

- » Bygger lagkänsla på lagret
- » Mycket tid till att släcka bränder
- » Lyckad F&T-konferens i Borås
- » Krönika: Regional försörjning har alltid varit mer lönsam

# BYGGER LAGKÄNSLA PÅ LAGRET

**Att skapa en arbetsplats som det känns lustfyllt att gå till är självklart minst lika viktigt på ett lager som på ett kontor, menar Netonnets centrallagerchef Sandra Bexell.**

**– På kontoret ses man hela tiden i olika möten och uppdrag över avdelningarna, det är lättare att känna samhörighet då. På ett lager är det inte alltid lika enkelt, men inte mindre viktigt.**

Sandra Bexell klev på som lagerchef på Netonnet våren 2020, och basar över företagets hjärta; lagret i Viared i Borås. Här jobbar 90 personer och vid peak upp mot 140. Synen på ledarskap och en tydlig värdegrund tilltalade henne i bolaget.

– Uppdraget när jag klev på var att etablera ett värderingsstyrt ledarskap inom logistiken, med engagerade medarbetare som mål. Tidigare verkade logistiken på flera sätt som en separat del av bolaget, men där har vi arbetat mycket med att integrera oss som en självklar del av hela verksamheten.

Det senaste året har flera förändringar gjorts på lagret. Bland annat har personalutrymmen renoverats. Flera nya ledare har också tillträtt, där arbetsledarna blivit fler och ansvarar för färre medarbetare. Det handlar mycket om vilka signaler man sänder ut, menar Sandra Bexell.

– Det går inte bedriva relationsbaserat och värderingsstyrt ledarskap om man ansvarar för upp mot 40 personer. Vi har satt ett maxtal på 25 lagermedarbetare per arbetsledare, så att tiden finns för att se varje individ och vårda den där personliga relationen.

## Mäter med teamet i fokus

Att mäta individuell prestation som packeffektivitet eller antal plockade orderrader per dag på lagret är relativt enkelt, och standard på många lager. Men fokus på denna typ av data kan skapa onödigt stress och göra att de anställda upplever sig kontrollerade.

– Självklart kollar vi att en nyanställd klarar jobbet och har en bra utvecklingskurva. Vi jobbar



FOTO: NETONNET

*Sandra Bexell berättar om hur Netonnet jobbar med värderingsstyrd logistik på Plan-konferensen den 5–6 april.*

med ett antal nyckeltal, fast främst arbetar vi på att skapa tydliga mål för teamen, som de gemensamt ska leverera på, säger Sandra Bexell. Om någon lägger tjugo minuter på att lära upp en kollega hur ett arbetsmoment kan göras effektivare eller mer ergonomiskt så syns inte det i ”statistiken”.

– Just den typen av insatser utförs ofta av teamets stjärnor, som både vill vara med och utveckla bolaget och hjälpa sina kompisar på jobbet att utvecklas i sitt arbete. Utan dem hade vi aldrig lyckats nå den framgång vi gjort och kommer aldrig lyckas i framtiden heller. Netonnet har också infört rotation på lagret, där alla anställda växlar mellan enheter och arbetsuppgifter. Det är kanske inte det mest effektiva kortsiktigt, men definitivt på längre sikt, menar Sandra Bexell.

– Det handlar om att skapa en bättre arbetsmiljö och ge de anställda möjlighet att utvecklas.

Lagerjobb tilltalar, likt alla yrken, långt ifrån alla. Men de som väljer det som sitt yrke och dagligen bidrar till att skapa värde för våra kunder ska känna att det är kul att gå till jobbet. För dem ska vi vara den bästa lagerarbetsplatsen i Borås.

**Namn:** Sandra Bexell

**Gör:** Centrallagerchef på Netonnet i Borås

**Bakgrund;** Civilingenjör i kvantitativ logistik från Linköpings universitet. Yrkesbakgrund från bl a Kappahl, Siba och Axfood/Dagab.

**Ålder:** 38

**Bor:** I Landvetter med partern Johan och dottrarna Hedvig och Märta

**Aktuell:** Talar om värderingsstyrd logistik på Plan-konferensen 2022

# MYCKET TID TILL ATT SLÄCKA BRÄNDER

**I Plans och Sib Solutions enkät om förbättringsarbete svarar en tredjedel att de har en nollvision för fel i sin logistik, och många lägger mer tid än de skulle önska på att hantera problem som redan hänt.**

**– Frågan är om vi ska släcka bränder, eller göra oss av med tändstickorna? säger Staffan Persson, marknadschef på Sib Solutions.**

Plan och Sib Solutions enkätundersökning: ”Har ni mål, tid och inspiration till att förbättra era logistikprocesser?” besvarades av närmare 60 personer. 34 procent av dessa uppgav att de har en nollvision för fel i logistiken. De övriga hade ofta ett mål på runt 98–99 procent för sin leveransprecision.

– Mål på 98–99 procent är tillåtande och realistiskt, och ger utrymme för den mänskliga faktorn. Samtidigt finns delar i logistikkedjan som kan och bör leverera 100 procent. En nollvision är just en vision, så varför inte sätta en riktning som möjliggör höga ambitioner? resonerar Johanna Linder på Plan, och får medhåll av Staffan Persson:

– Personligen tycker jag att en nollvision ger ett helt annat mindset, och utmanar organisationen till att tänka nytt, säger han.

Alla svarande uppger att de arbetar aktivt med sina logistikprocesser, främst för att förbättra effektivitet och kvalitet, men också för att bli mer hållbara och införa mer innovation och digitalisering.

– Effektivitet och kvalitet är klassiska KPI:er inom logistik, så jag är inte så förvånad att de ligger i topp. Samtidigt är det kul att se ett stort intresse även för hållbarhet och innovation, säger Staffan Persson.

Enligt Johanna Linder finns effektivitet med i varenda logistikers rollbeskrivning:

– Ökad effektivitet får ofta positiva effekter även på hållbarhets-KPI:er. Men jag hoppas att hållbarheten får bli den drivande faktorn framåt, med effektivitet som positiv sidoeffekt.



FOTO: SIB SOLUTIONS

– Våra kollegor, nätverk, kunder och leverantörer är en stor inspirations- och kunskapskälla, säger Staffan Persson.

## Mycket brandsläckning

En dryg fjärdedel av de svarande uppger att de lägger mer än halva sin tid på att hantera fel, avvikelser och reklamationer, medan 69 procent ägnar mindre än en tredjedel av sin tid åt innovation och proaktivt förbättringsarbete. De allra flesta vill lägga mindre tid på denna reaktiva problemlösning, och mer tid på innovation och proaktivt förbättringsarbete.

– Det är svårt att äska pengar för proaktivt arbete, medan det tycks finnas oändliga resurser för att lösa reaktiva problem, vilket ofta är dyrare och personalintensivare. Jag hoppas att förberedelse, beredskap och riskhantering kan få ett högre värde, så vi alla får lägga mer tid på detta, säger Johanna Linder, och får medhåll av Staffan Persson:

– Frågan är ju om vi ska släcka bränder, eller göra oss av med tändstickorna?

I en öppen fråga om vilka ämnen som intresserar mest just nu var ämnen som automation, digitalisering och AI återkommande i svaren.

Och vanligast är det att hämta inspiration i dialogen med kollegor, kunder, leverantörer och sitt personliga nätverk, men även från Plan och andra professionella nätverk. Även branschmedia rankades högt som källa till inspiration.

– Jag hoppas att Plan med sitt fantastiska nätverk av supply chain-proffs över hela Sverige ska fortsätta spela en viktig roll i möjligheten till nya insikter, kunskap och inspiration. Med våra kurser, konferenser, studiebesök, tidning mm kan vi inspirera och aktivera vår stora kollektiva kunskap, avslutar Johanna Linder.

## Vill du veta mer?

Läs mer om enkätsvaren och resultaten på <https://www.sibsolutions.com/survey-result/>

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)

### Plans årliga Forsknings- och tillämpningskonferens hölls i Borås, och bjöd deltagarna på en bred palett av landets tillämpade logistikforskning – och möjlighet att lära känna leveransroboten Hugo.

Den 20–21 oktober gick Plans tjugoförsta Forsknings- och Tillämpningskonferens av stapeln på Textilcentrum, med Borås högskola som värd. De omkring 60 deltagarna fick möjlighet att lyssna till ett 20-tal presentationer av tillämpad forskning inom allt från sourcing, materialplanering och samverkan till digitalisering och cirkularitet. Första dagen bjöd Ove Liliestöl och Peter Hellman från Västsvenska Handelskammaren på en lägesrapport om fraktkrisens påverkan på den västsvenska industrin, och dag två gav Carl Berge, vd på Hugo Delivery en föreläsning om leveransroboten Hugo. Roboten är 5G-kompatibel och kan bära 100 kilo last. Den senaste versionen är uppbyggt modulerat så att lastdelen kan anpassas efter användningen.

– Vi har pilottestat leveransroboten tillsammans med Tesco i Storbritannien och intresset är enormt. Framförallt ser vi ett stort intresse och behov att använda den här typen av lösningar för att leverera ut butiksplockade leveranser för upphämtning vid butiken, berättade Carl Berge.

Att använda självkörande fordon, så kallade AGV:er, för att transportera gods är inget nytt inom logistiken. Men att ta steget utanför lagret eller ett inhägnat område till att tillämpa AGV-teknik publikt inom last mile innebär

#### Alla Plans kurser kan ges digitalt.

Det går även att boka företagsinterna utbildningar. För kursdatum, innehåll och bokning, besök: [www.plan.se/utbildning](http://www.plan.se/utbildning)

FOTO: HILDA HULTÉN



Carl Berge.

framförallt regulatoriska utmaningar.

– Det finns väldigt mycket regler och lagstiftningen har inte hunnit med teknikutvecklingen när det gäller autonoma transporter. Vi har vänt på perspektivet och tittar på vad vi faktiskt kan göra, annars kommer man inte framåt.

Plans ordförande Christina Broms var väldigt nöjd med arrangemanget.

– Det var framförallt fantastiskt kul att äntligen få mötas fysiskt igen!

### PLAN KURSUTBUD VÅREN 2022

- » **Lean Games Day**  
24 januari, Göteborg
- » **CPIM part 1**  
1 februari, Stockholm
- » **Grunderna i cirkulär ekonomi – materialflöden**  
2 februari, online
- » **Forecasting & Demand Planning**  
15 mars, Stockholm
- » **Leanspelet – handledarutbildning**  
21 mars, Göteborg
- » **Sälj- & verksamhetsplanering**  
21 april, Göteborg



Christina Broms.

### Save The Date! Plan-konferensen 2022 5–6 april, Liseberg, Göteborg

2022 kommer Plan kommer till Göteborg för den traditionsenliga vårkonferensen, med studiebesök och heldagskonferens. Bland talarna finns bl a Gants logistikchef Sophie Öhrström, Olof Johansson, programchef digitalisering på Trafikverket och Sandra Bexell, centrallagerchef på Netonnet.

Mer info och preliminärt program kommer!



Sophie Öhrström, Gant

Olof Johansson, Trafikverket

KRÖNIKA:

# REGIONAL FÖRSÖRJNING HAR ALLTID VARIT MER LÖNSAM

**A**TT KÖPA IN ELLER FLYTTA PRODUKTIONEN till låglöneländer som ligger långt borta för att spara pengar har varit en trend sedan länge. En starkt drivande kraft i detta är det ensidiga fokuset på kostnad per enhet som är en summa av styck- och fraktkostnaden för artikeln. Det här drivs framför allt av ett funktionellt fokus där till exempel inköpsavdelningar mäts och följs upp enbart på den direkta kostnaden. Tyvärr innebär denna logik att man missat en hel del steg i matematiken när det gäller den totala försörjningskostnaden. I en marknad som ligger långt ifrån produktionen uppstår flera indirekt kostnader som är svårare att kvantifiera och oftast inte beaktas.

Generellt sett så blir en försörjningskedja med lång ledtid mindre effektiv. Förutom att kortare ledtid minskar kapitalbindningen (ett linjärt samband) så blir försörjningskedjan mer flexibel med kortare ledtid. En lång ledtid ökar därför sannolikheten för bullwhipeffekter, liksom att man måste förlita sig på inköpsprognoser och riskerar att beställa för mycket (och tvingas rea ut) eller för lite (minskad försäljning), vilket i sin tur kan leda till dyra expressförsändelser. Därtill kommer extra lagerhållningskostnader för att säkra varuförsörjningen. Vidare blir oftast orderstorlekarna större från en leverantör längre bort eftersom fraktkostnaden per enhet minskas, vilket i sin tur ökade både kapitalbindning och ledtid.

Därtill kommer kostnader som uppstår på grund av avståndet mellan den ev kvarstående regionala produktionen och ledningen och produktionen långt bort som overheadkostnader, kostnader för resor och arbete i andra länder, utökade garantiärenden och risken att en ny utlokaliserad underleverantör blir en konkurrent, något som är enklare att hantera juridiskt hemmavid.



Regional produktion kan vara billigare i längden för fler komponenter än vi tror

Listan börjar bli lång, men det finns ytterligare risker att beakta här som valutarisker och geopolitiska risker om landet du producerar i är instabilt. Kostnaderna här är svåra att uppskatta men kan bli stora. Det enda du kan veta säkert är att dessa övriga kostnader är lägre om produkter tillverkas och distribueras närmare kund.

Detta är inga nya tankar, många supply chain- och leanexperter har förespråkat att regional produktion kan vara billigare i längden för fler komponenter än vi tror. Viktigt är att försöka titta på den totala kostnaden; d.v.s. landed cost istället för unit cost. Det perspektiv som tillkommit på senare tid är miljöperspektivet: Hur hållbart är det att skicka så mycket gods runt jorden och vad är de indirekta kostnaderna för det? Omställningen mot fossilfria transporter med teknikbyten och ökade utsläppskrav kommer säkerligen också att fördyra transporterna framåt.

Sammanfattningsvis finns flera dolda kostnader som kanske inte är helt enkla att beräkna vid val av leverantör, men som ofta skulle tala till fördel för en regional leverantör.



Joakim Hillberg är konsult och utbildare inom Lean och SCM på Revere AB och med i Plans styrelse.

I och med pandemin och alla transportproblem med förseningar och ökade fraktkostnader vi nu ser, så väger vågskålen ännu mera än tidigare över till den regionala produktionens fördel. Jag kan tänka mig att det nu i många fall till och med är billigare med regional försörjning, även om en bara tittar på den direkta kostnaden!?

Joakim Hillberg, Revere

Planetern produceras av Dagens Logistik på uppdrag av Logistikföreningen Plan.

Redaktör: Hilda Hultén  
hilda.hulten@dagenslogistik.se, www.dagenslogistik.se

Grafisk form: Michael Wall  
info@michaelwall.se, www.michaelwall.se