

Økt integrasjon i forsyni

– hvordan kan vi redusere transp

Vi har foretatt simuleringer for år 2020 av hva effekten kunne være av en høyere grad av integrasjon i forsyningskjeden. Modellberegninger indikerer et potensiale for reduksjon i trafikkarbeid på ca. 19%. I en casebasert mikrosimulering fant vi et potensiale for reduksjon i kjørte km på 24%. Begge beregningene indikerer altså potensialer på rundt 20%.

Flere faktorer ble funnet som potensielt vil kunne bedre utnyttelsen. Hvordan man organiserer transporten legger helt klart føringer for hvilken kapasitetsutnyttelse man kan oppnå.

Outsourcing av transportplanlegging krever ofte en større organisasjon hos transportøren, mens egen transportplanlegging forutsetter på samme vis at vareeier selv har betydelig kompetanse på dette området. Muligheten for å ta i bruk gode verktøy og IT-løsninger spiller også inn. Uansett hvilken modell man velger er det viktig at den part som har kontrollen, og følgelig også muligheten til å påvirke kapasitetsutnyttelsen, også har incentiver til å utnytte transportmidlene best mulig. I tillegg må transportkjøper følge opp sentrale nøkkeltall for transporten, for å sikre at man oppnår en riktig pris og effektivitet.

Informasjonsdeling

Fra undersøkelsen ser vi at om lag 30 til 50% av vareeierne selv

utfører transportplanleggingen. Dersom det ikke er tett integrasjon mellom vareeier og transportør kan det medføre at transportørene i stor grad må tilpasse seg til vareeierens planer, og kan få problemer med å få til optimale transportopplegg. I tillegg ser vi at det i svært liten grad forekommer outsourcing av andre tjenester enn selve transporten. Trolig finnes det derfor et stort potensiale i bedret kapasitetsutnyttelse ved outsourcing av en del logistikkfunksjoner til en tredjepartsaktør.

Erfaringene fra spørreundersøkelsen og case studien viser at det fremdeles er mye å hente på intern integrasjon i mange organisasjoner. Nøkkelen til intern integrasjon er i mange tilfeller deling av informasjon. Dette kan enten skje basert på gode IT-systemer, eller eventuelt basert på uttak av mer manuelt basert informasjon. Men uansett så er det ikke nok bare med informasjonsdeling, infor-



masjonen må også brukes som grunnlag for felles planlegging.

Logistikken i fokus

Det er også viktig at logistikk har en sentral rolle når man utformer retningslinjer for markedsføring og kundebetingelser. Naturlig nok vil man ikke alltid

kunne optimalisere logistikk og transportgjennomføringen, men det er viktig at man på et tidlig tidspunkt synliggjør hvilken påvirkning ulike markedsinnsats har på logistikkfunksjonen, og hvilke merkostnader det eventuelt vil medføre.

I undersøkelsen fant vi også at transportørene i stor grad ønsker å kombinere inngående og utgående varestrøm hos sine kunder. I mange tilfeller har trolig transportøren bedre kompetanse enn vareeier på å finne denne type løsninger, og det kan være en fordel for både vareeier og transportør om man i fellesskap hadde strukturerte gjennomganger av kundenes varestrømmer for å dekke muligheter for bedre samordning.

Ekstern integrasjon dreier

Artikkelserie i Moderne//transport

UTOVER VÅREN og sommeren presenterer Moderne Transport en artikkelserie som er basert på resultatene fra et prosjekt gjennomført for Vegdirektoratets program for næringslivets transporter. Prosjektet tar for seg i hvilken grad økt integrasjon i forsyningskjedene kan medføre redusert trafikkarbeid for lastebiler på vei. Arbeidet med rapporten har pågått i halvannet år. I denne utgaven byr vi leserne på et

sammendrag av funnene. I senere artikler vil artikkelforfatterne gå mer i detalj rundt prisformatene i transport og hvilken betydning de har, leveringsservicenes betydning for transportkostnadene, integrasjon i forsyningskjeden, hvordan måle og følge opp kostnadene på en effektiv måte og til sist presentere simuleringen av økt integrasjon fram mot år 2020.

ngskjedene ortarbeidet?



Foto: Istockphoto

seg i stor grad om å dele informasjon.

Fra spørreundersøkelsen fant vi at det er store potensialer ved bedre deling av informasjon i tidsrommet mellom bestilling av transport, og selve transporten. Og mens man stort sett er flink til å dele prognoser med leverandørene sine, får transportørene vite lite om det langsiktige behovet hos vareeierne. Enkle løsninger kan bidra til enorm forbedring i informasjonsutvekslingen. Videre må man først og fremst sørge for tett integrasjon med bedriftens store kunder, leverandører eller transportører.

Bestillingsrutiner

Når det gjelder integrasjon mot detaljist har vi i første rekke fo-

kusert på hvilke utfordringer som kan oppstå som følge av svingninger i etterspørselen i løpet av en uke, og spesielt hvordan disse påvirkes av detaljistenes bestillingsrutiner. Disse svært kortsiktige svingningene kan skape store utfordringer for transportørene med tanke på kapasitetsutnyttelse, og en utjevning av disse variasjonene bør følgelig også være i fokus når man diskuterer transporteffektivitet.

I mange verdikjeder er det vanskelig å ta avgjørelser som er optimale for kjeden, på grunn av ulike interesser og eierskap i de forskjellige leddene. Da blir det viktig å finne riktige incentiver, som for eksempel rabattordninger ved bestillinger som medfører levering med fulle biler. >>

Årskontroll av truck

TILBUD årskontroll og vedlikeholdsservice

Ledetruck «Snile»990,-
Inntill 2 tonn1.990,-
2-3,5 tonn2.490,-
Over 3,5 tonn2.990,-
(priser eks mva og reisekostnad)



Instant Norge AS er sakkyndig virksomhet for årskontroll av trucker, lifter og løfteutstyr. Vi tilbyr service og årskontroller til konkurransedyktige priser. Service og reparasjoner utføres så vel ved vårt verksted som ute hos kunder. Ved å tegne serviceavtale med oss er det vi som sørger for å følge opp godkjenning av den aktuelle trucken eller personløfteren innenfor det aktuelle tidspunktet. Ved inngåelse av vedlikeholdsavtale får du 10% rabatt på deler og service. Ta kontakt for uforpliktende tilbud.

INSTANT
NORGE AS

Enebakkveien 441 B, 1290 OSLO
Tel.: 23 19 11 00 - Telefax: 23 19 11 01
www.instant.no

MT00792

Til tross for at gode målinger er forutsetningen for å lykkes, så gjennomføres det i altfor liten grad målinger av kostnader, kvalitet og utnyttelse knyttet til transportarbeidet. For eksempel er det kun omlag halvparten av vareeiere og transportører som opplyser at de måler leveringspresisjon. I dag er det i hovedsak de store transportaktørene som gjennomfører målinger av kapasitetsutnyttelse og service, men i takt med at IT-utstyr blir stadig rimeligere og mer standardisert åpner dette for at også mindre transportører kan ta i bruk denne type utstyr, og tilby god målingsinformasjon internt og til sine kunder.

Mye å hente på IT-siden

Informasjonsteknologi er på mange måter en av forutsetningene for å lykkes med integrasjon i en verdikjede, og legger blant annet grunnlaget for gode målinger, en annen forutsetning for verdikjedeintegrasjon. Likevel er bruken av IT-løsninger i transportsektoren på et relativt lavt nivå, i det minste når det kommer til bruk av IT-løsninger til transportplanlegging.

En av de største utfordringene ved det å ta i bruk nye IT-løsninger er spørsmålet om hvem som skal ta investeringen, og hvem som får gevinstene. Små og mellomstore transportører har sjelden mulighet til å gjøre denne type investeringer på egenhånd, og mange vareeiere kvier seg for å bidra til løsninger som også kan være fordelaktig for konkurrentene. Dette taler i høy grad for at mer langsiktige relasjoner kan komme til å måtte utvikle seg i transportbransjen, om man skal lykkes med å utnytte de potensialene som finnes ved tettere integrasjon.

Utnyttelse av kapasiteten

Leveringsservicen den kjøpende bedriften krever vil ha stor betydning for transportkostnadene og transporteffektiviteten. Forskjellige typer kunder krever forskjellig service. At servicekravene kan få direkte utslag på kapasitetsutnyttelse har vi funnet konkrete eksempler på, hvor kundenes krav til kvalitet medfører at det må kjøres med tom retur, fremfor å laste returlast. Dersom kundenes krav egentlig ikke er nødvendige, skaper man mye ekstra miljøbelastning, og dårligere utnyttelse enn nødvendig i transportsystemet.

Prisformatet kan være av stor betydning for hvor god kapasitetsutnyttelse man oppnår. Det er derfor viktig at prisformatet på transporten er slik at den som har mulighet til å påvirke kapasitetsutnyttelsen også har de rette incentivene.

Gode prognoser

I mange tilfeller er også transportprisen direkte avhengig av hvilket volum man tror vareeier kommer til å ha, og det er dermed fare for at vareeier legger overoptimistiske anslag til grunn. Spørreundersøkelsen viser at det ikke er rom for at transportørene etterfakturerer vareeier dersom anslagene var feil, og en alternativ prisingsmodell kan være å ta i bruk bonusordninger, der vareeier oppnår bonus ved ulike transportvolumer i perioden. På denne måten sikrer transportøren seg en riktigere pris basert på det reelle volumet.

Transportørene bruker også anslag for årsvolum og eventuelle rammeavtaler til planlegging av materiell og personalressurser, og det er følgelig viktig at denne informasjonen

stemmer godt overens med virkeligheten. Derfor er det også her viktig at man legger nøkterne anslag, og helst gode prognoser til grunn, snarere enn optimistiske salgsmål. Det må også understrekes at transportørene må være våkne i hva slags informasjon de etterspør og mottar. Tillit er uansett et nøkkelord i denne sammenheng.

Viktig forutsigbarhet

For både vareeiere (selger) og kundene er det viktig å være bevisste på eventuelle fordeler og ulemper med en "fritt levert"-praksis. Spesielt bør kundene være bevisste på hvordan transportkostnaden bakes inn i vareprisen, og vurdere å heller betale for egen transport dersom man har innkjøpsrutiner som legger til rette for lave transportkostnader.

Det er også viktig med løpende oppfølging av volum og prognoser. Det er klart i vareeiers fordel at transportøren har all tilgjengelig informasjon og kan kjøpe eller avhende materiell på best mulig måte, fremfor raskt å måtte leie inn dyr kapasitet på kort varsel.

Fysisk tilpasning

Spørreundersøkelsen viser at det er rom for forbedringer også med hensyn til fysisk tilpasning av mottaks- og avsendersteder, og at dette også begrenser utnyttelsen.

Å ta de rette valgene når det gjelder å finne produktens mest optimale varevei, er et viktig ledd i å få til en best mulig transporteffektivitet. Ofte vil det være slik at hva som er mest optimalt veksler med for eksempel volum, slik at man må ha flere ulike vareveier å velge mellom basert på hvor store volumer som skal sendes. Dette er meget komplisert, og stiller store krav til de involverte aktørene og IT-systemene. Hvilke vareveier som velges påvirker også mulighetene til å konsolidere transporter knyttet til ulike leveranser på samme transportenhet.

Stort samarbeidspotensial

En gjennomgang av dagens situasjon viser at så å si alle er enige om at man kan få til bedre transporteffektivitet og redusere

miljøbelastningen, så bør man samarbeide bedre. Samtidig er det i praksis ikke mye aktivt samarbeid å spore blant aktørene i undersøkelsen. Over 50% av de spurte vareeierne trekker frem samarbeidet med kundene som det området med størst forbedringspotensial.

Få "tør" å ta opp spørsmålet med kundene, i frykt for at kundene velger enkleste løsning og bytter til en leverandør som ikke stiller utfordrende spørsmål. Her må derfor trolig den kjøpende part ta et ansvar for å sette denne type samarbeidsspørsmål på agendaen, eller i det minste være åpen for samarbeid når spørsmålet fremmes. Spesielt områder som går på endringer i service, for eksempel redusert frekvens, lengre ledetider, eller lavere leveringspresisjon, er sensitive, og krever godt verdikjedefokus av kunden.

Holder kortene tett

Det er mange utfordringer ved å inngå et tettere samarbeid mellom aktører i verdikjeden, og trolig er det veldig bransjeavhengig hva som er den største utfordringen.

Transportørene syntes mindre modne i måten å tenke samarbeid på, da hele 30% ikke har gjort seg opp noen mening om hva som er utfordrende for et tettere samarbeid med sine kunder.

Samarbeid med konkurrenter er generelt et ikke-tema, men skal man lykkes kan det være at veien å gå er via felles bransjeforeninger eller andre nøytrale tredjeparter. Med hensyn til kapasitetsutnyttelse og miljø synes det lite fornuftig med kunder som nekter sine transportører å samlaste gods med konkurrentenes gods.

Det viktigste hinderet for økt integrasjon og samarbeid både hos vareeiere og transportører er frykt for deling av sensitiv informasjon. For vareeierne er det videre store hindrer i at ingen vil ta utviklingskostnadene ved et samarbeid, og gevinstfordelingen kan være vanskelig. For transportørene var store hindre at kunden ikke ville låse seg, i tillegg til at ingen ville ta utviklingskostnadene.

Artikkelforfatterne



Eirill Bø,
Studierektor
Handelshøyskolen BI



Stein Erik Grønland,
Konsulent i Sitma
Handelshøyskolen BI,
Professor II



Linus Henning,
Konsulent i Sitma