

Kartläggning och utveckling av den utgående logistiken på Celsa Steel Service

Andreas Forsén

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	4036
Författare:	Andreas Alf Ragnar Forsén
Arbetets namn:	Kartläggning och utveckling av den utgående logistiken på Celsa Steel Service
Handledare (Arcada):	Kaj-Mikael Björk
Uppdragsgivare:	Celsa Steel Service, Åminnefors
<p>Sammandrag:</p> <p>Det här arbetet behandlar den utgående logistiken på Celsa Steel Service i Åminnefors och har som syfte att kartlägga problem och utmaningar inom området samt att ge förslag på förbättringar som kunde göras. Arbetet behandlar även Distributionskedjan och speciellt samarbetet mellan fabrik och transportör i distributionskedjan då ett företag använder sig av endast en leverantör av transporter. Genom att kartlägga förhållandet mellan parterna och överlägga vilka möjligheter till förbättring det finns då det kommer till samarbetet inom distributionskedjan och sedan kartlägga och ge förslag på förbättringar då det kommer till de dagliga rutinerna kring planeringen av lastningar och samarbetet med transportören på en mer daglig nivå skall arbetet hjälpa till att utveckla verksamheten kring den utgående logistiken. Man har en stark vilja både från uppdragsgivarens sida och från transportörens sida att utveckla logistiken och samarbetet företagen emellan och få rutinerna att bli effektiva och kunna använda sina resurser på ett effektivt sätt. Genom observationer, intervjuer och användandet av teorin i arbetet har kartläggningen och förslag till utvecklingen gjorts. Arbetet har resulterat i en SWOT analys angående samarbetet inom distributionskedjan samt i en lyckad kartläggning av problem och utmaningar i den utgående logistiken. Dessa inkluderar bl.a. problem med optimering, kommunikation och kvalitetskontroll. Till lösningarna på problemen hör en aktiv kommunikation inom företagen och satsning på samarbete mellan företagen på både en strategiskt samt en operativ nivå. Processen har tagit ungefär 10 månader med en aktiv deltagande observationsperiod i form av anställning på Celsa Steel Service, Åminnefors i 7 månader.</p>	
Nyckelord:	Logistik, SCM, Samarbete inom distributionskedjan, SCC, utgående logistik, distribution, transporter, prissättning
Sidantal:	58
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	4036
Author:	Andreas Alf Ragnar Forsén
Title:	Identification and development of the outbound logistics at Celsa Steel Service
Supervisor (Arcada):	Kaj-Mikael Björk
Commissioned by:	Celsa Steels Service, Åminnefors
<p>Abstract:</p> <p>This thesis is about the outbound logistics at Celsa Steel Service in Åminnefors, Finland. The goal is to emphasize the main problems and challenges in the process and provide ideas of improvement that could be implemented. The thesis also contains information about the supply chain and especially the cooperation between factories and transporters under the circumstances that only one supplier of transport services prevails. By examining the relationship between different actors and considering potential improvements in the supply chain collaboration, to eventually map out the possible improvements in e.g. the planning of daily unloading routines and the cooperation with the transporter, the thesis is focused on developing the operations involved in the outbound logistics. There is a strong requirement from both the client's as the transporter's point of view to develop the relationship and logistics between the companies, increase the effectiveness of the routines, and to achieve optimal usage of company resources. This need has been fulfilled through interviews, observations and theories and suggestions of improvement have been made. The thesis has resulted in a SWOT analysis regarding supply chain collaboration and in a successful list of problems and challenges considering the outbound logistics. Among other things the list includes optimization, communication and quality control. Proposed solutions to these problems are active communication inside the companies as well as a stronger collaboration between the companies both on a strategic and on a operational level. The complete investigation was done in 10 months and it involved active participation in the form of employment at Celsa Steel Service, Åminnefors, for 7 months</p>	
Keywords:	Logistics, Supply chain management, SCM, Supply chain collaboration, SCC, outbound logistics, distribution, transports, transport pricing
Number of pages:	58
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	INLEDNING.....	7
1.1	Problemformulering.....	7
1.2	Syfte.....	8
1.3	Avgränsning.....	8
2	TEORI.....	8
2.1	Distributionskedjan.....	9
2.2	Outsourcing.....	10
2.3	3PL.....	10
2.4	Speditörer och Åkerier.....	11
2.5	Transport och Distribution.....	12
2.5.1	<i>Olika Transporter på landsväg.....</i>	<i>13</i>
2.6	Prissättning inom transporter.....	14
2.6.1	<i>Kostnader.....</i>	<i>14</i>
2.6.2	<i>Prissättningen.....</i>	<i>15</i>
2.6.3	<i>Transport- och ruttplanering.....</i>	<i>15</i>
2.7	Förhållanden inom Distributionskedjan.....	16
2.7.1	<i>Prisoners dilemma.....</i>	<i>17</i>
2.8	Samarbete inom distributionskedjan (SCC).....	18
2.9	SWOT Analys.....	19
3	METOD.....	20
3.1	<i>Kvantitativ forskning.....</i>	<i>20</i>
3.2	<i>Kvalitativ forskning.....</i>	<i>20</i>
3.3	<i>Val av metod.....</i>	<i>22</i>
4	EMPIRI.....	22
4.1	Bakgrund.....	22
4.1.1	<i>Celsa steel service.....</i>	<i>23</i>
4.1.2	<i>MHL trans.....</i>	<i>24</i>
4.1.3	<i>Samarbetet mellan företagen, priser och rutiner.....</i>	<i>25</i>
4.1.4	<i>Planering av transporter.....</i>	<i>28</i>
4.2	Samarbete inom distributionskedjan mellan kund och leverantör av transporter (SCC).....	29
4.3	Problem i den utgående logistiken.....	33
4.4	Förslag på lösningar till utmaningarna i den utgående logistiken.....	37
5	SLUTSATSER.....	40
5.1	Evaluering av lösningarna.....	43

6 DISKUSSION	44
KÄLLOR	46
BILAGOR	49

Figurer

Figure 1, Distributionskedjan (Christopher 2011, s.24)	9
Figure 2, 3PL (Tezuka 2011).....	11
Figure 3, Clarke & Wrights modell (ams 2002).....	16
Figure 4, Distributionskedjan arbetets område (Christopher 2011 s.24).....	23
Figure 5, 3PL - vad MHL sköter(Tezuka 2011)	25
Figure 6, transportlistans schema (Skogberg 2012 A)	26
Figure 7, Transporter (Skogberg 2012 A),	27

Tabeller

Table 1, mått och vikter, inhemsk landsvägstransport (Ritvanen et al. 2011 s.117).....	13
Table 2, transport kostnader (Aspholmer 2003).....	14
Table 3, Gradering av delområden inom SCC	31
Table 4, Risker utanför samarbetet (SCC).....	31
Table 5, SWOT analys av SCC mellan företagen (businessteacher 2011)	32

1 INLEDNING

I dagens läge är det viktigt att man minimerar sina kostnader utan att kvaliteten påverkas negativt. Detta gäller för alla delar i ett företag och även för transporter. För att nå bra kvalitet utan höjda kostnader måste man logistiskt sett se på helheten, den så kallade distributionskedjan och se till att den löper så bra som möjligt och att samarbetet fungerar inom denna. En ökad efterfråga på snabba leveranser där kunder inte i onödan vill ha produkter i lager utan föredrar punktlighet och exakta leveranser bidrar till att företag måste anpassa sig till den här allt mer utmanande situationen. Världen genomgår förändringar och företagen måste anpassa sig.

Det här arbetet kommer att behandla distributionen av armeringsjärn från Celsa steel service i Åminnefors. Därtill kommer samarbetet mellan Celsa Steel Service och transportföretaget MHL trans från Tenala att spela en stor roll. Det här arbetet kommer även att behandla de nuvarande förbindelserna och rutinerna mellan Celsa och MHL och därtill kommer möjligheter till förbättringar som skulle gynna båda företagen att undersökas.

Det finns inte väldigt många aktörer inom den finska stålindustrin och speciellt inte då det kommer till armeringsjärn. Det här betyder att man kan ha kunder i alla hörn av Finland, allt från Rovaniemi till Willmanstrand och Hangö. Det finns såklart konkurrens och därmed blir det allt viktigare att vara punktliga och uppfylla kundens önskemål. Att kunderna är såpass utspridda bäddar för en utmaning då det gäller den utgående logistiken och speciellt transporterna. Rutiner kring arbetet och möjliga förbättringar vid optimeringen av transporterna kommer att behandlas i den här forskningen.

1.1 Problemformulering

Planeringen och samarbetet med transportören har hos Celsa Steel Service blivit monotont och kortsiktigt. Den utgående logistiken får lida av att halvfärdiga beställningar transporteras till kunder som inte är nöjda. Detta resulterar i höga kostnader och många onödiga transporter. Resultaten smittar av sig på verksamheten och de anställda har börjat ifrågasätta rutiner och metoder vid det dagliga arbetet. För att bidra till en sund före-

tagsutveckling kommer detta forskningsarbete att granska de logistiska processerna i avseende att påvisa vilka områden som behöver stärkas för att en fungerande optimering av företagets utgående logistik skall äga rum.

1.2 Syfte

Syftet med det här arbetet är att förbättra och utveckla den utgående logistiken vid Celsa steel service i Åminnefors, Pojo. Så att transporterna effektiveras och bristfälliga beställningar minimeras och atmosfären på arbetsplatsen förbättras. Utvecklingen kommer att ske genom en kartläggning av nuläget då det gäller samarbetet mellan Celsa och transportföretaget MHL trans, på en strategisk nivå. Dessutom kommer problemen och utmaningarna i Celsas utgående logistik som helhet att kartläggas på en operativ nivå. Arbetet har även som syfte att lyfta fram utvecklingsmöjligheter och konkreta förbättringsförslag samt användbara instrument för fortsatt arbete.

1.3 Avgränsning

Arbetet kommer att avgränsas till att endast handla om verksamheten och planeringen av den utgående logistiken samt samarbetet med transportören. Därmed kommer allt som har med försäljningen och förfaranden kring detta område att avgränsas. Detsamma gäller för behandling av den delen av fabriken som producerar förädlade varor och ruti-ner kring produktionen. Inga andra transportörer kommer heller att behandlas utan all information kring transporter kommer att inhämtas från den nuvarande transportören samt från teoridelen.

2 TEORI

Teorin till det här arbetet kommer att koncentrera sig kring distributionskedjan och den delen av kedjan som behandlar relationerna mellan parterna i kedjan, samt relationen mellan fabrik och transportör. Den kommer även att behandla planering och prissättning i branscherna överlag samt den utgående logistiken och förberedelserna för distributionen från företag till kunder.

2.1 Distributionskedjan

En distributionskedja är ett nätverk av olika organisationer som styr och utvecklar materialflödet och/eller returflödet av varorna. Till kedjan hör även pengaflödet och informationsflödet. En distributionskedja delar sig i ”upstream” och ”downstream” vilket syftar på den första halvan av kedjan och den andra halvan av kedjan. Detta kallas även för ”supply chain” och eftersom det inte finns någon bättre översättning har jag valt att i detta arbete kalla den för distributionskedjan.

Själva hanteringen av distributionskedjan kallas för ”supply chain management”. Detta är hanteringen och optimeringen av själva kedjan som börjar med råvaruleverantören och slutar med kunden som i figur 1. (Ritvanen et al. 2011 s.201)

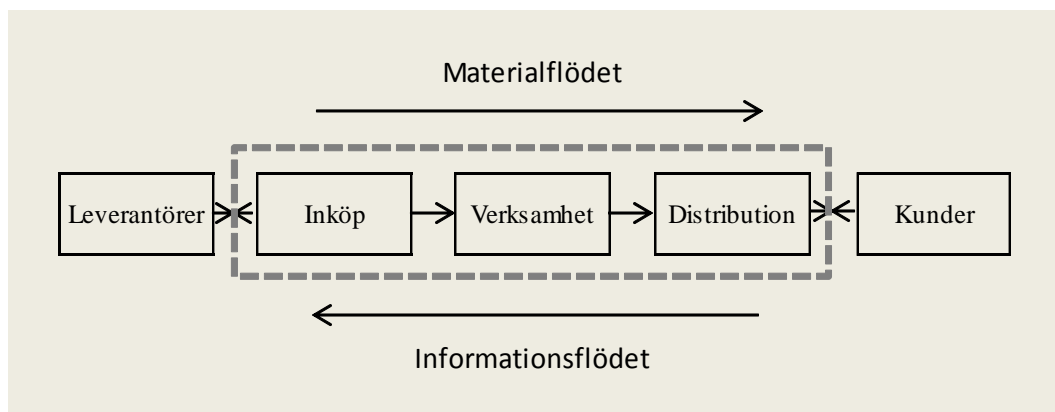


Figure 1, Distributionskedjan (Christopher 2011, s.24)

Logistik handlar om att strategiskt hantera inköp, förflyttning och lagring av varor och information om dessa inom ett företag för att maximera lönsamheten, både tillfälligt och långsiktigt, så kostnadseffektivt som möjligt. Hanteringen av distributionskedjan är ett bredare område än logistik eftersom en distributionskedja involverar flera företag med början från leverantörer ända till slutkunder. Inom en distributionskedja försöker man att slå samman flera företags logistikprocesser så att kedjan blir allt lönsammare för alla involverade. Ett bra exempel på att slå samman processer är t.ex. att dela information gällande lager och att göra gemensamma prognoser, för att tillsammans kunna optimera t.ex. lagernivåer. Detta och alla andra gemensamma processer kräver dock starka relationer mellan parterna i kedjan. Ett företag som börjar fundera på optimering inom dis-

tributionskedjan måste ofta göra drastiska ändringar i förhållandet mellan företagen. När man i traditionella förhållanden inte låter den andra parten komma för nära, måste man vid optimering börja lita på varandra och vara mycket ärliga. Hanteringen av distributionskedjan fokuserar mest på just förhållanden och att helheten kunde vara starkare än summan av delarna.(Christopher 2011 s.15-16)

2.2 Outsourcing

Outsourcing är ett ord som blev populärt för ett antal år sedan då företag började koncentrera sig på sin egen kärnverksamhet. Ordet betyder alltså att man låter ett annat företag sköta en viss del av verksamheten emot betalning. Som exempel kan nämnas lagring, transport eller bokföring. Tidigare var det viktigt för företag att vara oberoende av andra, förutom av sina kunder, för att kunna driva sin verksamhet. Som tidigare nämnts blir det allt viktigare med samarbete inom distributionskedjan och det här beror delvis på outsourcingen som skett under åren. Om alla i kedjan samarbetar väl och samtidigt koncentrerar sig på sin egen kärnverksamhet mår hela kedjan bättre. (Ritvanen et al. 2011 s.202, Quinn et al. 1994)

När det handlar om strategier inom outsourcing är det fråga om t.ex. att man skall koncentrera sina resurser till några specifika områden som verkligen kan ge mervärde åt kunden, och; att strategiskt outsourca verksamhet där man inte har specialkunnande eller som inte är strategiskt kritiska för verksamheten. Om marknaden och leverantörer överlag vore helt pålitliga så skulle troligtvis många fler företag outsourca största delen av den verksamheten som inte hör till kärnverksamheten. Nu handlar det om att väga kostnaderna med att själv driva en verksamhet mot riskerna om något annat företag skulle sköta verksamheten. (Quinn et al. 1994)

2.3 3PL

3PL är en sorts outsourcing som fokuserar på logistik. Själva förkortningen 3PL kommer från engelskans ”third party logistics” som betyder att någon utomstående part, oftast en speditör, sköter en viss del av ett företags logistiska verksamhet. En speditör kan t.ex. sköta om allt från transporter och distribution till lagring då det kommer till själva

materialet. En speditör kan även sköta uppgifter inom informationsflödet och/eller pengaflödet. Om hela logistiken är outsourcad, så att ett företag som specialiserar sig på att ordna logistiska lösningar för andra företag sköter den, så kallas det dock 4PL. (Ritvanen et al. 2011 s123 s193)(12Manage 2012 1)

3PL började ta fart på 80-talet då globalisering och IT utvecklats ordentligt och företag som DHL och Schenker kunde erbjuda sina kunder effektivare lösningar än tidigare. Precis som med outsourcing skall 3PL åstadkomma att företag kan fokusera på kärnverksamheten och det man är bra på, istället för att koncentrera resurser på logistik. (12Manage 2012 1)

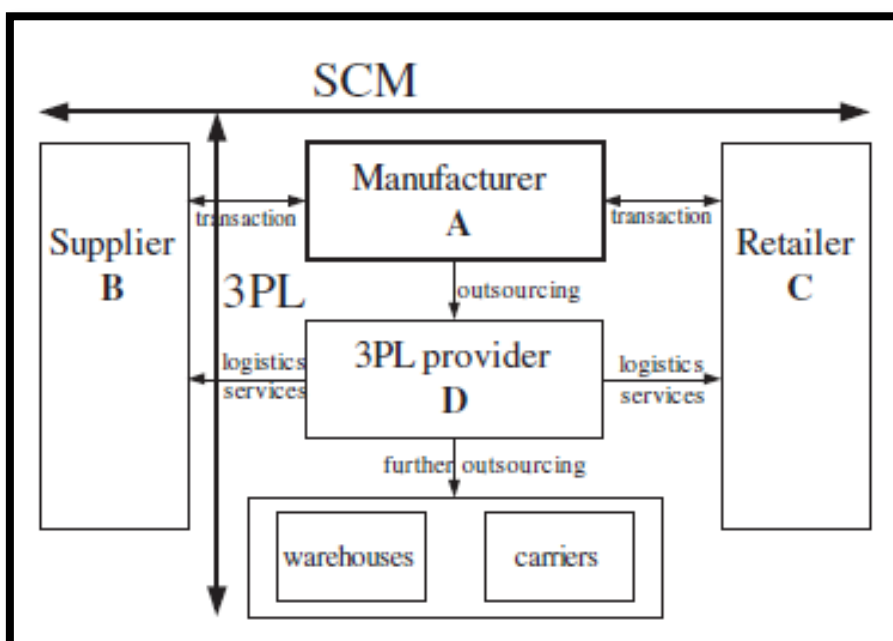


Figure 2, 3PL (Tezuka 2011)

Figur 2 visar på ett bra sätt vad en 3PL leverantör ger för mervärde åt sina kunder. Allt från ingående till utgående logistik, information och kundkontakter till själva transporterna och lagring samt vidare outsourcing och användning av andra företags lager och lastbilar om det så är överenskommet. (Tezuka 2011)

2.4 Speditörer och Åkerier

Det finns flera olika benämningar på företag som sköter om transporter och logistiklösningar. Vad man kallar sig själv har mest och göra med vad man specialiserar sig på och

vad ens kärnverksamhet kretsar kring. Det gemensamma är att flytta varor från plats A till plats B men det finns ändå vissa skillnader.

Som Åkeri äger man sina egna bilar och har alltså som kärnverksamhet att fysiskt köra varorna själv. Ett åkeri kan ofta vara ett enmansföretag som äger en bil, men det kan också bestå av flera bilar och förare. Ofta säljer åkerier sina tjänster till speditörer och andra transportörer som har mer etablerade kontakter med kunder och specialiserar sig mera på att sälja transporter än att fysiskt köra varorna. (Kellokumpu 2002)

En speditör handhar mera administration och kontakter mellan leverantörer och kunder. De kan även äga egna bilar men det är inte nödvändigt. I vissa fall äger de egna vagnar som transportören bara kopplar till sin bil. Speditörer sköter även mycket import- och exporthändelser som kräver ett visst administrativt arbete och då gäller det ofta andra transportsätt än bara landsvägstransporter. Spedition är alltså någonting mycket bredare i tjänsteutbud än vad åkeriverksamhet är. Speditionen har traditionellt sett handlat mest om kontakter med tullen och att sköta tullärenden för kunder men har på senare tid blivit mera känt som den som tar hand om produkter och ser till att de kommer från plats A till plats B. Man sköter om allt från informationsflödet, materialflödet till kapitalflödet mellan leverantörer och kunder. (Ritvanen et al. 2011 s.121-123)

Det finns, som sagt, även de som sköter om både den fysiska transporten och även sköter administreringen och anlitar andra åkerier för att transportera varor då de egna bilarna inte räcker till. Det handlar då inte så mycket om internationella transporter och samarbete med tullen utan mera om själva materialflödet, och att se till att varor kommer från plats A till plats B inom ett land trots att den egna kapaciteten tar slut. (Ritvanen et al. 2011 s.123)

2.5 Transport och Distribution

Distribution är enligt Businessdictionary 2012, 1, rörelsen av varor och service från källan genom en distributionskanal ända till den slutliga kunden samt rörelsen av betalning från kunden till källan. En distributionskanal kan i sin tur förklaras som den delen i distributionskedjan som ökar på mervärdet genom att ha varan på rätt plats vid rätt tid-

punkt. Kanalen kan vara endast en transport direkt från leverantör till slutkund eller också gå via grossister, distributörer eller butiker som sedan säljer vidare varan till slutkunden. (Businessdictionary 2012 2, Ritvanen et al. 2011 s.106)

I det föreliggandet fallet fungerar fabriken både som källa och som distributionscentral så fokus kommer att ligga på den sorten av distribution där distributören transporterar varorna direkt till slutkunden eller butikerna med hjälp av konsolidering för att optimera distributionen.

Den här sortens distribution kräver transporter och i högsta grad landsvägstransporter, eftersom de är de mest flexibla och lättaste att konsolidera. Detta kallas även för upphämtnings- och distributionstransport där, ibland flera olika leverantörers, varor samlas upp från ett område och sedan körs till ett annat område för att distribueras på bästa möjliga och kostnadseffektiva sätt. I metallbranschen sker det oftast ingen upphämtning, förutom på den egna fabriken, men kunderna kan vara flera per transport och alltså har varje transport flera platser för lossning. (Ritvanen et al. 2011 s.109)

2.5.1 Olika Transporter på landsväg

Det som bestämmer hur mycket som får transporteras i en lastbil, eller i en lastbil med släpvagn, är hur många axlar bilen och vagnen gemensamt har. Därtill finns det begränsningar på längd, bredd samt höjd för transporter i Finland. Måtten och vikterna som dessa bilar får dra framgår av tabellen.

1. För alla bilar i Finland gäller att de får vara högst 2,60m breda och högst 4,20m höga

	axlar	längd	totalvikt
lastbil	2-5	12,00 m	3,5 - 38 t
semi-släpvagn	4-6	16,50 m	36 - 48 t
släpvagns kombination	4-8	22,00 m	36 - 60 t
modul kombination	4-8	25,25 m	36 - 60 t

Table 1, mått och vikter, inhemsk landsvägstransport (Ritvanen et al. 2011 s.117)

2.6 Prissättning inom transporter

Transportering precis som vilken annan tjänst som helst har ett pris. Det här avsnittet redogör för vad det här priset baserar sig på och vilka olika sätt det finns för att lägga ett pris på transporter.

2.6.1 Kostnader

Det är klart att det inte bara är kostnaderna som avgör hur priset ser ut för transporter. Andra saker som påverkar priserna är hur marknaden ser ut; om det finns för många eller för få transportörer på marknaden för tillfället o.s.v. Transportpriser kan anses vara enkla att räkna ut genom en formel där man räknar ut, ton * körda kilometer och sedan någon passlig avgift per kilometer och ton. Det finns dock lite mer att tänka på för en transportör och dess kunder i prissförhandlingar. För transportören finns det olika kostnader som måste räknas ut och de fördelas på rörliga kostnader och fasta kostnader, se tabell 2. De rörliga kostnaderna är sådana som stiger ju flera kilometer man kör medan fasta kostnaderna stiger då man t.ex. investerar i en ny bil. (Aspholmer 2003, Aspholmer 2004)

Kostnad	Relativ till	Fast el rörlig
Dieselförbrukning	Mil	Rörlig
Fordonskatt	År	Fast
Vägavgift	År	Fast
Fordonets värdeminskning	Livslängd	Kan vara en del fast och en del rörlig
Reparationer	Mil (undantagsvis även år)	Rörlig
Service	Mil	Rörlig

Table 2, transport kostnader (Aspholmer 2003)

Den största rörliga kostnaden av de som förekommer i tabell 2 är dieselförbrukningen. Denna kostnad stiger och sjunker även med totalvikten som man kör med och det kan därför löna sig att räkna ut en medelförbrukning för en viss period eller viss sträcka. Det

är även rekommenderat att binda priserna man kommer överens om så, att de direkt relaterar till bränslepriset på marknaden så att transportpriserna stiger om oljepriset stiger och tvärtom. (Aspholmer 2003)

I Finland upprätthåller även Statistikcentralen ett index över kostnader och priser. En broschyr med index på bl.a. bränslekostnader, lönekostnader, servicekostnader och dagpenning för chaufförerna ges ut varje kvartal och man kan även ringa till statistikcentralen om man behöver indexet oftare än med tre månaders mellanrum. Det totala indexet för lastbilstrafikens kostnader ligger på 127,5 i september 2011 då index 100 är år 2005. (Statistikcentralen 2011)

2.6.2 Prissättningen

Ett transportföretag är självt berättigat till att lägga priser på sina egna tjänster. Transportören får inte betalt som om han vore en anställd, om denna inte gjort en sådan överenskommelse med sin kund. Ett transportföretag kan precis som andra tjänsteföretag välja vem de säljer tjänster åt och till vilket pris de säljer tjänsterna. Den här branschen har dock en tendens av att följa gamla vanor, där ”ni har ju alltid kört åt oss”, kanske är det bästa argumentet för fortsatt samarbete. Ofta blir det den starkare parten som gynnas av detta, trots att, som tidigare i arbetet nämnts, det i framtiden i allt större utsträckning kommer att vara så att man ingår affärsrelationer istället för bara affärstransaktioner. I dessa relationer skall dock parterna se till att hela kedjan blir starkare och inte fokusera på utpressning i syfte att själv få bästa möjliga utfall. (Christopher 2011 s.15-16, Aspholmer 2004)

2.6.3 Transport- och ruttplanering

Transport- och ruttplanering är ingen lätt uppgift och transporter är som känt en kostnad som skall minimeras och optimeras in i det minsta för att nå så god lönsamhet som möjligt. Stora frågor då det kommer till transportplanering är vilken servicenivå man vill nå, hurdan kvalitet man vill ha på transporterna och hur mycket kapital man binder i transporterna. Operativa beslut som skall tas och som transportleverantören och köparen skall komma överens om, är hur konsolidering skall ske, hur ruttplaneringen skall skö-

tas och hur prissättningen skall se ut för de överenskomna transporter. (Jonsson et al 2005 s.399)

Målet med en effektiv transportplanering är allt som oftast att optimera de totala logistikkostnaderna utan att sänka på servicenivån till kunderna. Detta görs ofta genom konsolidering där man kör flera små leveranser i samma transport om dessa skall till lämpliga platser nära varandra (geografiskt sett). Det är onödigt att köra fram och tillbaka om varorna ryms med och man istället kan göra en så kallad mjölkkrunda eller enligt Clarke & Wrights modell, Se figur 2. Clarke & Wrights modell går ut på att optimera rutterna från en fabrik, depå, distributionscenter etc. Så att istället för att köra rutt A – B och A – C köra rutten A – B – C där A är Fabriken och B och C två kunder. Detta är en algoritm som tar hänsyn till besparingarna man gör genom att välja en rutt istället för en annan samt gör det enkelt att se kapaciteten en bil klarar av. (Jonsson et al 2005 s.404-411)

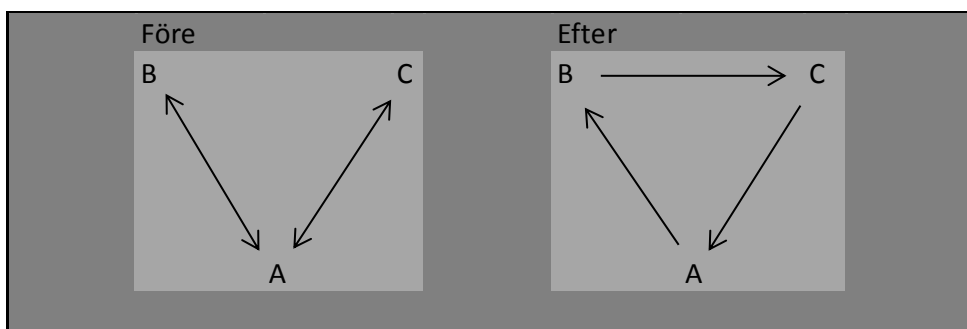


Figure 3, Clarke & Wrights modell (ams 2002)

2.7 Förhållanden inom Distributionskedjan

Då kedjor bildas och företagen som skall bilda kedjan är valda är förhållandet mellan företagen en nyckelfaktor för att samarbetet skall fungera och båda/alla företagen skall kunna dra nytta av samarbetet. Alla måste se till att den egna verksamheten går så bra som möjligt men för att lyckas bilda en stark distributionskedja måste alla parter gå in med en attityd som lyfter hela kedjans prestationer och gör vinst för alla parter. Man måste alltså tänka längre och större än bara på sig själv och ibland måste man basera besluten på vad som är bäst för hela kedjan trots att det kanske skulle finnas lösningar som gynnade det egna företaget mer, i alla fall kortsiktigt sett. Detta förutsätter tillit från

båda parterna. Man måste alltså lita på att de andra företagen i kedjan skulle göra samma för en själv. (Christopher 2011 s.24)

Detta distributionskedjetänkande har gått så långt att det finns folk som vill kalla den tid vi nu lever i för: ”eran av kedjor”. Istället för att konkurrera företag mot företag, inom olika branscher, är trenden nu att man börjar konkurrera distributionskedja mot distributionskedja. För att vara så effektiv som möjligt inom sin egen kedja räcker det inte att bara optimera den egna verksamheten utan man måste skapa relationer och ett starkt samarbete med sina leverantörer och kunder för att tillsammans bli det bästa valet för slutkunden. (Christopher 2011 s.24)

2.7.1 Prisoners dilemma

För att illustrera fördelarna av ett samarbete inom en distributionskedja kan man använda sig av the prisoners dilemma. Man föreställer sig ett scenario där du och din samarbetspartner blivit tagna av polisen misstänkta för rån av en bank. Ni förhörs separat och kan således inte tala er samman inför förhören. Polisen säger åt er båda att om ni erkänner kommer ni att bli väl behandlade medan det blir värre om ni inte erkänner. Här finns alltså fyra scenarier i hur det kan gå för dig och samarbetspartner:

1) Du erkänner men det gör inte din partner

Vad händer: Du får ett år fängelse medan din partner får fem

2) Du erkänner inte men din partner gör det

Vad händer: Din partner får ett år fängelse medan du får fem

3) Båda erkänner

Vad händer: Ni får båda 2 år fängelse

4) Ingen av er erkänner

Vad händer: Ni går båda fria

Vad kommer då att ske i ett förhållande där du och din samarbetspartner inte litar på varandra fullt ut? Båda kommer troligen att erkänna för att inte råka i en jobbig situation. Speciellt om man från tidigare vet att det inte går att lita på partnern. Den klart bästa lösningen är alltså den där båda litar på varandra och vet att ingen kommer att er-

känna och kasta den andra under bussen. Detta kräver dock ett gott förhållande där båda kan lita på varandra. (Christopher 2011 s.213-214)

2.8 Samarbete inom distributionskedjan (SCC)

Supply chain collaboration (SCC) eller samarbete inom distributionskedjan är något som är lika viktigt som att ha ett starkt förhållande till sina samarbetspartners. Man kan definiera samarbete inom en distributionskedja på två olika sätt:

- 1) Två eller flera parter inom en distributionskedja jobbar tillsammans mot ett gemensamt mål
- 2) Ett långsiktigt samarbete där medlemmar av samma distributionskedja jobbar tillsammans och delar på information, resurser och risker för att nå gemensamma mål

Det centrala blir alltså här att parterna skall jobba emot gemensamma mål och för att båda parterna skall gynnas. Andra delar som skall tas hänsyn till då det kommer till SCC är att dela information, synkronisera beslutsfattandet, dela på resurser samt att dela på kunskap och dela på kostnader, risker och vinster. (Cao et al. 2010)

Att dela information betyder att man delar relevant, riktig och färdig information, som ofta är konfidentiell, med ett annat företag från distributionskedjan. Detta kallas även för nyckeln till framgång inom SCC. Med hjälp av att dela information om budgeter, taktisk data o.s.v. visar man att det finns en stark vilja till samarbete inom kedjan. Om det finns gemensamma mål inom kedjan betyder det att det enskilda företags mål skall, eller kan, vara liknande eller likadant som hela distributionskedjans mål. Alternativt, att det enskilda företags mål kan uppnås genom att jobba i samma riktning som kedjans och dess mål. Att synkronisera beslutsfattandet inom kedjan betyder att man gör vissa beslut tillsammans inom distributionskedjan. Här väljs de bästa sätten att använda företagets resurser för ett gemensamt välbefinnande. Att dela på kostnader, risker och vinster betyder att man inom kedjan kartlägger kostnader, risker och vinster och gör upp spelregler för fördelningen. För att lyckas med detta skall alla dela på sina för- och nackdelar så, att alla parter i slutändan är vinnare. Här kommer vi tillbaka till att helhet-

en är mer värd än summan av delarna, även då detta kan verka omöjligt till en början. Att dela på resurser betyder att man tillsammans inom distributionskedjan investerar i fysiskt material, som gynnar flera parter i kedjan, gemensam infrastruktur eller teknologi. Att dela på kunskap betyder att parterna tillsammans utvecklar ett bättre förstå-
ende för marknaden och genom detta blir mer konkurrenskraftiga på marknaden. (Cao et al. 2010)

Fördelarna med SCC eller varför man blir mer konkurrenskraftig på marknaden genom att vara en del av en stark distributionskedja är att man tillsammans kan nå större mål och klara av svårare utmaningar än något av företagen hade klarat på egen hand. Detta förklarar alltså varför helheten av kedjan är större än summan av dess enskilda medlemmar. Nyttan blir större för alla företag i kedjan och motgångar kan delas upp på kedjan så ingen behöver bära hela bördan. Konkreta exempel på den nytta man kan få av ett lyckat samarbete är t.ex. lägre driftkostnader då man sköter processer på det kostnadseffektivaste sättet; bättre beslutsfattande och höjd vinst genom att ha rätt resurser på rätt plats och använda dessa på rätt sätt genom kedjan. Ofta ser man dock inte resultat genast utan samarbetet är ett mera långsiktigt projekt. Det är dock bevisat att genom ett gott samarbete inom distributionskedjan blir enskilda företag starkare och når sina finansiella mål i högre grad än deras konkurrenter. (Cao et al. 2010)

2.9 SWOT Analys

Akronymen SWOT kommer från engelskans ord för styrkor, svagheter, möjligheter och hot. En Swot analys är analysen av forskning kring interna och externa delar som påverkar den strategiska delen av ett företag. Analysen hjälper till att kartlägga om man är på väg åt rätt håll med tanke på både externa möjligheter och hot samt interna styrkor och svagheter. Swot analyser görs ofta som figurer eller matriser där man kategoriserar olika relevanta områden inom organisationer, samarbete eller andra delar av en verksamhet man vill analysera. (businesssteacher 2011)

3 METOD

Det här stycket kommer att redogöra för olika alternativ av metoder som finns. Därtill redogörs det för vilka metoder som använts i examensarbetet.

3.1 Kvantitativ forskning

Kvantitativ forskning är det genom tiderna mest betydande formen för företagsekonomisk forskning. Kvantitativ forskning har dock efter 80-talet fått ge rum åt den kvalitativa metoden att forska. Nedan redogörs för vad kvantitativ forskning innebär och i senare kapitel redogörs det för kvalitativa metoder. (Bryman & Bell 2005 s.85)

Kvantitativ forskning baserar sig på kvantifiering av information och data och det blir således ofta fråga om att göra så kallade survey-intervjuer eller strukturerad observation där man i survey-intervjuer har en klar struktur och färdiga svarsalternativ för dem som svarar. Man skall samla så mycket data som möjligt, så att man kan dra en giltig slutsats av resultatet. Mycket data, många svar på en survey eller många strukturerade observationer genererar bättre resultat än lite data o.s.v. Viktiga frågor att tänka på i en kvantitativ forskning är, att man framskrider i kronologisk ordning från att utforma en hypotes baserad på teori, till att göra en undersökningsdesign och utforma mått o.s.v. ända till att bearbeta de data man fått in och sedan basera sina slutsatser på analysen av data. (Bryman & Bell 2005 s.86)

3.2 Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning är en forskningsmetod som mycket mer än den kvantitativa metoden fokuserar på ord och kvalitet framom siffror och kvantitet. Man skall genom kvalitativ forskning kunna dra en slutsats från den empiriska undersökningen man gjort. Till skillnad från den kvantitativa forskningen där man formar slutsatsen på basen av siffror och data som är rätt exakta, finns det i kvalitativ forskning utrymme för tolkning. Här blir det dock viktigare att man har en relevant problemformulering, väljer relevanta undersökspersoner och får relevanta data från dessa och från andra källor samt att man har en god teoretisk grund för sitt arbete. (Bryman & Bell 2005 s297-299)

Kvalitativa forskningar baserar sig ofta på intervjuer och man kan konstatera att det finns två olika sorter av kvalitativa intervjuer: De ostrukturerade och de semistrukturerade. Vid en ostrukturerad intervju kan det finnas en enda fråga, eller ett tema som tas upp och sedan ställs följdfrågor spontant för att styra intervjun dit forskaren vill att den skall styras. Medan det i en semistrukturerad intervju finns flera teman som man vill gå igenom och därmed fästa mindre fokus på följdfrågor. Det finns dock alltid vid en kvalitativ intervju utrymme för flexibilitet och den som blir intervjuad kan få något sagt trots att det inte direkt frågas efter det i frågeguiden. Fokus ligger i båda fallen på att nå den intervjuade på djupet, och inte bara få information av denna. Också den intervjuades egna åsikter och sociala uppfattning av situationen eller ämnet man fokuserar på är av betydelse. Intervjuguiden kan i dessa fall mer se ut som en minneslista över teman som skall behandlas under intervjun än specifika frågor som skall ställas. (Bryman & Bell 2005 s.360-369)

Etnografi och deltagande observationer är ett annat sätt att utföra en kvalitativ forskning och denna kombineras även ofta med kvalitativa intervjuer för att man skall få en mer komplett bild eller en evaluering av observationerna. En etnograf är alltså den som utforskar och observerar en miljö på plats antingen som observatör eller som deltagare eller som en blandning av dessa. Därtill kan en etnograf vara öppen med forskningen och observationerna eller dölja dessa för organisationen och miljön man befinner sig i. Man kan även beskriva tre olika roller som etnografen kan ha vid forskning i en organisation och dessa är:

- **Konsulten**, en kompetent och kunnig person som organisationens ledning kan lita på och som får tillträde till företaget i utbyte mot information och rapportering.
- **Lärlingen**, en ofarlig, naiv och charmig yngre person som emot arbete får tillträde till organisationen.
- **Förtrogen**, en mogen och trovärdig person som kan lyssna på människors problem och får tillträde i utbyte mot terapi eller dylikt.

Av de här beskrivningarna på en etnograf kan man sammanfatta att det finns en del olika sätt som man kan utföra en deltagande observation på. Man kan vara dold eller öppen, deltagande eller observatör och man kan ta en av rollerna för etnografisk forskning inom organisationer.

3.3 Val av metod

Det här arbetet baseras på kvalitativa intervjuer och på medverkande observationer i form av att man som en fullständigt deltagande etnograf med rollen som lärling har deltagit i det dagliga arbetet och styrandet av lastningen på företaget. Man är enligt, Bryman & Bell 2005, en kvalificerad etnografisk lärling om man är ung, ofarlig och charmig och visar att man är nyttig för organisationen. Valet av metoden är naturligt då jag (författaren) har jobbat i företaget under en längre tid och intervjuerna har varit nödvändiga då de ger ett större perspektiv på samarbetet och dessutom når man upp till en högre nivå där beslut fattas och man har ett bättre grepp på samarbetet mellan företagen och den utgående logistiken som helhet. All information gällande uppdragsgivaren har fåtts från den intervjuade logistikchefen och genom information som samlats från etnografen under åren som anställd, samt från hemsidorna. Från transportören har information endast fåtts från intervjun med ägaren och från hemsidorna. Intervjuer har gjorts först för att samla information och senare i evalueringsyfte. I bilagorna finns frågeguiden till intervjuerna. Intervjuerna har inte bandats, utan anteckningar har gjorts och dessa har fått de intervjuades godkännande. (Bryman & Bell 2005 s.346)

4 EMPIRI

4.1 Bakgrund

Det här stycket kommer att behandla företagen, deras historia och historien om samarbetet så att läsaren skall få en bättre insyn i situationen som kommer att behandlas.

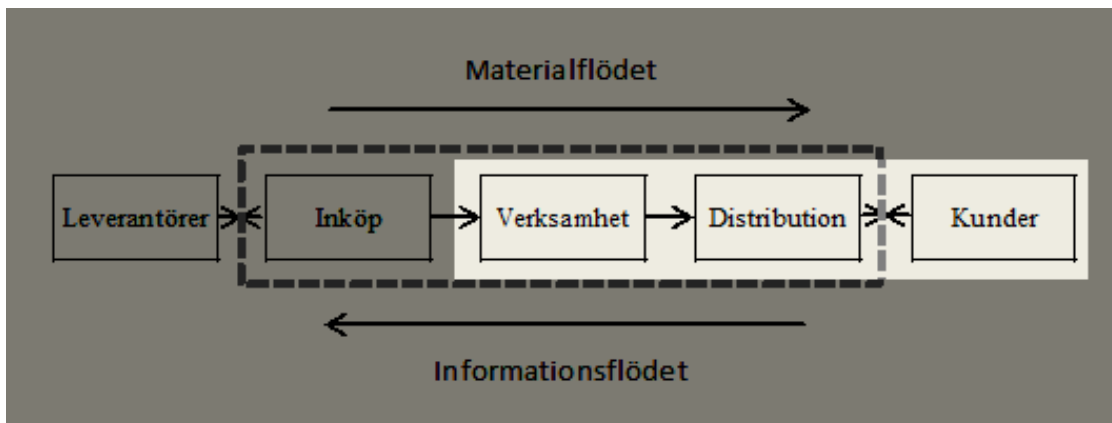


Figure 4, Distributionskedjan arbetets område (Christopher 2011 s.24)

I det här arbetet kommer den upplysta delen I figur 4 att behandlas och således kommer inte distributionskedjan utan den utgående logistiken samt samarbetet med transportören att vara central.

4.1.1 Celsa steel service

Celsa steel service har tidigare jobbat under såväl namnet Fundia som under Ovako och köptes år 2006 av spanska ståljätten Celsa steel service. Man har en historia som valsverk i Åminnefors där man valsade sitt eget armeringsjärn och där man sedan sålde stora mängder i taget åt sina kunder. Det handlade ofta om hela kvartalsbehov i taget och över 70 % av frakten transporterades på järnväg. Valsverket och smältverket lades ner i slutet av 70-talet och man har efter det börjat importera varor från utlandet till Skuru hamn som är belägen intill fabriken. (Dick Skogberg 2012 A, Uppslagsverket Åminnefors 2012)

Man gjorde vid mitten på 80-talet ett beslut att slopa de stora lagren hos kunderna och istället erbjuda dem en snabb leveranstid av färdigvaror. På detta viset slapp kunderna allt det bundna kapitalet och Celsa tryggade efterfrågan på sina varor. Det här krävde dock ett bra samarbete med en transportfirma vilken kom att bli MHL-trans eller dåvarande Tenala transport. (Skogberg 2012 A)

Celsa berättar på företagets hemsidor att deras logistik är till för att minska lagren på kundens arbetsplats och man har som mål att ha nöjda kunder. (Celsa Finland 2012)

4.1.2 MHL trans

MHL är ett transportföretag som började sin verksamhet år 1946 under namnet Tenala transport Kb. Man har bl.a. kört propps, sockerbetor, säd, trä, stock, ost o.s.v. År 1961 började samarbetet med nuvarande Celsa steel service och år 1993 grundades Aktiebolaget MHL trans som i dagens läge sköter all transport. Magnus och Håkan Lindgren är i dagens läge aktiva i företaget som de tog över år 2007. De har båda jobbat i företaget sedan de fått körkort och Magnus Lindgren är idag den som sköter om planeringen av transporter och merparten av samarbetet med Celsa Steel service. I dagens läge ser man Celsa som en baskund och bland alla kunder man har, lägger man ner mest tid på samarbetet med Celsa. (MHL-trans historia 2011)

MHL har för tillfället 19 egna bilar och kan via samarbete med andra liknande transportföretag vid behov få ungefär lika många bilar till i sin tjänst under loppet av en dag. Av dessa är mellan 25 % och 100 % dagligen engagerade av Celsas transporter beroende på säsongen och den dagliga efterfrågan på transporter. De här bilarna och släpvagnskombinationerna alla har en kapacitet på 33 – 40 ton och man kör alltså alltid med en kombination som totalt har 4 – 8 axlar, se tabell 1. Då man började köra för Celsa gjorde man det tillsammans med ett annat företag vid namn Wendelin av vilka man senare köpte en bil och fortsatte som Celsas enda transportör i samband med att Wendelin avslutade sin verksamhet. (Lindgren 2012)

MHL ser sig själv som en transportör och som ett åkeri med ett något större utbud på tjänster än de traditionella åkerierna. Man är ingen speditör men man är inte ovan med att transportera varor utomland eller utanför EU helt på egen hand. Då det kommer till Celsa är man anlitaad som en vanlig transportör men även här sköter man lite mer än vanliga transportörer, utan att ända svara för fullt så mycket som en 3PL spelare skulle göra.

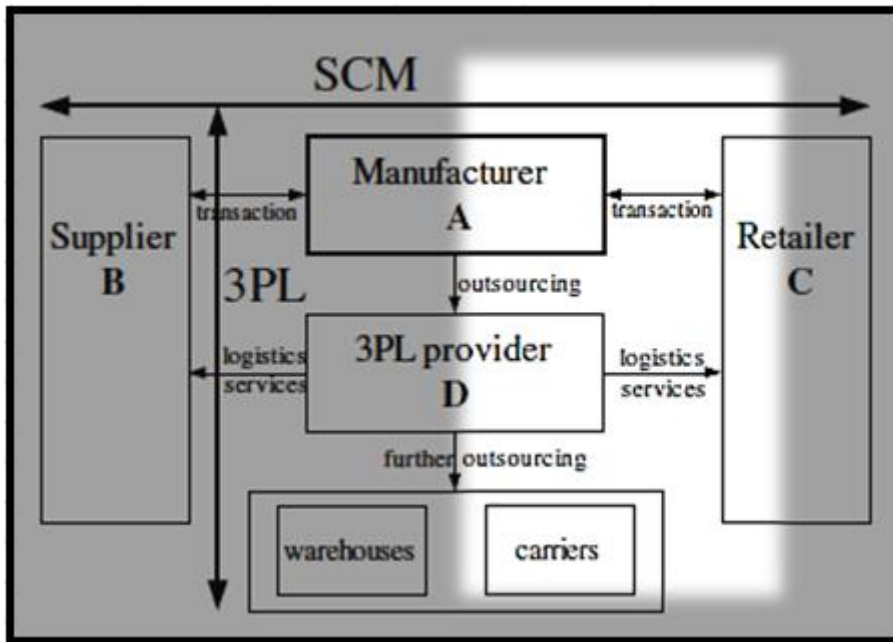


Figure 5, 3PL - vad MHL sköter (Tezuka 2011)

Figur 5 visar i stort vad MHL sköter om, vilket inkluderar, transporter både fysiskt med egna och andras bilar och kundkontakten då det gäller transporterna. Med några undantag sköter man inte transport vid inköp eller någon logistisk verksamhet eller kundkontakt vid inköp.

4.1.3 Samarbetet mellan företagen, priser och rutiner

Som det redan framkommit har Celsa och MHL samarbetat en lång tid och samma personer har skött om kontakten och största delen av samarbetet i ett tiotal år. Till de största förändringarna och milstolparna i samarbetet kan man se en revolution i prissättningen samt tiden då man övergick från att sammanställa en hel veckas körningar på en och samma lista till att börja med en lista per dag, fig. 6. Man ser även utvecklingen i teknologi och särskilt mobiltelefonens ibrukttagande som en milstolpe. Efter denna uppfinning kunde alla nås när som helst och det blev plötsligt mer hektiskt att jobba med transporter. Samtidigt blev det möjligt att ringa och kalla tillbaks en chaufför ifall att en del av en beställning blivit kvar på golvet i fabriken eller ifall en transport ändrats av någon orsak. Listan som nuförtiden kan ändras och uppdateras flera gånger per dag har ett visst schema och tider då den skall behandlas av olika personer. Figur 6 visar hur den här listan borde bollas fram och tillbaka mellan företagen. (Lindgren 2012, Skogberg 2012 A)

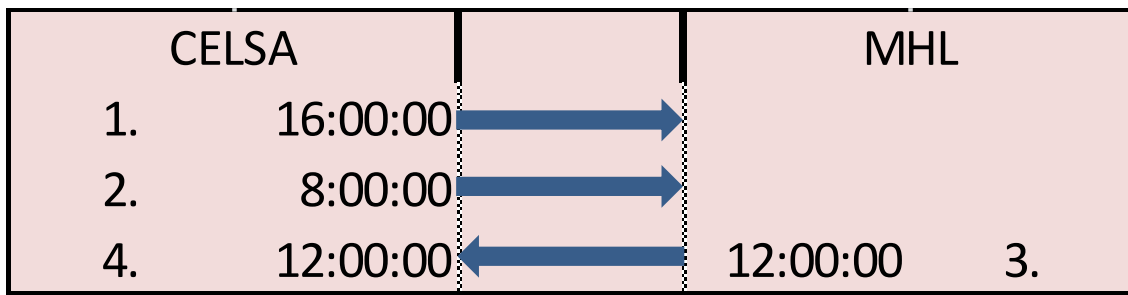


Figure 6, transportlistans schema (Skogberg 2012 A)

Förklaringar för momenten i figur 6:

1. Listan med beställningar som skall transporteras skickas till MHL då kontorspersonalen avslutar dagen
2. Uppdaterad Lista skickas från Celsa till MHL då kontorspersonalen börjar dagen för att alla skall ha samma information
3. Listan med information om morgondagens transporter skickas i sin helhet från MHL till Celsa. Listan borde inte ändras efter detta.
4. Transportplaneraren på Celsa förbereder beställningarna genom att färdigt kombinera, printa ut plockningslistor och kontrollera att beställningarna är färdiga för transport

Detta är alltså hur det borde gå till enligt överenskommelserna. (Skogberg 2012 A)

Då det kommer till prissättningen av transporterna har man två olika sorter av produkter på Celsa:

- lagervaror, varor som säljs vidare på samma sätt som de köpts in
- Förädlade varor, sådana varor som böjts, svetsats, klippts eller på annat sätt förädlats enligt kundens behov.

De förstnämnda säljs oftast i stora mängder som väger mycket och det lönar sig alltså för båda företagen att köra med så mycket som möjligt, oftast kring 33 ton, av denna vara. Den sistnämnda har en fast kilometersättning som är oberoende av vikt, eftersom det är svårt att avgöra hur mycket som ryms på en bil. Av vissa varor kan det

rymmas ca 5 ton, medan andra förädlade varor har så hög densitet att man även här kan transportera hela 33 ton. Allt beror på hur mycket luft man transporterar, alltså hur hög densitet varorna har. Det förefaller självklart att det för transportören lönar sig att åka med så lätt last som möjligt av dessa varor, medan Celsa såklart vill att man alltid skall packa bilen så full som möjligt och vid tillfälle blanda lagervaror med förädlade varor (priset enligt vikt som för lagervaror för allt som är på) så att varorna så effektivt som möjligt distribueras till kunderna och lämnar fabriken så kostnadseffektivt som möjligt. Företagen har även föbundet sig till Statistikcentralens index över transportkostnader så att om indexet stiger så stiger också transportpriserna och tvärtom. (Skogberg 2012 A)

Följande figurer är ett exempel på varför det skulle löna sig för båda företagen att blanda varor från lagergrupperna vid en transport på ca.70 km (siffrorna är riktgivande inte äkta):

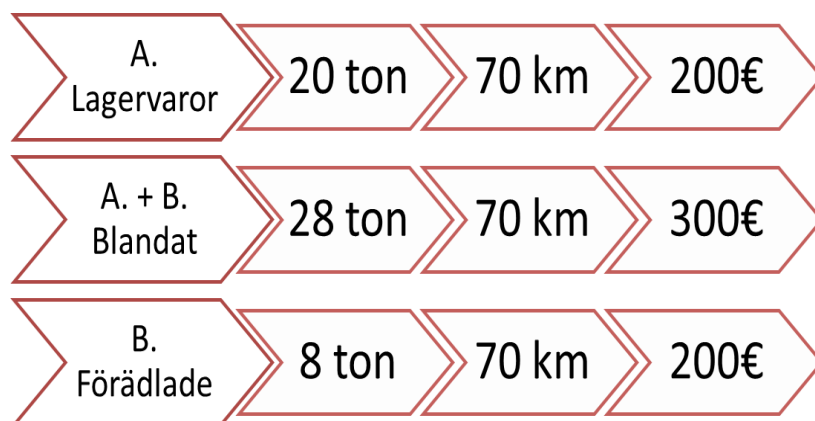


Figure 7, Transporter (Skogberg 2012 A),

Figur 7 visar alltså hur två transporter kunde bli en om man kan kombinera de olika produktgrupperna A och B. A visar hur en transport med lagervaror kan se ut ensam medan B visar hur en transport med förädlade varor ibland kan se ut ensam. A+B visar hur det alltid borde se ut och visar att i exemplet (som inte har äkta priser) kunde man spara 100€ och en bil till en annan transport för transportören. Det finns såklart inte alltid tillfälle till detta p.g.a. få beställningar med samma destination eller produkter som fysiskt inte passar att transportera tillsammans men oftast är ändå orsaken att man gör som man tidigare gjort och helt enkelt är blind för att köra såhär om inte logistikchefen råkar påpeka om saken. Som sagt har denna dock inte tid att övervaka detta 16 timmar per dag. Slutsatsen vi kan dra av detta är alltså att båda företagen gynnas då Celsa betalar mindre per ton som transporterats och MHL gynnas då en bil kan användas till något

annat som producerar mer omsättning än 100€. Lastningstiderna förlängs totalt med högst en halv timme då den blandade transporten väljs istället för de två andra lastningarna kombinerat. (Skogberg 2012 A)

4.1.4 Planering av transporterna

Företagens samarbete har format arbetsfördelningen som finns i dagens läge. Från intervjuerna med båda företagen har det framkommit att MHL sköter en stor del om inte hela planeringen av transporterna från Celsa till slutkunden. Detta har blivit naturligt då MHL lärt känna Celsas kunder och man på MHL kan skryta med att veta mycket om kundernas rutiner, beställningsbeteende och deras infrastruktur.

Det är såklart inget fel på att transportören vill vara involverad eller att all planering som MHL gör för Celsa är jobb som man då själv inte behöver göra. Trots detta finns det ett behov av att veta vad som försiggår. Celsas behov är att veta exakt vad man betalar för och att ha tryggheten av att om något skulle hända, en olycka eller vad som helst, så att inte MHL längre klarar av eller vill sköta planeringen eller över huvud taget kan vara Celsas transportör längre, så finns det någon sort av kunskap om hur detta har sköts eller skall skötas inom Celsa. Använder man sig av något som liknar Clarke & Wrights modell, figur 2, eller finns det något annat som är mest passande för den här typen av transporter?

I dagens läge fungerar det så att transportören berättar hur det skall vara, hur en dags transporter ser ut. Man skickar alltså listan, fig.4, där det framkommer vilka beställningar som transporteras med vilka bilar och vad som kombineras och inte kombineras och ingen ifrågasätter eller funderar på varför man gör på det här viset. Den enda som ställer några frågor eller krav är logistikchefen själv och man kan inte i längden förvänta sig att en person i chefsposition skall ha tid att övervaka en lista på tio till tjugo transporter per dag.

Man kan alltså konstatera att trots att det är positivt att transportören sköter planering och kundkontakten så finns det ett behov av att återföra en del av kunskapen tillbaka till Celsa och att börja samarbeta mera med transportören istället för att bara lyda.

4.2 Samarbete inom distributionskedjan mellan kund och leverantör av transporter (SCC)

För att få ett bättre perspektiv på hur förhållandet mellan Celsa Steel service och MHL trans ser ut kommer empirin att börja med en kartläggning av samarbetet inom distributionskedjan där båda parterna fått svara på frågor gällande teorin om SCC.

Samarbetet mellan MHL och Celsa baseras rätt långt på tillit mellan företagen. Man litar på att den andra parten sköter sig enligt överenskommelser och känner i båda parternas fall att det är mer som att jobba med vänner och bekanta än att jobba med ett utomstående företag. Samarbetet har fortgått så länge som de båda företagen har fungerat som de gör idag, dvs. sedan produkterna och kunderna har varit de samma som nu. Detta betyder att man sedan början på 80-talet samarbetet och delvis jobbat med samma personer då det kommer till det intima samarbetet företagen emellan. Gällande SCC har följande slutsatser dragits.

Samma chefer i båda företagen har sett till att samarbetet fungerar så som det gör idag. Man har klart uppgjorda spelregler som skall följas av båda parterna och det avgörs i varje fall av förseningar och bristfälliga leveranser vem som bär ansvaret för det skedda. Man delar inte på något vis på vinster utan ser det mera så, att ökad försäljning ger mer omsättning åt båda företagen. Riskerna och kostnaderna har klara adresser och man delar inte heller dessa på något sätt mellan företagen.

Information delar man ofta fritt och transportören har fri tillgång till all personal som har någonting med transporter att göra. Man delar information om framtida efterfrågan och om relevant information inom branschen fritt och vill tillsammans klara av att vara punktliga och leverera varorna till kunderna på ett effektivt sätt.

Alla beslut som tas inom logistiken och transporter av varor görs i princip av båda företagen tillsammans. Nya produkter, nya rutter och nya standarder för leveranser tas alltid upp till diskussion med transportören och dennes ord väger tungt i Celsas beslutfattande. Genom deltagande observationer har det framkommit att om man betraktar det ur

den andra synvinkeln gällande beslutsfattandet om transporter, så har MHL mycket fria händer och man styrs endast av tillfälliga påpekanden från logistikchefen på Celsa.

Det finns inte någon fördelning av resurser företagen emellan utan oftast då det gäller nya investeringar sköter Celsa sina egna investeringar och MHL sina egna och så tar man betalt av varandra ifall någon använder eller har nytta av investeringen. En viss tendens att låna personal speciellt från MHL till Celsa finns då det gäller interna frakter eller lastningar som chaufförerna klarar av på egen hand. Dessa fakturerar man dock Celsa för i efterhand och man kan således inte se på det som ett lån utan snarare som en transaktion.

Kunskapen företagen emellan flödar så fritt det är möjligt. MHL sitter på massiv kunskap då det gäller frakter av just Celsas varor som knappast någon inom Celsa vet något om. MHL vet hur kundernas gårdar ser ut, deras rutiner o.s.v. det finns alltså mycket information i MHL som ingen kommer sig för att fråga efter men som ändå är mycket viktig då det gäller kundkontakter och tillfredsställandet av kundernas behov. Det viktiga vid delning av kunskap i det här specifika fallet är dock att ingen av parterna håller inne med någon information från den andra. Om man frågar så får man svar. Poängen är att det finns mycket information och mycket kunskap om Celsa i MHL som kanske småningom borde fås tillbaka in i Celsa med tanke på att samma personer inte för alltid kommer att styra i företagen.

Man delar alltså inte på vinster, risker eller kostnader och heller inte på resurser. Det man dock anser sig dela fritt är information, kunskap och beslutsfattande. Det är kunskapen som är den besvärligaste biten eftersom det finns otroligt mycket tyst kunskap speciellt hos transportören som borde fördelas allt jämnare företagen emellan.

Man kan alltså säga att enligt parternas egna åsikter uppfyller de hälften av kraven för att vara i ett fullt samarbetande relation till varandra. Man samarbetar alltså mycket gärna då det kommer till information, kunskap och man har stor tillit för varandra i båda företagen. Därtill kan slutsatsen dras att då det kommer till resurser, kapital och investeringar samt delandet av ansvar, vinster och förluster så håller man sig till filosofin att den som förorsakar något får betalt eller betalar för det själv.

För att få ett bättre perspektiv på hur bra man passar in i teorin har följande gradering gjorts på de fem punkterna som tagits upp:

områden i samarbetet (SCC)	Stämmer inte	Stämmer delvis	Stämmer helt
A. information delas mellan företagen			x
B. beslutsfattandet är synkroniserat		x	
C. man delar på kostnader, risker och vinster	x		
D. Man delar på resurser	x		
E. Man delar kunskap		x	

Table 3. Gradering av delområden inom SCC

Graderingen av delarna från samarbetet inom distributionskedjan (SCC) är baserade på svaren från intervjuerna och de hjälper till i processen att kartlägga samarbetet kring den utgående logistiken på Celsa steel service genom att visa hur samarbetet fungerar.

Områden utanför samarbetet	låg risk	finns risk	hög risk
F. risk för Sjukdomar som försvagar samarbetet		x	
G. risk för andra transportörer/bättre offerter	x		
H. risk för ny storkund för transportören	x		
I. risk för lågkonjunktur			x
J. risk för högkonjunktur		x	

Table 4. Risker utanför samarbetet (SCC)

En sammanställning av de risker som på något sätt kunde påverka samarbetet finns ovan i tabell 4. Dessa är externa risker som man kanske inte direkt kan vara förberedd på men som det är bra att hålla i tanke.

Det finns alltid risker för att någon säger upp sig eller att någon central person i samarbetet insjuknar (F tabell 4). Därtill kan det förekomma att någon part skaffar sig en ny samarbetspartner som tar upp mer tid eller i värsta fall ersätter den gamla partnern (G och H tabell 4). En tredje risk är vad man gör om efterfrågan ökar eller sjunker kraftigt. Kanske något av företagen inte klarar av en negativ förändring och går i konkurs eller inte klarar av den ökade efterfrågan. (I och J tabell 4)

Om man därtill gör en SWOT analys som identifierar styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities) samt hot (threats) för eller mot samarbetet skulle den se ut som följer:

	Hjälper till att nå målet	Hindrar att nå målet
Internt	Styrkor A, B och E	Svagheter C och D
Externt	Möjligheter J	Hot F, G, H och I

Table 5, SWOT analys av SCC mellan företagen (businessteacher 2011)

Tabell 5 baserar sig på punkterna A – E från tabell 3 och F – J från tabell 4. Det bör påpekas att analysen inte direkt är en analys för Fabriken eller för Transportören utan SWOT analysen har gjorts på basen av samarbetet parterna emellan och målet skall därmed ses som ett lyckat samarbete.

Genom att göra en SWOT analys får man fram styrkor inom samarbetet som här är delandet av information, synkroniserandet av beslutsfattandet och delandet av kunskap. Dessa bör bearbetas ännu mer och göras starkare för att samarbetet skall må bättre. Därtill får vi fram svagheter inom samarbetet som enligt teorin och graderingen är att man inte delar på resurser och inte delar på någon vinst, förlust eller risker. Man bör ta vara på det samarbetet man har företagen emellan. Båda företagen växer genom samarbetet och man bör stärka förhållandet och använda styrkor och möjligheter till sin fördel och försöka vända svagheter så att de också kunde bli styrkor för samarbetet i framtiden. Kanske det finns något sätt att göra gemensamma investeringar och dela på vinster, förluster och risker i framtiden för att förstärka samarbetet mellan transportör och kund i distributionskedjan.

Då samarbetet enligt båda parterna idag mår bra, kan vi dra slutsatsen att vi just nu befinner oss i ett noll-läge. Allt som förbättras från och med nu är plus och om något försämras sjunker samarbetets värde. Målet med den här delen blir alltså att långsiktigt höja på värdet av de interna delarna och bli medveten om de externa hoten och möjligheterna. Då blir båda parterna starkare individuellt genom att ha ett starkt samarbete.

4.3 Problem i den utgående logistiken

Det finns flera utmaningar och problem hos båda parterna då det kommer till den utgående logistiken. En utmaning som tagits upp från transportörens sida är svårigheten att planera transportererna av de förädlade varorna eftersom det är svårt att veta hur varorna ser ut. De kan vara raka, långa, böjda, ha hög densitet eller vara mestadels luft. Kan man lägga varor på varandra eller skadas de? Kan man köra den mjölkrutt (se figur 2 Clarke & Wrights modell ams 2002) som man från början tänkte sig, med beaktande av vad som måste lastas på bilen och i vilken ordning samt var man måste göra sitt första lossningsstopp? Det här är frågor som uppkommer och som skulle vara enklare att hitta lösningen på, om man fick se de färdiga beställningarna på förhand. Fysiskt sett är Transportören och Fabriken så pass långt ifrån varandra att det inte kommer i fråga att köra fram och tillbaka för att få se en beställning i sin fysiska färdiga form. (Lindgren 2012)

Ett annat problem som även det behandlar de förädlade varorna är förfarandet före varorna skall lastas på bilen. Oftast har produktionen av varorna färdigställts före lastningen skall påbörjas och ofta är varorna i sin helhet på plats i lagret och färdig för lastning vid överenskommen tidpunkt. Men det finns undantag, och det förekommer slarv på den här punkten. Det finns flera exempel då allt tyder på att produktionen av en beställning är färdig, men lastningen har inte kunnat slutföras då produkterna fortfarande har funnits vid de maskiner i fabriken som tillverkat dem då lastningen borde påbörjas. Skall man då vänta på att ihopsamlingen av varorna blir färdig eller skall man leverera den delen av beställningen som är färdig? Det verkar alltså som om produktionen i fabriken har gjort sitt enligt planerna när varorna är färdiga vid tidpunkten för att lastningen skall påbörjas. Men i själva verket kan det ta upp till ett skift att samla ihop produkterna som hör till en beställning eftersom produkterna alltså i själva verket finns utspridda i fabriken då lastningen skall påbörjas. Är det så att leddiderna är för korta, är man bara tidsoptimist då produktionen planeras eller vet man inte om att detta är ett problem? (Lindgren 2012)

Ibland måste man, som tidigare nämnts, i samarbetets anda, göra små uppoffringar för att hela kedjan skall må bättre. Ett problem som uppkommer då man inte har så väldigt många kunder i varje del av Finland är att det ibland måste transporteras en mindre last

någonstans och då kan det hända att det inte finns någon beställning som kan kombineras och som skall till samma trakter samma dag. Som transportör vill man inte köra med en transport, lagervaror, där man får betalt för hur många ton man transporterar, om man i så fall kanske bara utnyttjar hälften av bilens kapacitet. Att då vänta med att transportera varorna tills en bra kombination dyker upp på bekostnad av att varorna blir försenade är något som strider mot både Celsas och MHL:s principer och är något som inte borde få ske. Problemet är alltså här att om nio av tio körningar är mycket lönsamma och den där ena kanske precis betalar tillbaka sig själv blir ofta bara nio körningar gjorda. (Skogberg 2012 A)

Då man, som redan nämnts ovan, har problem med att få beställningar producerade i tid och/eller inte vet hur beställningen fysiskt kommer att se ut, uppkommer även nästa problem som berör försäljarna. En försäljare som kanske inte är så bekant med arbetet i fabriken vet inte att det kan hända att transporten av en beställning kan delas upp i tre transporter, antingen beroende på att beställningen helt enkelt inte ryms i bilen eller för att man inte hunnit producera varorna. Det här innebär att om man inte klarar av att effektivt kombinera beställningar eller om det inte finns andra beställningar som skall åt samma håll som dessa så har ingen kund betalat för en del av transporten. Det blir bara en extra tjänst riktad till kunden, att man köra varorna i flera omgångar trots att kunden endast betalat för en transport utöver priset på själva varorna. Det här betyder alltså mindre lönsamhet och lägre vinst för beställningen i fråga. (Skogberg 2012 A)

Eftersom MHL sköter en stor del av kontakten med kunderna och organiserandet av mottagningen av varor hos kunderna, kan det också hända att MHL flyttar en transport framåt på kundens begäran. Vissa transporter förutsätter att också att det finns kranar och personal på plats, som beställs specifikt för att ta emot Celsas varor och som kostar mycket att ha på platsen. Problemet som uppkommer är, att om en transport flyttas framåt så blir den inte, enligt Celsas uppföljning körd inom utsatt tid där vinsten har beräknats på basen av detta. Det här gör i sin tur det att då ledningsgruppen går igenom försenade transporter kommer procenten att vara mycket högre än vad den skulle behöva vara. Kommunikationen brister alltså här och som resultat får man en bristfällig uppföljning som väcker oro hos ledningen. (Skogberg 2012 A)

Om man sammanfattar problemen och utmaningarna som uppkommit från intervjuerna får vi en lista på utmaningar som ser ut som följer:

- A. **Volym**, hur många ton ryms på en bil/last
- B. **Schema**, kan leveransen påbörjas på utsatt tid
- C. **Pålitlighet**, Även ”lite sämre” körningar måste skötas i tid
- D. **Optimering**, Fler transporter då kunden endast betalat för en
- E. **Kvalitetsuppföljning**, omedelbar uppföljning vid förändringar

Ovan visas alltså en sammanfattning av utmaningar och problem i den utgående logistiken vilka framkommit under intervjuerna med de båda företagen.

Från den deltagande observationen har en del andra iakttaganden gjorts angående problemen i samarbetet och i den utgående logistiken. Från början var idén till det här arbetet att hitta ett alternativt prissättningssystem företagen emellan då man genom detta kunde få transportören att kombinera och optimera körningarna med hjälp av en morot i rena pengar. Ett system som skulle ge mer pengar åt transportören om denne blandar, optimerar och transporterar varorna på det mest sparsamma sättet för fabriken. Det här är fortfarande en bra tanke men det kan hända sig att man måste hitta en annan sort av morot i pengaform då det 1) behövs en fast taxa på förädlade varor då det lika bra kan ligga i Celsas intresse att leverera en liten beställning till en viktig kund (Transportören skulle inte ha något intresse av att transportera bara 1 ton en lång väg om man fick mycket mindre betalt för detta än för 30 ton); 2) skulle ta mer tid och resurser än ett kandidatarbete att utforma ett nytt system; 3) var en av milstolparna och styrkorna i samarbetet att ha utformat det system som man använder idag och som båda parterna är nöjda med.

Därtill har en observation angående de anställdas inställning till nya rutiner, lastningar som tar längre tid att göra och kanske är jobbigare än andra o.s.v. även gjorts och det har väckt frågan varför man är så negativt inställd till detta. Kan det hända att man inte förstår varför man skall lasta på ett visst sätt, varför man borde anstränga sig lite extra för att så mycket som möjligt av de förädlade varorna skall rymmas på en transport, varför man skall kombinera två varor som kanske är lite krångliga att lasta på varandra?

En viktig del i frågeställningen är också hur lätt det är att övertala transportören att kombinera laster och göra saker på det viset som Celsas ledning vill. Man måste få hela sin personal att dra åt samma håll. Diskussioner och det att man förklarar och ser till att personalen vet varför man gör något är här mycket viktigt. En negativ attityd smittar annars av sig på transportörens personal och därifrån går ryktet snabbt vidare till cheferna om att personalen tycker det är jobbigt att lasta på ett visst sätt när man alltid gjort på ett annat sätt. Det vore därför viktigt att omsorgsfullt och på ett vänligt sätt diskutera mer personalen för att få veta vad de tycker att är bra, dåligt, jobbigt eller enkelt. Om man sedan kan kombinera detta med att förklara hur mycket man sparar på det, eller varför det nya sättet gynnar firman, så kan en helt annan miljö uppstå på arbetsplatsen där man vill hjälpa Celsa att sänka kostnader och bli så effektiva som möjligt.

Ett annat problem som framkommit av intervjuerna är att det kan finnas skäl till att se över ledtiderna. Den utgående logistiken och där lastningen sker är platsen där allt skall vara färdigt och samlat, så att transporten kan påbörjas utan fördröjningar och utan brister. Kör transportören iväg med en halvfärdig beställning betyder det genast extra kostnader för Celsa, eftersom försäljarna säljer transporten som om den skulle levereras i en enda bil. Detta betyder att, om vi bortser från möjligheten att transportera andra varor i samma bil, so kommer transportkostnaderna att fördubblas om beställningen körs på två bilar. På samma sätt blir den tre gånger större om beställningen åker iväg med tre bilar o.s.v. (Skogberg 2010, Lindgren 2012)

Enligt Celsas hemsidor är ledtiden alltid 10 dagar fr.o.m. att planeringen är färdig, om inte annat nämns i kontraktet. Inom den tiden skall alltså produkterna ha satts i produktion och man skall hinna producera varorna, samla ihop dem, lasta dem och transportera dem. Det händer sig ganska ofta att inte alla varorna har hunnit bli samlade från de 1-5 maskiner som producerar dem förrän lastningen borde ha påbörjats och alltså blir varor i värsta fall kvar i fabriken eller också blir lastningstiden på tok för utdragen. Båda alternativen resulterar i kostnader och onödigt användande av resurser från både transportörens och Celsas sida. I det här fallet ligger här i orsaken till att varorna inte är på plats i tid. Är det i själva verket så, att ledtiderna är för korta som regel, eller är det så att försäljarna fuskar och lovar för tidiga leveranser åt sina kunder eller beror det på att pro-

duktionen har för mycket jobb och/eller alltid lämnar beställningarna till sista minuten? (Yleiset myynti- ja toimitusehdot, 2012)

Om de utmaningar som framkommit genom observationer läggs till i listan får vi ett tillägg till sammanfattningen från intervjuerna som ser ut som följer:

F. Prissättningen

G. Kommunikation med personalen

H. Ledtiderna

Det finns därmed åtta punkter som har tagits fram i den här studien och som har kartlagts som problem eller utmaningar och som därmed skall behandlas på något sätt.

4.4 Förslag på lösningar till utmaningarna i den utgående logistiken

Från Celsas sida vill man alltså på kort sikt att planeringen av transporter och rutiner för listan, fig 6, skall följas. För att formulera ett lösningsförslag till några av punkterna i listan på utmaningar/problem har även andra aspekter tagits i beaktande här. Förslaget är alltså att man tillför mer resurser för samarbete med transportören och arbetet inom distributionskedjan och på det här viset tar tillbaka mer kunskap om planeringen till Celsa. Det är dock mycket viktigt att understryka att man inte skall ta något ifrån transportören utan samarbetet skall förbättras och föras till en sådan nivå att styrkorna och det som nu delvis stämmer, gällande samarbetet inom distributionskedjan (SCC) mellan företagen d.v.s. delandet av information, synkroniserandet av beslutsfattandet och delandet av kunskap, skulle komma till den nivå där det alltid stämmer. Detta skulle då förverkliga det som enligt tabell 3 bör uppfyllas och som framgår som styrkor i enlighet med SWOT analysen över samarbetet mellan företagen. På det här sättet kan man övervaka att listans rutiner håller så långt det är möjligt och att planeringen blir mera långsiktig. Listan skall verkligen skickas kl.12 och då skall transportören ha fått all hjälp som behövs för att kunna planera följande dags körningar på ett effektivt sätt. Man behöver hjälpa transportören i dennas uppdrag att stöda Celsa och genom samarbete växer man som enskilda aktörer. Det bör alltså med andra ord finnas en person fysiskt i närheten av Celsas färdigvarulager som kan hjälpa till och lägga tid på att hjälpa

transportören att optimera transportererna så att båda företagen har nytta av lösningarna. Någon som ser till att beställningar är färdiga att bli transporterade och som informerar om detta, och som ger förslag på kombinationer av lastningar då det finns möjlighet till detta o.s.v. Den här personen skulle också se till att det finns förklaringar till försenade transporter, t.ex. om de är olönsamma för transportören, om de har förskjutits på kundens begäran? eller av en annan orsak? Eftersom man inte i Celsa har tillgång till information om returtransporter och inte skulle ha tid att behandla sådan information skall man inte lägga sig i ruttplanering och dylikt i detta skede då samarbetet fungerar så bra och mår så bra som det gör. Däremot kunde man sköta en del av kontakten med kunderna, framförallt eftersom det i vissa fall är mer lämpligt att producenten gör det än att transportören sköter kontakten.

Som redan konstaterats fanns det från början en idé om att ändra på prissättningen mellan företagen. Men om man uppfyller alla förslagen och idéerna ovan kommer troligen prissättningen man för närvarande följer, att komma till sin rätta ännu mer än den gör idag. Därför slopas allt fortsatt funderande och forskning kring en ny modell för prissättningen och man bör istället koncentrera sig på samarbetet och förberedandet av transporter. På det viset ger man inte transportören någon orsak att avstå från att fungera som man på Celsa förväntar sig. Med ett nytt prissättningssystem skulle nya oförutsägbara problem kunna uppstå och eftersom inga katastrofer inträffar kontinuerligt med det nuvarande systemet är det bäst att låta en förändring av prissättningssystemet vara en sista utväg.

För att få personalen mer motiverad både på Celsa och MHL skulle man kunna införa en tradition där olika personer från personalen på båda företagen samlas några gånger i året för att diskutera, ställa frågor till ledningen, komma med nya idéer som tas i beaktande av ledningen o.s.v. Detta kunde ske som ett gemensamt möte med bastukväll efteråt eller som något annat evenemang. Ett allt för formellt intryck skulle troligen uppfattas som obekvämt för deltagarna och därför kunde mötet äga rum utanför arbetsplatsen och kanske utanför arbetstid också. Huvudsaken är alltså att personalen vet t.ex. varför man behöver kombinera laster eller överlag varför ledningen vill att man gör saker på ett visst sätt. Därtill är de som jobbar med lastning dagligen säkerligen glada om deras idéer blir hörda och kanske till och med ibruktagna. Man borde även, då man in-

för nya rutiner, t.ex. om man vill att någon skall göra på ett nytt sätt vid en lastning o.s.v., berätta exakt varför eller till och med exakt hur stor nytta det har för företaget om man använder sig av det nya sättet istället för det gamla. Detta kunde eliminera ifrågasättandet och en dålig attityd då det handlar om att införa nya rutiner.

Ifall det någon gång i framtiden förefaller relevant att ta i bruk en egen transport- och ruttplanering kunde man tänka sig att fortsatt forskning skall göras inom området, på basen av det som framkommit i denna studie. Frågor som då kan bearbetas är Hurdan mjukvara som kunde införas, vad som bör tas i beaktande och hur planeringen skall optimeras m.m. Det samma gäller för ledtiderna. En kartläggning över vad som egentligen händer från det att försäljaren tar emot en order till det att kunden får sin produkt och vad kostnaderna för en beställning egentligen blir i jämförelse med vad man fakturerar kunden för skulle här vara på sin plats.

Ovan har nu framlagts förslag på lösningar som skulle förbättra samtliga aspekter, med undantag för prissättningen, som kartlagts i tidigare kapitel. Dessa förslag siktar också samtliga till att utveckla samarbetet inom distributionskedjan (SCC).

Sammanfattningsvis kan det alltså sägas att man på Celsa bör satsa på att utvecklas då det kommer till samarbetet inom distributionskedjan (SCC). Samarbetet är som det ser ut idag den absolut viktigaste delen i den utgående logistiken och man skall se till att på alla plan ha ett bra samarbete med transportören och få allt ut av samarbetet så länge man kan. Som en följd av detta borde man koncentrera mer resurser till arbetet med transportören när det gäller de dagliga rutinerna, och därvid förbättras den utgående logistiken, eftersom man då:

1. Klarar av att planera transportererna i god tid
2. Hjälper till och är transportörens informatör i lagret
3. Ser till att kommunikationen förbättras tack vare bättre och mer koncentrerad kontakt med transportören
4. Ser till att beställningar är färdiga före lastningen får påbörjas

Därtill skulle personalen få en större betydelse och känna sig mer delaktiga i det administrativa arbetet genom att man aktivt skulle förklara, ställa frågor till och uppmuntra personalen att göra jobbet så som man vill från Celsas sida. Detta skall ske genom möten och inofficiella träffar där personalen känner sig bekväm och kan tala fritt.

Man kan i framtiden forska i frågor som gäller en förlängning av den här studien som t.ex. gäller ledtider och transport- och ruttplanering.

5 SLUTSATSER

Eftersom man på Celsa har valt att arbeta med endast en leverantör av transporter och MHL uppfyller alla önskningsar som man på Celsa har på en transportör ser jag inte någon anledning till att spekulera i ett utbyte av transportör och därför har jag istället valt att forska i utvecklingen av samarbetet mellan företagen och i hur man tillsammans kan utveckla samarbetet och på det här viset bli mer punktliga och ha nöjdare kunder. Det förefaller utgående från forskningen klart att man är bra på att dela kunskap, information och gärna synkroniserar beslutsfattandet. Man menar alltså väl. Om man däremot gräver lite djupare med hjälp av forskningsresultaten, så framkommer det att det finns saker man kan förbättra. Detta borde inte vara något problem då man på båda företagen vill vara bra på, och är, öppna för att dela med sig inom dessa områden. Det är alltså den tysta kunskapen företagen emellan som borde medvetandegöras och delas på ett bättre sätt, och detta sker endast genom att någon verkligen anstränger sig och tar den tysta kunskapen till sig. Som jag redan nämnde borde man alltså lägga mer resurser på kommunikationen och samarbetet företagen emellan och på det viset se till att informationen flödar åt båda hållen fortsättningsvis samt att man på Celsa blir mer involverad i beslutsfattandet kring de enskilda transporterna och hur kombinationen av varor och beställningar sker. Man skall alltså kortsiktigt satsa mer på att förstärka styrkorna från den SWOT analys som har presenterats i detta arbete, och mer långsiktigt satsa på de materiella delarna som är svagheter för samarbetet. På det här sättet stärker man båda företagens ställning individuellt, genom att stärka samarbetet inom distributionskedjan. Kartläggningen gällande delar i den utgående logistiken som kan förbättras framgår i den presenterade listan (A till H i empirin), som inkluderar Volym, Schema, Pålitlighet, Optimering, Kvalitetsuppföljning, Prissättning, Kommunikation med personalen samt

ledtiderna. Här måste man komma ihåg att utan ett starkt samarbete där man delar information o.s.v. är det onödigt att försöka förbättra något inom punkter A till H.

Eftersom man redan har ett fungerande samarbete och har visat tecken på att man ytterligare vill förstärka samarbetet skall alltså listan som gjorts baserat på kartläggningen ständigt aktualiseras.

Allting handlar sist och slutligen om att ge och ta. Om man informerar transportören om en beställningsvolym och håller sig till schemat så att produkterna är färdiga för lastning då det är planerat att lastningen skall påbörjas, så kan man även lita på att transportören effektivt kan kombinera lastningar och således optimeras transportererna och den utgående logistiken. Om man på Celsa satsar mer resurser på samarbetet och kommunikationen med transportören, så kommer kvalitetsuppföljningen att förbättras och pålitligheten kommer att öka, då man genom planering och gemensamma beslut kan se till att det inte finns någon orsak att inte köra de ”lite sämre körningarna”. Om man satsar på de här förbättringarna för att stärka samarbetet från Celsas sida borde man även kunna vänta sig att rutinerna från listan med beställningarna även följs så att det blir lättare att tillsammans planera. Här är alltså några exempel som kunde förbättra samarbetet och därmed även den totala nyttan och effektiviteten inom den utgående logistiken.

För att ännu underlätta kvalitetsuppföljningen och kunna evaluera bristfälliga transporter, alltså då någon beställning inte kommit fram i tid eller inte levererats i sin helhet, har jag utformat en blankett, bilaga 1, som är enkel att fylla i och som gör klart för var problemet uppstått och varför leveransen var bristfällig. Denna går så långt bak som till då beställningen lagts in i Celsas affärssystem och slutar då kunden borde ha fått beställningen. Man kartlägger med hjälp av blanketten, i efterhand, hur lång ledtiden varit, hur länge beställningen varit färdig före lastningen påbörjats, om lastningen påbörjats onödigt tidigt eller så sent att transporten inte på något sätt kan hinna fram till kunden inom utsatt tid. I kronologisk ordning går man bakåt och kollar när beställningen har befunnit sig i vilka skeden i fabriken. Genom att ta i bruk den här typen av blankett kommer man snart att kunna kartlägga var man har de största problemen och vidta åtgärder på dessa områden för att nå en så hög kundtillfredsställelse som möjligt.

En nödvändig förutsättning för att den utgående logistikens utveckling överhuvudtaget skall vara meningsfull är att en kartläggning av samarbetet, samt en kontinuerlig utveckling av detta, äger rum och ständigt förbättras. Vi kan alltså konstatera att utveckling följer två linjer: den överordnade utveckling av samarbetet inom distributionskedjan (SCC), samt först därefter den underordnade utvecklingen av den utgående logistikens mera tekniska förverkligande.

Man kan alltså förbättra den utgående logistiken genom att satsa mer på samarbetet och koncentrera mer resurser på kommunikation och samarbete med transportören och den egna personalen och genom att börja mäta i vilket skede fel uppstår i beställningarnas väg till slutkunden, samt komma ihåg den kartläggningen på utmaningar och problem som gjorts i denna forskning i det dagliga arbetet.

De åtgärder som kommer att utveckla den utgående logistiken vid Celsa Steel Services kan alltså sammanfattas i följande punkter:

Vid utvecklingsarbetet bör **Volymen** beaktas så att man alltid strävar till att utnyttja hela lastningskapaciteten på lastbilen så ofta som möjligt och så att man kombinerar de olika produktgrupperna då det passar. Det är skäl att ta i bruk ett klassificeringssystem där man kartlägger alla transporter enligt hur väl de blivit fyllda med avseende på transportvolymen.

Med tanke på **Schemat** inför en lastning måste rutinerna inom företaget granskas så, att en beställning säkert är färdigställd då lastningen skall påbörjas. Dessutom bör transportören följa det på förhand överenskomna schemat som framgår av listan, figur 6, på transporterna, så att det finns tid att färdigställa beställningarna i Celsa.

Då det kommer till **Pålitlighet** skall man, trots att volymen inte är optimal, övervaka att transporterna når kunden inom utsatt tid eftersom båda företagen strävar efter en hög kundservice och punktlighet. Detta speciellt då det gäller transporter av lagervaror som inte når 30 ton eller mera.

Eftersom det finns en tendens hos försäljare att sälja 30 tons (full last) beställningar av förädlade varor, där kunden endast betalar för en leverans, som ofta är omöjliga att leverera med bara en transport, krävs det att man **Optimerar** planeringen av transporterna på ett effektivt sätt genom att man kombinerar produktgrupperna. Detta resulterar i en

balansgång mellan volym och pålitlighet samt att schemat fungerar från båda företagens sida.

Kvalitetsuppföljning, som innebär att transportören, som ofta är den primära kontakten till kunden då det gäller transporter, rapporterar direkt om det på transportörens eller kundens begäran sker ändringar i leveransplanen, eftersom uppföljningen av leveranssäkerhet inte längre stämmer om inte rapporteringen sköts. Därtill bör man ta i bruk blanketten, Bilaga 3, för att ytterligare följa upp och kartlägga i vilket skede problem uppstår om inte leveranserna är hos kunden i tid.

Däremot är **prissättningen** inte en fråga som skall förändras som ett resultat av denna forskning då förändringar i denna kan resultera i oförutsägbara konsekvenser. En stor del av den här forskningen bygger på att man bibehåller den nuvarande prissättningen och det kan vara skäl att konstatera att prissättning alltid bör bygga på lönsamhetskalkyler som följer sina egna normer och inte baseras på organisationsstrukturer.

Trots att det kan låta som upprepande av gamla sanningar är **kommunikation med personalen** av avgörande betydelse för att uppnå resultat. Detta bör förverkligas även i den dagliga operativa verksamheten eftersom det är så att då alla som är involverade i de olika processerna av den utgående logistiken förstår helheten och vet vilka effekter deras egna insatser och andras insatser har så kommer effektiviteten att tillta.

Då det kommer till **ledtiderna** sammanfattar schemat, optimering samt volymen ovan denna i den utsträckningen som inte avgränsats för detta arbete. Inom ramen för fortsatt forskning kunde försäljarnas samt produktionens rutiner utsättas för djupare granskning.

5.1 Evaluering av lösningarna

Celsa Steel Service har tagit emot arbetet med öppna händer och man ser kartläggningen av samarbetet inom distributionskedjan (SCC) och kartläggningen av utmaningarna i den utgående logistiken som en ögonöppnare. Man har redan anställt en ny medarbetare till logistiksidan som skall sköta kontakten med transportören. Problemen som kartlagts i arbetet kommer i stor utsträckning att höra till den nyanställdas jobb. Därtill skall man testa på att ta i bruk blanketten, bilaga 3, för kvalitetsuppföljning. (Skogberg 2012 B)

6 DISKUSSION

Grundstenen för arbetet är teorin om distributionskedjan och speciellt den utgående delen av denna som involverar den utgående logistiken, distributionen, prissättningen samt transport och ruttplaneringen. MHL som en hybrid mellan ett 3PL företag och en vanlig transportör sköter en stor del av planeringen av transporter och kontakten med kunderna. I empirin har jag lyft fram och forskat i sätt att göra samarbetet smidigt och ta tillbaka information och kunskap till Celsa. Detta har dels skett genom en teori om samarbete inom distributionskedjan (SCC) och dels genom en kartläggning av det operativa arbetet och den utgående logistiken som helhet. Som slutsatser har jag dragit att man skall fortsätta utvecklas i samarbetet på den strategiska nivån (SCC), då detta är en förutsättning för att samarbetet skall vara lönsamt, samt att man skall tänka på de delarna som kartlagts, listan från A-H. Konkreta förslag på förbättringar är att satsa mer resurser på samarbetet på den operativa nivån samt att ta i bruk ett kvalitetsuppföljningssystem i form av blanketten, bilaga 3. Viktigt är också att man börjar kommunicera mera aktivt med personalen som arbetar inom den utgående logistiken då detta är centralt för att verksamheten skall vara så effektiv som möjligt.

I början av det här examensarbets-projektet hade jag trott att alla problem kring den utgående logistiken kunde lösas genom att forma en ny prissättningsmodell företagen emellan. Det blev dock allt tydligare ju mer forskning jag gjorde att detta inte var fallet. Följande tanke var att ta all planering av transporter från MHL och börja sköta dessa internt i Celsa. Det här föll dock på att man inte har kunskapen och erfarenheten som behövs inom Celsa.

I själva verket handlar det så gott som genomgående om kommunikation och att komma överens. De här delarna är centrala och uppkommer genomgående i hela arbetet. Vare sig det handlar om SCC, den utgående logistiken hos Celsa eller den dagliga verksamheten så handlar allt om kommunikation och hur väl man kan komma överens parterna emellan, medarbetare emellan eller ledningen och personalen emellan. Prissättningen och att ta planeringen från MHL blir alltså här mer av en nödlösning som inte skall ändras på förrän allt annat har testats.

Således kommer jag även in på prisoners dilemma, som behandlades i teorin, och vikten av att ha en gemensam röst till kunden. Alla från Celsa som kan tänkas ha kontakt med kunder samt transportföretagets representant som är i kontakt med i princip alla kunder man transporterar varor till måste vara på samma sida. Om något går fel skall alla erkänna o.s.v. Alla gynnas av att ha samma ståndpunkt oberoende vad det handlar om. För kunden är Celsa samma sak som MHL och MHL samma sak som Celsa i många fall. Det här är något man måste tänka på i det dagliga arbetet..

Vad gäller framtiden för samarbetet och för Celsas utgående logistik vill jag påminna om att det som man mäter kan man också åtgärda. Därför är det mycket viktigt att ta i bruk liknande blanketter som i bilaga 3. Man kan även i fortsättningen se var man passar in i matrisen för samarbetet inom distributionskedjan (SCC) och sträva till att hela tiden utveckla samarbetet. Man bör också vara medveten om de riskerna som finns för samarbetet. Eftersom man redan anställt en ny medarbetare till logistiksidan är man på god väg i att utveckla både den utgående logistiken och samarbetet inom distributionskedjan (SCC). Vikten av att redan på en strategisk nivå sträva till gott samarbete får inte underskattas. Det är härifrån idéerna kommer och här man väljer hur förhållandet skall se ut. Ju bättre man kan samarbeta på en strategisk och lednings nivå desto mer ökar samarbetets nytta på den operativa nivån.

KÄLLOR

12Manage 2012, 1, tillgänglig:

http://www.12manage.com/methods_3rd_party_logistics.html hämtad 29.2.2012

ams 2002, tillgänglig:

<http://www.ams.org/samplings/feature-column/fcarc-trucking>, hämtad 19.3.2012

Aspholmer Lars, 2003, *ett utbildningshäfte från Sveriges Åkeriföretag*. tillgänglig:

<http://www.akeriekonomi.se/SA/Fakta/bas/kostnadsberakning/Grundkalkylering.pdf>
hämtad 19.3.2012

Aspholmer Lars, 2004, *Prissättning vid lastbilstransporter en översikt*. Tillgänglig:

<http://www.akeriekonomi.se/SA/Fakta/bas/framefakta.htm> hämtad 19.3.2012

businessdictionary 2012, 1, tillgänglig:

<http://www.businessdictionary.com/definition/distribution.html>, hämtad 19.3.2012

businessdictionary 2012, 2, tillgänglig:

<http://www.businessdictionary.com/definition/distribution-channel.html>, hämtad
19.3.2012

Businessteacher 2011, tillgänglig:

<http://www.businessteacher.org.uk/business-operations/swot-analysis/> hämtad
9.11.2012

Cao Mei, Zhang Qingyu 2010, *Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance*, Department of Business and Economics, University of Wisconsin-Superior, Superior, WI 54880, United States

Celsa Finland 2012, tillgänglig:

<http://finland.celsa-steelservice.com/> hämtad 6.11.2012

Christopher Martin 2011, *Logistics & Supply chain management*, 288 s, Prentice hall, Great Britain

Jonsson Patrik, Mattsson Stig-Arne, 2005, *Logistik : läran om effektiva materialflöden*, 548 s, Studentlitteratur AB, Sverige

Kellokumpu Risto, 2002, *Åkeriarbetare, åkare och facklig verksamhet i Skåne*, 60 s. Svenska transportarbetareförbundet. Avdelning 12, Malmö

MHL-trans historia 2011, tillgänglig: <http://www.mhl-trans.fi/historia.html>, hämtad 30.10.2012

Quinn James Brian, Hilmer Frederick G. 1994, *Strategic outsourcing*, Sloan management Review, tillgänglig: http://sid.decon.unipd.it/materiale9/bel_eat_lecture_ottava_settimana/quinn1.pdf hämtad 24.2.2012

Ritvanen Virpi, Inkiläinen Aimo, Von Bell Anders, Santala Jouko. 2011, *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*, 252 s, Suomen huolintaliikkeiden Liitto ry

Statistikcentralen 2011, *Kuorma-autoliikententeen kustannusindeksi*, 17.10.2011 Helsingfors

Tezuka Koichiro 2011, *Rationale for utilizing 3PL in supply chain management: A shippers' economic perspective*, Faculty of Education and Regional Studies, University of Fukui, Japan

Uppslagsverket Åminnefors 2012, tillgänglig: <http://www.uppslagsverket.fi/bin/view/Uppslagsverket/Aaminnefors>, hämtad 30.10.2012

Yleiset myynti- ja toimitusehdot, 2012, tillgänglig:

http://finland.celsa-steelservice.com/Products.mvc/Quality?=Yleiset_sopimusehdot

hämtad 6.11.2012

BILAGOR

Bilaga 1

Celsa Steel Service

26.10.2012

Intervju A, Dick Skogberg, Logistikchef, Celsa steel service

målet med intervjun är att få veta mer om samarbetet samt om dina synpunkter på samarbetet med MHL genom tiderna. Ämnen som jag gärna tar upp är:

Fråga: historia om samarbetet

Svar: År 1985 började samarbetet likna vad det är idag. Stora skillnader ännu då var att 70% av varorna transporterades på järnväg och kunder köpte ofta varor kvartalsvis.

Man tog slutet på 1980 talet beslutet att ta lagren ifrån kunderna och övertala kunderna att de sparar pengar i bundet kapital om de låter Celsa ha hela deras lager. Då man tidigare sålde ett kvartalslager till en kund som följande kvartal kanske köpte från någon annan gick man istället över till att binda kunderna med korta leveranstider på färdigvaror då det inte skulle löna sig för dem att köpa endast 30 ton från någon annan leverantör.

Detta har i sin tur lett till att man fått en större efterfrågan på lastbilstransporter som är mer flexibla då kunderna beställer mindre mängder men oftare.

Nu är det endast större aktörer och större byggen som kan importera armeringsjärn från utlandet till ett billigare pris.

Man hade tidigare två transportörer (Wendelin och MHL trans) Wendelin avslutade sin verksamhet och endast MHL fortsatte.

Före 1996 körde man med en lista i veckan. Transportörerna fick en lista där hela veckans transporter fanns och allts skulle fraktas före nästa lista kom. Nu kör man med en lista om dagen där det är meningen att transportören får listan två dagar före transporterna skall ske och Celsa får sedan en lista med de färdigt planerade transporterna kl.12 dagen innan transporterna skall ske. **Detta fungerar inte helt enligt planerna.**

Fråga: varför blev det just MHL?

Svar: Då Wendelin inte längre var med i spelet blev det naturligt att MHL fortsatte med transporterandet av armeringsjärn. MHL hade rätt utrustning och kunskap för att fort-

sätta transporter Celsas varor. MHL har dessutom fortsättningsvis en konkurrenskraftig offert och då samarbetet är flera tiotals år gammalt kan alla sin sak, vilket gör att lastningar går smidigt.

Fråga: Fördelar och nackdelar med samarbetet

Svar: En stor fördel för Celsa är att MHL gör mycket ”gratis” jobb så som; kontakt med kunder, planering och MHL håller sig även uppdaterat om produkter, produktionens färdighet i samband med transporter och kontakt med försäljare i Celsa angående tider o.s.v.

En nackdel som hänger samman med detta är såklart att då MHL sköter så mycket planering kan man även fritt ”låta bli att” transportera något en dag om det passar bättre att transportera en annan dag. Man gör alltså allt för att den egna firman skall må bra trots att man har deadlines som skall följas.

Fråga: Vilka är de största utmaningarna i samarbetet i dagens läge

Svar: De största utmaningarna i dagens läge är att få MHL mer samarbetsvilliga då det gäller transporter som inte gynnar dem massor. Ibland skulle det vara på sin plats att de bara gör som de blir sagda att göra och inte tänka på att varje transport måste dra hem så mycket vinst som möjligt.

En annan utmaning är mellan försäljningen och MHL. Här gäller det ledtiderna och försäljningen av transporterna som en del av hela produkten. ofta säljer en försäljare nu en produkt 30ton som skulle gå på en bil och säger åt kunden att transporten blir ca. 200€. Det här betyder att om allt 30 ton skulle åka på samma gång till kunden så skulle kunden betala för frakten i sin räkning. I själva verket kan det hända att ledtiden varit så kort att produktionen haft endast 2-3 dagar på sig att göra färdigt allt (30ton) och då kunden behöver sina varor eller åtminstone de första varorna är ca. 6-7 ton färdigt. Eftersom MHL inte har någon skillnad då det gäller dessa varorna, man får alltid en fast kilometer ersättning för förädlade varor, så levereras vad som är färdigt till kunden. Detta betyder att 3-4 bilar kommer att köra till kunden istället för en. Och detta kommer i sin tur att betyda att transporten egentligen blev 600-800€ till denna kund om det inte råkar sig att man kombinerat varje transport på ett mycket effektivt sätt.

Fråga: vad ser du som den största nyttan med samarbetet

Svar: Gratis planering, know how och chaufförernas attityd och kunnighet gällande varorna och kunderna. Ofta samma kuskar till samma kunder. O.s.v..

Fråga: sköter MHL en för stor del av kontakterna med kunderna i samband med transporterna ?

Svar: Nej. Snarare kommunicerar MHL med för många inom Celsa. Ibland borde de tala mer och berätta mer om förändringar o.s.v.

Fråga: i så fall, hur vill du att det skall vara?

Svar: Då MHL talar med kunder och ordnar med (på kundens begäran eller på MHL:s/Celsas begäran) nya leveranstider, måste de meddela försäljarna om ändringen så att inte uppföljningen om förseningar o.s.v. skiter sig. Detta skulle göra att förseningar skulle vara mer sällsynta än de är och att en del av oron för förseningar skulle elimineras.

Fråga: hur har samarbetet utvecklats sedan början? största förändringar, milstolpar..

Svar: Samarbetet utvecklas hela tiden och milstolpar i utvecklingen kunde vara:

Då man gick bort från en lista i veckan och blev mer flexibla.

Då man fick klarhet i prissättningen och skapade en områdeskarta över Finland.

Fråga: hur vill du att samarbetet skall utvecklas i framtiden?

Svar: Kortsiktigt skulle det vara att få planeringen i skick enda från försäljarna till MHL:s planering

Svar: Långsiktigt att internt sköta mer av det jobbet som MHL sköter idag. Dels för att MHL kanske inte alltid kommer att klara av att sköta en så stor del av planering o.s.v. och dels för att få mer kontroll

Fråga: Mår förhållandet mellan Celsa och MHL bra?

Svar: Förhållandet mår så bra som det kan må. Möten går i annan ton än de skulle med någon annan och man kan prata öppet om det mesta. Mera som ett förhållande än transaktioner.

Fråga: har Celsa och MHL gemensamma mål?

Svar: Absolut. Båda företagen gynnas av alla beslut, är en kund nöjd med Celsa är den ofta nöjd med MHL och tvärtom.

Fråga: kan du tänka dig att göra ett beslut gällande transporter som gynnar MHL mer än Celsa? i alla fall kortsiktigt sett om detta betyder att samarbetet stärks?

Svar: Så länge det finns något gott i det för Celsa också, man kan inte bjuda på något.

Fråga: Kan du i så fall vänta dig att MHL gör samma för Celsa?

Svar: Inte så länge det är bort från MHL

Fråga: Gör ni gemensamma beslut

Svar: Absolut, MHL kontaktas alltid vid konsideration av nya kunder och nya varor. Transporterna är en stor del av det mesta.

Fråga: Delar ni på något sätt på kostnader, risker och vinster?

Svar: Inte alls. Manges försäkring täcker alla risker. Kostnader och vinster delas inte utan det tas alltid reda på vem som bär ansvaret för vad.

Fråga: Har ni någonsin gjort en gemensam investering eller anser du att ni delar på resurser på något sätt?

Svar: Inte direkt, men det skulle finnas intresse från celsas sida om det så behövs.

Fråga: Delar ni på kunskap (som hör till transporter och logistik?)

Svar: Kunskap delas helt fritt och hålls inte som ett ess i rockärmen från någonderas sida. Det känns som om man kan lita på detta. Alla gynnas mer av att veta om saker än om något hålls i skuggan

Fråga: Vem annan skulle kunna vara leverantör av transporter?

Svar: Många mindre leverantörer försöker ofta slå sig in och få en del av transporterna eller alla. Offerter skickas ofta från både mindre och större företag men kunskapen och resurserna saknas ofta för att kunna konkurrera med MHL.

Fråga: Har ni någonsin tänkt på att ha fler än en leverantör?

Svar: JA. Direkt om inte MHL skulle sköta så mycket planering och kundkontakt så skulle man ha flera transportörer så att man bara kunde ringa och säga hur många bilar man behöver av vem. Och använda den transportören till den produkten som passar bäst och är förmånligast för det.

Fråga: Finns det något i IT-väg som kunde gynna samarbetet?

Svar: Inte just nu. Isåfall för MHL att tänka på.

Bilaga 2

intervju MHL

26.10.2012

Magnus Lindgren, MHL trans

målet med intervjun är att få veta mer om samarbetet samt om dina synpunkter på samarbetet med Celsa genom tiderna. Ämnen som jag gärna tar upp är:

Fråga: Beätta om MHL trans

Svar: Två firmor, Tenala transport Kb som fakturerar alla kunder och MHL trans (aktiebolag) som endast fakturerar Tenala transport Kb.

19 Bilar och 19 heltidsanställda chaufförer, kan ha upp till 20 bilar med Lindgrens transporter på som inte dras av deras bilar, mycket samarbeten med andra inom branschen.

6 inhoppare för semesterar o.s.v.

2 verkstadsarbetare

4 kontorsarbetare, alla heter Lindgren i efternamn

Minst 5 av dessa bilar kör för Celsa dagligen och ibland alla bilar plus några till.

Man äger även Hangö logistik som sköter container transporter, härifrån lånar man även bilar ibland till Celsas transporter.

Fråga: historia om samarbetet

Svar: Började kring 1970 och i början på 80 talet har samma personer skött uppgifterna som sköter dem idag. Sköttes tillsammans med Wendelin tidigare och sedan köpte man en av Wendelins bilar och tog över hela transportnätet.

Fråga: varför blev det just Celsa?

Svar: MHL har jobbat med och jobbar fortsättningsvis med bl.a. jordbruk, att köra kalk, sockerbeter m.m. Celsas transporter tar dock upp mest av resursernas tid både på det fysiska och på planerings planet. Allt från 25 % -100 % beroende på dagen. MHL:s bilar och vagnar är gjorda för att köra Celsas produkter och man har blivit lite av en expert på att transportera armeringsjärn. Aktörer i branschen vet att de kan ringa till MHL om de behöver armeringsjärn och eller transporter av dessa eller av liknande produkter.

Fråga: Fördelar och nackdelar med samarbetet

Svar: En nackdel är att Celsa är en stor firma och för att få relevant information om transporter av produkter kan det finnas upp till 10-15 olika personer att ringa till för att få rätt svar.

Den största fördelen har varit att man skapat ett brett kontaktnät genom hela Finland. På MHL vet man vart man skall ringa ifall man behöver en transport från östra, västra och norra Finland tillbaka till södra Finland. Detta mycket tackvare samarbetet med Celsa.

Fråga: Vilka är de största utmaningarna i samarbetet i dagens läge

Svar: Planeringen av Celsas transporter då det kommer till de förädlade produkterna. Kan vara svårt att veta hur varorna ser ut från gång till gång, är allt färdigt? Är det långt eller kort?

En annan utmaning är samarbetet med försäljningen, och ledtiderna som ibland är för korta. Det kan komma in en beställning samma dag som den skall vara framme ibland, vilket inte fungerar.

Fråga: vad ser du som den största nyttan med samarbetet

Svar: Tryggheten att ha transporter över hela året och att ha en bas kund som man känner att man kan lita på. Trots att det finns en uppsägningstid på 6 månader kommer detta troligen aldrig att behövas. Det känns som att jobba med sina vänner och bekanta istället för att jobba med ett annat företag.

Fråga: hur har samarbetet utvecklats sedan början? största förändringar, milstolpar..

Svar: Då man gick från en lista i veckan till att skicka en lista varje dag.

Då man började använda mobiltelefoner och det blivit mer brodska med saker och ting.

Fråga: hur vill du att samarbetet skall utvecklas i framtiden?

Svar: Mer lastningsplanering från celsas sida. Kanske lasta färdigt olika varor eller svåra lastningar färdigt lastade på en vagn. MHL kunde tänka sig att hjälpa till eller ha sina arbetare med i lastningsarbetet på heltid.

Celsa skulle gärna få vara mer förberett på svåra lastningar av förädlade varor.

Palavrar mellan företaget där fler än bara ledningen skulle delta. T.ex. chaufförer, försäljare, produktionens förmän, expeditionens personal o.s.v. göra detta till en vana och rutin ca. 1 gång i månaden.

Fråga: Mår förhållandet mellan Celsa och MHL bra?

Svar: Det mår bra! Det känns bra att jobba med Celsa

Fråga: Har Celsa och MHL gemensamma mål?

Svar: Till gemensamma mål hör att vara punktliga och att vara bäst på sitt område tillsammans. MHL välkomnar även nya lösningar och kunder och jobbar för att Celsas logistiklösningar skall lösas på ett så bra sätt som möjligt.

Fråga: Kan du tänka dig att göra ett beslut gällande transporter som gynnar Celsa mer än MHL? i alla fall kortsiktigt sett om detta betyder att samarbetet stärks?

Svar: Bara i måste situationer och i situationer som hör till kontraktet mellan företagen. Ett exempel är då det kommer varor från Norge som delvis måste lossas i Lappvik förrän de kommer in till Skuru hamn i Pojo. Dessa köror gör man i princip utan någon som helst vinst.

Det kommer ca. En båt varannan vecka till Pojo från Norge.

Fråga: Kan du i så fall vänta dig att Celsa gör samma för dig?

Svar: På MHL tänker man sig att man kanske kan få vissa kontrakt som lite kompiskontrakt med ett bra arvode tack vare att man offerar sig på detta sätt ibland.

Fråga: Gör ni gemensamma beslut

Svar: Alla beslut om nya transporter, nya sträckor och transporter av nya produkter hörs av MHL förrän det slutgiltiga beslutet tas. Det var även MHL som gav ett råd om att köpa en "vetomestari" istället för en ny lastbil, då den gamla lastbilen såldes alldeles nyligen.

Fråga: Delar ni på något sätt på kostnader, risker och vinster?

Svar: Nej! Men enligt MHL finns det företag som sysslar med detta i liknande förhållanden.

Fråga: Har ni någonsin gjort en gemensam investering eller anser du att ni delar på resurser på något sätt?

Svar: Inte direkt några investeringar, men MHL brukar låna personal åt Celsa nu och då, detta betalas såklart genom fakturering mellan företagen. Så inte direkt.

Fråga: Delar ni på kunskap (som hör till transporter och logistik?)

Svar: Helt fritt, ex "vetomestarin" ovanför.

Fråga: Finns det något i IT-väg som kunde gynna samarbetet?

Svar: Tracking system kunde vara bra, där man ser var lastbilarna är och då de utfört olika körningar.

Fråga: Hur sköter ni er planering?

Svar: Sköts dagligen med hjälp av google maps och erfarenhet. Inte mycket ändrar och det går bra när en och samma person gör det dag efter dag. Magnus Lindgren ,som sköter detta, ser inte detta som ett jobb utan som en livsstil.

Fråga: Vad används för hjälpmedel?

Svar: Google maps, papper och penna, Celsas lista och sunt förnuft.

Bilaga 3, blankett för kvalitetsuppföljning

Kvalitetsuppföljning av beställningar Celsa Steel Service

Användare: Andreas Forsén

Datum: 22.11.2012

beställningsnummer: 555555555

kund: Arcada

Beställningen borde ha varit hos kunden:

Ex. (22.11.2012 kl.07.00)

egentliga tiden:

--

Beställningen borde ha varit färdig för lastning:

(23.11.2012)

egentliga tiden:

--

Beställningen borde ha varit färdigt producerad:

(24.11.2012)

egentliga tiden:

--

Beställningen borde ha lagts i systemet:

(12.11.2012)

egentliga tiden:

--

I vilken fas uppstod problemet:

--

vilka åtgärder har tagits:

--

Bilaga 4

Celsa Steel Service

21.11.2012

Intervju B, Dick Skogberg, logistikchef, Celsa Steel Service

Fråga: vad tycker du om SWOT analysen samt om riskernas gradering?

Svar: SWOT analysen är precis som jag själv skulle se det, också riskerna är bra bedömda.

Fråga: Berätta vad du tycker om kartläggningen samt mina förslag på förbättring?

Svar: Allt ser vettigt ut och det verkar vara ett bra arbete. Vad gäller förslagen på förbättring skall vi testa på dessa inom kort. Vi har dessutom anställt en ny person till logistikavdelningen som kommer att arbeta som arbetsledare för expeditionen/utgående logistiken och som kommer att vara ansvarig för kommunikation med transportören. Denna kommer att ha kartläggningen av utmaningarna från det här arbetet i bakhuvudet under arbetsdagen.