

Innovativa samverkansformer för klimatneutrala transportsystem

AV MARIA BJÖRKLUND OCH NIKLAS SIMM

För att uppnå ett klimatneutralt transportsystem krävs storskalig implementering av nya tekniker, såsom ökad användning av elektrifiering, samt förändrad styrning av logistiksystemen. Innovativ teknik finns redan, men många utmaningar kvarstår innan denna når sin fulla potential.

Vi möts här av flera frågor: Vem ska driva implementeringen längre än till enstaka demonstrationer? Vem ska ta kostnaderna? Vem kommer erhålla den stärkta konkurrenskraften och den ökade lönsamheten? Men frågorna är fel ställda, vi ska inte fråga oss vem, vi måste ställa frågan vilka! För att uppnå satta klimatmål krävs innovativa samverkansformer.

Inom ramen för det Vinnovafinansierade projektet "Innovativa samverkansformer och affärsmodeller för klimatneutrala transportsystem" (år 2020-2023) vill vi stödja framväxten av nya innovativa och ändamålsenliga samverkansformer och affärsmodeller som kan möjliggöra en omfattande omställning till ett mer klimatneutralt transportsystem. En central utgångspunkt är att dessa samverkansformer ska minska den fördelningsproblematik som uppstår när kostnader och fördelar ska fördelas mellan involverade aktörer vid implementering av banbrytande lösningar.

Fossilfri fordonsflotta genom samverkan med många olika aktörer

Ett av de första casen vi studerade inom ramen för projektet var den samverkan som krävdes för att ett åkeri med cirka 100 lastbilar skulle kunna nå sin vision att bli 100 procent fossilfria. För att göra detta valde de att låta sex bilar som drivs av flytande biogas (LBG) ingå i fordonsflottan. Men resan dit var lång och kantad av framgångsrik samverkan med andra aktörer. Först skulle en förankring ske centralt mot det större logistikföretag som några år tidigare upphandlat åkeriet. Det centrala logistikföretaget var inte bara positiva till omställningen utan kunde även stötta åkeriet i de ansökningar som behövdes för att erhålla statliga investeringsstöd. Men dessa pengar täckte inte hela omställningen och det blev tydligt att åkeriets största transportköpande kunder behövde stötta omställningen genom att betala ett något högre pris för de fossilfria transporterna. Fler-



Foto: iStock/NanoStock

talet samtal där bland annat fördelarna för transportköparna att stödja implementeringen av denna teknik följde. Transportköparna såg fördelarna med att betala ett högre pris, nu återstod det att övertyga deras kunder då kostnaderna för transporterna slutligen hamnade hos dem. Åkeriet stöttade transportköparna i mötena med sina kunder och även en expert från en större gasleverantör inkluderades i samverkan för att få en realistisk prisbild och en trygghet i att den nya tekniken inte skulle medföra en försämrad leveransservice. Kontrakt upprättades där kunderna lovades samma leveransservice som tidigare men med ett nytt påslag för den fossilfria transporten. För åkeriets del innebar det dock en anpassning där chaufförerna fick börja köra rutterna tidigare för att kompensera för en något längre tid för tankning och ökat avstånd till tankställen.

Få med sig chaufförerna

Här kan man tro att resan tog slut, men inte! Nästa steg var att få med sig chaufförerna i fordonsbytet. Detta var lättare sagt än gjort, utöver utmaningen med rådande chaufförsbrist så är flera chaufförer starkt trogna vissa lastbilmärken. Det var till och med så att vissa chaufförer i slutändan valde att byta arbetsgivare när de inte längre fick köra sitt favoritmärke eller hade fortsatt mistro till den miljövänligare tekniken. Vägen till att få med sig de övriga chaufförerna innebar ett fördjupat samarbete med gasleverantören. Gasleverantören försåg åkeriet

med demobilar så att chaufförerna kunde prova den nya tekniken på hemmaplan och bistod som bollplank för alla de frågor som fanns hos chaufförerna. Vi var inledningsvis något förvånade över att inte samverkan med fordonsindustrin varit mer framträdande, men detta beror troligen på två aspekter, dels att vi i denna studie fokuserade implementeringsfasen och inte utvecklingsfasen för den nya tekniken. Dels för att fordonsleverantörerna får en försäljning oavsett om kunden köper en gas- eller dieselsbil, medan gasleverantören endast får en affär ifall detta bränsle väljs.

Aktörssamverkan vid förändrad logistikstyrning

Men vi kommer inte nå miljömålen genom att endast implementera ny teknik, det krävs även förändrad styrning och design av logistiksystemen. Att exempelvis köra runt med halvfulla fossilfria fordon löser inte problemen. Det finns ett flertal olika gröna logistikpraktiker som vi kan använda oss av för att göra logistiken mer hållbar som inte är teknikorienterade. Exempelvis kan vi ifrågasätta lokaliseringar såsom vilka terminaler och lager som används, vi kan planera rutter som tar hänsyn till möjligheter för en effektiv användning av returtransporter och samlastning med andras gods, eller anpassa förpackningarna för effektivt transportutnyttjande, ett problem som ofta lyfts fram inom exempelvis e-handeln.



Ett första utkast på en processbild för hur samverkan kan se ut för att identifiera och utforma för företaget lämpliga gröna logistikpraktiker.

Gröna logistikpraktiker

Men ibland är åtgärderna av en helt annan karaktär än vi kanske först tänker oss när vi pratar om gröna logistikpraktiker. Att flytta kvalitetskontrollen längre upp i kedjan för att undvika transporter av felaktiga produkter är ett sådant exempel, eller att inte dela upp orders på två olika transporter, vilket riskerar att drastiskt öka miljöbelastningen. Bara en så enkel aktivitet som att undvika bomkörningar, dvs säkerställa att någon är på plats och kan ta emot godset, kan i sig starkt minimera behovet av extra utkörningar. Att varuägaren ändrar sina krav på leveransservice såsom att tillåta längre ledtider och flexiblere och bredare leveranstidsfönster för att skapa möjligheter för klimatsmartare transporter, är något som också görs bäst i samverkan. Förändringar i leveransservice påverkar andra aktörer i försörjningskedjan och handlingsutrymmet kan begränsas eller effekterna utebli om inte centrala aktörer är med på banan. Även här krävs en god aktörssamverkan.

Förändrad leveransservice genom samverkan med flera olika aktörer

En större transportköpare ville undersöka miljövinsterna i att vara flexiblere i sina leveranskrav. Det som inledningsvis såg ut att vara en fråga som kunde besvaras i dialogen med det logistikföretag de köpte logistiktjänsterna från, visade det sig snabbt ställa krav på samverkan med en rad andra aktörer. Logistikföretaget behövde samtala med sina underleverantörer, dvs åkerier, för att förstå hur förändringar i exempelvis ledtid och leveransfönster skulle påverka transporternas effektivitet och därmed miljöpåverkan.

Vidare insåg transportköparen att de främst agerade mellanhand mellan sina produktleverantörer och kunderna, alla förändringar som de gjorde i leveransservicen skulle påverka dessa aktörers verksamhet i betydligt större utsträckning än den egna

verksamheten. Även om transportköparen hade stor rådighet i frågan kring vilka krav de ställde på den uppköpta logistiktjänsten, så var de inte de som behöver göra de största anpassningarna vid eventuella förändringar. Detta illustrerar behovet av förståelseinriktad samverkan med andra aktörer.

Aktörssamverkan för att identifiera lämpliga gröna logistikpraktiker

Proaktiva och förståelseinriktade företag kan behöva anta ett mer agilt arbetssätt, när man i förväg inte beslutat vilka gröna logistikpraktiker som ger bäst möjligheter eller vad som krävs för att lyckas implementera dessa. Inom ramen för det pågående projekt har vi den stora förmånen att följa två olika samarbeten mellan två stora logistikföretag och en av deras respektives mest proaktiva kunder (transportköpare).

De båda samarbetena betecknas här B-S (Bring-Systembolaget) och P-S (PostNord-Staples). Under drygt ett år har vi forskare fått sitta med som åskådare vid deras strategiska möten, vilka ägt rum kvartalsvis och varje gång involverat mellan två och tio personer från respektive företag. De båda samarbetena har på en övergripande nivå stora likheter, då de haft en framåtblickande syfte: att gemensamt försöka hitta de bästa förändringar som kan göras på cirka 1-5 års sikt för att göra logistiken mer hållbar.

Förändringsprocess för samverkan

Ett första utkast på en processbild för hur samverkan kan se ut för att identifiera och utforma för företaget lämpliga gröna logistikpraktiker har skapats, se orangea rutor i figuren ovan. Studien är fortfarande inte fullföljd och det återstår vad vi tror är minst två processteg (förslag har inkluderats med streckade linjer).



Foto: Teikma Buseva

Maria Björklund är professor i logistik på Linköpings Universitet, avdelningen för logistik och kvalitetsutveckling.

Det första steget går ut på att klargöra målbilder. Företag kan ha olika målbilder och för att kunna bestämma riktning på miljöarbetet måste företagen matcha sina respektive målbilder och hitta var målen överlappar. Tydligt i de båda samarbetena är att logistikföretagens omställning till fossilfria transporter är tuffare då förändringen ska ske i deras verksamhet. Samtidigt ställer båda transportköparna krav på en snabbare omställning än vad logistikföretagen ursprungligen planerat för, vilket driver på ytterligare. Vidare kan transportköparen ha krav kring andra målbilder såsom att synliggöra hållbarhetsarbetet eller sociala målsättningar. Utifrån en delad målbild sker en gemensam kartläggning av den del av transportköparens logistiksystem som logistikföretaget ombesörjer. Fokus i kartläggningen har i våra båda fallstudier varit på miljörelaterade nyckeltal såsom CO2-utsläpp eller förbrukade bränsletyper. I samarbetet B-S löper kartläggningen av logistiksystemet parallellt vidare med följande processteg medan i samarbete P-S bestämdes tidigt ett gemensamt system att utgå ifrån vid nästa processteg vilka leder till olika fokus vidare i processen, exempelvis vid identifiering av möjligheter att förbättra logistiksystemets miljöprestanda. I samarbetet P-S medförde

det bestämda logistiksystemet att mer specifika möjligheter identifierades medan det i samarbetet B-S ledde till att mer allmänna möjligheter identifierades.

Kontextuell förståelse

Utifrån kartläggningen tydliggjordes olika förbättringsmöjligheter och förslag på potentiella lösningar började utkristalliseras. Det fjärde steget, kontextuell förståelse för möjliga åtgärder innebär att anpassa åtgärder som kan appliceras på logistiksystemet. I praktiken innebär det att konkret anpassa åtgärder från en allmän nivå till vad som behöver förändras i det faktiska logistiksystemet och att bestämma vem som har rådighet över åtgärden, vem som ansvarar för åtgärden och äger förändringen. Dock märks det att detta är snabbt föränderliga system, löpande har de mer lättimplementerade miljöförbättrande åtgärderna genomförts. Detta visar även på att stegen i processen inte är helt linjära utan att företagen löpande återkommer till tidigare steg.

Konkret handlingsplan

De efterföljande processtegen vi ännu inte kunnat studera tror vi kommer handla om att välja ut att



Niklas Simm är doktorand på Linköpings Universitet, avdelningen för logistik och kvalitetsutveckling. Niklas forskning är inriktad på hur interaktion mellan organisationer kan möjliggöra och förenkla en grön omställning av logistik.

implementera de mer avancerade åtgärderna, exempelvis baserat på tillgängliga resurser och störst effekt för att sedan utveckla en konkret handlingsplan för hur åtgärden ska kunna implementeras. Vi har valt att här åskådliggöra detta som två steg, men här får framtiden visa om det faktiska antalet steg.

Efter detta följer förhoppningsvis implementering och uppföljning. Vidare har vikten av samarbete med andra aktörer lyfts vid flertalet tillfällen kopplat till olika åtgärder. Detta kan exempelvis handla om att använda andra varuägares lager eller returtransporter, framgångsrika samarbeten med bränsleleverantörer som möjliggör omställning i vissa regioner eller att mer nära samarbeta med kommuner för att möjliggöra nya logistikupplägg. Dessa samarbeten behöver troligen fördjupas om företagen väljer att gå vidare med dessa lösningsförslag.

Varje samarbete är unikt

Till synes finns det både likheter och olikheter i hur de båda samarbetena följer och agerar i olika steg av processen. Det kan bero på flertalet olika saker såsom gruppansammanställningar där det i ena samarbetet har ingått fler personer som representerar olika funktioner inom företagen än i det andra som haft en mindre gruppansammanställning med mer liknande bakgrunder. I samarbetet mellan B-S består det gemensamma flödet av relativt små volymer med fokus på hemleveranser till konsument, medan det

i samarbetet P-S är ett fokus på nästan samtliga volymer från transportköparen ut till olika kundgrupper. Eftersom logistiksystemet var betydligt större och mer komplext i det ena samarbetet kan detta förklara varför det här lades mer vikt inledningsvis för att kartlägga logistiksystemet. Även om båda transportköpande företagen agerar i olika branscher så finns det en rad likheter. Båda företagen erbjuder olika försäljningskanaler, äger sina egna lager, och är starka varumärken i sina respektive branscher. I båda samarbetena har det varit ett öppet klimat mellan transportköparna och logistikföretagen, och utöver de strategiska mötena mellan parterna, framkommer det att fler möten sker mellan mindre externa konstellationer och internt hos företagen.

Med andra ord, så kan företag med olika förutsättningar, ändå hitta liknande sätt att samarbeta med logistikoperatörer för att möjliggöra en grön omställning. Dessutom, även om processen inte ser helt lika för alla företag, så leder kontinuerligt samarbete till att applicerbara åtgärder tas fram som kan implementeras i systemet där det ger störst effekt.

Summa summarum

För att närma oss målet om klimatneutrala godstransportsystem måste logistikaktörer hitta nya sätt att mötas och driva arbetet framåt. I våra studier har

vi stött på företag som visat på innovation genom att sträcka ut handen till andra företag och gemensamt hitta lösningar som kan ge större effekt och bespara fler resurser än om företaget verkat på egen hand. Logistikföretag är viktiga nav i en samverkan som kräver allt större involvering av andra aktörer för att aktivt driva ett miljöarbete framåt.

Vi ser även att de mer proaktiva varuägarna är centrala för att driva denna utveckling. Proaktiva transportköpare som är villiga att bedriva denna form av mycket nära samarbete med logistikoperatörer, kommer kunna dra stora fördelar i form av ökad konkurrenskraft men också att få vara med och ta fram åtgärder som inte bara är bra för miljön, utan även för dem själva. Företag som tillhandhåller och säljer fordon och bränslen kommer gynnas av att vara behjälpliga och samarbetsvilliga för att få logistikoperatörer att välja grönare tekniker. Fördelarna är många och först när företag bedriver ett nära samarbete, kan de sammanvägda fördelarna trumfa kostnaderna som oftast associeras med en grön omställning.

Logistikföretag är viktiga nav i en samverkan som kräver allt större involvering av andra aktörer för att aktivt driva ett miljöarbete framåt.

LÄR DIG LEAN – direkt från källan

Toyota har under de senaste 70 åren etablerat och förfinat den produktionsfilosofi som inryms i begreppet "lean manufacturing". Nu är vi redo att dela med oss av den kunskapen genom rådgivning, operativt stöd och utbildning. Vi finns här som en partner oavsett om ditt företag vill börja från grunden eller om ni redan har ett leanprogram som ni vill vidareutveckla.

STRATEGISK PARTNER
FÖR KOMPLEXA FRÅGESTÄLLNINGAR

OPERATIV EXPERTIS
FÖR RIKTADE INSATSER

TRANSFORMATIONSPROGRAM
FÖR DIN VERKSAMHET

SKRÄDDARSYDDA UTBILDNINGAR FÖR
LEDNINGSGRUPPER



Läs mer: www.toyota-forklifts.se/toyota-lean-academy

TOYOTA
MATERIAL HANDLING

Lean Academy

