

Norsk Logistikkbarometer



Norsk Logistikkbarometer 2005

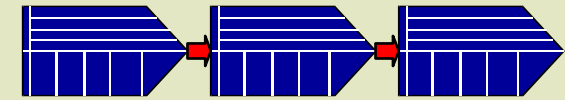
*"Hva legger norsk næringsliv vekt på
når det gjelder logistikk?"*

SMARTLOG, 05.10.2006

Rolf Aarland

Marianne Rygvold

Trender og utviklingstrekk



Næringslivet opplever:

- Global og aggressiv konkurranse
- Større tilbud enn etterspørsel
- Fokusering
- Markedet krever effektivisering og lavere priser
- Økende hastighet for teknologiendringer
- Endrede krav til miljø og risiko

Dette bidrar til:

- Økt behov for helhetlig og overordnet fokus på hele verdikjeden
- Krav til leveringspålitelighet øker
- Økt fokus på kostnader
- Kompetanse vil spille en viktigere rolle
- Økt tilgang på infrastruktur og kunderelasjoner
- Fokus på næringspolitiske vurderinger

Norsk Logistikkbarometer

– hva er det?

- En undersøkelse over hva bedrifter i Norge legger vekt på når det gjelder Supply Chain Management/logistikk
 - hvilke utfordringer bedriftene står overfor
 - hvilke trender ser ut til å gjelde fremover
 - hvordan verdikjeden og områder i den, kan effektiviseres
- Undersøkelsen gjengitt i en rapport
 - **Materialet er åpent for alle**
 - **Det er mulig å krysskoble materialet på ulike måter**
 - **Datagrunnlag sikret mot innsyn fra andre enn de som er ansvarlig for rapporten**

Norsk Logistikkbarometer 2005 om transportørene:

Langt dyktigere til å gi merverdi til kundene

Transportørene har blitt langt dyktigere til å delta i sine kunders logistikkstrategier på en måte som gir merverdi for kunden. Over halvparten av bedriftene i undersøkelsen som danner grunnlaget for Norsk Logistikkbarometer 2005, er fornøyd eller svært fornøyd med transportørens evne til å delta i deres totale logistikkstrategi. Undersøkelsen for to år siden viste det helt motsatte, så her har det skjedd noe. Når vi går enda lenger bak tallene ser vi at det er forskjell på transportørene, og her er det et konkurransefortrinn for de som har lyktes.



Transportørene har blitt langt dyktigere til å delta i sine kunders logistikkstrategier på en måte som gir merverdi for kunden, fremgår det av Norsk Logistikkbarometer 2005.

Norsk Logistikkbarometer er en undersøkelse av hva bedrifter i Norge legger vekt på når det gjelder logistikk og styring av verdikjeden. Det spørres om hvilke utfordringer bedriftene står overfor, hvilke trender som gjelder eller ser ut for å gjelde og hvordan verdikjeden og områder i den, kan effektiviseres.

Ansvarlig for den rapporten, er Rolf Aarland og Marianne Rygvold. Aarland (tidl KPMG) er til daglig markedsjef i Trondheim havn, mens Rygvold fortsatt jobber i KPMG. Skala Markedsanalyse er ansvarlig for innsamlingen av materialet og for bearbeidningen for analysene. DHL er sponsor for rapporten, mens Eirill Bø – kjent logistikk-størrelse fra Handelshøyskolen BI, har bidratt når det gjelder kvalitetsikringen av analysen. Det er utgitt en leservennlig rapport som kan lastes ned på logistikk-barometeret.no. I mars vil det foreligge en fullstendig rapport som tar for seg alle funn, trender og analyser.

I materialet er nesten hver tredje virksomhet i varehandelsbransjen. Ingen bransje ellers er representert i så stort omfang. I alt er 17 bransjer med i materialet, i tillegg til "slegene" fra andre bransjer eller der hvor det er vanskelig entydig å definere bransje.

Logistikkbarometeret:

Viktigere enn noen gang

For andre gang er Norsk Logistikkbarometer utarbeidet og nylig offentliggjort. Det er interessante konklusjoner som trekkes i barometeret. Enda mer interessant er det når man kan begynne å se utviklingstrender over år. Slik sett tror vi at Norsk Logistikkbarometer kan få betydning og virke som inspirator for diskusjoner både innen logistikknæringen og i norsk næringsliv generelt.

CHRISTIAN RYG

Barometeret bygger på intervjuer med logistikkansvarlige i 200 bedrifter i Norge. Disse spenner over ulike bransjer, enten det dreier seg om produksjonsbedrifter eller handelsbedrifter. De spenner også over et vidt spekter når det gjelder størrelse. Undersøkelsen gir et godt innblikk i hvordan logistikk og supply chain management (SCM) vurderes av bedriftene. Hvilken vekt legges på området og hvordan måler man kostnader og effekt av forbedringer i logistikk og SCM.

Undersøkelsen finansieres nå som i 2003 av DHL, men er gjennomført av helt uavhengige forskere og intervjuere. I motsetning til mange andre undersøkelser som gjennomføres med midler fra ett konsern, er denne fullt ut tilgjengelig og kan lastes ned fra Internett på www.logistikkbarometer.no.

Analysen tar hensyn både til økonomiske og strategiske perspektiver, og kan brukes på flere måter. Både firmaer innen logistikkbransjen, og brukere av logistikkjenester vil finne interessante vinkler og muligheter for å sammenligne seg med undersøkelsen og vurdere sin egen logistikks effektivitet.

Utflytting, skremsel eller sant?

11% av de spurte sier at hele eller deler av virksomheten er flagget ut grunn-

net logistikkforhold. I tillegg er det 9% av de som ikke har flagget ut som vurderer en flytting av samme grunn. Utflytting er altså ikke det brenneste temaet man av og til får inntrykk av. Barometeret peker allikevel på mulighetene for en økning i nær framtid, dersom logistikkutfordringene fortsetter å være store. Og en overveiende del av de spurte er misfornøyde med samferdselspolitikken. Rundt 80% mener at veinettet må bygges ut raskt. I tillegg må godsknutepunkter utbedres eller utbygges. Intermodale transporter må også få bedre vilkår mener over 40% av de spurte.

Skap lønnsomhet!

SCM skal bidra til økt lønnsomhet. Så enkelt er det, og derfor skal bedrifter som satser på utvikling av kompetanse innen området logistikk og SCM se resultater på bunnlinjen. Årets barometer viser at det for mange har blitt en bedre sammenheng i strategi og mål, og et mer helhetlig syn på virksomheten. Stadig flere bedrifter har fått på plass en plattform, men gjennomføring og implementering mangler fortsatt, og derfor lykkes man ikke å forbedre sin logistikk.

Verdikjedeintegrasjon er en måte å bygge tette nettverk og få riktig flyt i verdikjeden. En slik integrasjon krever også god og effektiv informasjonsflyt, påpekes det i barometeret og i kommentarene til dette. Analysen viser at en slik informasjonsflyt blir stadig mer utbredt mellom samarbeidspartnere, men at det fortsatt mangler mye før man kan hente ut de mulige gevinstene.

Måling og dokumentering er fortsatt for dårlig på operativt nivå. Hele 42% mener at den totale styringen er for dårlig.

Mens 94% av de spurte bedriftene mener at SCM er viktig for bedriften, så er det bare 50% som mener at logistikkstrategien er tilpasset operativt nivå i bedriften. At SCM er et topplederansvar i dag, vises også klart. Hele 70% svarer bekræftende på det. Logistikkfunksjonen organiseres stadig mer som egen funksjon i bedriftene.

Det er kanskje litt underlig at en stor del bedrifter oppgir at styring og kontroll med verdikjeden influeres mer eller mindre fra utlandet. Det gjelder også bedrifter som ikke er utenlandsk eiet eller deleiet. Barometeret kan ikke gi noe svar på om det er leverandører eller kunder som presser norske bedrifter på dette området.

Levering og logistikk

Undersøkelsen viser klart at leveringservice og kundelogistikk anses som svært viktig. Hele 88% mener at leveringservice er svært viktig for deres konkurransevne. Og 99% mener at denne servicen og pålitelighet i levering betyr mye for kundene deres.

Dessuten kan man se at tre fjerdedeler av de spurte tror at disse faktorene vil få enda større betydning i årene som kommer. Pris på egne produkter kommer langt ned på listen over hvilke kriterier de tror kundene legger vekt på. Andre viktige kriterier er bl.a. fleksibilitet og informasjonsservice.

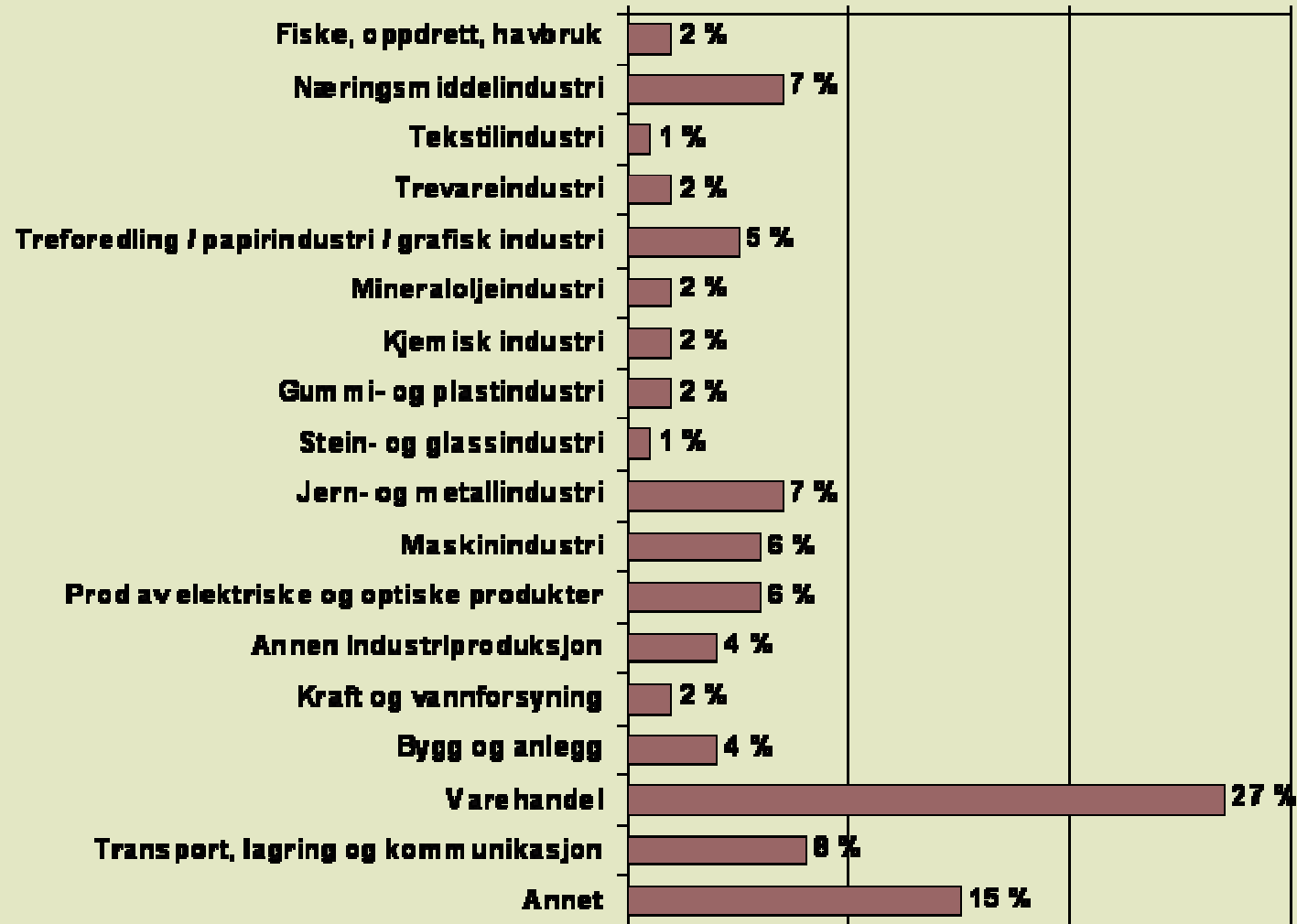
Men også evnen til å følge opp kunden og finne hans behov anses som viktig. Derfor er det betenkelig at hele



Bransje

Bransje

0 % 10 % 20 % 30 %



Norsk Logistikkbarometer – innhold

Områder i undersøkelsen:

1. Strategisk SCM
2. Kundelogistikk
3. Kostnader i verdikjeden
4. Organisering i verdikjeden
5. Styringssystemer og IT
6. Forsyning og innkjøp
7. Lager
8. Transport
9. Infrastruktur og samferdsel
10. Etikk og omdømme

Logistikk er...

- Strategi
 - Helhetstenking i forhold til verdikjeden
 - Integrering av verdikjeder
 - Verdikjedefektivisering - Supply Chain Management
- Praktisk
 - Logistikk får bedre arbeidsforhold
 - Ledelsen har forstått viktigheten
 - Tidligere teori vil bli overført i praksis
- Kundelogistikk
 - Kundefokuseringen vil øke – leveringskvalitet vil bli viktigere
 - MÅ starte med kunden for å være konkurransedyktig
- Differensiering
 - Økt differensiering av kundebehov fordi kunder er ulike
 - Vi må derfor se på logistikken differensiert
- Markedstilpasning
 - Logistikk må tilpasse seg nye varekanaler (lukkede varekanaler)
 - Tilpasse seg på nye måter til markedet
- Etterspørsel
 - Logistikk vil rette seg enda sterkere mot etterspørsel
 - Demand Chain Management
- Ledelse
 - Logistikk har en mer tydelig strategisk profil
 - Vil gå inn som ledelsesdisiplin
- Økonomi
 - Brukt som et økonomisk styringsverktøy
 - Nye systemer for økonomisk styring
- IT og styringssystemer
 - Sterkt knyttet til IT-utviklingen
 - Integrerte IT systemer brukes som styring for å skape merverdi
- Kvalitet
 - Sterkere samkjøring av kvalitets- og logistikkstyring
 - Utnytter samme prosessanekgang
- Miljø
 - Miljøaspektet må vi forvente kommer sterkere og sterkere

Endret konkurransearena

SCM-strategi utfordrer den tradisjonelle måten å organisere virksomheten på fordi SCM krever at vi må se på alle funksjoner og prosesser i sammenheng. De fleste virksomheter inngår i verdikjeder eller verdisystemer med andre virksomheter.

"I dag har vi snarere en konkurranse mellom verdikjeder og verdikjedenettverk, enn mellom virksomheter"

Martin Christopher

	Fokus	
Forhold	Logistikk	Supply Chain Management (Integrert forsyningskjede)
Lagring	Bedriftsfokusert	Koordinert i leveringskjeden
Vareflyt	Oppstykket, usynlig utenfor egen virksomhet	Helhetlig, synlig og sammenhengende
Prosesser	Logistikkfokusert	Logistikk er én av flere verdiskapende prosesser
Kostnads-effektivisering	Reduksjon internt i virksomheten	Lavest total kostnad for sluttkunden
Informasjon	Kontrollert av hver enkelt virksomhet	Fordelt mellom virksomhetene i verdikjedenettverket
Risiko	Virksomhetsfokusert	Fordelt mellom virksomhetene i verdikjedenettverket

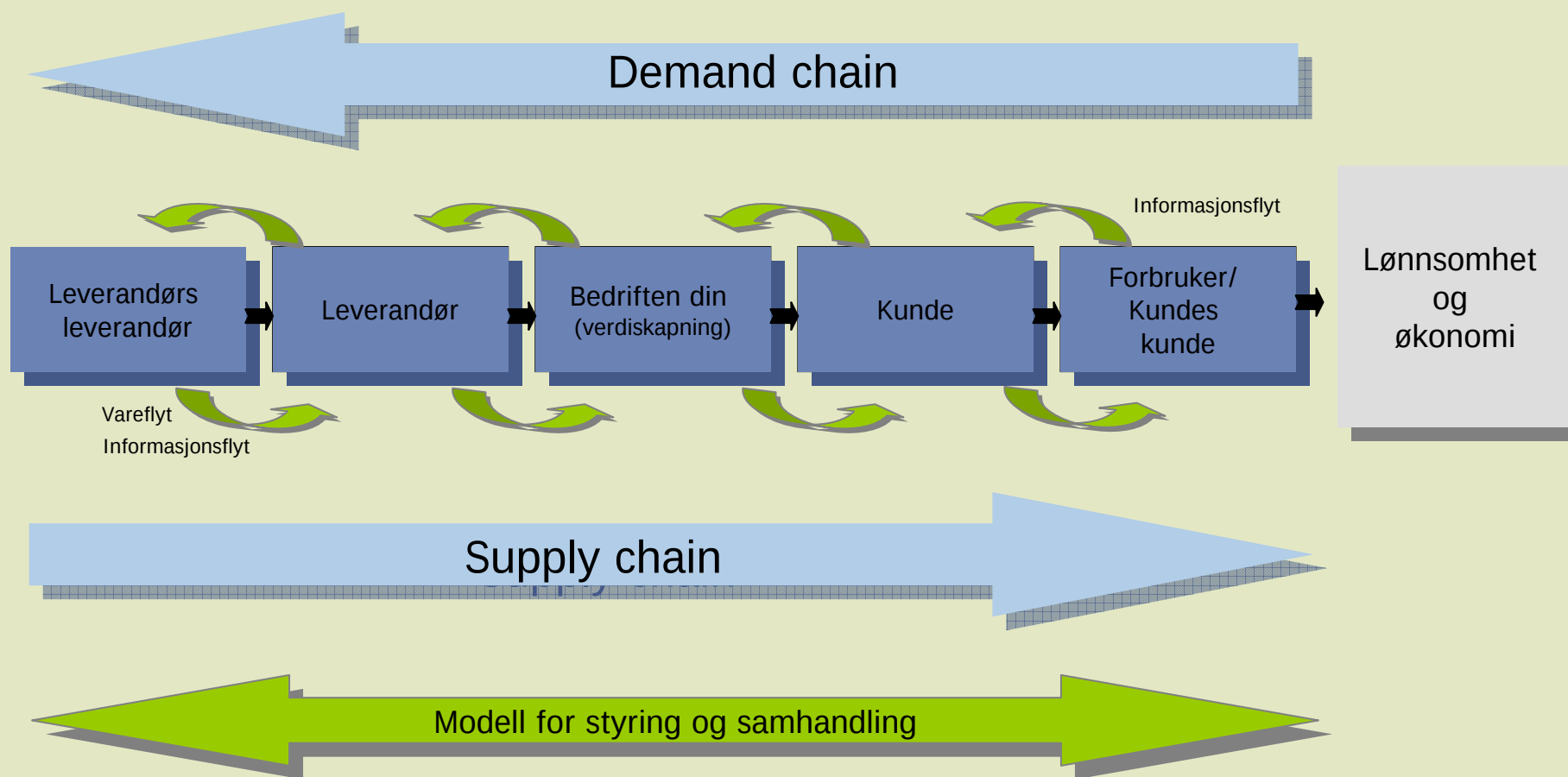
SCM – god styring av verdikjeden

.... et grunnlag for effektivisering

Fire viktige områder for god styring [etter Ax & Ask (1995)] :

- **"Slaget står om kundene"**
 - Kjenne dine kunders krav og forventninger
- **Identifisere og forstå verdikjeden din**
 - Hvilke kostnader og inntekter ligger i de ulike aktivitetene i verdikjeden
- **Identifisere aktivitetenes kostnadsdrivere**
 - Hvordan vil kostnadsdriverne utvikle seg
- **Utvikle, vedlikeholde og forsterke konkurransefordeler gjennom å**
 - Styre/ kontrollere kostnadsdrivere bedre enn konkurrentene
 - Å forandre verdikjedens struktur

Forsyningskjeden



Copyright ©Rygvoid/ Aarland 2005

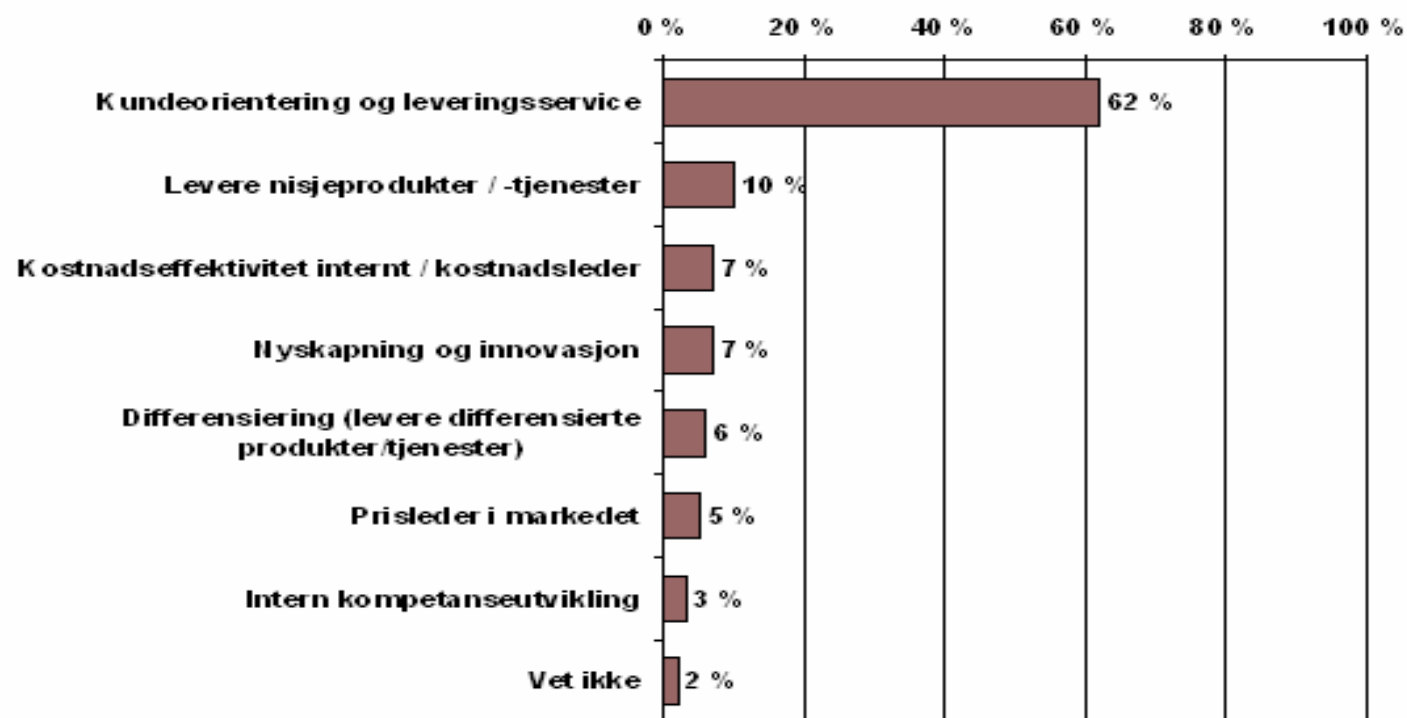


Hva legger næringslivet vekt på ?

- Økonomisk resultat og øke konkurransekraften
- Sentrale områder i SCM som er til hjelp:
 - redusere kostnader i verdikjeden
 - bedre leveringsservice
 - utnytte IT til styring
 - jobbe i verdikjedenettverk
 - søke etter effektive løsninger
 - være åpen for samarbeid
- Hvordan gjør de så dette?

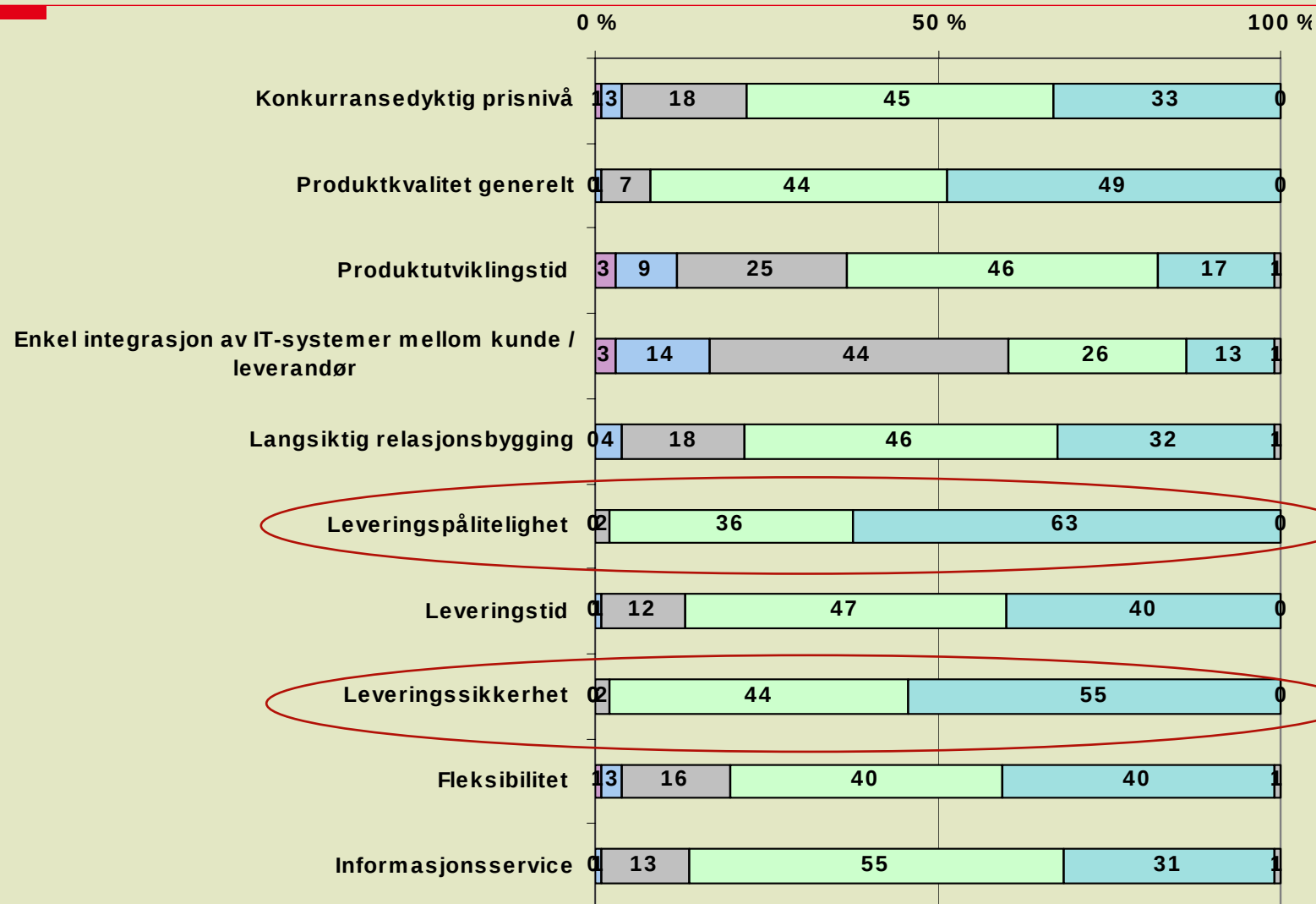
Hva beskriver best din virksomhets strategiske fokus ?

Figur 2.1 Strategisk fokus



Hvor stor betydning tror du følgende forhold har for dine kunder i dag?

Figur 3.4 Ulike forholds betydning for dine kunder



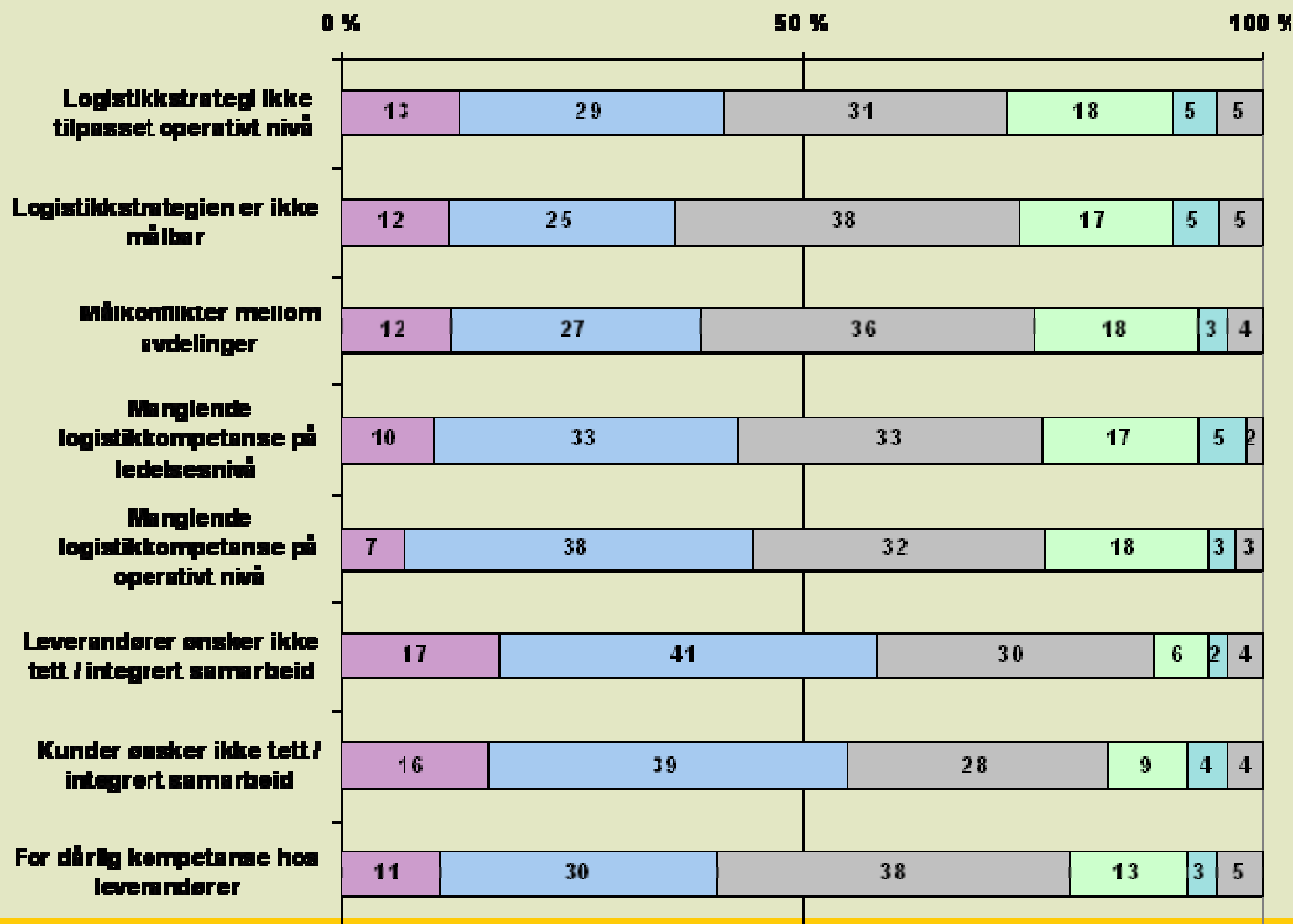
Vurdering av hva som betyr mest for konkurranseevnen



	Stor betydning/ svært stor betydning	Noe mer /mye mer viktig
	2005	Trend 3 år
Helhetlig logistikkstrategi	81 %	82 %
Effektivisering av intern informasjon og vareflyt	80 %	84 %
Effektivisering av ekstern informasjon og vareflyt	78 %	87 %
Økt leveringsservice mot kunder	88 %	88 %
Økt integrasjon/partnerskap/allianser	53 %	64 %
Utviklegode mål og målesystemer	73 %	82 %
Økt læring og kompetanse	80 %	81 %
Redusere antall lager/kapitalbinding	61 %	63 %
Redusere antall leverandører	36 %	47 %
Redusere antall transportører	32 %	36 %

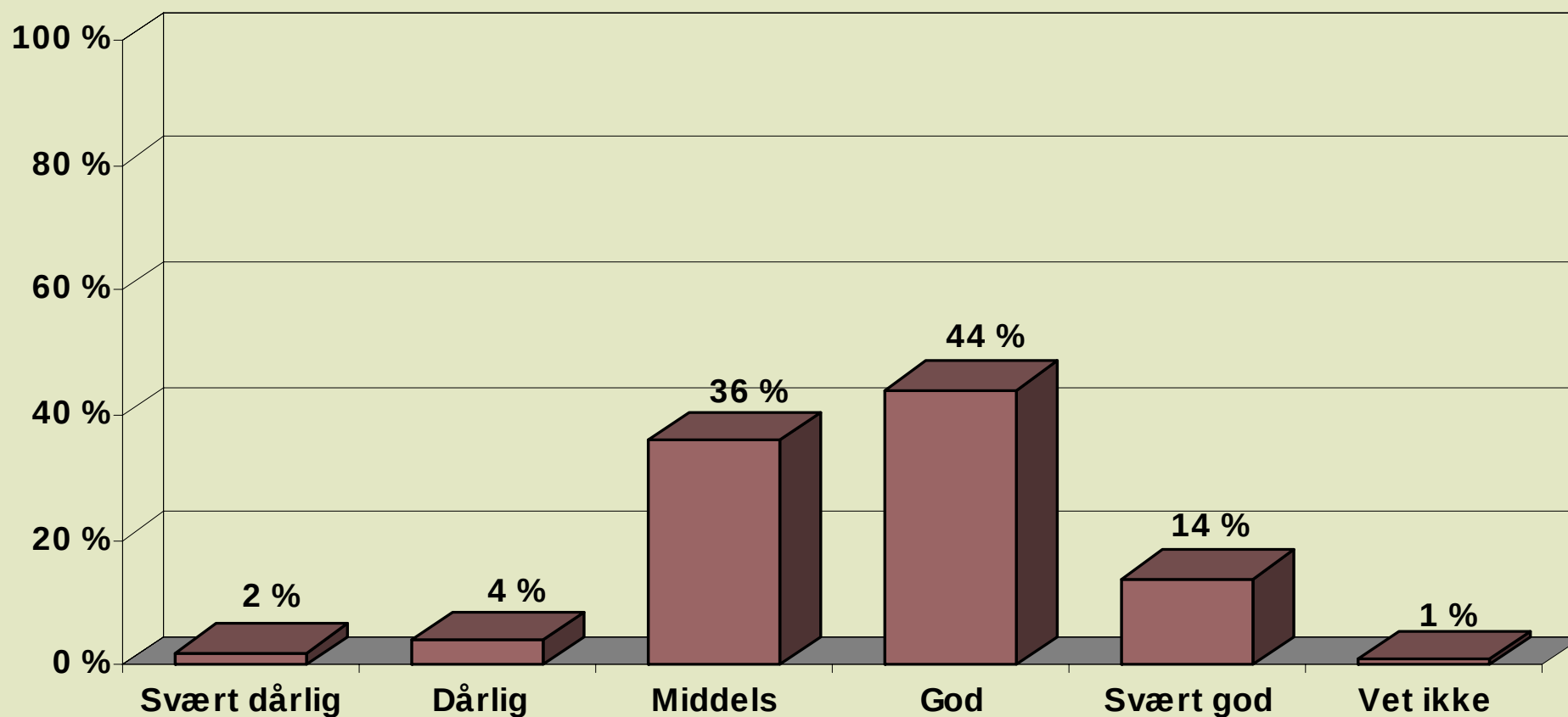
Faktorer som hindrer effektivisering

Figur 4.8 Ulike faktorer til hindring for effektivisering av verdikjeden



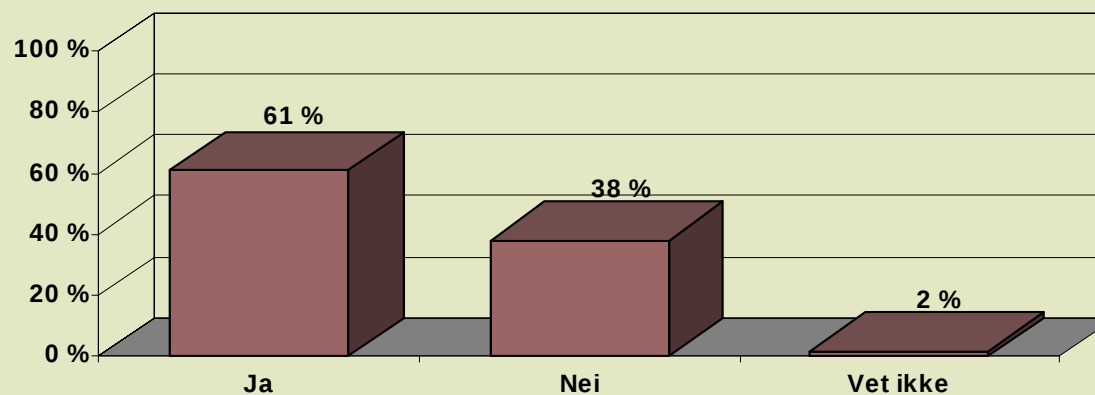
Hvor god er virksomhetens styring av verdikjeden

Figur 2.4 Virksomhetens totale styring av verdikjeden

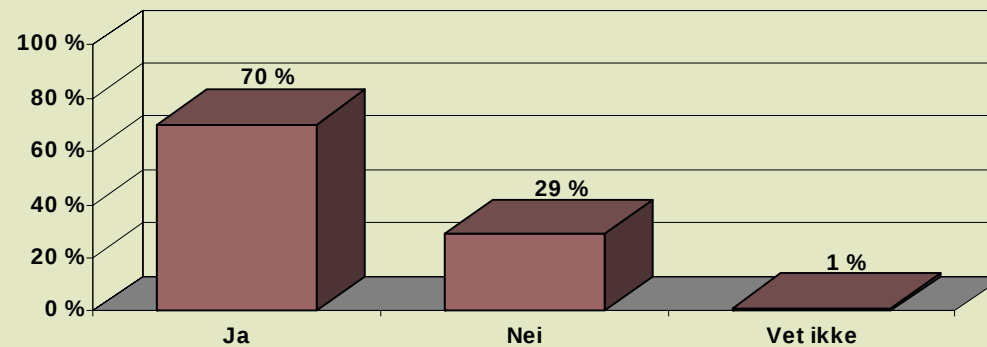


Logistikkorganisering

Figur 4.1 Logistikkfunksjon organisert i egen enhet

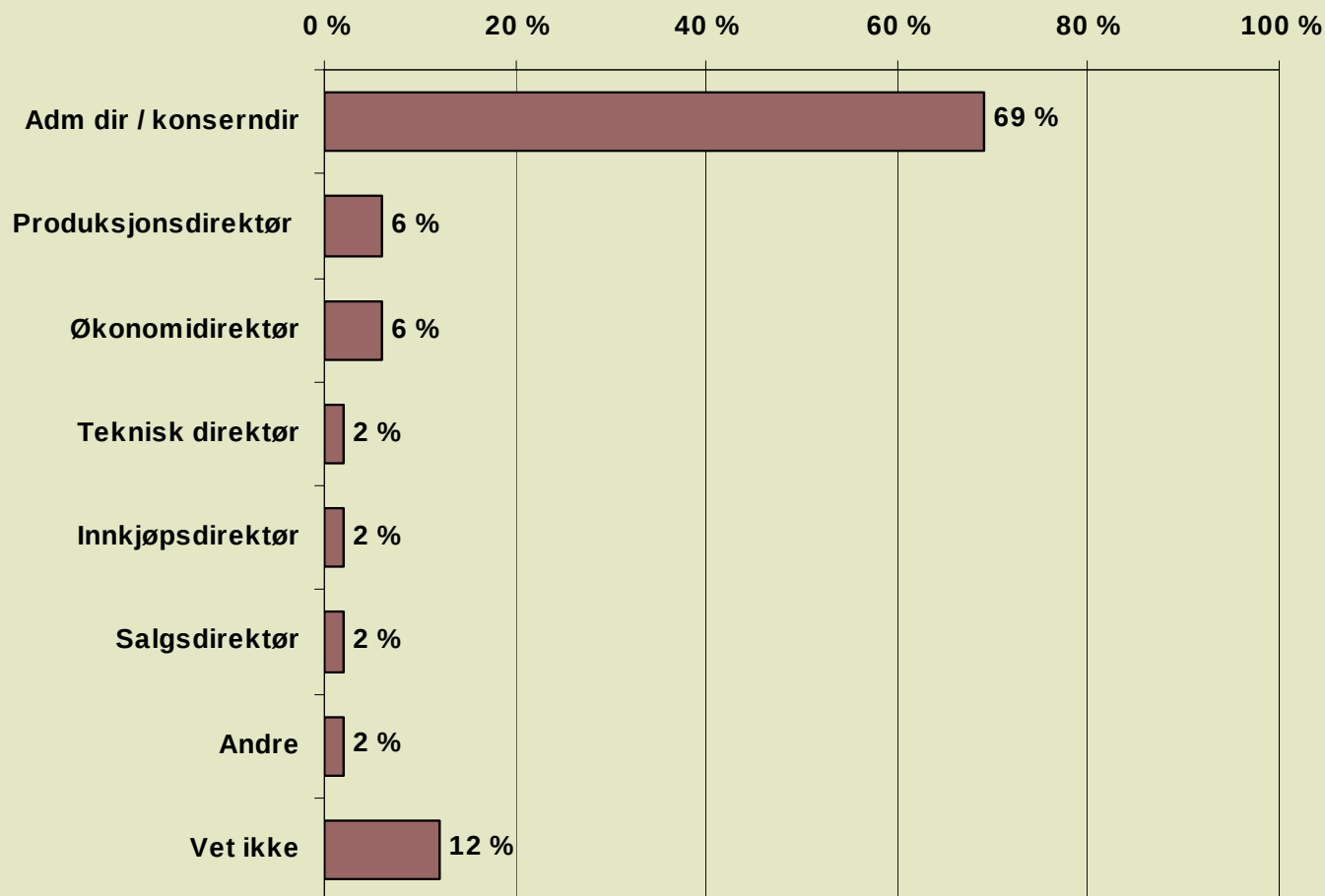


Figur 4.3 Logistikkansvarlig representert i toppledelse



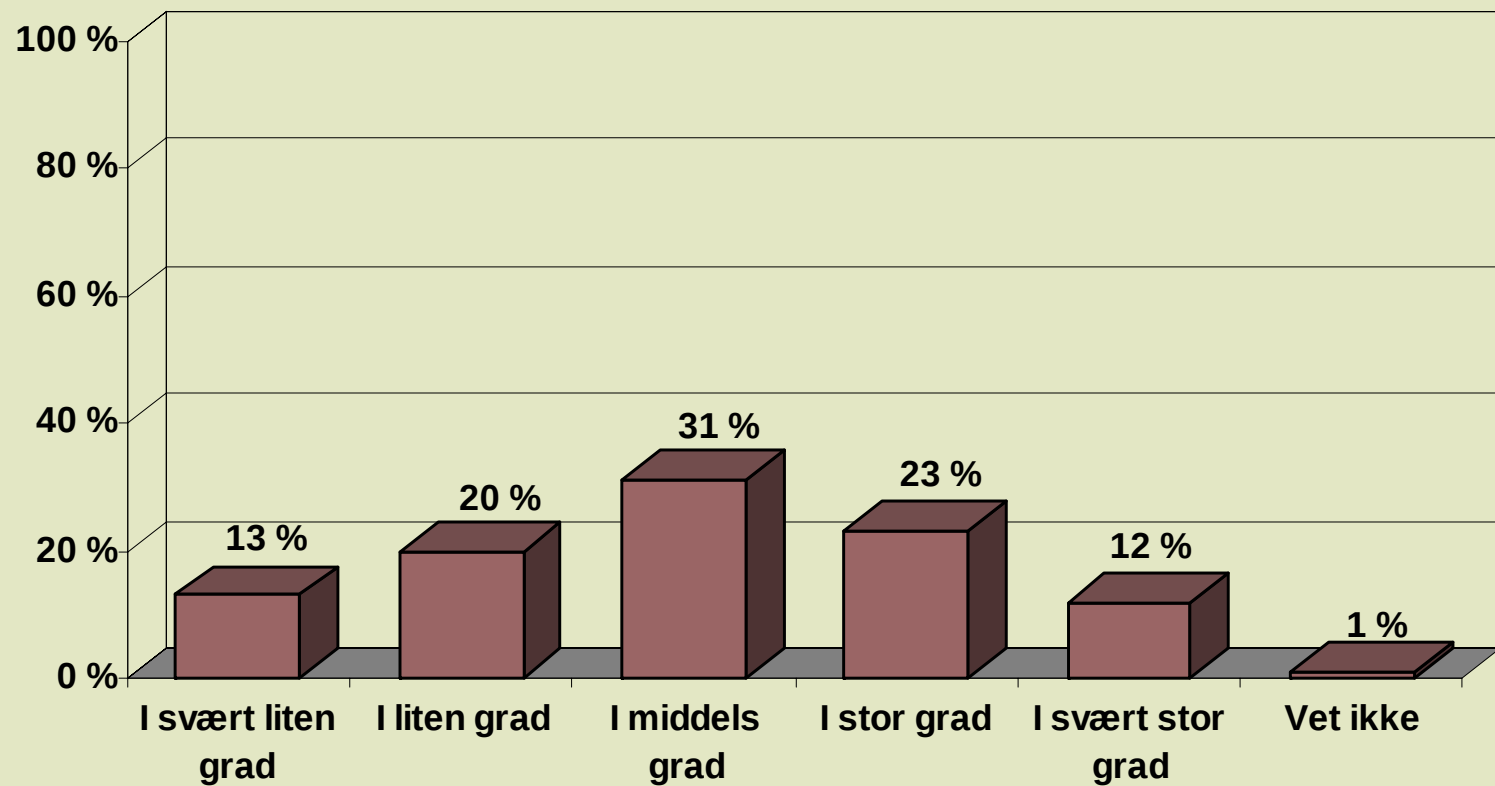
Hvem rapporterer logistikkansvarlig til?

Figur 4.4 Hvem rapporterer logistikkansvarlig til



I hvilken grad vil påvirkning fra utlandet påvirke styringen av verdikjeden ?

Figur 2.2 Beslutninger fra utlandets påvirkning av verdikjeden

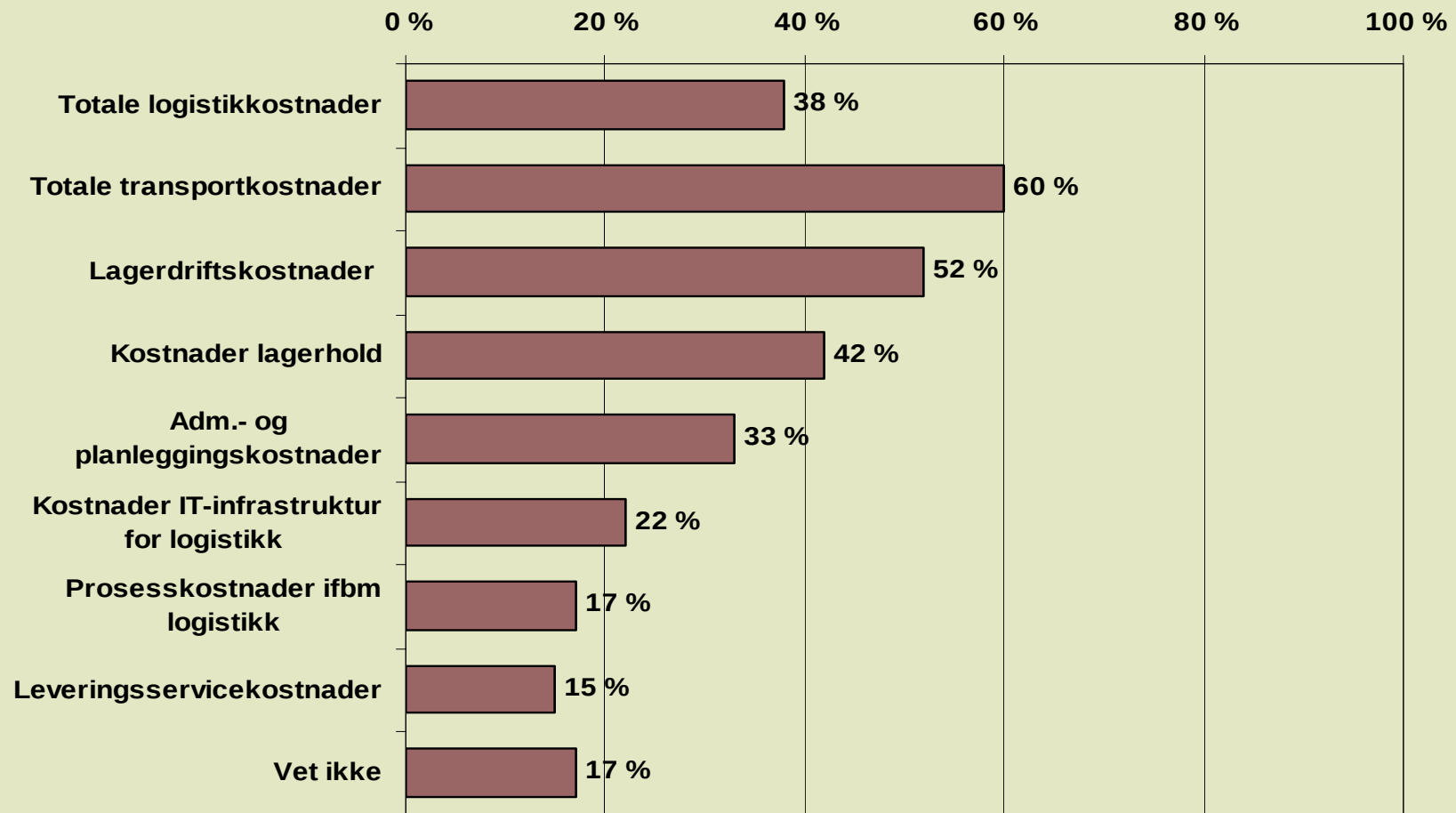


Kostnader i verdikjeden

- Det er flere som har oversikt over sine totale logistikkostnader enn i 2003 (37%)
- Reelle logistikkostnader i størrelsesorden 25 % - 35 % av omsetning
 - Store geografiske og bransjemessige forskjeller
- Fortsatt problemer med IT-systemer for å hente ut tall
- Definisjoner av logistikkostnader er klarere
- Manglende kunnskap i bedriftene
- Mange kostnader måles ikke

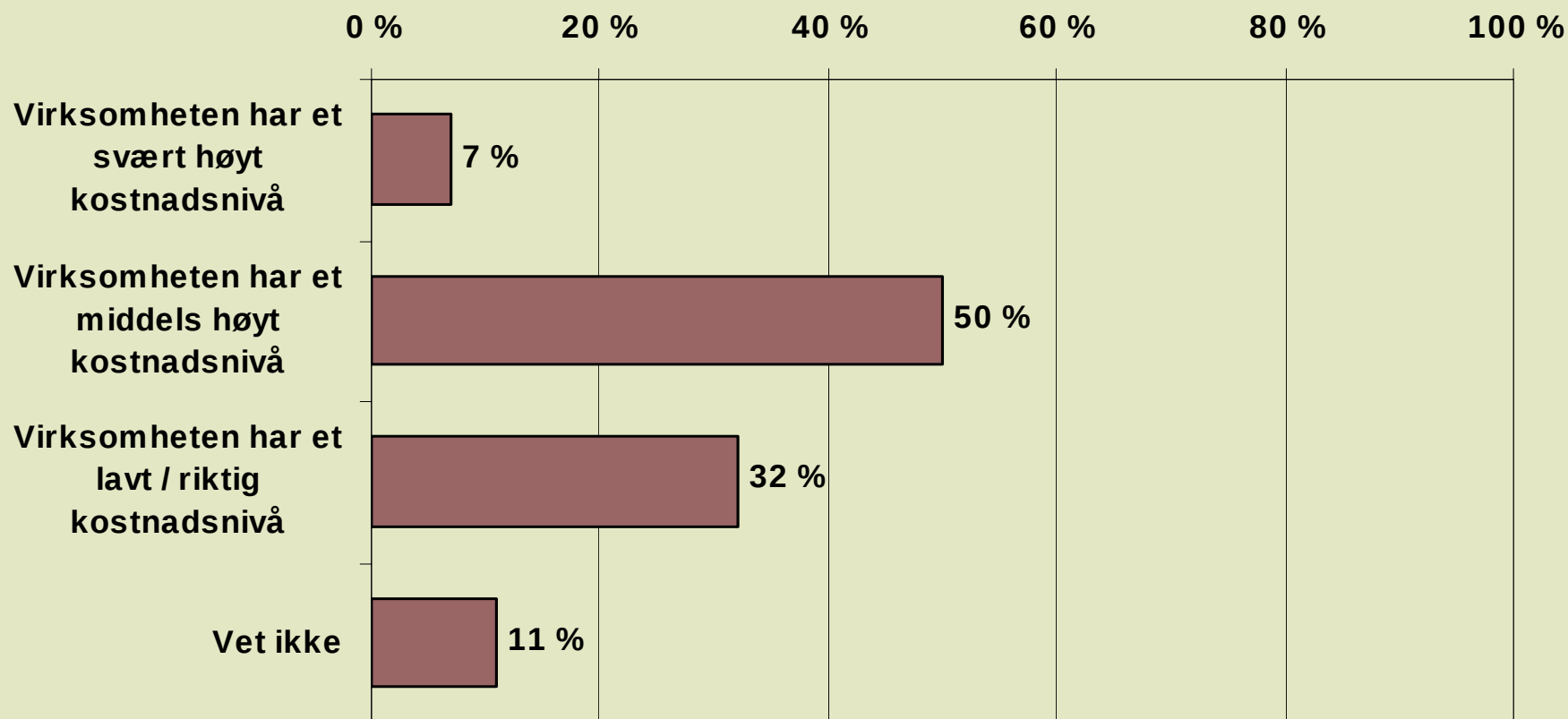
Mål for logistikkostnader

Figur 5.2 Andeler som har satt mål for ulike kostnader
(andel av 181 spurte)

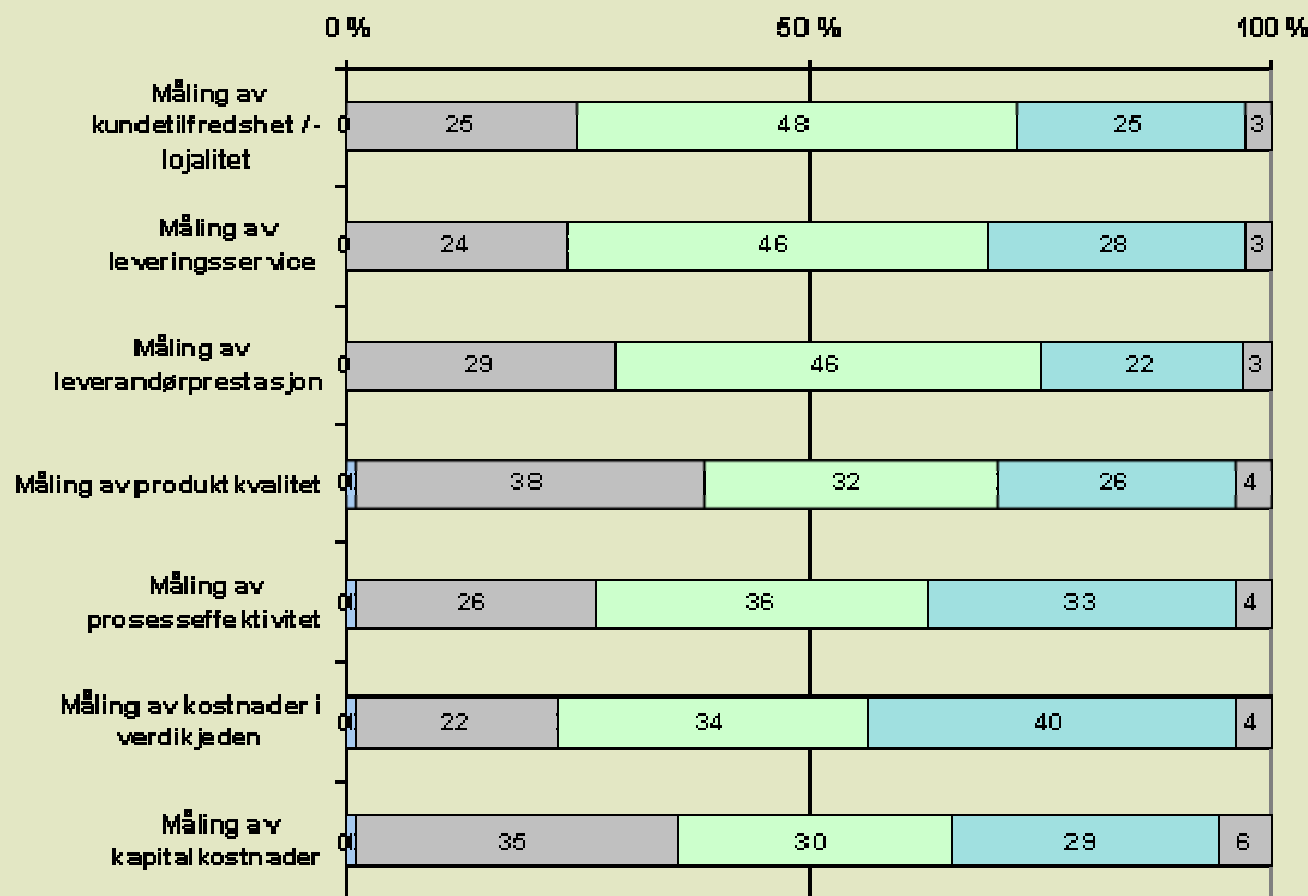
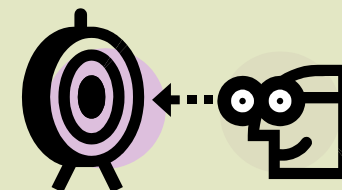


Vurdering av logistikkostnadenes størrelse

Figur 5.4 Vurdering av logistikkostnadenes størrelse



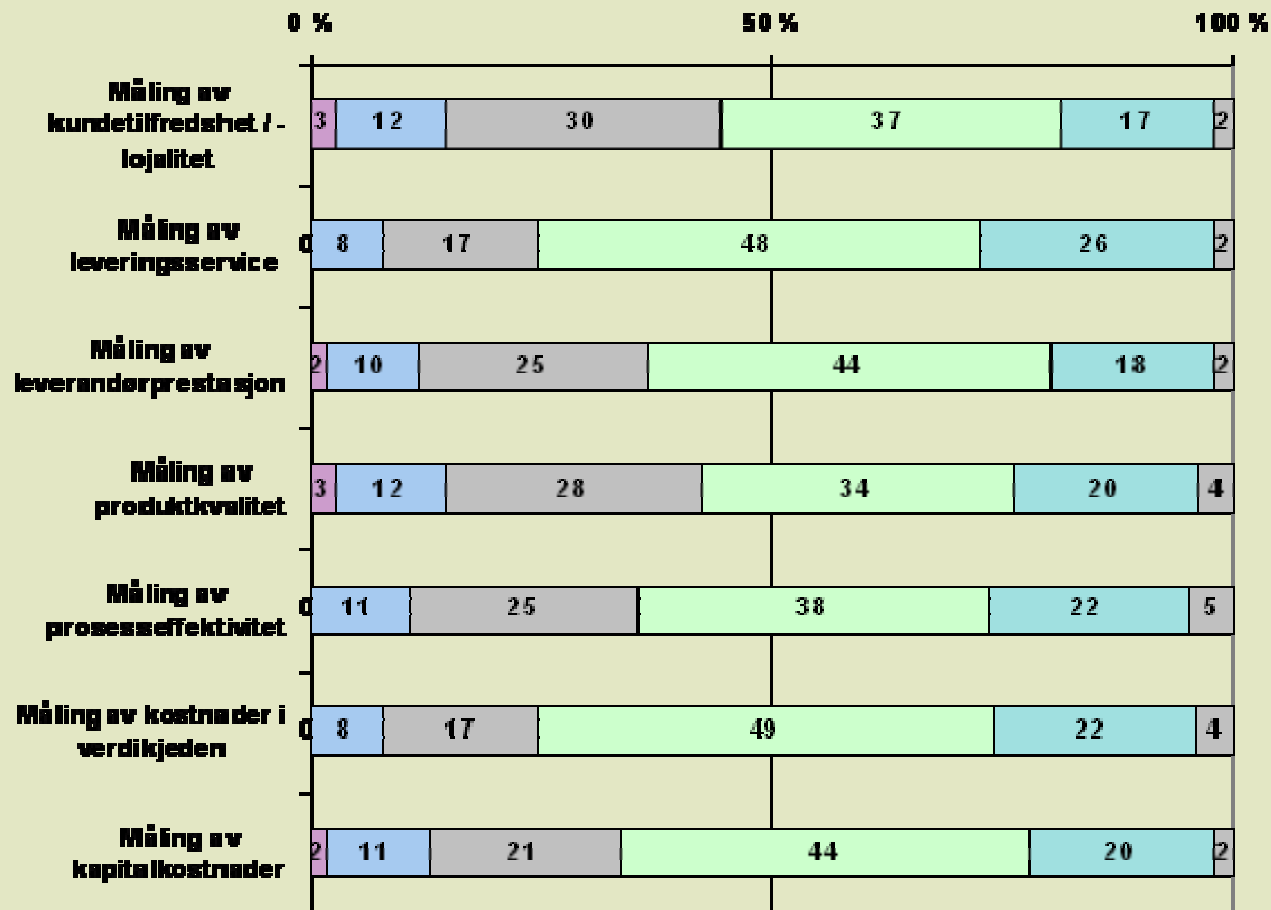
Mål blir viktigere fremover (3 år)



Blir mye mindre viktig Blir noe mindre viktig Blir som i dag Blir noe mer viktig Blir mye mer viktig Vet ikke

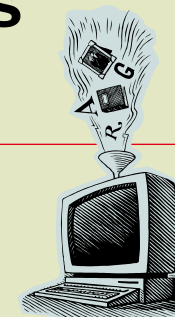
Betydning av IT-system

Figur 6.5 Gode IT-systemers betydning innenfor ulike områder

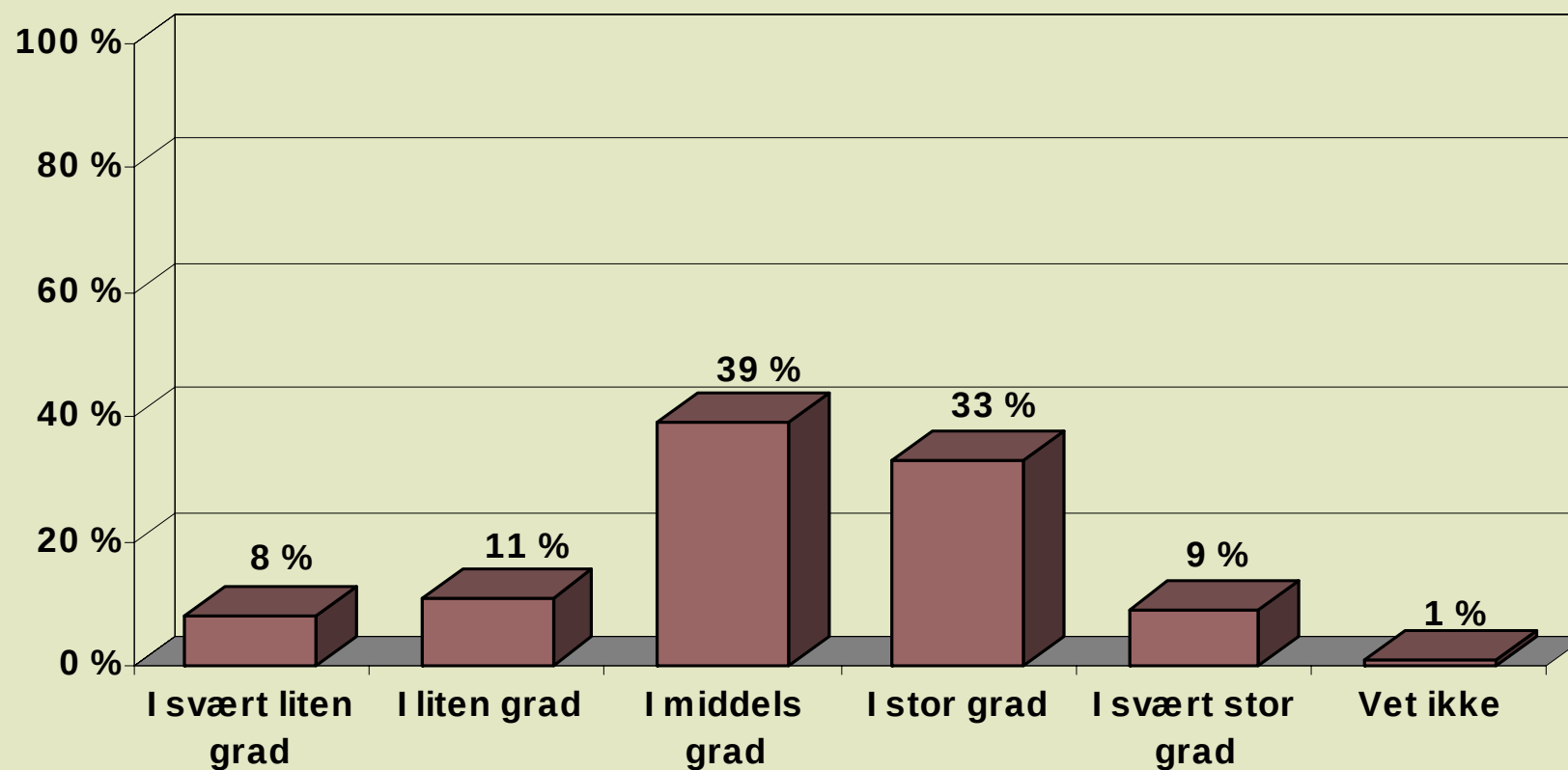


☐ Svært liten betydning
 ☐ Liten betydning
 ☐ Middels
 ☐ Stor betydning
 ☐ Svært stor betydning
 ☐ Vet ikke

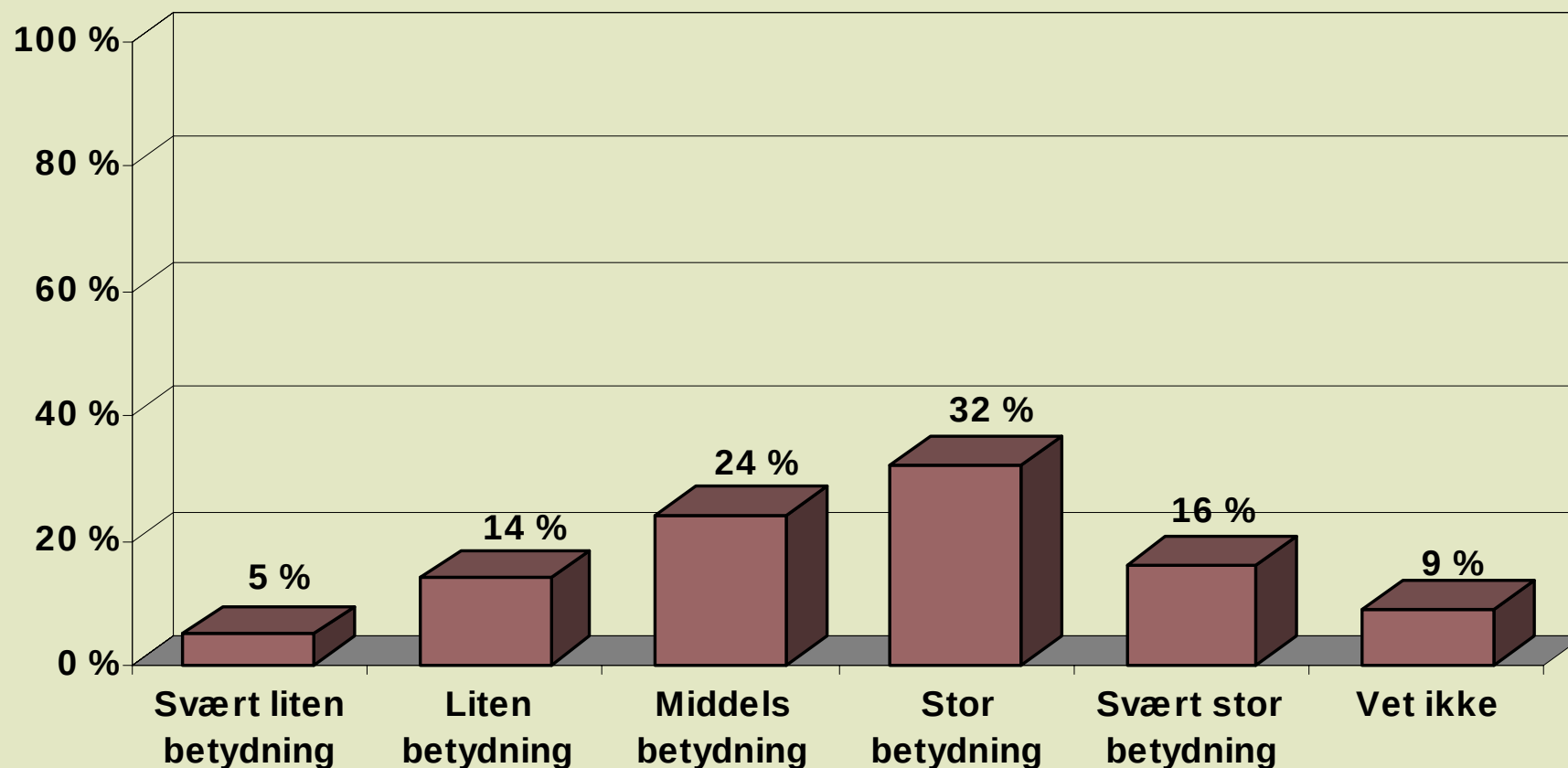
I hvilken grad dekker IT-systemer dagens behov for styring?



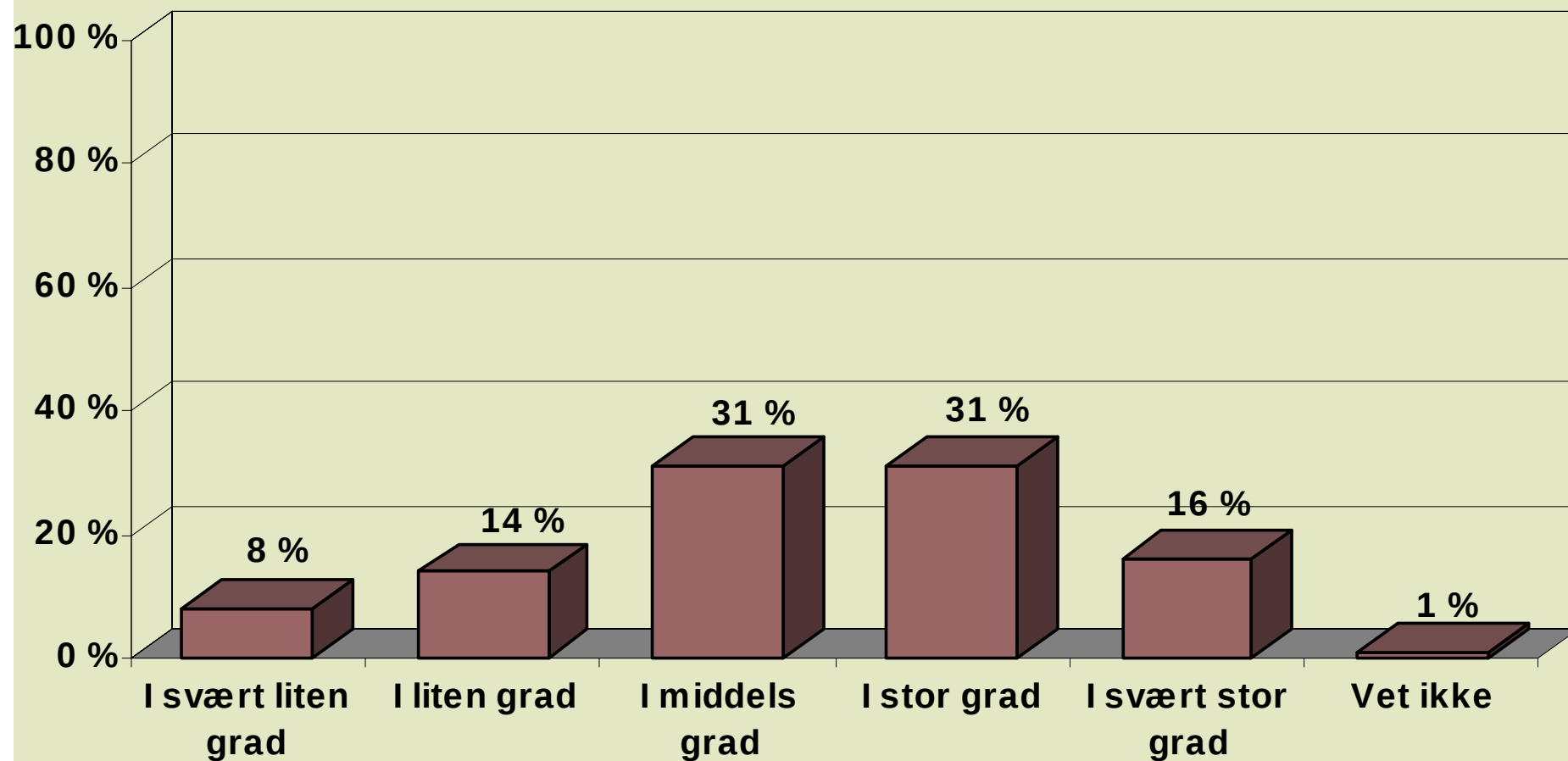
Figur 6.3 Dekker IT-systemene dagens behov



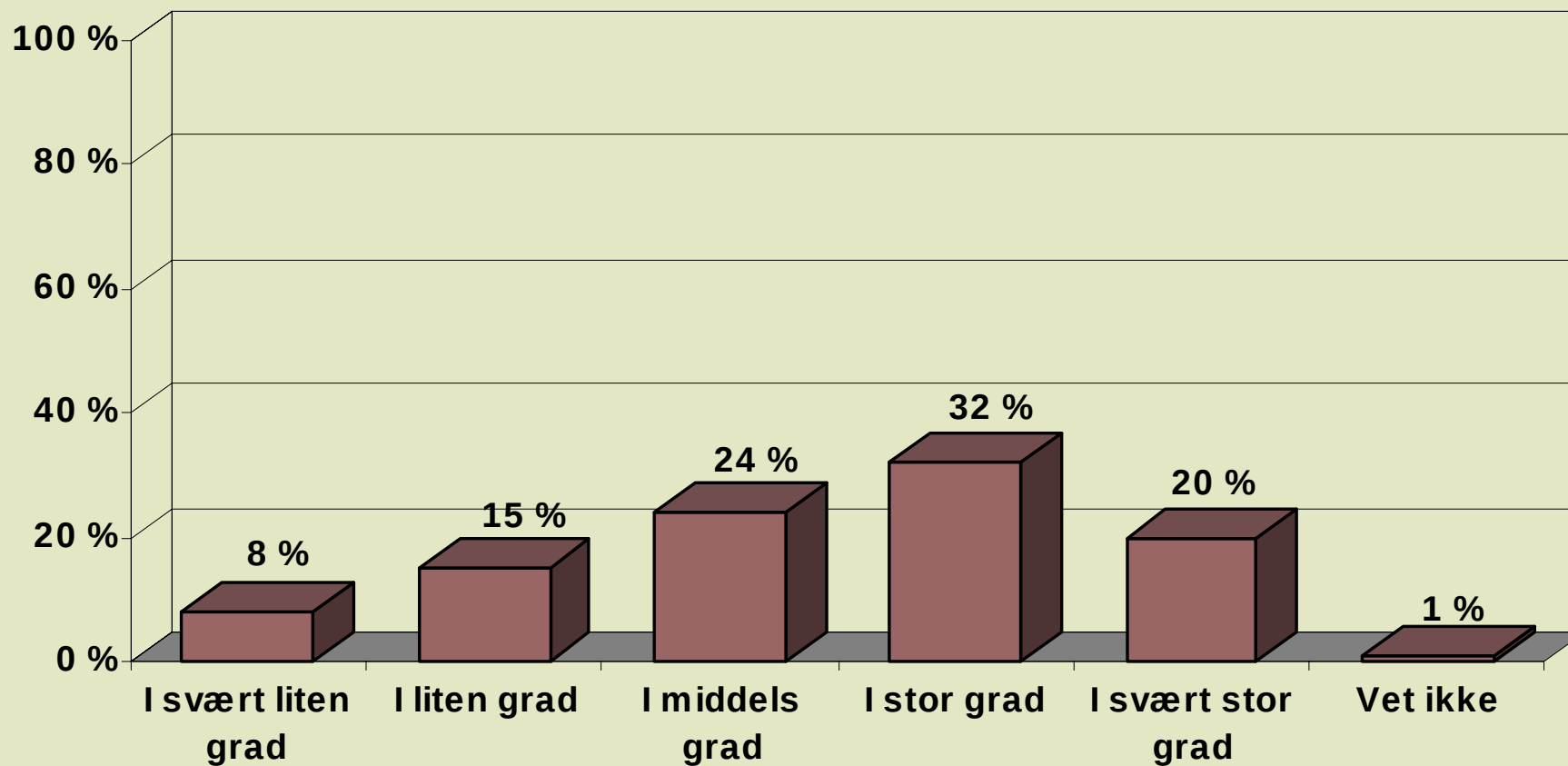
Betydning av samordning av ERP-systemer



IT-systemenes evne til å effektivisere logistikk siste 2 år

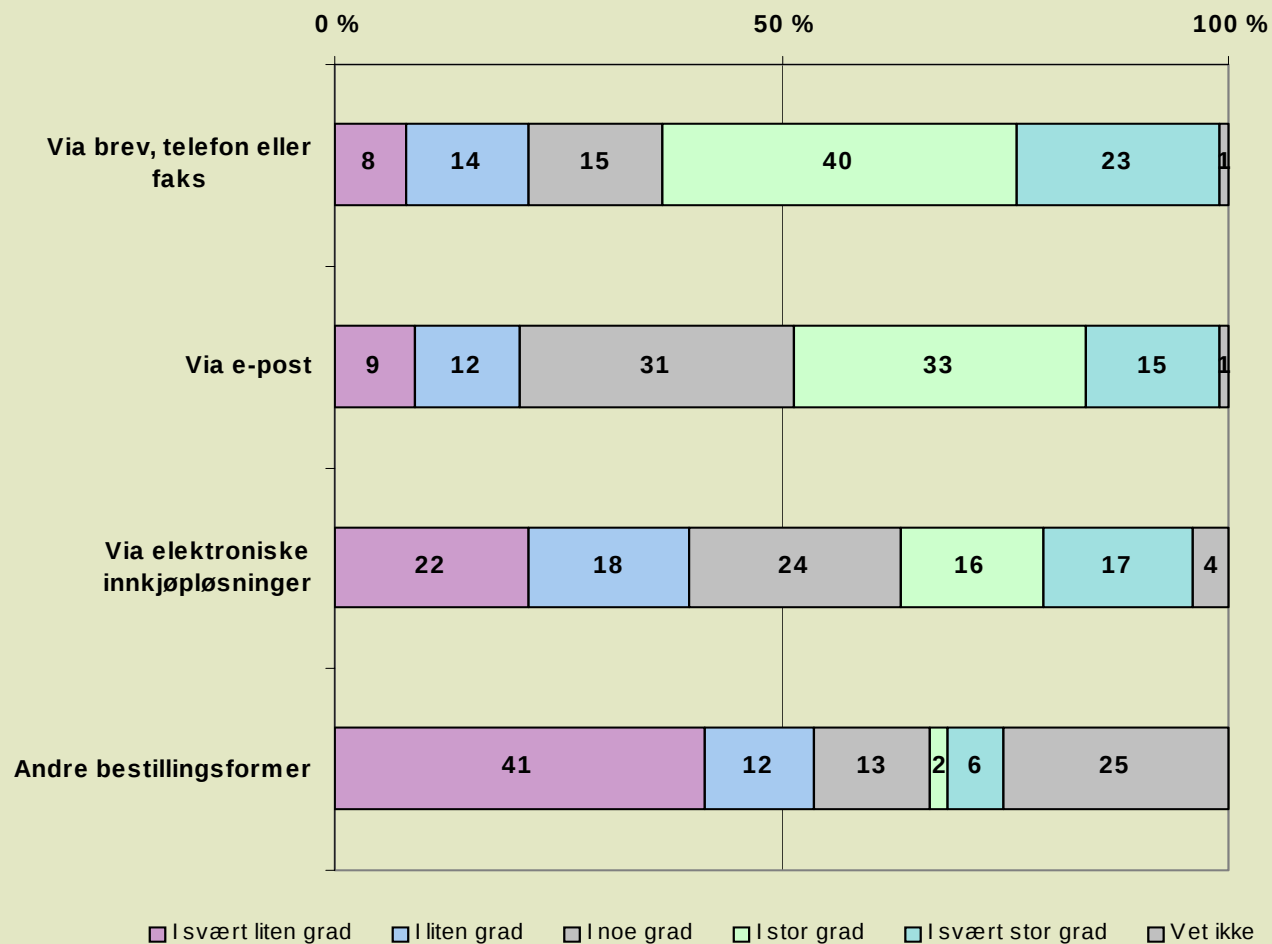


Utnyttelse av logistikksystemer daglig



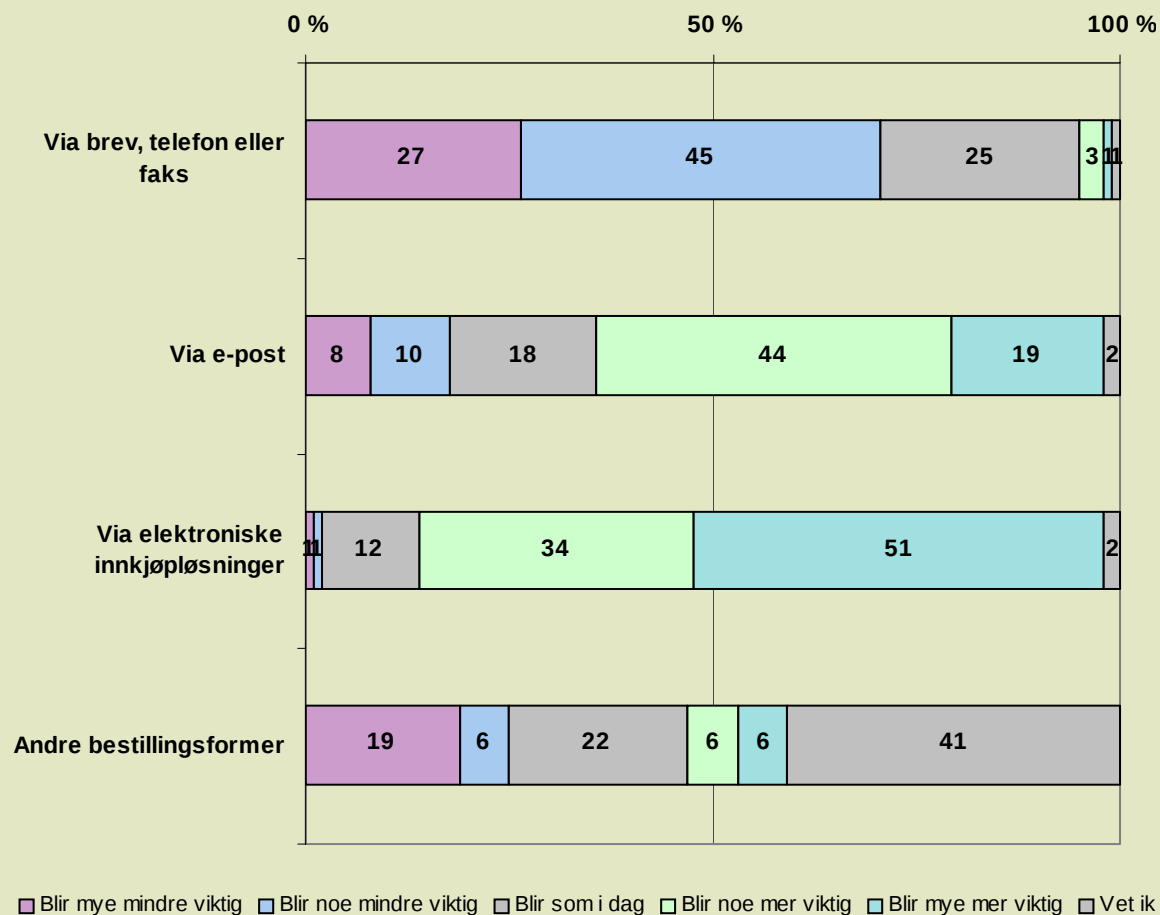
Hvilke bestillingsformer benyttes i dag?

Figur 7.7 I hvilken grad benyttes ulike bestillingsformer

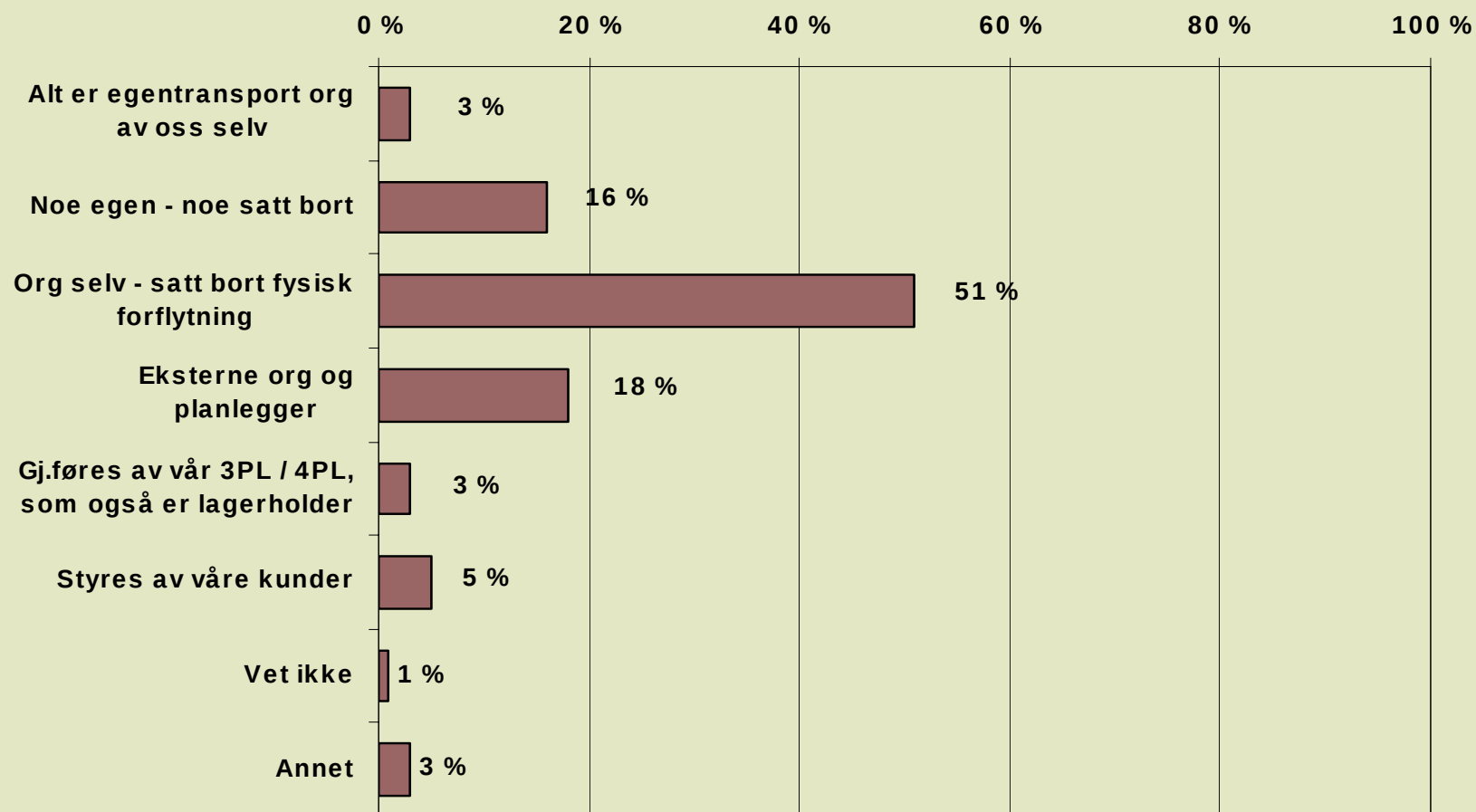


Betydningen av ulike bestillingsformer kommende 3 år

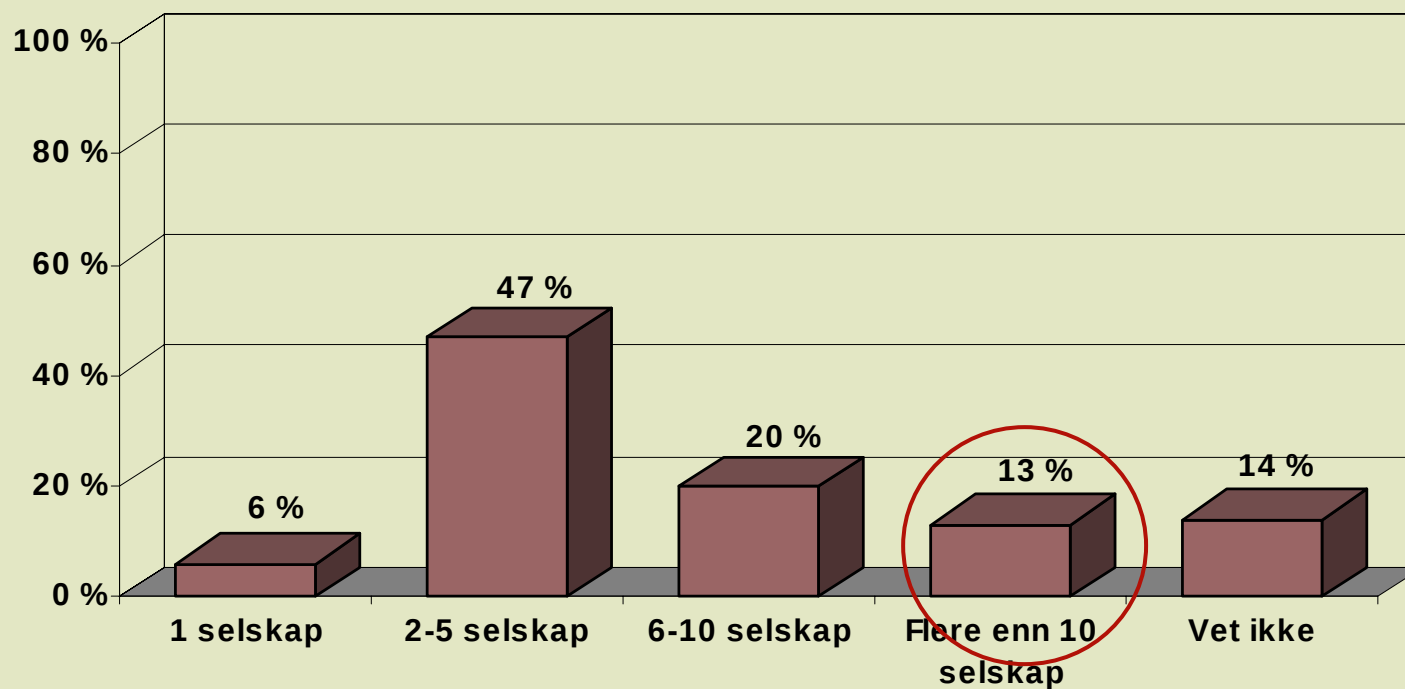
Figur 7.10 Betydning av ulike bestillingsformer kommende treårsperiode



Organisering av transportopplegg



Antall transportører



Hva ble sagt om transportører 2003?

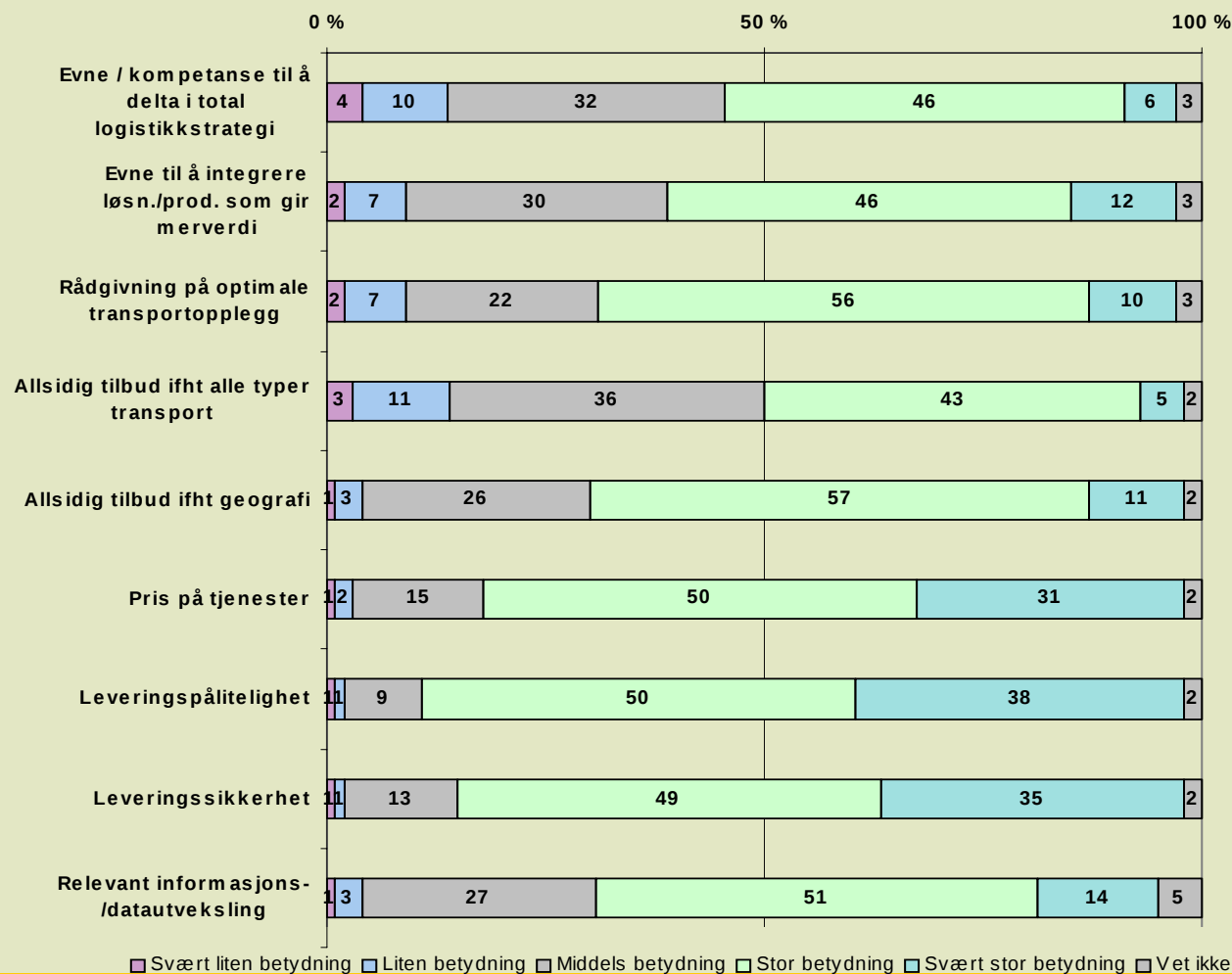
- *"Transportkostnadene utgjør i snitt ca. 8 % av bedriftenes omsetning "*
- *"Transportøren en viktig premissleverandør for bedriftenes leveringsservice "*
- 75 % mente transportørenes informasjons- og datautveksling er for dårlig
 - Bedriftene ønsket mer enn track & trace
- **Mange ikke fornøyd med sine transportører**
- Bedriftene ønsket større integrasjon med sine transportører
 - Transportøren bør delta i integrerte samarbeid for å effektivisere den totale verdikjede
 - Mange stilte spørsmål om transportenes kompetanse innen SCM er god nok

Hva sies om transportører 2005?

- Transportkostnadene 5 % av omsetning
- 52 % sier de nå er fornøyd eller svært fornøyd
- Differensiering mellom transportører i forhold til evnen til å delta i sine kunders logistikkstrategi
- Betydning av transportør som mellomledd mot tilfredse kunder øker betydelig

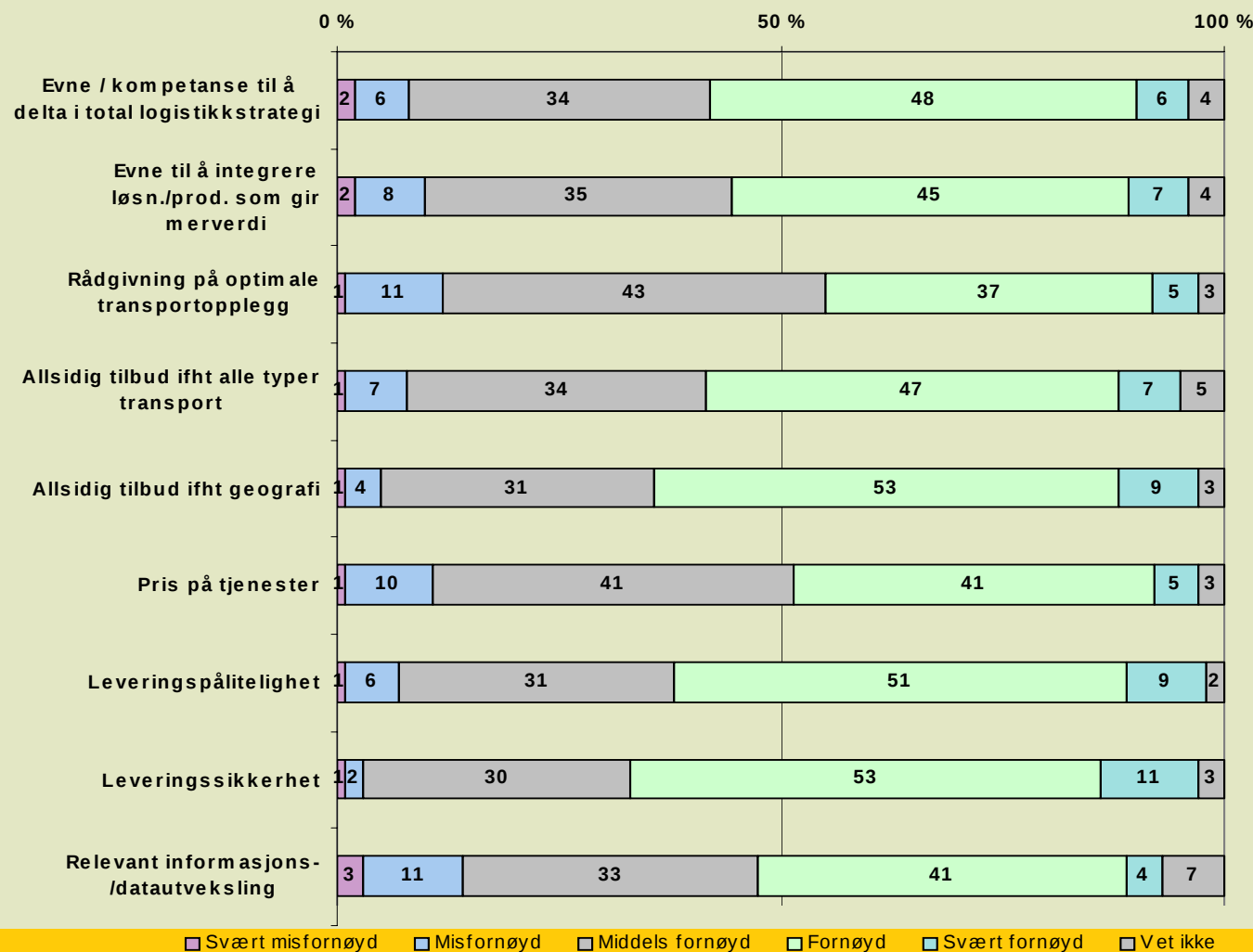
Transportørs betydning for konkurranseevne

Figur 8.6 Transportørers betydning for effektivitet og konkurranseevne



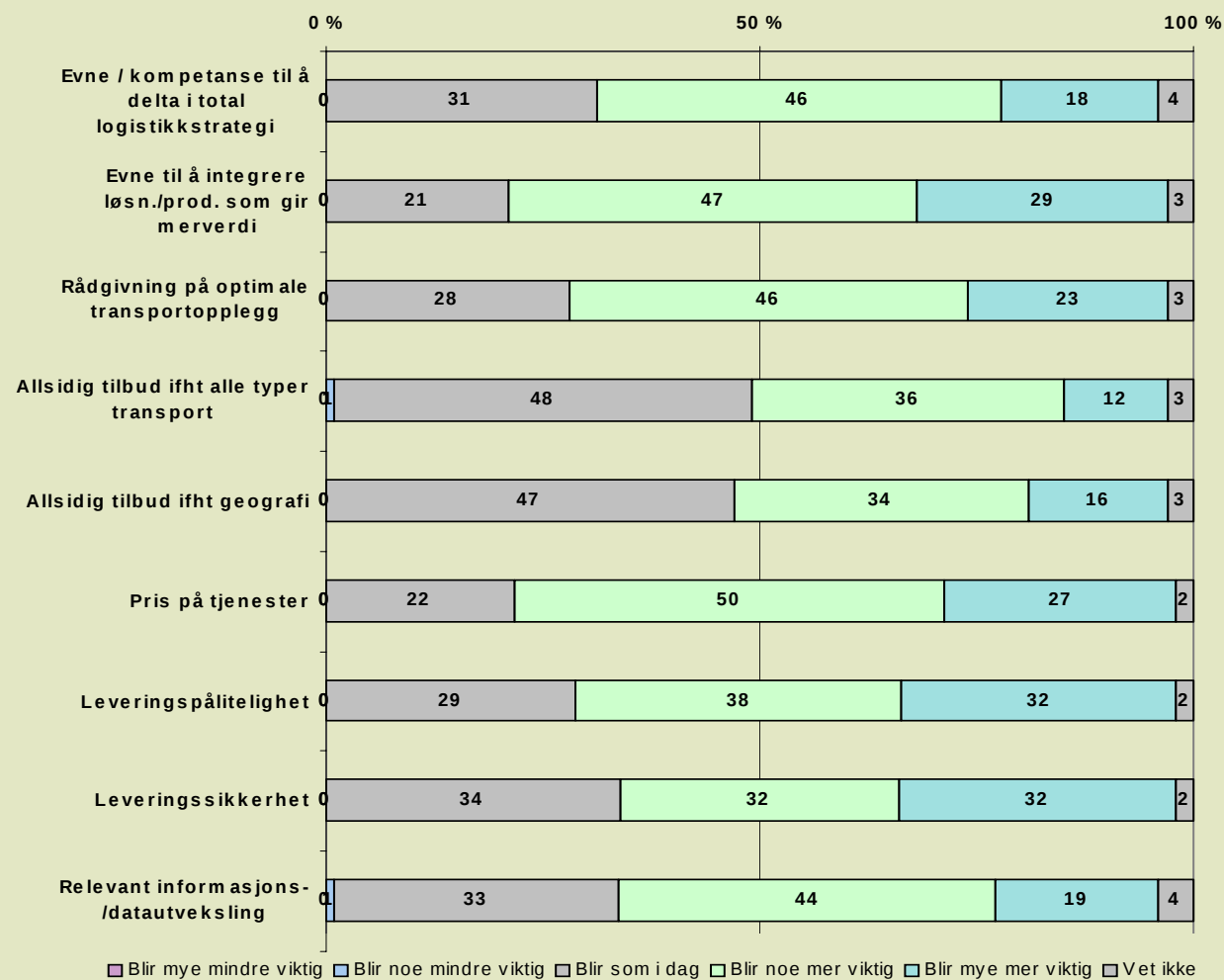
Hvor fornøyd eller misfornøyd er du med dine transportører?

Figur 8.5 Tilfredshet med transportører



Transportørs betydning kommende tre år

Figur 8.7 Transportørers betydning kommende treårsperiode



”Hva betyr dette for norsk næringsliv?

Hvordan kan de bruke dette for å bedre egen virksomhet?”

Hvilke utfordringer ble nevnt?



Norsk Logistikkbarometer

- hvordan benytte undersøkelsen...

"Hvordan kan vi bruke dette for å bedre vår egen virksomhet?":

Eksempelvis:

- 1. Hvem har kontroll med kjeden – hvem initierer endringer?**
- 2. Hvordan er den totale styringen av kjeden og sammenhengene for din virksomhet?**
- 3. Hvilke tall bruker virksomheten for styring og rapportering – er det god sammenheng?**
- 4. Er det laget gode og sammenhengende mål?**
- 5. Benytter virksomheten IT systemer som støtte for å nå mål i kjeden?**
- 6. Hvor godt kjenner virksomheten kundenes krav og forventninger?**
- 7. Har virksomheten oversikt og styring på forsyningskostnadene?**
- 8. Tar transportavtalene hensyn til den totale kjeden?**
- 9. Kan lagervirksomheten effektiviseres gjennom andre samarbeidsformer?**
- 10. Er det utviklet en kompetansestrategi for logistikk/SCM?**

Oppsummering: Hvordan lykkes med SCM?

1. Strategisk Supply Chain Management - endre tradisjonell styring av verdikjeden
2. Helhetsperspektiv på verdikjeden
 - ❖ Prosessorientering
3. Utnyttelse av verdikjedenettverk
4. Strategisk økonomistyring
5. Mål og måling
6. Kundeorientering
7. Relasjonsorientert leverandør- og innkjøpsstrategi
8. Integrert samarbeid - mot transportør og leverandør
9. Gode styringssystemer en forutsetning - utnyttelse av IT
10. Kompetansekrav

Takk for oppmerksomheten!

Kontaktinformasjon

Rolf Aarland

Trondheim Havn

+47 913 78019

aarland@trondheim.havn.no

Marianne Rygvold

Norconsult AS

+47 926 88 145

marianne.rygvold@norconsult.no

1. Strategisk SCM

- Behov for ny type styring - endre tradisjonell styring av verdikjeden
 - Nye faktorer blir viktige
- Strategisk forankring viktig for optimal økonomisk gevinst
 - SCM-strategi
 - Utfordring: Gjennomføring og implementering
 - Mangel på operasjonalisering (praktisk virkeliggjøring) ikke uvanlig
- Strategi må implementeres i hele verdikjeden
- Sammenheng med økonomi - strategisk økonomistyring
- Helhetsperspektiv på verdikjeden - helhet framfor enkelhet
 - Prosessorientering
 - Unngå suboptimalisering

3. Utnyttelse av verdikjedenettverk

SCM-strategi utfordrer den tradisjonelle måten å organisere virksomheten på fordi SCM krever at vi må se på alle funksjoner og prosesser i sammenheng. De fleste virksomheter inngår i verdikjeder eller verdisystemer med andre virksomheter.

"I dag har vi snarere en konkurranse mellom verdikjeder og verdikjedenettverk, enn mellom virksomheter"

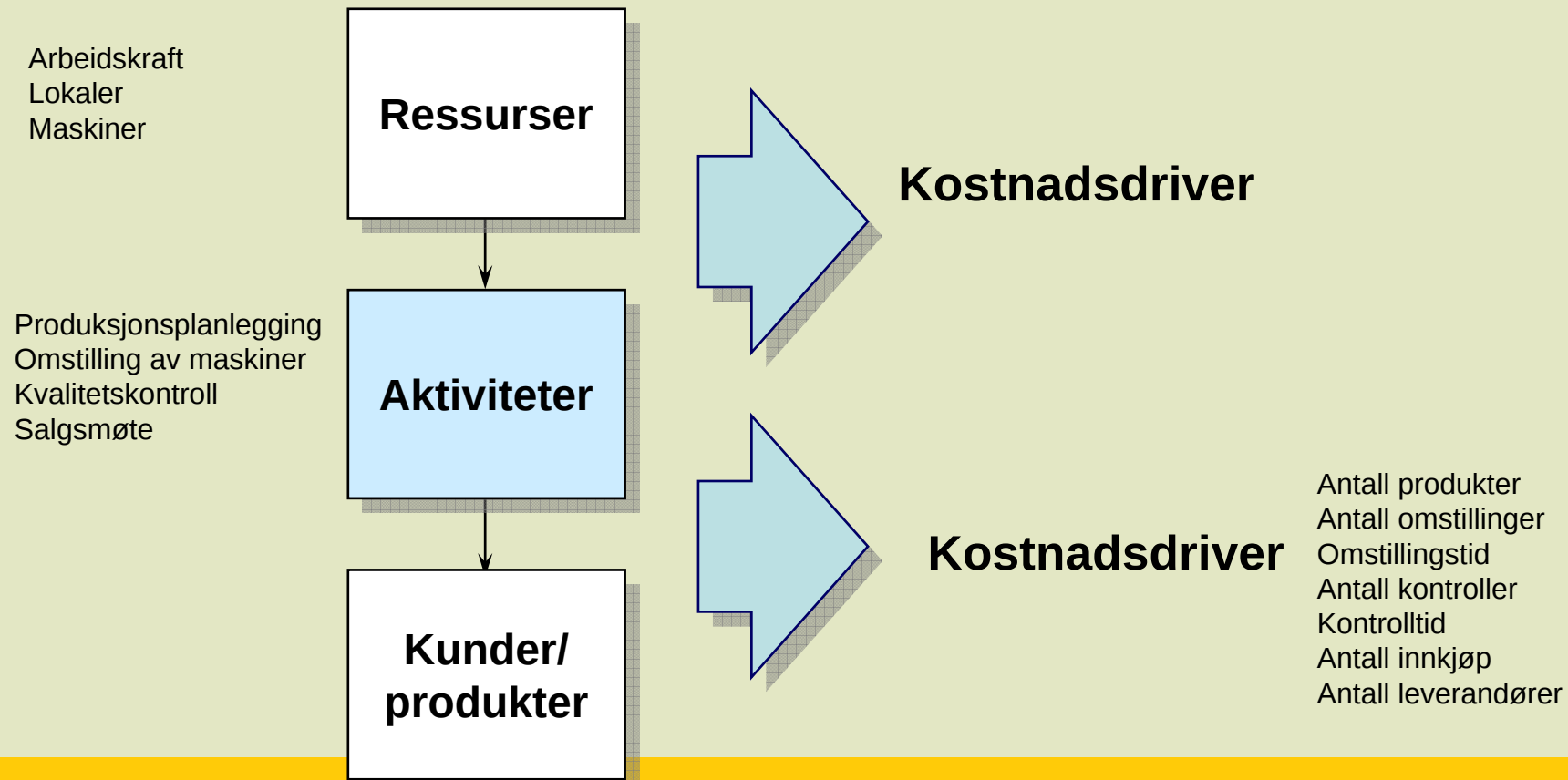
Viktig avklaring: Hvem har kontroll med kjeden, og hvem initierer samarbeid/ integreringsprosessene?

4. Strategisk økonomistyring

- Må kjenne prosessene, kostnads- og inntektspåvirkning og hva som driver kostnadene: etter Ax & Ask (1995)
 1. Identifisere og forstå verdikjeden din
 - ◆ Hvilke kostnader og inntekter ligger i de ulike aktivitetene i verdikjeden
 2. Identifisere aktivitetenes kostnadsdrivere
 - ◆ Hvordan vil kostnadsdriverne utvikle seg
 3. Utvikle, vedlikeholde og forsterke konkurransefordeler gjennom å
 - ◆ Styre/ kontrollere kostnadsdrivere bedre enn konkurrentene
- Starte med sluttkunden - gå bakover
 - incentiver for samarbeid sentralt
- Mål: lavest mulig total kostnad for kunden
 - Fordelingsnøkkel til alle ledd
- Viktig:
 - Sammenheng mellom styringstall i verdikjeden og økonomisk resultat
 - Målstyring

Kostnadsdriver

“Den faktoren som definerer hvor ofte aktiviteten finner sted og hvilke ressurser aktiviteten krever”



5. Mål og måling

- Mål og gode målesystemer forutsetning for å kunne styre en virksomhet
- Sammenheng i mål - fra overordnet til operativt nivå
- Hindring for maksimal flyt gjennom kjeden: Uklare mål og manglende målesystemer
- Mål må støtte styring av all flyt i verdikjeden → prosessmål
- Dette betyr at for å oppnå overordnede målsettinger må det skje noe i den enkelte prosess
- For å vite at man gjør de riktige tingene, setter i gang de riktige tiltakene i prosessene for å oppnå målene, må man ha "sjekkpunkter" i de gjeldende prosesser
 - Disse "sjekkpunktene" kan være ulike måleparametre
 - Måleparametrene er med på å synliggjøre resultatene/ effektene av ulike tiltak
 - Måleparametrene danner et sett med mål i hver enkelt prosess
 - Prosessmålene må derfor henge sammen med overordnede mål

**Prosessmål er enklere å forholde seg til enn overordnede mål
– mer effektivt**

– De kan knyttes til konkrete aktiviteter og roller i organisasjonen

6. Kundeorientering

- "Slaget står om kunden"
- Kunden vår er opptatt av
 - Bedre bunnlinjen og øke konkurransekraften
 - Sentrale områder hvor vi kan bidra:
 - redusere kostnader i verdikjeden for kunden
 - bedre leveringsservice
 - sette inn tiltak som kunden oppfatter som merverdier som bedrer kundens resultater
 - tilby integrerte løsninger
 - verdikjedenettverk - være åpen for samarbeid
- La kundene evaluere om vi lykkes – kundene må gjerne måle oss
- Må måle om kundekrav er oppfylt
 - Servicegap?
- Oppfølging og informasjonsdeling viktige elementer

8. Integrert samarbeid - med transportør

- Leveringsservice har betydning for en virksomhets inntekter og kostnader
 - Transportøren premissgiver for virksomhetens leveringsservice

SPØRSMÅL:

Hvordan kan man i samarbeid med virksomhetens transport- og logistikkleverandør forbedre sin leveringsservice og redusere leveringskostnader?

8. Kompetansekrav

- Kompetanse innen SCM en suksessfaktor
- Kompetansegap → behov for kompetanseutvikling
- Behov:
 - Forståelse for helheten
 - økonomiske sammenhenger
 - styringsmodeller for realisering av gevinstpotensial
- Bygge kompetanse på ulike måter

Diskusjon: Hvor godt er dere rustet for å møte dette?