

Bransjens tjenester til vareeier

Speditørskolen 2024

Veileder: Ståle Hansen
E-post: stale.hansen@gmail.com
Telefo: 9510 5656

Sist oppdatert: 2024
©NHO Logistikk og Transport

Innhold

MOTIVER FOR Å KJØPE LOGISTIKKTJENESTER.....	6
STRATEGISKE ALTERNATIVER FOR LOGISTIKKBEDRIFTER.....	8
TJENESTETYPER, ORGANISERING OG SAMARBEID VED GJENNOMFØRING AV TREDJEPARTLOGISTIKK	11
PLANLEGGING OG UTVIKLING AV TREDJEPARTLOGISTIKK.....	14
Strategifasen	15
Utviklingsfasen.....	16
Driftsfasen.....	17
Revurderingsfasen	18
HORISONTALT SAMARBEID I LOGISTIKKANALEN.....	18

DEFINISJONER OG UTVIKLINGEN AV LOGISTIKKBEDRIFTER, TREDJEPART- OG FJERDEPARTTJENESTER

Opprinnelig kommer logistikkbegrepet fra det militære. I årene etter andre verdenskrig utviklet logistikktenkningen seg også i det sivile. Bedriftene utførte først logistikken med egne ressurser. Et unntak var transport. Rett nok hadde bedriftene transportmidler, men oppgavene ble etter hvert utført av lastebileiere, jernbanen, samlastere og andre transportselskaper.

I 1960 – 70 årene startet noen vareeiere felles distribusjonssystemer for bedrifter i sine bransjer. I praksis innebærer dette at en bil til f.eks. en matbutikk har med seg varer fra flere vareeiere, sågar konkurrerende, i stedet for at alle vareeiere skal ut til samme butikk. Dette innebærer da at disse vareeierne må velge en og samme logistikkpartner til, på en terminal, å ombryte den inngående forsendelse fra en vareeier til utgående varestrømmer som kombinerer varer fra flere vareeierer – forøvrig et begrep som kalles «cross docking». Her oppstår også begrepet en «samlaster». Tidlige eksempler finner vi ved distribusjon av bøker og ukeblad, ved forsyning av mat- og drikkevarer til restauranter og barer samt ved levering av bakervarer, blomster o.l. til detaljister. Mot slutten av disse årene ble det tatt i bruk ny teknologi som radikalt forbedret de administrative prosesser. Samtids informasjonsoverføring ble mulig og gjennomføringen av forretningsmessige transaksjoner ble sterkt forenklet.

Erfaringene viste at fellesløsningene ga bedriftene besparelser og mer fornøyde kunder. Arbeidsrutinene ble forenklet og volumet gjorde det lønnsomt å investere i mer avansert teknologi innen lagring og varehåndtering. Vareeierne fellesløsninger viste hvilke muligheter som ligger i integrasjon og stordrift. Dette var en del av grunnlaget som de profesjonelle logistikkbedriftene bygde på da de utviklet tredjeparttjenestene.

I årene etter 1980 førte internasjonalisering og globalisering av markedene til friere og hardere konkurranse. I industrien og varehandelen kom det store omstruktureringer. Viktige deler av vareproduksjonen i den vestlige verden ble lagt ned og flyttet til lavkostland. Samtidig fikk nasjonale og internasjonale kjeder mye av makten i handelen. Kjedenes overtok butikkene til mange uavhengige kjøpmenn. Sammen med butikkkjedene oppstod kjedeinterne grossister, så var et sentralt varemottak for kjedenes vareleverandører. I motsetning til ovennevnte eksempel, med «cross docking» på en terminal, er kjedenes interne grossistfunksjon ikke avgrenset til bare en umiddelbar ombrytning av inngående leveranser fra mange leverandører til en samlet leveranse til en butikk. De kjedeinterne grossistfunksjonene er lagerførende grossister for kjedens butikker. Kjente eksempler på

dette er Asko, Coop, Rema 1000, m.fl.

I takt med økende kjededannelser inne detaljhandelen med kjedeinterne grossistfunksjoner ble større og større volumer flyttet fra transportbransjen og hjem til kjedene – altså en motsatt trend av den outsourcingen av logistikktenester, som vår bransje har vokst i årene frem til starten av 2000-tallet. For bransjen vår representerte dette både en utfordring og en mulighet. Mange mindre transport- og spedisjonsselskaper ble kjøpt opp av de store, internasjonale nettverkene. Samtidig vokste kompleksiteten og omfanget av logistikktenestene. Skulle vareeierne velge outsourcing (tjenesteutsetting), ville det bli på flere områder og langt mer kompliserte tjenester enn vår bransje var rustet til hva angår både infrastruktur, utstyr og kompetanse. For logistikkbedriftene, som i mange tilfeller hadde fått internasjonale eiere, var dette en mulighet til å utvide tjenestetilbudet med oppgaver vareeierne hadde utført tidligere. Vi fikk flere nye begreper, og i det følgende skal vi gå gjennom noen av disse.

Logistikkbedrift er en fellesbetegnelse for alle typer bedrifter som utfører logistikktenester for andre bedrifter. Eksempler på slike bedrifter er transportselskaper, samlastere, leielager, og pakke- og adresseringsbedrifter.

Tredjepartlogistikk kan enkelt defineres slik:

Tredjepartlogistikk er outsourcing av flere av en bedrifts logistikkaktiviteter til en spesialisert logistikkbedrift.

Tradisjonelt og sterkt forenklet betraktes tredjepartslogistikk som aktiviteter som sørger for at varer «håndteres» på vegne av en vareeier. «Tredjepart» betyr at aktivitetene – sett fra vaeteiers perspektiv – utføres av en “tredje part”, altså en logistikkbedrift. En mer beskrivelse definisjon er denne:

Tredjepartlogistikk er aktiviteter (tjenester) som en ekstern bedrift utfører for vareeiere og består av ledelse og gjennomføring av flere logistikkoppgaver. Aktivitetene er mer eller mindre integrerte og gjennomføres evt. i sammenheng med hverandre. Aktivitetene kan i sin enkleste form være en engangstransport fra A til B i den ene ende av integrasjonsskalaen og over til systemmessig integrasjon mellom logistikkleverandør og vareeier relatert til transporttjenester, lagertjenester, Samarbeidet mellom vareeierne og den eksterne bedriften (tredjepartbedriften) er planlagt og fortløpende. Det er vanlig at tredjepartbedriften utfører noen aktiviteter som f.eks. lagring og transport med egne ressurser, mens andre kjøpes av andre logistikkbedrifter.

Disse definisjonene er ikke komplett uten en forklaring av ordet tredjepart-logistikkbedrift. I dagligtale heter det vanligvis bare "tredjepart".

En tredjepart-logistikkbedrift er en virksomhet som utfører et sett logistiktjenester for flere andre virksomheter (ofte vareeiere). Tjenestene er integrert eller "satt sammen" av logistikkbedriften som også har ansvaret for gjennomføringen og kontrollen av aktivitetene. Logistikkbedriftene sørger for forsyning av deler og materialer fra leverandører til produsenter, og ferdige produkter fra produsenter til distributører og detaljister. Tjenestepakkene består ofte av transport og lagring og med tilbud om komplett lagerstyring, pakking og forsendelseskontroll i tillegg.

Det var transport-, samlast-, kurer- og spedisjonsbedrifter som først utviklet tredjepartstilbudene. Man hadde en tanke om at for eksempel et tilbud om lagringstjenester kunne være lønnsomt både i seg selv og fordi det ville skaffe flere kunder til transport- og spedisjonsvirksomheten. Derfor har fortsatt mange av tredjepartbedriftene egen transportvirksomhet.

Samarbeidet mellom TPLbedriften og brukerne varierer med hvilke tjenester det dreier seg om, og hvor nært bedriftene er knyttet til hverandre. I noen tilfeller er samarbeidet så integrert at det benevnes som *logistikkallianser*.

For noen år siden dukket det opp logistikkbedrifter som selv brukte andre tredjepartbedrifter som leverandører av de fysiske aktivitetene. En definisjon av disse bedriftene er slik:

Fjerdepart-logistikkbedrifter har ingen egne fysiske logistikkressurser, disse aktiviteter kjøpes og utføres av transportselskaper, lagerbedrifter ol. Fjerdepart-bedriftene har imidlertid det fulle ansvar for planleggingen og gjennomføringen av logistikken overfor kundene. For disse bedriftene er utvikling av logistikkprosessene, valg av underleverandører og servicekontroll viktige oppgaver. De utfører selv administrative aktiviteter som bestilling hos leverandører, ordremottak, salgsprognostisering, lagerstyring og kundekontakt. Rutinemessige oppgaver som fakturering og betalingskontroll kan være satt bort til for eksempel regnskapsbedrifter og banker.

MOTIVER FOR Å KJØPE LOGISTIKKTJENESTER

De viktigste grunnene til at bedrifter setter bort sin egen logistikk kan oppsummeres slik:

- *Bedriften vil konsentrere innsatsen i sin kjernevirksomhet.* Logistikk er nødvendig og viktig for nesten alle bedrifter, men det behøver ikke være av strategisk betydning. Ved outsourcing kan man frigjøre ressurser og bli bedre på de områder som teller mest.
- *Bedriften vil redusere logistikk-kostnadene og forbedre leveringsservicen.* Logistikkbedriftene er spesialister og de kan oppnå stordriftgevinster takket være stort volum og synergi- og integrasjonseffekter fordi både kompetansen og de teknologiske ressursene er bedre. Dette bidrar også til forbedring av leveringsservicen.
- *Bedriften behøver tilgang til distribusjonspunkter som ligger nærmere kunder i globale markeder.* De fleste logistikkbedriftene tilhører eller har avtaler med internasjonale nettverk.
- *Bedriften ønsker større fleksibilitet ved forandringer av leverandørbasen.* I mange bransjer er innkjøp blitt viktigere enn egen produksjon og å finne de rette leverandørene er blitt avgjørende for lønnsomheten. Logistikkbedriftene har kontakter på mange steder, de har tilgang til flere transportformer (vei, skip, fly, bane) og de kan raskere opprette nye forsyningskanaler.
- *Bedriften vil ha skreddersydd integrasjon av data fra WMS (Warehouse Management System) systemer til interne systemer og oppnår sanntids synlighet av logistikkprosessen.* Mange logistikkbedrifter har spesialutviklet teknologiske systemer som dekke større geografiske områder.
- *Bedriften ønsker hurtig og enkelt mulighet til å forandre leveringsevnen.* Bruk av alternative leverandører og lagring nærmere kundene blir enklere når en logistikkbedrift utfører tjenestene.
- *Bedriften trenger tilgang til tjenester som gir mer verdiskaping enn når de utføres i egen regi.* Logistikkbedriften kan utføre tilleggstjenester som for eksempel montering av produkter hos kunder, kundetilpasset pakking og distribusjon av reservedeler og retur av produkter.
- *Bedriften vil frigjøre kapital bundet i transportmidler og annen logistikkinfrastruktur.* I noen bedrifter kan transportmidler og lagerlokaler utgjøre en stor del av kapitalbasen og frigjøring

av disse vil kunne bety en markert forbedring av rentabiliteten.

- *Faste kostnader byttes mot variable.* Ved bruk av tjenestene til en logistikkbedrift vil kostnadene avhenge av behovet. Ofte betyr det kostnadsreduksjon og man får frigjort kapital til investeringer i kjernevirksomheten.
- *De administrative prosessene blir enklere.* Logistikkbedriftene har mulighet til å bli mer effektive og sikrere fordi deres teknologiske systemer er bedre.
- *Kostnadsoversikten blir bedre.* Mange bedrifter mangler oversikt over logistikk-kostnadene. Ved bruk av en logistikkbedrift blir kostnadsbildet oversiktlig og det blir sikrere og enklere å budsjettere.
- *Miljøproblemet blir mindre.* Reduserte utslipp fra transport og mer sikker behandling av varene er blitt viktige samfunnsmessig krav. Tredjepartbedriftene er mer miljøeffektive fordi deres kjernevirksomhet er logistikk og fordi de betjener flere bedrifter i et felles system.

Listen over viser at motivene kan være både strategiske og operative. Strategisk er det viktig at kjøp av logistiktjenester reduserer risiko, frigjør ressurser og skaper mulighet for utvikling av egen kjernevirksomhet. På den operative siden er det effekten av bedre kompetanse, stordrift og mer effektiv teknologi som gir lavere kostnader og bedre leveringsservice.

STRATEGISKE ALTERNATIVER FOR LOGISTIKKBEDRIFTER

Et generelt og sentralt mål ved valg av strategi er å sikre langsiktig lønnsomhet. For logistikkbedrifter er det grovt regnet innsats på tre områder som er viktige i denne sammenheng:

1. Stordrift
2. Tjenestebredde
3. Integrasjon

Stordriftgevinster betyr mye for samlastere og lagerbedrifter, som har store ressurser bundet i bygninger, håndteringsutstyr og datasystemer. Tilsvarende er det viktig å oppnå stort volum og god kapasitetsutnyttelse for selskaper som eier transportmidler og anlegg knyttet til driften av disse.

Breddefordeler oppnår man når aktiviteter som hører sammen behandles som et hele, for eksempel ordrebehandling, uttak fra lager, transport, betalingsadministrasjon, varebestilling og etterfylling på lager. Tredjepartbedriftene må kunne sette sammen og drive tjenestepakker som passer til flere vareeiere. Å kunne gjøre dette i praksis krever stor innsikt, men når løsningene er vellykket blir gevinstene ofte store.

Integrasjonseffekt er knyttet til aktivitetene som utføres i logistikk-kjeden. Når sammenhengende aktiviteter styres som et hele og ikke oppstykket på hver bedrift, vil man kunne oppnå besparelser og bedre kundeservice. Dette stiller store krav til de teknologiske løsningene, god forståelse av organisering av samarbeid mellom ulike virksomheter og gode evner til forhandling med deltakerne i kanalen.

De tilgjengelige ressursene avgjør om og hvordan de strategiske målene til bedriftene kan nås. Ressursene kan deles i fire grupper:

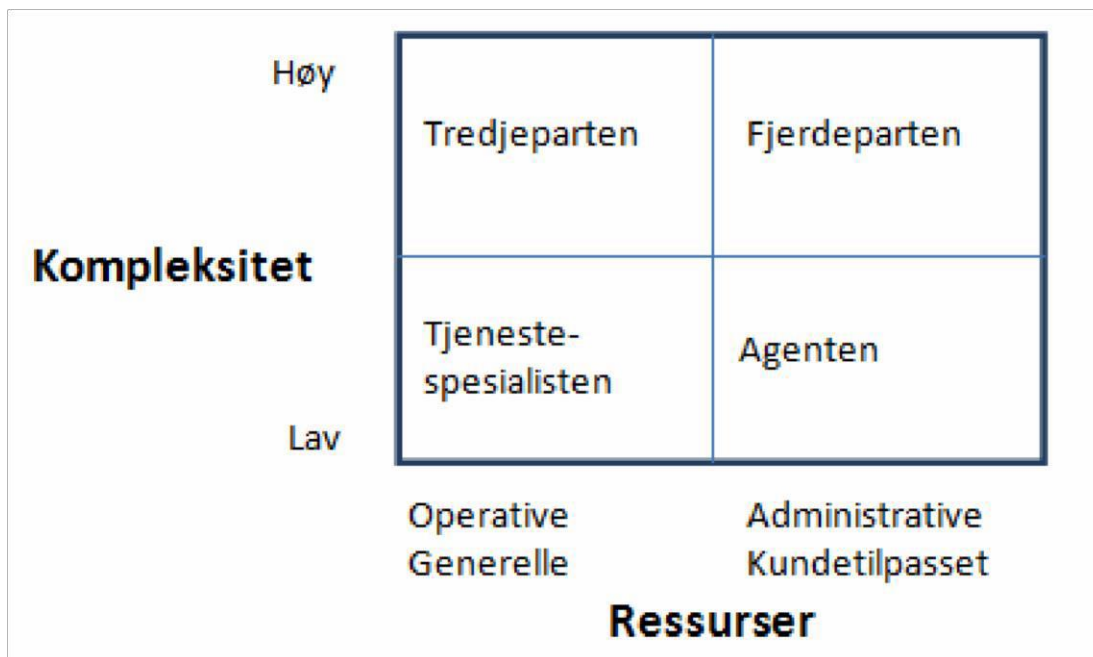
- *Ansatte* med god yrkeskunnskap og erfaring er grunnleggende for alle logistikkbedrifter. Språkkunnskap og innsikt i internasjonale handelsrutiner er viktig. For TPL-bedriftene må medarbeiderne ha logistikk-kunnskap på høyt nivå. Man må også ha god forståelse av bedriftsstrategi og fagområder som grenser inn mot logistikken i brukerbedriftene.

Det stilles også krav til god kunnskap innen utvikling og drift av data- og kommunikasjonssystemer. Lønn og sosiale utgifter er en stor kostnadspost for logistikkbedriftene.

- *De fysiske ressursene* er transportmidler, lagerbygninger, godsterminaler og alle typer utstyr for oppbevaring og håndtering av varer og gods. De fysiske ressursene er viktige for kapasiteten og den effektivitet man oppnår. De krever ofte store investeringer og de utgjør en høy andel av logistikkbedriftenes drifts- og vedlikeholdskostnader.
- *De teknologiske ressursene* inkluderer systemer og utstyr for registrering, behandling, lagring og overføring av informasjon. Systemer som gir nøyaktig, hurtig og sikker kommunikasjon mellom brukere, leverandører og kunder er viktig. Systemene må kunne produsere detaljert og akkumulert informasjon over ordrer, leveringer og betaling. Utvikling av track & trace systemer bidrar til vesentlige forbedringer av leveringskvaliteten. De teknologiske ressursene kan også styre automatisk varehåndtering og sortering og de kan forbedre effektiviteten ved lasting og lossing av transportmidler.
- *Relasjoner* mellom brukere og deres leverandører og kunder samt tjenesteunderleverandører bestemmer hvordan samarbeidet kommer i stand og finner sin form. Relasjoner bygges opp gjennom samarbeid ved gjennomføringen av de fysiske og administrative rutiner, informasjonsoverføring samt kontroll og forbedring av alle logistikkaktiviteter. Over tid vil dette bestemme ansvarsfordeling, roller og organisasjonsmønster for samarbeidet. I tillegg har sosiale forhold som utvikler seg når individer og grupper mennesker fra ulike miljøer lærer hverandre å kjenne stor betydning for samarbeidet.

Et prosjekt, der flere norske logistikkbedrifter deltok, resulterte i en enkel modell som viser strategivalg ut fra ressurser og kompleksiteten i markedet.

I modellen skiller det mellom fire hovedalternativer. Satser man på å drive fysiske ressurser, det vil si transportmidler, terminaler, lager og administrative logistikksystemer, har man grovt regnet to valg, og tilsvarende er det to hovedvalg for bedrifter som setter sammen og driver logistikksystemer der andre bedrifter leverer de operative tjenestene, se figur 1.



Figur 1. Strategiske alternativer for logistikkbidrifter.

Tjenestespesialisten. Betjener et marked som etterspør store mengder enkelttjenester som varierer relativt lite over tid. Dette er det strategiske alternativ for bedrifter som er helt avhengig av fysiske ressurser. Å drive fysiske ressurser mest mulig effektivt, er en overordnet målsetting for disse bedriftene. Et typisk eksempel på en tjenestespesialist er en virksomhet som lever av leietransport.

Tredjeparten. Betjener markedet for logistiktjenester med egne og andres ressurser. I dette alternativet finner vi de tradisjonelle tredjepartbedriftene som ofte startet som en transport- eller samlastbedrift, men som har utvidet tjenestetilbudet for å forbedre lønnsomheten og øke markedsandelen. Kompleksiteten i gjennomføringen av tjenestene varierer, men kan være meget høy. Ressursene er ofte generelle; men kan også være spesielt tilpasset bestemte kundegrupper.

Agenten. Betjener i hovedsak samme marked som tjenestespesialisten, men har ikke egne fysiske ressurser. Å ha omfattende samarbeidsavtaler og et kommunikasjonsnettverk som dekker både tilbydere og kjøpere av logistiktjenester, er viktig. Typiske eksempler på slike virksomheter er transportsentraler, skipsagenter, speditører og eiere av transportportaler.

Fjerdeparten. Betjener samme marked som tredjeparten, men har ikke egne fysiske ressurser. Dette alternativet stiller store krav til fagkompetanse, evne til relasjonsutvikling og til samarbeid med et ofte stort og variert antall tjenesteytere i tillegg til vareleverandører, varemottakere og oppdragsgivere. Tilgang til gode teknologiske ressurser er viktig.

Bedrifter som satser på spesialisering innen bestemte nisjer, vil velge ett av alternativene. En fjerdepart vil ofte finne det mest lønnsomt å begrense seg til betjening av bestemte kundegrupper og bestemte produktkategorier. Tilsvarende vil en tjenestespesialist, for eksempel en lastebileier, tilby en bestemt type transport til alle etterspørre i et lokalt eller regionalt marked.

Noen logistikkbudrifter satser strategisk på flere av disse alternativene. For de store internasjonale nettverkene, er dette hensiktsmessig fordi man ønsker å betjene den etterspørselen som finnes i store og varierte markeder. De har også ressurser og kapasiteter som gjør det mulig.

TJENESTETYPER, ORGANISERING OG SAMARBEID VED GJENNOMFØRING AV TREDJEPARTLOGISTIKK

Tredjepartlogistikk er tjenester i hurtig utvikling og med mange løsningsvarianter. For å få en bedre forståelse av innholdet i tredjepartsløsningene tar vi først utgangspunkt i de to forholdene *tjenestebredden og intensiteten i samarbeidet*.

Med tjenestebredden menes type og antall tjenester som utføres. I de fleste tilfeller er dette **transport og lagring**, men det finnes også bedrifter som i tillegg utfører mange andre oppgaver. Dette inkluderer:

- Mottak og behandling av salgsordre
- Etterfylling fra leverandører
- Lagerstyring
- Prognostisering
- Fakturering
- Drift og oppdatering av kunderegister
- Betalingsadministrasjon
- Produksjonsplanlegging hos leverandører
- Enklere produksjonsoppgaver
- Produksjon av detaljert salgsstatistikk
- Reparasjon av defekt produkter

- Returlogistikk

Flere av oppgavene på denne listen er blitt etterspurt som et resultat av utflyttingen av vareproduksjonen til andre land. En logistikkbedrift som er del av et internasjonalt system har tilgang til ressurser fordelt på mange steder og kan enklere og mer effektivt samarbeide med en vareeiers kunder og leverandører i andre land og andre verdensdeler.

Intensitet kan måles med parametere som viser hvor ofte det er direkte kontakt mellom partene, hvilket beslutningsnivå i bedriftene kontakten finner sted på, hva slags informasjon som utveksles, og hvor åpne partene er med hverandre. I praksis kan økende grad av intensitet beskrives slik:

- Det inngås nye avtaler for hver jobb.
- Det skjer uformell informasjonsutveksling.
- Informasjonsutvekslingen følger formelle rutiner.
- Partene er enige om mål for forbedring og kundeservice.
- Partene samarbeider regelmessig med å oppfylle målene og andre forhold som er nevnt under punkt 4.
- Det gjøres en innsats for å bygge opp sosiale bånd mellom bedriftene, funksjonsområder og på individplan.
- Det er etablert straffeklausuler (erstatning) for servicesvikt.
- Det gjennomføres felles opplæring og kompetanseutvikling for partene.
- Partene har felles informasjonssystem og lokaler.
- Punktene 3 - 9 er oppfylt, og gevinster blir delt.

De to første punktene på listen gjelder løse avtaler som er typiske for kjøp av tjenester etter behov. Tredjepartlogistikk har vi først når samarbeidet er formalisert, skal vare over et lengre tidsrom og tjenestene er mer enn bare transport eller en annen enkelttjeneste.

Grovt regnet kan vi ut fra denne klassifiseringen skille mellom tre typer tredjepartallianser. Når en bedrift med mange ulike logistikkaktiviteter setter bort disse til en tredjepart og samarbeidet har høy intensitet, er alliansen *integrert*. Det betyr at partene samarbeider nært, deler informasjon med hverandre og utvikler felles ressurser. Integrerte allianser gjelder ofte for bestemte produkter som går til avgrensede markeder.

Omfattende allianser er opplegg der tredjeparten utfører svært mye av logistikkaktiviteten, men intensiteten er relativt lav. Bruker av tjenestene kan for eksempel være et institutt som utgir vitenskapelig litteratur. Utgivelsene kommer med ujevne mellomrom, og etterspørselen er lav og lite regelmessig. Logistikkbedriften utfører alle fysiske og administrative aktiviteter knyttet til distribusjonen og salget.

Fokuserte allianser gjelder et begrenset antall aktiviteter, men med høy intensitet. Et eksempel på dette er en tredjepart som står for all forsyning av komponenter til en produksjonslinje for datamaskiner. Transport, kortidslagring samt håndtering og noen enkle administrative rutiner utgjør hele aktivitetsspekeret, men man samarbeider meget nært med oppdragsgiver, det er mange leveranser som utføres over et kort tidsrom hver dag, og kapasiteten i transportapparatet må kunne endres på meget kort varsel.

Når tjenestebredden er liten og intensiteten er lav, vil det nesten bestandig svare seg å kjøpe logistikkjenester etter hvert som behovet melder seg. Markedet kan i mange tilfeller levere tjenestene på kort varsel, og opprettelse av allianse er uaktuelt. Som oftest er det transport som etterspørres, og det finnes transporttilbud med god kvalitet og ledig kapasitet på de fleste steder i landet.

Sett fra et driftsmessig perspektiv kan tjenestene skilles på en annen måte:

Fellesløsninger er tilpasset flere brukere som tilhører ulike bransjer, men de blir betjent i samme system. Tredjepart benytter håndteringsutstyr, lagerinnredninger, administrative systemer og transportmidler som kan anvendes for mange typer varer bare de er plassert på paller eller en annen standardisert lastbærer.

Bransjeløsninger er teknisk og administrativt tilpasset produkter av en bestemt type. Dette kan for eksempel være elektroniske produkter og komponenter, vintersportutstyr, sykler, bøker, vin, dagligvarer osv. Det tekniske utstyret er spesialutformet for den aktuelle produktkategorien, lagrene og lasterommet på transportmidlene er tilpasset produktene, og de administrative systemene oppfylder bransjekravene.

Dedikerte løsninger er spesialutformet for produktene og markedskravene til en bestemt bruker. Brukerne av dedikerte løsninger har så store varevolumer og dekker så store markeder at det mest lønnsomme er å bruke et eksklusivt, skreddersydd opplegg.

Det er normalt at kundene eier varene som står på et tredjepartlager og derfor er det kundene som forsikrer varene. Oppstår skader eller manko er det NSAB-reglene som gjelder. Ved svinn står logistikkbedriften normalt som ansvarlig for å erstatte reell vareverdi med tillegg av andre kostnader kunden er belastet, for eksempel transportkostnader inn til lager.

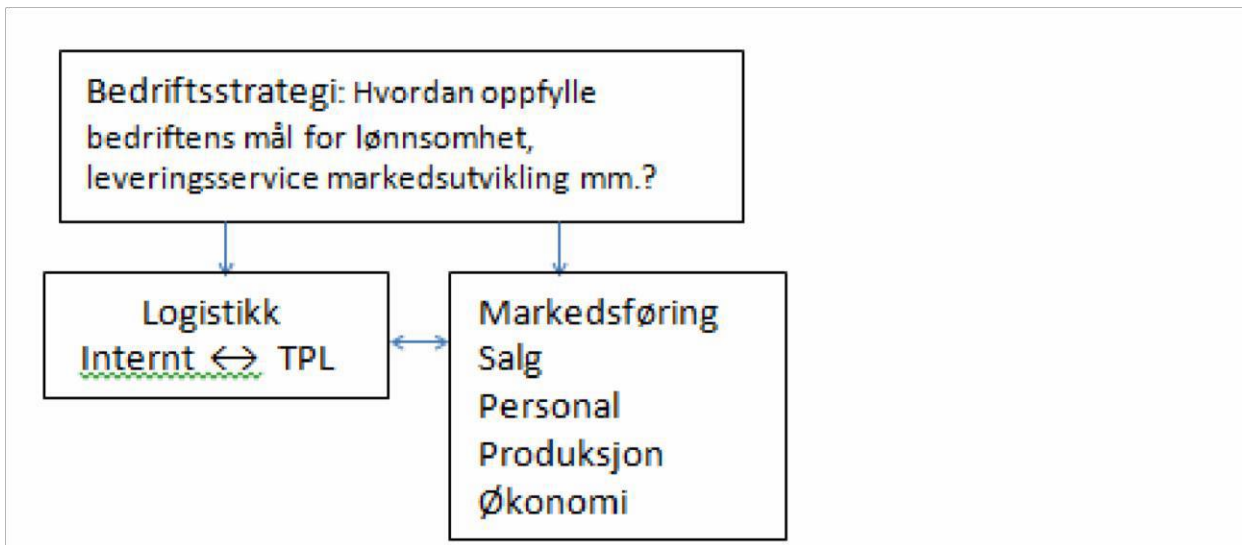
PLANLEGGING OG UTVIKLING AV TREDJEPARTLOGISTIKK

Flere studier av tredjepartlogistikk viser at samarbeidet utvikler seg i fire faser:

- Strategifase
- Utviklingsfase
- Driftsfase
- Revurderingsfase

Strategifasen

Strategifasen som beskrives her finner sted internt i bedriften som setter bort tjenester. De områdene som blir berørt, er illustrert i figur 2. I figuren er tredjepartlogistikk forkortet til TPL.



Figur 2. Strategisk vurdering av tredjepartlogistikk i en brukerbedrift

Beslutningen om overgang fra egen logistikk til tredjepartlogistikk springer oftest ut fra bedriftens forretningsstrategi. Strategien gir retningslinjer for hvordan logistikken og alle andre bedriftsområder skal oppfylle målsettinger om kostnadseffektivisering, omsetningsutvikling, markedsutvikling, personal, investeringer, produksjon, leveringsservice, innkjøp, teknologi med mer.

Det er naturligvis toveis kommunikasjon mellom bedriftsledelsen og ledelsen for funksjonsområdene når man planlegger og gjennomfører den overordnede strategien.

Også logistikkstrategien må være utarbeidet i samråd med andre bedriftsområder, først og fremst salg, marked, økonomi og personal. Økonomien spiller alltid en stor rolle under strategifasen. Man kan ha mål om frigjøring av kapital i bygninger, transportmidler, håndteringsutstyr og annet teknisk utstyr. Tilgang til mer effektiv teknologi kan også ha stor betydning. Dessuten vil man nesten bestandig redusere personalkostnadene.

Personalfunksjonen må delta for at dette kan oppnås på en måte som er akseptabel både for de ansatte og for bedriften. Resultatene fra denne fasen er beslutninger om:

Logistikk som tredjepart skal utføre. Her må det bestemmes i grove trekk hva som skal settes bort. Det må også skisseres hvordan overføringen skal foregå. I mange tilfeller velger man å begynne med en begrenset del av de fysiske operasjonene og utvide omfanget etter hvert som man vinner erfaringer.

Bruk av én eller flere tredjepartstilbydere. Når varevolumet er stort og markedene flere, kan det være aktuelt å benytte mer enn én tredjepart. Årsakene til dette kan være behov for ulike kompetanser og ulike markedstilørigheter. Det er også noen bedrifter som benytter flere tilbydere for å sammenlikne ytelser og kostnader og bruke dette som grunnlag for forhandlinger om effektivisering og priser.

Logistikk som fortsatt skal være igjen i bedriften. Man må bestandig beholde en strategisk del der man løpende vurderer logistikken som et ledd i bedriftsutviklingen totalt sett. Dessuten må man kontrollere og følge opp driften med tredjepart og samarbeide om forbedringer og effektivisering. I noen tilfeller fortsetter man med egen logistikk for visse produkter eller for betjening av bestemte markeder. Noen bedrifter velger å sette bort bare de fysiske operasjonene, mens de administrative beholdes internt. Antall samarbeidsvarianter er stort og løsningene vil bestandig endres og utvikles over tid.

Samarbeid med andre brukere av tredjepartstjenester, også konkurrenter, for å oppnå stordriftsgevinster. Dette kan være avgjørende for å kunne utvikle en effektiv tredjepartsløsning. Operativ logistikk er bare unntaksvis kjernevirksomhet hos brukerne. Av kostnadmessige årsaker bør konkurrenter samarbeide for å få større volumer ved transport, håndtering og lagring og la eksperter gjennomføre disse tjenestene. Disse operative funksjonene er bare en del av logistikkprosessene. Kundene vil derfor oppleve bedriftenes leveringsservice som ulik selv om de har enkelte fellestjenester.

Utviklingsfasen

Utviklingsfasen består av videre arbeid med resultatene fra strategifasen. Å sette bort logistikkvirksomhet betyr at arbeidsoppgavene i bedriften endres. Ofte blir ansatte flyttet internt. De kan også få tilbud om overføring til tredjepartutøveren, og noen ganger blir folk sagt opp. Derfor må man sikre forståelse i hele organisasjonen for at bruk av tredjepart er en nødvendig forandring for bedriften. Drivkraften i arbeidet krever at toppledelsen ved aktiv deltakelse signaliserer at dette er en viktig utviklingssak. De som utfører forberedelsene, må bestandig inkludere deltakere fra logistikk, markedsføring, personal, økonomi og IKT. I noen tilfeller bør man alt nå trekke inn viktige kunder og leverandører. Mandatet for forberedelsesarbeidet bør være å

- lage en grovplan for tredjepartoppgaven og de endringer som skal gjøres internt
- lage kravspesifikasjon til – og valgkriterier for – tredjepart
- evaluere og velge tredjepart

Undersøkelser viser at arbeidsmengden som legges ned i denne delfasen, varierer fra et ukeverk til flere årsverk. Langt fra alle logistikkallianser er vellykkede. Hovedårsakene til dette er dårlig forberedelse i brukerbedriften og at logistikkbedriftene ikke gjør de nødvendige forberedelser før realitetsforhandlingene starter. Forhold som bør inngå i logistikkbedriftens forberedelse, er å

- vurdere eventuelle opplegg for personaloverføring
- vurdere hvordan inngående logistikk kan forenkles
- vurdere hvordan IKT-systemer skal integreres og informasjon skal utveksles
- vurdere hvordan lager, håndtering og transport skal integreres
- planlegge opplegg for varemottak, vareuttak fra lager og transport til kundene
- lage detaljert forslag til fordeling av funksjonsansvar
- avklare andre sentrale forhold med brukeren

Den andre delen av utviklingsfasen er en fortsettelse av planleggingen, men nå utført av tilbyder og bruker i fellesskap. Ofte er det hensiktsmessig først å lage en samarbeidsavtale og så, etter at man har høstet driftserfaringer, utforme en endelig kontrakt for avtaleperioden. Har man liten erfaring med tredjepartlogistikk, er det viktig å vente med kontraktsutforming til opplegget har gått seg til. Lengden på avtaleperioden varierer fra ett år og opp til ti år.

Planprosessen og styringsgruppen bør deretter utvides med deltakere fra tredjepartbedriften. Det må vektlegges at funksjonsansvarlige og enkeltpersoner i begge bedriftene skal lære hverandre å kjenne og utvikle en passende form for samarbeid. De kritiske suksessfaktorene, som gjelder kostnader og kostnadsreduksjon, kvalitet, service, kapasiteter og løpende forbedring, bør bestemmes med konkrete måletall. Grovplanen fra den interne forberedelsen må detaljeres og konkretiseres. Svært ofte betyr det at man må skaffe fram et mer omfattende datagrunnlag enn det som finnes i bedriften fra før. Detaljplanen skal i tillegg til driftsopplegget og driftsrutinene vise ansvarsfordeling, organisering og informasjonsflyt. Planleggingen av en funksjon for løpende forbedring må også gjøres nå.

Driftsfasen

Driftsfasen skal vise hvor godt man oppfyller målene for samarbeidet. Driftsansvaret vil nå oftest ligge hos tredjepart, men det må også være en person som er ansvarlig for samarbeidet hos brukeren. Hovedoppgaven i driftsfasen er å innfri forventningene til begge parter. Erfaringene forteller at dette langt fra bestandig gjøres, og problemene blir noen

ganger så store at de må behandles av toppledelsen hos både bruker og tredjepart. Det finnes også eksempler på at tredjepartvirksomheten avsluttes tidlig i driftsfasen, lenge før avtalt kontraktstid. Årsakene til bruddene er bestandig å finne i dårlig gjennomførte strategi- og planleggingsfaser.

Revurderingsfasen

Revurderingsfasen gjelder samarbeidets framtid. Reforhandlingen bør starte i god tid før kontraktstidens utløp. Da må man gjennomføre en kritisk vurdering av alliansen og – dersom konklusjonen er at den skal opphøre – skaffe ny tjenestetilbyder. I sin doktorgradsavhandling fant professor Heidi C. Dreyer (NTNU) at vanlige årsaker til at avtaler ikke fornyes kan være:

- kapasitetskrav er ikke oppfylt
- kvalitets- og servicekrav er ikke oppfylt
- uenighet om hva og hvem som er årsaken til problemer
- uenighet om hvilke tjenester tredjepart skal utføre
- uenighet om størrelsen på godtgjørelsen tredjepart skal ha

- uklart hvordan forbedringsgevinster skal deles
- tredjepart taper penger
- en annen tredjepart er kommet med et bedre tilbud

For TPL-avtaler som har ført til større investeringer og utvikling av spesiell kompetanse skal det imidlertid mye til før reforhandlingen resulterer i opphør. Da blir reforhandlingen en periode der man arbeider konsentrert med å finne nye og bedre måter å samarbeide på. Prosessen som gjennomføres vil da i stor grad likne på det som skjedde i utviklingsfasen, men nå har man erfaringer å bygge på og sjansen for å kunne utvikle en mer vellykket løsning er større.

HORISONTALT SAMARBEID I LOGISTIKKANALEN

Supply Chain Management (SCM) forutsetter at samarbeid mellom etterfølgende ledd i en leveringskjede gir økonomiske gevinster sammenlignet med at hvert ledd driver uavhengig av hverandre. Vertikalt samarbeid er en bærebjelke i SCM-tenkningen. Interessen for horisontalt samarbeid har ikke vært like fremtredende. Erfaringene viser imidlertid at samarbeid mellom brukere av tredjepartstjenester, i tillegg til vertikalt samarbeid, har resultert i noen av de mest interessante logistikk-løsninger som finnes. Norske eksempler på dette er Sentraldistribusjon og Forlagssentralen som til sammen betjener 300 – 400 forlag, samt Bladcentralen som er logistikkbedriften til de fleste ukebladutgivere i landet. I andre land

finnes det mange flere eksempler på vellykket horisontalt samarbeid mellom brukere av logistikkjenester. I Nederland har samarbeid mellom leverandørene Unilever og Kimberly-Clark og tredjepartstilbyderen Kuehne + Nagel redusert logistikkostnadene med 12 – 15 %. I Storbritannia har 37 av de ledende matvareleverandørene inngått et samarbeid som har redusert deres årlige vegtransporter med 85 millioner km.

De to viktigste deltakerne i utvikling av vertikalt logistikksamarbeid har vært:

- Brukerne av tjenestene som skaffer varestrømmen og som har visjonen om hva det er mulig å oppnå.
- Tredjepartbedriften som deltar i tjenesteutviklingen og som blir ansvarlig for gjennomføringen av tjenestene.

Brukerne, som også er konkurrenter, har gjerne tidligere erfaringer fra samarbeid i faglige samarbeidsgrupper, bransjeorganisasjoner og ulike andre samarbeidstiltak. De tre norske eksemplene viser at brukerne har felles kunder. Det er ikke en nødvendig forutsetning, men kundene må ligge i samme geografiske område, og ordrestrukturen bør være mest mulig lik. Det betyr at samme system må kunne tilfredsstillende kravene til ledetid, leveringsfrekvens og ordrestørrelse for brukerne som betjenes. Det er også en fordel om brukernes logistikknettverk ligger i nærheten av hverandre. Typiske gevinster er:

- Kostnadsreduksjon gjennom større forsendelser, færre transaksjoner, mindre transportarbeid og mer effektiv drift av lager og administrative systemer.
- Bedre service gjennom standardisert og mer pålitelig ledetid, høyere leveringsfrekvens, mindre feil i ordreuttak og forsendelse, oppdatert og mer pålitelig informasjon
- Tilgang til teknologi som brukerbedriftene ikke har ressurser eller kompetanse til å utvikle og bruke effektivt på egen hånd
- Redusert miljøpåvirkning fordi transportarbeidet blir mindre og fordi samordning av mange brukere gir grunnlag for bruk av mer miljøvennlige transportsystemer

Tradisjonelle holdninger, gode fortjenestemarginer og frykt for å miste kontroll over logistikkaktiviteter er hindringer for horisontalt samarbeid. For å øke brukersamarbeidet er det foreslått at to nye typer deltakere bør være med som pådrivere:

- En uavhengig forretningspartner som organiserer konkurrerende brukere.
- En representant som ivaretar samfunnsinteresser (miljø, ressursforbruk og liknende).

Oppgaven til den uavhengige forretningspartneren er å sørge for at akseptable krav fra deltakerne blir innfridd og at gevinster fordeles rettferdig. Representanten for samfunnsinteresser skal øke attraktiviteten til multimodal distribusjon og andre tiltak som reduserer miljøpåvirkningen og sikre at legale forhold ikke hindrer samarbeidet.