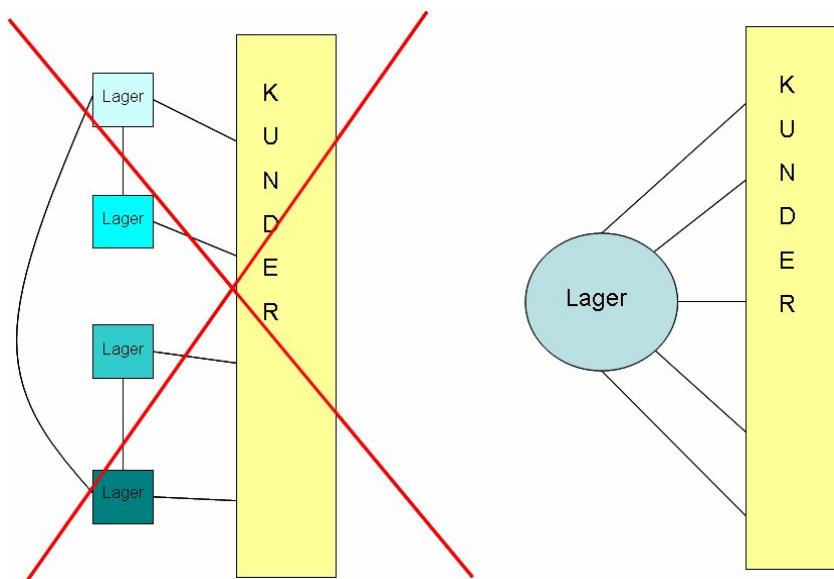


Lagerställesrationalisering hos Midelfart Sonesson AB



Författare:
Elin Hellström
Fredrika Borgmalm

Sammanfattning

Titel: Lagerställesrationalisering hos Midelfart Sonesson AB

Ämne/kurs: Företagsekonomi, kandidatuppsats, vald inriktning; finansiering, 15 hp

Författare: Fredrika Borgmalm och Elin Hellström

Handledare: Ogi Chun

Företag: Midelfart Sonesson AB

Nyckelord: Lagerställesrationalisering, centralisering av lager, logistik, kriterier, leveransservice, kundservice, kostnadseffektivitet, kostnadsbesparing

Syfte: Studien skulle ge en bild av vilka kriterier som är betydelsefulla för företag vid rationalisering av lagerställen. Den skulle dessutom ge en bild av vilka tänkbara ekonomiska konsekvenser som kan följa efter en rationalisering. Genom en fallstudie av ett typföretag och genom kompletterande intervjuer med kunniga inom logistik och företagsekonomi skulle författarna undersöka vilka kriterier som företagen lägger mest vikt på när de ska starta ett så stort projekt som lagerställesrationalisering, samt förstå vad kostnadsbesparingen kan bli.

Metod: En studie av företaget Midelfart Sonesson AB har utförts. Primär- och sekundärdata har samlats in genom personliga intervjuer, litteratur, rapporter, och elektroniska källor.

Teori: Teorin består av nio olika avsnitt som kan tillämpas på ämnet i uppsatsen. Teorin används för att förstå företagets uppbyggnad, organisation och dess handlande. Det ger en förståelse av lagerhållning och lagerställesrationalisering.

Empiri: I empirin beskrivs företagets situation idag. Förslag från konsulten tas upp, angående den förändring och det val som de står inför. Material som inkommit genom intervjuer belyses även i empirin.

Slutsats: Kostnadseffektivitet med bibehållen kundservice är de viktigaste kriterierna. Stora kostnadsbesparingar kan göras vid lagerställesrationalisering.

Abstract

Title: Rationalizing Warehouse Places at Midelfart Sonesson AB

Subject/course: Business Administration, Bachelor Degree Essay, subject chosen: financing, 15 ECTS credits

Authors: Fredrika Borgmalm and Elin Hellström

Advisor: Ogi Chun

Company: Midelfart Sonesson AB

Keywords: Warehouse place rationalizing, warehouse centralization, logistics, criteria, customer service, cost efficiency, cost savings

Purpose: The essay should give a picture of which criteria are important to companies when rationalizing their warehouse places. It would also illustrate what the possible economic consequences could be after a rationalization. A case study of a typical company and in addition, interviews with experts in the areas of logistics and business administration should help the authors investigate which criteria the companies emphasize, when they start such a large project as warehouse place rationalizing, and also understand the cost effect.

Methodology: A study of the company Midelfart Sonesson AB has been done. Primary- and secondary data has been gathered through personal interviews, literature, reports and electronic sources.

Theoretical perspective: The theory consists of nine different sections that can be applied to the subject of this essay. The theory is used to understand a company's build-up, organization and its action. It gives a comprehension of stock holding and warehouse place rationalization.

Empirical foundation: This is where the company's situation of today is described. The consultant's recommendations, concerning the transformation and the choice that has to be made, are described. Information received through interviews is also illustrated in the empirical foundation.

Conclusion: Cost efficiency with maintained customer service is the most important criteria. Large cost savings can be made through warehouse place rationalizing.

Ordlista

Alla förklaringar är hämtade från logistikföreningen PLANs logistikordlista (www.plan.se), sammanställd av Stig-Arne Mattsson, om inget annat är angivet.

ABC(D)-analys = då man delar in ett artikelsortiment i tre (fyra) olika volymvärdeklasser; A, B och C (D)

Distributionssystem = hela det system ett företag använder sig av i sin distribution av material och varor

HKC = Hälsokostcentralen, dotterbolag i Midelfart Sonesson-koncernen (Midelfart Sonesson AB)

Intressent = den som har intressen i ett företag, t.ex. en bank, kund eller anställd (www.ne.se)

Just-in-time leveranser = leverera varor just när det är dags, inte för tidigt. Tid är en resurs/kostnad som ska elimineras så långt som möjligt

Kostnadseffektivitet = resultat som väl motsvarar tillförda ekonomiska resurser

Kundservice = ett vitt begrepp som omfattar alla aktiviteter som på något sätt innebär direkta kontakter med företagets kunder. Förmågan att tillfredsställa kundens krav, t.ex. längd på leveranser, leveranstidshållning, korrekta leveranser och snabba svar på förfrågningar

Lagerställe = separata enheter på olika orter tillhörande samma företag, exempelvis regionala och lokala distributionslager

Lagerställesrationalisering = kommer från orden lagerställe och rationalisering

Leveransservice = en del av det vidare begreppet kundservice. Det är prestationer som utförs för att skapa tidsnytta och platsnytta för kunder. Den kan omfatta ett stort antal element. Exempel på sådana element är leveranstid, leveransprecision, maximal volym per tidsenhet, leveranssäkerhet, lagertillgänglighet och leveransflexibilitet.

Plockplats = plats där plock från pall/av pall sker

Rationalisering = göra mera rationell, omlägga på ett mera praktiskt och effektivt sätt (Prismas lexikon)

Strategiskt inköp = funktion i ett företag som samlar alla inköp på ett ställe för att vara så kostnadseffektiv som möjligt

Supply-chain management = ett helhetsuttryck utav den strategiska och operativa hanteringen av materialflöden i försörjningskedjor, inklusive integrering av kunders och leverantörers verksamheter

Säkerhetslager = den ”säkerhetsmarginal” som finns mellan å ena sidan den nivå där påfyllning normalt sker i lagret och å andra sidan ett helt tomt lager

Tredjepartslogistik (TPL/3PL) = när företag lejer in logistiska tjänster, såsom leveranser ut till kunder, av ett annat företag för att själv kunna ägna sig åt sin kärnverksamhet

Förord

Denna kandidatuppsats omfattar 15 högskolepoäng och är skriven under höstterminen 2007 på Södertörns högskola, Huddinge.

Vi vill tacka följande personer som varit oss behjälpliga under projektets gång. Per Thorwaldson, VD på Nogi Invest AB, som var bollplank åt oss i början av projektet. Joakim Borgmalm, General Manager på Friggs AB, som föreslog att deras moderbolag Midelfart Sonesson AB skulle vara ett lämpligt företag att arbeta med. Lennart Nylander, dåvarande VD för Midelfart Sonesson AB för att han godkände att vi fick undersöka koncernen i vårt arbete. Ulf Pewe, logistikkonsult i egna firman Pewe Logistik, som tog sig tid för att sätta oss in i lagersituationen hos Midelfart Sonesson AB. Ulf Pewe bidrog även med sina kunskaper och stora erfarenheter som konsult. Bo Sandkvist och Mikael Dahlqvist, HKC, som avbröt sitt ledningsmöte för att ta emot oss i Friggs lokaler en dag och där svara på våra frågor. Nils G Storhagen, logistikkonsult och Ulf Lindgren, f.d. lektor på KTH, som delade med sig av sina enorma logistikkunskaper till oss.

Vi vill slutligen tacka Ogi Chun, vår handledare, för all hjälp och vägledning under arbetets gång. Opponentgruppernas konstruktiva kritik har tacksamt tagits under betänkande i arbetet med uppsatsen.

Det projekt som startats av Midelfart Sonesson var inte avslutat när denna uppsats färdigställdes, därmed redovisas inte huruvida lagerställesrationaliseringen genomförts eller vilket resultat projektet gav.

Huddinge 2008-02-06

Fredrika Borgmalm

Elin Hellström

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION.....	1
1.3	PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.4	SYFTE.....	2
1.5	AVGRÄNSNING	2
2	METOD	3
2.1	FORSKNINGSANSATS	3
2.2	FORSKNINGSSTRATEGI	3
2.3	FORSKNINGSMETOD	3
2.4	DATAINSAMLINGSMETOD.....	3
2.4.1	<i>Primär- och sekundärdata</i>	3
2.4.2	<i>Förstudie</i>	4
2.4.3	<i>Intervjuer</i>	4
2.5	URVAL	4
2.5.1	<i>Typföretag</i>	4
2.6	VALIDITET.....	5
2.7	RELIABILITET	5
2.8	METODKRITIK	5
3	TEORIER OCH MODELLER	6
3.1	LOGISTISK FÖRÄNDRING	6
3.2	DE FYRA VIKTIGASTE LOGISTISKA SKÄLEN TILL ATT ETT FÖRETAG HÅLLER LAGER ÄR: 6	
3.3	KAPITALBINDNING	6
3.4	CENTRALISERING AV LAGERHÅLLNING	7
3.5	ALLT FÄRRE LAGERPUNKTER	7
3.6	LAGERSTRUKTURER	8
3.7	OLIKA LEVERANSSERVICEELEMENT	9
3.8	DISTRIBUTIONSSTRUKTUR.....	9
3.9	TREDJEPARTSLOGISTIK.....	10
4	EMPIRI OCH TIDIGARE UNDERSÖKNING	11
4.1	OM FÖRETAGET	11
4.1.1	<i>Distributionskanaler</i>	12
4.2	TIDIGARE UNDERSÖKNING.....	12
4.2.1	<i>Lagersituation idag</i>	13
4.2.2	<i>Undersökning av alternativ till ny lagersituation</i>	13
4.2.3	<i>Beräknad aktuell kostnad för lagring och hantering</i>	13
4.2.4	<i>Konsultens uppskattade framtida besparingar vid centralisering</i>	14
4.3	KONSULTENS REKOMMENDATION	14
4.4	INTERVJU MED TVÅ ANSTÄLLDA I MIDELFART SONESSON-KONCERNEN.....	14
4.5	INTERVJU MED EN LOGISTIKKONSULT	15
4.6	INTERVJU MED EN LOGISTIKLEKTOR.....	16
4.7	INTERVJU MED MIDELFART SONESSONS LOGISTIKKONSULT	17
5	ANALYS	19
5.1	KAPITALBINDNING	19

5.2	LAGERSTÄLLESRATIONALISERING.....	19
5.3	LEVERANSSERVICE.....	20
6	RESULTAT OCH DISKUSSION.....	22
7	SLUTSATS	24
8	KRITISK GRANSKNING	25
8.1	VALIDITET.....	25
8.2	RELIABILITET	25
8.3	GENERALISERBARHET	25
9	KÄLLFÖRTECKNING	26

Figurförteckning

FIGUR 1.	FÖRÄNDRING AV DEN LOGISTISKA EFFEKTIVITETEN.	6
FIGUR 2.	KOSTNADSPÖSTER I RELATION TILL ANTALET LAGERPUNKTER	8
FIGUR 3.	SAMBANDET MELLAN SERVICENIVÅ OCH LAGERSTORLEK	9
FIGUR 4.	MIDELFART SONESSONS LOGO.....	11
FIGUR 5.	OMSÄTTNINGSKURVA OCH VERKSAMHETSHÄNDELSE..	12
FIGUR 6.	FÖRDELNING AV MIDELFART SONESSONS DISTRIBUTIONSKANALER.	12
FIGUR 7.	EGENKONSTRUERAD FIGUR.....	24

Tabellförteckning

TABELL 1:	KOSTNADEN VID DE OLIKA LAGERPLATSERNA.....	13
-----------	--	----

1 Inledning

1.1 Bakgrund

De allra flesta produktföretag har ett behov att hålla lager, dels för att kunna parera svängningar i tillgång och efterfrågan men även av produktionsmässiga och kostnadsmässiga skäl. De ställs ofta inför problem då de försöker optimera lagersituationen, bland annat rationalisera sina lagerställen. Denna problematik orsakar många frågeställningar; *hur många lager ska företaget ha?* Utvecklingen mot färre lagerställen, centralisering, har varit mycket påtaglig under 1990-talet. (Mattsson 2002, s.26). I en undersökning utförd av European Logistics Consultants framgår att 90% av företagen i Europa fram till 1998 planerat omstrukturera sina distributionsnätverk (Szymankiewicz 1996, s.14) *Var bör lagret vara placerat geografiskt sett?* Företag kan göra stora besparingar genom att placera sig på rätt ställe. *Bör det finnas nära kunderna eller nära tillverkningen?* Olika intressenter kan ha krav på var företag ska placera sina anläggningar. *Ska företaget hyra eller äga sina lagerlokaler? Är lagersituationen finansiellt försvarbar? Kan kostnaderna sänkas?* Två viktiga infallsvinklar uppenbarar sig, det ena är ett logistiskt perspektiv, det andra är ett ekonomiskt perspektiv. Företag strävar efter att vara kostnadseffektiva, lagerhantering är kostsamt men en nödvändighet, därför finns det anledning till att studera detta område.

Lagerhållning går hand i hand med leveransservice. Leveransservice är exempelvis lagertillgänglighet, leveranstid och flexibilitet. Vad förväntar sig kunden? Vilken leveransservice måste leverantören ge? Och därmed hur bör lagret vara placerat för att nå upp till kundens förväntningar?

Ett företag som står inför en omstrukturering av sin verksamhet och därmed känner av problematiken är det börsnoterade företaget Midelfart Sonesson AB. Midelfart Sonesson är en koncern som består av flertalet hälsoprodukttillverkande företag.

1892 startades företaget Wilh. Sonesson som alltid har varit ett tongivande företag i det skånska näringslivet. Bolaget har sitt säte i Malmö och har sedan 2001 haft en hälsoinriktning. I slutet av december 2006 förvärvade Wilh. Sonesson företaget Midelfart. Midelfart är ett välkänt norskt familjeföretag som grundades 1923 av Ole Midelfart. Företaget med säte i Oslo, har ägts och letts av familjen Midelfart i fyra generationer och har en lång tradition och stor kunskap inom hälsa, skönhet och välbefinnande. Sedan 2007 har Wilh. Sonesson namnändrat till Midelfart Sonesson AB. (www.midelfartsonesson.com)

1.2 Problemdiskussion

Författarna har studerat lagersituationen hos denna koncern som har lager på olika ställen i Skandinavien. Ett pågående projektet, som drivs av Midelfart Sonesson själv, analyserar situationen hos koncernens alla lager. Det utreds ifall lagren eventuellt ska flyttas till Malmö, där befintliga lager redan finns eller till annan ort, där ett helt nytt lager ska byggas. Företaget har valts ut för att det motsvarar ett typiskt företag (se stycke 2.5.1) som i dagsläget vill se över sin lagersituation. Den analys som kommer fram i arbetet kan lika gärna appliceras på andra företag, resultatet blir därför generaliserbart. Fallet är ett naturligt förekommande fenomen som existerade innan detta uppsatsarbete började och fortsätter att existera när undersökningen väl är avslutad.

Vid lagerställesrationalisering tas många olika aspekter med i beräkningen för att utreda vilken lagerstruktur som passar företaget bäst. Dessa aspekter kan ses som olika kriterier.

Kan företaget rationalisera bort lagerställen, och eventuellt behöva några dagars längre ledtid för att leverera varor till kunden? Kan företaget bibehålla sin leveransservice samtidigt som de minskar antalet lager?

1.3 Problemformulering

Vilka kriterier är viktiga för företag att ta hänsyn till vid lagerställesrationalisering och vad kan de ekonomiska konsekvenserna bli av en förändring?

1.4 Syfte

Studien skulle ge en bild av vilka kriterier som är betydelsefulla för företag vid rationalisering av lagerställen. Den skulle dessutom ge en bild av vilka tänkbara ekonomiska konsekvenser som kan följa efter en rationalisering. Genom en fallstudie av ett typföretag och genom kompletterande intervjuer med kunniga inom logistik och företagsekonomi skulle författarna undersöka vilka kriterier som företagen lägger mest vikt på när de ska starta ett så stort projekt som lagerställesrationalisering, samt förstå vad kostnadsbesparingen kan bli.

1.5 Avgränsning

För att avgränsa sig har författarna valt att studera företaget Midelfart Sonesson AB, inga fler företag. Då detta företag ännu bara var i startskedet av sitt projekt, så har fokus lagts på vad förundersökningen givit. För att avgränsa arbetet ytterligare så har fokus även lagts på vilken kostnadsbesparing projektet kan ge.

2 Metod

2.1 Forskningsansats

I empirisk forskning går teoretiska referensramar och empiri hand i hand. I samhällsvetenskaplig forskning är det ett mål att integrera teori och empiri. Forskaren kan undersöka om empirin bekräftar teorin eller inte. Då kallas ansatsen för deduktiv och innebär en avledning från det generella till det konkreta, alltså utgå ifrån teorin för att undersöka om verkligheten stämmer överens med denna. (Johannessen & Tufte 2002, s.35) Författarna har studerat lagerställesrationaliseringen i litteraturen och jämför detta med hur ett företag i Norden försöker ge sig i kast med dessa problem. En induktiv ansats används inte, utan en deduktiv ansats.

2.2 Forskningsstrategi

Författarna inriktade arbetet på att göra en fallstudie. En fallstudie utmärks av att den inriktar sig på bara en enda undersökningsenhet. Målsättningen är att belysa det generella genom att titta på det enskilda. Med en fallstudie kan undersökningsenheten studeras på djupet. (Denscombe 2000, s. 41) Fallet som utgör undersökningens utgångspunkt är något som redan existerar. För att förstå en sak är det nödvändigt att förstå många andra, och i synnerhet hur de olika sakerna är sammanlänkade. Sociala relationer och processer är exempel på två sådana. I detta hänseende tenderar fallstudier snarare att vara holistiska än att ägna sig åt enstaka faktorer. En av fallstudiens starka sidor är att den tillåter forskaren att använda en rad olika källor, data och forskningsmetoder i undersökningen. (Denscombe 2000, s. 42-43) En svag sida av fallstudier kan vara trovärdigheten i de generaliseringar som görs (Denscombe 2000, s. 48). Empirin i uppsatsen består utav en tidigare undersökning, fakta om det undersökta företaget och flera intervjuer, både interna och externa.

2.3 Forskningsmetod

Johannessen och Tufte (2002, s. 67) skiljer mellan kvalitativa och kvantitativa ansatser för att markera att det handlar om olika, men likställda, sätt som kan kombineras i samma forskningsprojekt. Kvalitativa undersökningar har ett annat syfte än kvantitativa, där söks efter fylliga beskrivningar och mjuka data. Kvalitativ ansats är särskilt användbart när fenomen ska undersökas som det inte har forskats mycket kring tidigare. (Johannessen & Tufte 2002, s. 21) I denna uppsats tillämpas en kvalitativ ansats, då detta lämpar sig bäst för den här sortens forskningsstrategi, en fallstudie.

2.4 Datainsamlingsmetod

2.4.1 Primär- och sekundärdata

För den kvalitativa undersökningen har både primär- och sekundärdata använts som underlag. Primärdata har samlats in genom personliga intervjuer, både med personal på företaget samt externa personer. Sekundärdata har tagits fram genom litteratur inom logistik, rapporter och elektroniska källor, detta för att ge fler infallsvinklar.

2.4.2 Förstudie

I inledningskedet avtalade författarna en tid för ett möte med Midelfart Sonesson-koncernens logistikkonsult Ulf Pewe, Pewelogistik AB. Mötet gav författarna insikt i koncernens problematik kring lagren.

2.4.3 Intervjuer

Avsikten med en intervju är att få fram beskrivningar av informantens vardag så att författarna senare kan analysera betydelsen av det som beskrivits. Intervjuaren är den som ställer frågorna och kontrollerar situationen. (Johannessen & Tufte 2002, s. 96) Intervjun kan användas som ett informationssamlade redskap för att komplettera andra metoders data, genom att tillföra detaljer och djup, detta kallas metodtriangulering (Denscombe 2000, s. 52-53).

Meningen med intervjuerna var att få information om lagerställesrationalisering i allmänhet och hos Midelfart Sonesson-koncernen i synnerhet. Grunden för intervjuerna har varit öppna frågor som utvecklats genom följdfrågor under samtals gång. Svaren har sedan tolkats och analyserats av författarna.

Vid några tillfällen valde författarna möjligheten att få svar på sina frågor skriftligen, detta på grund av att respondenterna hade små möjligheter att träffas personligen. Dessa skriftliga frågor finns som bilaga till denna uppsats. Resterande intervjuer genomfördes genom personliga möten, öppna frågor som inbjöd till diskussion. Detta var mycket givande. Några av respondenterna var anställda på företaget Midelfart Sonesson, men även externa personer intervjuades.

2.5 Urval

Fallföretaget som valdes ut var Midelfart Sonesson-koncernen. Ett subjektivt urval har gjorts i valet av företag, då författarna redan tidigare hade kännedom om företaget via en person som arbetar på koncernens dotterbolag, Friggs AB. Författarna trodde sig då lättare kunna få tag på viktig och relevant information.

Dessutom valde författarna att utfråga ett antal logistikexperter för att få generell information om ämnet. Dessa har författarna lärt känna under utbildningens gång och därmed har ett bekvämlighetsurval gjorts.

Vid subjektivt urval ”handplockas” respondenterna medvetet eftersom det anses troligt att just dessa ger de värdefullaste data (Denscombe 2000, s. 23).

2.5.1 Typföretag

Genom nationalencyklopedins beskrivning av orden *typisk* och *typ* ges en god förklaring som kan redogöra för vad ett typföretag är. *Typisk*: ”... som särskilt tydligt har de utmärkande egenskaperna för företeelsen e.d. i fråga”. *Typ*: ”Term i många fackterminologier med den grundläggande betydelsen representant (idealiserad eller verklig) för ett antal individer eller exemplar med alla (eller åtminstone de väsentliga) egenskaper som är gemensamma för dessa.” (www.ne.se)

Företaget i denna fallstudie besitter följande egenskaper och det är genom dessa som företaget utmärkt sig som ett typföretag och därmed valdes ut av författarna. Egenskaper som utmärker sig är stora förvärv av andra företag, innehav av flertalet lager och att dessa är spridda

geografiskt, försäljning av varor, distribution till kunder både inrikes och utrikes och att företaget är medveten om att en eventuell kostnadsbesparing kan göras genom en rationalisering. Projektet som inletts av företaget själv gav ett ypperligt tillfälle att göra en djupdykning i problematiken.

2.6 Validitet

Validitet innebär att data och metoder är riktiga (Denscombe 2000, s. 283). Att se saker ur olika perspektiv och möjligheten att bekräfta resultat, kan öka validiteten i data. (Denscombe 2000, s. 103). En central fråga är hur bra, eller relevant, data representerar fenomenet (Johannessen och Tuft 2002, s. 47). Författarna har valt att intervjua interna såväl som externa personer, vilket kan öka validiteten genom att ge olika perspektiv.

2.7 Reliabilitet

Forskare måste kunna lita på att deras mätningar inte är påverkade av undersökningsmetoder som ger ett resultat vid den första mätningen och ett annat resultat vid nästa mätning av samma oförändrade enhet. Detta ger bra reliabilitet. En hög reliabilitet innebär att metoden ger samma data gång efter gång, d.v.s. är konsekvent och pålitlig. (Denscombe 2000, s. 282) Om flera kommer fram till samma resultat kan reliabiliteten sägas vara hög (Johannessen & Tuft 2002, s. 29). Intervjuer och liknande kvalitativa metoder kan ha en ogynnsam effekt på reliabiliteten. Intervjuarens inverkan gör det svårt att uppnå objektivitet. De insamlade data är i viss mån unika på grund av den specifika kontexten och de specifika individer som deltar. (Denscombe 2000, s. 162-163) På grund av det subjektiva urvalet som gjorts kan reliabiliteten för uppsatsen anses vara låg. I och med att det var företag som var föremål för studien så finns möjlighet att vissa respondenter vinklat sina svar till företagets fördel. Eftersom författarna valt att utföra vissa av intervjuerna genom personliga möten så finns en risk att de har påverkat respondenterna i sina sätt att ställa frågorna. Tolkningen av de kvalitativa svaren kan göras på många sätt.

2.8 Metodkritik

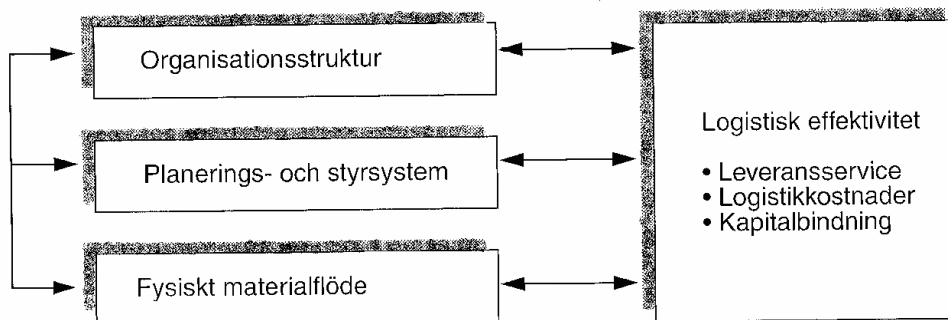
Ursprungligen utgick författarna från att en fallstudie skulle genomföras, men efter att stora delar av arbetet utförts, upptäckte de att möjligheten att gå in på djupet inte fanns. Först inleddes de att tro att lagren skulle kunna besökas genom lite sponsring, men företagets ledning backade, så det blev inte av. Intervjuerna skedde alltså inte på de platser som beskrivs i studien.

3 Teorier och modeller

Nedan följer de teorier som använts i denna uppsats.

3.1 Logistisk förändring

I stort sett alla företag, både större, medelstora och mindre, förändrar sina flöden mer eller mindre kontinuerligt. Det är alltid vid varje tillfälle någon förändring som genomförs någonstans i företaget. Det yttersta syftet är att öka lönsamheten genom en ökad logistisk effektivitet. Förändring kan och bör ske i tre olika plan, det fysiska, det system- och informationsmässiga samt det organisatoriska. (Lumsden 1998, s.235)



Figur 1. Förändring av den logistiska effektiviteten (Ericsson och Persson, 1981).

3.2 De fyra viktigaste logistiska skälen till att ett företag håller lager är:

- Lägre produktions- och transportkostnader
- Samordning av tillgång och efterfrågan
- Produktionsmässiga skäl
- Marknadsmässiga skäl

Lägre *transportkostnader* kan tack vare lagerhållning uppnås genom att man kan utnyttja större transportmedel, t.ex. fartyg, och på det sättet sänka transportkostnaden per levererad enhet. *Samordning av tillgång* på varor måste göras t.ex. inför ett längre reparationsstopp. På *efterfrågesidan* är lagrens uppgift att jämna ut säsong- och konjunktursvängningar. *Produktionsmässiga skäl* är viktiga för att exempelvis uppnå stordriftsfördelar. Större produktionsenheter innebär samtidigt färre enheter och ett längre avstånd till marknaden – ett förhållande som måste balanseras med effektivare styrning, bättre transporter och/eller ökad lagerhållning. *Marknadsmässiga skäl* till lagerhållning finns främst för att man ska kunna tillgodose en viss leveransservice gentemot företagets kunder. En hög lagertillgänglighet ökar värdet på produkten för kunden. (Storhagen 2003, s.120)

3.3 Kapitalbindning

Logistikaktiviteterna påverkar kapitalbindningen i både omsättningstillgångar och anläggningstillgångar. Av omsättningstillgångarna är det naturligt nog varulagret som påverkas mest av sättet logistikaktiviteter utförs på. Detta gäller lager av både råvaror, produkter i arbete och färdiga produkter. Utöver detta utgör logistikaktiviteterna viktiga förutsättningar för att fastställa och styra betalningsvillkoren. (Björnland et al. 2003, s. 69)

Sättet logistikaktiviteterna utförs på, kommer att påverka behovet av att investera i anläggningstillgångar, till exempel transportmedel, lagerlokaler och hanteringsutrustning.

Även investeringar i produktionskapacitet och datautrustning påverkas. Lägre investeringar minskar det totala kapitalet. Med en oförändrad omsättning kommer det totala kapitalets omsättningshastighet att öka, därmed ökar också räntabiliteten. (Björnland et al. 2003, s. 69)

3.4 Centralisering av lagerhållning

Stordriftsfördelar kan uppnås inom distribution och lagerhållning och har under åren medfört en ökad centralisering. Den avser transport- och lagerhållningstjänster, exempelvis plockning- och packningsaktiviteter, materialhantering samt interna och externa transporter. Genom att hålla lager på få stora centrala lagerställen i stället för på många små får man större volymer på varje och därmed större förutsättningar att utveckla effektivare hanteringsmetoder och mera automatiserade materialhanteringssystem. En annan typ av stordriftsfördel som berör lagerhållning har med kapitalbindning att göra. För att uppnå en viss servicenivå i lager krävs det mindre kapitalbindning om varorna finns i ett centralt lager än vad som motsvaras av samma varor i ett antal decentraliserade lager. (Mattson 2002, s. 26)

Omstruktureringen av lagerhållning och distribution pågår också av andra skäl. Genom effektiviserade transportsystem, användning av tredjepartlogistikföretag samt genom förbättrade möjligheter att behandla och kommunicera information med hjälp av modern informationsteknologi är det inom vissa branscher inte längre nödvändigt att lagerhålla varor nära kunder och marknader. Inte minst gäller detta eftersom det är mer kostnadseffektivt att transportera och lagra information än fysiska produkter. Genom effektiv tillgång till aktuell information om behov och tillgångar kan man uppnå samma kontroll över lager och materialflöden oavsett geografiskt avstånd. En massa icke värdeskapande aktiviteter, exempelvis hantering vid in- och utleveranser från lager samt vid upp- och nerpackning, kan också undvikas. (Mattson 2002, s. 27)

3.5 Allt färre lagerpunkter

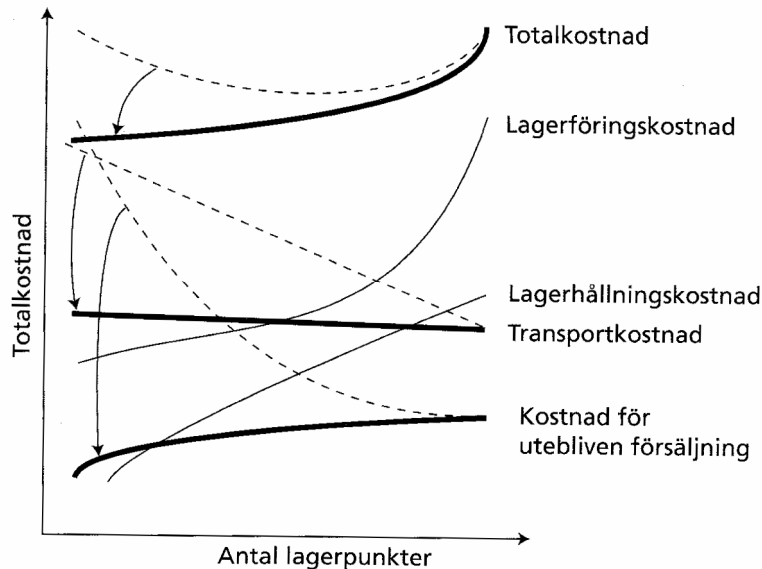
Det traditionella sättet att bygga upp distributionsstrukturer med många lagerpunkter har sin grund i ett marknadsföringsmässigt tänkande. Genom att komplettera både med ett logistiskt tänkande och med moderna informations- och transporttekniska lösningar kan man se en ny utveckling som pekar mot

- Färre terminaler och lagerpunkter
- Större och rationellare terminaler
- Kompletta sortiment i de terminaler som finns
- Ett väl utvecklat IT-stöd
- Stark prioritering av korta ledtider i kommunikation, administration och transporter
- Allt viktigare samordnande roll mellan in- och utflöden
- Större inslag av förädling i terminalen, exempelvis slutmontering
- En anpassad och effektiv transportapparat
- En organisatorisk anpassning (Storhagen 2003, s. 159)

Få lagerpunkter innebär att man kan investera ordentligt i dem som finns och se till att de rent praktiskt fungerar på bästa möjliga sätt omfattande både lagring, hantering och administrativt IT-stöd. Ett större lager innebär också jämnare flöden vilket balanserar svängningar och möjliggör att bygga upp en rationell transportapparat. (Storhagen 2003, s. 159)

Rent fysiskt är förutsättningarna bättre för att hålla ett komplettare sortiment i ett fåtal stora terminaler. Det gynnar i sig leveransservicen. Men möjligheten till förbättrad leveransservice ligger framför allt i kortare respons- och ledtider. Med kortare tider minskar osäkerheten och man kan agera snabbare och flexiblar mot sina kunder. Det har visat sig att kundernas

reaktioner är positiva. Kostnaden för utebliven försäljning sjunker inte med antalet lagerpunkter. Den får en flack eller till och med något stigande utveckling. Transportkostnaden får också en flack, om än fortfarande något fallande utveckling med antalet lagerpunkter. De sammanlagda totalkostnaderna får i det här fallet en stigande utveckling med antalet lagerpunkter, badkarskurvan gäller inte längre (se figur 2). Förenklat och generaliserat pekar detta mot att använda så få lagerpunkter som möjligt i distributionssystemet. (Storhagen 2003, s. 159)



Figur 2. Dagens syn på utvecklingen av berörda kostnadsposter i relation till antalet lagerpunkter (heldragna linjer) jämfört med den mer traditionella synen (streckade linjer). Badkarskurvan är den översta streckade kurvan. (Storhagen 2003, s. 158)

Bortsett från effekten av relationen mellan totalkostnader och antalet lagerpunkter, så bidrar även den stora rationella terminalens interna resurser till att hålla upp den logistiska effektiviteten i stort, exempelvis genom minskade felfrekvenser. (Storhagen 2003, s. 159)

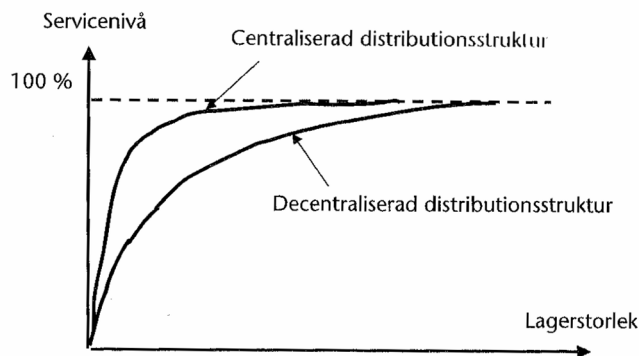
3.6 Lagerstrukturer

Antalet nivåer och antal lagerställen i lagerhierarkier är ett mått på centraliseringsgraden i distributionskanalen, ju färre nivåer och ju färre lagerställen desto högre centraliseringsgrad. (Mattsson 2002, s. 247)

Fördelarna med en låg centraliseringsgrad är framför allt en ökad närhet till kunder. Inte minst är detta av betydelse för produkter som kräver säkra och korta leveranstider. Det är också en allmän uppfattning att det finns ett direkt samband mellan möjlig leveransservice och antalet lagerpunkter i ett distributionssystem. I samtliga dessa fall är det fråga om faktorer som påverkar företagets konkurrensförmåga och därmed är intäktspåverkande. Höga transportkostnader i förhållande till produkternas värde talar också för att välja låg centraliseringsgrad. Transportkostnadsaspekten är dessutom betydelsefull på marknader där kunderna köper frekvent och i små kvantiteter. Brist på lämpliga transportmöjligheter för att nå ut på lokala marknader, talar också för låg centraliseringsgrad. (Mattsson 2002, s. 247)

Hög centraliseringsgrad innebär å andra sidan skalfördelar i distributionen, framför allt av två slag. Med färre lagringpunkter blir materialflödena större på varje enskilt lagerställe. Det finns då bättre förutsättningar för att kunna investera i högeffektiva automatlager och

automatiserade hanteringssystem och därmed sänka de samlade transport- och hanteringskostnaderna i distributionssystemet. Den andra stordriftsfördelen har att göra med den lagerstorlek som behövs för att kunna upprätthålla en önskad leveransservicenivå till kund. Ju färre lagerställen man har desto mindre lager krävs för att upprätthålla en viss servicenivå, eller omvänt ju färre lagerställen man har desto högre servicenivå kan man uppnå med en given lagerstorlek. Sambandet mellan servicenivå och lagerstorlek vid hög och låg centraliseringsgrad illustreras i figur 3. Även omsättningslagret påverkas positivt av en högre centraliseringsgrad. (Mattsson 2002, s. 247)



Figur 3. Sambandet mellan servicenivå och lagerstorlek vid hög och låg centraliseringsgrad. (Mattsson 2002, s. 248)

3.7 Olika leveransserviceelement

Leveransserviceelement är en beteckning för det omfattande leveransservicebegreppets olika delmängder, en precisering av leveransservicen. Leveransservice brukar anges omfatta följande element:

- Lagertillgänglighet. Sannolikheten att produkten finns i lager. Benämns alternativt servicegrad.
- Leveranstid. Den tid som förlöper från order till leverans, ofta också betecknad som ledtid.
- Leveranspålitlighet. Tillförlitligheten i leveranstiden. Kan alternativt betecknas som leveransprecision.
- Leveranssäkerhet. Leverans av rätt vara i rätt kvantitet.
- Information. Informationsutbyte i båda riktningar.
- Kundanpassning. Förmåga att leva upp till kundens önskemål.
- Flexibilitet. Anpassningsförmåga till förändrade förutsättningar.

Som synes kan leveransservice vara många, helt olika saker. Skälen för att göra en uppdelning är dels att överhuvudtaget veta vad man talar om, dels att kunna anpassa sin leveransservice på de punkter som är relevanta för olika situationer och olika kunder. Service kostar pengar och det är både orimligt och omotiverat att ligga på lika hög nivå för samtliga serviceelement. (Storhagen 2003, s.170-171, 173)

3.8 Distributionsstruktur

I ett befintligt företag har man sällan eller aldrig möjlighet att skapa ett totalt nytt distributionssystem. Normalt handlar det om en ständigt pågående anpassning av befintliga och nya resurser. Utseendet av den befintliga fysiska distributionsstrukturen är ett resultat av gamla beslut. Man måste därför med jämna mellanrum göra en grundligare behovsinventering. En sådan inventering bör naturligtvis även omfatta råmaterial- och färdigvarulagren. En av orsakerna till att man sällan ser över hela distributionsstrukturen vid

ett och samma tillfälle är att den ekonomiska livslängden för olika distributionsresurser varierar kraftigt. En lageranläggning kan t.ex. ha lång såväl fysisk som ekonomisk livslängd, medan en lastbil måste bytas ut regelbundet. (Storhagen 2003, s.145)

3.9 Tredjepartslogistik

Tredjepartslogistik är logistiktjänster som utförs av logistikföretag, t.ex. transportföretag och lageruthyrare. Detta företag agerar som en tredje part i samspelet mellan leverantör och kund och godsflödena däremellan. (Björnland et al. 2003, s. 125)

Ofta ägs tredjepartslogistikföretagen av samlastare och speditörer. De har ofta egna IT-system, medan lagringstjänsterna utförs både i egen regi och köps in. (Björnland et al. 2003, s. 112)

Det finns många anledningar till att företag lägger ut sin logistik på tredjepartsföretag:

- De vill koncentrera sig på sin kärnverksamhet.
- De vill minska logistikkostnaderna
- De vill frigöra kapital och omvandla fasta till rörliga kostnader
- De vill minska risken med att äga datautrustning och datasystem, lagerbyggnader och transportmedel.
- De önskar att få en administrativ förenkling
- De har behov av att snabbt komma igång med logistiktjänster på nya marknader
- De vill få tillgång till tjänster som är mer värdeskapande än om de utförs i egen regi.
- De uppnår bättre leveransservice när tjänsten utförs av ett professionellt logistikföretag. (Björnland et al. 2003, s. 112)

4 Empiri och tidigare undersökning

Under denna rubrik redovisas den empiri som samlats in.

4.1 Om företaget

Midelfart Sonesson AB är en koncern med olika företag inom hälso- och skönhetsprodukter. Namnet antyder att en fusion har skett mellan två företag, Wilh. Sonesson AB å ena sidan och Midelfart AS å andra sidan. Förvärvet ägde rum i slutet av 2006 och omsättningen var TSEK 1 157.



Figur 4. Midelfart Sonessons logo.

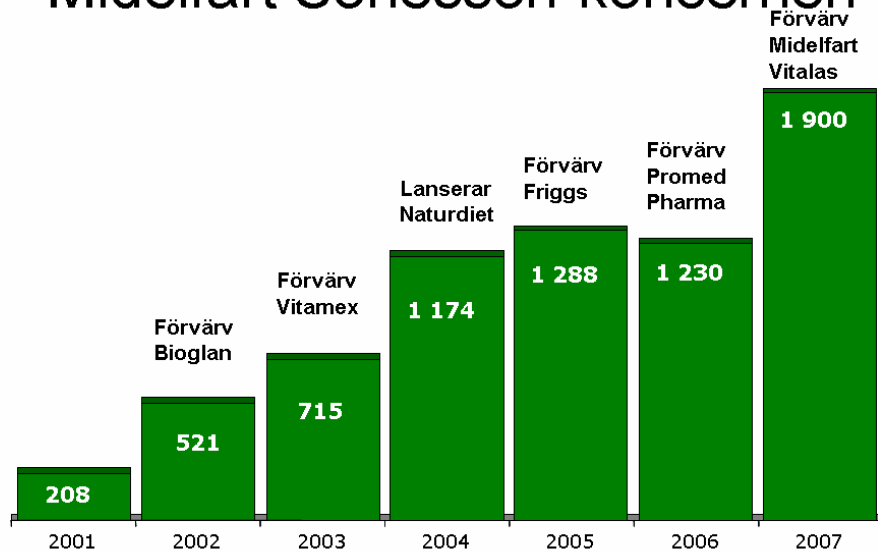
1892 startades företaget Wilh. Sonesson som alltid har varit ett tongivande företag i det skånska näringslivet. Bolaget grundades av grosshandlare Wilhelm Sonesson och var ursprungligen ett grossist- och handelsföretag inom verkstadsindustrin. Ett stort antal stora industrier och nu verksamma börsbolag har sitt ursprung i Wilh. Sonessons verksamhet. Bolaget har under ett sekel bytt skepnad ett flertal gånger och noterades redan 1971 på Stockholms fondbörs. Bolaget noterades åter på Stockholmsbörsen 1999 och har sedan 2001 haft en hälsoinriktning. Sedan 2006 har Midelfart Sonesson (f.d. Wilh. Sonesson) sitt säte i Malmö. I slutet av december 2006 förvärvade Wilh. Sonesson företaget Midelfart.

Midelfart är ett välkänt norskt familjeföretag som grundades 1923 av Ole Midelfart. Företaget med säte i Oslo, har ägts och letts av familjen Midelfart i fyra generationer och har en lång tradition och stor kunskap inom hälsa, skönhet och välbefinnande. Sedan 2007 har Wilh. Sonesson namnändrat till Midelfart Sonesson AB.

Midelfart Sonesson är verksam på den nordiska marknaden för hälsoprodukter. Med hälsoprodukter avses kosttillskott, naturläkemedel, måltidsersättning, sportnutrition och hälsolivsmedel, exklusive receptfria läkemedel. Hälsoproduktmarknaden omsatte uppskattningsvis 3600 MSEK i konsumentledet under 2006 (exklusive receptfria läkemedel som omsatte cirka 3000 MSEK).

Under det senaste decenniet har Wilh. Sonesson förvärvat ett antal företag. Då dessa nya företag kommer i koncernens ägo, får den automatiskt ett antal lagerställen att förvalta. Något som faller sig naturligt i utvecklingen är att se över om alla dessa lagerställen behövs. En lagerrationalisering kan anses vara nödvändig. Se figur 5 för en schematisk bild över koncernens förvärv och omsättningsutveckling.

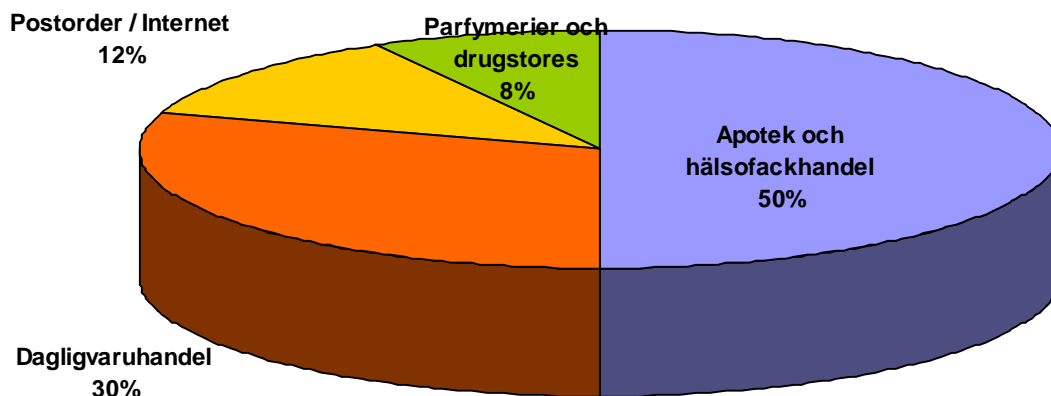
Midelfart Sonesson-koncernen



Figur 5. Omsättningskurvan de senaste sju åren samt viktiga verksamhetsändelser. Siffrorna redogör för omsättning i TSEK. (Källa: internt material från Midelfart Sonesson AB).

4.1.1 Distributionskanaler

Hälsoprodukter finns till försäljning i flera olika distributionskanaler, varav hälsofackhandeln är den största kanalen. Hälsofackhandeln utgörs av cirka 500 butiker i Sverige. Av den totala distributionen av hälsoprodukter står hälsofackhandeln och apotek för cirka 50 procent. Den näst största kanalen är i dagsläget dagligvaruhandeln med cirka 4200 försäljningsställen som tillsammans representerar 30 procent av distributionen. Direktförsäljning, via abonnemang eller Internet, står uppskattningsvis för 12 procent av den totala distributionen. Slutligen står parfumerier och drugstores för 8%. (www.midelfartsonesson.com)



Figur 6. Procentuell fördelning av Midelfart Sonessons distributionskanaler i Norden. (Siffrorna kommer från internt material från Midelfart Sonesson AB).

4.2 Tidigare undersökning

Nedanstående fakta kommer från konsulten Ulf Pewe och hans undersökning.

4.2.1 Lagersituation idag

Midelfart Sonesson-koncernen har i nuläget färdiglager och förråd på följande orter:
Malmö: Logistikkfunktionen i Malmö är ett eget dotterbolag som heter HKC, Hälsokostcentralen. De har lager på två ställen, Kantyxegatan och Vintergatan, med en total yta på ca 10 000 m².

Norrköping: I Norrköping ligger dotterbolaget Vitamex, som har lager på två ställen, huvudlagret och ett inhyrt lager som man kallar ”Schenken”, samt insatsmaterial i förråd.

Lier, Norge: Norges lager är ursprungligen det som var Midelfart AS lager. Lagerlokalen i Norge är uppbyggd i flera våningar. De olika ytorna har olika takhöjder. Lokalerna är inte lämpade för effektiv hantering. Lagret har en total yta på 8 050 m². Bemanningen på lagret består totalt av 18 personer på heltid, 1 på deltid samt 1 person deltid övergripande ledning. Nuvarande avtalstid för lagret utgår om två till tre år (2009).

Totalt antal kvadratmeter lageryta som är i bruk är ca 19 600 m². Då tillkommer ytan som är hyrd hos tredjepartslogistikföretag.

Personal i lager och kampanjarbete i egen regi beräknas till totalt 45,4 personer. Till detta kommer övergripande ledning för lager samt befattningshavare för lager- och orderadministration på tre ställen.

4.2.2 Undersökning av alternativ till ny lagersituation

Midelfart Sonesson har anlitat Ulf Pewe, en logistikkonsult, som utvärderar lagersituationen och ska komma med rekommendationer till ändringar av logistik- och lagerstrategi. Han gör detta i en projektgrupp som består av, förutom honom själv, även Bo Sandkvist, VD i HKC, Malmö och Mikael Dahlvist, logistikchef på HKC, Malmö.

Midelfart Sonesson har under de senaste åren expanderat kraftigt, en mängd olika företag med olika strukturer och kulturer ingår i koncernen. Av naturliga skäl har inte den nödvändiga samordning skett inom strategiskt inköp och logistik samt IT. Samordning av dessa moment är enligt Ulf Pewe en förutsättning för ett framtida kostnadseffektivt och lönsamt företag. Midelfart Sonesson-koncernen har även andra dotterbolag med omfattande fysisk hantering. För dessa företag är det med största sannolikhet lönsamt att samordna hantering, lagring, frakter och distributionssystem. Däremot bör operativt inköp och flödeslogistik i anslutning till koncernens producerande företag handläggas av en lokalt operationell inköpsavdelning.

Detta innebär att man strukturerar upp verksamheten så att man inom koncernen har producerande företag med produktion som kärnverksamhet. Dessa företag och deras externa leverantörer, levererar till övriga dotterföretag inom koncernen samt externt via centrallagret och i vissa fall direkttransporter till kund. Den fysiska distributionen i sin helhet handläggs via en central logistikkfunktion.

4.2.3 Beräknad aktuell kostnad för lagring och hantering

Lagerplacering	Kostnad
Malmö	14 338 000
Norrköping	2 600 000
<u>Norge</u>	<u>11 169 000</u>
Totalkostnad	28 107 000

Tabell 1: Tabellen visar kostnaden för lager och hantering vid de olika lagerplatserna.

4.2.4 Konsultens uppskattade framtida besparingar vid centralisering

Slår man samman lagren till ett lager med rätt fysiska förutsättningar blir ytbehovet maximalt ca 13 000 m². En inbesparing på ca 6 600 m² x 600:- (uppskattat kvadratmeterpris), vilket blir SEK 3 960 000:-.

3 960 000:-

I tillägg tillkommer inbesparing på att man ej behöver utnyttja TPL-företag i Norge, vilket ger ca SEK 1,2 miljoner samt bortfall av hyran av Schenken i Norrköping, vilket ger ca SEK 600 000, allt räknat per år.

1 800 000:-

Ulf Pewe menar på att vid sammanslagning av de tre lagren till ett, beräknas att personalresurserna kan reduceras med mellan 15-20% vilket ger en inbesparing på 7-9 personer till en beräknad årskostnad per person på 340 000 SEK.

2 380 000:-

Till detta kommer under förutsättning att det sammanslagna lagret lokaliseras till Sverige, vilket är mest troligt p.g.a. logistiska förutsättningar, en reduktion av lönekostnaderna på ca 15% räknat på dagens personalkostnader i Norge, vilket ger en ytterligare inbesparing på ca SEK 1 miljon per år.

1 000 000:-

Således en total beräknad besparing på lageranläggningskostnader och operativ personal på ca SEK 9 000 000 per år. TOTAL: 9 000 000:-

4.3 Konsultens rekommendation

Lagersituationen är att samtliga nuvarande lager inte är fullt kostnadseffektiva av olika skäl. Här finns en stor sparpotential genom att samordna lagringsverksamheten till ett centrallager.

Det behövs ingen större utredning för att vara klar över att detta lager ska ligga i Sverige. I första hand i Vätternområdet med dragning mot Göteborg, men Malmö med omnejd kan även vara ett alternativ, även om detta inte är det mest logistiskt optimala alternativet.

Givetvis blir distributionskostnaderna från ett sådant centralt lager till Norge något dyrare, ca SEK 1 miljon. Däremot påverkas ledtiderna till Norgekunderna endast i ringa omfattning.

Transportkostnaderna av inkommande gods till centrallagret kommer att reduceras eftersom minst 60-70% av dagens inflöde till Norge går via Sverige.

Hyreskontrakten går ut i Malmö och Norge under 2009, varför en flytt då verkar lämplig. Till dess ska man ha klart en ny lokal och schemalagt flytta över respektive lager.

Distributionssystem för sändningarna vilka fordrar IT-anpassning kommer att vara klara och testade. Hela logistikfunktionen kommer att hinna vara i full drift. Det ekonomiska utfallet blir minst en kostnadsbesparing på SEK 9 000 000/år räknat fr.o.m. 2010.

4.4 Intervju med två anställda i Midelfart Sonesson-koncernen

Nedan följer en beskrivning av intervjun med Bo Sandkvist, VD i HKC och Mikael Dahlqvist, logistikchef på HKC som genomförts under november månad 2007.

För dessa två anställda började det med att de skulle titta på sin egen logistik inte hela koncernens. Koncernledningen tyckte att det var värt att undersöka hela koncernens logistik. De bildade en grupp för att ta fram beslutsunderlag. En förundersökning utfördes med frågan;

är det intressant att göra en förstudie? Det ansågs intressant och detta ledde till den förstudie som författarna fått ta del av och redovisar under rubriken ”Tidigare undersökning”.

I det skede som förstudien är i vid tillfället som författarna träffar Bo Sandkvist och Mikael Dahlqvist så är de i beräkningsstadiet, de ska ta reda på om det är lönsamt i slutändan att rationalisera om lagerställena. De kikar på en nordisk lösning och fokuserar på ledtiderna. Koncernen har en viss kvalitet (service) att leva upp till men det blir på en betydligt större yta. Vilka synergieffekter som kan komma att visa sig och för-/nackdelar med dessa. Ekonomin styr, men den får inte överspegla kvaliteten.

En byggnad ger en kostnad vilket är en fördel med ett lager istället för flera. Personalkostnaderna kan minskas om nedläggning av lagret i Norge kan ske då lönerna är högre i Norge än i Sverige. De räknar med att sänka kostnaderna med 5-15% på personalen. Förutom personalkostnader är transportkostnader en stor post i budgeten. Något som Bo Sandkvist och Mikael Dahlqvist konstaterat är att det är billigare idag att ha varorna på en lastbil än i ett lager. Det gäller att ha bra utnyttjande av ytorna i ett lager, gärna ha flera verksamheter.

Det är ett stort projekt som har startats, de räknar med att det kommer att pågå i fem till sex år. Koncernen har tittat på sina byggnader vilka de nu hyr, avtalen på dessa och när löptiden går ut.

Bland annat ICA har centraliserat sina lager. Tidigare var det egna transportlösningar som gällde, då var det fördelaktigt att finnas lokalt. I södra Sverige har många stora tillverkare av dagligvaror valt att placera sig bland andra Procordia, Findus och Semper. En fördel som inte funnits tidigare är Öresundsbron. För Midelfart Sonesson-koncernen används övervägande lastbil som transportmedel. Det är speditiofsfirman som väljer mellan lastbil eller tåg. Vid brist på förare väljer de tåg.

Både Bo Sandkvist och Mikael Dahlqvist har lång erfarenhet av branschen. Effektiv lönsam logistik är alltid en konkurrensfördel enligt dessa två. Kostnaderna är viktigast men de får inte påverka kvaliteten alltså kundservicen negativt. Och detta leder till konkurrensfördelar. ”Oförändrad eller bättre kvalitet till ett lägre pris.” (Bo Sandkvist)

4.5 Intervju med en logistikkonsult

Undersökningen innefattade även en skriftlig intervju med logistikkonsulten tillika författaren Nils G Storhagen, Newlog AB. Målet var att få hans syn på hur vanligt det är för företag att planera en centralisering av lager. Nils G Storhagen är inte involverad i detta projekt utan ger sina synpunkter som en utomstående expert.

Nils G Storhagen berättade att få företag tycker att deras lager fungerar problemfritt. Men orsakerna varierar. De som vill rationalisera om sina lager gör det för att de har utrymmesbrist.

Storhagen tycker att trenden att företag som vill rationalisera bort sina lager har vänt. Företag börjar ändra uppfattning i denna fråga. Han diskuterar detta på sin hemsida (www.newlog.se). Där kan man läsa att det sker en hög aktivitet inom logistiken just nu. Detta beror på volymökningar och inte minst på stora kostnadsökningar inom området. Men det är inte förvånande att kostnaderna har ökat, snarare konstigt om de inte skulle ha ökat. Storhagen baserar detta påstående på en amerikansk rapport från i somras CSCMPs ”The 18th Annual

State of Logistics Report”. Det som har förändrats är dels mönstret av logistikkostnaderna. Nils G Storhagen skriver att kapitalbindningskostnaderna ökade med 17% från 2004 till 2005 och med 13,5% 2005 till 2006. Dessförinnan var de senaste 10 åren en trend med sjunkande kapitalbindningskostnader. Låg kapitalbindning har alltid varit en av logistikens kapphästar. Kapitalkostnaderna ökar nu snabbare än transportkostnaderna. Nytt är också att en dramatisk förskjutning av lager sker från detaljist- till grossistledet. För 5 år sedan hade detaljistledet höga lager och grossistledet låga, nu är förhållandet det omvända.

Dessutom är det konsekvenserna av de ständigt stigande kostnaderna. Vad kommer utvecklingen på kort och lång sikt att leda till? Centrallagring ifrågasätts exempelvis allt mer och man konstaterar en trend mot ökad lagring lokalt.

Ökade logistikkostnader är konstaterat. Det intressanta är vilka affärsmässiga konsekvenser kostnadsökningarna leder till. Var finns hoten och var finns möjligheterna? (www.newlog.se)

De två stora aspekterna som är viktiga i lagerrationaliseringsfrågan är kostnadseffektivitet och kundservice, och under dessa ryms frågor som t.ex. utrymme, hyror, frekvensläggning och olika leveransserviceelement.

Helt säkert är det så att hela lagerfrågan är en kostnadsfråga. Ur lönsamhetssynvinkel är det viktigt att få sin egen lagerverksamhet att fungera. TPL, med ett tredje företag specialiserat på logistik som hjälper företaget, är ett alternativ, men då mycket kostsammare. Man får då tänka på avvägningen mellan fasta resp. rörliga kostnader. Förväntade servicenivåer är också viktigt.

4.6 Intervju med en logistiklektor

Författarnas frågor besvarades även skriftligt av Ulf Lindgren, pensionerad lektor från KTH. ”Att hålla bästa leveransservice till lägsta kostnad”, så sammanfattar Ulf Lindgren hela problematiken. Att ha ett lager är inget självändamål eftersom det kostar och man försöker därför rationalisera sitt lager så långt som möjligt utan att göra avkall på leveransservicen. Trenden idag, menar Ulf Lindgren, är att man ”lagrar hos sin leverantör” som man ingår avtal med och köper på avrop, dvs. man förbinder sig att vid bestämda tidpunkter beställa vissa kvantiteter vilket gör att man kan minimera sitt lager till ett ”säkerhetslager” samtidigt som leverantören kan lägga upp sin produktion mot dessa avropstidpunkter för att också minimera sitt lager. Med dagens kundorderstyrda produktion med tyngdpunkt på just-in-time leveranser skulle egentligen inga lager behövas (annat än ett säkerhetslager).

Det går inte generellt att svara på frågan om vilka orsakerna är att företag vill rationalisera om sina lager. Olika typer av företag, producerande- eller grossistföretag, använder man sig av olika metoder och strategier. Företagets geografiska placering samt de marknader där man avser att etablera sig på har stor betydelse. Helt klart står kostnaden i fokus (vid all rationalisering).

Mot bakgrund av ovanstående går trenden mot allt mindre lager och många terminaler står halvtomma!

Ulf Lindgren menade att omstrukturering av lager hos företag är en ständigt pågående process för företagen. Icke minst p.g.a. att omvärlden ständigt förändras med nya kundområden, godsflöden, godsvolymer och rationellare transporter.

Kostnadseffektivitet och kundservice är exempel på viktiga aspekter att ta hänsyn till vid lagerställesrationalisering, men en för långt driven kostnadseffektivitet leder ofta till sårbarhet och oönskade bristsituationer samtidigt som en hög kundservice kostar pengar. Man ska därför jämföra med sina konkurrenter. Det finns ingen anledning att erbjuda alldeles för mycket kundservice jämfört med dem. Det kostar pengar. Man lägger sig på en jämbördig nivå.

Vad gäller TPL så inser många företag snart att just logistiken ligger utanför deras kärnverksamhet och att man inte besitter tillräckliga kunskaper om att sköta den effektivt. Man behöver kanske också personalen till andra uppgifter. Det är då lämpligt att överlåta dessa uppgifter på ett professionellt företag, en tredjepartsaktör. Det finns många sådana, både bra och dåliga, men med rätt styrning och information samt långtgående kontrakt har det visat sig i de flesta fall vara lönsamt även om det finns en risk att ”tappa kontrollen”.

Man ska försöka hålla en (rimligt) hög leveransservice. Kunden vill naturligtvis ha varan direkt, vilket betyder hög lagertillgänglighet. En liten ökning i lagertillgänglighet, från 95% till 98,5% innebär en fördubbling av säkerhetslagret.

Leveranstiden är viktig för att kunden inte ska vända sig till en konkurrent. Leveranspålitligheten har mer att göra för kundens fortsatta förtroende för företaget. Leveranssäkerhet handlar om att leverera rätt vara i rätt kvantitet och har sin största betydelse mellan leverantör av t.ex. komponenter och råmaterial till det producerande företaget. Informationsutbytet ska ske i båda riktningar. Med kundanpassning förstås förmågan att leva upp till kundens önskemål. Ett företag med hög flexibilitet och alltså möjlighet att snabbt anpassa sig till förändrade förutsättningar är naturligtvis en stor fördel för kunden.

Kostnaderna är alltid i fokus men ofta kan en besparing inom ett område leda till högre kostnader inom ett annat. Totalkostnaden är därför viktig! För företag med stor geografisk spridning har TPL visat sig vara en mycket lönsam metod även om initialkostnaden ofta blir hög (omstrukturering inom företaget etc.) samt att det tar tid att implementera.

4.7 Intervju med Midelfart Sonessons logistikkonsult

Logistikkonsulten Ulf Pewe tillfrågades att svara på samma frågor som Nils G Storhagen. Följande är hans svar på författarnas skriftliga frågor.

I sin kontakt med företag ser Ulf Pewe att i ca 50% av fallen är inte företagen medvetna om att det är lönsamt att se över sitt/sina lager, som konsult föreslår han (med hjälp av ”Statusundersökning” och ABCD-analys av sortiment och kundstruktur) att de bör göra något. Resterande företag, som han varit i kontakt med, upplever att de binder för mycket kapital, har för många restorder eller för höga kostnader rent generellt.

Frågan om centraliseringen är en trend har fått ökat intresse eftersom det ofta finns en stor potential. Ulf Pewe menar att för 30 år sedan var det svårt att få företagen att förstå, många dotterbolagschefer ville gärna ha ett ” eget lager” vilket gav högre status än bara en säljorganisation.

Ulf Pewe menar att 75% av uppdragen som han har omfattar lagerpolicy. Men det är inte frågan om att ”bara” rationalisera den rena lagerverksamheten utan även sortimentsstruktur, servicegrad etc.

Ulf Pewe anser att kostnadseffektivitet och kundservice är de viktigaste aspekterna att ta hänsyn till vid lagerställesrationalisering. Han menar även att tillförlitlighet, ledtider, sortimentsbredd, samt en del andra kriterier är viktiga beroende på om det är ett lager till producerande – eller grossist-/handelsföretag som skall rationaliseras om.

Om ett företag omsätter ca 500 milj. SEK och har en kompetent företagsledning som tillsett att man har logistikkompetens i ”huset” är det i de flesta fall lönsamt att ha funktionen i ” eget hus”. När man vill etablera sig på en ny marknad med stora avstånd kan TPL vara en god ide. När det gäller TPL kan man verkligen tala om trend – En VD på ett grossistföretag säger att man skall ägna sig åt sin ”kärnverksamhet” - vad är en grossists kärnverksamhet om inte logistik.

Författarna bad Ulf Pewe att rangordna de sju olika leveransserviceelementen och fick följande rangordning som svar;

- 1 Leveranspålitlighet
- 2 Leveranssäkerhet
- 3 Information
- 4 Flexibilitet
- 5 Kundenpassning
- 6 Leveranstid
- 7 Lagertillgänglighet

När företag resonerar hur de ska strukturera upp sina lagerförhållanden verkar kostnaderna vara i fokus. Ulf Pewe håller med om detta med tillägget att det gäller kostnadseffektivitet.

5 Analys

Under denna rubrik analyseras empirin med utgångspunkt från teorin.

Föremålet för denna uppsats var företaget Midelfart Sonesson AB som kan anses vara ett typexempel på företag idag som har lagerproblematik att ta itu med. Företaget har insett att de inte har det mest optimala och maximerade distributionssystemet. Inköp, planering och lagring kan förbättras och samordnas. De vill undersöka sina resurser och anpassa sig efter ändringar i omgivningen, bland annat att företaget har vuxit. Ett projekt har startats och när denna uppsats färdigställdes så var projektet inte avslutat, därmed redovisas inte huruvida lagerställesrationaliseringen genomförts.

Genom förundersökningen som genomförts av företaget själva i samarbete med en anlitad konsult har författarna kunnat ta del av mycket information om företagets situation. Företaget är egentligen en koncern som består utav ett antal företag. Vid en hopslagning av flertalet företag med olika system och rutiner skapas en icke alltför optimal situation med många logistiska bekymmer. Detta vill Midelfart Sonesson råda bot på och har därmed startat detta projekt.

Att rationalisera om sin verksamhet är ett sätt att optimera verksamheten. Enligt Lumsden så är det yttersta syftet till logistisk förändring att öka lönsamheten genom en ökad logistisk effektivitet. Han menar att logistisk effektivitet innefattar leveransservice, logistikkostnader och kapitalbindning. Genom intervjun med de två anställda inom Midelfart Sonesson-koncernen framkom att de först började titta på sin egen lagersituation i HKC, men koncernledningen ansåg att det var mer nyttomaximerande att undersöka hela koncernens logistik. Från informationen som erhöles från både logistikkonsulten Nils G Storhagen och logistiklektorn Ulf Lindgren kunde författarna utläsa att kostnadseffektivitet är i fokus och företagen strävar alltid efter att ha så låga kostnader som möjligt och att vinstmaximera. ”Kostnaderna är viktigast men de får inte påverka kvaliteten alltså kundservicen negativt” menar Bo Sandkvist som är väl insatt i hur företaget, bland annat Midelfart Sonesson, tänker.

5.1 Kapitalbindning

Enligt Mattsson är en typ av stordriftsfördel vid centralisering av lager kapitalbindning. För att uppnå en viss servicenivå i lager krävs det mindre kapitalbindning om varorna finns i ett centralt lager än vad som motsvaras av samma varor i ett antal decentraliserade lager. I dagsläget har Midelfart Sonesson högre kapitalbindning än vad de skulle ha om de hade endast ett lager.

5.2 Lagerställesrationalisering

I ett befintligt företag har man sällan eller aldrig möjlighet att skapa ett helt nytt distributionssystem. Normalt handlar det om en ständigt pågående anpassning av befintliga och nya resurser. Detta är även något som Ulf Lindgren påpekar. Midelfart Sonesson har inlett ett projekt där de kommer att göra en stor förändring relativt snabbt. Företaget har gjort en grundlig behovsinventering och kommit fram till att det är nödvändigt att införa ändringar i lagerhanteringen.

Att ha lager är en nödvändighet som kostar företaget pengar. Det finns många olika anledningar till varför företag bör ha lager. De fyra viktigaste logistiska skälen är; att det ger lägre produktions- och transportkostnader, en samordning av tillgång och efterfrågan, av produktionsmässiga skäl och marknadsmässiga skäl. Alla dessa skäl kopplas ihop med

kundens förväntningar. I alla intervjuer gjorda för denna uppsats framhävde respondenterna hur viktig kunden är för företaget och kostnaderna är nära länkade till kundservicen.

Enligt Storhagens litteratur så pekar utvecklingen bland annat mot färre terminaler och lagerpunkter, en stark prioritering av korta ledtider och en organisatorisk anpassning. Få lagerpunkter innebär att man kan investera ordentligt i dem som finns och se till att de fungerar rent praktiskt omfattande både lagring, hantering och administrativt IT-stöd. Detta har Midelfart Sonesson AB tagit fasta på och utreder i alla ovan nämnda punkterna, vilket syns tydligt i förundersökningen. Med ett större lager blir det jämnare flöden vilket balanserar svängningar och möjliggör uppbyggandet av en rationell transportapparat. Bo Sandkvist och Mikael Dahlqvist nämnde att anledningen till att man förr hade så många fler lagerställen var för att man hade egna transportlösningar och då var det mer förmånligt att finnas lokalt. Numera lämnar man godset till en speditorsfirma. Enligt Nils G Storhagen är det här en trend som ifrågasätts, men den verkar fortfarande vanlig i Sverige. Bo Sandkvist och Mikael Dahlqvist nämner även i intervjun att många stora företag såsom ICA har gjort en centralisering av lager. Ulf Lindgren menar att beroende på typ av företag och vilken marknad företaget vill etablera sig på, så är ett centrallager i Sverige kanske inte det mest lämpliga. Midelfart Sonesson ska centralisera sina lager och kommer att placera sig i södra Sverige.

Besparingarna som kan göras enligt förundersökningen är personalresurser både i Sverige och Norge, avslutande av samarbete med TPL-företag och minskning av antal kvadratmeter vilket ger en hyressänkning.

Av koncernens totala aktuella lager- och hanteringskostnad på dryga 28 miljoner kronor, så beräknas en besparing kunna göras på ca nio miljoner kronor, då antalet lager skärs ned från tre till ett. Detta är nästan en tredjedels nedskärning.

Enligt figur 2 i uppsatsen illustrerar Storhagen de olika kostnaderna som ändras med antalet lagerpunkter. Med dagens syn på kostnadsbilden vid lagerställesrationalisering så sjunker lagerhållningskostnad, lagerföringskostnaden och kostnaden för utebliven försäljning i takt med att antalet lagerpunkter minskar. Transportkostnaden stiger en aning vid centralisering, men det är marginellt. De sammanlagda totalkostnaderna visar på en fallande utveckling vid få lagerpunkter.

5.3 Leveransservice

Leveransservice är en viktig komponent som kan användas för att bedöma kundservicen som företaget erbjuder. Leveransservicen omfattar följande element: lagertillgänglighet, leveranstid, leveranspålitlighet, leveranssäkerhet, information, kundanpassning och flexibilitet. Som synes hänger leveransservicen tätt ihop med lagerhållning och kan sägas vara ett mått på hur väl företaget sköter sin lagerhållning.

Uppdelningen av elementen gör att en anpassning, av de punkter som är relevanta för olika situationer och olika kunder, kan ske. Service kostar pengar och likaså lagerhållning, det gäller att balansera så att rätt service ges till kunden. Det är orimligt och omotiverat att ligga på hög nivå för alla serviceelementen. Företag ska inte ha service "till döds". Detta framgick vid ett flertal tillfällen under mötet med Ulf Pewe. Ulf Lindgren talar också i dessa banor. Målet är att ge oförändrad eller bättre kvalitet till ett lägre pris.

Företag är ofta tröga, i den meningen att det är svårt att göra stora förändringar i redan inarbetade rutiner och organisationer. Att lagerställesrationalisera är inget undantag. Det medför även en kostnad att rationalisera om och ändra sina rutiner, denna kostnad ska

företaget tjäna in efter att ändringarna genomförts, annars finns ingen mening med projektet. Att kostnadseffektivisera - att sänka sina kostnader – med bibehållen kvalitet på servicen mot kund, ger en stor fördel gentemot konkurrenter. Vid rationalisering av lager är kostnader och kundservice viktiga att ta med i beräkningen. Andra aspekter som Ulf Pewe vill belysa, förutom kostnadseffektivitet och leveransservice, är tillförlitlighet och sortimentsbredd vilket syns i hans rangordning av leveransserviceelementen.

Ett alternativ till att hålla lager är att leja ut det på en tredje part, TPL. Midelfart Sonesson använder sig i dagsläget av speditörer som organiserar deras transporter, i Norrköping har de en tredje part, Schenken, som även tillhandahåller lagring åt företaget. Enligt förundersökningen bör den tredje parten i Norrköping rationaliseras bort men speditörer kommer i fortsättningen att användas som vanligt. Björnland skriver om ett flertal fördelar med TPL och många av dessa drar företaget fördel av i och med att de använder sig av speditörer som får organisera transporterna. Enligt Ulf Pewe så kommer en bortrationalisering av Schenken att ge en besparing på ca SEK 600 000:- och en samlad hantering. På författarnas fråga om TPL, fråga nummer 5, svarade de tre logistikexperterna olika. Nils G Storhagen menade att det är kostsammare att använda TPL jämfört med att ha egna lager. Ulf Lindgren såg många fördelar med TPL, även lönsamhetsmässiga, men flaggade för att det finns risk att tappa kontrollen vid utlejande av logistikuppgifterna. Ulf Pewe såg TPL som en trend och såg fördelar vid etablering på nya marknader med långa avstånd. I Björnlands litteratur nämns det sistnämnda som en fördel.

6 Resultat och diskussion

Nedan följer resultatet för uppsatsen samt en diskussion. Resultatet utgår från analysen och svarar mot syftet.

”Studien skulle ge en bild av vilka kriterier som är betydelsefulla för företag vid rationalisering av lagerställen. Den skulle dessutom ge en bild av vilka tänkbara ekonomiska konsekvenser som kan följa efter en rationalisering. Genom en fallstudie av ett typföretag och genom kompletterande intervjuer med kunniga inom logistik och företagsekonomi skulle författarna undersöka vilka kriterier som företagen lägger mest vikt på när de ska starta ett så stort projekt som lagerställesrationalisering, samt förstå vad kostnadsbesparingen kan bli.”

Efter en rad förvärv av flertalet företag så står koncernen Midelfart Sonesson AB idag med ett antal lagerställen. Detta är inte optimalt i förhållande till var de är placerade och var kunderna finns. De planerar att minska ner på antalet lagerställen i koncernen och att bara ha ett kvar i södra Sverige. I en förundersökning har en kostnadsbesparing, vid en eventuell lagerställesrationalisering, räknats fram och summan blev nio miljoner kronor om året. Då har inte någon form av minskad kapitalbindning beräknats, vilket skulle kunna ge ännu större besparingar. I dagsläget ökar kapitalkostnaderna snabbare än transportkostnaderna. Det är billigare att ha varorna i transit på lastbil än att ha dem bundna i ett lager. Därför är det nödvändigt för Midelfart Sonesson att undersöka kapitalbindningen. En annan sak som inte har tagits med i uträkningen är att inkuransen kommer att minska, då det bara finns lager på ett ställe. Besparingen som hittills är framräknad är nästan en tredjedel av lagerhanteringskostnaden och det gör att det är ett lätt beslut för ledningen att fatta. Däremot kan dessa nio miljoner kännas lite i förhållande till årsomsättningen, men när ett företag verkligen behöver rationalisera om, så strävar de efter att spara minsta lilla krona.

Det blir alltid stora engångskostnader när ett sådant här projekt genomförs i initialskedet. Två anställda på lagerstället i Malmö, Bo Sandkvist och Mikael Dahlqvist, menar att det viktiga är hur lönsamt projektet blir i slutändan. De anser även att kostnadseffektivitet väger tungt, men det får inte inkräkta på kundservice. ”Kostnaderna är viktigast men de får inte påverka kvaliteten alltså kundservice negativt”, säger Bo Sandkvist. De lägger ner mycket energi på att undersöka hur mycket Midelfart Sonesson kan tjäna på en omrationalisering, de vill ha kostnadseffektivitet.

Enligt Nils G Storhagen är kostnadseffektivitet i fokus och företagen strävar alltid efter att ha så låga kostnader som möjligt. Enligt Storhagen är centralisering en trend som ifrågasätts, men den verkar fortfarande vara vanlig i Sverige. Centralisering behöver dock inte vara det mest optimala för alla företag. Om det är en fallande trend så kommer vi att se mer decentraliserade lager framöver.

Kunderna är en avgörande faktor om företag återgår till att ha decentraliserade lager. Företag har då inte lyckats bibehålla kundservice, som är så viktig vid ett centraliserat lager.

Ulf Lindgren håller med om att kostnadseffektivitet är i fokus och att företagen alltid strävar efter att ha så låga kostnader som möjligt. Normalt handlar det om en ständigt pågående anpassning av befintliga och nya resurser.

Den anlitate konsulten för Midelfart Sonessons projekt Ulf Pewe menar att företag inte ska ha service ”till döds”. Vid rationalisering av lager är kostnader och kundservice viktiga att ta

med i beräkningen. Vid omrationaliseringar är det viktigt att hålla oförändrad eller bättre kundservice till ett lägre pris.

7 Slutsats

I detta kapitel dras slutsatser som svarar mot uppsatsens problemformulering.

”Vilka kriterier är viktiga för företag att ta hänsyn till vid lagerställesrationalisering och vad kan de ekonomiska konsekvenserna bli av en förändring?”

- Stora besparingar kan göras vid lagerställesrationaliseringar. Av de uppgifter som Ulf Pewe redovisade för oss så kunde vi tydligt se att en besparing kunde göras för Midelfart Sonesson.
- De främsta kostnadsbesparande områdena vid lagerställesrationalisering är minskade lokalhyror, lägre transportkostnader, minskade personalkostnader, ökning av kapacitetsutnyttjande och sänkta lagernivåer, vilket binder mindre kapital.
- Leveransservice, logistikkostnader och kapitalbindning är tre komponenter som bildar logistisk effektivitet. Det är grundläggande att ha logistisk effektivitet i sin lagerhållning.
- Både i teorin och i våra kontakter med kunniga inom logistik framkommer att lagerhållning, leveransservice och kostnader går hand i hand.
- Företag håller lager för att kunna hålla en god service emot kunderna.
- Kostnadseffektivitet är det viktigaste kriteriet för företag. Detta vägs dock upp av kundservice som inte får bli lidande av kostnadsbesparingar. Vad som är viktigt är att balansera dessa två kriterier, det är inte meningen att företag ska ha ”service till döds” men de måste ha tillräckligt hög service för att möta kundernas förväntningar. Så vid lagerställesrationaliseringar så är det kostnadsbesparingar som företag vill åt i första hand och behålla eller höja leveransservicenivån.



Figur 7. Egenkonstruerad figur av en vågskål, illustrerar balansen mellan kostnad och kundservice.

8 Kritisk granskning

I detta kapitel granskar författarna uppsatsens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

8.1 Validitet

Respondenterna valdes ut för deras stora kunskap inom ämnet, därför anses validiteten i uppsatsen vara hög. De anställda i Midelfart Sonesson-koncernen hade god kunskap om företagets situation och kunde återge det på ett bra sätt. De övriga intervjuade hade en stor förståelse för problemet som företaget stod inför.

Intervjuerna genomfördes ej alla personligen. Då det var svårt att träffa vissa personer, p.g.a. geografiskt avstånd och knappt med tid, så utfrågades de oberoende logistikexperterna skriftligen. En svaghet med detta är den extra information som ej fås fram när den intervjuade under en personlig intervju kan sväva ut mer i sina svar.

8.2 Reliabilitet

På grund av att författarna gjorde ett subjektivt urval, kan reliabiliteten anses vara låg. Författarna tror dock att valet av intervjupersoner höjer reliabiliteten, då detta är personer med stora kunskaper inom sina respektive ämnesområden. De båda logistikkonsulterna har skrivit böcker inom ämnet. De anställda på Midelfart Sonesson AB som intervjuades har båda lång erfarenhet av arbete inom logistik.

Författarna har medvetet använt sig av Nils G Storhagen både i teori och i empiri. Då ämnet logistik är relativt nytt och ständigt utvecklas, så ville författarna använda sig av en kontrollmetod. Gäller det som står i logistikteoriböckerna fortfarande? Trots att det bara var fyra år sedan Storhagen skrev sin bok, så kan mycket ha hänt i omvärlden, trender kan ha förändrats. Vid intervjun i slutet av 2007 så tyckte han att centralisering inte längre var en trend, detta trots att han skrev motsatsen i sin bok.

I och med att författarna valt att utföra vissa av intervjuerna genom personliga möten så finns en risk att de har påverkat respondenterna i sina sätt att ställa frågorna. Tolkningen av de kvalitativa svaren kan göras på många sätt.

Ursprungligen utgick författarna från att en fallstudie skulle genomföras, men efter att stora delar av arbetet utförts, upptäckte de att möjligheten att gå in på djupet inte fanns. Först inleddes de att tro att lagren skulle kunna besökas genom lite sponsring, men företagets ledning backade, så det blev inte av. Intervjuerna skedde alltså inte på de platser som beskrivs i studien.

8.3 Generaliserbarhet

Författarna anser att det går att generalisera utifrån vad som kommit fram i uppsatsens resultat. Många företag idag sitter i en liknande situation som Midelfart Sonesson AB gör. Inget som har uppkommit är särskilt unikt. Företaget i denna fallstudie besitter följande egenskaper: stora förvärv av andra företag, innehav av flertalet lager och att dessa är spridda geografiskt, försäljning av varor, distribution till kunder både inrikes och utrikes och att företaget är medveten om att en eventuell kostnadsbesparing kan göras genom en rationalisering. Därmed kan allt appliceras på ett annat företag med samma eller liknande egenskaper.

9 Källförteckning

Björnland, Dag, Persson, Göran och Virum, Helge (red) (2003). Logistik för konkurrenskraft – ett ledaransvar. Malmö: Liber Ekonomi
CSCMP (2007). The 18th Annual State of Logistics Report.
Denscombe, Martyn (2000). Forskningshandboken. Lund: Studentlitteratur
Ericsson D., Persson, K-G (1981). Materialadministration – ett företagsledaransvar. Malmö: Liber Förlag.
Johannessen, Asbjörn & Tuft, Per Arne (2002) Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Malmö: Liber
Lumsden, Kenth (1998). Logistikens grunder. Lund: Studentlitteratur
Mattsson, Stig-Arne (2002). Logistik i försörjningskedjor. Lund: Studentlitteratur
Storhagen, Nils G (2003). Logistik – Grunder och möjligheter. Malmö: Liber ekonomi
Szymankiewicz, Jan (1996). Logistics in Europe: The Vision and the Reality - Survey into Current Developments Influencing European Manufacturing and Logistics. ELC Surveys S.

Internt material

Diverse material från Joakim Borgmalm, General Manager, Friggs AB, dotterbolag till Midelfart Sonesson AB.

Internet

Midelfart Sonesson AB (senast uppdaterad 2007). (Elektronisk)
Tillgänglig: <<http://www.midelfartsonesson.com/>> (2007-11-08)

Nationalencyklopedin (senast uppdaterad 2008). (Elektronisk)
Tillgänglig: <http://www.ne.se/> (2008-01-04)

Newlog AB (senast uppdaterad 2007). (Elektronisk)
Tillgänglig: < <http://www.newlog.se/gpage1.html> > (2007-12-10)

PLAN (senast uppdaterad 2007). (Elektronisk)
Tillgänglig: < <http://www.plan.se/Mattsson%20-%20Logistikens%20termer%20och%20begrepp.pdf> > (2007-12-21)

Personliga möten

Ulf Pewe, Pewe - Logistik och Speditionskonsult AB, datum 2007-10-22
Mikael Dahlqvist, logistikchef på HKC, Hälsokostcentralen, dotterbolag i Midelfart Sonesson-koncernen datum, 2007-11-21
Bo Sandkvist, VD, HKC, Hälsokostcentralen, dotterbolag i Midelfart Sonesson-koncernen, datum 2007-11-21

Uppgiftslämnare, skriftligen

Cilje Stubrud, vice VD, Midelfart Sonesson, Norge
Christian Melbye, logistikchef, Midelfart Sonesson, Norge
Nils G Storhagen, logistikkonsult, författare, Newlog AB
Ulf Lindgren, före detta lektor på KTH-Syd
Ulf Pewe, Pewe - Logistik och Speditionskonsult AB

”En checklista vid lagerställesrationalisering”

C-uppsats i företagsekonomi, inriktning finansiering och logistik.

Författare Fredrika Borgmalm och Elin Hellström

Handledare Ogi Chun

Förklaring av ord använda i frågeformuläret:

Lagerställe = separata enheter på olika orter tillhörande samma företag, exempelvis regionala och lokala distributionslager

Lagerställesrationalisering = kommer från orden lagerställe och rationalisering

Rationalisering = att omlägga på ett mera praktiskt och effektivt sätt (Prismas lexikon)

Nedan följer sju frågor om lager och hur företag ställs inför lagerproblematik.

Frågor

- 1.) I din kontakt med företag, vilken är den viktigaste/största orsaken till att de vill rationalisera om sitt lager?
- 2.) Är centralisering av lager en trend?
- 3.) Genom ditt jobb som konsult har du nog stött på många företag med lagerproblematik, hur vanligt anser du att det är att företag vill rationalisera om/omstrukturera sitt lager (om du jämför med antalet konsultuppdrag du haft)?
- 4.) Kostnadseffektivitet och kundservice är exempel på viktiga aspekter att ta hänsyn till vid lagerställesrationalisering. Anser du att dessa två är de viktigaste, finns det fler aspekter att ta hänsyn till?
- 5.) I en avvägning mellan att använda TPL och att göra en egen centralisering, vad bör man tänka på här? Är, enligt din mening, någon av dessa generellt mer lönsam än den andra?
- 6.) Vänligen rangordna de olika leveransserviceelementen efter vad du upplever är viktigast för kunderna (1 är viktigast och 7 är minst viktig):

Lagertillgänglighet

Leveranstid

Leveranspålitlighet

Leveranssäkerhet

Information

Kundanpassning

Flexibilitet

- 7.) När företag resonerar hur de ska strukturera upp sina lagerförhållanden verkar kostnaderna vara i fokus. Är det något du känner igen?