

# Tredjepartslogistik i svensk partihandel

- En kartläggning av köpmönster bland partihandelsföretag i Sverige

2009

Huvudpartner för denna rapport är:



Läs mer om Adlog på sista sidan.

## Innehållsförteckning

1.	Bakgrund .....	3
1.1.	Syfte .....	3
1.2.	Metod .....	3
2.	Respondenterna .....	4
3.	Varuegenskaper .....	4
4.	Outsourcing av lagringstjänster .....	4
5.	Leverantörerna.....	5
6.	Kundnöjdheten .....	6
7.	Benägenheten att byta leverantör.....	7
8.	Försökt finna outsourcingpartner.....	7
9.	Har ni valt leverantör av lagertjänster?.....	8
10.	Att hitta leverantör .....	8
11.	Hur viktiga är olika faktorer vid val av partner för lagerhantering? .....	9
12.	Varför inte outsourcing .....	10
13.	Konsulttjänster .....	10
14.	Vad skulle du önska att dina leverantörer av logistiktjänster blev bättre på? .....	11
15.	Avslutning.....	12

## 1. Bakgrund

Att förstå kundernas behov och översätta dessa till den egna verksamheten är viktigt inom de flesta branscher. Särskilt viktigt är det för aktörer på en starkt konkurrensutsatt marknad så som logistikbranschen. Inom logistikbranschen har många företag under senaste året märkt en tydlig minskning av hanterade volymer vilket lett till kraftig press på priserna. Inom 3PL-segmentet består en stor del av kostnadsmassan av fasta kostnader i form av lokaler, IT-system och inventarier. När kundernas volymer minskar är det naturligt att det finns ett intresse av att åtminstone få täckning för de fasta kostnaderna vilket leder till prispress. För den enskilda kunden är det givetvis bra med ett lägre pris men en viss lönsamhet krävs hos leverantörerna för att utveckla branschen. Inom 3PL-segmentet har många aktörer jobbat med små marginaler under en längre period vilket inte möjliggjort nödvändiga investeringar. Resultatet har blivit en uppdelad marknad mellan specialiserade, lönsamma företag och olönsamma generalister som fått agera underleverantörer av enklare lagringstjänster. När nu konkurrensen skärpts på grund av en avtagande konjunktur är det många logistikleverantörer som är väldigt nära smärtgränsen, vilket med all tydlighet framgår av konkursstatistiken. För 3PL-branschen är specialisering i många sammanhang nyckeln till framgång och för att lyckas med specialisering krävs kunskap om de kunder man vänder sig till. Mycket av de varor som hanteras i Sverige kommer från partihandelssegmentet och följaktligen är det viktigt för många 3PL-leverantörer att ha kunskap om partihandelssegmentets syn på logistikfrågor.

3PL-leverantörer som gjort läxan i form av en ordentlig marknadsanalys och som har kunskap om sina kunders behov har i dag en utmärkt position för att kapa åt sig marknadsandelar och stärka verksamheten inför framtiden. Ur kundperspektivet finns stora möjligheter till att finna bra lösningar till en attraktiv prisnivå samtidigt som riskerna ökar i takt med att mindre effektiva leverantörer får problem med att upprätthålla lönsamheten. Sammantaget är det av största vikt för såväl köpare som säljare av logistik tjänster att hålla koll på vem man gör affärer med och skapa förståelse för varandras verksamhet. Vår förhoppning är att denna undersökning kan vara till hjälp för en del av aktörerna på logistikmarknaden.

### 1.1. Syfte

Undersökningens syfte är att visa hur partihandelsföretag använder 3PL-tjänster i dag och hur de planerar att använda dessa tjänster i framtiden. I undersökningen vill vi även visa vad som gör att de undersökta företagen inte använder sig av 3PL-tjänster.

### 1.2. Metod

Vi har ställt 15 frågor till beslutsfattare inom partihandeln (SNI 2002-kod 51), samtliga företag har en omsättning på 50 Mkr eller mer. Respondenter har varit personer i företagen med direkt insikt i upphandlingen av logistik. Ofta är det logistikchefen på de större företagen och VD på de något mindre, hos en liten del av respondenterna har frågorna besvarats av inköpschef eller motsvarande.

Undersökningen har haft formen av en mail-enkät. Till några av frågorna har det funnits färdiga svarsalternativ, och i flera fall har det funnits möjlighet till svar i fritext. Jämförande siffror från 2008 års kartläggning redovisas inom parentes, där så är möjligt och intressant.

Frågorna handlar som vanligt om att utreda varför - och naturligtvis varför inte - företaget använder 3PL-tjänster. Vi har också undersökt användandet av mer generella konsulttjänster inom logistikområdet.



## 2. Respondenterna

Företagen i undersökningen representerar ett brett urval av partihandelsföretag. Den största delen, sammantaget 54%, utgörs av aktörer med externa logistikupphandlingar för mellan 0 och 5 MSEK/år. De företag som handlar för mellan 5 och 50 MSEK/år står tillsammans för 40% av svarsunderlaget.

Respondenternas inköp av lager- och transporttjänster per år: (MSEK)

< 1	17%
1-5	37%
5-10	21%
10-50	19%
> 50	6%

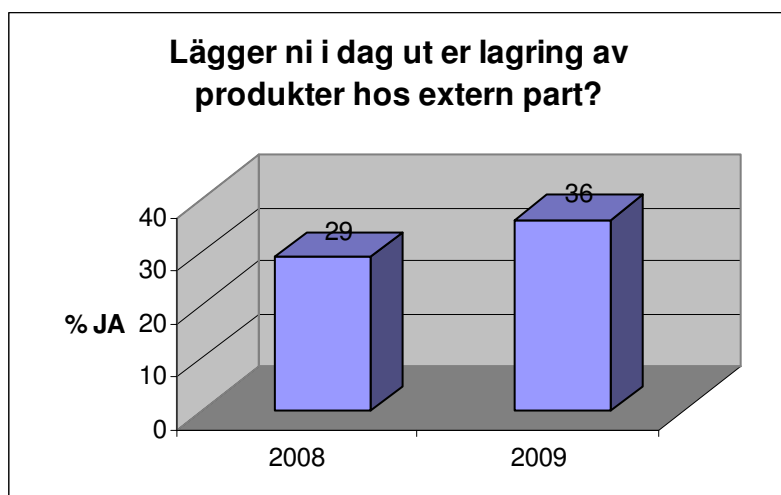
## 3. Varuegenskaper

Respondenterna har fått ange hur deras gods ser ut, här rangordnat i svarsförekomst med fallande frekvens. Den absolut största delen av godset kan hanteras på pall i rumstemperatur. Det påverkar förstås behovet av 3PL-tjänster – nyckeln till lönsamhet för många 3PL-leverantörer ligger i specialisering samtidigt som det givetvis är viktigt att det finns en marknad för de tjänster som leverantören valt att specialisera sig inom. Då partihandelsföretagen står för en stor andel av de totala logistikköpen torde samtliga av tjänsteområdena nedan vara tillräckligt stora för att bära en specialisering hos många av de 3PL-aktörer som är aktiva i Sverige.

- 1 Lagras i rumstemperatur
- 2 Kundorder är mest pallsändningar
- 3 Skickas till ÅF
- 4 Kundorder är mest paketsändningar
- 5 Skickas direkt till konsument
- 6 Kräver kylagring
- 7 Kräver fryslagring

## 4. Outsourcing av lagringstjänster

En grundtjänst i de flesta 3PL-upplägg är lagring och följaktligen är användandet av extern lagring intressant för att mäta användandet av 3PL-tjänster.

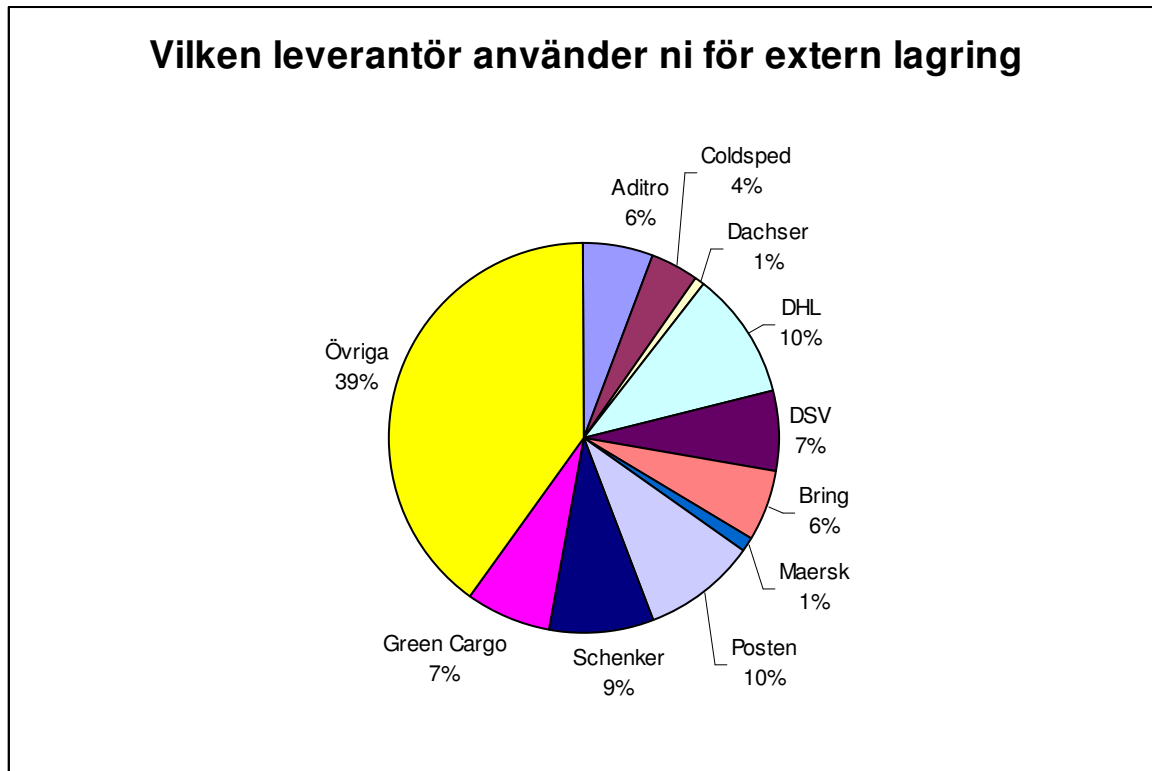


Att andelen som använder extern lagring kraftigt ökat är rimligen stärkande för branschen. Samtidigt bör man ha i åtanke att de hanterade volymerna per outsourcinguppdrag minskat i takt med att partihandelsföretag säljer mindre. Vissa volymkrävande segment så som dagligvaruhandeln har dock inte minskat sina volymer nämnvärt under senaste året och sammantaget så har troligen de hanterade

volymerna som hanteras av 3PL-företag ökat. I ett internationellt perspektiv är dock andelen som använder externa logistik tjänster mindre i Sverige än i många jämförbara länder (Jfr t.ex. Scott Hudson, SCRC, 2008), det finns följaktligen fortfarande möjligheter till kraftig tillväxt inom segmentet.

## 5. Leverantörerna

När vi frågat vilka leverantörer som används av 3PL-köparna finns få överraskningar bland de större leverantörerna, det som förvånar kanske snarare är antalet mindre aktörer.



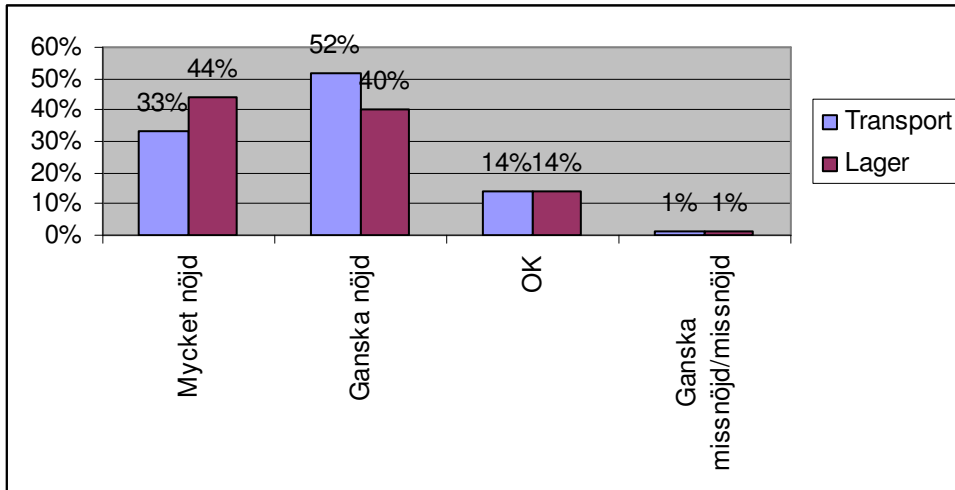
Många upplever det som svårt att vara en liten kund hos de stora leverantörerna (även om man är relativt stor i Sverige så blir man ofta liten hos de stora internationella leverantörerna). Trots det väljer många logistikköpare att fortsätta anlita de större aktörerna. Förklaringen till detta ligger i att man vill ha en enkel modell där man anlitar en leverantör för alla logistik tjänster. Genom transportavtal har man redan en relation med en större internationell transportör vilken får ett försprång i 3PL-diskussionerna. En annan förklaring ligger i att de större leverantörerna är synliga och lätta att hitta medan många mindre leverantörer upplevs som svåra att hitta vid upphandling.

Det är även så att bland de större partihandelsföretagen är det relativt vanligt att ingå i en större internationell koncern som har koncernavtal för inköp av logistik tjänster. Av naturliga skäl är det få lokala logistikleverantörer i Sverige som har koncernavtal med internationella företag där logistikbeslut tas utanför Sverige.

**LOGISTIKREGIONEN.SE**  
**RÄTT STÄLLE FÖR ETABLERING!**

## 6. Kundnöjdheten

För att klarlägga hur nöjd man är med sina nuvarande leverantörer ställde vi frågan hur nöjd respondenten är med sina leverantörer av lagertjänster respektive transporttjänster.

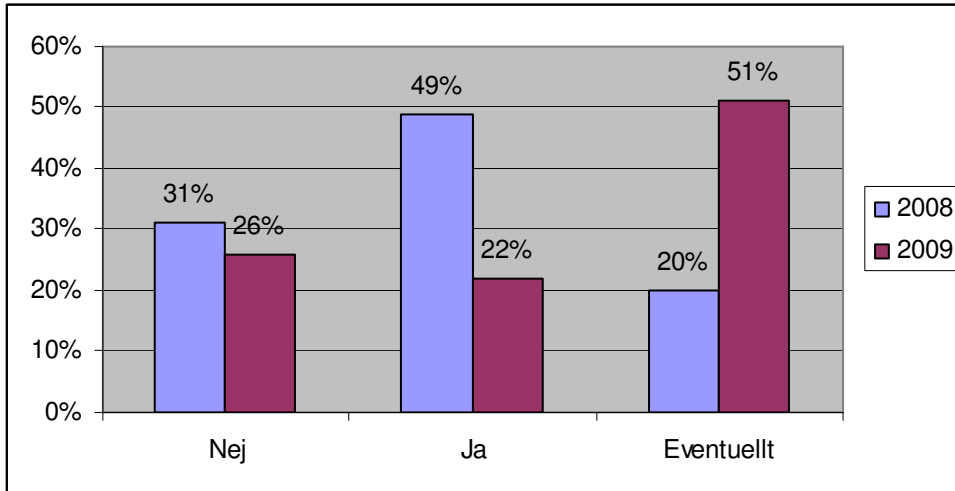


Intressant att iaktta är att det är en större andel som är mycket nöjd med leverantören av lagertjänster än vad det är inom transportsegmentet. En del av förklaringen ligger troligen i den relation som krävs för att upprätthålla en fungerande lagerfunktion. Om inte lagerfunktionen fungerar får detta stora konsekvenser på förmågan att leverera kundorders, vilket medför att om inte relationen fungerar med lageroperatören så tar man troligtvis över hanteringen i egen regi. Få skulle vilja eller kunna hantera att bygga upp ett eget transportnät och följaktligen blir man kvar hos sin transportör även om man är missnöjd. Att byta transportör är dock en betydligt enklare manöver än att byta lagerhållare varför resultatet är något förvånande. Är man inte mycket nöjd med sin leverantör borde man rimligen byta leverantör, detta förutsätter dock att det finns ett bättre alternativ. Ur transporthänseende är Sverige en relativt komplex marknad och marknaden är dessutom relativt liten. Kanske är det så att det helt enkelt inte finns rimliga alternativ eller att det är svårt att hitta rätt alternativ. Särskilt tydlig blir bristen på alternativ om man ser till köparna av kyl/frys-transporter eller pakettjänster där antalet aktörer med rikstäckning är synnerligen begränsat.

## 7. Benägenheten att byta leverantör

En tydlig indikator på hur nöjd man är med sin leverantör är rimligen ifall man är villig att byta ut nuvarande leverantör om ett intressant erbjudande dyker upp.

Kan ni tänka er att byta leverantör under förutsättning att ni får ett intressant erbjudande?

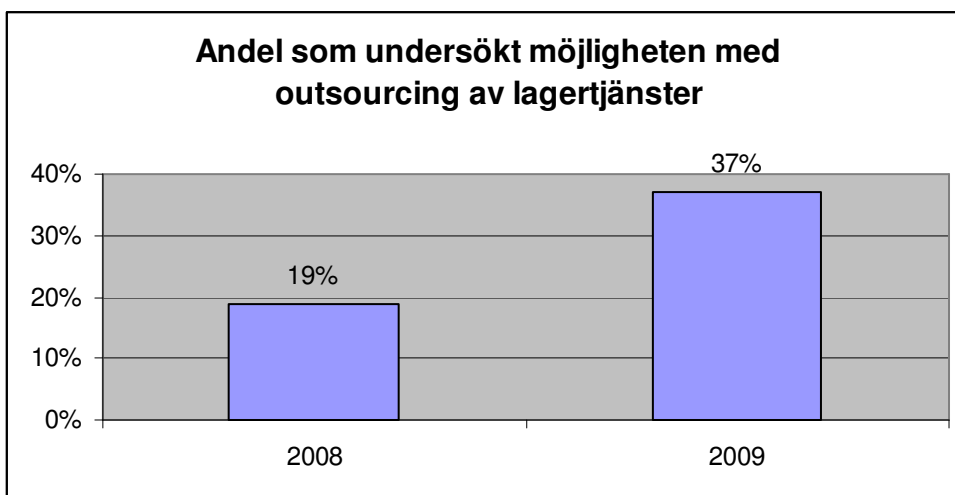


(Ja och Eventuellt är med all sannolikhet utbytbara som svarsalternativ.)

Någon del av förklaringen till de här i övrigt mycket intressanta siffrorna finns i föregående stycke. Att byta leverantör av 3PL-tjänster är en resurskrävande operation och effekten av att misslyckas kan bli att man inte får ut varor till sina kunder, trots detta så är 74% av respondenterna villiga att utvärdera ett intressant förslag. Ur ett leverantörsperspektiv i en bransch där en mycket stor del av kostnaderna är fasta finns givetvis anledning till oro ifall 3 av 4 bland kunderna byter ifall de får ett bättre erbjudande.

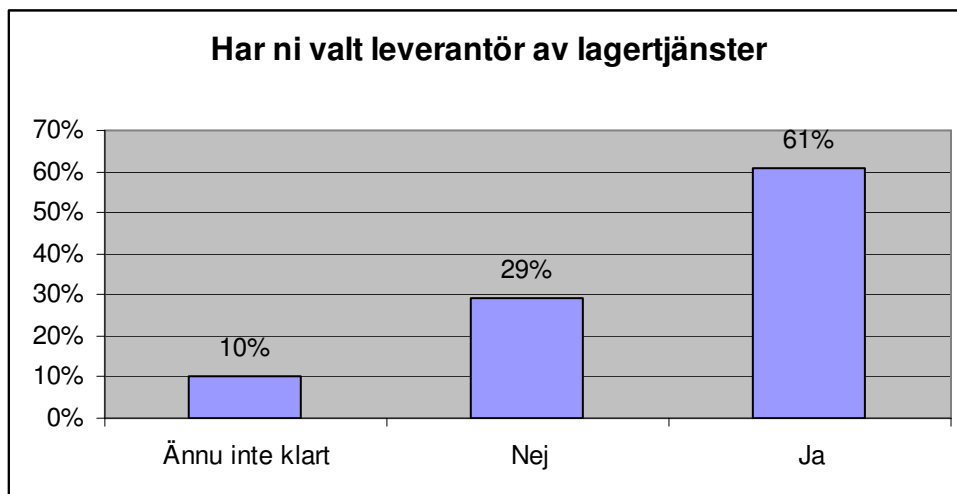
## 8. Försökt finna outsourcingpartner

Utöver att se hur stor andel av företagen som faktiskt använder extern lagring så är det intressant att se hur många som utvärderat alternativet eller sett över alternativen till den befintliga lösningen.



Klart fler har alltså tittat på alternativ jämfört med 2008. Det ligger nära till hands att anta att konjunkturedgång och ekonomisk kris har ökat intresset för 3PL-tjänster. Intresset för outsourcing har följaktligen tilltagit och en del av förklaringen ligger i såväl ekonomisk nedgång som uppgång. Senare halvan av 2008, det vill säga efter det att den föregående undersökningen genomfördes, var trycket på många företag stort och outsourcing av lagerfunktionen var helt enkelt framtvingat när volymerna växte och den interna lösningen inte var tillräcklig. I takt med en försämrad ekonomi så kommer insikten om vad flexibilitet i försörjningskedjan medför. Att sitta med stora fasta kostnader när marknaden viker slår hårt på resultatet och följaktligen blir ett outsourcingalternativ med rörliga kostnader mer attraktivt.

## 9. Har ni valt leverantör av lagertjänster?



Av dem som står i begrepp att anlita eller byta 3PL-leverantör är det alltså en tredjedel som fortfarande är i en valsituation. Ett stort intresse för outsourcing i kombination med en stor andel som ännu inte fattat beslut kring vem som skall vara leverantör pekar på att beslutsprocessen är trög alternativt att man inte fått tillräckligt attraktiva erbjudanden.

## 10. Att hitta leverantör

Att en stor del av respondenterna inte valt att använda 3PL-tjänster kan antingen bero på att de inte har behovet eller att de inte funnit någon leverantör som har ett tillräckligt attraktivt erbjudande.

Har ni haft problem med att finna rätt leverantör av lagertjänster?

Ja	4%
Nej	83%
Delvis	13%

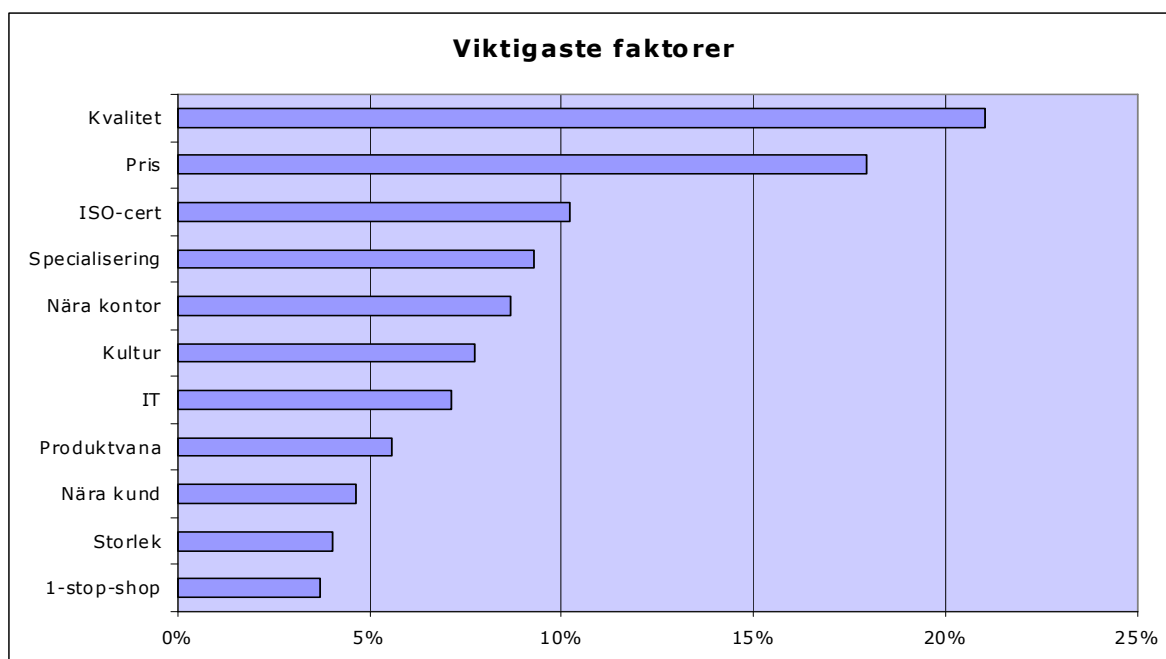
Har ni haft problem med att finna rätt leverantör av transporttjänster?

Ja	6%
Nej	77%
Delvis	17%

(Ja 28%, 72% nej för kombinerad lager & transport.)

Nästan var tredje person finner det alltså svårt att hitta rätt leverantör av logistik tjänster. En viktig orsak som anges är att det är svårt att se skillnad i vilket erbjudande leverantörerna har samt att man helt enkelt inte vet vart man ska vända sig.

## 11. Hur viktiga är olika faktorer vid val av partner för lagerhantering?



Respondenterna fick här rangordna olika faktorer efter hur viktiga de är i valet av 3PL-leverantör. Kvalitet slår följaktligen pris i viktighet vilket givetvis är styrkande för de 3PL-företag som har fokuserat på att utveckla bra tjänster. 3PL-leverantörens storlek är däremot otvetydigt av mindre intresse för kunden.

Notera att det sistnämnda gäller företag som redan är intresserade av 3PL-tjänster – företag som avstår gör det av prisskäl. Bland företag som använder sig av 3PL i Västeuropa är den mätbara reduktionen av logistikkostnader 13%. (2007 THIRD - PARTY LOGISTICS, Results and Findings of the 12th Annual Study) Av den totala kostnadsmassan i medelstora handelsföretag utgör logistikkostnaden 12,9% (Logistikkostnader, konkurrenskraft och infrastruktur, Jensen, 2007, Göteborgs Universitet) vilket skulle medföra en direkt vinstökning på 1,7 % - enheter vid outsourcing av logistiktjänsterna till en 3PL-leverantör, vilket en stor del av parthandelsföretagen alltså går miste om. En av fördelarna som ofta framhålls med 3PL är att kunden kan fokusera på kärnverksamheten och att en 3PL-leverantör är en specialist som kan öka kvaliteten jämfört med egenhanterad logistik. En ökad kvalitet som i sin tur leder till ökad kundservice borde rimligen medföra att kunderna blir mer nöjda och att försäljningsarbetet underlättas. Följaktligen borde en effektivare logistik även leda till ökade intäkter.

Vi vet sedan tidigare att många helt enkelt jämför olika saker. Bland de företag som varit lyckosamma med sin outsourcing är en viktig ingrediens att man faktiskt passat på att utveckla sin logistik i samband med outsourcing. De som pekar på en effektiviseringsvinst/kostnadsreduktion i samband med användandet av 3PL har använt leverantören till mer än att bara utföra tjänster enligt instruktioner. Effekter uppnås när 3PL-leverantören har utvecklat IT-stöd och arbetsprocesser samtidigt som de lyckas uppnå synergieffekter i form av delade resurser för t.ex. transport och lagring. För att lyckas med detta krävs dock en specialisering och att kunderna i vissa lägen är villiga att anpassa processer och IT-system.

## 12. Varför inte outsourcing

När respondenterna tillfrågades om orsaken till varför de inte planerar att outsourca lagerhanteringen var det absolut vanligaste svaret pris, och en bra bit därefter kommer svaren förlorad kontroll och oro för kvalitet.

Ett par fritextsvar får representera de inkomna anledningarna:

*'Vi saknade erfarenhet av centrallagring och ville själva äga processen innan vi blandade in någon 3PL.'*

*'Lagret behöver teknisk kompetens då vi även ibland behöver montering/ombyggnation av våra produkter. Detta för att göra vissa specifika kund Anpassningar utifrån standardprodukter.'*

*'Våra produkter är så speciella så det är svårt att finna någon extertn som kan hantera dem'*

## 13. Konsulttjänster

Har ni under de senaste 12 månaderna köpt konsulttjänster inom logistikområdet?

Ja	13%	(18%)
Nej	87%	(82%)

Har ni planer på att köpa konsulttjänster inom logistikområdet inom den närmaste 12-månadersperioden?

Ja	5%	(12%)
Nej	70%	(80%)
Vet ej	25%	(8%)

De mest eftersökta konsulttjänsterna är i tur och ordning:

1. Lagerutredningar
2. Strategiska logistikfrågor
3. Transportupphandling
4. Lagertjänstupphandling

## 14. Vad skulle du önska att dina leverantörer av logistiktjänster blev bättre på?

För att få uppslag till förbättringar inom leverantörsledet bad vi respondenterna beskriva vad de skulle önska att deras logistikleverantörer blev bättre på, nedan återfinns ett axplock bland de inkomna svaren.

- Ankomstavisering
- Bredare utbud på frakttjänster, såsom stora, små snabba, långsamma.
- Bättre sökning av gods.
- Egna lagerplatssystem.
- Fakturera rätt.
- Feedback vid leveransproblem
- Fler och tätare leveranser. Mer precis tid för hämtning och lämning.
- Flexibilitet i kapacitet
- Flexibla IT-system. Avvikelsesrapportering.
- Förståelsen för slutkundens behov, vi är känsliga för förseningar utav alla slag. Våra kunder har aldrig några lager utan förväntar sig leverans omgående annars uppstår produktionsstörningar hos dem.
- Hjälpa mig till rätt lösning för att nå rätt pris.
- Hjälpa oss att utveckla vår logistik. Komma med idéer, best practice från andra kunder m.m.
- Hålla leveranstiderna till kund.
- Hålla utlovat och om detta ej går, meddela att så är fallet direkt.
- Information när något går fel. Prisnivån blir lägre. Användarvänligare IT-system.
- IT-transparens, data/information.
- IT-stöd, ruttplanering.
- Kundsupport.
- Lager- & transportskador.
- Längre öppettider på det externa lagret. Bättre, mer specificerade fakturor.
- Tidsramar för leveranssäkerhet.
- Tillgänglighet på bilar till vissa orter. Bokningssystem - idag är det mycket papper!  
Transportdokument - även här mycket papper!
- Totalpriser.
- Track&Trace kopplat till vårt affärssystem för exakt mätning av OTIF till kund.
- Transportörer - mindre kross vid transporten. Lager - Större utbud på fryslagring.
- Tydligare tjänster och sökverktyg. Det skulle vara lysande om det gick att boka "dagen efter frakter" per automatik. Inte behöva ringa och få prata med olika människor dagarna i ända och få dubbla budskap...
- Uppföljning av diffar i lagerkontroller utan påstötning då diff uppstår av egen förskyllan.
- Utveckling genom kvalitetssäkring, engagemang.

Det har kommit in betydligt fler fritextsvar och ovanstående är ett urval. Det man kan läsa sig till är att det finns stora brister i kommunikationen mellan kund och leverantör. Många av respondenterna uttryckte en oro för att de inte kunde följa sitt gods vilket tyder på ett behov av att bevaka och behålla kontrollen. Om man som kund litar på att leverantören levererade enligt avtal skulle rimligen behovet av att ha kontroll och kunna följa godset inte vara så stort. En annan viktig faktor som framkommit är att många söker en mer proaktiv leverantör som föreslår förbättringar och driver logistikutvecklingsfrågor.

## 15. Avslutning

Under det senaste året kan vi se en ökning av 3PL-användningen inom partihandelssegmentet. Under förra hösten var det en ökad orderingång som gav 3PL-branschen nya kunder. Uppgången följdes av en kraftig inbromsning i konjunkturen och den har öppnat många ögon för 3PL-lösningens fördelar, framför allt när det gäller rörliga kostnader och flexibilitet. Fortfarande är det 64% som avstår från att använda 3PL-tjänster vilket verkar svårt att förklara med tanke på de uppenbara fördelar som framkommit vid uppföljning av de som valt att lägga ut sin logistik till en 3PL-leverantör.

Den som outsourcar sin logistik kan förvänta sig ca 1,7 % - enheters resultatförbättring. Förutom den direkta resultatförbättringen kan de räkna med högre kvalitet och därmed också en långsiktig vinstförbättring. Det ligger på 3PL-branschen att förklara den potentialen, men då behövs det en aktiv, professionell försäljning och marknadsföring vilket rimligen kräver en vettig lönsamhet i branschen. Bland de framgångsrika 3PL-företagen är en överväldig majoritet företag som valt att specialisera sig på ett särskilt kundsegment. Genom att specialisera sin verksamhet har dessa 3PL-företag byggt upp en stor kunskap om kundens affärsituation vilket i sin tur medfört en stor förståelse för kundernas situation. Logistiken är i dag en viktig del av kunderbudandet hos många handelsföretag och den logistikleverantör som utvecklar tjänster för att stödja kundernas grundaffär har stora möjligheter till att bryta ny mark och skapa lönsamhet, såväl för sig själv som för sina kunder.

Göteborg, augusti 2009

Michael Arvidsson  
Logistikupphandling.se

Denna undersökning har varit möjlig att genomföra tack vare vår partner Adlog AB. Läs mer om dem på nästa sida.

# Rapportpartner



Adlog AB är som Sveriges äldsta renodlade TPL-konsult en viktig part för att åstadkomma bättre logistikaffärer. Vi hjälper TPL-leverantörer att leverera bättre tjänster och TPL-köpare att få ut mer av sin outsourcing.

## ***Tjänster för TPL-leverantörer:***

### *Affärsutveckling*

Genom att analysera vad just ditt företag är bra på och sätta detta i relation till konkurrenterna identifierar vi var du får mest valuta för dina utvecklingsinvesteringar. Givetvis hjälper vi till med att utveckla de tjänster och funktioner vi rekommenderar. Vi tar fullt ansvar, från identifiering av möjligheter till lansering av nya tjänster.

### *Marknadsföring*

Vi hjälper dig att skapa en realistisk marknadsplan samt att genomföra den. Ofta innefattar detta att kartlägga ditt nuläge och finna dina komparativa fördelar. Därefter kartlägger vi din marknad och dina potentiella kunder. Vi hjälper även till med att visa vilket värde just dina tjänster tillför till dessa kunder.

### *Försäljning*

Våra kvalificerade TPL-konsulter kan även fungera som ett tillfälligt resurs- och kompetenstillskott i säljprocessen. Samtliga konsulter har gedigen erfarenhet av TPL-affärer och bistår i alla delar i försäljningsarbete, från att identifiera prospekter till att genomföra kundbesök, skapa kundlösningar och projektleda implementeringsprojekt.

## ***Tjänster för TPL-köpare***

Funderar du på att köpa TPL-tjänster kan vi hjälpa till med hela upphandlingsprocessen, från att skapa en kravspecifikation till upphandling och implementering av den nya lösningen. Vet du inte ifall TPL är rätt för dig så kan vi hjälpa till med att utvärdera vad det skulle kunna innebära med en outsourcing.

Adlog hjälper TPL-leverantörer att leverera bättre tjänster och TPL-köpare att göra bättre logistikaffärer. Kontakta oss gärna så berättar vi mer om vad vi kan hjälpa dig med.

Tobias Jonasson

Adlog AB

tel: 08-410 207 08

e-post: [tobias.jonasson@adlog.se](mailto:tobias.jonasson@adlog.se)

Webb: [www.adlog.se](http://www.adlog.se)