

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Magisteruppsats 15 hp | Företagsekonomi | Vårterminen 2008
Programmet för logistik och ekonomi

Tredjepartslogistik i praktiken

En vinimportörs syn på ett tredjepartslogistiskt
samarbete

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

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen 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. För att finna svaren till vår undersökning har frågor skapats utifrån valda teorier om partnerskap, samverkan och riskhantering. Frågorna har sedan ställts till personer som arbetar hos både vinimportören och distributören. Spontana samtal och en observation har genomförts i kontorsmiljön hos vinimportören. Vidare har ett studiebesök genomförts hos distributören för att studera deras lagerverksamhet. Efter analys av den empiri som vi erhållit och av utvalda teorier har vi funnit att samarbetet mellan vinimportören och distributören är mer av partnerskapskaraktär än det traditionella kund-/leverantörsförhållandet. Det som styrker detta är följande:

- 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.

Nyckelord: 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 hjälpt 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	PROBLEMFÖRMULERING.....	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, PROGNOSEN 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	TILLVÄGÅGÅNGSSÄTT.....	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	VINETS 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, PROGNOSEN OCH PÅFYLLNAD.....	39
5.3	SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT	40
6	RESULTAT OCH SLUTSATSER	43

6.1	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	44
	REFERENSER.....	45
	APPENDIX	50

Introduktion

Bakgrund

Försörjnings- och värdekedja

Logistik är ett ord som ursprungligen handlade om att förse arméer med mat, logi, förnödenheter samt material (Bjørnland et. al. 2003, s.12). Idag är logistiken en viktig process som skapar värden genom förädling av varor och tjänster från leverantör till kund. Det kan vara att utföra en tilläggstjänst, anpassa en produkt till kund innan leverans eller att förflytta varan till den plats där kunden önskar, allt som en del i försörjningskedjan (Bjørnland et. al. 2003, s.25). En allmän definition av begreppet försörjningskedja kan beskrivas som: ”aktörer som står i ett visst beroende förhållande till varandra och genom vilka material, betalningar och information flödar” (Mattsson 2002, s.56). Aktörerna är undertillverkare, leverantörer, säljare och köpare till varandras varor och tjänster, men aktörerna i kedjan kan även befinna sig inom samma företag och då vara olika avdelningar som är beroende av varandra. Inom logistiken är det vanligare med det engelska begreppet ”supply chain” när försörjningskedja avses. En fullständig försörjningskedja sträcker sig från råvaruleverantör till slutförbrukare. Om vi endast ser till de aktiviteter som sker inom en försörjningskedja, det vill säga endast inom det egna företaget, kan den i princip likställas med Porters värdekedja (Porter 1985, s.37). En värdekedja redovisar det totala värdet som ett företag producerar och består av värdeadderande aktiviteter samt det påslag som läggs på produkten/tjänsten vid försäljning. De värdeadderande aktiviteterna kan delas upp i två olika kategorier, primära samt stödjande aktiviteter. De primära aktiviteterna brukar vanligtvis beskrivas som direkt värdeadderande i det operativa flödet, som exempelvis tillverkning, lager, marknad och försäljning. Till de stödjande aktiviteterna räknas stab, personal, produktutveckling och inköp. Dessa ses som indirekt värdeadderande aktiviteter (Porter, 1985, s38).

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.

	Inom Sverige	Utomlands
Intern leverantör	Omlokalisering	Utlokalisering
Extern leverantör	Nationell kontraktering	Internationell kontraktering

Figur 1: Fyra fall av kontraktering och utflyttning (Bengtsson et. al. 2005, s.12, bilden är modifierad).

Enligt Ahl & Johansson är för- och nackdelarna med kontraktering många. Till fördelarna hör att det köpande företaget har möjlighet att fokusera på utveckling av dess kärnkompetens. Vidare är det en möjlighet till enklare hantering av försörjningskedjan vid etablering på nya marknader genom samarbete med ett partnerföretag. Dessutom kan det köpande företaget få tillgång till det senaste inom teknologisk utveckling. Andra fördelar är att det ger en ökad flexibilitet till att möta en förändrad efterfrågan från företagets kunder. Kostnaderna sänks och riskerna delas genom ett samarbete med en kostnadseffektiv partner. Till nackdelarna hör att företaget blir beroende av leverantörer och kan delvis tappa kontrollen över vissa aktiviteter. Företaget måste på grund av detta noggrant följa upp kostnader kopplade till leverantören. Det som är viktigt att tänka på vid kontraktering är att samarbetet med leverantören bör utvecklas till ett partnerskap så denne ses som en tillgång som därigenom bidrar till företagets utveckling (Ahl & Johansson 2002, s.9). Utvecklingen går mot att företag mer och mer köper in tjänster och varor istället för att tillverka själva. Trenden visar på att företagen ökar den egna graden av specialisering och därför söker mer långsiktiga leverantörsförbindelser (Gadde & Håkansson 1998, s.49).

Tredjepartslogistik

När ett företag flyttar ut sin lager- och transporthantering till en annan aktör, det vill säga en tredjepart, kallas det för tredjepartslogistik (TPL). En definition av begreppet TPL är att: *”tredjepartslogistik innebär att ett företag övertar driften av funktionerna lager och transporter för ett annat företags räkning”* (Ahl & Johansson 2002, s.28). Vissa tilläggs-tjänster kan förekomma såsom inköpsavrop, leveransbevakning och ordermottagning. Vissa företag erbjuder även fakturering som oftast handlar om en fakturautskrift (Ahl & Johansson 2002, s.28). Ordet ”tredjepart” syftar till att det finns ett oberoende företag som tillhandahåller lagerhållning och transporter mellan en köpare och säljare. Att tredjepartsföretaget är oberoende innebär även att de varken äger eller har nyttjanderätt på varorna de lagerför. Det mervärde som i första hand skapas av ett TPL-företag är att de effektiviserar den operationella verksamheten åt kunden. Det är viktigt att klargöra att det är varuägaren som är den som får stå till svars om något händer med de varor som tillhandahålls kunden. För kunden spelar det ingen roll att ansvaret för det fysiska flödet är utkontrakterat till någon annan. Kunden kommer ändå att vända sig till sin motpart, det vill säga säljaren och hålla denna ansvarig för eventuella fel som uppstått under transport eller i lager (Ahl & Johansson 2002, s.35).

Fördelarna med ett TPL-företag måste balanseras mot risk, inflytande och förtroende. I ett lyckat samarbete måste det finnas en ömsesidig öppenhet, ett ständigt utbyte av information samt tillit. Mervärden fås genom de skalfördelar TPL-företaget genererar genom att exempelvis ta hand om lagerhållningen åt flertalet kunder samtidigt (Ahl & Johansson 2002, s.35). Ett bra exempel på typisk skalfördel är att TPL-företaget kan tillhandahålla och utveckla IT-stöd som flera kunder kan använda och dra nytta av.

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.

Logistisk funktion	Aktivitet	Logistisk funktion	Aktivitet	
Transport	<ul style="list-style-type: none"> Skeppning Spedition Samlastning Distribution Avstämning av fraktsedlar och gods Lastsäkring Crossdocking 	Inventering	<ul style="list-style-type: none"> Prognoser Lokala analyser Nätverksanalyser Placering/layout design 	
		Orderhantering		Ordermottagning och orderhantering
		Informationssystem		Electronic Data Interchange (EDI)
Lager	<ul style="list-style-type: none"> Lagerhållning Mottagning av gods Montering Returhantering Märkning/adressering 			

Figur 2: Tredjepartstjänster al. 1996 (Sink et., s.41 och Vaidyanathan 2005, s.90)

Att välja ett bra TPL-företag är en strategisk fråga då ett byte är omständligt. Ett byte kräver en hel del engagemang från köparens sida och en intrimningsperiod är att förvänta där logistik kvaliteten kan svikta. De flesta företag har en del specifika rutiner och anpassningar till sina storkunder. Ofta utgör dessa specifika rutiner en praktisk kunskap som finns bland medarbetarna men som inte finns nedtecknad på papper. Efter Michael Polanyis bok "Personal Knowledge" (1974) har denna personspecifika kunskap kommit att benämnas tyst kunskap, (eng. tacit knowledge), men själv uttrycker han inte denna benämning i sin bok. Erson & Öberg (2003, s.8.) använder kunskap, förtrogenhetskunskap, praktisk kunskap samt praktisk visdom för att förklara begreppet tyst kunskap. Sammantaget är det fullt möjligt att byta leverantör, men det finns barriärer. Dessa barriärer kan TPL-företaget dra fördel av i sin prissättning gentemot sina kunder.

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 aktiviteterna, 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).

Den vanligaste orsaken till att företag utkontrakterar sin logistik är att lösa ett problem snarare än att förhöja en möjlighet (Sink et. al. 1996, s.45). Strategiskt är den viktigaste faktorn för att välja ett TPL-företag att minska direkta kostnader respektive investerat kapital (van Laarhoven et. al. 2000, s.437). När ett TPL-företag skall väljas behöver ett par saker definieras och klassificeras innan de kan värderas, de utgör: kvalitet, kostnad, kapacitet, leveransmöjligheter och finansiell stabilitet (Vaidyanathan 2005, s.93). Avgörande i valet av det specifika TPL-företaget är kärnkompetens, flexibilitet, kundreferenser/rykte, förtroende och IT-möjligheter (Sink et. al. 1996, s.46 och Vaidyanathan 2005, s.93). När företag beslutar om att utkontraktera sin logistikverksamhet på en tredjepart finns en rad orosmoment. De flesta av dessa orosmoment minskar efter att den nyutkontrakterade verksamheten kommer igång, men det finns ett par orosmoment som består. Det är att kvalitén och prestationen är undermålig samt att IT-systemen inte fungerar tillfredställande (van Laarhoven et. al. 2000, s.436).

I en fallstudie beskriver Halldórsson och Skjøtt-Larsen hur ett medelstort skandinaviskt företag går från att sköta sin egen logistikverksamhet till ett TPL-samarbete. I fallet är det inte helt tydligt att de i början förväntade fördelarna och besparingarna verkligen uppnås. Författarna påpekar att parterna lade ner stor möda på att tolka avtalsklausuler och diskutera priser samt servicemisslyckanden, detta istället för att utveckla förbättringar och "win-win" situationer. Enligt författarna kan det fokus som parterna kom att utveckla, på ting som inte var tillfredställande, kopplas tillbaka till synen och syftet med utlokaliseringsprojektet. Ingen av parterna hade fokus på att upprätthålla goda relationer för ett förbättrat samarbete, där syftet var att söka en ömsesidig nytta. Dialogen mellan parterna handlade mycket om förändringar som hade effekt på det förväntade utfallet. Det gällde både förändringar som var kontrollerbara och de som inte var det. Att endast fokusera på de förändringar som påverkade utfallet jämfört med det förväntade hade varken en positiv inverkan på logistikflödet eller relationen i sig (Halldórsson & Skjøtt-Larsen 2006, s.503).

Varje år publicerar forskaren Langley en lägesrapport angående kontrakteringen i världen. Den senaste är den tolfte i ordningen och den baserar sig på svar från 1568 stycken logistikchefer huvudsakligen från Nord Amerika, Europa, Asien och Latin Amerika. Denna visar att ca 82 % av dessa logistikchefer är användare av tredjepartstjänster (Langley 2007, s.10). Rushton och Walker (2007, s.7) hänvisar till Langlys tidigare rapporter med samma sorts undersökande statistik, sammantaget visar det på en tydlig trendökning. År 2006 var motsvarande siffra 80 % och för perioden 1996-2001 var den motsvarande siffran 72 %. Enligt tidningen Intelligent Logistik (2007, s.12) är omsättningen för tredjepartslogistik i Sverige lågt räknat uppskattningsvis 5-7 miljarder kronor per år. De listar även 132 stycken företag som är verksamma i Sverige inom området, vilket de uppger vara 12 stycken fler företag än föregående års lista, vilket motsvarar en ökning på 10 %.

Problemformulering

Det är tydligt att tredjepartslogistik är ett växande område där det hävdas att ett lyckat samarbete ökar konkurrenskraften hos företagen. Är fördelarna desamma för stora som små företag? Kan de små företagen dra nytta av de stora företagens logistikupplägg genom att använda sig av en tredjepartslogistiker och ger det verkligen tillgänglighet till teknik de annars inte hade kunnat tillgå? Vad kännetecknar ett tredjepartslogistikupplägg i praktiken och hur fungerar det? Hur ser informationsutbytet mellan parterna ut? Vad görs för att realisera möjliga samarbetsfördelar? Finns det ett ömsesidigt förtroende och hur bemöter ett företag bäst ett obalanserat beroende? Hur kan förväntad och upplevd kvalité mätas och utvärderas? Vilka unika fördelar kan ett TPL-företag ha som gör dem bättre än sina konkurrenter? Hur skall avvägningen göras mellan prispressarstrategier och goda relationer? Slutligen, hur påtagliga är de nackdelar som Sink et. al. (1996, s.39) påpekade att med tredjeparts-företag minskar kontrollen över aktiviteterna och kostnaderna. Dessutom finns det risk för avsaknad kundacceptans, förlorad logistikkompetens, ökat beroende av leverantörerna samt att förtroendekapitalet hos slutkunderna kan skadas? Det är frågor som kretsar runt tredjepartslogistik i praktiken och en del av dessa kommer att besvaras i denna uppsats.

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

Den bransch som är aktuell i denna studie är detaljhandelsbranschen där vi valt att närmare studera företag som hanterar alkoholhaltiga drycker. Dessa drycker säljs främst via Systembolaget men även via importörer till restauranger, cateringfirmor och grossister. Inom gruppen för alkoholhaltiga drycker återfinns öl, vin och sprit. Under år 2007 stod vin för nära hälften av Systembolagets försäljning, se figur 3.

Detaljhandelsförsäljning

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

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

De stora bryggerierna levererar öl direkt till Systembolaget utan mellanhänder. När det gäller vin är det vanligt att vinimportörer använder sig av ett TPL-företag för att distribuera sitt vin till restauranger och till Systembolagets butiker. Idag finns det över 300 vinimportörer i Sverige (Göteborgs universitet 2008). Samtliga av Systembolagets tio största vinleverantörer har uppgivet en Stockholmsadress för sin verksamhet. Systembolaget redovisar på sin hemsida försäljning av vin (liter) per återförsäljare och månad, se figur 4.

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

V&S Group	4 394 871	25,5%
Fondberg & Co AB	1 094 788	6,4%
Oenoforos AB	806 543	4,7%
Enosvezia AB	659 544	3,8%
Bibendum	639 929	3,7%
Tegnér Hermansson AB	616 616	3,6%
Hjo Grosshandel AB	582 232	3,4%
Pernod Ricard Sweden AB	580 934	3,4%
Prime Wine Sweden AB	561 782	3,3%
Vinunic AB	529 602	3,1%
Övriga	6 767 090	39,3%
Totalt	17 233 931	100,0%

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

Den vinimportör som vi valt att granska är ett onoterat aktieföretag och en av Systembolagets tio största vinleverantörer och har sitt kontor i Stockholm. De sköter den fysiska hanteringen av sina varor genom ett TPL-företag, Lagena Distribution AB i Jordbro. Anledningen till att vi valde just denna vinimportör var att de tidigare sökt kontakt med studenter för en genomgång av deras logistikflöde. Då vi ansåg vinbranschen vara mycket intressant att studera kontaktade vi företaget med en förfrågan om ett samarbete. Avgränsningen för uppsatsen är hur samarbetet mellan Lagena och vinimportören fungerar och hur tjänsteutbytet ser ut dem emellan. Då vinimportören önskar vara anonym i denna studie har vi valt att endast benämna dem som Vinimportören. TPL-företaget, Lagena Distribution AB, kommer fortsättningsvis endast benämnas som Lagena.

Disposition

Uppsatsen består av sex kapitel. Det andra kapitlet som följer här näst är en teori del. Den redogör för den teoretiska grund som kommer att användas för analys av studiens resultat. Tredje kapitlet, metod, visar studiens tillvägagångssätt. Kapitel fyra, empiri, visar den data som har framkommit genom intervjuer, studiebesök samt observation. Det följs av kapitel fem, som innehåller analys och tolkning av studieresultat. I den sjätte och sista delen av uppsatsen återfinns resultat och slutsatser samt förslag till vidare forskning.

Teori

Kund-/leverantörsförhållanden

Förhållandet mellan kund och leverantör brukar oftast beskrivas som antingen ett traditionellt kund-/leverantörsförhållande eller som ett förhållande av partnerskapskaraktär. Det är viktigt att hålla isär vem som avses i leverantörskedjan när begreppen producent, leverantör, kund, detaljist och slutkund cirkulerar. Producent i det här fallet är vinproducenten, leverantören avser TPL-företaget, kunden är vinimportören som köper tjänster av TPL-företaget, detaljist ledet utgörs av Systembolaget och slutkund är den som köper alkoholen från Systembolaget och konsumerar den. Fokus i detta avsnitt med kund och leverantör avser Vinimportören samt Lagena.

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 parterna försöker undvika beroendeställning till den andre. (Mattsson 2002, s.106).

Kund	Leverantör
<ul style="list-style-type: none">• Många leverantörer• Låga utvecklingskostnader för kund• Bakåtintegration ett hot	<ul style="list-style-type: none">• Ingen dominerande kund• Höga utvecklingskostnader för kund• Framåtintegration ett hot

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 parterna söker ett mer långsiktigt samarbete där goda relationer är viktigare än pris. (Mattsson 2002, s.107).

Kund	Leverantör
<ul style="list-style-type: none">• Få leverantörer• Involvera leverantörer i sin strategi• Maximera samarbete	<ul style="list-style-type: none">• Maximera samarbete• Sträva efter att förbättra kundens konkurrenskraft• Dra nytta av beroende

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

Det går att bryta ner den övergripande strategin av vilken typ av partnerskap ett företag väljer och vilken grad av närhet och stabilitet till sina leverantörer de söker. Långsiktiga affärsförbindelser kännetecknas av hög närhet och hög stabilitet. Traditionellt har prispressarstrategin varit den vanligaste, då vill företaget hålla sina leverantörer på armlängdsavstånd för att undvika negativa beroendeförhållanden (Gadde & Håkansson, 1998, s.52). Ett första steg till ett samarbete mellan två parter börjar med en intention av att vilja utveckla och främja ett fördjupat framtida samarbete, se figur 7. Vid detta stadium är den underliggande risken med samarbetet fortfarande låg.

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

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

Kothandaraman och Wilson (2001, s.383) anser att genom ett fördjupat samarbete mellan köparen av tredjepartstjänster och utföraren kan den ömsesidiga nyttan öka utan att den operationella risken ökar. Samarbetet har då blivit mer integrerat och parterna utbyter härmed mer information än vad de skulle ha gjort utan ett samarbete. Ett integrerat samarbete kan bli ännu mer utvecklande om båda parter är beredda att göra gemensamma satsningar och då finna lösningar att dela på den kommersiella projektrisken, se figur 8.

		Värde adderande till partner	
		Låg	Hög
Operationell risk	Låg	Främjande	Integrerande
	Hög	Misslyckad	Utvecklande

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 premieras sökandet efter större samarbetsvinster över företagsgränserna.

Supply Chain Risk Management

I en varuflödeskedja finns det alltid risker som kan orsaka störningar. De vanligaste riskerna som leder till störningar i logistikflödet är bristande kvalitet eller skadat gods, missad eller försenad leverans, oväntade kostnadsökningar, längre ledtider och flaskhalsar som orsakar köbildning vid en viss punkt av flödet (Minahan 2005, ur Waters 2007, s.49). Eftersom det blir vanligare med leverantör i andra länder och kontinenter kan mer svåröversägbara händelser komma att påverka, exempel är strejk, brand, krig, extrem nederbörd, orkaner, jordbävningar eller översvämningar. I avtal brukar de benämnas som "force majeure" eller "act of god" när de inte kan förutses under normala omständigheter (Stöth 2004, s.149). Att helt skydda sig mot alla tänkbara hot och störningar skulle innebära helt orimligt höga kostnader. Det finns smartare alternativ än att vänta och se tills något händer. Att vidta åtgärder reaktivt, när detta "något" redan har hänt är inte ett bra sätt att minimera störningar på. Riskförebyggande arbete som att analysera sannolikheter för olika typer av störningar och arbeta förebyggande har inom facklitteraturen kommit att bli benämnt supply chain risk management. En definition säger att "*Supply chain risk management är processen att systematiskt identifiera, analysera och handla med risk i flödeskedjor*" (Waters 2007, s.49). Jüttner påpekar att det mesta som skrivits om risk management och risk medvetenhet (risk awareness) handlar om det enskilda företaget eller organisationen och därför är otillräckligt i sammanhanget (Jüttner 2005, s.121). Här utgår Jüttner från samma definition av flödeskedjor som Mentzer et. al. använder, där de säger att en flödeskedja minst består av tre enheter, företaget själv, dess leverantörer och dess kunder (Mentzner et. al. 2001, s.4). Enligt Waters är: "*Det övergripande målet för supply chain risk management att säkra att varuflödet fortsätter flöda som planerat, med ett smidigt och oavbrutet flöde av material från den initiala leverantören till den slutliga konsumenten*" (Waters 2007, s.86). Jüttner (2005, s.122) pekar även på fem överlappande kategorier för "supply chain risk" som hon hämtat ur Mason-Jones & Towill 1998, dessa är miljö, efterfrågan och tillgång, processer samt kontroll risker.

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-

känningar som utgör en risk när godset skall tillhandahållas till köparen. Dessa måste samtidigt balanseras mot rimliga kostnader. Mekaniska risker är vibrationer och stötar som uppstår under transport eller i terminalhanteringen. De klimatologiska riskerna utgörs av häftiga temperaturdifferenser, fukt, syre och damm och slutligen kan biologiska risker uppstå på grund av mögel och skadedjur. Vid förpackningsvalet är det viktigt att ta hänsyn till hur varor skall exponeras till kund. Själva förpackningen bör vara hanteringsvänlig, det vill säga generera så lite extra hantering som möjligt för butikspersonalen. När förpackningen förenklar och underlättar butikshanteringen så att extra rengöring, ompaketering och märkning av produkterna inte behöver utföras, minskar risken att rätt personer gör fel saker. Hur arbetar Lagena och Vinimportören för att undvika och förhindra störningar i flödet samt förbereda butiksexponering mot kund? Slutligen finns en risk i flödeskedjan som inte alltid uppmärksammas, att den som genererar kostnader inte ser vilka följer dessa får eller omvänt att den som arbetar med ekonomisk uppföljning har svårt spåra dess ursprung.

Metod

Val av uppsatsämne och introduktion av parterna

Under hösten 2007 sökte Vinimportören studenter som kunde genomlysa deras logistiska uppläggning. Vi fann uppgiften intressant, men att den inte var möjlig att genomföra med de pågående kurserna just då. Vi tog därför tillfället i akt och kontaktade företaget inför vårterminen då det var dags att söka studieobjekt till vår magisteruppsats. Det visade sig att den ursprungliga uppgiften redan var genomförd, men att den inte gett de svar företaget hade hoppats på. Under ett besök hos Vinimportören försökte vi finna vad som kunde vara av intresse för båda parter att studera. Det framkom att vi gärna fick titta närmare på deras tredjepartslogistiska samarbete med Lagena Distribution AB. De uttryckte en önskan att få ett bättre grepp om de tjänster som Lagena utför och som de betalar för. Själva fann vi en möjlighet att få en ökad förståelse och insyn över hur ett tredjepartslogistiskt samarbete fungerar i praktiken, vilket blev ramarna för arbetet.

Vinimportören är ett självständigt aktiebolag men ingår i en större koncern som består av totalt fyra aktiebolag. Inget av aktiebolagen är börsnoterade. Koncernens hade under 2007 en omsättning i spannet 0,8-1,0 miljarder kronor. Denna koncern grundades av en man med visionärt och entreprenöriellt sinne som flyttade till Sverige för drygt 50 år sedan. Vinimportören grundades 1982 och har idag mellan 10-15 stycken anställda. Vinimportörens största kund är Systembolaget som utgör 94% av försäljningen, resterande 6% utgörs av HORECA, Hotell Restaurang och Café. Företaget har vid ett flertal tillfällen vunnit omröstningen som ”Årets vinimportör”. Vinimportören anser att de samarbetar med en av branschens främsta tredjepartsleverantörer och att en viktig kvalitetsfaktor ligger i just lagerhållning och distribution. Lagena har helhetsansvar för Vinimportörens fysiska logistikflöde.

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

är idag en av Nordens största distributörer och hanterar över 75 miljoner liter alkoholhaltiga drycker per år. Mer än 95 % av distributionsflödet går till Systembolaget, resterande går till restauranger och grossister (Lagena 2008B). Lagenas leveranser till Systembolaget motsvarade under 2007 ungefär 20 % av Systembolagets försäljning av drycker (Systembolaget 2008, s 21). Lagena hjälper kunderna med att exportera deras varor till övriga Norden. Konceptet är att tillhandahålla dörr till dörr lösning, infrakter och lagerstyrning, tull och infrastatedovisning, (underlag till Statistiska Central Byrån), mottagning, lagring och distribution av gods samt Systembolagets reklamationshantering. Av Lagenas kundstock, står de tio största kunderna för 50 % av omsättningen (Systembolaget 2008, s 21). Lagena strävar efter att kunna erbjuda sina kunder effektiva logistiklösningar (Lagena 2008A). Deras verksamhet är beläget i Jordbro söder om Stockholm.

Tillvägagångssätt

I en fallstudie önskar den studerande gå på djupet med ett problem och skapa förståelse för specifika detaljer (Christensen et. al.2007, s.79). Enligt Backman är fallstudier särskilt lämpliga när det gäller att förstå komplexa företeelser, organisationer eller system (Backman 1998, s.49). Vi har valt att genomföra en fallstudie för att mera ingående studera och beskriva ett partnerskap mellan en vinimportör och ett TPL-företag. Detta för att få specifik information och ökad förståelse av hur Vinimportören styr sin logistikkedja, samt kunna lyfta fram generella mönster och samband. Som en del av fallstudien har vi dessutom granskat fakturor för infrakter. Vi har praktiserat hos Vinimportören AB till och från under de åtta veckor som funnits till förfogande för genomförande av arbetet och därtill insamlande av material till uppsatsen.

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 Internet-baserade 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,

”outsourcing”, ”supply chain management”, ”supply chain risk management” och ”logistics”. De facktidskrifter som vi hämtat information från är: The international journal of physical distribution & logistics management, Intelligent Logistik, The international journal of logistics management, Journal of Business Logistics, Communications of the ACM, Industrial Marketing Management. Andra sekundärdata som använts är avtal, fakturor och kartor över logistikprocesser som tillhandahållits av Vinimportören samt årsredovisningar för Vinimportören, Lagena och Systembolaget som hämtats från Affärsdata och hemsidor. Primärdata har samlats in genom intervjuer med de anställda både hos Vinimportören AB och hos Lagena. Spontana samtal har hållits som ett komplement till den observation som genomförts i kontorsmiljön hos Vinimportören. Vi har även varit på ett studiebesök hos Lagena där vi fick en mycket intressant visning av deras lagerverksamhet.

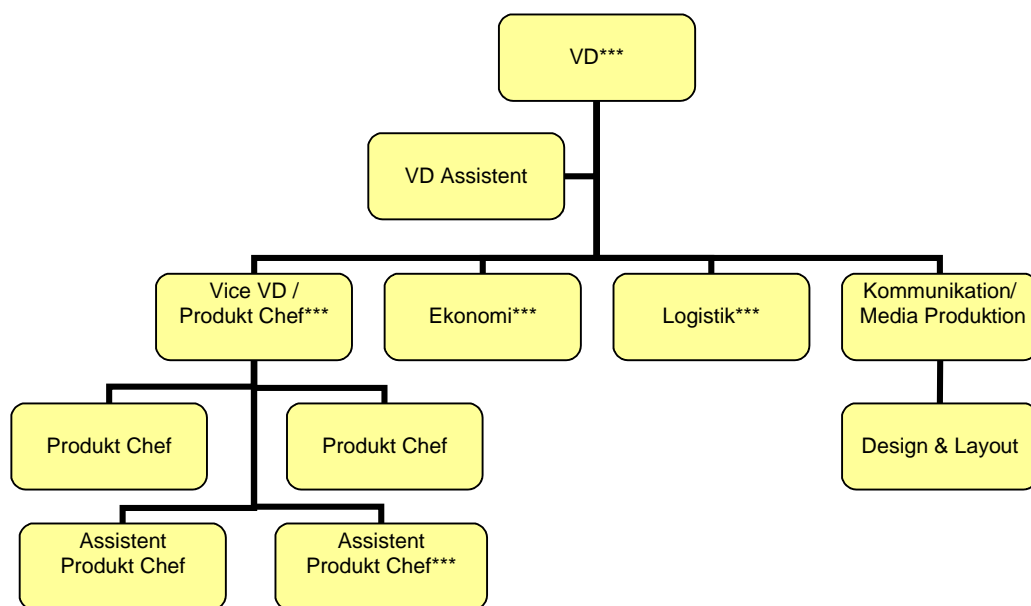
Urval

Den person som vi först kom i kontakt med hos Vinimportören var den logistikansvarige på företaget. Det var den personen som var kontaktperson till det logistikuppdrag som förmedlades till studenterna på Södertörns Högskola. Vid det första besöket hos Vinimportören, när upplägget av uppdraget diskuterades, fick vi även träffa företagets vd. Genom dessa två personer har vi sedan blivit introducerade för personer som de trodde skulle vara intressanta för vårt uppdrag. Det har varit personer både inom koncernen och hos TPL-företaget. Inom Vinimportören har vi sedan kontaktat de personer som vi trott ansett vara goda informanter till uppsatsen med förfrågan om en intervju. Här har vi intresserat oss för dem som har arbetat operativt med logistik, ekonomi eller på annat sätt haft en ledande befattning. De spontana samtalen som genomförts som ett komplement till observationen har hållits med de personer som varit intressanta vid det aktuella observationstillfället. Hos Lagena har vi vänt oss till de personer som vi blev introducerade till i samband med studiebesöket hos dem. Dessa kontaktpersoner har ibland i sin tur hänvisat oss vidare i organisationen. Under studiebesöket samlade vi in information genom spontana samtal. En kortare telefonintervju har hållits med en av de personer som vi träffade genom studiebesöket hos Lagena. De frågor som inte kunde besvaras direkt under telefonintervjun på grund av att informationen behövde kollas upp, skickades som e-post och besvarades senare av en annan person på företaget.

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).

Anledningen till att vi valde att genomföra intervjuer av ostrukturerad karaktär var att vi till större delen deltog som observatörer hos Vinimportören och då engagerade oss genom samtal och intervjuer. Detta lade grunden till vår förståelse för vinets logistikkedja, vilket också kan ses som en förstudie innan vi genomförde de strukturerade intervjuerna. Syftet med dessa strukturerade intervjuer var att få ökad information om vilken typ av relation som finns mellan Vinimportören och Lagena. Frågorna till de strukturerade intervjuerna formades efter de valda teorier i denna uppsats, se bilaga 1. De ostrukturerade intervjuerna varade mellan 30-50 minuter och de strukturerade tog mellan 15-50 minuter att genomföra. Anledningen till den stora variationen i intervjutid av de strukturerade intervjuerna berodde på att vi av vissa personer fått svar på våra frågor genom de spontana samtalen. För att vi inte skulle missa viktig information så nedtecknades svaren av oss båda. Efter varje intervju har vi sammanställt våra anteckningar. Vid oklarheter har vi gått tillbaka till källan för att verifiera materialet. Den information som framkommit genom intervjuer, spontana samtal och observation har sedan systematiskt sammanställts. Detta för att finna den dominerande bilden över hur partnerskapet mellan vinimportören och TPL-företaget fungerar. De som deltagit i de strukturerade intervjuerna hos Vinimportören innehar följande befattningar: vd, vice vd, logistikansvarig, ekonomiansvarig samt produktchef/assistent, de är markerade i figur 9 med asterisk. En beskrivning över de intervjuades befattningar samt vilken grad av kontakt dessa har med Lagena, finns listad i bilaga 2.



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 genomfört har varit av osystematisk karaktär där vi inte använt oss av någon checklista och istället för att endast betraktat vissa beteenden har

vi studerat alla. Christensen et. al. (2007, s.201) beskriver en osystematisk observation som ”en berättande observation där den som observerar kontinuerligt skriver protokoll över vad som händer”. I samband med vårt uppsatsarbete har vi deltagit i samvaron med de anställda. Detta deltagande ligger delvis till grund till vår observation men även till många av de spontana samtal som genomförts. De spontana samtalen har gjort att vi fått en djupare förståelse för hur vin importerar, lagerförs och distribueras, det vill säga vinets hela logistikkedja. Dessa samtal har genomförts med de som blivit intervjuade, men även med andra inom företaget och hos Lagen. Genom de spontana samtalen har vi haft möjlighet att ställa frågor till personer utefter vad som har observerats vid olika tillfällen. Syftet med observationen har varit att iaktta den allmänna stämningen och om någon kommentar fällt om Lagen. Vi har även haft möjlighet att iaktta det löpande arbetet i verksamheten under tiden som vi funnits på plats hos Vinimportören.

Validitet

Uppsatsen har prövats genom fyra seminarietillfällen där våra handledare och opponenter pekat på oklarheter och förbättringsområden. Vidare har intervjufrågorna skapats utefter vald teori för att kunna ta reda på hur partnerskapet mellan en vinimportör och dess tredjepartsleverantör fungerar. Intervjufrågorna är formulerade så att de täcker uppsatsens syfte. Det som minskar validiteten i denna studie är att vi inte använt oss av bandspelare eller dylikt för att säkra informanternas svar utan endast fört anteckningar vid intervjuerna. Detta kan ha medfört att vi missat eller feltolkat någon del av respondenternas svar utan att vara medvetna om det. Det kan också ses som en brist att vi haft färre kontakttillfällen med Lagen, tredjepartsleverantören, jämfört med Vinimportören där vi suttit och genomfört studien. Detta ger en obalans i källmaterialet. Resultatet från denna fallstudie kan vara tillämpligt på andra förbindelser av partnerskapskaraktär, men sund försiktighet bör vidtas vid direkta jämförelser då verkligheten inte är absolut utan måste tolkas.

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

I Sverige har Systembolaget försäljningsmonopol på butiksförsäljning av starkare alkoholvaror och måste i sitt uppdrag förhålla sig konkurrensneutrala mot sina leverantörer. När leverantörer vill lansera nya produkter eller att Systembolaget önskar ta in nya varor i sortimentet har processen ett speciellt förfarande. Exemplet nedan gäller för produkten vin i bas sortimentet, men skiljer inte speciellt från öl eller sprit. Förutom strategisk lansering i bas sortimentet finns även andra former vid lansering av vin som tillfälliga partier med begränsad kvantitet eller under en begränsad tid. Första steget börjar med att Systembolaget går ut med en offertförfrågan till samtliga vinimportörer. I denna förfrågan specificerar Systembolaget önskad prisklass, kvalitet på vinet, vilket land och region det skall komma ifrån och även vilken druva som är aktuell. I det andra steget får importörerna, om de är intresserade, lämna svar utefter en lista med detaljerade frågor. Importörerna får sedan lämna vinprover från producenterna till Systembolaget för bedömning. Det tredje steget består av att Systembolagets testpanel bedömer samtliga vinprover för att kunna få fram en vinnare. Importören till det vin som blir vinnare är även den som får affären. Förfarandet kan även ha varit initierat av importören där de redan har ett vin de önskar lansera och ber då Systembolaget utlysa en offertförfrågan. I det sista steget, när ett vin har vunnit en offertförfrågan förhandlar produktchefen hos importören med producenten fram ett namn till vinet och hur etiketten till flaskan skall se ut. Produktchefen håller sedan inköpsamtal med Systembolaget där de får en prognos på vad som förutspås komma att säljas i butikerna under ett år framåt. Importören får själv bryta ned denna prognos till behov per månad med hänsyn tagen till säsongsvariationer osv. Innan vinet lanseras skickas ytterligare prov till Systembolaget så att de kan säkerställa att kvalitén är den samma som vid provet. Tre veckor innan lansering måste vinet finnas hemma hos Lagena eller motsvarande distributör för att det skall kunna vara beställningsbart och hinna skickas ut till olika butiker runt om i Sverige. I samband med att det nya vinet skall

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

I en varuflödeskedja är det viktigt att undvika bristsituationer i alla led. För att kunna distribuera varor till butiker måste det finnas buffertlager hos distributören i väntan på hemtagning. Ordet hemtagning avser när importörerna tar hem vin från producent. Lagena erbjuder att sköta denna tjänst åt sina kunder men uppger att intresset för tjänsten var större för ett par år sedan och att allt fler vinimportörer väljer att själva sköta sin egen hemtagning. Vinimportören som vi valt att studera har alltid skött sin egen hemtagning från producent. Den logistikansvarige hos Vinimportören påpekar att den ekonomiska aspekten av att sköta hemtagningen själv är viktig. Om tjänsten tillhandahålls av Lagena är det viktigaste för dem att hålla rimliga lagernivåer för att undvika brist, då brist är negativt för kunden på grund av utebliven försäljning. Att sköta hemtagningen själv har ett ytterligare ekonomiskt incitament, att hålla ned kapitalbindningen genom minskade lager. Sammantaget ger höga lagernivåer minskad risk för brist i distributionsledet, ökad kapitalbindning för varor i lager samt högre lagerhyra. Bästa pris för hemtagningstransporter fås för fulla enheter, det vill säga ett fullt lastbilsflak eller en full container. Det går även att beställa hem mindre kvantiteter än fulla enheter enligt styckegodsdebitering, det ger dock en högre styckkostnad per flaska. Ett

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 upphandling 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 restauranger. Genom att Lagena får förhandlingsmandat för flera vinimportörer ökar Lagenas förhandlingsstyrka 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 infraktsfakturer blir det tydligt att kostnaden för BAF är svårgreppbar. Under en del perioder förekommer 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 valutans gått upp alternativt gått ned i förhållande till den avtalade. Under förra året hade Lagena och Vinimportören en avtalad valutakurs 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

Systembutikernas efterfrågan av exponeringspallar (expo-pall), som byggs hos Lagena, har ökat kraftigt under de senaste åren. Det är pallar som är anpassade till att lättare kunna plocka varor ifrån. Flaskorna respektive boxarna är placerade på tråg istället för paketerade i kartonger. De första vinerna som kom att skickas ut till butikerna packade enligt det nya konceptet var "bag-in-box" viner eftersom de har kommit att bli en mycket populär vara som sålde mycket bra. Att vinerna kom till butik packade på expo-pall förenklar hanteringen för personalen vid plock. Dessa pallar är mindre än en helpall, som de tidigare packades på, vilket ger två fördelar för butikerna. Den första fördelen är att de inte tar upp lika stor butiksyta. Den andra är att butiken inte behöver beställa hem lika stora kvantiteter per gång.

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 ramar 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 äger tjänsten Kylix. Det är kunderna som betalar för den och det är de som kommer med förbättringsförslag 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

För att transportörer ska få lossa sin last måste de avisera sin ankomst i förväg till Lagena. De blir då tilldelade en "slottid" då de kan komma dit och lossa godset. Missar de denna tid blir de tvungna att invänta första bästa lediga tid. När inkommande gods lossas hos Lagena placeras varje pall in i ett automatiserat pallförflyttningssystem. Pallarna transporteras genom en båge där olika sensorer kontrollerar godsets höjd samt pallens skick. De pallar som blir godkända kan automatiskt rulla vidare in i höglagret där helt automatiserade truckar lastar in och ut pallar i ställagen. De pallar som inte blir godkända förs in på en separat bana för manuell truckhantering. Att använda godkända pallar minimerar risken för operativa störningar i det automatiserade höglagret. Den vanligaste träpallen, EUR-pall, följer en europeisk accepterad standard och ingår i ett övergripande returhanteringssystem. En av anledningarna till att en del pallar hamnar på en separat bana för manuell truckhantering är att de lådor med vin som är lastade på pallen står upp och ner. Det vill säga de står så att flaskhalsarna är vända ned mot botten av kartongen och flaskbotten är vänd uppåt. Det gör att tyngdpunkten är vänd åt fel håll och pallen blir mer instabil än vad den behöver vara. Förekomsten av pallar med upp- och nedvända flaskor är så pass vanlig att Lagena har en "pallvändningsmaskin". Den vänder automatiskt upp och ned på pallarna och placerar en ny pall i botten, så att flaskorna blir rätt vända.

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 pallkostnaden. 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 löstlastade containers jämför med att 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 plockas ut först. För att minimera felfrekvenser som felplock har Lagena etablerat en station som döpts till ”Pricken”. Vid denna station inplastas pallarna med gods inför utleverans. Att plasta de utgående pallarna har två funktioner, den första är att godset blir mindre lättåtkomligt för svinn, den andra är att pallarna blir stabilare. Den första funktionen som plastningen fyller är att förhindra svinn vilket blir effektivt genom att plasten måste brytas för att komma åt enskilda kollin. Om någon trots allt försöker att plocka av kollin från pallen under transport blir den brutna plasten ett tydligt spår. Transportören blir då skyldig att notera skadan i en intern skaderapport som behålls som underlag för vidare utredning av svinn eller skada. Den andra funktionen som inplastningen av pallarna bidrar med är stabilitet under transport. Pallarna blir snävt inplastade med krympplast som i ett sista steg värms upp med varmluft, så att den krymper ytterligare. Plasten kommer efter uppvärmning att strama åt pallen extremt hårt. Det minskar risken för att pallarna förskjuts även om det skulle förekomma kraftiga

inbromsningar eller snäva kurvor. Station "Pricken" är alltid bemannad med minst två personer i varje skift. De kontrollerar och räknar att antalet kollin stämmer innan pallen plastas in och därmed blir färdigställd för vidare transport till butik. Det sker även en videoinspelning vid inplastningen av pallen för att i efterhand kunna följa upp eventuella rapporterade avvikelser från kund. Om en Systembutik skulle höra av sig och säga att de saknar något som de har beställt så ställer Lagena en motfråga. "*Vad har ni fått levererat som ni inte har beställt?*" Eftersom Lagena dokumenterar med video och personal som räknar antalet kollin som lastas ut vet de att antalet kolli stämmer. Är det så att det levererade godset inte överensstämmer med beställning måste något annat kolli ha blivit utlastat som inte skulle vara där. Antalet fel utlastade kollin ligger i nivån med 1.0-1.3 promille. För att betona att denna siffra ligger i det lägre spannet berättade den kundserviceansvarige hos Lagena om sina erfarenheter från tidigare arbetsplatser. Där kunde man endast drömma om att uppnå den nivå som Lagena ligger på. Skillnaden är att i den branschen ansågs det vara för dyrt med en kontrollstation som Pricken. Det finns två skäl som gör att Lagena funnit det motiverat med kostnaden för stationen Pricken. Den första är att Lagena inte själva äger godset de hanterar. Försvinner kollin kostar det pengar för deras kunder. Den andra förklaringen handlar om de hårda leveranskrav som Systembolaget har. För importörerna är det därför av betydelse att rätt antal av rätt kolli går ut till rätt butik för att inte bli restnoterad.

Resultat från observation hos Vinimportören

Vi har funnit att stämningen på kontoret hos Vinimportören präglas av en öppen och positiv anda som inger en familjär och kamratlig känsla där folk trivs. Det är "högt i tak" vilket märks på skämtsamheten och den familjära stämningen. Utan att överdriva kan alla anställda ses som en grupp likasinnade personer som ger varandra energi och gemensamt bidrar de till den trivsamma atmosfären. De huvudsakliga kundkontakterna är med restauranger och grossister som gör beställningar på vin. Vanligast är att kundorder kommer in elektroniskt per e-post eller fax till Vinimportören som lägger in dessa i Kylix. De har nyligen valt att införa en tid där kunderna senast måste meddela sina beställningar för att få leverans nästa dag. Denna tidpunkt är satt till klockan 11. Vinimportören måste i sin tur registrera kundernas order i Kylix senast klockan 12. Om en kund annullerar en order som redan lagts i Kylix måste de ringa Lagena för att stoppa sändningen. Det händer även att privatpersoner ringer direkt till

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

Vinimportören samarbetar med ett TPL-företag dvs. Lagena. Vid ett telefonsamtal med säljaren Patrick Simonson på företaget CHEP, ett företag som hyr ut lastpallar och har kontakt med ett flertal svenska vinimportörer, framkom det att vissa andra vinimportörer använder två parallella TPL-företag till sina flöden.

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

De personer som vi har intervjuat hos Vinimportören har alla genom sitt arbete kontakt med Lagena. Graden av kontakt varierar från att vara högst sporadiska till daglig rutin beroende på huvudsakliga arbetsuppgifter och ansvar. De uttrycker samtliga att samarbetet med Lagena fungerar bra och att deras kontaktpersoner är tillgängliga och serviceinriktade. De intervjuade beskriver relationen till Lagena som god och affärsmässig. Relationen till Lagena präglas av ett ömsesidigt ge och ta och det finns ett stort förtroende för den andra parten. En av de intervjuade tyckte dock att de skulle kunna ha djupare förhandlingar. Den förrförrre vd:n och den dåvarande logistikchefen var aktiva och drev på kundprojekt som kundanpassade företaget. Ett exempel är att det var han som startade upp utvecklingen av Kylix. Det är en webapplikation som möjliggjort för importörerna att själva utföra vissa tjänster i Lagenas system och tillgå information som de har behov av. Under det senaste året har det varit en viss omsättning av personal hos Lagena. Berörda tjänster hos Lagena har varit kundansvarig,

kundservicechef samt vd. När dessa nyckelpositioner byts ut uppstår en viss osäkerhet om vad som väntar och hur lång tid intrimningen av nya medarbetare kan tänkas ta. Detta ses som lite problematiskt av de tillfrågade. Numera får Vinimportören bra priser vid förfrågningar, det vill säga att priserna ligger i nivå med vad konkurrenter offererar vid förfrågningar. Tidigare fick de lite högre priser som kunde pressas. De anger att det sällan är fel i fakturor, men att de ibland saknar information om hur kostnader är uppbyggda. En av informanterna påpekar att deras egen säljkår ibland kan utgöra ett problem, då de lovar för mycket till kund. Exempel är löften om väldigt kort leveranstid utan att säljaren har koll på de extra kostnader som det kan medföra i form av extra utkörning och expressorderavgift. En annan person upplever att antalet felplock har ökat under det senaste året. Då har fraktsedeln varit riktig, men fel kolli levereras till kund vilket är olyckligt. Samtidigt betonar informanten att problemet inte är allt för vanligt.

Lagenas arbete med att hantera en förändrad efterfrågan från Vinimportörens kunder

Två av de intervjuade säger att Lagen använder sig av ett externlager, inom närområdet, vid toppar.

Arbete med volymsvängningar över året

En av de intervjuade beskriver att det krävs en hel del planering och prognosarbete för att bestämma tidpunkten för hemtagning av vin. Försäljningsprognoserna hjälper till att avgöra hur länge nuvarande lager kommer att räcka. Under kalenderåret finns det tydliga återkommande variationer i efterfrågan. Året börjar med en förhållandevis låg efterfrågan efter julhelgerna. Efter storhelgerna, under årets första månader, fortsätter sedan en uppåtgående försäljningstrend. Storhelger och högtider som påsk och skolavslutning ökar vinförsäljningen. Att sommarens försäljning är starkt väderberoende blev tydligt under 2007. Under ett antal dagar i maj strålade solen och vinförsäljningen ökade samtidigt som parkerna fylldes med picknick glada människor. Den starka försäljningen och den strålade solen gav Vinimportören hopp inför den kommande sommarförsäljningen. Stora beställningar av vin gjordes och hos Lagen började lagren att fyllas på rejält. Därefter slog vädret om och sommaren blev regnig i stora delar av landet och värmen uteblev, vilket även gav effekt på vinförsäljningen. Hos Lagen blev obalansen påtaglig mellan inkommande och utgående flöden. De fann en lösning genom att hyra in sig på ett närliggande lager inom samma industriområde. Vid hemtagning behöver Vinimportören lägga sina beställningar minst sex

veckor innan de skall vara tillgängliga på lager. När transporter beställs genom Lagenas vill de ha minst fyra veckors förvarning, annars kan det tillkomma extra debiteringar utöver avtalspris. Samtidigt vill vinproducenten ha två till tre veckors förvarning innan transportören hämtar upp godset för att kunna tappa upp vinet. Vid nylanseringar av viner hos Systembolaget kan positiva vinrecensioner i media kraftigt öka efterfrågan i butik så att vinet säljer betydligt över förväntan. Eftersom ledtiden för hemtagning av vin är så pass lång är det viktigt att ha en större buffert vid lansering för att kunna hantera osäkerheten i efterfrågan.

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 Lagenas och se hur det fungerar på plats. Det är även mycket uppskattat att kunna ta med sina leverantörer till Lagenas.

Vinimportören anser att Lagenas är duktig på proaktiv information angående förändrade leveransdagar, både generella och specifika villkor gällande sista beställningstid och leveransdatum som gäller vid helgdagar. Flera av de intervjuade betonar vikten av och efterlyser proaktiv information. Det är framförallt av två skäl, det första är att proaktiv information ger mer aktivt handlingsutrymme än reaktiv information, när något redan har hänt. Det andra skälet är att kunna informera Systembolaget och därmed motverka de straffpoäng som följer med uteblivna leveranser. En proaktiv information som de tycker Lagenas skulle kunna bli bättre på är att förmedla information om kostnadsökningar. Transportavtalen justeras kvartalsvis, men en större överraskning var när Lagenas förändrade utleveransavgiften och införde en mottagningsavgift. Utleveransavgiften sänktes med 2 kronor per kolla och en nyttillkommen mottagningsavgift tillkom på samma summa. När informationen kom var förändringen redan ett faktum. Denna förändring har en direkt effekt på kassaflödet till Lagenas fördel och till nackdel till Vinimportören.

Lagenas delaktighet i utvecklingsarbetet av Vinimportörens logistikkedja

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

för restauranger och grossister så att Systembolaget inte kan komma åt det vin som redan är reserverat. Innan denna funktion fanns i Kylix gick det endast att spärra saldo genom att ringa till Lagena. Nu kan Vinimportören göra jobbet själv, vilket sparar resurser hos båda parter. Ett annat mycket uppskattat utvecklingsarbete som två informanter tar upp är det tidigare logistikforumet som initierades av den dåvarande logistikchefen hos Lagena. Var tredje till var fjärde månad bjöd Lagena in 10 av sina största kunder till att träffas och prata om verksamheten. Forumet var till för att hitta lösningar på gemensamma problem som importörerna upplevde och förslag på hur Kylix-applikationen skulle kunna förbättras. Träffarna pågick under ett antal år, men lades på is när den efterträdande vd:n tillträdde och den dåvarande logistikchefen valde att lämna företaget. De intervjuade uppfattade det som att den nytillträdde vd:n inte ville att kunderna skulle ha en allt för stor insyn i Lagenas verksamhet. Nu när det tillträder en ny vd hos Lagena till sommaren hoppas informanterna att logistikforumet återuppstår. Idag förekommer sporadiska leverantörsträffar hos Lagena som tyvärr inte ger samma öppenhet och utbyte som logistikforumet utgjorde.

Användning av specifika styrinstrument

Det styrinstrument av betydelse för både Vinimportören och Lagena är det modulsysteem som Systembolaget använder sig av. Systembolaget förmedlar varje månad vilken tillgänglighetsfaktor de olika produkterna hade föregående månad. Om det finns någon eventuell icke tidigare känd avvikelse följs den eller de upp av Vinimportören. Vid behov kan Lagena utfärda "force majeure" intyg, om det är Lagena som har del i ansvaret för en försening. Det hjälper Vinimportören att undkomma straffpoäng i modulsystemet.

Fördelning av risker mellan Lagena och Vinimportören

Två av de intervjuade tar upp att det är Lagena som står för risken med transporter och att det skall ske på ett tryggt och säkert sätt. Samma personer nämner att när det gäller lagernivåer så är det Vinimportören som tar denna risk och är alltid ytterst ansvarig mot kund. Lagernivåerna behöver därför balanseras så att det inte uppstår någon brist. Samtidigt riskerar Vinimportören att dra på sig höga kostnader för lagerhyra och kapitalbindning om ett vin inte säljer enligt de förväntade prognoserna.

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 pallen först behövde hämtas hem till det egna lagret innan det kunde bli tillgängligt för vidare utskeppning.

Försök till att finna och utveckla samarbetsfördelar

En av de intervjuade hos Vinimportören berättar om ett exempel där de hade problem med en leverantör som skickade sina sändningar på växelflak. Det är en lastbärare som är anpassad för att lättare kunna användas på både lastbil och järnvägsvagnar utan att behöva bryta enheten. Avsändaren skickade tidigare 16 pallar per växelflak trots att det var möjligt att lasta 18 pallar per flak. Med Lagenas hjälp kunde Vinimportören få avsändaren att stuva bättre och därmed lasta ytterligare två pallar per flak, vilket sänkte styck kostnaden per pall. Samma informant tar upp andra fall där Lagenas hjälp har hjälpt leverantörer att få tillgång till hyrpallar av typen CHEP och ”slipsheets” som förenklar hanteringen vid lossning av containers. En annan av de intervjuade tar upp att de skulle kunna föra en dialog tillsammans med Lagenas när det gäller strategiska lanseringar. Vinimportören ställer sig lite frågande till om de skulle vinna något på att upphandla någon av de tjänster som Lagenas utför av någon annan leverantör som infrakter, lagring eller distribution. Att flytta en del skulle troligen inte vara lönsamt då priserna skulle öka på andra delar. Dock uppger de att varje öre är förhandlingsbart. En annan av de intervjuade påpekar att fullständigt byte av leverantör är en rätt omfattande och krävande process i sig. Om ett byte sker så är det en långsiktig förändring. En faktor som komplicerar ett byte av en leverantör är svårigheten att jämföra offerter mellan leverantörer. Då prissättningen ser väldigt olika ut är det svårt att få grepp om hur slutkostnaderna skiljer sig åt och vad som blir billigast.

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 Lagenas vilket säkerligen skulle förbättra dialogen.

Resultat av intervjuer och spontana samtal med Lagenas

Antal kunder som Lagenas samarbetar med

Totalt sett har Lagenas idag 128 stycken aktiva kunder i sitt system.

Tjänster som utförs av Lagena

Lagena tillhandahåller dörr till dörr lösning, infrakter och lagerstyrning, tull och infrastatedovisning, mottagning, lagring och distribution av gods samt Systembolagets reklamationshantering. Dock köper inte Vinimportören alla de tjänster som Lagena tillhandahåller.

Beskrivning av samarbetet med Vinimportören

Lagena beskriver själva att de har ett nära samarbete med ett fåtal av sina kunder, där Vinimportören är en av dem. Vinimportören är en av deras största kunder. Lagenas kundchef beskriver Vinimportören som en proaktiv samarbetspartner. Tillsammans har de utvecklat och förbättrat tjänsteutbytet sinsemellan. Lagena framhåller att relationen mellan dem och Vinimportören präglas av ett ömsesidigt ge och ta och det finns ett stort förtroende för den andra parten.

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

under transport samt NSAB 2000, vilket är det Nordiska Speditörsförbunds Allmänna Bestämmelser. De redogör för speditörens och uppdragsgivarens rättigheter och skyldigheter (NSAB 1998, s.2). Lagena betonar att det är viktigt att komma ihåg att det är deras kunder som har en affär med producenter och Systembolaget. Lagena är kundens val av samarbetspartner för logistiktjänster där kunden ansvarar för att producenten tex är klar med sina varor på överenskommen lastningsdag.

Försök till att finna och utveckla samarbetsfördelar

Lagenas kundchef poängterar att de tillsammans med sina kunder försöker finna och utveckla samarbetsfördelar på flera olika sätt. Det mest proaktiva sättet att finna samarbetsfördelar är att titta på avvikande flöden som genererar extra kostnader. *”Att tillsammans jobba bort dessa avvikande flöden ger nästan alltid ”win-win”-situation där vår kund vinner både ekonomi och effektivt varuflöde. Lagena får i sin tur ett bättre varuflöde och möjlighet att jobba mer strukturerat”* säger kundchefen.

Analys och tolkning

Kund-/leverantörsförhållanden

Av den information som framkommit genom intervjuer och spontana samtal samt observation har vi funnit att förhållandet mellan Vinimportören och Lagena är mer av partnerskapskaraktär än det traditionella kund-/leverantörsförhållandet. Enligt Mattssons teori (2002, s.106) symboliseras ett traditionellt förhållande mellan kund och leverantör av att det köpande och säljande företaget står i konkurrensförhållande till varandra. Det handlar om ett vinna/förlora spel mellan parterna. De försöker dessutom reducera motpartens styrkeposition. Detta kan förklara varför det förekommer att andra vinimportörer använder sig av två parallella TPL-företag till sina flöden. Detta framkom vid ett telefonsamtal med säljaren Patrick Simonson på palluthyrningsföretaget CHEP.

Relationen mellan Vinimportören och Lagena präglas varken av en inre konkurrens eller av styrkemätning de emellan. Mattsson beskriver att en relation av partnerskapskaraktär symboliseras av ett vinna/vinna spel för båda parter och att de tillsammans försöker öka försörjningskedjans samlade konkurrenskraft för att åstadkomma ökade vinstmarginaler för båda. En annan faktor som bekräftar Mattssons partnerskapsteori (2002, s.108) är att Vinimportören endast använder sig av en leverantör. Lagena framhåller att de endast har ett nära samarbete med ett fåtal av sina kunder, där Vinimportören är en av dem.

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 partnerskapsförhållande 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

av dem. 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.

Lagena strävar efter att vara bästa val vad gäller distribution av främst alkoholhaltiga drycker i Norden. De arbetar hela tiden med förbättringar som exempelvis utvecklingsarbetet med webbapplikationen Kylix. Det är kunderna som betalar för utvecklingen av Kylix som Lagena ansvarar för. Kunderna kommer med förbättringsförslagen och Lagena genomför dem. Lagena driver även förändringsarbete med avseende på att styra sina kunder genom ekonomiska incitament. Vinimportören beklagar att det tidigare logistikforumet inte längre är aktivt. Deras förhoppning är att de återuppstår när den nya vd:n på Lagena tillträder till sommaren, vilket Lagena har bekräftat att det kommer att göra. Vinimportören uppfattade det som om den tidigare vd:n, som nu slutar till sommaren, inte ville att kunderna skulle ha en alltför stor insyn i verksamheten, vilket är intressant ur de aspekter som Kothandaraman och Wilson tar upp i sin modell om partnerskap. Där visar parametrarna operationell risk och värde adderat till partner, vad ett samarbete kan ge beroende på hur nära samarbete och risk parterna är beredda att dela. För Vinimportören var den operationella risken för dessa möten låg, även om de var öppna med en del logistiska problem de besvärades av. Det värde dessa möten adderade till partnerskapet uppfattades som mycket högt, vilket får partnerskapet att väga mellan ett främjande och integrerande samarbete. Går det att bedöma värdet även för Lagena? Som tidigare framhållits av en av de intervjuade hos Lagena har de ett nära samarbete med ett fåtal av sina kunder och att Vinimportören är en av dem. Detta tolkar vi som att Lagena anser sig ha ett integrerande samarbete med Vinimportören.

En annan faktor som framhålls och som stämmer helt med teorin om partnerskap som Mattson (2002, s.106) redovisar är att Vinimportören köper sina transporter från producent till lager samt från lager till butik, grossister och restauranger genom Lagena. Genom att Lagena får förhandlingsmandat för flera vinimportörer ökar Lagenas förhandlingsstyrka gentemot transportörerna som de anlitar. Med detta upplägg maximerar Vinimportören samarbetet med Lagena som i sin tur drar nytta av kundernas beroende genom att få ökad förhandlingsstyrka mot transportörerna. Detta leder slutligen till en vinst för alla parter. Vinimportören anser att de samarbetar med en av branschens främsta företag och att en viktig kvalitetsfaktor ligger i just lagerhållning och distribution. Vinimportören poängterar dock att de blivit kontaktade av

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.

När det gäller graden av närhet och stabilitet utifrån Gadde och Håkansson (1998, s.58), har vi utifrån de intervjuades svar funnit att stabiliteten mellan Vinimportören och Lagena idag är hög, men att närheten kan anses vara låg. En hög stabilitet ger möjlighet till rutin och en låg närhet ger handlingsutrymme att byta leverantör. Den höga stabiliteten syns i att de båda har utarbetade rutiner för transporter, distribution och lagertjänster. Att närheten kan anses vara låg i partnerskapet har redan påvisas av att de haft funderingar på vad ett leverantörsbyte skulle kunna innebära. Synen på Lagena som TPL-företag har förändrats över tid, vilket framkommit vid ett flertal spontana samtal med Vinimportören. Tidigare kunde stabiliteten och närheten beskrivas som låg, på grund av att Lagena efter avregleringsperioden var en partner som ingen ville arbeta med. Lagena, helägt av Systembolaget, sågs tidigare som en förlängning av den statliga ”apparaten”, dessutom är Lagena tvungna till att acceptera alla nya kunder som önskar distribution i Sverige. Vinimportören uttrycker en viss förvåning och beundran till att Lagena trots allt har lyckats så pass väl som det har gjort, då de även måste hantera de små kunder som andra TPL-företag anser vara olönsamma.

Samverkande planering, prognos och påfyllnad

Att på ett systematiskt sätt arbeta för att gemensamt samverka, planera, prognostisera och fylla på med varor, som Mattson (2002, s.390) beskriver det, ger samarbetsvinster och ökad försäljning. Både Lagena och Vinimportören har ett tydligt mål med sin samverkan, att skapa ett effektivt och smidigt logistikflöde. Systembolaget lämnar prognoser till Vinimportören för vad de beräknar sälja per år. När Vinimportören lägger sina beställningar i Kylix går samma information både till Lagena och till vinproducenten. Lagena kontaktar transportören och i Kylix redovisas både beräknad tidpunkt för hämtning hos producent samt beräknad ankomst till Lagena, vilket gör att båda parter innehar samma planeringsprognos för ankommande gods. Att Lagena vet när godset beräknas ankomma gör även att de kan planera för när de behöver ta in extra personal. Mellan parterna utförs aktiviteter på det ställe där den bästa kompetensen finns. Lagena upphandlar, samordnar transporter, hanterar det fysiska aktivitet-

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"

Vi har valt att genomföra analysen utifrån de fem överlappande kategorierna för "supply chain risk", *miljö*, *efterfrågan* och *tillgång*, *processer* samt *kontroll* som Mason-Jones & Towill identifierat (Jüttner 2005, s.122). Den direkta *miljön* är starkt styrd av Systembolaget som utgör sista steget innan slutkund och ansvarar för 94 % av Vinimportörens försäljning. Om en produkt restnoteras och därmed inte levereras till Systembolaget på utsatt tid börjar den samla straffpoäng i modulsystemet. Mer än fem dagars restnotering under inestående halvårsperiod gör att produkten tvingas ned en modulnivå. En produkt med ett starkt varumärke som är väl *efterfrågad* kan återhämta sig efter en nedflyttning och återta sin tidigare position ett halvår senare. En produkt som har mer bestående leveransproblem eller har en låg omsättning riskerar att bli placerade i beställningssortimentet och om ingen fortsätter att beställa dessa varor kommer de slutligen att självdö För att möta efterfrågan behöver Vinimportören beställa hem produkter i rätt tid. För att klara av efterfrågan utan brister krävs att det finns en buffert att *tillgå*, då det tar ett antal veckor att få hem en leverans. Svårast är det att bestämma efterfrågan på en ny produkt. Det ligger en risk i att den förväntade initiala efterfrågan vid lansering kraftigt överskrider tillgången på grund av goda recensioner i media, vilket i sig är glädjande men kan skapa rejäla logistiska utmaningar. Bästa sättet att kunna parera denna risk är att ha en extra stor tilltagen buffert vid lansering av ett nytt vin.

Den fysiska *processhanteringen* för produkterna sköts av Lagena. Hos Lagena finns en station vid utlastningen som de kallar för Pricken. Vid denna station står två personer och räknar att antalet utgående kollin stämmer med beställning inför inplastningen av godset. Själva inplastningen filmas vilket gör att uppkomma fel kan granskas i efterhand. *Kontrollen* skulle kunna vara ännu noggrannare om de dessutom stämde av att det var rätt kollin som var lastade på pallan och inte bara att det var rätt antal. De fel som kan uppstå vid plock är att antalet kollin stämmer med order, fel flaskor är plockade. Dessa fel uppmärksammas inte i pricken utan passerar rakt igen denna kontrollstation. Nu är felplockfrekvensen väldigt låg, 1.0-1.3 promille, därför kan kostnaden för ytterligare granskning vara svår att motivera. När det sker störningar i flödet som Lagena kan och inte kan påverka i transportledet som väder, blockader, strejker eller dylikt kan Lagena hjälpa till och utfärda "force majeure" intyg. "Force majeure" kan åberopas när förseningarna inte kunnat förutses under normala omständigheter. Både ett "force majeure" intyg och proaktiv information till Systembolaget kan hjälpa Vinimportören att slippa straffpoäng i modulsystemet. Goda relationer underlättar processen att snabbt få information om något händer samt ökar möjligheten till proaktivt initiativtagande istället för reaktivt agerande.

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, val av transportslag och om det gäller leverans av styckegods 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 aviseras ungefär två månader innan de träder i kraft. Här har produktcheferna uttryckt att det är svårt att beräkna den korrekta transportkostnaden för varje produkt. Vilket är fullt förståeligt

med de rörliga valuta- och bränsletilläggen. Vinimportören gör idag stora inköp från Tyskland, Spanien och Italien men även Portugal som ses som en tillväxtmarknad. För dessa inköp gör Vinimportören valutasäkringar, så att de är garanterade en bestämd växelkurs under en förbestämd kommande tidsperiod. Det valutatillägg som faktureras för transporter bestäms av den dagskurs som gäller vid skeppningsdatum. Ett alternativ som Vinimportören skulle kunna be Ladena om är att bli fakturerad för infrakter i EUR istället för SEK. Fördelen är att de då kan använda sig av periodsbestämd valutakurs och därmed få en bättre överblick och kontroll över sina transportkostnader, även om bränsletillägget även fortsättningsvis skulle utgöra en osäkerhetsfaktor.

Resultat och slutsatser

I vår studie av Vinimportörens logistikkedja har vi undersökt hur ett tredjepartslogistiskt upplägg fungerar i praktiken. Vi har analyserat ett tredjepartslogistiskt samarbete mellan en vinimportör och dennes distributör för att finna vilken typ av relation som finns dem emellan. Det resultat som framkommit har jämförts mot teorier om partnerskap, samverkan och riskhantering. Resultatet visar på att samarbetet mellan Vinimportören och Lagena är av partnerskapskaraktär och inte som det traditionella kund-/leverantörsförhållandet. Deras relation präglas av ett ömsesidigt ge och ta, det finns varken en inre konkurrens eller styrkemätning dem emellan. Både Vinimportören och Lagena anser att samarbetet fungerar bra. Det som motsäger ett fullgott partnerskapsförhållande är att det tidigare logistikforumet har lagts ned. Vinimportören uppfattade att den dåvarande vd:n på Lagena var rädd för allt för stor insyn i den egna verksamheten. Detta kan ses som en begränsning i öppenheten, men som troligtvis kommer att förändras då detta logistikforum kommer att startas upp igen efter sensommaren samt att ledningen hos Lagena håller på att förändras. En motsägelse till fullgott partnerskap är dock att Vinimportören blivit intresserad av vad andra leverantörer kan erbjuda efter att de blivit uppvaktade av andra TPL-företag. Detta antyder att stabiliteten i relationen är hög men graden av närhet kan anses gränsa till låg i och med att det är fullt möjligt att byta TPL-företag.

Vi anser att Vinimportören och Lagenas partnerskap väger mellan ett främjande och integrerande samarbete. Det vi funnit är att Vinimportören och Lagena systematiskt arbetar för att generera samarbetsvinster vilket leder till ökad försäljning och minskade kostnader.

Vi uppfattar att det förtroende som Vinimportören och Lagena har för varandra är stort men skulle kunna bli ännu större. Detta genom att fortsätta med träffar på operativ nivå men på en kontinuerlig basis och genom att etablera träffar på strategisk nivå. Vi har funnit att nära kontakt mellan köpare och säljare är mycket viktigt i ett tredjepartslogistiskt upplägg. Nära kontakt mellan två parter lägger grunden för ett gott samarbete och skapar förtroende samt förståelse för varandras problem. Dessutom ger ett nära samarbete möjlighet till utveckling av samarbetsfördelar. Utifrån det arbete som vi gjort tolkar vi att de viktigaste fördelarna som ett TPL-företag måste ha gentemot sina konkurrenter är att vara tillgängliga, serviceinriktade, flexibla samt att avgifterna skall vara låga.

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

Vi har genom våra studier på högskolan lärt oss mycket inom logistik. Denna avslutande termin med uppsatsarbete har varit mycket betydelsefull då vi fått en djupare förståelse för logistiska utmaningar i ett tredjepartslogistiskt samarbete. Till forskningen har vi bidraget med en fallstudie som belyser vinlogistik i praktiken. Det som skulle vara intressant utifrån detta arbete är att analysera en annan vinimportör och dennes distributör för att se om de ställs inför samma slags utmaningar, fördelar och nackdelar som den Vinimportör som vi analyserade i denna uppsats. Detta för att se om det vi kommit fram till är unikt för ”vår” Vinimportör eller om det är samma för hela branschen. Intressant vore också att göra en bred undersökning bland TPL-företag (som hanterar alkoholhaltiga drycker) och dess kunder för att finna vad som kan anses vara ”best practice” i ett tredjepartlogistiskt samarbete. Vidare skulle det vara intressant att genomföra jämförande studier med våra nordiska grannländer. Norge och Finland har en reglerad distribution med Vinmonopolet respektive Alko samt Danmark som har en friare marknad. Vilka är skillnaderna och vilka är likheterna länderna emellan? Ytterligare ett fält att studera skulle kunna vara om det finns skillnader mellan små, mellan och stora företag som köpare av TPL-tjänster så som service, rabatter, inflytande osv.

Referenser

Ahl, Göran & Johansson, Per. (2002). *Tredjepartslogistik – principer för ökad lönsamhet*. Södertälje: Fingraf Tryckeri AB.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur.

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

Bengtsson, Lars, Berggren, Christian & Lind, Johnny. (2005). *Alternativ till outsourcing*. Malmö: Liber AB.

Christensen, Lars, Engdahl Nina, Gräås Carin & Haglund Lars. (2007). *Marknadsundersökningar – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.

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

Göteborgs universitet. (2008). Geovetenskaplig utbildning

Tillgänglig: <

http://www.gvc.gu.se/Geovetenskaplig_utbildning/Program_p_grundniv_/Naturvetenskaplig_program_med_inriktning_mot_vin/ >, (2008-06-02, 14:00)

Erson, Eva (red.) & Öberg, Lisa (red.). (2003). *Erfarenhetens rum och vägar – 24 texter om kunskap och arbete*. Botkyrka: Mångkulturellt centrum.

Halldórsson, Árni, Skjøtt-Larsen, Tage. (2006). *Dynamics of relationships governance in TPL arrangements – a dyadic perspective*. The international journal of physical distribution & logistics management, Vol 36, No 7, 2006, pp 490-506.

Intelligent Logistik. (2007). *Konkurrenter har TPL under samma tak*, Nr 7, November 2007. Norrtälje: Intelligent Logistik HB

Johannesson, Asbjørn & Tufte, Per Arne. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard. (2006). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow, England: Prentice Hall

Jüttner, Uta. (2005). *Supply chain risk management – Understanding the business requirements from a practitioner perspective*. The international journal of logistics management, Vol 16, No 1, 2005, pp 120-141.

Kothandaraman, Prabakar & Wilson, David T. (2001). *The future of competition – Value Creating Networks*. Industrial Marketing Management, Vol 30, pp 379-389.

Laarhoven, Peter van, Berglund, Magnus & Peters Melvyn. (2000). *Third-party logistics in Europe – five years later*. The international journal of physical distribution & logistics management, Vol 30, No 5, 2000, pp 425-442.

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

Lagena Distribution AB.(2008B). Presentation
Tillgänglig: <
<http://www.lagena.se/navigationExpander.aspxpageID=21&subpageID=22&lang=SE> >,
(2008-04-02, 10:15)

Langley, John C Jr. (2007). *2007 Third-Party Logistics, Results and findings of the 12th annual study*, Georgia Institute of Technology, Capgemini, DHL Global Customer Solutions & SAP
Tillgänglig: < <http://3plstudy.com/index.php?p=home> >, (2008-05-07, 09:50)

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

Mason-Jones, R & Towill, D.R. (1998). *Shrinking the supply chain uncertainty circle*, Control, pp. 17-22.

Mattsson, Stig-Arne. (2002). *Logistik i försörjningskedjor*. Lund: Studentlitteratur.

Mentzer, John T., DeWitt, William, Keebler, James S., Min, Soonhong, Nix, Nancy W., Smith, Carlo D. & Zacharia, Zach G. (2001). *Defining Supply Chain Management*. Journal of Business Logistics, Vol 22, No 2, pp 1-25.

Minahan, TA. (2005). *The supply risk benchmark report*, Aberdeen Group. Boston, MA

NSAB 2008 (1998) *Nordiska Speditörsförbunds Allmänna Bestämmelser*
<http://www.nordicfreight.org/nsabsve.pdf> (2008-05-23, 14:25)

Polanyi, Michael. (1974). *Personal Knowledge - Towards a Post-critical Philosophy*. Chicago: The University Of Chicago Press

Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Rushton, Alan & Walker, Steve. (2007). *International logistics and supply chain outsourcing*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited

Sink, Harry L., Langley John C. Jr. & Gibson, Brian J.(1996). *Buyer observations of the US third-party logistics market*. The international journal of physical distribution & logistics management, Vol 26, No 3, 1996, pp 38-46.

Schniederjans, Marc J., Schniederjans, Ashlyn M., Schniederjans Dara G. (2005). *Outsourcing and insourcing in an international context*. Armonk, NY: M E Sharpe, U.S.

Stöth, Göran. (2004). *Transport och logistikrätt – en grundläggande redogörelse*. Lidingö: Industrilitteratur

Systembolaget AB. (2008A). Systembolagets årsredovisning

Tillgänglig:<

http://www.systembolaget.se/Applikationer/Knappar/OmSystembolaget/Arstamma/arsstamma_2008.htm >, (2008-04-10, 15:30)

Systembolaget AB. (2008B). Systembolagets största leverantörer

Tillgänglig:< <http://www.systembolaget.se/NR/ronlyres/6BCD6E4B-E63F-4878-BE17-64D62D026EDD/0/20071211.pdf> >, (2008-04-10, 16:00)

Vaidyanathan, Ganesh. (2005). *A framework for evaluating third-party logistics*. Communications of the ACM, January 2005/ Vol 48, No 1, pp 89-94.

Waters, Donald. (2007). *Supply chain risk management, Vulnerability and resilience in logistics*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited

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

Telefonintervju med Patrick Simonson, Säljare på Chep Scandinavia BV, Holland filial Sweden, 2008-05-14, ca 35 minuter.

Lagena:

Telefonintervju med processansvarig, 2008-05-16, ca 15 minuter samt frågor besvarade per e-post av kundserviceansvarig, 2008-05-21.

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 Lagenas.

1. Hur många kunder/leverantörer har ni?
2. Vilka tjänster utför Lagenas åt Vinimportören?
3. Hur skulle du vilja beskriva samarbetet med Vinimportören/Lagenas?
4. Hur arbetar Lagenas 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 Lagenas 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 Lagenas och Vinimportören?
11. Hur försöker finna och utveckla samarbetsfördelar?
12. Grunden för att kunna bygga upp en fungerande ömsesidig samverkan är att både målsättningen och verksamhetsplanen är gemensamma och övergripande. Hur arbetar ni ihop med Lagenas/Vinimportören?

Bilaga 2

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

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