

- » Krafftfullt om Volvo Cars logistikresa
- » Bakom Aditro Logistics kulisser
- » Hallå Dår! Helena Forslund
- » Mörka vindar i logistikforskningen

# KRAFFTFULLT OM VOLVO CARS LOGISTIKRESA

**De senaste åren har Volvo Cars insourcat hela sin logistik till och från fabrikena. "Logistik är kärnverksamhet, den ska inte ligga outsourcad" sade logistikansvarige Lars Krafft, som höll ett uppskattat huvudnummer på årets Plan-konferens.**

Lars Kraffts öppenhjärtiga berättelse om Volvos logistikresa var ett uppskattat inslag under Plan-konferensen i april. Logistikerna har tidigare skötts externt av Volvo Group-ägda Volvo Logistics.

– Men vi insåg att vi måste äga logistiken själva om vi ska kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga.

2012 tog Volvo Cars över outbound-flödet från fabrikena i Torslanda och Gent. En 30 man stark logistikavdelning byggdes upp och resultaten blev lägre kostnader och ökad leveransprecision. Det gav ökat självförtroende, nu vändes blickarna mot inbound-flödet.

– Inbound är inte bara intransporter av

komponenter, det påverkar hela produktionen. Biltillverkning detaljstyrs i alla led, från sekvenstillverkning till tidsstyrda, sekvenserade transporter. Inboundflödet i Europa har 1 500 sändningar per dag, de flesta är tidskritiska. Blir en leverans några timmar sen kan det stoppa fabriken.

– Vi behövde en total omstrukturering av hela vår supply chain.

## Berörde 10 000 personer

När beslutet var fattat sades avtalet med Volvo Logistics upp och ett febrilt arbete började med att rekrytera kompetens till den nya logistikavdelningen.

– Vi var tvungna att anställa ca 50 personer på tre månader.

Samtidigt skulle 1 500 underleverantörer och alla transportörer informeras om det nya upplägget, vilket innebar utbildning av ca 3 500 personer. Totalt berördes 10 000 personers arbetsprocesser.

– Allt detta var tvunget att ske parallellt. Jag hade gärna gjort det sekvensiellt, men det fanns inte tid.

## 15 % lägre kostnader

I januari 2014 sjösattes den nya logistikfunktionen.

– Det fanns inte utrymme för att misslyckas, vi var tvungna att bygga upp funktionerna samtidigt som vi levererade.

Resultaten blev slående, under de första tio månaderna höjde bolaget prestationen varje månad. Hittills har kostnaderna för logistiken



Foto: Lena Somme

– Förändring handlar i grunden om människor. Att få alla att förstå varför förändringen sker och sedan jobba mot samma mål. Det är den största utmaningen, sade Lars Krafft, som berättade om Volvo Cars logistikresa på Plan-konferensen i april.

minskat med 10–15 %.

– 2014 satte vi organisationen och grundfunktionerna, 2015, finjusterar vi processerna.

Lärdomarna är att snabbt bygga en bra ledningsgrupp, hitta rätt kompetens, jobba aktivt med leverantörer, vara beredd på det oväntade och kommunicera massor!

– Förändring handlar i grunden om människor. Att få alla att förstå varför förändringen sker och sedan jobba mot samma mål. Det är den största utmaningen.



Biltillverkning sker "just in time", kundunika komponenter levereras i sekvenserade transporter från leverantörerna.

## KALENDARIUM, hösten 2015

### Konferenser

- » Internet of things in the supply chain, 20 oktober, Stockholm
- » Master Meeting med Jeff Liker, 16 november, Stockholm
- » PLAN networking day, 8 december, Malmö/Lund

### Aktuella nätverksträffar:

- » Saba Fukt & Grönt 30 september, Helsingborg
- » Volvo Construction Equipment, (datum kommer) Braås
- » IT för effektiv logistik, 19 november, Göteborg

*Psst! Glöm inte att nätverksträffarna är gratis för Plans medlemmar.*

### Utbildningar:

- » Kata – utmaningsdrivet förbättringsarbete 29 sep–1 okt, Ericsson, Borås
- » Lean Games Day, 12 oktober, Chalmers
- » Produktionslogistik Intro, 13–14 oktober, Stockholm

- » Ledningssystem för att skapa resultat, 13 oktober, Chalmers
- » Visual Management, 14 oktober, Chalmers
- » Leanspelet/Lean adminspelet, 19–20 oktober, Göteborg
- » Lean ledarskap och Change management, 4–5 november, Stockholm
- » Lagerstyrning med Stig-Arne Mattsson, 10–11 november, Stockholm
- » Lean i praktiken, 9–11 november, Stockholm
- » Sälj- & verksamhetsplanering, 12 november, Göteborg
- » Lean Advanced, 1–3 december, Newbody, Göteborg

Plan är kompetensnätverket för alla som arbetar med logistik, supply chain och lean. Besök oss på [www.plan.se](http://www.plan.se)  
Telefon: 08-24 12 90. E-post: [info@plan.se](mailto:info@plan.se)

# BAKOM ADITRO LOGISTICS KULISSER

**Lagerutformning, hyror, kundkontrakt, arbetsvillkor och bemanning. Diskussionen gick varm om högt och lågt vid PLANs nätverksträff på TPL-företaget Aditro Logistics nya lager i Borås, där deltagarna fick komma bakom kulisserna i tredjepartslogistikens värld.**

Högtryckstvättar, textilier, träleksaker, kalsonger och tobak. På Aditros splittrerna TPL-lager i Viared utanför Borås samsas många produktsegment under samma tak. Här finns allt från skrymmande städmaskiner från Kärcher till Björn Borgs tiotusentals artikelvarianter med underkläder i alla tänkbara färger och mönster och kunders kylager med hög säkerhet.

– Det är väldigt olika hantering för olika kunder, de har olika säsongstoppar och kräver olika tjänster och service, berättar Kenny Rutgersson, försäljningsansvarig på Aditro Logistics och värd för PLAN Region Västs nätverksträff i slutet av augusti.

## Mäktig utsikt

Verksamheten drog igång i början av året. Utsikten från den plockintensiva entresoldelen är mäktig, med hyllrad efter hyllrad och en stor öppen yta för pallplock.

– Vi har hög beläggning, men det finns plats för mer. Att kunna visa ytorna för potentiella kunder är en fördel, de ser direkt att vi har kapacitet att hantera stora volymer.

Lagret har över 60 000 plockplatser uppdelat på olika avdelningar, beroende på om det är plockintensiv verksamhet eller mer lagringsorienterade uppdrag.

– Vi bygger ett nästan identiskt lager i Nykvarn som ska vara färdigt om ett halvår. Men vi har modifierat lite, bl a insåg vi att det behövs fler mötes- och konferensrum i kontorsdelen.

Aditro har på senare tid breddat verksamheten från ren TPL-verksamhet



*Ett litet, initierat gäng deltog i Plans nätverksträff på Aditros lager i Borås i augusti.*

– Vi sköter transportdelen åt många kunder och hanteringen åt en del kunder i deras befintliga lager, s k entreprenad.

## Bemannar och transporterar

Vid årsskiftet köpte Aditro också bemanningsföretaget Procon Work Solutions. De är 100 % Aditroägda,

– Dels får vi tillgång till flexibel arbetskraft vid toppar, men vi bygger också upp större kompetens kring våra arbetsprocesser. Tidigare har vi hyrt in personal externt, men mest till enklare uppgifter, som att tömma containrar.

Som tredjepartlogistiker får Aditro god insyn i kundernas verksamhet. En av kunderna är Hemtex, med ca 1 50 fysiska butiker och en webshop.

– Försäljningen låg och tuffade fram tills för ett år sedan när de började med butiksutlämning av e-varor. Det fick butiksförsäljningen att öka mycket kraftigt.

– Vi försöker vara både reaktiva och kreativa för att stärka relationen. Kundkontakten är tät, vi behöver veta om kunderna planerar kampanjer så vi kan bemanna rätt.

– Vi har även affärsutvecklingsmöten där vi tittar på kundernas logistik och föreslår förbättringar, berättar Kenny Rutgersson.

Avtalstiderna är korta, i snitt tre år.

– Det kan vara frustrerande, det blir i vissa fall ett år att komma igång, ett år drift och sedan ett års uppsägningstid. Men det är så marknaden ser ut.

## Avundsjuka deltagare

Nytt lager innebär många fördelar, inte minst effektivitets- och arbetsmiljömässigt. Men det kan också innebära en ekonomisk besparing.

– Vi sänkte vår hyra när vi flyttade, säger Kenny Rutgersson.

Tre av deltagarna på nätverksträffen var från kalmarföretaget Electra, en f d ren elektronik-



– Slutkunderna vill ha alltmer service, så kringtjänster blir en större del av verksamheten, allt från konfigurering och installation till hemleverans med uppbyggnad av tv-apparater, säger Matilda Wallergård, logistikchef Electra.

grossist med växande verksamhet inom tredjepartslogistik.

– Jag blir väldigt avundsjuk på lokalen, vi lobbyar internt för att få nytt lager, berättar Matilda Wallergård, logistikchef på Electra.

Electra har lager i Volvos f d produktionslokaler i Kalmar. Och Matilda Wallergård gjorde stora ögon när hon fick höra om Aditros sänkning av hyran vid flytt till nya lokaler.

– Vi ligger på en högre nivå och då har vi lokaler som inte är optimerade för lagerverksamhet.

### Växande kringtjänster

Electra och Aditro brottas till stor del med samma utmaningar, som ökande kringtjänster, arbetsvillkor, arbetstoppar och krav på snabba leveranser.

– Slutkunderna vill ha alltmer service, så kringtjänster blir en större del av verksamheten, allt från konfigurering till hemleverans med uppbyggnad och installation.

I elektronikbranschen är säkerheten en stor fråga, vilket påverkar allt från lagersäkerhet till emballering.

– Stölder är ett ökande problem. Riskerna för att innehållet kan avslöjas gör också att

många vill ha enkel, omärkt emballering, säger Matilda Wallergård.

Detta går dock rakt emot viljan att öka kundupplevelsen med exklusiv emballering.

– Många jobbar därför med insidan av förpackningen, att den är lyxig och ger en exklusiv känsla åt produkten, berättar Matilda Wallergård.

Kenny Rutgersson bekräftar att kringtjänsterna ökar.

– Vi jobbar bl a med presentinslagning åt Björn Borg. Service och tilläggstjänster växer, och kan potentiellt öka marginalerna.

### Ojämna orderflöden

Andra utmaningar är att möta kundernas leveranskrav och korta ledtiderna.

– Väldigt många e-handlar under helgerna, så måndagar är den mest hektiska dagen på veckan för oss. Vi kan ha 1 000 helgordrar att plocka på måndagen, och sedan 200 på tisdagen.

TPL-branschens låga marginaler gör det svårt att få ekonomi i hel- och kvällsarbete.

Kenny Rutgersson tycker att reglerna för arbetstid och OB-ersättningar är förlegade och stelbenta.

– Om vi hade kunnat ha folk som jobbade helger till normal ersättning, eller kanske längre arbetsdagar på måndagar och kortare



– Vi försöker vara reaktiva och kreativa för att stärka relationen. Kundkontakten är tät, vi behöver veta om kunderna planerar kampanjer och bemanna efter behov, säger Kenny Rutgersson.

resten av veckan, hade vi fått betydligt bättre och jämnare belastning och kunnat korta ledtiderna. Men de fackliga reglerna gör att det inte går.

– Många jobbar deltid på lager och studerar på vardagar, de jobbar hellre helger och kvällar.

## HALLÅ DÄR!

**Helena Forslund**, professor, Linnéuniversitetet, som håller i höstens nätverksträff med workshop på Volvo Construction Equipment i Braås.

### Hur ser programmet för dagen ut?

– Vi börjar kl 13 med presentationer av deltagare och företaget. Sedan delar vi upp oss i grupper och gör en fabriksrundvandring. Eftersom deltagarna kommer in med "friska ögon" så gör vi tillsammans en riskanalys med lösningsförslag som vi diskuterar under fika och debriefing under eftermiddagen.

### Varför är Volvo CE intressant?

– I en verksamhet där skrymmande tunga komponenter ska monteras till stora tunga fordon, ställs höga krav på effektivitet i materialförsörjningen. Volvo CE har byggt upp ett effektivt och heltäckande system för intern materialhantering, med intressanta försörjningslösningar som materialtåg, kit-plockning och materialfasader. Som ett tema genom hela denna verksamhet råder det senaste säkerhetstänket.



### För vem är besöket mest intressant?

– Alla som är intresserade av materialförsörjning och säkerhetsaspekter, och alla som är nyfikna på hur stora, gula dumprar kommer till!

### Vad kommer deltagarna att få se och lära sig?

– Vi får ta del av trafikanalyser och trucksäkerhetslösningar med utmaningar som trängsel/många som delar på begränsad yta och kommunikationssvårigheter med bl a utländska chaufförer där kommunikationen måste säkras.


# MÖRKA VINDAR I LOGISTIKFORSKNINGEN

**F**ör att vi skall kunna vara med och konkurrera på en global marknad så måste vi vara tillräckligt bra. Detta kräver naturligtvis forskning och utveckling i världsklass. Och det gäller självklart även inom logistikens område. Visst är vi duktiga och ligger långt framme. Men det blåser mörka vindar och utmaningarna är stora framöver.

Flera av de stora forskningsfinansiärerna fokuserar på tillämpning och kommersialisering. Inget dåligt med det, men det har uppstått ett vakuum för forskningen. Till exempel har antalet doktorander inom logistik i Göteborg halverats bara på några få år. Ser man detta i en förlängning så kommer det inte att finnas några idéer att kommersialisera. Illa, illa!

Vad samhället behöver är naturligtvis både forskning och tillämpning, med en frikostig finansiering så att nya tankar och idéer kan komma fram, utvecklas och kommersialiseras.

En annan nyckelfråga, som jag tror hänger ihop med detta, är att det skall finnas högskolor med egen forskning i varenda liten buske ute i landet. Detta gynnar inte utvecklingen forskningsmässigt. Enskilda forskare kan idag lägga uppemot halva sin arbetstid för att söka finansiering av

 **Antalet doktorander inom logistik i Göteborg har halverats bara på några få år. I en förlängning kommer det inte finnas några idéer att kommersialisera.**

sin tjänst. Forskning gynnas av tillräckliga kritiska massor med starka forskargrupper. Skall man bli globalt konkurrenskraftig, så behöver man vara några stycken. Bra utbildning kräver stark forskning, vilket utredningar senaste tiden bevisar. Det är de stora universiteten som klarar kvalitetskraven bäst. Visst kan man ha mindre, starkt nischade högskolor, men sedan länge har etablerandet av nya högskolor och universitet blivit lite av en regionalpolitisk åtgärd.

När jag besöker olika orter i Sverige brukar jag fråga ”Och hur går det för er stad/region nu?” Ett väldigt vanligt svar är ”Det går väl sådär, men vi hoppas mycket på högskolan”.

Ett annat problem är många svenska universitets låga ranking på internationella bedömningar. Är det okej att ligga på typ plats 350 i världen? I flera av universitetens årsredovisningar och handlingsplaner står inte ett ord om att man vill vara i världsklass. Jämför med de stora industribolagen – Inte skriver man att det är okej att vara en medioker tillverkare i de lägre regionerna. Varför satsar inte svenska universitet mer på att vara i världsklass? Internationella studenter som vill studera utomlands tittar oerhört mycket på dessa rankingar. Och vad gör universitet som ändå vill bli lite bättre? Jo man satsar på de högteoretiska områdena, på bekostnad av alla mer tillämpade ämnen som exempelvis transporttek-



nik, logistik och supply chain. Detta är heller inte bra.

Sverige ligger långt fram om man ser generellt på satsningarna på forskning och utveckling. Men får vi ut mesta möjliga resultat av alla satsningarna? Det är frågan. Det handlar ju ändå om vad som kommer ut ur alla satsningar. Därför är inriktningen mot tillämpning och kommersialisering hos finansiärerna ändå bra!

Men vi måste se till att forskningen inte missgynnas. Forskning, utbildning, tillämpning och kommersialisering är nyckelord för en framgångsrik framtid för vårt land.

Och logistik är ett nyckelområde!

*John Wedel*

*Logistik- och infrastrukturansvarig, BRG, vd på LTS och styrelsemedlem i Plan.*

Planetern produceras av Intelligent Logistik på uppdrag av Logistikföreningen Plan.

Redaktör: Hilda Hultén  
hh@intelligentlogistik.se

Grafisk form: Michael Wall  
info@michaelwall.se