

- » Med "pull" på hjärnan
- » Årets exjobb: Förläng ledtid som strategi
- » Äntligen dags för vårkonferens
- » **Krönika:** När lastbilen blir lika viktig som stridsvagnen

## MED "PULL" PÅ HJÄRNAN

I en organisation där varje funktion optimerar sin egen del, når man aldrig verklig effektivitet. Det menar Johan Häggström från Getinge, som i sitt keynote-anförande på Plans F&T-konferens i Lund i höstas uppmanade åhörarna att tänka om:

– Nyckeln är att fokusera på pull, i Getinge har vi höjt leveransprecisionen från 90 till 97 procent i många projekt, berättar han.

Många tror att effektivisering handlar om att pressa kostnader och öka nyttjandegraden i varje del av kedjan. Men enligt Johan Häggström leder det ofta till motsatsen – längre ledtider, högre kapitalbindning och sämre kundservice.

– Fabriker producerar gärna det som går snabbast eller är mest effektivt, inte det som faktiskt behövs, och inköp fokuserar på enhetspris och köper stora partier – men det binder bara kapital och skapar överlager.

» Om du dricker en öl i timmen och det tar tio timmar att fylla på kylan – hur många öl behöver du då ha i lager?

Johan Häggström har över 20 års erfarenhet av att arbeta med lean, bland annat från Tetra Pak, och är sedan åtta år senior director Manufacturing Excellence på Getinge, där han hjälper bolagets produktionsenheter världen över att skapa flödeseffektivitet på systemnivå.

– Mina kollegor brukar säga att jag har pull på hjärnan, och så är det kanske. Men funktionsfokus när man effektiviserar är aldrig rätt väg att gå. Det spelar ingen roll hur effektiv varje del är när man arbetar i silos och baserar verksamheten på prognoser.

### Lager – symtom på ledtid

I producerande företag är ekonomiavdelningen ofta fokuserad på att minska lagernivåerna – och därmed kostnaderna. Men det är fel fokus: lagernivån är bara ett symptom på lång ledtid,



FOTO: HELGA HULTÉN

– Sann effektivitet handlar om flöde – inte resursutnyttjande, säger Johan Häggström. säger Rob van Stratum.

konstaterar han.

– Om ledtiden halveras halveras även lagerbehovet. Men förståelsen för värdet av en kortare ledtid är fortfarande låg – men det är där den verkliga effektiviteten finns.

En viktig nyckel är att minska variationen: – Vid hög nyttjandegrad slår variation väldigt hårt – ledtiderna sticker iväg exponentiellt.

### Systemanpassad produktdesign

Även produktutvecklingen gynnas av modularisering, standardisering och att variantspridningen sker så sent som möjligt i produktionen. Att designa om befintliga produkter utifrån den filosofin är dock i princip omöjligt:

– Detta måste ske gradvis med de nya produkter man utvecklar.

Flera produktflöden i Getinge har förbättrats genom att systematiskt införa taktade flöden, kontrollerade buffertar och reducerad variation, berättar Johan Häggström.

– Ofta kortas lagernivåer och ledtider med 30–40 procent, leveransprecisionen ökar från runt 90 till 97 procent, och produktiviteten ökar också med 20–30 procent genom färre materialbrister och kvalitetsstörningar.

### Ledningen måste driva

Ett pull-baserat, flödeseffektivt system kräver en systemisk omställning, som ledningen måste driva, menar Johan Häggström. Digitalisering är inte någon "genväg" dit:

– Om man digitaliserar ett brustet system så cementerar man bara problemen. Det finns inga genvägar till ett effektivt end-to-end-flöde. Det handlar inte om att veta lösningen från början, utan om att jobba mot ett måltillstånd.

### Om Getinge

Getinge utvecklar produkter och lösningar för intensivvård, kirurgi, sterilhantering och life science och är ett av världens största medicinteknikföretag, med 12 000 anställda och en omsättning på 30 miljarder SEK (2024). Bolaget grundades 1904 och har sitt huvudkontor i Göteborg, med försäljning i 135 länder och 23 fabriker globalt. De största produktionsanläggningarna finns i Sverige, Tyskland, Frankrike, Polen och USA.

ÅRETS EXJOBBS:

# FÖRLÄNGD LEDTID SOM STRATEGI

**Hur skulle Ahlsells logistiksystem påverkas av en dags längre ledtid till kund? Det har Line Osnes och Hugo Dizengremel tittat på i sitt exjobb, som vann Plans pris för bästa examensarbete 2025.**

**– Genom att ge logistiksystemet ett dygn till att planera och fördela arbetet kan flödena jämnas ut avsevärt, konstaterar Hugo Dizengremel.**

Varje år delar Plan ut ett stipendium på 10 000 kronor till ett examensarbete som utmärkt sig inom logistikområdet. År 2025 gick priset till LiU-studenterna Line Osnes och Hugo Dizengremel för uppsatsen ”Förlängd ledtid som strategi för kostnads- och miljöbesparingar – En fallstudie på Ahlsells logistiksystem”, där de tittat på hur Ahlsells leveranslöfte påverkar bolagets logistikcentrum i Hallsberg.

## Förlängd ledtid – jämnare flöden

Ahlsell erbjuder i dag nästa dags-leverans till samtliga kunder, oavsett segment, förutsatt att beställningen görs före ett visst klockslag.

– Det gör att arbetsbelastningen varierar kraftigt över veckan och dygnet, med mycket kvällsarbete, hektiska måndagar och betydligt lugnare fredagar, förklarar Line Osnes.

I examensarbetet analyserades effekterna av att förlänga ledtiden med en dag för två av Ahlsells kundsegment: fastighet och industri. Segment som bedöms vara mindre känsliga för längre ledtider och som tillsammans står för ca 20 procent av flödena.

Förändringen skulle enligt uppsatsen minska topp-belastningen i lagret från 6 100 till 5 600 orderrader per timme, samtidigt som 13 procent mer arbete kan flyttas från kvälls- till dagtid, med potentiellt lägre OB-kostnader, jämnare arbetsbelastning och bättre kapacitetsutnyttjande som följd.

## Miljonbesparing – utan investeringar

Effekterna syntes även utanför lagret: För



Line Osnes och Hugo Dizengremels exjobb visar hur ledtid kan användas för att sänka kostnader, och skapa mer robusta och hållbara logistikflöden.

”Göteborgsrutten” som Line och Hugo valde att titta på, innebar förändringen en teoretisk besparing på omkring 700 000 kronor per år i transportkostnader.

– I dagsläget ledde den korta ledtiden till varierande fyllnadsgrader. På vissa avgångar gick lastbilarna nästan tomma medan andra gick fulla. Genom konsolidering, som möjliggörs av längre ledtid, har Ahlsell nu möjlighet att bättre utnyttja sin transportkapacitet, konstaterar Hugo Dizengremel.

I personalkostnader skulle Ahlsell kunna spara 6 miljoner kronor per år genom förändringen.

– Det här kräver inga nya maskiner och inga ombyggnader. Det handlar bara om att använda tiden och resurserna smartare.

Effekt syntes redan vid låg anslutningsgrad.

– Ahlsell var initialt oroliga för att nyttan skulle vara beroende av att många kunder ändrar beteende, men vår analys visar att det räcker med att enstaka kunder väljer den längre ledtiden för att skapa mätbara effekter, konstaterar Hugo Dizengremel.

I sin motivering beskriver Plan examensarbetet som ett välstrukturerat och praktiskt relevant bidrag till logistikfältet, särskilt eftersom forskningsläget kring ledtidens effekter fortfarande är begränsat. Studien ligger också väl i linje med de utmaningar som präglar logistiken, med ökat kostnadstryck, kapacitetsbegränsningar och krav på minskad klimatpåverkan.

Idag jobbar Line Osnes som försvarsingenjörskadett på Försvarsmakten och Hugo Dizengremel som spot trader på Fortum.

# ÄNTLIGEN DAGS FÖR VÅRKONFERENS

**"Logistik i förändring" är huvudtema för Plan-konferensen 2026 den 21–22 april på Chalmers Conference Centre i Göteborg. I år arrangeras konferensen i samarbete med Dagens Logistik och Bossa, vilket präglar årets program, studiebesök och deltagande.**

Plan är Sveriges största nätverk för professionella logistik, med omkring 1 300 medlemmar från över 600 företag. Plan-konferensen är föreningens största årliga event och brukar samla drygt 200 deltagare. I år hålls konferensen på Chalmers Conference Center i Göte-

borg, och arrangeras i samarbete med Dagens Logistiks kvinnliga logistiknätverk Bossa, så i år räknar vi med att bli omkring 300 deltagare.

Konferensen inleds med studiebesök under förmiddagen den 21 april, därefter hålls konferensprogrammet lunch-till-lunch, med ännu en omgång studiebesök på eftermiddagen den 22 april. Årets Huvudtema är "Logistik i förändring" och programmet blir indelat i ett handelsspår den 21 april och ett industri/produktionsspår den 22 april.

Bland talarna finns Nina Selander, vd NEVS, Emma Stille, chef lagerdrift, Ica Sverige, Karim Nouira, vd Sics AI, Johan Martinsson, group

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)

VP SCM inbound, Electrolux, Mikael Lenartsson Kellett, Logistics Director Jula, Unni Olldén, Chief Supply Chain Officer på Sysam Group, Julia Lindblom, författare till Den sista milen och Fredrik Stenhagen, VP Logistics Volvo Penta. Bland årets studiebesök syns bl a Speed Group, Kid/Hemtex, Menigo, VTI, Göteborgs hamn och Volvo AB. Årets konferensmiddag hålls på Poppels Citybryggeri, med möjlighet till ölprovning och bryggerivisning.

Välkomna till Plan-konferensen 2026!

## Bland årets talare:



Unni Olldén, Sysam

Johan Barkinge, Arla



Emma Stille, Ica

Fredrik Stenhagen, Volvo Penta

FOTO: CHALMERS CONFERENCE CENTER



Plan-konferensen 2026 hålls den 21-22 april på Chalmers Conference Center i Göteborg.

## PLAN KALENDARIUM

» **Plan-konferensen 2026**  
21–22 april, Chalmers, Göteborg

### Kursstarter – våren 2026

» **Produktionslogistik – Grunder**  
3–4 mars i Göteborg

» **Cirkulära materialflöden – grunderna**  
11–12 mars, Stockholm

» **Lagerstyrning**  
17–18 mars, Stockholm

» **Cirkulär logistik**  
25–26 mars, Stockholm

» **Produktionslogistik med Jan Olhager**  
5–6 maj + 19–20 maj, Stockholm

» **Forecasting & Demand Planning (F&DP)**  
18–20 maj, Stockholm

KRÖNIKA:

# NÄR LASTBILEN BLIR LIKA VIKTIG SOM STRIDSVAGNEN

DET TALAS OFTA OM FÖRSVARSFÖRMÅGA, men mer sällan om logistisk förmåga, beredskap, infrastruktur, transporter, broar, bränsledepåer och chaufförer. Ändå är det just där, i de anonyma leden mellan fabriken, vägen, fronten och civilbefolkningen, som vår verkliga motståndskraft avgörs.

Under pandemin såg vi hyllorna gapa tomma. Under Ukrainakriget såg vi hur en sönderbombad bro kunde stanna hela offensiver. Och i Sverige? Vi har sett hur en översvämning lamslog en järnväg i Väster-norrland vilket fick tågen att ta vägen via Inlandsbanan. Plötsligt blev en gammal regional järnväg en livlina för nationell försörjning. Det är sådana detaljer som avslöjar sårbarheten i vårt högteknologiska, slim-made samhälle. För att transporter i Sverige ska fungera krävs också en fungerande infrastruktur, som inte bara består av det fysiska transport-nätet, utan även av fungerande energi-, betalnings- och informations-system.

Vi har vant oss vid effektivitet. Just-in-time, digitala system som räknar varje sekund, men vår forskning tyder på att effektivitet i fredstid ofta är det motsatta till resiliens i kris. Ett logistiksystem som är byggt för att vara snabbt och billigt kan falla som dominobrickor när krisen kommer: en cyberattack, en storm, ett sabotage.

Sverige står nu inför sin största strategiska omställning i modern tid, från neutralitet till NATO-medlemskap. Det kräver att vi tänker nytt om vad försvar egentligen är. Totalförsvaret är inte bara vapen och ammunition; utan det är vägar, järnvägar, broar, hamnar, flygplatser som fungerar, förare som finns, energi som räcker. Det är när det civila och det militära vävs samman till ett fungerande system.

Ukraina har visat vägen. Deras förmåga att snabbt reparera vägar, bygga provisoriska broar och samordna civila frivilliga med militära för-mågor, har bokstavligen hållit landet vid liv. Där är logistik inte en bisak, det är själva blodomloppet.



Ett logistiksystem som är byggt för att vara snabbt och billigt kan falla som dominobrickor när krisen kommer

Sverige har ännu inte den robustheten. Våra beredskapslager är små, vår infrastruktur som ska bära gods- och persontransporter är fragmenterade och våra förare för få. Framförallt saknar vi en decentraliserad reparationsförmåga (även om Plikt- och provningsverket nu faktiskt civilpliktsplacerar personer med högspänningskompetens). Vi investerar miljarder i avancerad teknik, men glömmer att en sådan kräver fordon för att nå fram.

Att bygga motståndskraft handlar inte om att återvända till kalla krigets beredskapslager, utan om att skapa redundans, alternativa trans-



FOTO: HILDA HULTÉN

*Roland Hellberg är universitetslektor vid Institutionen för krigsvetenskap på Försvarshögskolan, och högskolekontakt för Plan.*

portrutter, lokal förmåga att reparera och improvisera. Att acceptera logistik inte som en kostnad, utan som en försäkring.

Min slutsats är tydlig: logistiken är inte bara ett verktyg för försvaret – den är själva försvarets uthållighetsförmåga.

När nästa kris kommer, kommer vår förmåga att stå emot inte avgöras i stridsledningscentraler, utan på förartillgång, rastplatser, tankställen, hamnar och rangerbangårdar. Där, i vardagens kritiska infrastruktur, avgörs rikets säkerhet.

*Roland Hellberg, Försvarshögskolan*

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