Tredjepartslogistik i praktiken

En vinimportörs syn på ett tredjepartslogistiskt samarbete

Av: Max Kanakura & Marita Pettersson
Handledare: Yohanan Stryjan & Jan Öhrming
Sammanfattning


- Deras nuvarande relation baseras på ett ömsesidigt ge och ta.
- Det finns varken en inre konkurrens eller styrkemätning dem emellan.
- Partnerna gör vad de är bäst på inom respektive verksamhet
- Dessutom bedriver de inom vissa områden ett gemensamt utvecklingsarbete, vilket slutligen leder till en vinst för båda parter.

Vi har även funnit att stabiliteten i partnerskapet är hög, de har arbetat ihop under lång tid, men graden av närhet i partnerskapet kan anses vara låg. Dessutom visar studien att vinimportören och distributörens partnerskap bygger på mellanting mellan ett främjande och integrerat samarbete. Vidare har vi funnit att den miljö de verkar i är väldigt styrd av Systembolaget.

Nykelord: Tredjepartslogistik, kontraktering, logistik, partnerskap, ”third part logistics”, TPL, 3PL, ”outsourcing”, ”supply chain risk management” och ”logistics”.
Förord

Vi vill rikta ett stort tack till den logistikansvarige och den verkställande direktören hos Vinimportören för att vi fått möjligheten att studera deras logistiska upplägg och samarbete med dess tredjepartsleverantör. Ett stort tack vill vi även rikta till samtliga anställda hos Vinimportören som tålmodigt ställt upp och besvarat våra frågor och på så sätt gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie. Vidare vill vi tacka Jens Gustafsson, kundserviceansvarig, Åsa Thorsson, process- och ledningsansvarig och Jana Sundström och Nicklas Henner, kundansvariga på Lagena Distribution AB. De har hjälpit oss att ta fram olika indata till studien, besvarat våra frågor samt visat och förklarat flödet av transporter och lagring av alkoholhaltiga drycker.

Vi vill även tacka våra handledare, professor Yohanan Stryjan och docent Jan Öhrming samt de som opponerat respektive korrekturläst vår uppsats. Deras synpunkter och vägledning har sammantaget hjälpt oss lyfta arbetet till ett bättre slutresultat.

Stockholm den 2 juni 2008

_____________________________  _____________________________
Max Kanakura  Marita Pettersson
Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION ............................................................................................................ 1
  1.1 BAKGRUND ............................................................................................................ 1
  1.2 PROBLEMFORMULERING .................................................................................... 7
  1.3 SYFTE .................................................................................................................. 8
  1.4 AVGRÄNSNING .................................................................................................. 8
  1.5 DISPOSITION ..................................................................................................... 10

2 TEORI ............................................................................................................................. 11
  2.1 KUND-/LEVERANTÖRSFÖRHÅLLANDEN ............................................................... 11
  2.2 SAMVERKANDE PLANERING, PROGNOS OCH PÅFYLLNAD ........................ 14
  2.3 SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT ................................................................. 15

3 METOD ........................................................................................................................... 17
  3.1 VAL AV UPPSATSÄMNE OCH INTRODUKTION AV PARTERNA ..................... 17
  3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT ...................................................................................... 18
  3.3 DATAINSAMLING ............................................................................................ 18
  3.4 URVAL .................................................................................................................. 19
  3.5 INTERVJUER ..................................................................................................... 20
  3.6 OBSERVATION OCH SPONTANA SAMTAL ......................................................... 21
  3.7 VALIDITET ........................................................................................................ 22

4 EMPIRI ........................................................................................................................... 23
  4.1 VINTETS LOGISTIKKEDJA ............................................................................... 23
  4.2 RESULTAT FRÅN OBSERVATION Hos VINIMPORTÖREN ..................................... 29
  4.3 RESULTAT AV INTERVJUER OCH SPONTANA SAMTAL MED VINIMPORTÖREN ... 30
  4.4 RESULTAT AV INTERVJUER OCH SPONTANA SAMTAL MED LAGENA ............ 34

5 ANALYS OCH TOLKNING ......................................................................................... 37
  5.1 KUND-/LEVERANTÖRSFÖRHÅLLANDEN ............................................................ 37
  5.2 SAMVERKANDE PLANERING, PROGNOS OCH PÅFYLLNAD .......................... 39
  5.3 SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT ................................................................. 40

6 RESULTAT OCH SLUTSATSER ............................................................................. 43
Introduktion

Bakgrund

Försörjnings- och värdekedja

Kontraktering
Det vanligaste motivet till kontraktering sägs vara att sänka företagets kostnader (Bengtsson et. al. 2005, s.57). Det innebär att verksamheter flyttas ut till andra leverantörer som är mer kostnadseffektiva (Ahl & Johansson 2002, s.9). Att flytta ut delar av verksamheter till andra kallas i dagligt tal för ”outsourcing”, ett ord som vi lånat från engelskan. En definition av be-
greppet är att: ”outsourcing föreligger när ett företag anlitar en leverantör för att utföra en aktivitet som tidigare utförts i egen regi” (Bengtsson et. al. 2005, s.11). En annan definition av begreppet är ”strategisk användning av externt specialiserade tjänsteleverantörer för att utföra och hantera funktioner och aktiviteter som vanligtvis inte ses som kärnverksamhet för den egna organisationen” (Rushton & Walker 2007, s.4). Multinationella företag flyttar ibland delar av sin verksamhet till lågkostnadsländer för att bland annat kunna få lägre tillverkningskostnader, även benämnt ”offshoring”. Enligt Rushton och Walker är ”offshoring” och ”outsourcing” två skilda begrepp som ofta sammanblandas (Rushton & Walker 2007, s.4). I denna uppsats väljer vi att använda ordet kontraktering istället för ”outsourcing”.

En anledning till att en del företag väljer att köpa in tjänster från andra beror ofta på att företaget saknar erforderlig kompetens inom ett visst område alternativt att andra företag utför tjänster mer effektivt. Synen på kontraktering är olika beroende på vem som tillfrågas. En del ser kontraktering som en förskönande beskrivning av nedskärningar av kapacitet samt personal. Andra betraktar det som en effektiv metod för att kunna effektivisera verksamheten och därmed koncentrera sig på det som anses vara kärnverksamheten. En flytt av en verksamhet inom en koncern och inom det egna landet kallas för omlokalisering enligt Bengtsson et. al. (2005, s.12), se figur 1. Motsvarande men med flytt utomlands kallar de för utlokalisering. En flytt av verksamhet till annan aktör inom det egna landet kallas för nationell kontraktering, vilket även motsvarar ett tredjeparts-logistikföretag, TPL-företag. Motsvarigheten till denna men med flytt utomlands kallar de för internationell kontraktering Den uppdelning som Bengtsson et. al. gör av nationell kontraktering och utlokalisering överensstämmer med de begrepp som Rushton och Walkers avser med ”outsourcing” och ”offshoring”. När ett företag tar tillbaka delar av verksamheter till egen regi kallas det för inkontraktering eller ”insourcing” (Schniederjans et. al. 2005, s.3) Oftast handlar inkontraktering om att ta över verksamheter från högintegrerade organisationer där tanken är att skapa skalfördelar för en viss affär.
Tredjepartslogistik


De vanligaste tjänsterna som TPL-företag tillhandahåller är transport, lagring och returhantering (Rushton & Walker 2007, s.110, Sink et. al. 1996, s.41 och Vaidyanathan 2005, s.90). En tydligare specifikation av TPL-tjänster ges i figur 2.
Figur 2: Tredjepartstjänster al. 1996 (Sink et., s.41 och Vaidyanathan 2005, s.90)


I en fokusgrupp sammansatt av Sink, Langley och Gibson för yrkesverksamma inköpare av TPL-tjänster var syftet för forskarna att få en samlad bild av TPL-tjänster i USA. Det som framkom var ett antal fördelar respektive nackdelar med att utlokalisera logistiken till ett TPL-företag. Till fördelarna framkom att det skapades en förhöjd kontroll över de aktiviteter som utfördes, kostnadsreduktion, förbättrad kundservice, ökad fokusering på kärnverksamheten, möjliggörande av ett snabbt inträde/utträde på en marknad eller försäljningskanal samt att det bibehåller kapitalet i verksamheten. Det framkom även ett antal nackdelar,
jämfört med att sköta dessa tjänster i egen regi. Dessa var minskad kontroll över aktivitetera, ökade kostnader, avsaknad av kundacceptans för upplägget, förlorad logistikkompetens inom företaget, ökat beroende av leverantören samt ett reducerat förtroende hos de egna kunderna (Sink et. al. 1996, s.39).


**Problemformulering**

**Syfte**

Studiens syfte är att analysera ett tredjepartslogistiskt samarbete mellan en vinimportör och dennes distributör utifrån importörens perspektiv. Arbetet avser att lyfta fram vilken typ av relation som finns dem emellan.

**Avgränsning**


**Detaljhandelsförsäljning**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Omsättning per varukategori, Meljoner SEK/År</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>2004</th>
<th>2005</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sprit</td>
<td>6 166</td>
<td>5 864</td>
<td>5 107</td>
<td>4 999</td>
<td>5 026</td>
<td>5 176</td>
</tr>
<tr>
<td>Vin</td>
<td>8 161</td>
<td>8 448</td>
<td>8 382</td>
<td>8 765</td>
<td>9 316</td>
<td>10 048</td>
</tr>
<tr>
<td>Starköl</td>
<td>3 874</td>
<td>3 956</td>
<td>3 560</td>
<td>3 661</td>
<td>3 986</td>
<td>4 246</td>
</tr>
<tr>
<td>Cider och blanddrycker</td>
<td>502</td>
<td>604</td>
<td>556</td>
<td>555</td>
<td>586</td>
<td>599</td>
</tr>
<tr>
<td>Alkoholfritt</td>
<td>13</td>
<td>17</td>
<td>20</td>
<td>22</td>
<td>23</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>Övrigt</td>
<td>92</td>
<td>95</td>
<td>83</td>
<td>81</td>
<td>102</td>
<td>115</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Figur 3: Försäljning per varukategori hos Systembolaget (Systembolaget 2008A, s. 13).*

Systembolagets tio största vinleverantörer under december 2007 i volym (liter) och marknadsandel (%)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Leverantör</th>
<th>Volym (liter)</th>
<th>Marknadandel (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>V&amp;S Group</td>
<td>4 394 871</td>
<td>25,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Fondberg &amp; Co AB</td>
<td>1 094 788</td>
<td>6,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Oenoforos AB</td>
<td>806 543</td>
<td>4,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Enosvezia AB</td>
<td>659 544</td>
<td>3,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bibendum</td>
<td>639 929</td>
<td>3,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tegnér Hermansson AB</td>
<td>616 616</td>
<td>3,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Hjo Grosshandel AB</td>
<td>582 232</td>
<td>3,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Pernod Ricard Sweden AB</td>
<td>580 934</td>
<td>3,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Prime Wine Sweden AB</td>
<td>561 782</td>
<td>3,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Vinunic AB</td>
<td>529 602</td>
<td>3,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Övriga</td>
<td>6 767 090</td>
<td>39,3%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Totalt</strong></td>
<td><strong>17 233 931</strong></td>
<td><strong>100,0%</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 4: Systembolagets största vinleverantörer för december 2007 (Systembolaget 2008B, s. 1).

**Disposition**

Teori

Kund-/leverantörsförhållanden


Det traditionella kund-/leverantörsförhållandet kan enligt Mattsson förenklat karaktäriseras på följande sätt:
- Kund och leverantör står i ett motsatsförhållande till varandra.
- Det är fråga om ett vinna/förlora spel för båda parter.
- Respektive part försöker reducera motpartens styrkeposition.

Det traditionella kund-/leverantörsförhållandet kännetecknas av att båda partnerna försöker undvika beroendeställning till den andre. (Mattsson 2002, s.106).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kund</th>
<th>Leverantör</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Många leverantörer</td>
<td>Ingen dominerande kund</td>
</tr>
<tr>
<td>Låga utvecklingskostnader för kund</td>
<td>Höga utvecklingskostnader för kund</td>
</tr>
<tr>
<td>Bakåtintegration ett hot</td>
<td>Framåtintegration ett hot</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 5: Partsstrategier i ett traditionellt kund-/leverantörsförhållande. (Mattsson 2002, s.106).
Partstrategier av partnerskapskaraktär karaktäriseras av:

- Kund och leverantör har ett partnerskapsförhållande.
- Det är fråga om att vinna/vinna-spel för båda parter.
- Parterna försöker tillsammans öka försörjningskedjans samlade konkurrenskraft och med detta åstadkomma ökade vinstmarginaler för båda.

Ett kund-/leverantörsförhållande av partnerskapskaraktär kännetecknas av att båda partnerna söker ett mer långsiktigt samarbete där goda relationer är viktigare än pris. (Mattsson 2002, s.107).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kund</th>
<th>Leverantör</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Få leverantörer</td>
<td>Maximera samarbete</td>
</tr>
<tr>
<td>Involvera leverantörer i sin strategi</td>
<td>Sträva efter att förbättra kundens konkurrenskraft</td>
</tr>
<tr>
<td>Maximera samarbete</td>
<td>Dra nytta av beroende</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 6: Partsstrategier i ett kund-/leverantörsförhållande av partnerskapskaraktär (Mattsson 2002, s.108).

Figur 7: Närhet och stabilitet i leverantörsrelationer (Gadde & Håkansson 1998, s.58).


Figur 8: Grad av samarbete och risk i förhållande till partner (Kothandaraman & Wilson 2001, s.383).
Dock bör ett samarbete som leder till en ökad risk utan motsvarande adderad nytta eller värde ses som ett misslyckande. Ett sådant samarbete bör genast ses över och här kan det vara högst relevant att snabbt avveckla samarbetet för att minska riskexponeringen om det inte föreligger andra hinder.

**Samverkande planering, prognos och påfyllnad**

Ett par större företag i USA, såsom Proctor & Gamble och Wal-Mart har börjat använda sig av ett system för att samarbete med sina leverantörer de kallar ”Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment CPFR”, på svenska samverkande planering, prognos och påfyllnad (Mattsson 2002, s.390). Syftet är skapa samverkansrelationer där kunder och leverantörer på ett strukturerat sätt använder sig av gemensamma processer och informationsutbyte som utmynnar i kostnadseffektivare materialflöden, ökad försäljning och minskad kapitalbindning. CPFR bygger på fem principer samverkan, nyttjande av gemensamma kärnkompetenser, gemensamma prognoser, gemensamt prestationsmätningssystem samt att dela risker och nyttor.

- Samverkan bygger på ömsesidigt förtroende i partnerskapsrelationen. Grunden för att kunna bygga upp en fungerande ömsesidig samverkan är att både målsättningen och verksamhetsplanen är gemensamma och övergripande.
- Att båda parter utgår från gemensamma prognoser är viktigt för att kunna uppnå samordning och synkronisering av processer och verksamhet.
- Kärnkompetens skall tas tillvara och användas i samarbetet oavsett vilket företag som står bakom dess ursprungliga hemmatillhörighet. Det medför att aktiviteter förläggs till den part som är bäst lämpad för uppgiften.
- Att prestationsmätningssystem är gemensamt för hela försörjningskedjan, samt att det utgår från kundkrav som skapar enhetlig fokus för företagen riktat mot slutkund.
- Risker och nyttor delas mellan de samverkande företagen. Därmed minskas risken för suboptimering, där varje led i kedjan ser till sitt eget bästa utan att se vad det
innebär för helheten. Istället premiersas sökandet efter större samarbetsvinster över företagsgränserna.

**Supply Chain Risk Management**


Lumsden (1998, s.434) tar upp de påkänningar som lastbäraren behöver stå emot under hantering, transport och lagring. Det är mekaniska, klimatologiska och biologiska på-
Metod

Val av uppsatsämne och introduktion av parterna


Lagena är ett helägt dotterbolag till Systembolaget och etablerades 1995 i samband med Sveriges inträde i EU. Lagena etablerades för att erbjuda sina kunder en konkurrensutsatt rikstäckande distribution till Systembolagets butiker runt om i landet. Deras affärsidé bygger på att vara bästa val vad gäller distribution av främst alkoholhaltiga drycker i Norden. Lagena

**Tillvägagångssätt**


**Datainsamling**

Vi påbörjade vårt uppsatsarbete med att läsa in oss på temat om kontraktering och tredjepartslogistik. Detta gjorde vi genom att söka efter facklitteratur med denna inriktning i bibliotekskatalogen för Karolinska Institutet och Södertörns Högskola och hos olika Internetbaserade bokhandlare. Vi har även tittat på andra uppsatser för uppslag om frågeställningar och källor. Vetenskapliga artiklar har sökts i databaser såsom JSTORE, Emerald, Business Source Elite. De sökord som vi använt oss av är ”third part logistics”, TPL, 3PL,

**Urval**

Intervjuer

Intervjuerna som vi genomfört har antingen varit av strukturerad eller ostrukturerad karaktär. En strukturerad intervju kännetecknas av en fast uppsättning frågor som fastställts före intervjun och en ostrukturerad påminner mer om ett spontant samtal mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad (Johannessen & Tufte 2003 s.97).

Figur 9: Organisationsschema, Vinimportören AB, (Vinimportören, april 2008).

Hos tredjepartsleverantören har information och kunskap inhämtats från kundserviceansvarig, process- och ledningsansvarig och den kundansvarige för Vinimportören AB. En kortare telefonintervju har hållits med den process- och ledningsansvarige hos Lagena. De frågor som denne inte kunde svara på besvarades per e-post av den kundserviceansvarige.

En telefonintervju har även genomförts med Patrick Simonsson på företaget CHEP, ett företag som är specialiserat på att hyra ut pallar.

**Observation och spontana samtal**

Enligt Christensen et. al.(2007, s.193) sammankopplas observation oftast med studier av människor i olika situationer och omgivningar. Styrkan med dessa undersökningar är att det går att studera människors agerande i reell tid. Vi har genomfört en öppen observation där de anställda hos Vinimportören vetat om att vi genomfört en undersökning och observation. Vi har däremot inte deltagit i de anställdas operativa uppgifter utan vi har haft kontakt med dem genom det uppdrag som vi åtog oss att genomföra åt företaget samt genom undersökningar till vår magisteruppsats. Den observation som vi genomförty har varit av osystematisk karaktär där vi inte använt oss av någon checklista och istället för att endast betraktat vissa beteenden har

**Validitet**

Empiri

Vinets logistikkedja

Detta avsnitt är baserat på den information som framkom vid lagervisningen samt spontana samtal med både Vinimportören och Lagena.

Strategisk lansering av vin Sverige

lanseras bjuder Systembolaget in journalister för provning. Systembolaget brukar köpa vinflaskor från butik för att kolla att kvalitén är denna samma som det som offererades.

**Systembolagets modulsystem för exponering**

Systembolaget har valt att dela upp sitt sortiment i ett antal modulklasser. De olika modulerna avgör vilken tillgänglighet en viss produkt har i butik. Grunden är att högre modulpoäng ger högre garanterad exponering, det vill säga produkten kommer att finnas tillgänglig i ett större antal butiker. Varje butikschef har själv möjlighet att påverka en viss del av det lokala sortimentet i sin butik. Om en kund önskar en vara som inte finns i det lokala sortimentet kan denna beställas hem av butiken. Den lägsta modulklassen ger ingen garanterad exponering av varan utan utgörs av ett rent beställningssortiment för hemtagning till butik. Två gånger per år, i april och oktober, uppdateras varornas status och vilken modul de skall tillhöra under kommande period. En produkt med god försäljning kan klättra i modulsystemet och omvänt om den inte säljer bra. Om en produkt restnoteras får den straffpoäng som kan inverka på dess status i modulsystemet. Fem dagars total restnotering under en halvårsperiod innebär att varan flyttas ned ett steg under den kommande perioden.

**Lagerstyrning och transportplanering**

alternativ för att fylla upp en hel enhet kan vara att lasta hos två närliggande producenter och 
betala en avgift för extra lastning. För mer avlägsna vinproducenter som Australien beställs 
vinet först hem som bulklast till en europisk hamn. Att vinet är bulklastat innebär att en 
container invändigt fylls med en vinpåse som fyller hela containern. I den mottagande 
hamnen tappas vinet upp i flaskor och ”bag-in-box” innan det tas hem till det egna lagret. Att 
transportera vin förpackat som “bag-in-box” direkt från olika ursprungsländer är inte lämpligt, 
på grund av att boxarna riskerar att levereras deformerade. Transporter över flera 
temperaturzoner med skiftande luftfuktighet gör att boxarna riskerar få ett mer klotformat 
format jämfört med den fyrkantiga box som den en gång var.

Transportavtal och prognoser
Priserna på transporter och lagring sätts utifrån en slags prisstege. En större transport och 
lagervolym ger lägre avgifter för importören per enhet. I förhandlingar om vilken prisnivå 
som skall gälla görs en jämförelse mellan föregående års statistik samt vilka prognoser som 
finns tillgängliga för det kommande året. En närliggande tjänst som Lagena erbjuder är upp-
handling av transportavtal åt sina kunder. Här erbjuds importören att genom Lagena köpa sina 
transporter från producent till lagret i Sverige samt vidare till butik, grossister och restaurang-
er. Genom att Lagena får förhandlingsmandat för flera vinimportörer ökar Lagenas för-
handlingsstyrka gentemot de transportörerna som de förfrågar. De transporter som kan 
komma i fråga är hemtransport från producent till lager respektive distribution från lager till 
restauranger, grossister och Systembolagetsbutiker. Inför varje kvartal informerar Lagena 
vinimportören om eventuella prisjusteringar för kommande tidsperiod. Två transporttillägg 
som Vinimportören inte kan påverka och som Lagena fakturerar vidare från sina transportörer 
är drivmedels- och valutatillägg.

Drivmedelstillägg
Drivmedelstillägg eller BAF, ”Bunker Adjustment Fee”, är kostnad som tillkommer på 
frakter. Tillägget i sig är beroende av svängningarna i pris på olja och diesel. Lagena lägger 
inte själva på något påslag, utan fakturerar vidare vad transportörerna lägger på. Vid en 
närmare granskning av infraktsfakturor blir det tydligt att kostnaden för BAF är svårgreppbar.
Under en del perioder förkommer inte någon BAF för vissa hemtagningar medan andra har 
det. Inom sjöfarten är det vanligt med fast BAF för en viss sträcka som beräknas per 20 fots 
container enhet, (Twenty-foot Equivalent Unit, TEU). Alternativt debiteras ett styck pris per
kolli vid mindre laster än full containerlast. Rörlig BAF är en procentsats av fraktkostnaden och gäller för lastbilsfrakter och inlandsdragningar till fartyg. Under förra året låg rörlig BAF för lastbilsfrakter inom spannet för 0-6%, med ett undantag på en styckegods sändning från Finland. Här har vi tagit kostnaden BAF och delat den med transportkostnaden exklusive BAF. Enligt en sammanställd BAF prislista som gällde för den senare delen av 2007 debiterade rederierna en rörlig BAF på inlandsdragningar på högre procentsatser som 5, 7, 10.5 respektive 24 procent av fraktbeloppet.

Valutatillägg

Förutom drivmedelstillägg tillkommer även valutatillägg när det gäller frakter. Valutatillägg kallas även för CAF, ”Currency Adjustment Fee”. CAF redovisar kostnaderna för valutakursförändringar det vill säga svenska kronans verkliga värde i förhållande till den avtalade valutakursen. Lagena upphandlar fraktpriser med olika transportörer i EUR. I avtalet med vinimportören har dessa fraktpriser översatts till SEK. När Lagena hämtar hem viner genom transportörer, från producenter till lagret, blir de fakturerade fraktkostnaden i EUR till den dagens aktuella valutakurs som rådde vid upphämtning. Lagena fakturerar sedan vidare transportkostnaden till Vinimportören men då till den avtalade fraktkostnaden i SEK med ett påslag eller avdrag om valutan gått upp alternativt gått ned i förhållande till den avtalade. Under förra året hade Lagena och Vinimportören en avtalad valutakurs dem emellan på 9,00 SEK för 1 EUR. Vinimportören arbetar med valutasäkring på sätt att de kan betala sina leverantörer för vin i EUR.

Byggnation av expo-pall

En trend bland de som tillhandahåller “bag-in-box” viner är att anpassa layouten på kartongerna till expo-pall för att få större exponering i butik. Genom att kartongerna placeras enligt en viss inbördes ordning, exempel varannan långsida, varannan kortsida, så kommer ett nytt helhetsmönster att framträda. För att effekten skall framgå är det viktigt att importören instruerar Lagena hur de önskar få sina pallar byggda. Inom vissa rammar går det även att utforma trägen efter egna önskemål.

**Orderhantering och informationssystemet Kylix**

Lagena tillhandahåller webbapplikationen Kylix där kunderna bland annat kan följa sina order från producent till kund, kontrollera lagersaldo, lägga nya eller se tidigare beställda hemtagningar, kolla container eller fraktsedelsnummer samt butiksbeställningar. Lagena ser det som att det är kunden som är tjänstens Kylix. Det är kunderna som betalar för den och det är de som kommer med förbättringsförlag om hur systemet borde utvecklas. För kunderna blir det billigare att Lagena utvecklar och underhåller denna tjänst än att de var för sig skulle bygga upp egna system.

**Hantering av ankommande gods hos Lagena**

Att lossa en löslastad sjöcontainer tar två personer i anspråk under fyra timmar och är ett arbete som Lagena helst skulle vilja undvika. Om godset istället är lastat på pall i containern kan den med fördel lossas med truck. Anledningen till att vissa importörer föredrar att lasten ankommer med löst staplade kollin är att de får in mer gods i containern jämfört med om godset skulle vara lastat på pall. Nyttolasten ökar och de behöver inte betala avsändaren för palkostnaden. Det finns ett alternativ till den som inte vill använda pall och ändå slippa lossa varje kolli för sig. Detta genom att placera ett ”slipsheet” mellan vissa lager vid lastningen. ”Slipsheet” är en tunn skiva med öglor i ena kanten. En truck kan då haka fast i öglorna och dra ut ett ”slipsheet” med godset och föra över det till en pall, vilket ger en smidig hantering. Lagena försöker prisa ut ankommande löslastade containers genom att höja priset för denna tjänst. En del importörer har räknat och trots allt funnit en ekonomisk vinst i att betala extra till Lagena för att lossa löslastade containers jämför med om godset är lastat på pall. Tillgången på ”slipsheet” med europisk måttstandard varierar ute i världen.

Det som framkommer vid observationen är att den mängd varor som Lagena lagerför är mycket stor. De bekräftar att de har funderingar på att bygga ytterligare ett höglager men att de måste avgöra om de över tid har den kritiska volym som överväger risken med en så stor investering.

**Hantering av avgående av gods**

När Lagena får beställningar på gods som plockas i höglaget gäller principen FIFO, först in, först ut. Det är alltså den pall som haft längst lagringstid som skall pockas ut först. För att minimera felfrekvenser som felplock har Lagena etablerat en station som döpts till ”Pricken”.


Resultat från observation hos Vinimportören

Vinimportören, då handlar det oftast om frågor som berör Vinimportörens kundtidning. I kundsamtal visar medarbetarna ett vänligt kundorienterat tillmötesgående. Annars förefaller det som de flesta privatpersoner i första hand vänder sig till Systembolaget med eventuella frågor eller invändningar.

**Resultat av intervjuer och spontana samtal med Vinimportören**

**Antal leverantörer, TPL-företag, som Vinimportören samarbetar med**


**Tjänster som utförs av Lagena**

Lagena upphandlar och utför inkommande transporter, distribution och lagerföring av Vinimportörens vinsortiment. Varje dag skickar Lagena fyra uppdaterade filer till Vinimportören som innehåller försäljning, lagerhändelser, inleveranser och lagerinformation nerbrutet på kollinivå.

**Beskrivning av samarbetet med Lagena**


Lagenas arbete med att hantera en förändrad efterfrågan från Vinimportörens kunder
Två av de intervjuade säger att Lagena använder sig av ett externlager, inom närområdet, vid toppar.

Arbete med volymsvängningar över året

**Vinimportörens insyn i Lagenas verksamhet**

Här skiftar de intervjuades svar beroende på arbetsuppgifter och vilken insyn som de förväntas ha i det dagliga logistikflödet. En person uttrycker att han inte har insyn i Lagenas arbete, men samtidigt vet denne inte om det behövs. Produktcheferna uttrycker att det är svårt att beräkna den verkliga kostnaden för transporter. Samtliga intervjuade uttrycker uppskattning för möjligheten att kunna göra studiebesök hos Lagena och se hur det fungerar på plats. Det är även mycket uppskattat att kunna ta med sina leverantörer till Lagena.


**Lagenas delaktighet i utvecklingsarbetet av Vinimportörens logistikkedja**

Två av de intervjuade hos Vinimportören nämner en uppskattad förändring i webapplikationen Kylix som Lagena har tagit fram. Det är att kunna spärra saldo till förmån

Användning av specifika styринstrument


Fördelning av risker mellan Lagena och Vinimportören


En av de intervjuade tar även upp ytterligare en risk vid volymtoppar då lagret når sin max volym. Exemplet gällde förra sommaren då Lagena hyrde in sig i ett externt lager inom samma industriområde. Det fungerade smidigt utom vid ett fall då godset var tillgängligt
enligt saldo, men inte kunde levereras till kund. Det var på grund av att palletten först behövde hämtas hem till det egna lagret innan det kunde bli tillgängligt för vidare utskippning.

**Försök till att finna och utveckla samarbetsfördelar**


**Vinimportörens arbete till att nå ömsesidig samverkan genom gemensam målsättning och verksamhetsplan**

En av de intervjuade anser att de skulle kunna vara mer proaktiva och förmedla visioner till Lagen vilket säkerligen skulle förbättra dialogen.

**Resultat av intervjuer och spontana samtal med Lagen**

**Antal kunder som Lagen samarbetar med**

Totalt sett har Lagen idag 128 stycken aktiva kunder i sitt system.
Tjänster som utförs av Lagena
Lagena tillhandahåller dörr till dörr lösning, infrakter och lagerstyrning, tull och infrastatutredovisning, mottagning, lagring och distribution av gods samt Systembolagets reklamationshantering. Dock köper inte Vinimportören alla de tjänster som Lagena tillhandahåller.

Beskrivning av samarbetet med Vinimportören

Lagenas arbete med att hantera en förändrad efterfrågan från Vinimportörens kunder
Lagena berättar att de använder sig av ett externlager vid toppar.

Arbete med volymsvängningar över året
Lagena tillfrågar de större kunderna om att tillhandahålla prognoser för det kommande året. De önskar även få information om nya produkter som antagits i Systembolagets sortiment samt om ett vin fått en ny klassificering, det vill säga om en befintlig produkt har gått upp eller ned i modulsystemet. Detta sammantaget ger effekt på kommande helårsvolymer.

Vinimportörens delaktighet i utvecklingsarbetet av Lagenas
Lagena anser att Vinimportören helt klart är delaktiga i utvecklings- och förbättringsarbetet men att det via löpande kundmöten skulle kunna bli bättre till fördel för både Vinimportören och Lagena. Lagena försäkrar att logistikforumet, som Vinimportören efterfrågat, kommer att startats upp igen under sensommaren.

Fördelning av risker mellan Lagena och Vinimportören
Lagena tar upp att om det händer det något under en transport så är det de som är ansvariga gentemot Vinimportören. Lagena får i sin tur göra upp med transportören och försäkringsbolag. Här avgörs risken av Incoterms som specificerar ansvarsområde och risk

**Försök till att finna och utveckla samarbetsfördelar**

Analys och tolkning

Kund-/leverantörsförhållanden


Numera får Vinimportören konkurrenskraftiga priser av Lagena vid förfrågningar och båda parter har möjlighet att komma med invändningar i förhandlingen om det skulle vara aktuellt. Ett fullt utvecklat partnerskapförhållande kännetecknas av att båda parterna söker ett långsiktigt samarbete där goda relationer är viktigare än pris (Mattsson 2002, s.107).

Samtliga av de intervjuade hos Vinimportören anser att samarbetet med Lagena fungerar bra och att deras kontaktpersoner är tillgängliga och service inriktade. Vidare uttrycker de att relationen dem emellan präglas av ett ömsesidigt ge och ta och det finns ett stort förtroende för Lagena. Samtidigt anser Lagena att samarbetet med Vinimportören fungerar bra. De nämner att de har ett närmare samarbete med ett fåtal av sina kunder där Vinimportören är en
Parterna försöker även som Mattson (2002, s. 106) påpekar tillsammans öka försörjningskedjans samlade konkurrenskraft genom partnerskapet. Webbapplikationen Kylix är ett exempel på detta där utvecklingen av systemet sker i samverkan med varandra.


andra inom branschen med en förfrågan om att få sköta deras tredjepartslogistik. Det som motsäger partnerskapförhållandet är att Vinimportören i och med dessa erbjudanden har velat se över sina kostnader som de har idag i förhållande till vad andra leverantörer kan erbjuda.


**Samverkande planering, prognos och påfyllnad**

erna inklusive returflödet från butiker, medan Vinimportören sköter kontakten med vinproducenter, upphandling av vin med Systembolaget och kundkontakter. Det är viktigt att både kund och tredjepartsleverantör är överens om vilka prestationsmätningssystem eller mått som gäller och hur de skall mätas. Mellan Vinimportören och Lagena är förhållandet relativt enkelt, månadsvis kommer tillgänglighetsstatistik i butik från Systembolaget. Är det i denna rapport någon siffra som oväntat avviker och som inte tidigare är känd följer vinimportören upp denna för att utreda orsaken. I övrigt sker ingen direkt prestationsmätning dem emellan.

Supply Chain Risk Management

Definitionen för ”supply chain risk management” är enligt Waters (2007, s.86).”…att säkra att varuflödet fortsätter flöda som planerat, med ett smidigt och oavbrutet flöde av material från den initiala leverantören till den slutliga konsumenten”


Slutligen finns en risk, den ekonomiska risken, i flödeskedjan att ha kontroll på kostnader och prisökningar. Vid granskning av infraktsfakturor blev det tydligt att utfallet på transportkostnaderna blivit betydligt högre jämfört med de avtalade på grund av påslagen för bränsle och bunker, BAF, samt valutatilläggen, CAF. BAF är svår att få ett grepp om då den bygger på en procentsats som skiljer sig både mellan ursprungsland, varav transportslag och om det gäller leverans av stycke gods eller fulla enheter. Valutatilläggen är lättare att förstå då de är resultatet av den differens som uppkommer mellan avtalad valutakurs och den verkliga kursen vid leverans tillfället. Den avtalade valutakursen mellan Lagena och Vinimportören var under förra året 9,00 SEK per EUR. Utfallet för valutatilläggen ökade och varierade under slutet av förra året på grund av att den verkliga kursen ökade till maximalt 9,50 SEK det vill säga en ökning på över 5%. Detta visar att möjligheterna för Vinimportören är begränsade att parera löpande kostnadsökningar. En annan faktor som påverkar möjligheten att bemöta kostnadsökningar är att Systembolaget endast accepterar prisförändringar i butik vid två tillfällen per år nämligen i april och oktober. Inför dessa tillfällen måste prisjusteringar avvisas ungefär två månader innan de träder i kraft. Här har produktcheferna uttryckt att det är svårt att beräkna den korrektta transportkostnaden för varje produkt. Vilket är fullt förståligt
Resultat och slutsatser


För att Vinimportören skall få bättre kontroll över sina transport kostnader efterlyser vi ett bränsleprisindex som går att följa samt att vi rekommenderar Vinimportören att fråga Lagena om de kan fakturera inkommande transporter i EUR istället för SEK. Med tanke på att Vinimportören redan valutasäkrar i EUR för sina vininköp, anser vi att de borde ha möjlighet till att även valutasäkra sina intransporter av vin. De skulle därmed kunna undgå en del av de valutafluktuationer som uppkommer idag.

**Förslag till vidare forskning**

Referenser


Lagena Distribution AB. (2008A). Om Lagena
Tillgänglig: <http://www.lagena.se>, (2008-04-02, 10:00)

Lagena Distribution AB.(2008B). Presentation


NSAB 2008 (1998) *Nordiska Speditörsförbunds Allmänna Bestämmelser*  


Systembolaget AB. (2008A). Systembolagets årsredovisning

Systembolaget AB. (2008B). Systembolagets största leverantörer
Tillgänglig: <http://www.systembolaget.se/NR/rdonlyres/6BCD6E4B-E63F-4878-BE17-64D62D026EDD/0/20071211.pdf>, (2008-04-10, 16:00)


**Studiebesök**
Hos Lagena Distribution AB den 31 mars 2008 mellan kl. 10:00 – 14:00.
Visning av Jens Gustafsson, kundserviceansvarig och Åsa Thorsson, process- och ledningsansvarig.

**Intervjuer**

Lagena:

Vinimportören, personliga intervjuer med:
Ekonomiansvarig, 2008-05-07, ca 30 minuter.
Logistikansvarig, 2008-05-08, ca 40 minuter.
Produktchef / Assistent, 2008-05-09, ca 30 minuter.
VD, 2008-05-07, ca 50 minuter.
Vice VD/Produktchef, 2008-05-09, ca 30 minuter.
Appendix

Bilaga 1

Frågor om förhållandet mellan Vinimportören och Lagena.

1. Hur många kunder/leverantörer har ni?
2. Vilka tjänster utför Lagena åt Vinimportören?
3. Hur skulle du vilja beskriva samarbetet med Vinimportören/Lagena?
4. Hur arbetar Lagena för att kunna möta en förändrad efterfrågan från vinimportörens kunder?
5. Hur är volymsvängningarna över året?
6. Har vinimportören full insyn i Lagenas verksamhet?
7. Är Lagena delaktig i utvecklingsarbetet av Vinimportörens logistikkedja? Om ja, hur då? Om inte, varför då?
8. Används det några specifika styrinstrument?
9. Hur delaktig är Vinimportören i utvecklings och förbättringsarbetet av Lagenas logistikkedja?
10. Hur fördelas risken mellan Lagena och Vinimportören?
11. Hur försöker finna och utveckla samarbetsfördelar?
Bilaga 2

Lista över de intervjuades befattningar hos Vinimportören samt grad av kontakt med Lagena.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Funktion</th>
<th>Beskrivning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>VD</td>
<td>Deltar i de spontana kundträffar som Lagena ibland bjuder in till och är med i de prisförhandlingar som förs med Lagena.</td>
</tr>
<tr>
<td>Vice VD/Produktchef</td>
<td>Har sällan direkt kontakt med Lagena. Det är endast vid akuta problem med infrakter, annars går allt igenom den logistikansvarige.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ekonomiansvarig</td>
<td>Har sporadisk kontakt med ekonomiavdelningen på Lagena om något är oklart gällandes fakturor. Har även kontakt med den som är kundansvarig för Vinimportören om vid behov.</td>
</tr>
<tr>
<td>Logistikansvarig</td>
<td>Har daglig kontakt med Lagena och då med den som är kundansvarig för Vinimportören. Deltog tidigare kontinuerlig i de logistikforum som hölls var tredje till var fjärde månad.</td>
</tr>
<tr>
<td>Produktchef/Assisent</td>
<td>Har daglig kontakt med Lagena och då mestadels med team order SB (Systembolaget).</td>
</tr>
</tbody>
</table>