen måste således vara både teoretiskt uppbyggd och empiriskt grundad. (Johannessen & Tufte 2003, s. 108)

Författarna har använt en deduktiv ansats vilket innebär att författarna utgår ifrån befintliga teorier och applicerar detta på ett verkligt fenomen. Denna ansats har använts då intervjufrågorna har utgått ifrån teorierna för att sedan grunda empirin på. Då syftet för uppsatsen är att analysera logistikeffektivitet är ansatsen utifrån teorierna. Därför passar inte en induktiv metod där empirin skapar generaliseringar och teorier. (Johannessen & Tufte 2003, s. 35)

Vid en kvalitativ dataanalys är det i regel data i textform som är utgångsmaterialet. I detta arbete är det anteckningar från två intervjuer som är till grund för empirin och som sedan analyserats. Detta har skett genom en analys av meningsinnehåll, det vill säga analysen är koncentrerad på innehållet i datamaterialet inhämtad från intervjuerna. Författarna har inte använt en kvalitativ ansats då uppsatsen går på djupet och följdfrågor är då nödvändigt, vilket en kvantitativ ansats inte kan bidra med. (Johannessen & Tufte 2003, s. 109)

2.4 Urval

Författarna har valt att analysera logistikeffektivitet hos två företag utan egen produktion. dessutom befinner sig i två olika branscher. Studieobjekten är Orion Diagnostica AB och Telias butik i Skärholmen. Två personer har intervjuats på varje företag vars arbetsuppgifter är inriktade mot lager och order samt är involverade i logistikflödet inom företaget. Intervjuobjekten är valda från ett bekvämlighetsurval och är ej slumpmässigt valda. Motiv till urvalsmetod är att författarna har haft tidigare kontakt med företagen, och kan därigenom få tillgång till den data som behövs för uppsatsen. Ett slumpmässigt urval var inte aktuellt då det räckte att göra fallstudie på två företag.

2.5 Intervju

Val av karaktär på datainsamlingen är beroende av de resurser som finns tillgängliga. Dessa resurser är nästintill alltid begränsade, därmed måste en del val göras för hur dessa resurser ska användas på bästa sätt. Dessa resurser, framförallt tid och pengar gör intervjuer till ett lockande alternativ, som inte kräver så stora insatser. När valet att en intervju ska ske innebär det dessutom att undersökningen tjänar på en mer djupgående materialinsamling med ett färre tal informanter. (Denscombe 2000, s.132)

2.5.1 Semistrukturerad intervju

Författarna har använt sig av en semistrukturerad intervjumetod vid insamling av data till denna uppsats. Med detta menas att intervjuaren har en färdig lista med frågor som skall besvaras. Det är dock en flexibel intervjuform då ordningsföljden på frågorna och att låta den intervjuade utveckla sina svar och tala utförligt om ämnet. Svaren är öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter. (Denscombe 2000, s.135)

De intervjuade i denna uppsats har i förväg fått ta del av de frågor som skulle ställas under intervjun, för att kunna ta reda på fakta eller skicka vidare frågan till någon som kan svara på den. Författarna har intervjuat två säljare som är lageransvarig och mobilansvarig på Telia butiken i Skärholmen. Vid intervjun på Orion Diagnostica har en anställd från kundtjänst och ansvarig för avtalsfrågor, samt lageransvarig deltagit.

2.6 Metodkritik

2.6.1 Validitet

Med validitet menas datas relevans. Då data inte är verkligheten utan representationer utav den är det relevant att fråga hur bra den data som insamlats representerar fenomenet? (Johannessen & Tufte 2003, s.47)

Validiteten anser författarna kan bli relativt hög då datan insamlas via intervjuer på företagen. Frågorna till intervjun skickas i förväg till företagen för att de tillfrågade ska kunna svara på de aktuella frågorna.

2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet påvisar hur pass tillförlitligt den data som använts är. Vilken data har använts, insamlingssättet och hur den bearbetats, ger skäl till hur hög reliabilitet uppsatsen får. (Johannessen & Tufte 2003, s.28)

Reliabiliteten anser författarna bli låg då urvalet ej är av slumpmässig natur.

3. Teori

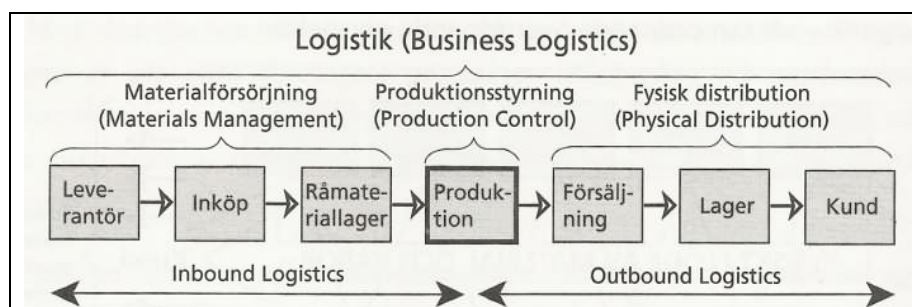
Författarna har valt logistikrelaterade teorier som tillsammans belyser hela försörjningskedjan. Samt teorier som berör organisation. Vissa teorier har ett helhetsperspektiv, medan andra går ner på djupet inom sitt område.

3.1 Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) introducerades under 1980-talet men fick sitt stora genombrott inom logistik under 1990-talet. Synsättet innebär ökad fokusering på hela materialflödet istället för att se varje del för sig. (Vollmann et al 1997, s. 5)

SCM fungerar både som verktyg och filosofi för att uppnå en resurssnål värdekedja. Målet är att skapa större förståelse i sin närliggande omgivning med ökad kommunikation. (Storhagen 2003, s. 42)

Supply Chain Management (SCM) betyder att flera företag tillsammans bildar ”flödesunioner” eller ”flödeskedjor”. Dessa unioner samverkar med varandra och konkurrerar med andra flödesunioner. För att sedan utnyttja logistikens potentialer, så bör företag ställa sig frågan, vad som egentligen adderar värde och vad som inte adderar värde för slutkunden. SCM betonar att skapa goda relationer med sin omgivning och det leder i slutändan till bättre lönsamhet för alla medverkande längs kedjan. (Storhagen 2003, s. 42)



Figur 1 Relationerna mellan försörjning, produktion, distribution och logistik (Storhagen 2003, s. 46)

SCM representeras av ”Inbound och Outbound logistics”. Inbound logistics betecknar de fysiska flödena hela vägen in till den egna verksamheten medan Outbound betecknar flödena ut från företaget. (Storhagen 2003, s. 46)

3.2 Materials Requirements Planning (MRP)

Den närmaste översättningen till svenska är materialbehovsplanering. MRP kan enkelt sägas vara ett beslutsstöd för att bestämma hur mycket som bör köpas in och när. MRP ska svara på frågorna om ”hur mycket och när”? Syftet med MRP är att skapa bättre leveransservice, bättre leveransförmåga, snabbare reaktionsförmåga på efterfrågesvängningar och lägre kapitalbindning, för att nämna några exempel. (Storhagen 2003, s. 110)

MRP är alltså ett stöd framför allt för den taktisk-operativa planeringen och styrningen. Syftet är att styra inköp och försäljningen av material samt tillverkningen av produkter med

utgångspunkten att rätt mängd produkter ska finnas på rätt plats i rätt kvalitet vid rätt tidpunkt till lägsta möjliga totala kostnad. (Storhagen 2003, s. 110)

Materialbehovsplanering är en metod för materialplanering som principiellt bygger på uträkningar om när tidpunkten för inleveranser ska ske. Detta görs med hjälp av beräkningar om när i tiden nettobehov av material uppstår, dvs. när beräknad lagertillgång blir negativ. För att gardera sig mot osäkerhet i sina behov och tillgångar kan användandet av säkerhetslager eller säkerhetstid vara till hjälp. (Mattsson & Jonsson 2003, ss.257-258)

För att MRP ska ge någon utdelning bör åtminstone dessa krav vara uppfyllda:

- Hög tillförlitlighet i produktionsplanerna, vilket i sin tur rimligen borde kräva säkra och stabila försäljningsprognoser.
- Regelbunden och omfattande kommunikation mellan alla berörda funktioner i företaget.
- Hög tillförlitlighet i ledtiderna från leverantörerna.

Förutom dessa förutsättningar krävs för en framgångsrik implementering av MRP att störningar och osäkerhetsfaktorer hos bland annat materialflödet, marknaden och kunderna är begränsade. (Storhagen 2003, ss. 111-112)

3.3 Bullwhip-effekten

Bullwhip-effekten (pisksnärts-effekten) handlar om de effekter som uppstår i handels och informationskedjan inom ett företag och dess närliggande omgivning. Bullwhip-effekten är de konsekvenser som uppstår i en försörjningskedja på grund av förvrängning av efterfrågeinformation mellan olika aktörer. Om kundernas efterfrågan ändras lite kan det ge stora förändringar längre bak i kedjan. Vid dålig information om till exempel kampanjer kan det ge indikationer till producenterna om en ökad efterfrågan. När den egentligen är en tillfällig försäljningsökning på grund av marknadsföring som kan medföra en nedgång av försäljningen efter kampanjen då kunder kan ha köpt för att bunkra. (Cassersjö, Johansson & Rydén 2003, s. 14)

Det kan stimuleras via lokala kampanjer, via tv-program och liknande. Till exempel så frågar matbutiker vilket recept och vilka ingredienser som ska användas i middagstips på morgonprogram. Det medför att många människor efterfrågar kanske ganska ovanliga varor i livsmedelsbutikerna som de då är beredda på i förväg. (Cassersjö, Johansson & Rydén 2003, s. 14)

Målet för alla företag är att minimera denna förvrängning så gott det går. Ett mycket enkelt sätt är att samtliga aktörer har tillgång till efterfrågeinformationen i realtid och då förminskas, den verkliga förbrukningen genom hela försörjningskedjan. (Cassersjö, Johansson & Rydén 2003, s. 14)

3.4 Leveransservice

Det blir allt svårare att ta marknadsandelar med hjälp av goda produktensskaper och tjänster. Företagen måste fokusera på att ge kunden mervärde. Förbättrad värdeökning för kunden kan

komma från kundservice, marknadsföring, kvaliteten på produkterna eller tjänsterna. Kundservice kan delas in i flera huvudkomponenter, en av dessa är leveransservice. Detta är ett övergripande begrepp som handlar om ett företags prestation mot kund. Det räcker inte enbart konstatera att ett företag har hög, bra eller god leveransservice. Företaget måste specificera sig mer. Bra leveransservice kan vara att leverera snabbt och alltid hålla vad som lovats. (Bjørnland, Persson & Virum red. 2003, s. 56)

På längre sikt kan bra leveransservice påverka intäkterna. Teoretiskt kan det förklaras med S-formad responskurva. Är leveransservicen sämre än konkurrenternas spelar en liten förbättring ingen roll för intäkterna för företaget är fortfarande sämst. Samma förhållande gäller för den som har bäst leveransservice. Då är det onödigt att inverstera i bättre service för de kan ändå inte förbättra intäkterna. I ett mellanläge så kan en liten förändring göra stor förändring av intäkterna. Inget företag försöker i praktiken ta fram sin kurva för närmare analys. Det är dock viktigt att vara medveten om de resonemang som ligger bakom kurvan (Lumsden 1998, ss. 226-227).

3.5 Logistikkvalitet

Tidigare var kvalitet ett begrepp som knöts till produktkvaliteten. Idag har ordet en långt mer omfattande betydelse, detta gäller i hög grad även för service och tjänster. Kvalitetsexperten Philip Crosby har sagt följande om kvalitet:

1. Kvalitet är överenskommelse med förutbestämda krav, varken bra eller dåligt.
2. Kvalitet uppnås genom att förhindra - inte genom värdering och bortsortering
3. Den operativa standarden för kvalitet är noll fel, inte acceptabla kvalitetsnivåer
4. Kvalitet mäts genom kostnaderna som uppstår då kraven inte blir uppfyllda

Kvalitetskontrollen är uppskattad till att vara 20-25 % av omsättningen i typiska produktionsföretag och upp till 40 % av driftkostnaden i serviceföretag. Kvalitetskostnaden kan delas upp i två grupper. Den ena, är kostnaden som är knuten till åtgärder för att fel och defekter inte skall uppstå. Kostnaderna knyts till processen som framställer varor och tjänster, och de används för att förbättra denna. (Bjørnland, Persson & Virum red. 2003, s. 56).

Den andra gruppen gäller åtgärder som företaget använder för att reducera skadeverkningar då fel har uppstått. Kvalitet innebär att göra jobbet rätt från första gången. Om detta ska kunna uppfyllas så måste företaget ha förstått kundernas krav och förväntningar på leveransservicen, samt ha en strategi som gör det möjligt att uppfylla dessa (Bjørnland, Persson & Virum red. 2003, s. 57).

3.6 Mervärde

Ska ett företag lyckas med att öka värdet för kunden, behövs en nära kommunikation. Ofta är det stora olikheter i baskrav mellan olika kundgrupper, det är inte heller säkert att en högre prestation uppfattas som högre servicekvalitet. Det är viktigt att kunna urskilja de viktigaste serviceelementen, dvs. de element som är viktigast för kundens uppfattning om företagets prestation.

För att veta om kundernas krav är uppfylla är det lättast att fråga kunderna direkt. Det borde finnas fasta rutiner hos varje företag för hur detta ska gå till, så att förändringar över tiden i

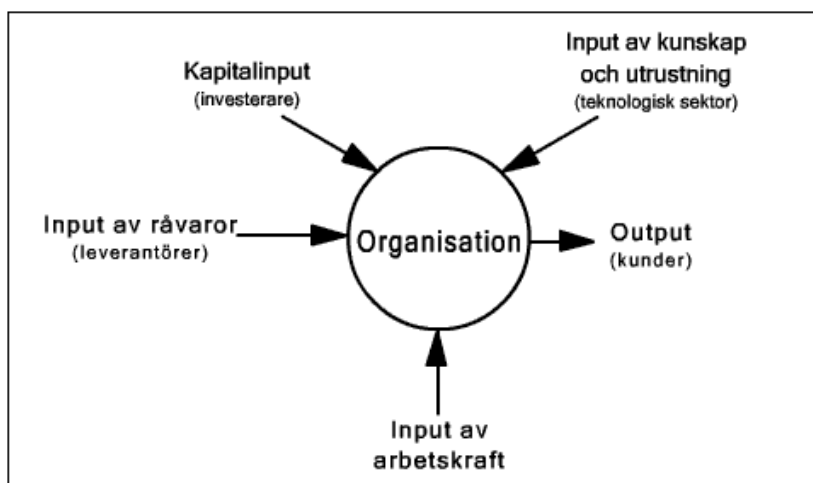
olika marknadssegment fångas in. Det går att observera stora skillnader mellan den verkliga servicegraden och det intryck som kunderna har av den. Det finns ofta stora skillnader mellan verkliga serviceprestationer och det intryck som kunden får av prestationerna. En generell erfarenhet är att kunderna kommer ihåg katastroferna bäst och längst, vilket gör att en dålig leveransservice under en period kommer att förfölja företaget i många år framåt (Bjørnland, Persson & Virum red. 2003, ss. 62-64).

3.7 Teorin om resursberoende

Denna teori vill påvisa det faktum att omgivningens krafter påverkar och begränsar organisationens verksamhet utifrån organisationens perspektiv. Teorin om resursberoende är baserad på antagandet att organisationer kontrolleras av sin omgivning, men även att organisationer kan lära sig att behärska de krafter som omgivningen utgör.

Grundläggande antaganden är att en analys av interorganisatoriska relationer i organisationens nätverk. Kan hjälpa den att inse och få grepp om de makt- och beroende relationer som råder mellan en organisation och dess nätverksaktörer. En analys kan sedan ge kunskap åt organisationen att förutse källor till påverkan och/eller beroende och därmed i tid arbeta fram ett motberoende.

En organisations sårbarhet i förhållande till sin omgivning är till följd av dess behov av resurser ex råvaror, arbetskraft, kapital och teknologi. Dessa resurser kontrolleras av omgivningen. Vilket ger omgivningen makt att ställa krav på organisationen. Dock, menar teorin om resursberoende att det är inte enbart ett enkelriktat beroende, utan en komplex uppsättning beroendeförhållanden mellan parterna i det interorganisatoriska nätverket.



Figur 2: En tillämpning av teorin om resursberoende
(Duncan 1972 se Hatch 2002, s.103)

Analysera ett företags resursberoende kan vara nästintill omöjligt då det i praktiken inte går att förutspå varje tänkbart drag en konkurrent eller myndighet kan tänkas göra. Dock, en lösning är att gruppera resurser efter hur kritiska eller knappa de är. Kritiska resurser är sådant företaget inte kan klara sig utan i sin verksamhet. Knappa resurser är en bedömning utifrån omgivningen, dvs. hur mycket det finns av en resurs. Exempel på knappa resurser är guld och olja. (Hatch 2002, s. 102)

3.8 Leverantörsförbindelser

En tidigare utpräglad uppfattning är att effektivitet i inköp uppnås genom att välja rätt leverantör. Denna syn har komplimenterats mot att effektivitet i inköp uppnås genom att arbeta på "rätt" sätt med sina befintliga leverantörer. En fördjupad relation med sina leverantörer, så kallat partnerskap, är en mycket viktig inköpsstrategisk fråga som kan ge många fördelar. Dock behöver inte alla relationer vara av det fördjupade slaget utan det bör variera efter hur viktig leverantören är för ett företag. I vissa fall kommer de kostnader som uppstår inte att vägas upp mot de intäkter som partnerskapet inbringar, därmed blir inte relationen ekonomiskt lönsam.

Köpande företag bör undvika ett beteende som skapar beroende till enskilda leverantörer. Negativa aspekter har förknippats med ett allt för nära samarbete, t.ex. begränsad handlingsfrihet. Detta synsätt medför att det köpande företaget undviker att etablera allt för "djupa" relationer med sina leverantörer. Detta leder i sin tur till att företag måste anpassa sina behov till standardiserade varor och tjänster. Fördelen med detta är att det köpande företaget kan spela ut leverantörer mot varandra via pris.

Det har tidigare nämnts att detta synsätt övergetts mer och mer då företag börjat inse att det går att öka sin effektivitet genom anpassning till enskilda leverantörer. Exempelvis genom avancerade leveranssystem, gemensamma investeringar eller tekniskt utvecklingssamarbete. Företag skapar därmed ett medvetet beroende därför att det är det enda sättet att åstadkomma bättre effektivitet.

	Låg	Närhet	Hög
Hög	Enkla förbindelser. Stabilitet ger möjlighet till rutinisering. Låg närhet ger handlingsfrihet att byta motpart.	Komplexa förbindelser. Effektivisering av förbindelsen sker genom anpassningar som binder samman aktörerna.	
Stabilitet	Effektivitet genom en prispressarstrategi skulle förhindras av stabilitet och närhet.	Ingen sannolik kombination. Hög närhet kräver, och leder till, hög stabilitet.	
Låg			

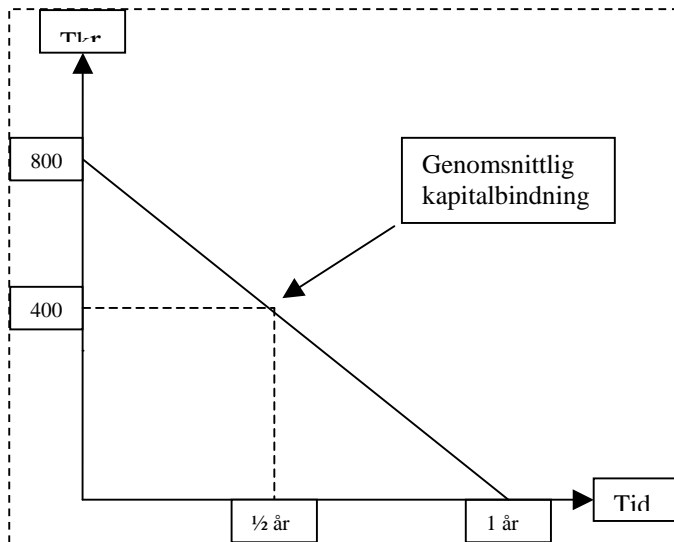
Figur 3: Närhet och stabilitet i leverantörsrelationer
(Gadde & Håkansson 1998, s. 58)

Två dimensioner av en leverantörsförbindelse finns att urskilja som är väsentliga instrument för en analys av en leverantörsrelation. Dessa dimensioner är graden av närhet och graden av stabilitet. (Gadde & Håkansson 1998, s. 58)

3.9 Färdigvarulager

Den viktigaste uppgiften med ett färdigvarulager är att fånga upp svängningar mellan tillgång och efterfrågan för olika produkter. Genom att begränsa lagringen längs hela material- och produktflödet från ursprung till slutkonsument är ett logistiskt mål, lagersparsamhet. I alla diskussioner om materialstyrning finns det en grundläggande utgångspunkt vilket är kapitalbindningen i lager. Kapitalbindningen och därmed lagret ska hållas på genomsnittlig så låg nivå som möjligt för att få bättre avkastning på kapitalet. Vilket medför att lagret bör ha en hög omsättningshastighet. (Storhagen 2003, ss. 119-123)

För att kunna upprätthålla låg kapitalbindning måste andra funktioner fungera: produktionsstörningar, upprätthålla en viss leveransservicenivå, effektivt utnyttja hanterings- och transportutrustning. Företagets totala kapitalomsättningshastighet uttrycks som omsättningen dividerad med det totalt sysselsatta kapitalet. Kapitalets omsättningshastighet är beroende av hur kapitalet har använts inom företaget. Vid kapital bundet i lager är det genomsnittligt kapital som är intressant. (Storhagen 2003, ss. 119-123)



Figur 4: Kapitalbindning
(Storhagen 2003, s. 122)

Vid lagerpunkten 0 fylls lagret på till ett anskaffningsvärde av 800 tkr. Lagret förbrukas successivt under ett år. Den genomsnittliga kapitalbindningen blir 400 tkr per år och genomsnittliga lagringstiden för produkten är 1/2 år. (Storhagen 2003, ss. 119-123)

3.10 Teoretisk referensram

Beroende variabel: logistikeffektivisering

Oberoende variabler: kapitalbindning, orderläggning, säkerhetslager, leveransservice

De valda teorierna belyser den logistiska effektivitet som kan skapas fristående från produktion. Teorierna är fokuserade runt flödesorientering, struktur och organisation för att kunna beskriva logistikeffektivitet. Uppsatsen har undersökt effektivisering ur ett logistiskt perspektiv, det är därmed den beroende variabeln. Det som bidrar till effektivisering är flera faktorer, de oberoende variablerna. Författarna ska undersöka i vilken utsträckning Supply Chain Management teorin påverkar effektiviseringen, och om den kan användas av de företag som är med i studien. Det gemensamma för företagen är att de är mellanled utan egen produktion men de är verksamma inom olika branscher.

Material Requirements Planning (MRP) är en teori som behandlar när i tiden företaget bör lägga en order för att hålla nere lagernivån och kapitalbindningen. Det bidrar även till högre leveransservice och det blir lättare att parera svängningar i efterfrågan. Kan MRP ge de

effekter som önskas av de undersökta företagen i deras position som mellanled mellan produktion och slutkund.

Vid brist på information kan ge stora svängningar i efterfrågan som ökar längre bak i försörjningskedjan. Den här teorin benämns Bullwhip-effekten som visar hur bilden av efterfrågan kan skifta kraftigt mellan kund och företagen som producerar. Förbättrade leverantörsrelationer kan vara ett steg till att motverka Bullwhip-effekten. Senarelagda order kan motsvara den verkliga efterfrågan bättre och motverka stora svängningar. Hur ser efterfrågan ut i företagen samt deras relationer till underleverantörerna?

Teorierna om leveransservice och mervärde handlar om att uppfylla kundens förväntningar och göra dem lojala mot företaget. Kunden ska känna sig nöjd genom hela köpeprocessen. Logistikkvalitet innebär att göra jobbet rätt från första gången. För att uppfylla detta måste företaget ha förstått kundernas krav och förväntningar på leveransservicen och ha en strategi som gör det möjligt att uppfylla dessa. Vad gör företagen för att skapa mervärde åt kunden, genom exempelvis kundservice, support, produktkvalité och marknadsföring.

Vissa leverantörer kan vara avgörande för försörjningen av en resurs till ett företag. Detta skapar ett beroendeförhållande som gör att företaget måste lära sig att behärska de krafter som omgivningen utgör. Trots detta går företag mot närmare relationer med sina leverantörer då samarbete skapar en win-win situation och inte ett beroendeförhållande där en är i underläge. Hur ser relationerna ut med företagens leverantörer? Är det ett beroendeförhållande eller samarbete?

Att begränsa lagringen längs hela material- och produktflödet från ursprung till slutkonsument är ett logistiskt mål, lagersparsamhet. I alla diskussioner om materialstyrning finns det en grundläggande utgångspunkt vilket är kapitalbindningen i lager, att den ska hållas på en så genomsnittlig låg nivå som möjligt.

4. Empiri

Empirin är hämtad utifrån intervjuer på Orion Diagnostica AB och Telias butik i Skärholmen. Två anställda på varje företag med anknytning till logistiska funktioner inom lagerverksamheten har blivit intervjuade.

4.1 Företagsbeskrivning

Empirin till uppsatsen är hämtad från intervjuer från två företag, Orion Diagnostica AB och Telias butik i Skärholmen.

Orion Diagnostica AB säljer diagnostikprodukter till den svenska hälso- och sjukvården. Företaget är ett helägt dotterbolag till finska Orion Diagnostica. Orion Diagnostica är den in vitro diagnostiska grenen av Orion Group, Finlands ledande hälso- och sjukvårdskoncern. Förutom försäljning av koncernens egentillverkade produkter är de agenter åt ett flertal världsledande företag i branschen.

Företaget har funnits som eget bolag sedan 1975 och är beläget i Trosa, som ligger cirka 3 mil söder om Södertälje.

Telias butik i Skärholmen ingår i TeliaSonera Sverige AB. Det säljs både tjänster och produkter i butiken inom tre områden: fast telefoni, bredband och mobilt. Kunderna består av företag och privatkunder. Butiken erbjuder bland annat nytecknande av telefon- och mobilabonnemang, flytt av telefonabonnemang, viss service av telefoner, försäljning av mobiltelefoner och mobila tillbehör. Kunder kan i butiken beställa bredband och köpa accessprodukter som router och trådlösa nätverkskort. Till många av produkterna som säljs i butiken ingår tidsbestämd garanti. Kunderna kan inom den tiden få varan reparerad om det är ett fabrikationsfel av en verkstad som Telia har avtal med.

4.2 Orion Diagnostica AB

4.2.1 Leverantörs- och kundrelationer¹

Orion Diagnostica AB är ett företag som säljer diagnostiska tester för att ställa en diagnos åt en patient. Testerna är avsedda för professionellt bruk. Företagets kunder är framförallt landstingen, företagshälsovården, vårdcentraler och hygien- och livsmedelsindustrin. Orion Diagnostica säljer enbart sina produkter inom Sverige. Företagets största leverantör är moderbolaget i Finland, som står för över halva inköpskostnaderna.

Företaget fungerar även som agentur till ett flertal företag, dessa leverantörer är bland annat Medix, Unipath, Inverness, Meridian, Cholestech och 3M. Avtal med dessa leverantörer skrivs av moderbolaget men gäller för alla systerbolag i hela norden. Orion Diagnostica i Sverige och övriga systerbolag i norden tecknar därmed inga egna avtal med dessa företag. Kontakter med nya leverantörer sker också via moderbolaget i Finland.

Skapa goda relationer med sina leverantörer/agenturer tecknar företagen avtal mellan varandra. Avtalen sträcker sig ofta mellan 2-4 år och när det är dags för en ny avtalsperiod är

¹ Inger Edman, avtals- och kundserviceansvarig, Orion Diagnostica AB, 20061012

det oftast bara priset som omförhandlas. Orion Diagnostica försöker inte spela ut leverantörer mot varandra med hjälp av prispress utan de är avtalsstroga mot sina leverantörer. Dock försöker företaget få sina leverantörer att förstå att det inte kommer att gå att sälja produkten i Sverige till ett visst prisläge. Till exempel då en konkurrent säljer en likvärdig produkt för ett pris som ligger på samma nivå som Orions inköpspris.

För företag i diagnostikbranschen är det viktigt att få in sina produkter i Lanstingens sortiment eftersom då har företaget garanterat sig om att få sälja sin produkt i ett visst antal år. Landstingen gör stora inköp. För produkter som det finns ett flertal liknande av ute på marknaden blir priset det viktigaste konkurrensmedlet.

Att skapa goda relationer med sina kunder är säljarnas uppdrag. Det finns även vissa ”VIP-personer” som har inflytande vid val av vilken produkt ett landsting skall köpa in, dessa personer försöker säljarna ha en så god kontakt med som möjligt. Dock sker ingen särbehandling vid order, utan alla kunders orders behandlas i den ordning de kommer in, inte efter hur viktig en kund är.

Orion Diagnostica tycker att de har olika bra kontakt med sina leverantörer. Kvalitén på produktsupporten varierar också mellan de olika leverantörerna, vissa tar frågor från Orion Diagnostica på allvar medan andra ignorerar att svara. Den vanligaste kontaktformen företagen emellan sker via e-post och telefonkontakt. Det inte allt för vanligt att leverantörerna kommer och besöker företaget, annars träffar mest cheferna varandra. Information om leveransstatus, exempelvis restnoterade produkter, orderbekräftelse och förändringar i produktionen tycker Orion Diagnostica att leverantörerna är bra på att informera om. Inom företaget är det uppdelat att olika personer är ansvariga för en produkt eller produktgrupp och har ansvar för beställning och frågor om denna produkt eller produktgrupp.

4.2.2 Lager och orderrutiner

Förändringar i efterfrågemönstret är ovanligt för Orion Diagnostica, de menar att de inte har några märkbara försäljningstoppar eller dalar och därmed skapas inga stora förändringar i efterfrågemönstret längs försörjningskedjan. Skulle det bli en kris och en produkt skulle ta slut, kan systerbolagen runt om i nordn hjälpa varandra med de flesta produkter. Det förekommer inga problem av leveranser av produkter från moderbolaget, men för en del av agenturprodukterna har det varit problem med att få hem varorna friktionsfritt.²

Produktbehovet från leverantörerna kan variera. Det görs en månadsvis kontroll över vad som behövs och utifrån det läggs en beställning. Företaget försöker att beställa så få gånger som möjligt från de olika leverantörerna eftersom det är Orion Diagnostica som står för frakten från leverantörerna. Från moderbolaget görs, förutom en månadsleverans som kommer med lastbil från Finland, en mindre veckobeställning som kommer med flyg. Vid veckobeställningen tas produkter med kort ”bäst före” datum hem för direkt leverans till kund. Veckobeställningen görs på onsdagen och den är framme hos Orion Diagnostica måndagen veckan efter.²

Även om många av beställningarna sker på erfarenhet av den person som sammanställer ordern kan de i vissa lägen använda sig av statistik om försäljningen från tidigare perioder för

² Björn Köhler, lageransvarig, Orion Diagnostica AB, 20061012

respektive leverantör. Beställningar till moderbolaget grundar sig även på den ”forecast” för tre månader framåt i tiden som företaget har informerat dem om, som beskriver hur mycket Orion Diagnostica tros köpa.²

Orion Diagnostica har inget förutbestämt säkerhetslager för sina produkter. Ofta finns det ungefär en månadsförsäljning i lager som säkerhet för varje produkt. Företaget har inga förutbestämda beställningspunkter för en viss produkt trots att lagersystemet stödjer en sådan funktion. Företaget tycker inte att de behöver en sådan funktion för alla produkter men för vissa artiklar skulle det vara en fördel. Det som även försvårar att ha ett säkerhetslager och fastställa beställningspunkter är produkter med kort datum. Detta har man löst genom att endast beställa dessa när kunder efterfrågar dem. Företaget har även försökt att få sina kunder att göra leveransplaner på dessa varor då det underlättar beställningsarbetet och leveranstiden.²

Från de flesta leverantörer fås inget exakt leveransdatum, eventuellt leveransvecka. Vissa leverantörer kan ha en leveranstid på 1 dag och en för en annan leverantör tar det 6 veckor att leverera. Exempelvis kan en leverantör informera om när de har skickat varan men inte när det kan räknas anlända till Orion Diagnostica. En annan leverantör hinner skicka fakturan före varorna kommit fram.²

När en kund beställer från företaget tar det 2-5 arbetsdagar för kunden att få sina varor om det är en lagervara, längre tid om det är en beställningsvara. Reservation för detta gäller också kylvaror som inte skickas på fredagar och helst inte på torsdagar heller. Varorna skickas med posten från Orion Diagnostica. Posten hämtar varorna varje eftermiddag och är framme hos kund dagen efter, gäller dock inte norrland där det tar en dag extra.²

Det händer väldigt sällan att det blir fel vid leveranser. Detsamma gäller för restnoterade varor, då det blir ett dubbelt jobb administrativt sett när företaget tvingas till att restnotera. Företaget jobbar hela tiden mot att eliminera de brister som uppstår, genom att exempelvis följa upp förseningar och restnoterade varor.²

Orion Diagnostica är mycket beroende av alla sina leverantörer då de både har ett avtal knutet mot en leverantör och en kund. Kan företaget inte leverera till sin kund kan de tvingas att betala vite. Dessutom tillkommer merkostnader att försöka hitta en ersättningsprodukt som Orion Diagnostica får stå för.³

4.2.3 Feedback

För att Orion Diagnostica ska få reda på vad sina kunder vill ha, tar de in feedback genom en kundtillfredsställelse-enkät. Denna enkät skickas ut en gång per år och det är ett initiativ från Orion Diagnostica i Sverige och inte från moderbolaget. Tidigare år har det varit svårt att få kunderna att svara på enkäten. I år ska företaget prova en digital svarsenkät via Internet. Företaget tar även vara på kundernas feedback genom ett internt förbättringssystem, där personalen kan lägga in synpunkter från kunder. Där kan personalen även lägga in synpunkter på en viss produkt eller leverantör, för att senare kunna ge denna information till berörd

² Björn Köhler, lageransvarig, Orion Diagnostica AB, 20061012

³ Inger Edman, avtals- och kundserviceansvarig Orion Diagnostica AB, 20061012

leverantör i förbättringssyfte. Dessutom då företaget är så pass litet, endast 15 anställda, finns en nära kontakt mellan personalen, så att information inte är svår att förmedla inom organisationen.³

Orion Diagnostica har 80 % av sin försäljning via avtal med kunderna. Därmed har de en indikation om hur efterfrågan på sina produkter kommer att vara genom de avtalade volymerna. Resterande 20 % är säljarnas förtjänst. De kunder som har ett instrument från Orion Diagnostica blir automatiskt bunden till att köpa företagets tillhörande produkter. Säljtävlingar inom diagnostikbranschen förekommer väldigt sällan, då dessa företag i Sverige arbetar mot offentliga företag är det en styrd marknad då det är skattemedel som används.³

4.3 Telias butik i Skärholmen

4.3.1 Leverantörs- och kundrelationer

Telia har många leverantörer, bland annat de vanligaste mobiltelefon tillverkarna som SonyEricsson, Nokia, Samsung, LG, Siemens, Motorola, Qtec. Mobiltillbehör köps även in från MTU som tillverkar tillbehör till de flesta mobiltelefonmodeller. På den fasta telefoni sidan köps det in märken som Doro, Siemens, Kirk, Telematic och Telias egna produkter. Leverantörer av bredbandsprodukter är Zyxel och D-Link.⁴

Varorna till Telias butiker beställs via distributören Axcom. Produkter från MTU beställs direkt via tillverkaren. Information om tillgänglighet av produkter ges via en ordercentral enbart för Telias butiker. Beställningarna går via ordercentralen som tar hand om order och meddelar om det är några varor som är restnoterade, försenade från produktion eller om någon produkt har utgått ur sortimentet. Ordercentralen sammanställer en leveranslista till butikerna med preliminära datum för nya produkter. Den ger information till säljarna som kunderna efterfrågar om när nya mobiltelefonmodeller beräknas finnas till försäljning. Informationen från ordercentralen delas med leverantörerna.⁴

Leveranser av varor kommer dagligen med posten eller med budföretaget Tommys. Vid behov förekommer det att produkter skickas mellan butiker. Det sker då främst via Posten. I vissa fall kan anställda åka till en butik för att hämta produkten eller så budas den över om det är bråttom.⁵

För att skapa och upprätthålla goda relationer anordnas det bland annat säljtävlingar och kampanjer. Dessa events får butiken reda på i förväg för att kunna planera ökad försäljning. Beställningar måste därför motsvara den ökningen. Blir ökningen markant och produkten finns hos leverantör kan butiken få produkten på 1-2 dagar. Problem uppstår dock då produkten är slut hos leverantören under ett event och Telia inte kan tillgodose sina kunder. Tävlingarna anordnas av leverantörerna där de anställda som säljer deras produkter kan vinna priser. Det kan vara allt ifrån presentkort till resor.⁵

³ Inger Edman, avtals- och kundserviceansvarig Orion Diagnostica AB, 20061012

⁴ Ninos Shaine, lageransvarig Telia Skärholmen, 20061010

⁵ Adam Kruse, mobilansvarig Telia Skärholmen, 20061010

Regelbundna besök görs i butikerna av säljare från mobiltillverkarna för att berätta om nya produkter och få feedback på försäljning. Vissa tillverkare är mer motiverade att komma ut i butikerna än andra. Samsung besöker butikerna ca en gång i månaden för att visa nya modeller och funktioner. SonyEricsson däremot besöker butiken mindre frekvent oftast i samband med lansering av en ny produkttyp. Ca 70 % av mobiltelefonerna som säljs är tillverkade av SonyEricsson, vilket kan bidra till att de inte besöker butikerna lika ofta som sina konkurrenter.⁵

4.3.2 Lager och orderrutiner

Butiken arbetar kontinuerligt med att underhålla och förbättra sina kundrelationer. En del i det arbetet är riktat mot företag som är storkunder vilket kan ge vissa förmåner där avtal kan knytas till butiken som gör att företaget får rabatt på det de köper. Då nya mobiltelefonmodeller kommer in till butiken som kan storkunderna prioriteras. Butiken lägger upp egna ordersystem för de olika storkunderna. Företagen får då ett eget system som är designat för deras behov och som ska underlätta beställning av produkter både för företaget och för Telia butiken.⁴

Ett företag har till exempel ett eget ordersystem där de kan lägga en order innan kl. 12 en vardag och hämta ut produkterna som ligger färdiga med avtal, fakturering och tillbehör efter kl. 16 samma dag. Andra storkunder kan ringa in på morgonen eller skicka ett mail och förväntar sig att kunna hämta ut det de beställt vid lunchtid. Företagen som ofta handlar i butiken räknar med att personalen känner igen dem. Därför ska de få extra snabb service där allt ska gå att ordna snabbt och effektivt. Det ordnas även möten på företagen där en anställd i butiken berättar om nya mobiltelefoner och tjänster som Telia erbjuder. De kan även få hjälp med att komma igång med vissa tjänster i mobilen.⁴

Informationen längs hela försörjningskedjan är inte helt komplett. Ordercentralen visar vilka produkter som går att beställa och som ingår i Telias sortiment. En ny produkt kan finnas i sortimentet innan den börjat tillverkas, vilket kan ske med nya mobiltelefonmodeller. Det ger då information om att den ska finnas till försäljning inom Telia. Ordercentralen ser vilka varor som beställs, hur mycket av varje produkt, hur ofta det beställs och efterfrågan på nya produkter som finns i sortimentet. Den informationen finns även tillgänglig för distributören Axcom.⁴

Beställning av produkter görs nästan dagligen. Helst ska det ske på måndag, onsdag och fredag men kan göras alla dagar vid behov. I ordersystemet syns vilka varor som har sålts och det ges ett beställningsförslag. Information om vad som ska beställas kommer från flera håll. Det görs beställningar av kunder och säljarna har som ansvar att se till att det finns produkter på hyllorna samt ett visst lager.

Rutinerna för att lägga en order är lika för alla butiker men hur behovsplaneringen sker skiljer sig. Skärholmen ligger bäst i Stockholm på att hålla den optimala lagernivån på 12 % av omsättningen. Den siffran ger dock inte hela sanningen. Det gäller även att sälja ut de produkter som har utgått ur sortimentet, gäller främst mobiltelefoner som har kort livslängd, samt att ha en bra omsättning av alla produkter.⁴

⁵ Adam Kruse, mobilansvarig Telia Skärholmen, 20061010

⁴ Ninos Shaine, lageransvarig Telia Skärholmen, 20061010

Det finns även andra faktorer som bestämmer hur mycket butiken ska beställa. Till exempel om ordern blir för stor sker leveransen på pall, som oftast ställs mitt i butiken. Detta kostar extra och det blir svårt att hantera av personalen. Antalet mobiltelefoner i lager är också känsligt. Blir det för många kan lagervärdet bli för högt ur säkerhetssynpunkt och det blir problem med förvaring.⁴

Det finns inget uttalat säkerhetslager men det måste finnas vissa fasta telefoner till försäljning i butiken och ett antal mobiltelefoner till försäljning. Butiken ansvarar själv för vilka mobiltelefoner som ska finnas hemma. Det finns ett visst säkerhetslager mot storkunder med de mest efterfrågade mobiltelefonmodellerna.⁴

Distributören Axcom har som riktmärke att order som kommer in före klockan 12 ska leverans ske samma dag, förutsatt att produkterna finns på lager. Sker beställning på eftermiddagen ska varorna levereras dagen efter. Vanligt är att leveranser sker inom 1-3 dagar efter beställning. Leveransbesked visar om någon produkt är restnoterad eller har utgått.⁴

Garanti ingår i många av Telias produkter. Vid reklamerade varor samarbetar Telia med Anovos verkstäder i Gävle och Kristinehamn. Dit skickas alla produkter oavsett värdet på varan och hur mycket reparationskostnaden uppgår till. Detta kan bli onödigt dyrt att skicka en relativt billig vara till reparation istället för att ersätta med en ny vara istället.⁴

4.3.3 Feedback

Butiken får in mycket feedback från kunderna som gärna delar med sig av sina åsikter, både positiva och negativa. Det förs en ständig dialog i butiken med kunder där personalen får information om efterfrågan och saker som kan förbättras. Det förekommer också ”mystery shoppers” som besöker alla butiker. Det är en person som utger sig för att vara kund och som sedan utvärderar butikens prestation. Vad som utvärderas är hur butiken ser ut, hur skyltningen stämmer överens med Telias koncept samt bemötande och hjälp av personalen. Resultatet graderas sedan i ett formulär som butiken får ta del av. Målet är att uppnå 79 %. Formuläret innehåller procentgradering av olika delar. Till exempel hur fort kunden blir uppmärksam i butiken, hur lång väntetid det är och vilken betjäning och bemötande som kunden får.⁴

Telia har även en kundbarometer där de kontakter kunder för att utvärdera hur de upplever Telia och deras tjänster samt service. Det genomförs även provringningar till alla butiker för att se hur fort och ofta personalen svarar i telefon samt om det finns telefonsvarare med möjlighet till uppföljning på kundens frågor.⁴

⁴ Ninno Shaine, lageransvarig Telia Skärholmen, 20061010

5. Analys

Under teoriavsnittet beskrevs logistiska teorier för att kunna effektivisera verksamheten för företag. Analysen jämför empirin med teorin för att se samband.

Supply Chain Management

Telia har som butikskedja ett bra kontaktnät mot leverantörer där viktig information delas via ordercentralen. Det finns färdigutvecklade system där leverantörer kan se hur beställningar samt försäljning går. Det ger viktig information mot produktion samt feedback på försäljningssiffror. Specifik produktinformation visas i systemet där butikerna kan se om en vara är restnoterad, slut hos leverantör eller om den har utgått. Datum och summa på lagda beställningar går även att se.

Orion Diagnostica gör sina beställningar i sitt datasystem som sedan faxas eller e-postas till leverantören. De flesta leverantörer är snabba med orderbekräftelse, där Orion Diagnostica får reda på om det är något restnoterat eller förändringar i produktion. Informationsutbytet som är en viktig del inom Supply Chain Management (SCM) anser företaget fungerar bra.

Likheten med SCM finns till viss del inom Telia och de försöker få informationsflödet att fungera från produktion till kund. Hela materialflödet är svårt att säkerställa då produktionen kan ligga utspridd globalt. Viktigt är att leverantörerna av produkterna delar med sig av relevant information till säljarna i butiken. Det arbetas kontinuerligt på ökat informationsflöde, det som dock kan utvecklas är att skapa större förståelse i enighet med SCM-filosofin. Ett exempel kan vara att mobiltelefoner marknadsförs långt innan de släpps, ofta även med ett datum för tillgänglighet i butikerna. Det datumet brukar sällan stämma och det kan dröja månader, i vissa fall, innan telefonen blir tillgänglig för kunderna i butik. Det kan sätta säljarna i en svår situation om tillverkarna även dragit in föregående modell, då det inte finns en produkt som är starkt efterfrågad.

För att öka sin effektivitet ur en logistisk synvinkel och för att skapa förståelse i sin närliggande omgivning har Orion Diagnostica knutit sina kunder och leverantörer närmare sig själva genom att teckna avtal. Med många större kunder har företaget individuella avtal, angående försäljningspriser och leveransvillkor etc. Med leverantörerna har företaget, genom moderbolaget i Finland, avtal angående bland annat inköpspriser och leveransvillkor. Företaget försöker dessutom med avtal skapa långsiktiga relationer med sina leverantörer och inte spela ut dem mot varandra med hjälp av prispress, vilket är en del av grundstenarna i SCM. För att skapa långsiktiga relationer med kunderna har företaget vissa VIP-personer som säljarna försöker ha en så god kontakt med som möjligt.

Materials Requirements Planning (MRP)

Materials Requirements Planning (MRP) fungerar som ett styrmedel för materialbehovsplanering, det vill säga vad som ska köpas in, hur mycket och när. Det ska vara kostnadseffektivt och fungera som ett hjälpmedel i den operativa delen av materialplanering. Telia använder ett utvecklat system för orderläggning. Där visas vilka varor som har sålts och det ges ett förslag på vad som behövs beställas. Det finns vissa riktlinjer för beställningar som till exempel vilka dagar som beställning helst ska på. De bör heller inte beställa för stora kvantiteter vid varje tillfälle för att underlätta hanteringen för medarbetarna i butikerna.

Produktbehovet för Orion Diagnostica varierar från leverantör till leverantör. Företaget använder sig både av statistik om tidigare försäljning och personalens erfarenhet vid orderläggning. Materialbehovsplaneringen till moderbolaget grundar sig även på förväntad försäljning så kallad "forecast". Genom att informera tidigare led i försörjningskedjan skapar det effektivitet för både Orion Diagnostica och sina leverantörer, vilket är syftet med MRP.

Det finns några krav som måste vara uppfyllda för att MRP ska kunna fungera. De flesta har med bra och säkra leverantörsrelationer att göra. Telia kan uppfylla de flesta krav och bör därför kunna utveckla MRP till ett starkare styrmedel. Det som dock kan sätta stopp är mobiltillverkarna, som är otydliga med sin produktion samt lansering av nya modeller. MRP som beslutsstöd bör kunna användas till övriga produkter inom kedjan, då störningar och osäkerhetsfaktorer hos materialflödet, marknaden och kunderna är begränsade.

MRP kräver bra och säkra relationer med sina leverantörer, vilket Orion Diagnostica har till stor del, men det är en process som hela tiden måste underhållas och utvecklas. Moderna tekniker kan integrera leverantörerna i ett ordersystem, som kan effektivisera hela materialbehovsplaneringen. På kundsidan har företaget försökt att utveckla leveransplaner, då kan Orion Diagnostica planera sina materialbehov och skapa säkra och bra relationer med både kund och leverantör.

Bullwhip-effekten

Bullwhip-effekten handlar om dålig information till tidigare led i kedjan. Leverantörer som inte får reda på anledningen till ökad försäljning vid en viss tidpunkt kan de tro att det är en bestående efterfrågeökning, vilket kan vara helt fel. Information är viktig när det gäller avvikelser från den normala efterfrågan. Det är viktigt att förmedla avvikelser men även att ta reda på externa avvikelser som kan påverka företaget. Gör ett konkurrerande företag reklam i dagspress för sina produkter kan det medföra ökad efterfrågan även för våra produkter.

Inom diagnostikbranschen förekommer inga större evenemang eller liknande som påverkar försäljningen markant. Orion Diagnostica har dessutom en ganska jämnt efterfrågemönster utan märkbara försäljningstoppar eller dalar. Företaget har sin största försäljning via avtal. Detta gör att företaget kan leverera relativt säkra prognoser om hur mycket de kommer att köpa i framtiden, och inga stora svängningar skapas tidigare i försörjningskedjan.

Telia får information om kampanjer i förväg för att kunna beställa hem varor tills kampanjen drar i gång. Det är däremot svårare att förutse vad konkurrenter gör samt vad mobiltillverkarna marknadsför och om de produkterna ens har börjat tillverkas. Sker det snabba förändringar i efterfrågan på produkter som finns hos leverantören går det oftast att få de levererade till butik på 1 till 2 dagar. Är det en produkt som är restnoterad eller som tillverkarna inte har släppt blir det svårare. Det händer även att mobiltillverkare bara släpper en viss modell eller färg till konkurrerande operatörer eller kedjor vilket medför att Telia inte kan tillgodose efterfrågan från sina kunder

Leveransservice

Leveransservice innebär att tillgodose kundens förväntningar och att de ska vara så nöjda att de gärna vill handla företagets produkter eller tjänster igen. Det gäller att först leverera de baskrav som kunden har och förväntar sig. Exempel på det kan vara att en produkt ska vara felfri vid leverans och i rätt tid.

Telia arbetar med att kunna ge kunden så bra service som möjligt, bland annat genom sina butiker. I butikerna kan kunder reklamera varor och även få hjälp med tekniska saker samt ställa frågor. Det är en av Telias styrkor att ha så många egna butiker samt ett antal återförsäljare i hela landet. Verksamheten i butikerna är inte bara försäljning utan service till befintliga kunder.

Orion Diagnostica har en avtalad leveranstid på 2-5 dagar, men den är oftast mellan 1-2 dagar. Restnotering av varor hör till ovanligheterna och detsamma gäller felleveranser. Alla dessa funktioner får företaget att tillgodose kundens förväntningar och ingår i att ge en bra leveransservice. Det finns även rutiner för att följa upp brister i leveransservicen.

Logistikkvalitet

Logistikkvalitet är kostsamt i drift. Vid fel på varor eller tjänster kostar det företaget att reparera skadorna. Kvalitet ses som en överenskommelse med en rad förutbestämda krav som varken är bra eller dåligt. Kvalitet uppnås genom att förhindra att saker går fel eller att skador på produkter uppstår. Kostnaden för kvalitet mäts genom det som uppstår när kraven ej är uppfyllda.

Telia har garanti på många av sina produkter. Reklamerade produkter skickas till Anovos verkstäder i Gävle och Kristinehamn. Det kan vara onödigt kostsamt att skicka en relativt billig produkt på reparation, då frakten dit och tillbaka är dyrare än att byta ut varan direkt i butiken. Det medför att kostnaden för kvalitet kan vara hög för vissa produkter men relativt låg i genomsnitt då reklamationer och felanmälningar kan göra att kunder väljer att gå till ett konkurrerande företag. Det finns inga mätningar officiellt inom Telia som visar på hur stora kvalitetskostnaderna är jämfört med vad som läggs på i pris per produkt för garantin.

Orion Diagnostica har väldigt få restnoterade orders och felleveranser vilket gör att kostnaden för logistikkvalitet hålls nere. Diagnostikbranschen är väldigt känslig då det gäller produktionsfel eftersom det handlar om patientnära produkter. Skulle ett fel upptäckas tas det mycket allvarligt och varan tas tillbaka och kunden ersätts. Företaget jobbar också mot leverantörerna i syfte att öka logistikkvalitén. Detta genom kontinuerliga samtal om sådant som behövs förbättras.

Mervärde

Mervärde är den syn som kunden har på företaget vad gällande service. Det är inte alltid att en ökad prestation från företaget uppfattas som högre servicekvalitet av kunden. Vilket gör det viktigt att ha ett informationsutbyte med kunderna om hur de uppfattar företagets prestationer och vad som ger de mervärde. Företag som inte lyckas att skapa mervärde utan ger kunderna en uppfattning om låg servicekvalitet, kan få svårt att få bort den stämpeln.

I Telias butiker använder sig ledningen av så kallade "mystery shopper" för att skapa sig en uppfattning om servicen i butikerna från kundens perspektiv. Det är en person som utger sig för att vara kund som sen utvärderar butiken utifrån vissa kriterier som till exempel skyltning, bemötande, väntetid samt den hjälp som säljaren erbjuder. Det är ett av de två verktygen som Telia använder sig av. Det andra verktyget är en kundbarometer, där kunder blir uppringa och utfrågade om hur de upplever Telia som företag och hur de ser på deras produkter tjänster och service.

Orion Diagnostica har som hjälpmedel till att få reda på vad som ger mervärde för kunden och dess syn på företaget genom en kundtillfredsställelse-enkät. Detta är ett initiativ från det svenska bolaget och behandlar bara den svenska kundmarknaden. Ett ytterligare medel för att få reda på kundens krav på mervärde är genom ett internt förbättringssystem. I detta system lägger personalen in synpunkter från kunder kontinuerligt. Då företaget är så litet förmedlas information också vidare mellan medarbetarna.

Resursberoende

Teorin om resursberoende är en teori som säger att omgivningen kontrollerar organisationen men att företaget kan lära sig att hantera de krafterna. Det kan göras genom en analys som företaget därefter kan skapa ett motberoende. De resurser som kan skapa ett beroende är till exempel råvaror, arbetskraft, kapital och teknologi.

Orion Diagnostica är mycket beroende av alla sina leverantörer, då de både har ett avtal med leverantör och kund. Kan företaget inte leverera till en kund kan de bli tvungna att betala vite och dessutom tillkommer det en merkostnad för att hitta en ersättningsprodukt till kunden. Men någon mer djupgående analys om sina resursberoenden och åtgärder för att skapa ett motberoende har inte skett.

Relationerna mellan Telia och dess leverantörer har skapat ett beroende som är ömsesidigt. Båda parter behöver den andra för att kunna sälja sina produkter. Det finns inte en kritisk ingrediens eller råvara som bara en leverantör besitter utan det finns flera leverantörer. De som Telia har ett samarbete med sträcker sig över en längre tid där båda är beroende av varandra.

Leverantörsförbindelser

Nära leverantörsförbindelser skapar de flesta företag för att öka sin effektivitet. Det handlar inte längre om att spela ut leverantörerna mot varandra för att få lägsta pris. Däremot om relationerna till leverantörerna blir allt för starka kan det medföra begränsad handlingsfrihet. Partnerskap med sina leverantörer kan ge viktiga fördelar vid inköp, som till exempel system uppbyggda för båda parter som ger säkrare och snabbare leveranser.

De företag som är storkunder hos Telia-butiken kan få ett eget utvecklat ordersystem som är anpassat till deras behov. Det medför en lättare hantering för säljarna i butiken och gör att kunden kan hämta sin order samma dag, som då ligger färdigt med ett utskrivet avtal.

Den främsta ansträngningen Orion Diagnostica lägger ner på att skapa nära leverantörsförbindelser är genom att knyta avtal företagen emellan. Därutöver är det viktigt att vara lojala mot de leverantörer företaget har. I dagsläget finns inga planer på att utveckla gemensamma system för orderläggning eller liknande som kan skapa närmare samarbete.

Färdigvarulager

Meningen med att ha ett färdigvarulager är att fånga upp svängningar mellan tillgång och efterfrågan. Strävan att minska lagringen av produkter längs hela material- och produktionskedjan samt flödet ut till slutkund måste avvägas mot fördelarna av ett fulltaligt färdigvarulager. Målet är en låg kapitalbindning och en hög lageromsättningshastighet. För att lyckas med det måste företag på ett effektivt sätt kunna hantera efterfrågesvängningar, produktionsstörningar samt upprätthålla en viss leveransservicenivå.

Det finns inget bestämt säkerhetslager som ska kunna parera efterfrågesvängningar av produkter i Telias butik. Några modeller av de fasta telefonerna ska alltid finnas hemma och det ska alltid finnas några mobiltelefoner på lager. De modeller som har utgått eller som är på väg ut ur sortimentet ska försöka säljas ut så fort det går.

Orion Diagnostica har inget förutbestämt säkerhetslager för sina produkter. För att hantera efterfrågesvängningar har de cirka en månads försäljning i lager för de flesta produkter. De har inga fasta beställningspunkter utan det sker kontinuerligt efter personalens egen erfarenhet om försäljning. I enstaka fall kan tidigare statistik om försäljning användas som stöd i beställningsarbetet.

6. Resultat

Resultatet syftar till att svara på frågeställningar som finns i inledningen till denna uppsats.

- Viktigt med leverantörsrelationer för bättre informationsutbyte som skapar komparativa fördelar. Nära samarbeten motverkar efterfrågestörningar då information underminerar effekten. Gemensamma utvecklingsprojekt bidrar till effektiv produktutveckling som gynnar alla parter.
- Information genom hela försörjningskedjan minskar osäkerhet, samt bidrar till resurssnålare värdekedja med hög effektivitet och låga kostnader. Materialbehovsplanering kan göra det lättare för tidigare led att se vad som efterfrågas och hur mycket som ska produceras.
- Svårt att påverka försörjningen vid produktionsstörningar. Företag utan egen produktion är sårbara för utebliven leverans av produkter från sina leverantörer. Resursberoende medför att organisationen måste lära sig hantera situationen utan att bli strandsatt av sina leverantörer. Båda företagen i rapporten har stabila relationer till sina leverantörer som ger trygghet av resurstillgång.
- Telia har ett utvecklat ordersystem som ger information även till tidigare led. Där kan alla anställda på den senaste informationen som kunderna efterfrågar om olika produkter. Orion Diagnostica har inte ett integrerat ordersystem men har heller inte kunder som frågar dagligen om produkternas lagerstatus. Orderläggning sker via fax eller mail som efterföljs av en orderbekräftelse med lagerstatus.
- Hjälpmedel i form av datasystem och intranät är mer utvecklat hos Telia. Då Telia har många anställda behövs mer uppdaterad information. På Orion Diagnostica finns ett nära samarbete mellan de anställda som gör intranät överflödiga och inte kostnadseffektivt. Erfarenhet och kunskap om rutinerna är det viktigaste för ett litet företag.
- Företagen befinner sig i olika branscher med olika förutsättningar. Telia har behov av snabbare information då marknaden är turbulent med många produkter som har en kort livscykel. Vissa produkter har en livscykel på bara några månader. Orion Diagnostica är verksamma på en mer stabil marknad där avtal kan knytas på flera år med kunder.

7. Slutsats

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka logistiska funktioner, kopplade till lager som kan skapa effektivitet i företag som agerar som mellanled i försörjningskedjan utan egen produktion. De undersökta företagen är Orion Diagnostica AB och Telia butiken i Skärholmen. Vad är lika och vad skiljer sig mellan företag som verkar inom olika branscher?

Enligt teorin om Supply Chain Management ska det vara ett flöde genom hela försörjningskedjan. Telia har ett integrerat ordersystem med sina leverantörer, där de kan se om varan finns hos leverantören eller inte. Dessutom kan leverantörerna få uppgifter om beställningskvantiteter samt få försäljningssiffror med geografiska skillnader. Orion Diagnostica använder sig av ett manuellt ordersystem där order skickas med fax eller mail och en orderbekräftelse från leverantören ger information om lagerstatus och restnoterade produkter mm.

Telias ordersystem ger information till hela flödeskedjan, från producerande företag till försäljningssiffror mot kund. Där visas alla lagda beställningar från butiker, vilka produkter som ska säljas ut samt de som har utgått ur sortimentet. Orion Diagnostica använder sig av ett manuellt ordersystem utan information om leverantörens lagerstatus förrän en order är lagd. Försäljningsprognoser mot kund finns tillgängliga för moderbolaget och övriga leverantörer för att ge feedback på försäljningen för framtida planering av produktionsvolym, som ett steg av Materials Requirements Planning.

Kommunikation i alla former är Telias huvudprodukt som ska och bör användas genom hela deras värdekedja. Vid orderläggning används system som ger information om vad som sålts under den senaste perioden och butikerna får även information om kommande kampanjer med anvisningar om vad som bör finnas hemma. Orion Diagnostica använder sig av statistik om tidigare försäljning samt personalens erfarenhet vid orderläggning.

För att motverka bullwhip-effekten behövs rätt efterfrågeinformation längs hela kedjan. Telia har ett bra informationsflöde längs hela försörjningskedjan. Det som däremot inte fungerar är när nya mobiltelefonmodeller släpps. Mobiltillverkarna kan marknadsföra en modell flera månader innan de börjar producera telefonen, vilket skapar ett stort efterfrågetryck. Telias butiker får ofta ett leveransbesked med ett preliminärt datum för när modellen finns tillgänglig i butik. Detta stämmer dock sällan. Orion Diagnostica befinner sig på en stabil marknad vad gäller efterfrågan med ett jämt efterfrågemönster. Därmed är den information som företaget ger till sina leverantörer genom sina beställningar oftast korrekt.

Teorin om resursberoende handlar om att omgivningen kontrollerar organisationen men att företaget måste lära sig att hantera de krafterna. Båda de undersökta företagen är beroende av sina leverantörer och vill skapa långsiktiga relationer för att säkra sina behov av resurser. Inget av företagen försöker spela ut sina leverantörer mot varandra vilket inte medför prispress utan långsiktiga relationer.

Ur effektiviseringssynpunkt har Telia utvecklat ordersystem direkt anpassade till storkunder. De systemen läggs upp direkt från butiken mot de kunder som handlar frekvent och för stora summor. Systemet går ut på att göra orderläggningen snabb och effektiv, samt att den hanteras snabbt av butiken där kunden kan hämta ut ordern redan vid lunchtid. Logistikeffektiviteten utvecklas via avtal mellan Orion Diagnostica och dess kunder. Avtalen

innebär att kunderna knyts upp via leveransplaner där det preciseras när och i vilken kvantitet en viss vara ska levereras till en kund. Detta gör att företaget kan planera sitt produktbehov flera veckor i förväg.

Inget av företagen har ett bestämt lagervärde, inte heller något fixerat säkerhetslager. Telia har vissa produkter som måste finnas i varje butik samt ha några mobiltelefoner på lager till försäljning. Orion Diagnostica har för avsikt att ha ca en månads försäljning av varor i lager som säkerhet mot försenade leveranser.

8. Diskussion

Telia har bra relationer med sina leverantörer. Det som kan utvecklas är informationsutbytet med mobiltillverkarna. Vid lansering av nya modeller bör butikerna få information om när ungefär mobiltelefonerna finns tillgängliga i butik. Idag kan det skilja upp till ett halvår från preliminärt leveransbesked, som kunderna uppfattar som tillgängligt i butik, till det att modellen faktiskt finns till försäljning. Skulle säljare från de olika tillverkarna skulle besöka butikerna mer frekvent skulle information bli mer tillförlitligt.

Vid fler besök av säljarna skulle även informationsutbytet ge viktig information för både de anställda och säljarna från mobiltillverkarna. Viktig feedback som försäljning av de olika modellerna, ökad efterfrågan samt synpunkter och frågor från kunderna förmedlas vidare till tillverkarna. De anställda i Telias butiker skulle få senaste nytt om nya modeller, vad som är på gång av de olika tillverkarna och när mobilerna finns i butik.

Resursförsörjningen fungerar bra till Telias butiker. Information om störningar och restnoterade produkter finns tillgänglig för alla anställda i butik.

Telias ordersystem fungerar bra. Produkterna levereras snabbt och oftast rätt. Samarbetet med posten och andra budfirmor fungerar som det förväntas. Ordersystemet är väldigt öppet så att säljarna i butik kan informera kunder om en beställning är gjord och när den bör komma till butiken. På intranätet läggs all aktuell information ut med kampanjer och nyheter som säljarna kan uppdatera sig om dagligen.

Det som skulle kunna förbättras gällande logistiken inom Telias butiker är hanteringen av vissa reklamationer. Alla produkter med gällande garanti som reklameras skickas till Anovo i Gävle respektive Kristinehamn. Det är inte alltid kostnadseffektivt då frakt- och undersökningskostnaden kan vara högre än kostnaden för att byta ut produkten. Genom att beräkna kostnaden för frakt och arbetskostnaden på verkstaden skulle det gå att få fram vilka produkter som butiken tjänar på att byta ut respektive skicka på garantireparation.

För Orion Diagnostica är en viktig del i att skapa goda leverantörsrelationer att teckna avtal för att handeln skall fungera så smidigt som möjligt mellan företagen. Dessutom försöker företaget skapa långsiktiga relationer med förtroende som en viktig komponent. Till exempel spelar Orion Diagnostica inte ut sina leverantörer mot varandra genom prispress. Det område som skulle kunna förbättras är den personliga kontakten mellan Orion Diagnostica och vissa av dess leverantörer, till exempel genom personliga besök från både Orion Diagnosticas sida och från leverantören. Personal på lägre nivå än chefsnivå i företagen bör träffas, detta för att skapa förståelse för bland annat varandras önskemål av information, leveransförhållanden och support.

Informationsutbyte är en del av goda leverantörsförbindelser som vanligen sker mellan leverantör och Orion Diagnostica via mail eller telefonkontakt. Produktsupport är ett område som inte tas på allvar av vissa leverantörer. Då kvalitén på supporten i vissa fall är bristfällig borde kontinuerlig kontakt mellan ett fåtal personer ske för att skapa ett bra samarbete och nära kontakt som känns naturlig att kontakta vid problem. Bra information skapar också goda förutsättningar för materialbehovsplaneringen, att kräva exakta leveransdatum gör att osäkerheten kan minskas och därmed också säkerhetslagret.

9. Kritisk Granskning

9.1 Validitet

Med validitet menas datas relevans. Då data inte är verkligheten utan representationer utav den är det relevant att fråga hur bra den data som insamlats representerar fenomenet. (Johannessen & Tufte 2003, s.47)

Den data som har samlats in har påverkats av författarnas subjektivitet då en relation finns till företagen. Validiteten är dock på en acceptabel nivå då empirin har hämtats utifrån teorierna och är tillförlitlig från företagen.

9.2 Reliabilitet

Reliabilitet påvisar hur pass tillförlitligt den data som använts är. Vilken data har använts, insamlingssättet och hur den bearbetats ger skäl till hur hög reliabilitet uppsatsen får. (Johannessen & Tufte 2003, s.28)

Reliabiliteten i uppsatsen är låg då inget slumpmässigt urval har gjorts vid val av intervjuobjekt för insamlingen av data. Dessutom är författarna påverkade av tidigare erfarenheter genom arbete på företagen, vilket kan påverka framtoningen i empirin.

9.3 Framtida forskning

förslag på framtida forskning inom området är att jämföra logistikeffektivitet i små och stora företag utan egen produktion. Med ett slumpmässigt och större urval kan reliabiliteten för liknande forskning bli högre.

10. Referenser

Bjørnland Dag, Persson Göran & Virum Helge (red) (2003) *Logistik för konkurrenskraft – ett ledaransvar*. Lund: Liber

Cassersjö, Johansson, Rydén (2003). *IT-Stöd Supply Chain Management: Teori eller verklighet?* PDF-Format (elektronisk).

Tillgänglig:<<http://www.msi.vxu.se/forskn/exarb/2003/03049.pdf>> (2006-09-18)

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur

Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan (1998) *Professionellt inköp*. Lund: Studentlitteratur

Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö:Liber

Lumsden, Kenth (1998) *Logistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur

Mattsson, Stig-Arne & Jonsson, Patrik (2003) *Produktionslogistik*. Lund: Studentlitteratur

Storhagen, Nils G (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Malmö: Liber Ekonomi

Vollmann Thomas, Berry William L. & Whybark D. Clay (1997) *Manufacturing planning and control systems*, New York: Irwin/McGraw-Hill

11. Bilagor

11.1 Intervjufrågor

Supply Chain Management

Vilka företag har ni ett nära samarbete med?

Vilka har ni som leverantörer samt distributörer?

Vad görs för att skapa goda relationer?

Har relationerna förändrats med tiden, t.ex. prispress vs nära samarbete?

Vad bidrar en nära relation till för positiva egenskaper för er?

Hur fungerar informationsutbytet längs försörjningskedjan?

Förekommer det feedback? (t.ex. vid restade varor)

Kan försörjningskedjan svara på snabba förändringar i efterfrågan?

Materials Requirements Planning MRP

Hur sker materialbehovsplaneringen?

Är beställningsrutinen av varor

- standardiserad med upprepade beställningar
- beräkning av efterfrågan från orderbeställningar
- eller sker det utefter vad som tror behövs inom en viss tid framöver?

Har ni ett säkerhetslager?

Är det olika för olika produkter?

Hur har ni kommit fram till det optimala värdet?

Ändras värdet på säkerhetslagret eller är det fixerat?

Är det en hög tillförlitlighet i produktionen och tillgänglighet från leverantörer?

Bullwhip

Hur får ni reda på efterfrågan av era produkter?

Hur förmedlas den informationen till tidigare led?

Leveransservice

Vad är era mål vid leveransservice?

- Leveranstid
- Rätt order
- Felfri order
- Förseningar, bristvaror

Logistikkvalitet

Vilka fel kan uppstå och vad ger det för konsekvenser?

Mervärde

Tar ni in feedback från kunder?

Vet ni vad kunderna efterfrågar?

Gör ni mätningar, uppföljningar hur eran service upplevs?

Vad satsar ni på

- Kvalitet
- Prestation

- Säkerhet
- Kostnad

Behandlas kunder olika?

Teorin om resursberoende

Är ni beroende av en leverantör t.ex. om det bara finns ett företag som levererar av en viss produkt?

Hur ser den relationen ut?

Är ni beroende av en viss produkt?

Avspeglas det i ett större säkerhetslager, längre leveranstid?

Leverantörsförbindelser

Underhålls leverantörsrelationerna på något sätt?

Hur upplever ni era leverantörer?

Finns det vissa leverantörer som ni har en närmare relation till t.ex. ett gemensamt datasystem för orderläggning?

Har relationerna ändras med tiden?