



**LUNDS TEKNISKA
HÖGSKOLA**
Lunds universitet

Fördel DHL Storage

Att leda med skräddarsydd standard.

Examensarbete i industriell ekonomi

**Institutionen för Produktions ekonomi och logistik
Lunds Universitet**

2007-10-26

**Handledare
Carl-Johan Asplund**

**Författare
Christian Borg**

Förord

Detta examensarbete har utförts på uppdrag av DHL Storage, Sverige, och ingår som avslutande moment i mina Civ. Ingenjörstudier vid Lunds Tekniska Högskola. Jag vill rikta stort tack till min akademiska handledare Carl-Johan Asplund, för outtröttligt engagemang och gränslös motivation, och till min goda vän och handledare i industrin Mikael Palmberg, för en fantastisk möjlighet. Samtliga medarbetare på företaget som jag har haft glädjen att möta har visat mig stort engagemang och en tillmötesgående attityd, tack Bengt Bylund, Christer Wivesson, Lennart Olsson, Lars Eriksson, Jörgen Willborg, Lars Erikzon, Christer Askerdahl, Kari Lintu, Thomas de la Motte, Anders Mars, Jörgen Willborg, Olof Skoog, Tobias Wolf, Ulf Pettersson, Katarina Lundberg, Cecilia Rollborn m.fl. för all ovärderlig hjälp. Framst av allt vill jag tacka min fru Carina och mina barn Ella och Anton för att ni stått ut med en pappa som inte gett er all den tid ni förtjänar under denna hektiska tid. Ni är mitt allt.

Christian Borg

Höllviken, oktober 2007

Sammanfattning

- Bakgrund** Under de senaste decennierna har den tilltagande globaliserade handeln indirekt tvingat världens industriföretag till att genomgå omfattande logistiska förändringar. Aktiviteter, som tidigare försiggick inom ramen för ett företags egen verksamhet, läggs nu i allt större omfattning ut på entreprenad hos externa partners för att möjliggöra en effektivare kostnadshantering och en större flexibilitet. I dagens gränslösa handel är det möjligt även för mindre och medelstora företag att nå ut till kunder över hela världen. Många är idag de företag vars vision betonar vikten av att finnas i kundernas direkta närhet vilket, i kombination med marknadens ständigt växande krav på kortare ledtider, har gett upphov till en enorm ökning i efterfrågan på logistiska tjänster.
- DHL, som idag är en av världens ledande logistikaktörer, har under det senaste årtiondet expanderat i en våldsamt takt till följd av en rad sammanslagningar och företagsförvärv. Företagets kontinuerliga arbete med att anpassa organisationen efter ständigt nya förutsättningar är komplext såväl som resurskrävande. Affärsenheten Storage (Sverige), som strukturellt återfinns under affärsområdet Freight vilket i sin tur är underordnat DHL:s Logistics division, är inget undantag när det kommer till den expansiva trend som råder inom logistikbranschen. Det är denna enhets komplexa tillvaro som uppsatsen behandlar och arbetet fokuserar kring. Hur lämpad är dagens konstellation av resurser och kompetenser för en framtid med fortsatt god tillväxt? Arbetar affärsenheten med en passande organisationsstruktur? Kan Storage ta lärdom av den övergripande organisationen och utvecklas? Dessa frågor är bara ett axplock av de många frågor som DHL Storage´s ledningsgrupp är angelägna om att få klarhet i.
- Syfte** Rapportens huvudsyfte är att, baserat på tolkning av insamlad data, identifiera DHL Storage´s strategiska position, unika resurser, kärnkompetenser och kritiska framgångsfaktorer. Syftet med uppsatsen är vidare att med hjälp av denna insikt påvisa funktioner och/eller processer/aktiviteter inom DHL Storage som är av särskild vikt för den framtida ledningen av affärsenheten. Denna explorativa undersökning sker med antagandet att affärsenheten står inför fortsatt god tillväxt. Tillväxten prognostiseras med en extrapolering av den årliga omsättningen och EBITA:n för de senaste tre räkenskapsåren.
- Avgränsning** I enlighet med syftet för arbetet är strävan att utröna DHL:s strategiska position och påvisa funktioner och/eller aktiviteter/processer av särskild angelägenhet för enhetens ledning. Med arbetet avses inte att närmare beskriva en framtida konstellation av företagets resurser och kompetenser, ej heller att precisera lösningar för de olika problemområdena. Uppgiften består i att belysa faktorer och områden som sammantaget ger en objektiv bedömning av DHL:s strategiska nuläge.
- Metod** Efterforskningen är av undersökande natur, explorativ, och i linje med denna utforskande granskning antogs en tvärsnittsansats av surveykaraktär för arbetet. Tre huvudsakliga metoder, personliga intervjuer, direkt observationer och skriftliga enkäter, har använts för att producera primärdata till arbetet. De olika metoderna kompletterar varandra och strävan med datainsamlingsarbetet, att använda metodtriangulering för att producera pålitlig data, efterlevs. Tillgänglig sekundärdata i form av tidskrifter, årsredovisningar, interna dokument,

presentationer etc. har även granskats i stor utsträckning. För analysarbetet används dels deduktiva metoder, SWOT, lönsamhets- och tillväxtanalys och dels den induktiva metoden Smooth. Den tolkade och analyserade informationen utgör det underlag som ligger till grund för arbetets diskussion och slutsats.

Slutsats I dagsläget är Storage på det stora hela en välmående affärsenhet med god lönsamhet och sund tillväxt, som visar alla tecken på att hålla i sig. Kompetensen är genomgående hög, med kärnkompetens inom områden som lagring och hantering av konfektion, affärsutveckling och produktion, och det finns flera unika resurser som kunnig personal, specialiserade konfektionslager, externa samarbetspartners och DHL:s globala nätverk att tillgå. Den skräddarsydda tjänsten är av mycket hög kvalitet och de konkurrensmässiga fördelarna är många. Men det finns också mer eller mindre uppenbara utmaningar för affärsenheten. Inom snar framtid kommer en större satsning i storstadsområdena med stor sannolikhet vara nödvändig, om inte konkurrenterna skall tillåtas få konkurrensövertag på en strategiskt viktig marknad, och internt finns områden som kräver uppmärksamhet och närmare granskning för en bättre samstämmning och mer effektiv ledning, styrning. Bland de funktioner och processer/aktiviteter som enligt studien anses utgöra områden av särskild angelägenhet, återfinns utmaningar som: att etablera en enhetlig process för kundrelationshanteringen, att förstärka och utveckla stödfunktionen IT, att skapa en högre grad av standardiserad bastjänst (för mindre och medelstora kunder), att bredda användandet av Nycelogic samt att förbereda organisationen på det naturliga bortfallet av nyckelkompetens.

Nyckelord Strategisk position, Unika resurser, Kärnkompetenser, Kritiska framgångsfaktor

Abstract

Background Over the last few decades the increase in globalised trade has forced industrial companies all over the world to undergo major organisational reconstruction work, specifically in areas such as logistics and transport. Activities, that used to be managed within the company business model, are being outsourced to third parties to achieve flexibility and more efficient cost management systems. In today's boundless trade it is made possible even for small and middle size companies to target customers all over the globe, which is being expressed by many organisations in their outspoken vision.

DHL, one of largest express and logistics companies in the world, has due to mergers and acquisitions expanded vigorously over the past decade. The company's continues work to adapt the organisation to ever changing environmental circumstances is a complex and demanding task.

The Storage business unit, which can be found in the Logistics division under the Freight business area, is not an exception from the logistics market rapid expansion. This master thesis is considered with the Storage business unit environment and other business activities. Is today's constellation of resources and competences appropriate for further organisational expansion? Is the Storage organisational structure fit for the task? Can Storage draw benefits from organisational learning? These are just some of the questions posed by the Storage management that needs to be further investigated and evaluated.

Purpose The main purpose of this essay is, based on interpreted collected data, to identify the DHL Storage's strategic position, its unique resources, its core competences and critical success factors. The purpose is furthermore, supported by obtained insights, to pinpoint activities/processes and/or functions within Storage that could be of importance for the future management of the business unit. This explorative investigation is being performed under the assumption that Storage's benign growth will continue. The growth is forecasted thru extrapolation of the revenue and EBITA over the past three years.

Delimitation The essay focuses entirely on identifying DHL Storage's strategic position, and pinpoint activities/processes and/or functions within the business unit that can be considered to be of specific importance. The work does not provide a detailed constellation of the unit's resources and competences, neither does it precise any specific solutions for different problem areas. The task is to objectively estimate and identify key factors in the DHL Storage environment.

Method The inquiry is explorative and in line with its investigative nature a cross-section, survey, approach was conducted. Three main methods were used for collecting the necessary primary data: personal interviews, observations and questionnaires. The different methods complement each other, thru triangulation, and they produce information that altogether represents a credible database. Secondary data as, newspapers, intranet, internal presentations etc. have also been widely used. For the analysis deductive methods SWOT, revenue and growth analysis was used as well as the inductive method Smooth. Interpreted and analysed information provide the base for the discussion and conclusion.

Conclusion As of today Storage is generally speaking a healthy business unit with a steady continuous profitable growth. The overall competence is high, with core competences in areas such as storing and management of garments, business development and production, and the unit have unique resources such as skilled personal, specialised garments storages, strategic external alliance partners and DHL:s network at one's disposal.

The tailor made service provided by Storage is one of very high quality and the competitive benefits are numerous. But there are also more or less obvious challenges that lie ahead of the business unit. Within the near future a greater effort in areas in and around the main cities, Stockholm, Gothenburg and Malmoe, will probably be inevitable, unless the competitors are to get a significant advantage on a strategically important market. Internally there are areas that call for immediate attention and a more thorough investigation in order to achieve a higher efficiency in the management and coordination of activities. Among the functions and processes/activities that according to this study show signs of being specifically important are: customer relationship (establish a standardised procedure for customer relationship management), IT structure (develop and reinforce), standardised basic service (for small and medium size customers), Nycelogic (expanded use), and finally to prepare the organisation for future competence loss.

Keywords Strategic position, Unique resources, Core competences, Critical success factors

Innehållsförteckning

FÖRDEL DHL STORAGE	1
FÖRORD	3
SAMMANFATTNING	5
ABSTRACT	8
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	11
FÖRKORTNINGAR	15
1 INTRODUKTION	17
1.1 FÖRETAGSBESKRIVNING AV DHL.....	17
1.1.1 Grundandet av DHL, en ny bransch växer fram	17
1.1.2 Deutsche Post, ur askan in i elden.....	17
1.1.3 Globaliseringen gör sitt intåg.....	18
1.1.4 Deutsche Post World Net, ett världsomspännande nätverk växer fram.....	18
1.1.5 DHL, världens ledande logistik företag.....	19
1.2 DHL STORAGE, SVERIGE.....	21
1.2.1 ASG, en svensk logistik aktör.....	21
1.2.2 Texport, en nischverksamhet	21
1.2.3 DHL Storage tar form	21
1.2.4 DHL Storage, stor nationell representation.....	22
1.2.5 Affärsenhetens organisation	23
1.3 BAKGRUND TILL UPPSATSEN	24
1.4 SYFTE	25
1.5 FRÅGESTÄLLNINGAR	25
1.6 AVGRÄNSNINGAR	26
1.7 UPPSATSENS STRUKTUR	26
2 TEORETISK REFERENS RAM	28
2.1 INLEDANDE DISKUSSION, ARGUMENT FÖR DEN TEORETISKA REFERENS RAMEN	28
2.2 DEFINITION AV NYCKELBEGREPP	29
2.2.1 Strategisk position.....	29
2.2.2 Unika resurser	29
2.2.3 Kärnkompetenser	29
2.2.4 Kritiska framgångsfaktorer	30
2.2.5 Lönsamhet.....	30
2.3 BESKRIVNING AV METODER OCH TEORIER	30
2.3.1 Lönsamhetsanalys	30
2.3.2 Tillväxtsanalys	31
2.3.3 Smooth.....	32
2.3.4 SWOT analys	33
2.4 KONKLUSION, TEORETISK REFERENS RAM	35
3 PRAKTISK METOD	36
3.1 METODTRIANGULERING, FÖR VALIDITET OCH HÖG RELIABILITET	36
3.2 DET PRAKTISKA DATAINSAMLINGSARBETETS GÅNG	37
3.3 PRIMÄRDATA.....	38

3.3.1 Personliga Intervjuer	39
3.3.2 Studiebesök	40
3.3.3 Enkät.....	40
3.4 SEKUNDÄRDATA.....	42
3.4.1 Den tredje vägen.....	42
3.4.2 Validitet och hög reliabilitet.....	43
4 RESULTATREDOVISNING.....	44
4.1 INLEDNING	44
4.2 LÖNSAMHETSANALYS	45
4.3 TILLVÄXTANALYS	48
4.4 STUDIEBESÖK OCH PERSONLIGA INTERVJUER	49
4.4.1 Västberga, Stockholm, 2007-06-19 – 2007-06-22 samt 2007-09-07.....	49
4.4.2 Ängelholm, 2007-06-27	49
4.4.3 Malmö, 2007-06-28.....	50
4.4.4 Borås, 2007-07-02 – 2007-07-04	51
4.4.5 Värnamo, 2007-09-06	53
4.4.6 Ljungby, 2007-09-06.....	53
4.5 ENKÄT	54
4.5.1 Fråga 1	55
4.5.2 Fråga 2	56
4.5.3 Fråga 3	57
4.5.4 Fråga 4	58
4.5.5 Fråga 5	59
4.5.6 Fråga 6	60
4.5.7 Fråga 7	61
4.5.8 Frågorna 8-11.....	62
4.5.9 Frågorna 12-15.....	63
4.5.10 Fråga 16.....	65
4.5.11 Fråga 17-18	66
5 DISKUSSION	68
5.1 REFLEKTION	68
5.2 TJÄNSTEN.....	68
5.3 DEN STRATEGISKA POSITIONEN	69
5.3.1 Unika resurser	69
5.3.2 Kärnkompetenser	70
5.3.3 Kritiska framgångsfaktorer	70
5.3.4 SWOT, en strategisk kartläggning	71
5.3.4.1 Styrkor	72
5.3.4.2 Svagheter	72
5.3.4.3 Möjligheter.....	73
5.3.4.4 Hot.....	73
5.4 OMRÅDEN AV SÄRSKILT INTRESSE FÖR FRAMTIDEN.....	74
5.4.1 IT Strukturen.....	74
5.4.2 Standardiserade lösningar för mindre kunder.....	74
5.4.3 Bortfall av Nyckelkompetens	74
5.4.4 Bredare användning av NYCE.....	74
5.4.5 Standardiserad kundhantering.....	74
6 SLUTSATS	76

KÄLLFÖRTECKNING.....	77
BILAGOR.....	80

Förkortningar

DHL	Dalsey Hillbom Lynn
DPWN	Deutsche Post World Net
DESC	DHL Exel Supply Chain
SACT	Swedish Air Cargo Terminal
ASG	AB Svenska Godscentraler
DP	Deutsche Post
3PL	Tredjepartslogistik
VD	Verkställande direktör
MD	Managing director
DHLS	DHL Storage
IT	Informationsteknik
CRM	Customer Relationship Management
EBITA	Earnings Before Interest, Taxes and Amortization - Resultat före räntor, skatt och goodwillavskrivningar
Smooth	<u>S</u> trategi, <u>M</u> arknadsställning, <u>O</u> rganisation, <u>O</u> perationell aktivitet, <u>T</u> eknologi och <u>H</u> istorik
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
OPS	Operations
Mgmt	Management
Kkr	10 ³ kronor, tusen kronor
kvm	Kvadratmeter
JIT	Just In Time
CMS	Cost Management System
BD	Business Development

1 Introduktion

I detta kapitel skildras företaget DHL och moderorganisation DPWN ur ett historiskt och strategiskt perspektiv. Avsikten med företagsbeskrivningen är att ge en introduktion till DHL samt en insikt i komplexiteten och storskaligheten kring moderorganisationen DPWN. Smooth modellen som använts för att konstruera företagsbeskrivningen diskuteras närmare i kapitlet, teoretisk referensram. Bakgrunden till uppsatsen, syftet med arbetet, frågeställningar och avgränsningar behandlas vidare under respektive avsnitt. Till sist presenteras en redogörelse över uppsatsens strukturella uppbyggnad.

1.1 Företagsbeskrivning av DHL

1.1.1 Grundandet av DHL, en ny bransch växer fram

Året var 1969, samma år som Neil Armstrong tog sina berömda kliv på månen, då Adrian Dalsey, Larry Hillbom och Robert Lynn tog ett gemensamt initiativ och grundade företaget DHL. Grundarna insåg föga vid tidpunkten att deras lilla steg skulle komma att medföra enorma förändringar på hur affärer görs runt om i världen.

Det hela började i liten skala med en enkel affärsidé. Grundarna erbjöd en produkt, tjänst, som bestod i att låta flyga över dokument från San Francisco till Honolulu åt kunder som sysslade med sjöfrakt. Finessen med förfarandet var att det administrativa tull- och hamnarbetet, tulldeklareringen, kunde påbörjas medan båtarna fortfarande befann sig ute till sjöss och på så vis kunde de kostnader som uppstod då fartygen stod sysslolösa i hamn reduceras. Ur denna initiala affärsidé växte med tiden en helt ny industri, International Air Express Service, vilken än idag utgörs av snabbliverens av dokument och annat gods med flyg.

DHL:s nätverk började växa med en otrolig hastighet och företaget expanderade västerut från Hawaii till Fjärran Östern och Stillahavsområdet, därefter till Mellan Östern, Afrika och Europa. 1988 hade DHL 16 000 anställda och fanns representerade i 170 länder.¹

För att få full förståelse för dagens ägarstruktur och verksamhetens omfattning presenteras nedan en nyckelaktör i sammanhanget, den tyska posten. Därefter ges en mer ingående beskrivning av DHL, så som det ser ut idag.

1.1.2 Deutsche Post, ur askan in i elden

Med återföreningen av Öst- och Västtyskland följde många organisatoriska, kulturella och sociokulturella utmaningar. En instans som i allra högsta grad fick erfara detta var det nybildade tyska postväsendet. Bland deras förestående uppgifter fanns bl.a. den att skapa ett nytt femsiffrigt postnummersystem vilket skulle ersätta det föråldrade fyrsiffriga system som, i och med sammanslagningen av länderna, hade gett upphov till att det fanns flera orter med samma postnummer i landet (1993). En annan utmaning var den att organisera postverken från de forna grannländerna till en fungerande nationell postservice.²

I den första postreformen, 1989, stipulerades omstruktureringen av det forna Deutsche Bundespost. Den nya strukturen innebar en uppdelning av Deutsche Bundespost i tre sektorer: Deutsche Bundespost Postdienst, Deutsche Bundespost Postbank och Deutsche Bundespost Telekom. Uppdelningen medförde att effektiviteten inom det operativa arbetet och de löpande administrativa uppgifterna³ förbättrades avsevärt.

¹ http://www.dhl.se/publish/se/sv/aboutdhl/history_high.html , 2007-09-03

² http://www.dpwn.de/dpwn?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_EN&xmlFile=2001321 , 2007-09-07

³ http://www.dpwn.de/dpwn?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_EN&xmlFile=2001321 , 2007-09-07

Till följd av en rad omorganiseringar förverkligades ett par år senare, i början av 1995, den andra postreformen. Det var huvudsakligen en administrativ reform där de tre postföretagen omvandlades till aktiebolagen Deutsche Post AG, Deutsche Postbank AG och Deutsche Telekom AG, inom vilka staten initialt skulle vara huvudägare men privata aktieägare tilläts. En försäljning av aktierna skulle föregå i lugn takt och staten skulle behålla majoriteten av ägandet under minst fem år. Den andra reformen karakteriseras av privatisering och förberedelser för en mer framskriden liberalisering av marknaderna.⁴

Under åren som följde arbetade man inom DP intensivt med att optimera distributionssystemet och redan 1996 nådde 86.7% av DP:s försändelser fram till mottagaren inom två dygn. För att möjliggöra det hade bolaget löpande investerat i högteknologisk logistikutrustning och allt arbete införlivades under strikt standardiserade processer och rutiner.

1997 investerade DP, med stöd från koalitionsregeringen, i 17.5% av aktierna i Deutsche Postbank AG. Den inhemska omstruktureringen av gruppen var en framgång och en solid nationell grogrund etablerades av företaget.

1.1.3 Globaliseringen gör sitt intåg

Mot slutet av 1990-talet vänder DP:s ledning sina blickar mot utlandet för att mer aktivt ta del i globaliseringen som sprider sig likt en löpeld över världens alla kontinenter. Organisationens vision blir att kunna tillgodose kundernas önskan om att endast ha en kontaktyta för alla typer av försändelser och frakter, utrikes såväl som inrikes. Strategin för DP blir att etablera sig på en internationell nivå genom företagsförvärv, investeringar och samarbetspartners samt att förbättra den befintliga marknadspositionen med hjälp av integrerade tjänster. Vägen till att bli världens största logistik aktör är nu utstakad.

1.1.4 Deutsche Post World Net, ett världsomspännande nätverk växer fram

Allteftersom den europeiska integrationen tilltar kräver kunderna mer och mer heltäckande logistiklösningar från en och samma leverantör. DP fortsätter konsekvent att utveckla sina tjänster internationellt och företaget stärker kontinuerligt sin image som ett logistikföretag i världsklass. Tiden som följer präglas av en rad företagsförvärv och strategiska allianser.

1998 förvärvar DP 25 % av expressföretaget DHL International Ltd, vilket utgör grunden för ett samarbete mellan Europas största postservice och den ledande kuriraktören på världsmarknaden. Den 1 januari 1999 säljer den tyska staten resten av sina aktier i Deutsche Postbank till DP, något som resulterar i en gemensam försäljningsstrategi för de två bolagen. Postbank, som erbjuder finansiella tjänster, blir en viktig tillgång för DPWN i dess strävan att realisera utsatta mål och visioner.

1999 köper DP det schweiziska logistikföretaget Danzas. Företaget, som vid tidpunkten är världsledande inom flygfrakt och rankad som nummer två inom sjöfrakt, har med sina 29 000 anställda ett välutvecklat logistiskt nätverk med närvaro på samtliga kontinenter. I kölvattnet av denna affär sker ytterligare en rad företagsuppköp genom det nya dotterbolaget Danzas: ASG Logistics (Sverige) 1999, OVD Logistikk (Norge) 1999, SGS (nordisk mode leverantör) 2001. 1999 förvärvas även Amerikas största flygfrakts bolag, Air Express International, av DP och ett år senare, år 2000, genomgår Deutsche Postbank och DSL Bank en sammanslagning av verksamheterna⁵. Företagsförvärven öppnar upp ytterligare möjligheter för DPWN, att vidare expandera verksamheten och diversifiera produktportföljen.

⁴ http://www.dpwn.de/dpwn?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_EN&xmlFile=2001321, 2007-09-03

⁵ http://www.dpwn.de/dpwn?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_EN&xmlFile=2001321, 2007-09-04

I början av 2002 blir DPWN majoritetsägare i DHL och i slutet av året så ägs DHL till 100 % av DPWN. Under 2003 konsoliderade DPWN all sin logistik- och expressverksamhet under ett varumärke, DHL. Det nya varumärket stärktes ytterligare när DPWN förvärvade det engelska 3PL företaget Exel i december 2005. DHL:s expertis är sammanfattningsvis ett resultat av de många förvärv som har gjorts av DPWN.⁶

1.1.5 DHL, världens ledande logistik företag

Expresstransporter, vägtransporter, logistiska helhetslösningar, sjö- och flygfrakt är alla marknader som DHL idag är marknadsledande inom. Företaget har en unik ställning med en nästintill komplett produktportfölj vars vidd spänner över ett register med allt från expressförsändelser av dokument till fullständig supply chain management.⁷

Av bilden *DPWN Group Struktur* (Fig1: 1)⁸ framgår att DHL är verksamt inom flera affärsområden⁹, vilka i sin tur är underordnade två divisioner, Express resp. Logistics. Affärsområdena är:

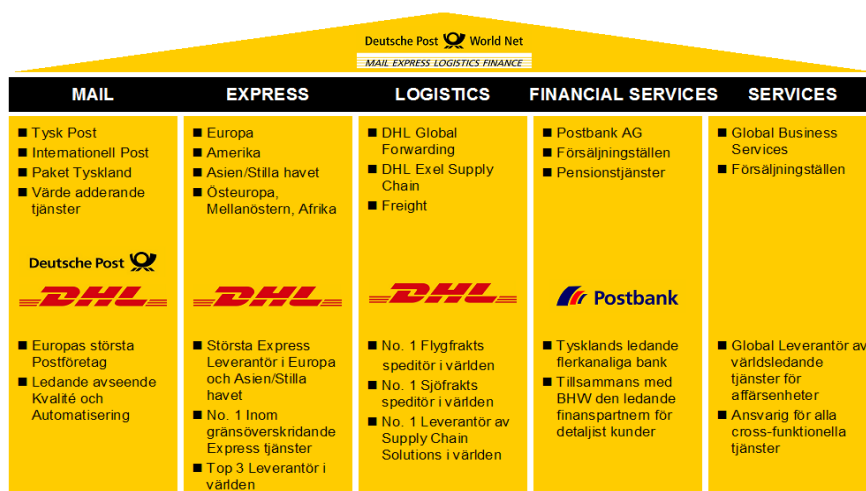


Fig1: 1 *DPWN Group Struktur*

- **DHL Global Forwarding** är flyg- och sjöfraktsverksamhet. De arbetar med de delar av försörjningskedjan som omfattar flyg- och sjöfrakt, fjärdepartislogistik och projekttransporter. (VD Kennet Lundqvist)
- **DHL Exel Supply Chain** är verksamma inom integrerad tredjepartslogistik (3PL) och sköter hela logistikkedjan från produktion till slutleverans hos kundens kund med stöd av kvalificerade IT-tjänster. (VD Kurt Liljegen)

⁶ <http://www.dhl.se/publish/se/sv/aboutdhl/history.high.html> ,2007-09-04

⁷ <http://www.dhl.se/publish/se/sv/aboutdhl/network.high.html> , 2007-09-05

⁸ Intern PowerPoint presentation, DHL, 2007-06-08

⁹ http://www.dhl.se/publish/se/sv/aboutdhl/local_about.high.html , 2007-09-05

- **DHL Freight** arbetar med en produktportfölj¹⁰ bestående av:
 - *DHL Euroconnect* som hanterar allt från pall till fullastade trailers över hela Europa.
 - *Specialistbolag*. Möbeltransporter, och tung/projekttransporter.¹¹
 - *DHL Customs*. Service som täcker samtliga kundtjänster inom import, export och transitverksamheter.
 - *DHL Raileurope* hanterar frakt med tåg från avsändarspår till mottagarspår över hela Europa.
 - Storage erbjuder lagerservice
- (MD Stefan Nilsson)¹²
- **DHL Express** tillgodoser alla behov av internationella och lokala express- och paketförsändelser med flyg, på väg och järnväg. Nätverk räcker över 4000 kontor och når mer än 120 000 destinationer världen över. (VD Lars Sundman)¹³

Den organisatoriska strukturen för DHL, sett ur ett internationellt perspektiv, är ordnad enligt en matrisstruktur¹⁴ med länder, eller i vissa fall grupper av länder, utmed en axel och affärsområden längsmed en andra axel. De ovan nämnda affärsområdena återkommer således i mer eller mindre samma utseende och funktion i de respektive geografiska områdena världen över. I redovisningen över affärsområdena ovan nämns den VD eller MD som är aktuell för verksamheten i Sverige vid tiden då arbetet författas, 2007-10-26. Aktuell data för DHL presenteras i Fig1: 2.

Notis: Nedan följer en närmare beskrivning av affärsenheten Storage.

Antal anställda: ca 285.000
 Antal kontor: ca 6.500
 Antal hubbar, logistikenheter och terminaler: ca 4500
 Antal gateways: 240
 Antal flygplan: 420 (Egna och partners)
 Antal fordon: 76.200
 Antal länder och regioner: >220
 Försändelser per år: >1 500.000.000
 Destinationer: 120.000

Fig1: 2 Aktuell data för DHL, 2007-09-27¹⁵

¹⁰ http://www.dhl.se/publish/se/sv/services/exp_sols/Freight_new.high.html ,2007-09-05

¹¹ Mikael Palmberg, sep 2007

¹² Intern PowerPoint presentation, DHL, 2007-06-08

¹³ http://www.dhl.se/publish/se/sv/aboutdhl/local_about.high.html ,2007-09-05

¹⁴ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, Essex, Prentice Hall, 2005, Seventh edition

¹⁵ <http://www.dhl.se/publish/se/sv/aboutdhl/network.high.html> ,2007-09-05

1.2 DHL Storage, Sverige

1.2.1 ASG, en svensk logistik aktör

ASG startade som en logistikverksamhet år 1935 och deras motto var att leverera från dörr till dörr. Norden och Europa var initialt de primära marknaderna men efter andra världskriget hade det även blivit möjligt att leverera varor till andra sidan Atlanten, och med det följde nya möjligheter. Tillsammans med speditören Olson & Wright startade ASG, 1972, företaget Swedish Air Cargo Terminal, SACT, som var ett företag som tog hand om flyggodshantering, distribution av importgoods och upphämtning av exportgoods. Affärsidén innebar att man minskade marktiden rejält för godshantering och planen, vilket gav kunderna en effektivare distributionskedja och möjlighet att reducera bundet kapital. Konzeptutvecklingen hade gjort sitt intåg och ASG insåg vikten av att använda det som ett kraftfullt konkurrensmedel.¹⁶

1.2.2 Texport, en nischverksamhet

Texport grundades i Borås som ett dotterbolag till ASG, 1980, och verksamheten döptes efter ASG:s namn på terminalen. Affärsidén var att vakuumpaketera svensktillverkade kläder för transport. Det var en teknik som hade utvecklats i Hong Kong (1978) och Texport skulle vara det Hong Kong baserade företags väg in på den svenska marknaden. Mellan 1980 och 1985 lades dock nästan all tillverkning av kläder ned i Sverige och förflyttades till länder som Taiwan, Finland m.fl. Texport fick anpassa sin verksamhet till att istället erbjuda lagrings- och hanteringstjänster för de kunder vars kläder nu importerades från utlandet. Denna verksamhet började 1984, men man fortsatte att vakuumpaketera kläder fram till 1989. 1995 tog Bengt Bylund över som VD för Texport, nu framgångsrikt inom konfektionslogistik, men sedan dess har det, som beskrivits ovan i företagsbeskrivningen av DHL, skett en del ägarbyten och strukturförändringar.¹⁷

1999 köptes ASG upp av det schweiziska företaget Danzas, som i sin tur ägdes av DPWN. Under år 2000 fusionerades Danzas och det amerikanska bolaget Air Express International och affärsområdet Danzas Air & Ocean blev Danzas AEI Intercontinental. År 2002 förvärvade DPWN DHL till 100 % och året därpå fusionerades DHL med Danzas. Ett nytt röd-gult varumärke lanserades och lade grunden för DHL som världsledande logistikleverantör.¹⁸

1.2.3 DHL Storage tar form

Texport var alltså ursprungligen ett dotterbolag till ASG och den bolagsstrukturen bestod då DHL anskaffade ASG. Men DPWN bestämde med tiden att de inte ville ha så många dotterbolag, bolagsstrukturen ändrades och Texport införlivades i den juridiska enheten, Storage. Bengt Bylund som hade drivit Texport blev sedermera MD för hela affärsenheten DHL Storage. Ursprungligen så fann man affärsenheten Storage under området Specialities, Freight, men Storage har sedan dess blivit till ett eget affärsområde under Freight, Logistics¹⁹. Storage tillhör emellertid juridiskt fortfarande Express divisionen där den tidigare var förlagd.

DHLS representerar idag, genom Texport, en av DHL:s framgångsrika nischverksamheter – konfektionslogistik. I Borås, där Texport är lokaliserat, arbetar ett 100-tal medarbetare. Personalomsättningen är mycket låg och medelåldern ligger kring 30 år. Andelen yngre medarbetare ökar under högsäsong eftersom man då tar in studenter och skolungdom för att klara topparna. Personalen arbetar med att ta emot, lagra, packa, och distribuera konfektion

¹⁶ Hämtat ur DHLs personaltidning, TellUs utgåva 2, 2005

¹⁷ Intervju med Bengt Bylund, 2007-07-03

¹⁸ <http://www.dhl.se/publish/se/sv/aboutdhl/history.high.html>, 2007-09-04

¹⁹ Intervju med Christer Wivesson, 2007-09-12

till mottagare inom och utanför landets gränser²⁰. Men DHL:s verksamhet handlar idag om så mycket mer än bara konfektionslogistik. Dagens koncept²¹ innefattar:

- *Modeindustrin*
 - Center i Borås med flera stora uppdrag. Här finns en lång erfarenhet av att hantera stora sortiment med hög omsättningstakt. Man har bl.a. ett helt unikt upplägg för MQ med säljdriven butikspåfyllnad.
- *Konsignationslager (produktionsnärlager)*
 - Via Internet-verktyg kan alla parter få insyn i planerade inleveranser, lagersaldo och kommande behov.
- *E-handel*
 - Webshop för orderläggning ger effektiv administration, exakt orderinformation och kontakten med kunden kan hanteras via e-post istället för per telefon.
- *Tullfritt lager*
 - En standardrutin med DHL Customs är framtagen och körs idag på ett par uppdrag
- *Farligt Gods*
 - Center för lagring och skeppning av Farligt Gods i Oskarshamn på EB Logistic Kräver speciell kunskap och kompetens

1.2.4 DHL Storage, stor nationell representation

DHLs bedriver idag verksamhet på flera orter, närmare bestämt 29 stycken (sammanlagt

123 000 kvm lageryta), runt om i landet, dels på egna anläggningar men även i form av samarbeten med externa partners, t.ex.

Skoogs Åkeri & Logistik, och interna lösningar med OPS vid DHL:s terminaler. I Fig1: 3 visas de geografiska platser där DHL är representerade, från Malmö och Helsingborg i söder till Umeå i norr. Den största

koncentrationen återfinns i den ”logistiska triangeln”, d.v.s. den triangel som bildas då man låter hörnpunkterna utgöras av Malmö, Göteborg respektive Stockholm. Här finner man lager på platser

som Ljungby, Värnamo, Halmstad m.fl.

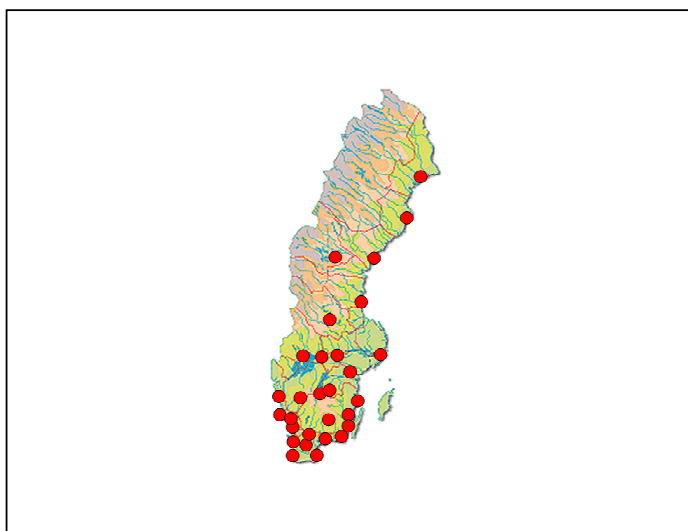


Fig1: 3 Storage, Geografisk Representation

²⁰ Monica Hjalmarsson, Christina Widerberg, Nyckeltalsberäkning DHL Express Sverige, Högskolan i Borås, dec 2005

²¹ Intern PowerPoint presentation, DHL Storage, Mars 2007

1.2.5 Affärsenhetens organisation

Organisationen, se Fig1: 4, leds av Bengt Bylund (Head of Storage) som tillsammans med Mikael Palmberg (BDS Projects), Christer Wivesson (Production Storage), Lennart Olsson (Production Borås) och Jörgen Willborg (Controller Administration) utgör ledningsgruppen. Indelningen är ordnad efter fyra övergripande funktioner: BDS Project, Production Storage, Production Borås och Controller Administration. Under funktionen Production, Borås, återfinns den huvudsakliga konfektionsverksamheten, Texport, fördelad på tre lager: Viared, Ramnaslätt och Lundaskog (Göteborgsvägen), och under Production Storage finner man affärsenhetens övriga lagerverksamheter. Controller Administration innefattar administrationen i Halmstad, Växjö och Borås, såväl som IT och Finance, och funktionen BDS Project hanterar affärsutveckling och projektering²². Lagerenheterna är individuella kostnadsställen, eller resultatenheter, och således kan affärsenheten ses som ett antal verksamheter i verksamheten. Alla resultatenheter skall producera resultat i enlighet med det övergripande lönsamhetsmålet.

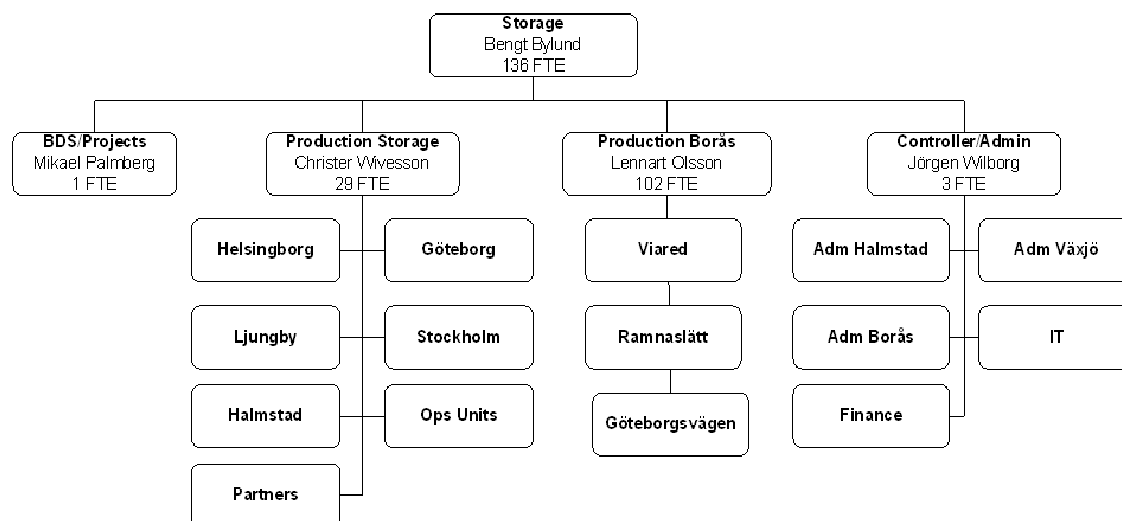


Fig1: 4 Organisation, DHL Storage²³

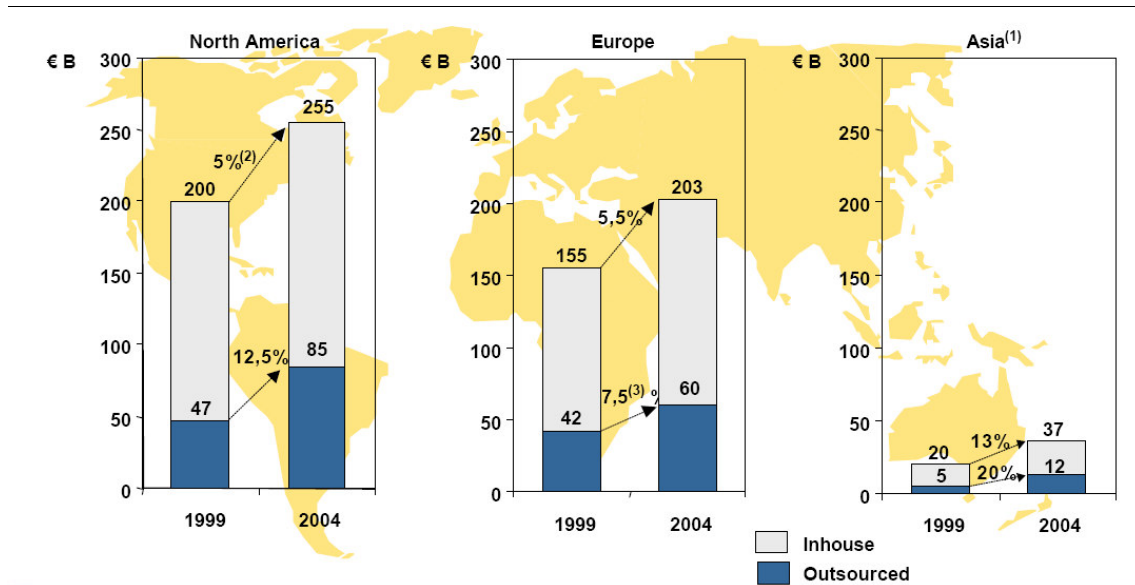
²² Intern PowerPoint presentation, DHL Freight, 2007

²³ Intern PowerPoint presentation, DHL Storage, 2007

1.3 Bakgrund till uppsatsen

DHLS:s mission är att ”förse marknaden med tjänster inom området lagerservice med kostnadseffektivitet och hög kvalitet”²⁴. I likhet med logistikbranschen i stort, se Fig1: 5, så har efterfrågan på tjänster inom lagerservice ökat lavinartat under de senaste åren²⁵.

Verksamheten inom DHL har som en direkt följd av den ökade efterfrågan på marknaden, DHL:s många företagsförvärv och affärsenhetens egna strategiska partnersamarbeten ökat markant i omfattning. Arbetsbelastningen, som har blivit påtagligt mer kännbar för alla inblandade, och de påfrestningar som organisation utsätts för har föranlett att man nu valt att se över den rådande situationen inom enheten.



1. Exklusive Japan
2. Sammansatt årlig tillväxttakt
3. Tillväxttakt

Fig1: 5 Utvecklingen av efterfrågan inom logistikbranschen²⁶

Ledningsgruppen för DHL önskar få en klarare och mer överskådlig syn på dagens situation för att i framtiden kunna göra fortsatt kvalificerade strategiska val och satsningar. För att möjliggöra detta anser man att det bör utföras en övergripande lönsamhetsanalys avseende resultat och omsättning. Ledningsgruppen önskar också få sammansatt en kortare historisk resumé som beskriver de nyckelhändelser som format DHL till dagens version. Denna information anses vara högst väsentlig för att man korrekt ska kunna definiera framtida strategiska valmöjligheter. Organisationen skall synas i sömmarna. Tillgängligheten till supportfunktionerna (Inköp, IT etc.) då ett behov uppstår i organisationen skall undersökas och den interna kommunikationens praktiska funktionalitet granskas. IT-system, och andra tekniska strukturer, bör även de ses över.²⁷

²⁴ Intern PowerPoint presentation, DHL Freight Storage, Mars 2007

²⁵ Intern PowerPoint presentation, DHL Solution, Maj 2005

²⁶ WestLB Panmure; Datamonitor; Armstrong & Associates; IDC; BCG Analyse

²⁷ Mikael Palmberg, juni 2007

1.4 Syfte

Rapportens huvudsyfte är att, baserat på tolkning av insamlad data, identifiera DHLs:s strategiska position, unika resurser, kärnkompetenser och kritiska framgångsfaktorer. Syftet med uppsatsen är vidare att med hjälp av denna insikt påvisa funktioner och/eller processer/aktiviteter inom DHLs som är av särskild vikt för den framtida ledningen av affärsenheten. Denna explorativa undersökning sker med antagandet att affärsenheten står inför fortsatt god tillväxt. Tillväxten prognostiseras med en extrapolering av den årliga omsättningen och EBITA:n för de senaste tre räkenskapsåren.

Strävan med uppsatsen är dessutom att den skall kunna fungera som en tillgång för DHLs:s ledning i det strategiska arbetet. Ledningsgruppen har således möjlighet att använda sig av objektivt insamlad data som input när de utformar framtida strategiska handlingsalternativ, se Fig1: 5.

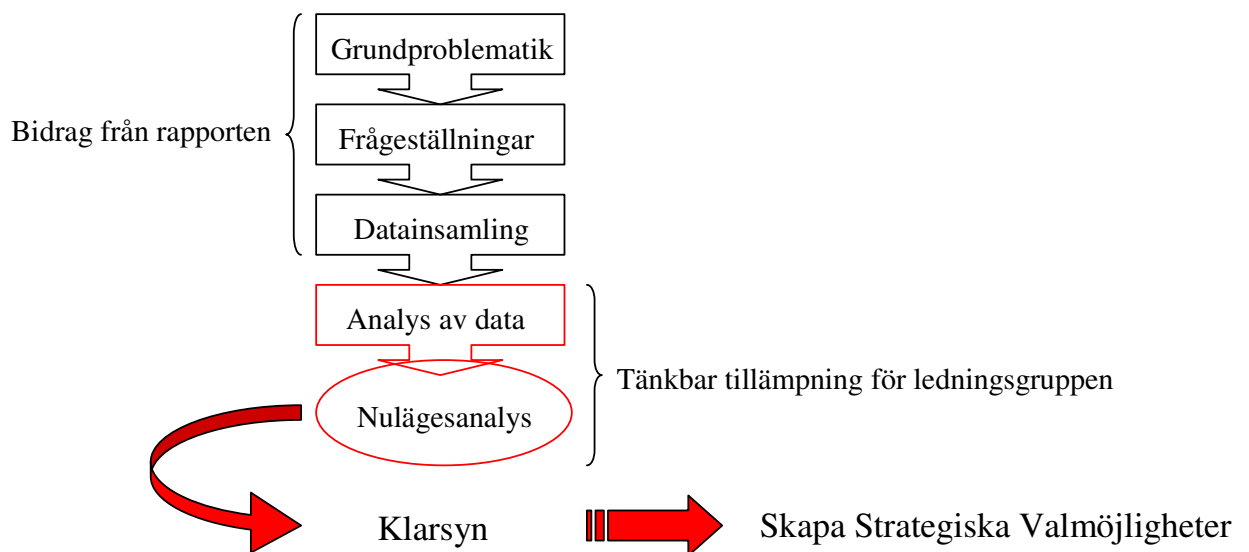


Fig1: 5 Examensarbetet som tillgång för DHLs:s ledningsgrupp

1.5 Frågeställningar

För att strukturera arbetet med att lösa uppgiften har problematiken angripits med en ansats som bestod i att söka svar till fem frågor. Dessa har klassificerats efter inbördes vikt för undersökningen. Huvudfrågan fungerar som primärt fokus för arbetet och de fyra underfrågorna avser att underbygga denna. Frågorna har utformats i samförstånd med Mikael Palmberg, handledare för examensarbetet på DHLs, och Carl-Johan Asplund, handledare för examensarbetet vid Lunds Tekniska Högskola.

Allteftersom datainsamlingsprocessen pågick gjordes smärre ändringar och korrigeringar av frågorna för att de bättre skulle passa de skiftande förutsättningarna, som en gradvis ökad insikt gav upphov till, och återspegla den verkliga situationen. Frågorna har fungerat både som kompass under arbetets gång och som stöd för fältarbetet, i avseendet att beslut kring val

av datainsamlingsmetod har fattats för att bäst besvara de aktuella frågorna. Nedan följer en redogörelse för de slutgiltiga frågorna.

Huvudfråga:

- *Hur rustar DHL bäst inför framtida utmaningar?*

Underfrågor:

- *Hur är DHL:s organisation strukturerad med avseende på primära funktioner, stödfunktioner och processer?*
- *Hur ser IT-struktur och andra tekniska strukturer ut inom DHL?*
- *Vilka är DHL:s kunder och varför väljer dessa DHL framför andra konkurrenter?*
- *Vad gör DHL unikt och framgångsrikt?*

1.6 Avgränsningar

I enlighet med syftet är strävningen med arbetet att utröna DHL:s strategiska position och påvisa funktioner och/eller aktiviteter/processer av särskild angelägenhet för enhetens ledning. Arbetets fokus ligger således på strategisk nivå och avser inte granska implementering av eventuella åtgärder. Med arbetet avses inte att närmare beskriva en framtida konstellation av företagets resurser och kompetenser, ej heller att precisera lösningar för de olika problemområdena. Uppgiften består i att belysa faktorer och områden som sammantaget ger en objektiv bedömning av DHL:s strategiska nuläge, att fastställa en diagnos.

1.7 Uppsatsens struktur

1 Introduktion

I detta kapitel skildras företaget DHL och moderorganisation DPWN ur ett historiskt och strategiskt perspektiv. Avsikten med företagsbeskrivningen är att ge en introduktion till DHL samt en insikt i komplexiteten och storskaligheten kring moderorganisationen DPWN. Smooth modellen som använts för att konstruera företagsbeskrivningen diskuteras närmare i kapitlet, teoretisk referensram. Bakgrunden till uppsatsen, syftet med arbetet, frågeställningar och avgränsningar behandlas vidare under respektive avsnitt. Till sist presenteras en redogörelse över uppsatsens strukturella uppbyggnad.

2 Teoretisk Referensram

Kapitlet behandlar den teoretiska referensram som valts för arbetet. Här redogörs för de deduktiva bidrag, i form av modeller, teorier och nyckelbegrepp, som under arbetets gång fungerat som analytiska verktyg. Den induktiva metoden Smooth beskrivs avseende funktion och tillämpningsområden. En allmän diskussion kring arbetets abduktiva förklaringsansats och uppkomsten av den verktygsportfölj som använts inleder kapitlet.

3 Praktisk Metod

I stycket skildras de praktiska tillvägagångssätt och den angreppsansats som använts i arbetet med att införskaffa data till undersökningen. Varför metodtriangulering har tillämpats diskuteras närmare och vidare definieras för mätområdet och uppgiften väsentliga begrepp, så som validitet och reliabilitet. Fördelar och nackdelar med respektive datainsamlingsmetod granskas ur ett mer teoretiskt perspektiv för att förtydliga och motivera användandet.

4 Resultatredovisning

I kapitlet, 4 Resultatredovisning, visas en sammanställning över relevanta primär- och sekundärdata. Några av de metoder, t.ex. lönsamhets- och tillväxtanalys, som behandlas i avsnitt 2 Teoretisk Referensram appliceras på informationen och delresultaten presenteras i enlighet med planeringen för arbetet. Delresultaten är både av kvantitativ, t.ex. vid lönsamhets- resp. tillväxtanalysen, och kvalitativ, som vid intervjuer, studiebesök etc., natur.

5 Diskussion

Diskussionen syftar till att reda ut de frågeställningar som framförts av ledningen för DHLS och precisera innebörden av de för området väsentliga nyckelbegreppen. Vidare identifieras funktioner och/eller processer/aktiviteter som kan antas utgöra särskilt viktiga fokus för den framtida ledningen av affärsenheten. Diskussionen ligger till grund för arbetets slutsats och bidrag till industrin/akademien.

6 Slutsats

Slutsatsen uttrycks genom att besvara den i rapporten formulerade huvudfrågeställningen, nämligen: Hur rustar DHL Storage bäst inför framtida utmaningar? Vidare undersökningsområden, bidrag till akademi och industri samt relevanta insikter som kommit ut av undersökning presenteras i korthet.

2 Teoretisk Referensram

Kapitlet behandlar den teoretiska referensram som valts för arbetet. Här redogörs för de deduktiva bidrag, i form av modeller, teorier och nyckelbegrepp, som under arbetets gång fungerat som analytiska verktyg. Den induktiva metoden Smooth beskrivs avseende funktion och tillämpningsområden. En allmän diskussion kring arbetets abduktiva förklaringsansats och uppkomsten av den verktygsportfölj som använts inleder kapitlet.

2.1 Inledande diskussion, argument för den teoretiska referensramen

Den flerdimensionella grundproblematik som DHLS ger uttryck för medför en rad utmaningar då den teoretiska referensramen för undersökningen ska fastställas. Valet av metod och angreppsansats är inte alls självklart från starten utan det är ett resultat av omfattande efterforskning och en ökad insikt i affärsenhetens vardag. Den teoretiska referensramen måste utgöras av för ändamålet signifikanta teorier/modeller och dessa varierar mycket från ett problemområde till annat. Det finns ingen färdig mall med ett applicerbart problemlösningsförfarande att tillgå för den här typen av problem.

Det finns aspekter av problematiken som löses eller uppskattas bäst genom att kvantitativa metoder används, som vid prognostisering av tillväxten eller vid lönsamhetsanalysen. Men generellt är problemet inte ett som löses enbart med metoder vilka ger konkreta otvetydiga svar. Den aktuella utmaningen är långt mer komplex och består till stor del i att försöka förstå hur människor interagerar med varandra, internt såväl som externt. Företagskultur, historik, affärsrelationer, relationer mellan medarbetare och ledning är alla exempel på områden som är svåra att beskriva tillfredställande genom numerisk kvantifiering. Detta är områden som måste undersökas varsamt så att man kan uppfatta och skapa en bild av den underliggande sanningen. En marknadsundersökning eller en intern kvalitetsundersökning kan vara ett bra sätt att insamla kvalitativ data och på så sätt få indikationer på områden som bör undersökas närmare, men fortfarande kvarstår svårigheten med att tolka resultaten på ett korrekt sätt. För att öka sannolikheten att dra riktiga slutsatser måste därför affärsenhetens historia och andra mjuka faktorer utvärderas och analyseras närmare. Organisationen måste genomlysas så att alla egenskaper och egenheter, bra som dåliga, blir synliga. Den strategiska positionen i vilken DHLS befinner sig måste definieras, utredas och undersökas. Detta innebär ett urval av analysmetoder och stödjande teorier som kan underlätta och hjälpa till att strukturera arbetet med att få fram kritisk information om enhetens karakteristika, t.ex. styrkor, svagheter, möjligheter, hot, unika resurser, kärnkompetenser och kritiska framgångsfaktorer.

Gemensamt för alla de ovan nämnda faktorerna är att förståelsen för dem kommer att spela en avgörande roll för hur DHLS bäst rustar inför framtidens utmaningar. Problemets natur ligger till grund för den portfölj med analytiska verktyg som komponerats för arbetet. Nedan följer en rad definitioner av aktuella nyckelbegrepp samt mer eller mindre ingående beskrivningar av de metoder/teorier som utgör den teoretiska referensramen. Beskrivningarnas djup och omfattning är grundat på det aktuella verktygets relevans för arbetet.

Den analytiska arbetsgången beskrivs här i huvuddrag i syfte att underlätta förståelsen för valet av den teoretiska referensramen, verktygsportföljen.

- *Övergripande lönsamhetsanalys avseende resultat och omsättning*
- *Beskrivning av nyckelhändelser som format DHLS till dags dato*
- *Utforskning och definiering av DHLS strategiska position*

2.2 Definition av nyckelbegrepp

2.2.1 Strategisk position

Den strategiska positionen, se Fig2: 1, omfattar inverkan på ett företags strategi med avseende på Omvärldsfaktorer, organisationens strategiska förmåga (Resurser och Kompetenser), organisationens syfte och förväntningar från företagens intressenter (Förväntningar och syfte).²⁸

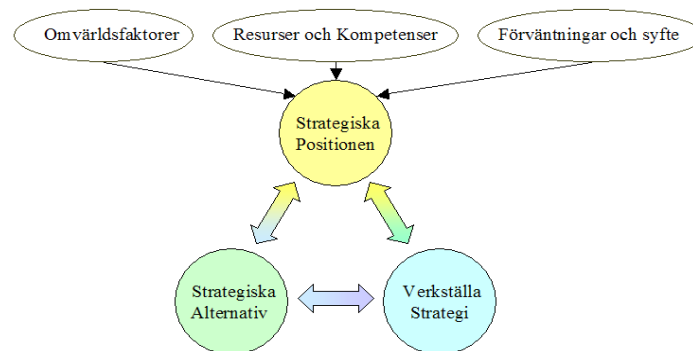


Fig2: 1 *Strategiska Positionen*

Notis: För att beskriva den strategiska positionen så används SWOT, med vilken implikationer från *Omvärldsfaktorer*, *Resurser och Kompetenser* och *Förväntningar och syfte* lyfts fram i ljuset för att analyseras närmare. Metoden beskrivs under avsnittet *Beskrivning av Metoder och Teorier*. För djupare studier hänvisas till boken, *Exploring Corporate Strategy*.

2.2.2 Unika resurser

Ett företags unika resurser utgörs av de resurser som är svåra att imitera eller anskaffa och som på ett avgörande sätt medför konkurrensfördelar för företaget.²⁹

2.2.3 Kärnkompetenser

Kärnkompetenser är de aktiviteter och processer som avgör hur resurserna inom ett företag skall arrangeras för att generera en optimal konkurrensfördel. Dessa aktiviteter och processer är till naturen svåra att plagiera då de kan ses som ett resultat av en organisations ackumulerade erfarenhet och välorkestrerade talanger.³⁰

^{28,29,30} Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, Essex, Prentice Hall, 2005, Seventh edition

2.2.4 Kritiska framgångsfaktorer

Kritiska framgångsfaktorer är de produkttegenskaper som värderas högst av kunderna och organisationen måste fokusera på för att överträffa konkurrenterna.³¹

2.2.5 Lönsamhet

Generellt kan lönsamheten uttryckas:

$$\text{Lönsamhet} = \frac{\text{Resultat}}{\text{Resursinsats}}, \text{ där Resultat} = \text{Intäkter} - \text{Kostnader}$$

Inom företagsekonomi är resultatet i förhållande till det i företaget arbetande kapitalet det vanligaste lönsamhetsmålet. Det ligger till grund för många av de viktigaste besluten i ett företag, t.ex. om företaget ska expandera eller om hela eller delar av verksamheten skall läggas ned³². Hädanefter i rapporten avses med lönsamhet följande definition:

$$\text{Lönsamhet} = \frac{\text{Resultat}}{\text{Omsättning}}$$

Branschen i stort använder sig bl.a. av denna definition på lönsamhet vilket gör arbetet med att jämföra oberoende aktörer smidigt och enkelt. Definitionen lämpar sig också bra för de lönsamhets- och tillväxtanalyser som genomförs här i arbetet.

2.3 Beskrivning av Metoder och Teorier

2.3.1 Lönsamhetsanalys

Med lönsamhetsanalys avses i denna rapport en analys av lönsamhetsstrukturen.

Affärsenheten DHL utgörs av ett antal lagerverksamheter med en inbördes spridning över hela landet och det är därför lämpligt att analysera omsättningsandel och resultatandel uppdelat per enhet.

Den övergripande lönsamhetsanalysen beskrivs med ett exempel, se Fig2: 2, som åskådliggör metodens enkla, men för uppgiften fullt tillräckliga, funktion och framställning. Det är en bra grundanalys som snabbt och överskådligt ger information om de olika enheternas individuella bidrag till den övergripande affärsenhetens prestation³³. Om analysen skulle visa på att det finns oroväckande tendenser kring en eller flera enheter måste dock en mer avancerad och ingående analys utföras. Det faller dock utanför avgränsningarna för detta examensarbete.

Lagerverksamhet	Procent av Omsättning	Procent av Resultat	Resultatandel jämfört med Omsättningsandel (procentenheter)
Vaggeryd	13%	13%	0
Trelleborg	11%	4%	-7
Norrköping	33%	54%	21
Töreboda	29%	12%	-17
Skara	14%	17%	3

Fig2: 2 Omsättningsandel och Resultatandel per lagerverksamhet – ett fiktivt exempel

³¹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, Essex, Prentice Hall, 2005, Seventh edition

^{32,33} Per-Hugo Skärvad, Jan Olsson, FöretagsEkonomi100, Malmö, Liber Ekonomi, 2005, Upplaga 11

2.3.2 Tillväxtsanalys

”Ett företags tillväxt bör studeras dynamiskt, exempelvis tillväxtens utveckling under de tre-fem senaste räkenskapsåren”³⁴. Det finns olika sätt att göra en tillväxtanalys. Vanligtvis brukar tillväxtanalysen koncentreras till analys av omsättningens tillväxt men man kan även titta på t.ex. utvecklingen av antalet anställda eller volymutvecklingen. En viktig förutsättning är att tillväxten är lönsam, eller att den är på väg att bli det. Om inte så är fallet kan det urholka verksamheten och på sikt orsaka finansiella svårigheter, i synnerhet om det handlar om ett börsnoterat företag, som i fallet med DHL.

I exemplet, se Fig2: 3, beskrivs en verksamhet där omsättningen ökat markant i omfattning under fem räkenskapsår. Räkenskapsår 2002 är lönsamheten 10 %, vilket inom många branscher skulle anses vara ett bra resultat och helt godtagbart. Året därpå är omsättning nästan fördubblad men resultatet följer inte riktigt samma utveckling och lönsamheten blir lidande, 7.2 %. Det proportionellt sätt sämre resultatet kan bero på flera orsaker, t.ex. ökade kostnader i samband med nya investeringar eller ny personal (initialt mindre produktiv). Nästföljande räkenskapsår, 2004, är resultatet tillbaka på önskad nivå och trots fortsatt ökning av omsättningen blev lönsamheten en bra bit över 10 %. Sannolikt har verksamheten under året inte ställts inför så dramatiska ”trösklar” och det har inte funnits ett behov för så omfattande investeringar eller nyrekryteringar som det fanns under räkenskapsåret 2003. ”Trösklar” är de kostnader, ofta höga, som följer med tillväxt i form anskaffning av t.ex. nya lokaler, om befintliga lokalers fysiska begränsning omöjliggör expansionen, eller maskiner, otillräcklig maskinkapacitet. Analysen kan utföras vidare enligt samma princip för de återstående räkenskapsåren men utan tillgång till tillförlitlig företagsdata blir den baserad på antaganden.

Tillväxtanalys i kombination med underliggande företagsinformation medför en större möjlighet att förstå helheten, något som är väsentligt för att prognostisera framtida tillväxt med rimlig säkerhet. Med information om DHL:s tillväxt sett över de tre senaste räkenskapsåren och tillhörande historisk företagsdata kan den framtida tillväxten för affärsenheten skattas genom extrapolation.³⁵

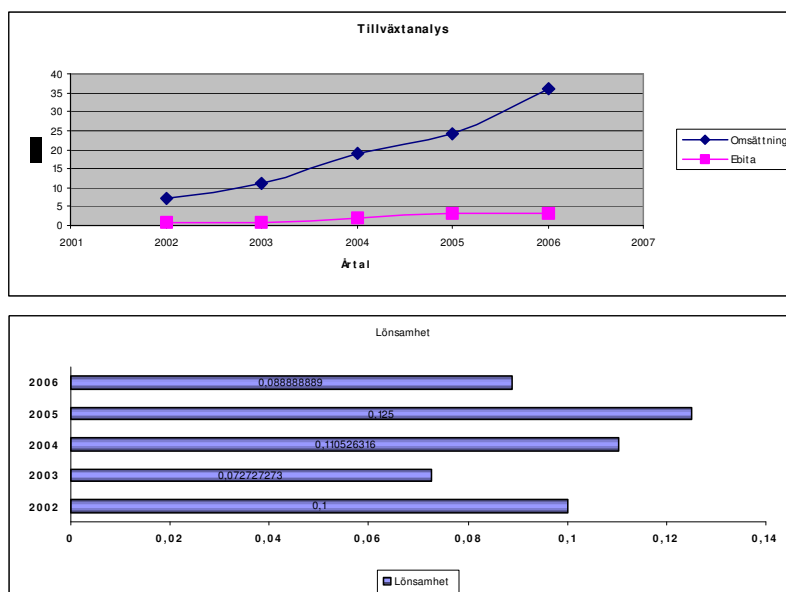


Fig2: 3 Tillväxtanalys och lönsamhet - ett fiktivt exempel

³⁴ Per-Hugo Skärvad, Jan Olsson, FöretagsEkonomi100, Malmö, Liber Ekonomi, 2005, Upplaga 11

³⁵ Donald R. Lehmann, Russell S. Winer, Analysis for marketing planning, New York, 2005, Sixth edition

2.3.3 Smooth

Smooth modellen är ett ramverk som kategoriserar allmänhistoriska, branschspecifika och företagsbetingade data i sex kategorier Strategi, Marknadsställning, Organisation, Operationell aktivitet, Teknologi och Historik. Metoden syftar till att strukturera arbetet med insamling, sammanställning och analys av material för studium av ett verkligt case, fallstudie. Med informationen väl organiserad i grupper är det avsevärt mycket enklare att genomföra en kvalificerad bedömning gällande influens och relevans, d.v.s. om och hur en viss information med stor sannolikhet påverkar den totala helheten. Modellen möjliggör för en objektiv och ofärgad beskrivning och analys av ett företags nuläge och historik.

Smooth kan också tillämpas för att strukturera arbetet med att konstruera komprimerade företagsbeskrivningar, som företagsbeskrivningen av DHL i Introduktionskapitlet, i fall där den omfattande datamängden normalt skulle medföra väldigt långa framställningar. Smooth modellens strukturerade indelning av data ökar möjligheten att skapa en lyckad koncentrerad kronologisk återgivning, där de stora händelserna eller viktiga skedena i objektets historia inte riskerar att förbises.

Strategi

”Strategi är en organisations inriktning och omfattning sett på lång sikt, vilken leder till fördelar i en föränderlig värld genom dess konfiguration av resurser och kompetenser med hänsyn tagen till företagets intressenter och syfte”³⁶. Till strategikategorin hör information rörande det aktuella företagets strategiska utmaningar, de strategiska vägar som följts och, minst lika viktigt, de strategiska förslag som inte vunnit mark och varför.

Marknadsställning

Marknadsställning beskrivs med andelen av den totala försäljningen av en given produkt eller tjänst som kan tillgodoräknas ett specifikt företag³⁷. Marknadsställningskategorin omfattar data som beskriver det studerade företagets nuvarande och historiska marknadsställning gentemot konkurrenterna på de marknader där företaget är representerat.

Organisation

Organisation betyder ordnandet av olika delar till inbördes samverkan eller en större sammanslutning³⁸. Till organisationskategorin räknas information som involverar organisationens strukturella uppbyggnad, utveckling och förändringsarbete, människor, roller, samarbete, arbetsfördelning, social struktur, företagskultur och värderingar. Det finns ingen generell regel för när t.ex. information om värderingar och företagskultur är av mer organisatoriskt än historiskt intresse utan detta avgörs bäst från fall till fall.

Operationell aktivitet

Hur går produktionen till? Vad innefattar tjänsten som förmedlas? Använder företaget outsourcing för delar av värdekedjan³⁹? Frågorna skulle kunna utformas på oändligt många olika vis beroende på det studerade objektets natur. Det väsentliga med informationen som insamlas under denna grupp är att den ska medföra en insikt och förståelse för företagets kärnverksamhet. Detta är den absolut viktigaste gruppen i många avseenden, för utan en förståelse för den information som finns representerad här går hela den verkliga anknytningen

³⁶ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, Essex, Prentice Hall, 2005, Seventh edition

³⁷ http://www.investorwords.com/2989/market_share.html, 2007-10-01

³⁸ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Organisation>, 2007-10-01

³⁹ M.E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985

förlorad. En stor samling data kring denna punkt kännetecknar ofta en stor praktisk insikt och medvetenhet, något som är absolut nödvändigt för att kunna dra riktiga slutsatser.

Teknologi

Teknologi är läran om teknik men ordet teknologi används också som benämning på det tekniska kunnande som finns i ett samhälle⁴⁰. Att studera teknologins utveckling genom tiden är ett viktigt inslag i arbetet med att utforska ett företags fullständiga situation. Idag finns det i stort sett inget företag, oavsett bransch eller industri, som inte upplever att teknologisk medvetenhet och utveckling är livsviktigt för dess framtida existens och konkurrenskraft. Teknologin rusar mot nya framsteg och det blir allt svårare för dagens aktörer att hänga med i det uppskrivade tempot. Data om den för fallstudien relevanta forna, aktuella och framtida teknologin, inte bara för det studerade företaget utan för branschen i stort, utgör teknologikategorin och analyseras informationen ingående kan den ge många värdefulla insikter om det teknologiska nuläget.

Historik

Det behövs någon form av organisation för att hålla isär alla ämnen när en historia ska berättas, eller analyseras närmare. Historiska ämnen kan klassas⁴¹:

- Kronologiskt (efter tid eller datum)
- Geografiskt (efter region)
- Nationell (efter nation)
- Etnisk (efter etnisk grupp)
- Ämne (efter ämne eller typ)

Oavsett vilken berättarteknik, eller analysansats, som tillämpas så är det viktigt att vara konsekvent. Framställningen blir lättare att konstruera, resultatredovisningen framstår tydligare, läsningen upplevs angenämare och sannolikheten att dra riktiga slutsatser till följd av rapporten ökar. Historisk data medför en möjlighet att komplettera informativ företagsdata med levande historiska inslag för att återskapa känslan av en viss tidsepok eller för att målande återge ett företagsklimat.

2.3.4 SWOT analys

SWOT analysen beskrevs för första gången i slutet av sextioalet av Edmond P. Learned, C. Roland Christiansen, Kenneth Andrews och William D. Guth i Business Policy Text and Cases (Homewood, IL: Irwin, 1969). En SWOT analys väger samman de strategiska influenser som orsakas av huvudelementen i den omgivande industrin med företagets egen strategiska förmåga till en överskådlig helhet. Denna information kan sedan användas som grundförutsättning mot vilken det kan utformas strategiska alternativ. Målet är att utreda i vilken utsträckning de befintliga styrkor, svagheter, möjligheter och hot man identifierat är giltiga. Vad som är viktigt att tänka på är att metoden egentligen endast är meningsfull i strategiska avseenden då den är jämförande, d.v.s. om den jämför styrkor, svagheter, möjligheter och hot relativt konkurrenter. SWOT analysen fungerar inte lika tillfredställande som ett absolut mått, men den kan ju här fungera som ett medel för företaget i andra avseenden, t.ex. för att tillgodose interna intressen⁴². Namnet SWOT har metoden fått från engelskans Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats vilket rakt översatt blir Styrkor,

⁴⁰ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Teknologi>, 2007-10-01

⁴¹ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Historia>, 2007-10-01

⁴² Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, Essex, Prentice Hall, 2005, Seventh edition

Svagheter, Möjligheter och Hot. För att vara konsekvent används härnäst de svenska översättningarna i rapporten. Nedan följer en schematisk bild, se Fig2: 4, över SWOT analysens fundamentala idé. I bilden ges ett par exempel på egenskaper och förutsättningar, interna och externa, som kan ha negativa eller positiva effekter på det analyserade objektet.⁴³

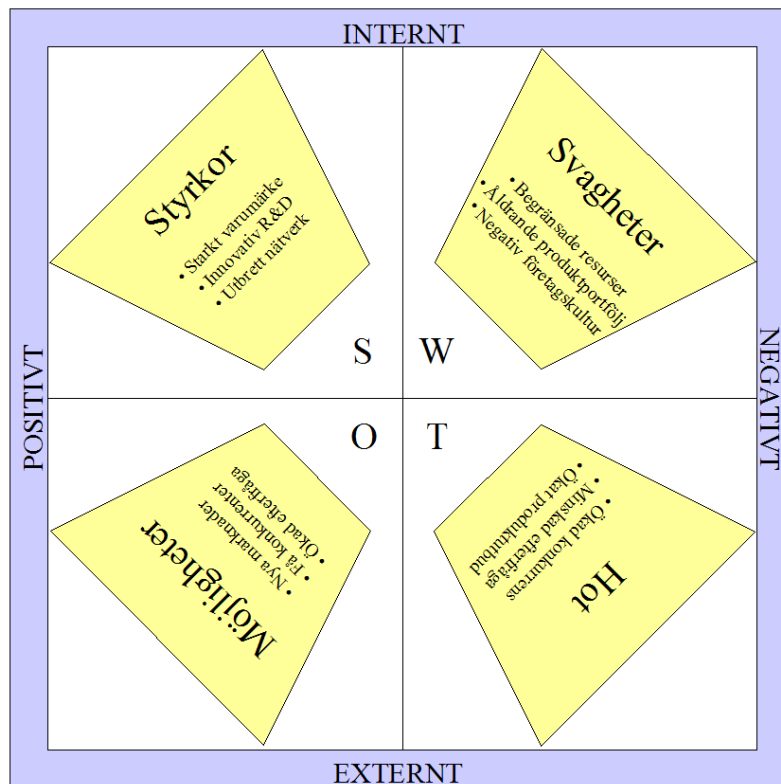


Fig2: 4 SWOT analys, schematisk bild

Den interna analysen är en omfattande utvärdering av den interna miljöns potentiella styrkor och svagheter. Faktorer som bör utvärderas finner man genom hela organisationen inom områden som:

- Företagskultur
- Varumärkes Image
- Marknadsställning
- Operationell kapacitet
- Finansiella resurser
- Nyckelpersoner m.fl.

⁴³ <http://www.netmba.com/strategy/swot/>, 2007-10-22

Den externa analysen utgörs av att identifiera möjligheter och hot. En möjlighet är en chans att introducera en ny eller förbättrad produkt eller service som kan generera ett bättre resultat än tidigare. Möjligheter kan uppkomma t.ex. när det sker en förändring i den externa miljön, omgivningen. Andra omgivningsfaktorer osäkerhet eller förändringar i miljön kan bedömas ha den precis motsatta effekten och uppfattas som ett reellt hot för en befintlig produkt eller tjänst. Omgivningsfaktorer som kan vara relaterade till hot och möjligheter är:

- Kunder
- Konkurrenter
- Trender
- Leverantörer
- Samarbetspartners
- Ny teknologi m.fl.

2.4 Konklusion, teoretisk referensram

Metoderna/Teorierna som beskrivits i kapitlet utgör det som tidigare benämns arbetets verktygsportfölj. Tanken är att lönsamhetsanalysen, tillväxtanalysen och Smooth tillsammans skall ge övergripande information om DHL:s allmäntillstånd så att SWOT analysen kan utföras med precision, nyckelbegreppens innebörd för DHL kan preciseras och riktiga slutsatser härledas. Aktiviteter/processer och/eller funktioner som skulle kunna förändras eller skapas för att tillföra organisationen konkurrensmässiga fördelar kan sedan diskuteras närmare.

3 Praktisk Metod

I stycket skildras de praktiska tillvägagångssätt och den angreppsansats som använts i arbetet med att införskaffa data till undersökningen. Varför metodtriangulering har tillämpats diskuteras närmare och vidare definieras för mätområdet och uppgiften väsentliga begrepp, så som validitet och reliabilitet. Fördelar och nackdelar med respektive datainsamlingsmetod granskas ur ett mer teoretiskt perspektiv för att förtydliga och motivera användandet.

3.1 Metodtriangulering, för validitet och hög reliabilitet

Metodtriangulering betyder att kombinera olika metoder för datainsamling. Tillförlitligheten, reliabiliteten, ökar och objektiviteten bibehålls bättre om flera referenspunkter används i efterforskningen. Det kan tyckas självklart att metodtriangulering skall tillämpas för ett bra resultat men det är ändå av vikt att förklara innebörden närmare, inte minst för det aktuella fallet.

Att få fram den information som ska utgöra underlaget för en Smooth respektive en SWOT analys innebär att en kritisk hållning måste intas till alla källor, inte minst till företagets interna uppgiftslämnare som riskerar att vara ofrivilligt subjektiva, medvetet partiska eller bara allmänt ovetande i frågan. Först med en kombination av primärdata, i detta fall införskaffad genom personliga intervjuer, studiebesök och skriftliga enkäter, och tillgänglig sekundärdata kan en objektiv och tillförlitlig analys med validitet genomföras. Olika källor bidrar var för sig med mer eller mindre tillförlitlig och relevant information, men ramen för vad som är av värde för undersökningen måste preciseras närmare vid den senare sammanställningen, bearbetningen av data, då en realistisk och insiktsfull bild av situationen har fått tid att växa fram.

Vid datainsamlingen för tillväxt- och lönsamhetsanalysen är det inte på samma vis nödvändigt att tillämpa metodtriangulering eftersom informationen finns tillgänglig i företagets årsredovisningar, vars innehåll och reliabilitet indirekt styrs av landets lagar och förordningar.

Reliabilitet och validitet är två begrepp som är frekvent återkommande i texter och facklitteratur kring marknadsundersökning och datainsamling. Definitionen för de respektive begreppen är:

Reliabilitet

Med reliabilitet menas tillförlitlighet. Mätmetodens förmåga att motstå inflytande av olika tillfälligheter i intervjusituationen. Generellt är låg reliabilitet en följd av att mätmetoden inte definierats tillräckligt stringent⁴⁴. Ju klarare och tydligare frågeställningarna är formulerade desto större sannolikhet är det att en godtagbar reliabilitet uppnås. I praktiken görs det sällan någon formell reliabilitetskontroll, eftersom detta är väldigt kostsamt och tidskrävande, och det är därför viktigt att alla reliabilitetspåverkande faktorer beaktas noggrant vid val av metod.

Validitet

Validitet betyder giltighet och har att göra med huruvida en mätmetod verkligen mäter den egenskap man avser att mäta. Svårigheten med validiteten är att det är

⁴⁴ Per Lekvall, Claes Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut, IHM Publishing, Göteborg, 2001, Fjärde upplagan

omöjligt att med säkerhet avgöra om en mätmetod är valid eller inte. För att kunna göra det skulle man behöva ha en mätmetod som man vet ger det sanna mätresultatet och då skulle man ju lika väl kunna använda den metoden i undersökningen. Man får istället försöka att mer subjektivt bedöma en mätmetods validitet för den givna uppgiften och tillämpa den metod som man anser lämpligast.

De praktiska metoder som nyttjades i datainsamlingsprocessen valdes med omsorg och eftertanke i syfte att de skulle generera/detektera kvalitativ och kvantitativ data som med validitet och hög reliabilitet återspeglar och beskriver DHLS:s verkliga situation.

3.2 Det praktiska datainsamlingsarbetets gång

Efterforskningen är av undersökande natur, en s.k. explorativ undersökning.

Explorativ undersökning

Ibland visar det sig i analysen av beslutsituationen att man vet för lite om det aktuella området för att ta reda på vad man skulle behöva veta för att fatta beslut. I ett sådant läge kan man utföra en explorativ undersökning. Denna har den begränsade inriktningen att lära sig så mycket om problemområdet att man klarar av att göra en fruktbar beslutsanalys för att därefter, om det behövs, gör en undersökning med en högre ambitionsnivå⁴⁵.

I linje med denna utforskande granskning antogs en tvärsnittsansats av surveytyp för arbetet.

Tvärsnittsansats

Då man studerar ett flertal undersökningsobjekt i syfte att jämföra dem sinsemellan och dra slutsatser för större grupper eller hela marknadssegment talar man om tvärsnittsansats. Man studerar ett ”tvärsnitt” av marknaden vid en viss tidpunkt. En vanlig intervjuundersökning med ett antal anställda inom ett företag eller en undersökning av beteendemönster för samtliga eller en grupp anställda är exempel på detta. Det finns två typer av tvärsnittsansats, surveyansats (som används i detta arbete) och experimentellansats.⁴⁶

Surveyansats

Surveyansats innebär att man passivt observerar och registrerar verkligheten som den är, utan att aktivt själv delta och försöka påverka den.⁴⁷

Den analytiska arbetsgången beskrevs i huvuddrag i kapitel 2 Teoretisk Referensram i syfte att underlätta förståelsen för valet av den teoretiska referensramen, verktygsportföljen, som.

- *Övergripande lönsamhetsanalys avseende resultat och omsättning*
- *Beskrivning av nyckelhändelser som format DHLS till dags dato*
- *Utforskning och definiering av DHLS:s strategiska position*

^{45,46,47} Per Lekvall, Claes Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut, IHM Publishing, Göteborg, 2001, Fjärde upplagan

Datainsamlingsprocessen

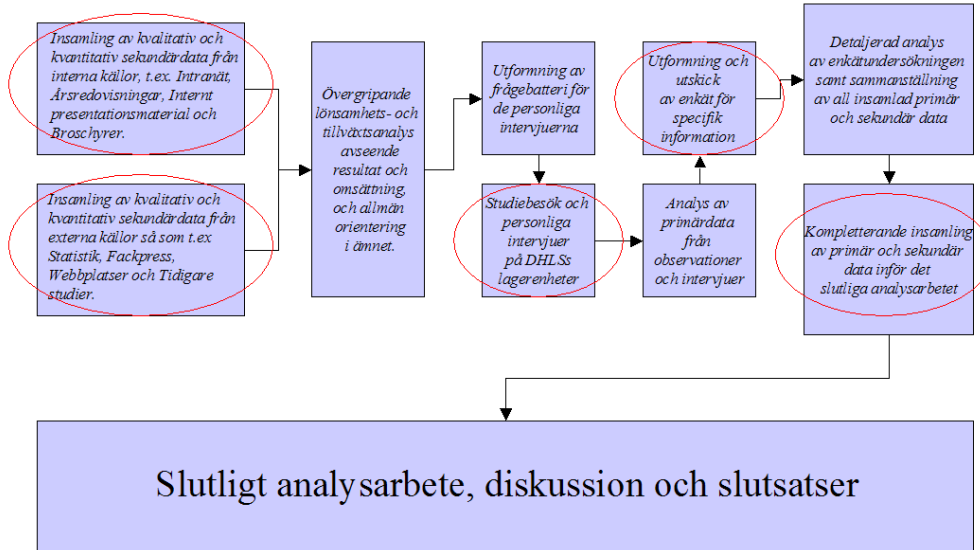


Fig3: 1 Datainsamlingsprocessen

Det praktiska datainsamlingsarbetet följer i stora drag samma mönster som det analytiska arbetet. Anledningen till det är att resultaten från lönsamhetsanalysen och tillväxtnanalysen i kombination med en orientering i ämnet måste föregå de personliga intervjuerna, utformandet av enkäten och fältstudierna för att de senare ska kunna producera meningsfull data. Analys- och datainsamlingsarbetet har således i många stunder pågått parallellt, vilket kan ses som en naturlig företeelse. Kapitlet är fortsättningsvis indelat efter typ av data, primär- resp. sekundärdata, och det ska poängteras att den vidare framställningen inte har direkt anknytning till den följd enligt vilken datainsamlingsarbetet företogs, avvikelser kan förekomma. För att följa i vilken ordning de olika praktiska momenten verkligen utfördes så hänvisas till figuren, Datainsamlingsprocessen (Fig3: 1). I figuren återges i stora drag hela arbetets struktur, planering och upplägg, och inringat i röda cirklar är de moment som särskilt hör datainsamlingsprocessen till.

3.3 Primärdata

Primärdata: Information som är egenhändigt producerad genom t.ex. intervjuer, direkt observationer eller enkäter.⁴⁸

Tre metoder, personliga intervjuer, direkt observationer och skriftliga enkäter, har använts för att införskaffa primärdata till analysen. De olika metoderna kompletterar varandra och strävan med datainsamlingsarbetet, att använda metodtriangulering för att producera pålitlig data, uppnås på ett tillfredställande vis. En beskrivning av de praktiska metoderna följer.

⁴⁸ Per Lekvall, Claes Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut, IHM Publishing, Göteborg, 2001, Fjärde upplagan

3.3.1 Personliga Intervjuer

Personliga intervjuer innebär att frågorna ställs och besvaras muntligt vid ett personligt möte mellan en intervjuare och en respondent. Fördelen med personliga intervjuer är de stora möjligheterna att ställa olika typer av frågor. Man kan också låta intervjun bli ganska omfattande och följdfrågor kan konstrueras på plats under arbetets gång.⁴⁹

Personliga intervjuer, praktiskt tillvägagångssätt

En rad personliga intervjuer utfördes under arbetets gång i samband med de studiebesök (behandlas under avsnittet studiebesök) som gjordes på DHLS:s olika lagerenheter runt om i landet. Målsättningen med samtalen var att de skulle generera kvalitativ, och i viss mån kvantitativ, information rörande DHLS:s verksamhet och karaktärsdrag, de anställda och deras vardag. Alla arbetsuppgifter, från de operativa uppdragen till de strategiska och taktiska inom områden som ledning, produktion, projekt, affärsutveckling, ekonomi och IT, var representerade genom de många olika intervjuobjekt, respondenter, som intervjuades. Personerna som intervjuades var Bengt Bylund (Head of Storage, Borås), Christer Wivesson (Produktion Sverige, Halmstad), Lars Eriksson (Local Storage Manager, Göteborg), Kari Lintu (Local Storage Manager, Västberga Stockholm), Lars Erikzon (Konsult, Stockholm), Mikael Palmberg (Projekt och Business Development, Helsingborg), Olof Skoog (Skoogs åkeri, Ängelholm), Tobias Wolf (Lagerchef på Skoogs, Ängelholm), Christer Askerdal (Produktionsansvarig Ramnaslätt och Lundaskog, Borås), Katarina Lundberg (Produktionsansvarig Viared, Borås), Thomas de la Motte (Local Storage Manager, Ljungby) och Ulf Pettersson (Inhyrd personal från OPS, Värnamo).

Frågorna utformades som öppna frågor för generera så mycket information som möjligt angående verksamheten och affärsenheten i stort. I de första intervjuerna var frågeställningarna mycket allmänt formulerade,

- *Vilken godstyp är den mest typiska för anläggningen?(Pall, stycke, hängande, liggande, högfrekvent, lågfrekvent etc.)*
- Intervju med Kari Lintu, Stockholm
- *Kan man urskilja någon "dominant" kundprofil, med avseende på företagets storlek, dess inriktning och integration med verksamhet här, bland era kunder?*
- Intervju med Olof Skoog, Skoogs Åkeri, Ängelholm

men med tiden skraddarsyddes mer specifika spörsmål i syfte att fylla de informationsluckor som naturligt uppstod med tiden.

- *Storages verksamhet i Borås är ju väldigt lönsam, framgångsrik, medan andra enheter i Sverige har betydligt större svårigheter. Vad ser du som den främsta anledning till detta?*
- Intervju med Christer Wivesson, Halmstad

⁴⁹ Per Lekvall, Claes Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut, IHM Publishing, Göteborg, 2001, Fjärde upplagan

Svaren och informationen som kom ut av intervjuerna utnyttjades vidare vid utformandet av den enkät för intern undersökning på DHLs som följde upp efter intervjuerna. (Enkäten beskrivs mer detaljerat under avsnittet Enkät senare i kapitlet). Det fullständiga frågebatteriet från de personliga intervjuerna finns bifogade rapporten i Bilaga.1. Till de personliga intervjuerna räknas endast de samtalstillfällen då det formellt hade påannonserats att det rörde sig om en personlig intervju och respondenten villigt valt att ställa upp på detta. Muntliga källor faller inte under kategorin, personliga intervjuer, utan de refereras i arbetet till som muntliga källor.

3.3.2 Studiebesök

Primärdata erhålls huvudsakligen på två sätt, antingen genom att ställa frågor eller genom att direkt observera. Direkt observation innebär att observatören med egna ögon iakttar de skeenden som är av intresse att studera. Observationer kan ske öppet eller dolt, och de kan vara strukturerade eller ostrukturerade. De kan vidare avse studium av många olika områden som t.ex. att räkna lager, observera arbetsprocesser och människor o.s.v. Om observatören själv ingår i den grupp som observeras talar man om en deltagande observation⁵⁰, om inte så är det en objektiv utförd observation. De data som insamlas vid en objektiv observation, kvalitativa eller kvantitativa, har fördelen av att inte vara präglade av någon persons individuella åsikter eller beteendemönster.

Studiebesök, praktiskt tillvägagångssätt

De observationer som företogs på DHLs:s enheter runt om i landet under loppet av datainsamlingsarbetet, refereras här till som studiebesök. Observationerna var öppna direkt observationer med en viss struktur, i den mening att vissa områden så som operationell aktivitet kontinuerligt granskades avseende ordersystem etc. och återkommande personliga intervjuer med nyckelpersoner genomfördes på plats. Målsättningen med studiebesöken var att införskaffa objektiv data, kvalitativ som kvantitativ, om DHLs:s generella verksamhet, företagskulturen, människorna i organisationen, kommunikationen, kunderna, tjänstens utformning och det operativa arbetet. Att objektivt studera en verksamhet är ett bra sätt att få ett strategiskt utifrån och in perspektiv, och just därför är det viktigt att poängtera att den vardagliga insikt och kunskap som följer med en observation är av minst lika stor betydelse för undersökningen som den fysiska mängden insamlad data. De orter där det utfördes studiebesök är Stockholm (Västberga lagret), Malmö (Expressterminalen), Helsingborg (Hamnlagret, Hbg-Kontoret), Ängelholm (Samarbetspartner Skoogs lager och kontor), Borås (DHLs:s huvudkontor, Lagren: Ramnaslätt, Lundaskog, Viared och "Källaren"), Halmstad (Lager 3st, Halmstad-Kontoret), Ljungby (Lager 3st), Värnamo (Lager, Expressterminalen).

3.3.3 Enkät

En skriftlig enkät är ett enkelt sätt att nå ut till ett stort antal respondenter inom en målpopulation, till en relativt låg kostnad eller begränsad ansträngning.

Målpopulation: En population som är sammansatt av t.ex. vissa företag, hushåll eller enskilda individer som man i något avseende vill kunna dra slutsatser om. Man kallar då detta för en målpopulation.⁵¹

Enkäten passar bra till en studie med en tvärsnittsansats av surveykaraktär, eftersom svaren kan ge tydliga indikationer på allmänt rådande attityder eller speciella beteendemönster inom

^{50,51} Per Lekvall, Claes Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut, IHM Publishing, Göteborg, 2001, Fjärde upplagan

målgruppen. Men metoden har också sina nackdelar och svagheter, metoden är tidskrävande, bortfallet kan bli stort och kontrollen över intervusituationen är ofta svag.

Bortfall: Med bortfall menas att man inte lyckats få in de data man behöver för att genomföra undersökningen från alla enheter man vill undersöka. En del faller naturligt bort i själva datainsamlingsprocessen.⁵²

Utformningen av enkäten är också begränsad med avseende på antalet frågor och hur ingående dessa kan vara konstruerade, normalt överskrider antalet frågor i en skriftlig enkät aldrig mer än 40-50 stycken. Svartalternativen till frågorna svarar ofta till skalvärden som är ordnade i stigande rang, intervallskala eller ordinalskala, vilket gör dem lättare att översätta till kvantitativa värden och grafisk presentation, tolkning.

Ordinalskala: Ordinalskalan är en skala där skalvärdena bildar en ordning, men där avståndet mellan skalvärdena inte är lika (i så fall vore skalan en intervallskala). Ett exempel på svartalternativ som överensstämmer med ordinalskalan är, Mycket dålig, Ganska dålig, Varken bra eller dålig, Ganska bra, Mycket bra, Vet ej/Ingen åsikt.⁵³

Skriftlig Enkät, praktiskt tillvägagångssätt

Den skriftliga enkäten, Frågeenkät för intern undersökning DHL Storage, som konstruerades för datainsamlingsarbetet skickades ut i syfte att närmare undersöka uppfattningar och bedömningar kring tre för uppgiften viktiga undersökningsområden: Uppfattningen av DHLS, Produkt och Kundrelationer. Enkätundersökningen följde upp efter studiebesöken och de personliga intervjuerna, där data som hade framkommit fungerade som ledstjärna i arbetet med att utforma frågeformulärets innehåll, undersökningsområden. Frågeenkät för intern undersökning DHL Storage består av 18 stycken frågor som är uppdelade på fyra grupper: Uppfattning av DHL Storage (Fråga 1-7), Befattning (Fråga 8-11), Produkt (Fråga 12-15) och Kundkontakt (Fråga 16-18). Den fullständiga enkäten finns bifogad rapporten i Bilaga.2. Målgruppen för undersökningen är anställda inom DHLS, men även anställda hos vissa samarbetspartners, vars arbete är designerat DHLS, har fått fylla i enkäten. Enkätens utformning är sådan att olika grupper kan studeras beroende på faktorer som geografisk lokalisering eller huvudsakliga arbetsuppgifter, befattning.

- **Välj det alternativ som passar för din anställning.**

Tjänsteman

Kollektiv anställd

- **Hur skulle du beskriva ditt arbete?**

Lagerarbete utan kundansvar

Lagerarbete med kundansvar

Driftansvarig

Administrativt

^{52,53} Per Lekvall, Claes Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut, IHM Publishing, Göteborg, 2001, Fjärde upplagan

Majoriteten av de slutna frågorna är dock konstruerade så att svaren kan tolkas enligt en ordinalskala,

- **Jag har bra insikt i de åtaganden som gäller enligt överenskommelse med de kunder jag möter i mitt arbete?**

Tar helt avstånd från påståendet Instämmer helt i påståendet

Ingen åsikt

vilken här förutbestämts till -2, -1, 0, 1, 2 samt ingen åsikt. Men det förekommer även två öppna frågor i frågeformuläret, i syfte att få veta mer om ett specifikt område. Exempelvis ställs frågan:

- **Antag att problem skulle dyka upp med en befintlig kund. Hur skulle du beskriva förfarandet med att få hjälp att hantera den uppkomna situationen, och vem bistår med hjälp att lösa den?**

I och med att undersökning genomförs på representanter från så många olika delar av DHL så kan en öppen fråga som denna generera värdefull information rörande kommunikationen i stort inom affärsenheten.

Tiden som enkätmetoden tog i anspråk var inte något som påverkade denna undersökning negativt, men inverkan på resultatet p.g.a. av bortfall och den svaga intervjusituationen granskas närmare i kapitel 4 Resultatredovisning.

3.4 Sekundärdata

Sekundärdata: Sekundärdata är data som redan finns insamlad i något sammanhang t.ex. befintlig statistik eller tidigare undersökningar.⁵⁴

Utöver de primärdata som har insamlats så har en mängd sekundär data studerats och analyserats. Informationen har kommit från interna referenskällor som t.ex. det interna nätverket ”dpwn.intra.net”, årsredovisningar, internt presentationsmaterial, intern statistik och broschyrer. Externa referenskällor som fackpress, oberoende statistiska undersökningar, webbplatser och tidigare utförda studier har också använts i efterforskningen. För sökandet efter sekundärdata finns det inga generella regler utan snarare riktlinjer för hur datainsamlingsarbetet bör bedrivas och var, beroende på uppgiftens typ, pålitlig information kan återfinnas. Det är av yttersta vikt att en källkritisk ståndpunkt bibehålls och att varje enskild del av den information som införskaffats granskas både en och två gånger före ett eventuellt beslut om dess äkthet, pålitlighet och användbarhet fattas⁵⁵. Källans källa ska alltså granskas noggrant även den före den ursprungliga källans karaktär kan bedömas. Det handlar om att lära känna en källa innan den används som referens för vidare analys.

3.4.1 Den tredje vägen

I boken Information för marknadsföringsbeslut, av författarna Per Lekvall och Claes Wahlbin, introduceras ett begrepp som kallas den tredje vägen. Metoden kan inte karakteriseras som

⁵⁴ Per Lekvall, Claes Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut, IHM Publishing, Göteborg, 2001, Fjärde upplagan

⁵⁵ www.marknadsinfo.nu, 2007-09-26

bara en metod eller en källa utan, lika lite kan den sägas vara en typisk primärdatainsamling, av typ tvärsnitt eller survey, eller en renodlad sekundärdatainsamling. Den tredje vägen kan närmast liknas vid en sökmotor på Internet, där sökmotorns utformning bestämmer vilka källor som den refererar till, anger, i den aktuella sökningen. I fallet med sökmotorn måste även dens trovärdighet och objektivitet granskas i likhet med de källor som beskrivits i avsnittet ovan.⁵⁶

3.4.2 Validitet och hög reliabilitet

All sekundärdata som använts i arbetet har noggrant granskats och synats i enlighet med det förda resonemanget, och data som inte ansetts leva upp till den validitet och reliabilitet som är för arbetet förutbestämt har negligerats.

⁵⁶ Per Lekvall, Claes Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut, IHM Publishing, Göteborg, 2001, Fjärde upplagan

4 Resultatredovisning

I kapitlet, Resultatredovisning, som här tar sin början visas en sammanställning över relevanta primär- och sekundärdata. Några av de metoder, t.ex. lönsamhets- och tillväxtanalys, som behandlades i avsnitt 2 Teoretisk Referensram, appliceras på informationen och delresultaten presenteras i enlighet med den för analysarbetet tidigare i rapporten presenterade planeringen. Delresultaten är både av kvantitativ, t.ex. vid lönsamhets- resp. tillväxtanalysen, och kvalitativ, som vid intervjuer, studiebesök etc., natur.

4.1 Inledning

För att bättre följa med i den fortsatta framställningen presenteras processen för analysarbetet åter här i inledningen av kapitlet. I Fig4: 1, *Analys- och Resultatredovisning*, kan det analytiska arbetets olika faser studeras till omfattning och disposition. Värt att nämnas i sammanhanget är att figuren inte bara är av pedagogiskt värde, den har även fungerat som ett användbart hjälpmedel vid planeringen och struktureringen av hela uppdraget.

Analys- & Resultatredovisning

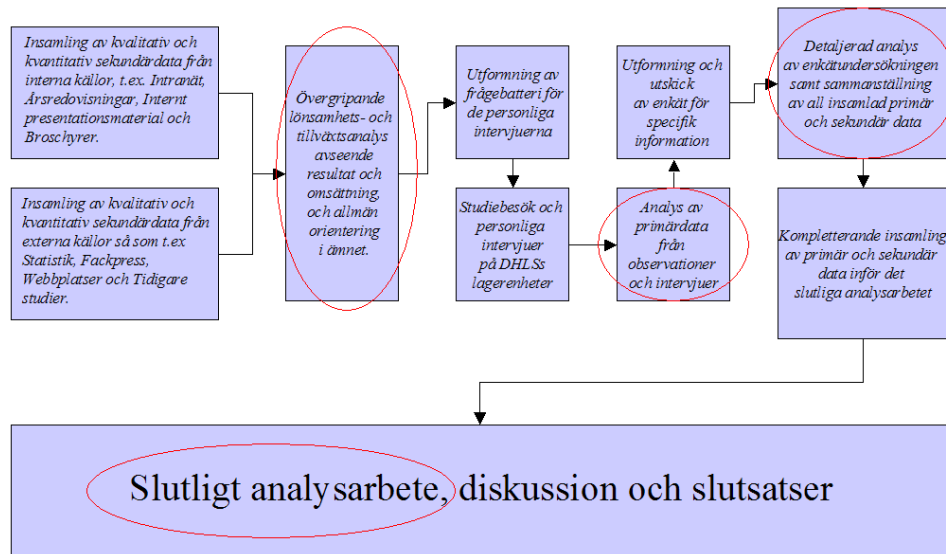


Fig4: 1 *Analys- och Resultatredovisning*

I enlighet med bilden inleder lönsamhets- och tillväxtanalysen resultatredovisningen som följer. Därefter följer delresultat från studiebesöken, intervjuerna och enkäten. SWOT analysen och de nyckelbegrepp som lades fram i kapitel 2 Teoretisk Referensram, diskuteras och presenteras i nästkommande kapitel, 5 Diskussion. Anledning till det är att här i kapitlet, 4 Resultatredovisning, presenteras endast objektivt sammanställd data, en SWOT analys resp. de aktuella nyckelbegreppens innebörd för DHLs utgörs av tolkad data, vilket innebär att de resultaten får en klart subjektiv prägel.

4.2 Lönsamhetsanalys

Censur

Fig4: 2 *DHL Storage, Ackumulerat resultat 2005, 2006, 2007*⁵⁷

I kapitel 2 Teoretisk Referensram beskrevs den metod som här har tillämpats för lönsamhetsanalysen, vilken med ovanstående information insatt som indata producerar en klar schematisk skildring av lönsamhetsstrukturen, sett över de tre senaste räkenskapsåren fram till dags dato. Figurena 4: 3-4: 5 visar DHL:s lönsamhetsstruktur för räkenskapsåren 2005, 2006, och t.o.m. sep 2007.

Figuren, *Lönsamhet per kostnadsställe, DHL Storage*, se Fig4: 2, s. 38, åskådliggör lönsamheten för respektive kostnadsställe och räkenskapsår. De röda talen indikerar en negativ lönsamhet, d.v.s. ett negativt resultat, EBITA, och de tomma rutorna innebär att det inte bedrevs någon verksamhet på kostnadsstället det aktuella räkenskapsåret.

⁵⁷ Cecilia Rollborn, sep 2007

Censur

Fig4: 3 *Lönsamhetsstruktur 2005, DHL Storage*

Censur

Fig4: 4 *Lönsamhetsstruktur 2006, DHL Storage*

Censur

Fig4: 5 *Lönsamhetsstruktur 2007, DHL Storage*

Censur

Fig4: 6 *Lönsamhet per kostnadsställe, DHL Storage*

Censur

4.3 Tillväxtanalys

Censur

Fig4: 7 *Tillväxtanalys, DHL Storage*

4.4 Studiebesök och personliga intervjuer

Resultaten från studiebesöken och de personliga intervjuerna presenteras här i anslutning till varandra. De orter, enheter, som besöktes för direkt observation skildras med en kortare verksamhetsbeskrivning, och citat från de tillhörande intervjuerna läggs löpande fram i texten i syfte att förmedla uttalade grundvärderingar, viktigare ställningstaganden eller information av vikt för uppgiftens förståelse. Frågorna från intervjuerna finns i sin helhet, som tidigare påannonserats, bifogade rapporten i Bilaga.1.

4.4.1 Västberga, Stockholm, 2007-06-19 – 2007-06-22 samt 2007-09-07

Västbergalagret i Stockholm är ett lager som drivs av DHL i egen regi. Historiskt sett har enheten haft mycket dålig lönsamhet och negativt resultat, men hittills i år har det sett ljusare ut. Anläggningen är ca: 7500 kvm till ytan, varav 5000 kvm utnyttjas, beläggningsgraden är ca: 90 procent och här finns i storleksordningen 25 stycken kunder. Hanteringen är till stor del pall in och stycke samt större kollin ut från anläggningen. Kari Lintu, Local Storage Manager, uttrycker det: ”Som det ser ut i dagens situation så är det väldigt varierande kunder beroende på att målet varit att fylla lagret och få lönsamhet. Man har dock börjat säga upp icke lönsamma kunder och kunder med samarbetssvårigheter. Stora kunder med högfrekvent gods och inte alltför skrymmande material är dock det jag helst skulle ha sett här. Lagret är ju lokaliserat i källarplan, där tillgängligheten är klart begränsad både vad det gäller den inkommande och utgående trafiken och gods av större dimensioner.”⁵⁸ Idag är endast DHL Internal (Blanketter etc.) av lagrets alla kunder som är integrerade med Nycelogic. I övriga fall mottas ordena t.ex. i form av e-mail, innehållande specialfiler (Carl Lamm) eller pdf-filer (Sound and Vision), alternativt hämtas ordena på webben av Kari eller annan personal, varefter de läggs i lagrets Excel kalkyler och hanteringskostnader och dylikt beräknas för varje kund. Personalen uttrycker ett klart missnöje med detta. På lagret arbetar man med ”kundansvariga på golvet”, men Kari har personligen fått hantera många svåra situationer.

”Relationer, kommunikation och en ödmjuk inställning till sina kunder är A och O. Bra informationsutbyte och öppen kommunikation måste alltid sättas i fokus.”⁵⁹

4.4.2 Ängelholm, 2007-06-27

Lagret i Ängelholm drivs av DHL:s samarbetspartner Skoogs Åkeri & Logistik och avtalet är av muntlig typ, ett handslag. Verksamheten innefattar en lageryta på 17 000 kvm, inkluderat ett mindre lager i Klippan på 5000 kvm, och utnyttjandegraden är ca: 80 %. I stort sätt är hela lagret designerat samarbetet med DHL, men det förekommer enstaka kunder, små lokala aktörer, som hanteras utanför arrangemanget. Byggnaderna här hyser en mängd olika företag bl.a. vitvarumärket Smeg och Skånemejerier⁶⁰, och de produkter som hanteras är allt från spisar och kylar till små leksaker. Uppdragen är av skild karaktär för att täcka upp under de olika säsongerna. Arbetet sker med rullande schema så att alla får göra allt på lagret, vilket också medför att lagret är bra rustat för eventuell frånvaro till följd av sjukdom eller

⁵⁸ Intervju med Kari Lintu, 2007-06-19

⁵⁹ Intervju med Lars Erikzom, 2007-06-19

⁶⁰ Internt material, Kundstatistik Storage, 2006

annan orsak. Lagerchefen, Tobias Wolf, som agerade guide vid besöket uttalar sig om lagrets fördelar: "Lagrets starka sida är att vi kan sköta väldigt detaljerade plockuppdrag åt våra kunder plus att vi kan lagra i stort sätt vilken produkt som helst så som t.ex. brandfarligt gods"⁶¹. Kundintegrationen är idag av mycket liten grad och det vanligaste är att kunden lägger sin order med e-mail, fax eller per telefon, varefter beställningen registreras i lagrets eget åldrade lagerhanteringssystem, Pyramid, där en plocklista skapas. När Tobias Wolf och Olof Skoog, en av delägarna i företaget, tillfrågas rörande deras inställning till ett eventuellt användande av programvaran från Nyce Solutions, som DHLs arbetar mycket med, främst inom Borås verksamheten, svarar de:

"En stor anledning till att vi inte använder Nycelogic är ju att det är en stor investering som måste göras för detta och vi är trots allt ett litet företag som inte kan göra allt vi önskar. Vårt arbete hade kunnat förenklas avsevärt med Nycelogic och därmed också DHLs:s arbete. Kunderna kunde ha följt sina orders bättre via DHL:s hemsida, vi kunde ha sett våra kunders saldo och DHL skulle kunna sköta faktureringen på ett mycket smidigare sätt. Dessutom så skulle kunderna kunna sälja via nätet och beställningen skulle hamna direkt i vårt system där vi får plocklistor och hela rubbet på en gång."⁶²

"Att implementera Nycelogic hade givit oss en bra mycket bättre effektivitet och vårt, kundernas och DHLs:s affärssystem kunde samkörts på ett helt annat vis. I och med ökad effektivitet skulle vi också kunna ta mycket bättre betalt."⁶³

På Skoogs finns det inga kundansvariga på golvet, men Tobias Wolf fungerar som kundernas kontakt och kundtjänst. Till viss del är detta p.g.a. att kunderna vill sköta all kontakt direkt med Skoogs eftersom det historiskt varit svårt att komma till hos DHL:s kundservice i Örebro, men det är även så att många lokala kunder föredrar att tala direkt med Skoogs istället för att gå via DHL. Olof Skoog uttrycker det: "Vi sköter allt det operativa arbetet och DHLs:s del i det hela är strukturell till sin natur. Enkelt uttryckt så sköter vi i stort sätt allt det vardagliga arbetet, men kommunicerar med DHL, främst Mikael Palmberg, om det skulle behövas. Vi fakturerar DHL som i sin tur sedan fakturerar kunden efter att deras provision räknats på priset."⁶⁴

Strukturen för ett typiskt uppdrag är att: "Skoogs eller DHL har snappat upp en kund. Man ser då till att stämma av om denna och så möter vi kunden i ett gemensamt möte. T.ex. med Mikael och Tobias. Samarbetet mellan oss har ju mycket av sin styrka i att båda parter tjänar på detta. DHL får lokal anknytning och Skoogs får tillgång till DHL:s nätverk ut i landet, världen."⁶⁵

4.4.3 Malmö, 2007-06-28

Lagret i Malmö ligger i anslutning till Express terminalen. DHL driver lagret i samarbete med OPS och verksamheten utgörs huvudsakligen av två uppdrag: Chep, ett företag som tillverkar, distribuerar, hyr ut och reparerar fraktpallar, och Papyrus, som producerar wellpapp emballage, vilka även hanteras på flera andra orter runt om i landet. Här är två personer i personalen, Karin, som är anställd på administrativ post, och Rickard Törnvi, operativt arbete, som är inhyrd från OPS. Karins arbete består dels i att koordinera Chep's palltrafik, med en

^{61,62} Intervju med Tobias Wolf, 2007-06-27

⁶³ Intervju med Olof Skoog, 2007-06-27

^{64,65} Intervju med Olof Skoog, Mikael Palmberg, 2007-06-27

specifik dator designerad åt Chép's system, vilket är det samma över hela Europa, och dels i att fungera som spindeln i nätet för Papyrus. Rickard utför det operationella arbetet med pallhantering, pallsortering o.d.

Lars Eriksson, Local Storage Manager, Göteborg, som också är ansvarig för Malmöenheten och tillika guide för studiebesöket beskriver verksamheten närmare:

”Det finns en stor grundkostnad för hanteringen av godset här i form av truckar, yta, personal etc. vilken kräver större aktivitet än vi har idag. För ett år sedan var aktiviteten dubbelt så stor som den vi ser idag. Om aktiviteten skulle öka med t.ex. 75 % i förhållande till dagens storleksordning här, skulle kostnaderna inte alls öka proportionellt med den ökade belastningen. Hanteringskostnaderna skulle vara mycket mindre per enhet än idag och vi skulle inte ha de stora hanteringskostnaderna som vi har. Man ska flytta den administrativa post, som idag utförs på plats av Karin, till Örebro för att posten ska finnas i fysisk närhet till den trafikledningscentral som finns belägen där. Man skär alltså i kostnaderna, genom att effektivisera arbetet genom närmare kontakt, samtidigt som jag försöker få Expresscheferna på terminalen att gå med på ett pris per pall i hanteringskostnad för att på så sätt kunna lägga på Storages provision och slutligen få bättre kontroll på kostnaderna. Jag ser dock ett klart mönster av minskat samarbete med operationsenheterna i framtiden. Detta har sin grund i att dessa blir mer och mer standardiserade men vi är väldigt flexibla och skräddarsyr lösningar i många fall. OPS är inte angelägna om att utföra arbete som de inte ser någon direkt anknytning till och som faller utanför deras alltmer standardiserade rutiner. Grundkostnaden är hög.”⁶⁶

4.4.4 Borås, 2007-07-02 – 2007-07-04

”Vi har i Borås få stora uppdrag inom en bransch där vi är väldigt framstående, nämligen konfektion. ICA valde oss också p.g.a. detta faktum.”⁶⁷

Lundaskog

Lundaskog i Borås är ett av fyra lager på orten som DHL driver i egen regi. I lokalerna hyser man bl.a. två stora kunder Cross och Vagabond och vid tiden för studiebesöket var man även igång med att implementera ytterliggare ett väldigt omfattande uppdrag, den svenska modekoncernen Filippa K står som uppdragsgivare. Den aktuella ytan är därför svår att precisera men det rör sig om ca: 8 000 kvm. DHL hyr lokalerna, precis som på många andra orter i landet, vilket medför utrymme för flexibilitet i affärsutvecklingen och möjligheter till framtida expansion av verksamheten. (Ofta hyr man av det etablerade företaget Brinova) Christer Askerdal är produktionsansvarig på Lundaskog, Ramnslätt och ”Källaren” och man arbetar här med kundansvariga i det operativa, d.v.s. på golvet. Lundaskog kan närmast beskrivas som ett plocklager. I korta drag innebär det följande: Man mottar en inleverans av varor. Innan varorna placeras ut på lagret så läggs artikelnumret in och hyllplatsen registreras. När sedan en kundorder registreras producerar systemet en plocklista som plockas samman, varornas information läses av med den handdator som varje lagerarbetare har tillgång till och rapporteras tillbaka till systemet, här används Nycelogic. Varor utlevereras för vidare transport till kundens kund.

Till den del av lagret som hanterar Vagabond kommer det även containers med paket som antingen lagras eller skickas vidare, s.k. crossdocking, till främst England eller Irland. Arbetsuppgifterna är varierande och detta bidrar till att personalen får en klar blick över hela verksamheten. Dessutom medför den stora aktiviteten i Borås en möjlighet att förflytta

⁶⁶ Intervju med Lars Eriksson, 2007-06-28

⁶⁷ Intervju med Bengt Bylund, 2007-07-03

överkapacitet till behövande kostnadsställen för att uppnå en bra utnyttjandegrad av personalen.

Ramnaslätt

”Vår kärnkompetens är framförallt lagring och hantering av konfektion och varor som behandlas på likartat sätt. Det är här vi är riktigt starka. Våra resurser är våra medarbetare och deras expertis, våra fina lager, vårt affärsnätverk och DHL:s nätverk, storlek och bredd. Vi har också utvecklat en väldigt bra programvara för lagerstyrning i samarbete med Nyce Solutions.”⁶⁸

På Ramnaslätt hittar man kunderna MQ, J Lindeberg och Filippa K, som ovan nämndes är på väg att flytta till Lundaskog, där MQ tillsammans med ICA, som återfinns på Viared, står för avsevärd del av DHL:s omsättning i Borås. I anslutning till Ramnaslätt ligger också huvudkontoret för DHL och här sitter bland andra Bengt Bylund, Head of Storage, Jörgen Willborg, Ekonomi och IT, och Lennart Olsson, Produktion, Borås. Lagret är byggt i tre våningar där de två översta våningarna är för hängande plagg och den undre våningen är för plock ur lådor. Det hängande åker på speciella banor, konstruerade av Bengt och kollegor, och det passerar ca: 100 000 plagg per år. MQ:s och DHL:s IT-system är väl integrerade och den affärsmässiga relationen har utvecklats under en lång tid, men produktionsmässigt är det flera parter inblandade. Kontakten med MQ hanteras ytterst av Bengt Bylund.

Viared

Katarina Lundberg, produktionsansvarig på Viared, beskriver vid studiebesöket verksamheten: “Detta lager är helt designat ICA:s varor av ”Maxityp”, d.v.s. allt från kameraminnen till cyklar. Vi har ca: 17 000 kvm här och dessutom har vi ett externt citylager på ca: 3000 kvm för gods som inte rör sig så frekvent. Vi använder ICA:s eget IT-system och har tillgång till deras support och service. Vi körde först med Nycelogic här också, men ICA ville inte ha det eftersom det blev så många olika system för dem. Vi har ju bara ICA som kund här så det fungerar hur smidigt som helst. Det hade klart varit lite värre om man skulle ha haft flera kunder, så att man hade tvingats att arbeta med flera system parallellt. Vi har tre olika hanteringar här: hela lådor, plock och cross-docking, d.v.s. varor som i stort sätt bara passerar igenom på väg till butik. Under hektiska perioder som t.ex. fjolårets fotbolls-VM så var det en enorm massa fotbollsgubbar som skulle ut på ingen tid alls. Vid sådana tillfällen är det bra att vi arbetar med bemanningsföretag som på så sätt tillåter oss att anpassa arbetsstyrkan efter behov. Vi arbetar med 40 heltidsanställda och vi har tre gruppleddare som kommunicerar tätt med mig. De arbetare som lastar bilar är alltid inhyrda p.g.a. det tunga arbetet. Hade vi anställt egna hade dessa snart varit sjukskrivna till följd av det hårda arbetet. De inhyrda tillåts istället att variera sina arbetsuppgifter med ett rullande arbetschema som bemanningsföretaget gör upp.”⁶⁹

Källaren

Verksamheten är idag mycket liten. Det är huvudsakligen två uppdrag här, dels pappersbalar till Stora Enso och dels skyddskläder från Malmöbaserade klädesföretaget Procurator. Stora Enso uppdraget är tillfälligt och det sköta av åkeripersonalen mens Storage´s egen personal har hand om Procurator uppdraget. Det diskuteras dock om lagrets framtida existens.⁷⁰

⁶⁸ Intervju med Bengt Bylund, 2007-07-03

⁶⁹ Intervju med Katarina Lundberg, 2007-07-03

⁷⁰ Christer Askerdal, 2007-07-04

4.4.5 Värnamo, 2007-09-06

Lagret i Värnamo är ett mindre lager som driftas av OPS personal från terminalen som ligger alldeles intill. Lagret hyser en handfull varumärken, varav ett, Scanomat, hanteras i Nycelagic medan de övriga varumärkena, bl.a. Ultrapolymers och Frigoglass Nordic A/s⁷¹, sköts via fax eller telefon. Bemanningen består av två personer, Ulf Pettersson, som sköter den dagliga driften på lagret, och till sin hjälp har han sex timmar om dagen ytterligare en inhyrd person från OPS, som dock gärna hade varit anställd på heltid. Thomas de la Motte som är operativt ansvarig för anläggningen är stationerad på lagret i Ljungby⁷². Ulf Pettersson beskriver kort orderprocessen här: ”En, eller flera, order tas emot. Orderna skrivs ut och en plocklista skapas. I DHL LogTrade beställs en leverans med DHL Express för varje order, det skapas etiketter till de varor som ingår i beställningen med data om artikelnummer, order nummer, kund etc. och slutligen skrivs en följesedel (till kunden) ut för godset. Etiketten scannas in så att kunden kan följa ordern i transportkedjan och nu lämnar varorna lagret administrativt. Godset transporteras till terminalen på pall, ofta med ett stort antal order per pall, för spridning ut i landet. Detta skede i processen har gett upphov till en dispyt mellan DHLs och OPS angående vem som bär ansvar för godset under den korta transporten mellan anläggningarna.”⁷³

(För större gods som t.ex. hel pall med plastkolor som väger över 1200 kg så bokar ULF själv hämtningar genom Freight, som har hand om de större transportererna.)

Ulf Pettersson fungerar också som kundkontakt och kundtjänst när det finns ett behov för det.⁷⁴

4.4.6 Ljungby, 2007-09-06

Thomas de la Motte guidar genom kontoret till det stora lagret i Ljungby. Det stora lagret, alla drivs av DHLs:s egen personal, är ca: 7000kvm och här har man två kunder Electrolux (storkök) och CTC (värmepumpar). Man arbetar sex personer här, med tre och en halv tjänst som sköter bokningarna av frakt, kundkontakten och orderingången. Båda kunderna använder sina egna ordersystem och de underhåller också dessa med support och service. Omsättningsfrekvensen på lagret är ca: 16-18 ggr/år. Man har för Electrolux räkning även en viss cross-docking och även ett slags buffertlagring, där varor hålls kvar om slutkunden skulle få problem med krediten.

Thomas berättar att han varit i ASG sedan 1973 och att han började där som lastbilschaufför. Han betonar flera ggr under samtalet *vikten av att ha ett bra lokalt kontaktnät och vara en naturlig entreprenör*⁷⁵. Innebörden av påståendet är något som har återkommit i en form eller annan i alla de intervjuer som företagits runt om i landet under efterforskningsarbetet.

Thomas, fortsätter, är dock lite mer negativ till faktumet att man tvingas ha fem stycken externa lager för att kunna hantera dagens situation med kunderna. Att arbeta på det viset är omständligt i många avseenden. Man behöver utrustning för hantering på samtliga lager, vilket medför onödiga kostnader, och mycket tid går åt till förflytning av personal mellan orterna vilket också bidrar till större kostnader än vad som skulle kunna åstadkommas om man bara hade en fysisk lagerlokal.

⁷¹ Internt material, Kundstatistik Storage, 2006

⁷² Intervju med Thomas de la Motte, 2007-09-10

⁷³ Intervju med Ulf Pettersson, 2007-09-06

⁷⁴ Intervju med Ulf Pettersson, 2007-09-06

⁷⁵ Intervju med Thomas de la Motte, 2007-09-06

Han pekar ut var konkurrenten, Brunnskogs, har byggt sitt nya stora lager utmed E4:n och säger att: ”Det skulle jag vilja se att DHL:s satsade på, men jag inser samtidigt att DHL:s konkurrenskraft i området är våra lägre priser och att detta aldrig skulle kunna hållas om man byggde nya lokaler. Samtidigt finns ju risken att det kommer in nya aktör i de gamla lokalerna om man väljer att lämna, och dessa skulle då kanske kunna erbjuda ett pris som får dagens kunder att välja dem istället för nya dyrare lokaler.”⁷⁶

4.4.7 Halmstad, 2007-09-12

Verksamheten i Halmstad svarar för en betydande del av DHL:S aktivitet i Sverige, om man bortser från Borås. Här finns tre anläggningar och man hanterar ett tiotal uppdrag av varierande storlek. Christer Wivesson, Produktion, Sverige, visar runt bland de olika lagren i Halmstad och berättar: ”Borås är ju en historia för sig. Den delen av verksamheten är ju i mångt och mycket skild från verksamheten i övriga Sverige. Våra övriga enheter ute i landet är av olika natur.

Vi har dels:

OPS samarbeten som bevisligen har varit svåra att få lönsamhet i. Detta beror till stor del på att Express arbetar väldigt standardiserat mens vi skraddarsyr våra lösningar.

Våra samarbeten med externa partners går bra. Här har vi båda parter någonting ut av samarbetet och dessutom tjänar vi bra med pengar. Skulle det vara så att det inte skulle fungera tillfredsställande så får vi ju bara avsluta samarbetet, det har hänt. Vi har partners som Skoogs i Ängelholm och Rosenlunds i Jönköping som fungerar mycket bra.

Lager i egen regi har vi på många orter. I Stockholm har vi en relativt ny verksamhet som har varit väldigt svår att få lönsamhet i, men å andra sidan måste man finnas på plats där. Nu börjar det gå bättre och vi ser en liten vinst i år, men jag vet inte om satsningen, investeringen, hade gjorts med facit på hand. De mer inkörda och etablerade verksamheterna går bättre även om vi sett lite vikande tendens i Ljungby på senaste.

I mitt arbete ingår det mycket kontakt med våra stora kunder som t.ex. Rotec här i Halmstad. Vårt samarbete går sex, sju år tillbaka i tiden. Dom tillverkar stålrör i olika profiler till en mängd olika kunder inom bilindustrin etc. och de står för en stor del av vår omsättning. Vi arbetar i nära kontakt med deras egna killar och vi hyser även en liten produktion, förädling, för deras räkning i våra lokaler.”⁷⁷

“Den framtida utmaningen ligger i att överföra en organisations kunskap och relationer från den äldre generationen till en yngre.”⁷⁸

4.5 Enkät

Den skriftliga enkäten som användes i datainsamlingsarbetet gick ut i 40 exemplar, vilket motsvarar ungefär var fjärde anställd inom DHL Storage, till enheter i Värnamo, Stockholm, Halmstad, Ljungby, Karlskoga, Arboga, Västerås, Gävle, Göteborg och Borås. Orsaken till att det inte skickades ut ett större antal frågeformulär är att det vid tillfället även utfördes en stor årlig intern undersökning i DHL:s egen regi, vilken självklart hade en mycket högre prioritet.

⁷⁶ Intervju med Thomas de la Motte, 2007-09-06

^{77,78} Intervju med Christer Wivesson, 2007-09-12

Den totala svarsfrekvensen för undersökningen var dock 70 %, och antalet inkomna svar var 28st. I Borås var svarsfrekvensen 100 %, vilket noga måste beaktas vid tolkningen av svaren eftersom dessa i framställningen är uppdelade på Texport respektive övriga Sverige. Övriga Sverige är också sett till antalet inkomna svar klart underrepresenterat, jämfört med Texport. Enkäterna har besvarats av anställda med olika profiler inom företaget, för att få en så realistisk bild som möjligt av den verkliga underliggande situationen. Svaren, och tolkningen av dessa, presenteras här på samma vis som de presenterades för ledningsgruppen på ledningsmötet i Halmstad den 15 oktober 2007, med tilläget att input och vägledning från ledamöterna här har vägts in för att skarpare tolka vissa signaler och oklarheter, således en form av kvalitetssäkring för undersökningen. Svartalternativen, som utgör en nominalskala, tolkas med en för varje enskild fråga lämplig indelning och resultaten åskådliggörs grafiskt. Samtliga spörsmål presenteras i samma ordning som de återfinns på enkäten.

4.5.1 Fråga 1 Hur effektivt anser du att det dagliga operativa arbetet på din arbetsplats förflyter?

Svar:		Antal:	Totalt	Texport	ö. Sverige
2 = Mycket bra effektivitet		Antal:	9	5	4
1 = Ganska bra effektivitet		Antal:	14	10	4
0 = Varken bra eller dålig effektivitet		Antal:	4	4	0
-1 = Ganska dålig effektivitet		Antal:	1	1	0
-2 = Mycket dålig effektivitet		Antal:	0	0	0
Ingen åsikt		Antal:	0	0	0

Tre grupper har skapats enligt:

Bra effektivitet	>0	23	15	8
Varken bra eller dålig effektivitet	=0	4	4	0
Dålig effektivitet	<0	1	1	0

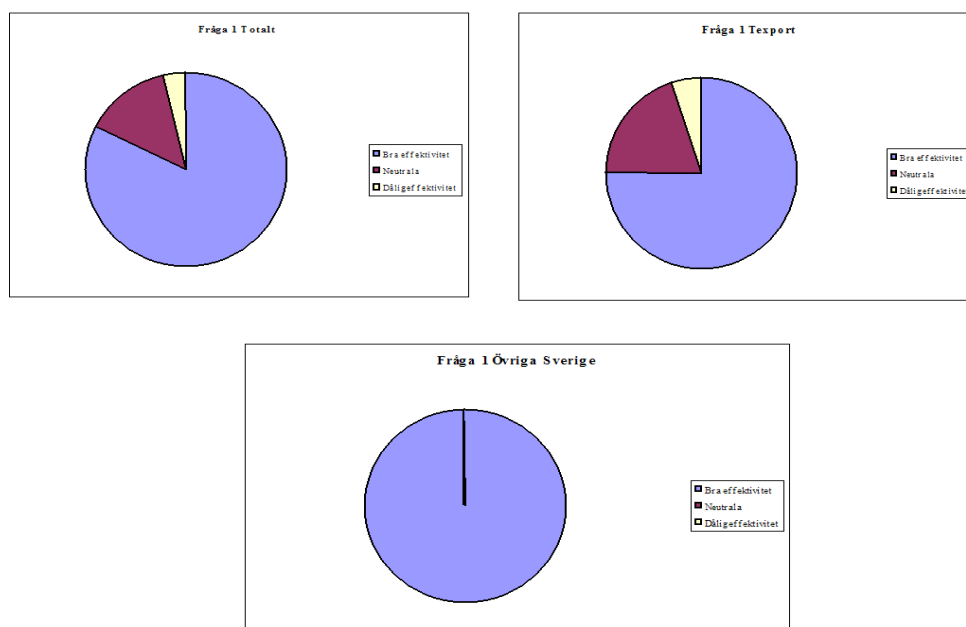


Fig4: 8 Fråga 1

Svaren tyder på att en stor del av respondenterna anser att det dagliga operativa arbetet förflyter effektivt, endast ett fåtal avvikelser förekommer. I Texport har en person specifikt uttryckt att effektiviteten är ganska dålig och cirka 20 % är neutrala, varken bra eller dålig effektivitet, i frågan. Med stor sannolikhet står anledningen till detta att finna i att arbetsbelastningen i Borås under september månad, främst på Lundaskog lagret, då enkätundersökningen genomfördes varit präglad av stora utmaningar i samband med implementeringen av det nya uppdraget för Filippa K. Generellt är dock inställningen till effektiviteten inom affärsenheten väldigt positiv, något som bekräftar de under arbetet utförda observationerna på området. En bra effektivitet är av stor betydelse i lagerbranschen där marginalerna är små och tid är ett nyckeltal som måste beaktas, behärskas och utnyttjas för att uppnå långsiktig lönsamhet.

4.5.2 Fråga 2 Jag anser mig kunna agera med flexibilitet för att tillmötesgå kundernas önskemål.

Svar:		Antal:	Totalt	Texport	ö. Sverige
2 = Instämmer helt i påståendet		Antal:	18	10	8
1 = Instämmer delvis i påståendet		Antal:	10	10	0
0 = Neutral		Antal:	0	0	0
-1 = Tar delvis avstånd från påståendet		Antal:	0	0	0
-2 = Tar helt avstånd från påståendet		Antal:	0	0	0
Ingen åsikt		Antal:	0	0	0

Tre grupper har skapats enligt:

Instämmer	>0	28	20	8
Neutral	=0	0	0	0
Tar avstånd	<0	0	0	0

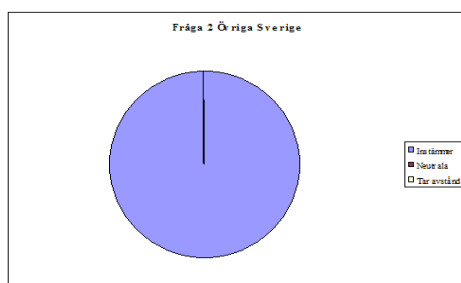
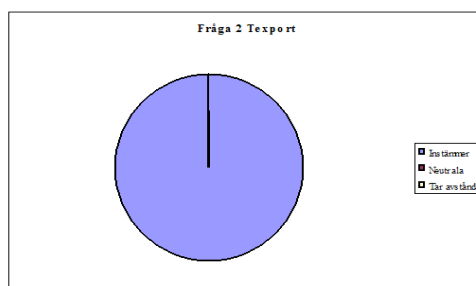
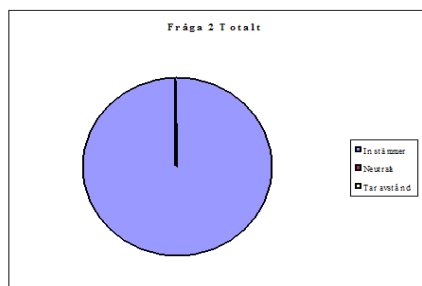


Fig4: 9 Fråga 2

I fråga två anser 100 % av de tillfrågade att de kan agera med flexibilitet för att tillmötesgå kunderna önskemål. Detta är ett väldigt glädjande resultat som positivt överraskade ledningen för DHL. Verksamheten är väldigt beroende av att kunna agera flexibelt och på så sätt snabbt lösa uppkomna problem och svårigheter, det positiva resultatet är en bekräftelse på att verksamhetens mål eftersträvas och uppnås på löpande basis.

4.5.3 Fråga 3 Hur väl fungerar din kommunikation med de övriga delarna av DHL Storage?

Svar:		Totalt	Texport	ö. Sverige
2 = Mycket bra	Antal:	3	1	2
1 = Ganska bra	Antal:	3	1	2
0 = Varken bra eller dåligt	Antal:	3	3	0
-1 = Ganska dåligt	Antal:	1	1	0
-2 = Mycket dåligt	Antal:	0	0	0
Ingen åsikt	Antal:	18	14	4

Tre grupper har skapats enligt:

Bra	>0	6	2	4
Varken bra eller dåligt	=0	3	3	0
Dåligt	<0	1	1	0

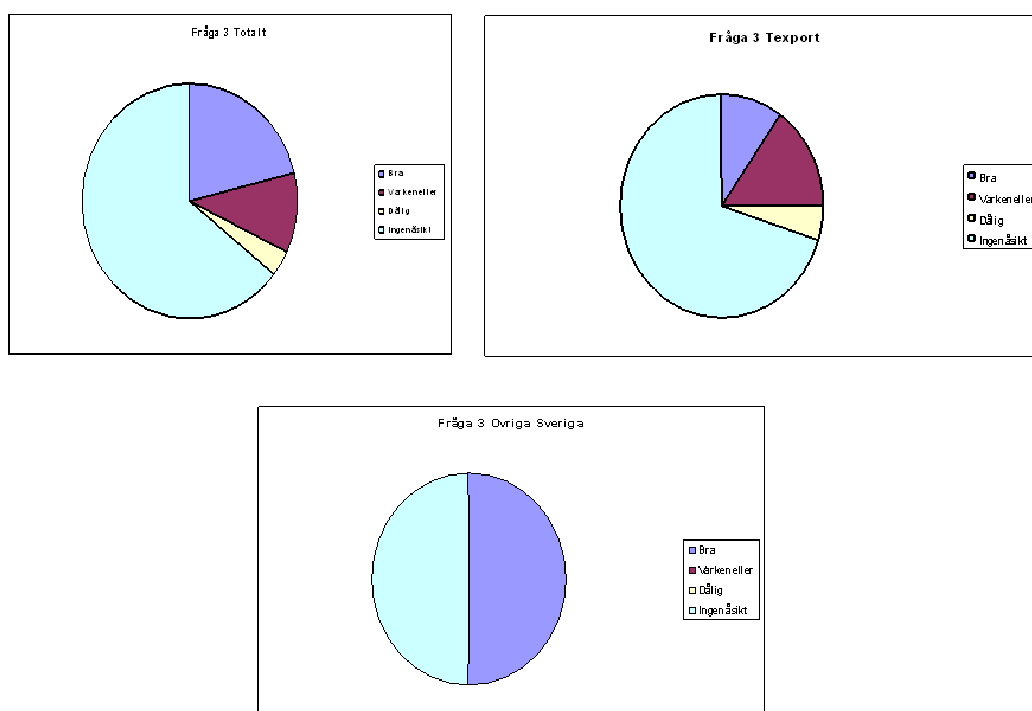


Fig4: 10 Fråga 3

Fråga tre har av många tillfrågade besvarats med svarsalternativet ingen åsikt, vilket vid en första anblick kan tolkas som att frågan är oklar till sin utformning. Slutsatsen skulle då vara att bortse från frågan och stryka den från undersökningen. Men vid presentationen i Halmstad

fanns det personer i ledningen som lade fram en annan teori, nämligen den att kommunikationen mellan enheterna i Sverige och utbytet sinsemellan är så obefintligt att många kan ha valt att inte svara, eller rent av inte kunnat svara, på frågan. De erfarenheter som tillgodogjorts vid studiebesöken dels i Borås och dels i övriga Sverige stöder till en viss del tesen, dock med undantag för Borås som sett ur ett lokalt perspektiv har en väldigt långt framskriden dialog och kommunikation mellan lagren.

4.5.4 Fråga 4 Anser du dig ha tydliga ansvarsområden i ditt arbete?

Svar:		Antal:	Totalt	Texport	ö. Sverige
2 = Mycket tydliga		Antal:	11	8	3
1 = Ganska tydliga		Antal:	13	10	3
0 = Varken eller tydliga eller otydliga		Antal:	2	0	2
-1 = Ganska otydliga		Antal:	1	1	0
-2 = Mycket otydliga		Antal:	1	1	0
Ingen åsikt		Antal:	0	0	0

Tre grupper har skapats enligt:

Tydliga	>0	24	18	6
Neutral	=0	2	0	2
Otydliga	<0	2	2	0

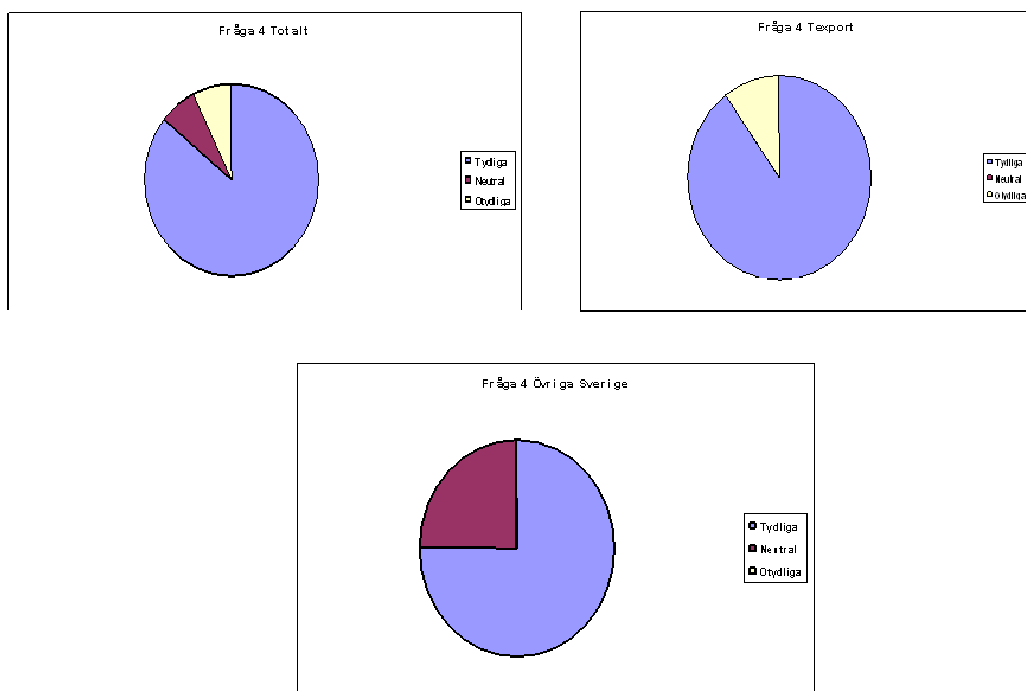


Fig4: 11 Fråga 4

Av fördelning på svaren att döma så uppfattar en stor majoritet av de anställda att de har tydliga ansvarsområden i arbetet, vilket är klart positivt. Två respondenter vid Texport anser att ansvarsområdena är otydliga, något som troligen är en naturlig reaktion på den förvirring

som lätt kan uppstå då många nya rutiner och processer ska sjösättas och förankras, som i det aktuella fallet med driftstarten av Filippa K. I övriga Sverige säger 25 % av de tillfrågade att de är neutrala i frågan. Det inte är förvånande eftersom många av verksamheterna ute i landet är yngre, processer och rutiner har inte haft tid att rota sig på samma sätt som i t.ex. Borås. Sammantaget är resultatet positivt för DHLs men arbetsledning är en dynamisk syssla och området kräver ständig uppmärksamhet och översyn. Som resultatet visar så kan driftstarter och implementeringar negativt påverka både inställningar och attityder hos de anställda om inte ledningen är klar och tydlig.

4.5.5 Fråga 5 Finns det enligt din uppfattning en uttalad och tydlig företagskultur inom DHL Storage?

		Totalt Texport ö. Sverige			
Svar:	Ja	Antal:	18	13	5
	Nej	Antal:	10	7	3

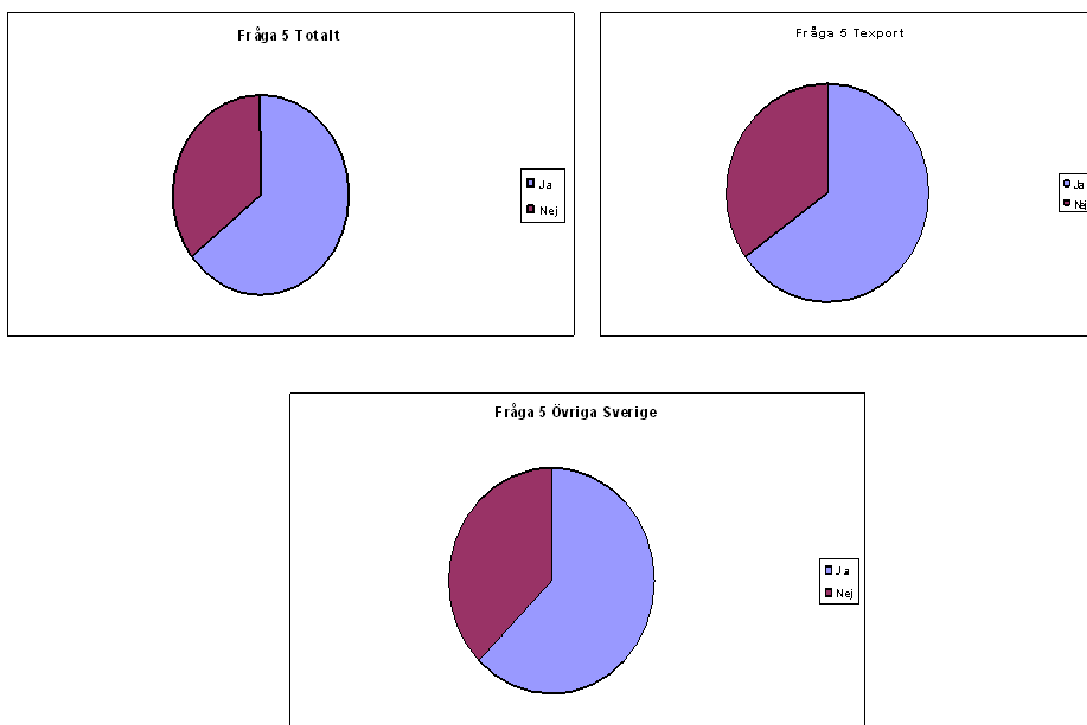


Fig4: 12 Fråga 5

Genomgående för alla tre kategorier , Totalt, Texport och övriga Sverige, så ser man att ungefär var tredje anställd anser att de inte finns någon uttalad företagskultur inom DHLs. Märk väl att frågan gäller DHLs i stort. Det är ett anmärkningsvärt men inte helt oväntat resultat, eftersom affärsenheten i realiteten är en sammanslagning av flera olika verksamheter Danzas, Texport (ASG), Ops, externa samarbetspartners osv. (I DHL:s och DHLs:s företagsbeskrivningar beskrivs denna bakgrund närmare.).

Genom att kombinera data som erhållits från de personliga intervjuerna med respondenternas svar, tolkas resultatet bäst som att den företagskultur som idag existerar, och skulle kunna sägas utgöra DHLs:s, är en kvarleva från Texport. Det är inte, och har inte varit, en enkel uppgift att förmedla denna till de resterande delarna av DHLs, dels på grund av lagrens

geografiska spridning och dels på grund av att det historiskt sett finns så många olika kulturer representerade inom affärsenheten. Resultatet är att det inte etablerats en klar uttalad företagskultur inom DHLs utan det man ser är snarare en potpurri på kulturella bidrag från forna aktörer.

4.5.6 Fråga 6 Om, Ja. Hur skulle du karakterisera denna företagskultur?

Svar:		Antal:	Totalt	Texport ö. Sverige	ö. Sverige
2 = Mycket positiv		Antal:	4	2	2
1 = Ganska positiv		Antal:	10	7	3
0 = Varken eller		Antal:	4	4	0
-1 = Ganska negativ		Antal:	0	0	0
-2 = Mycket negativ		Antal:	0	0	0
Ingen åsikt		Antal:	0	0	0

Tre grupper har skapats enligt:

Positiv	>0	14	9	5
Varken eller	=0	4	4	0
Negativ	<0	0	0	0

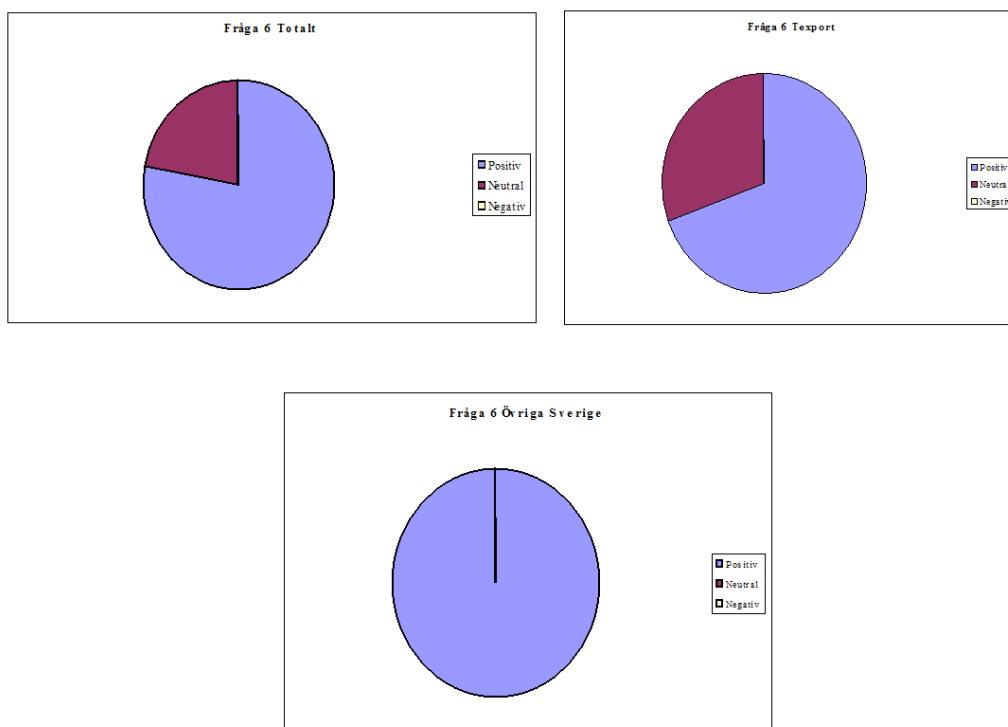


Fig4: 13 Fråga 6

Av dem som anser att det finns en uttalad företagskultur inom DHLs är det positiva omdömen som råder till stor del, men en del neutrala omdömen finns inom Texport. Naturen av frågan är sådan att en underliggande attityd eftersöks, snarare än en precis tolkning, och den är positiv. Svårigheten med tolkningen är, med ledning av föregående fråga, att avgöra om det verkligen är DHLs:s företagskultur man värderar eller om det är kvarlevor av en äldre

konstellation. Man skulle kunna tolka det som att den rika kultur och ackumulerade kunskap som finns att tillgå i Texport skulle kunna propageras tydligare för att få en samstämmning i verksamheten och på sikt synergieffekter i form av t.ex. utbyte av erfarenhet och kunskap enheterna emellan.

4.5.7 Fråga 7 Antag att du är i behov av support i ditt arbete. Beskriv hur du uppfattar tillgängligheten till dessa stödfunktioner.

	Svårtillgänglig			Lättillgänglig			Ingen åsikt
Kundrelation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemlösning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inköp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frågan behandlar tillgängligheten till sju huvudsakliga stödfunktioner:

- Kundrelation
- Problemlösning
- IT
- Ledning
- Inköp
- Personal
- Ekonomi

Av utrymmesskäl presenteras inte alla inkomna svar numeriskt för denna fråga utan istället så presenteras medelvärdena för varje funktion.

Medeltal av inkomna svar uppdelat per stödfunktion:

	Totalt	Texport	ö. Sverige
Kundrelationer	1,48	1,29	1,87
Problemlösning	0,69	0,55	1,00
IT	0,53	0,15	1,83
Ledning	0,85	0,75	1,14
Inköp	0,80	0,46	1,43
Personal	0,71	0,65	0,88
Ekonomi	0,22	-0,33	1,33

Tillvägagångssättet med att ta fram diagrammet är i enlighet med den metod som använts för de frågor som tidigare presenterats. Tolkningen av tillgängligheten kan här ses som att noll är ekvivalent med neutral tillgänglighet (varken svår eller lätt), positivt (mellan >noll och två) är ekvivalent med stigande grad av tillgänglighet (t.o.m. lättillgänglig) och negativt (mellan <noll och minus två) är ekvivalent med avtagande grad av tillgänglighet (t.o.m. svårtillgänglig).

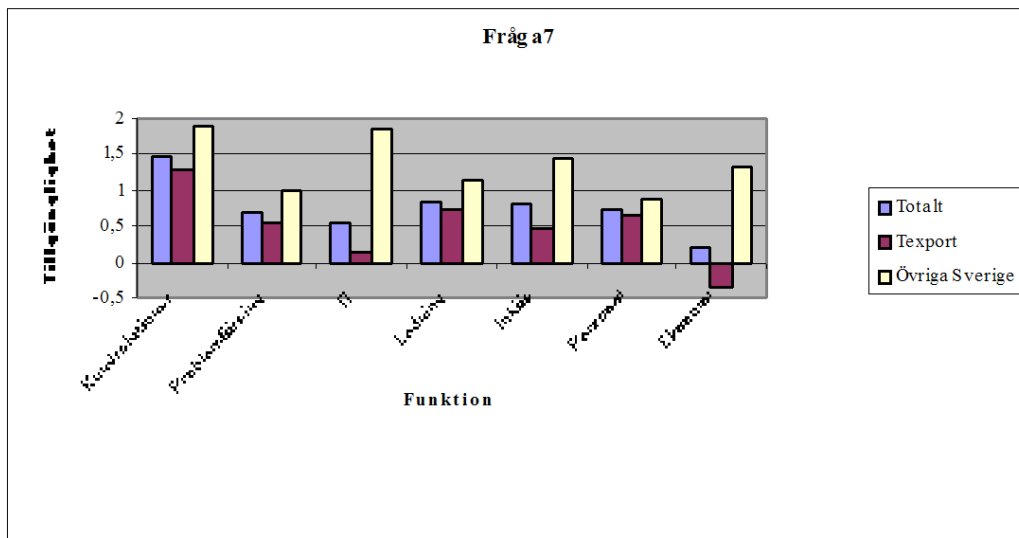


Fig4: 14 Fråga 7

Överlag är det bra tillgänglighet till de flesta stödfunktionerna. De trånga sektorerna är IT och Ekonomi. Tillgängligheten här är klart under nivån för de övriga stödfunktionerna främst i Borås. Anledningen till att de kan ses som trånga sektorer går återigen att relatera till den påfrestning som den senare tidens stora projekt utgjort på främst dessa två funktioner. Vid driftstarten av ett projekt belastas IT i synnerhet, men även ekonomi, hårt av alla de problem och utmaningar som uppstår. Tillgängligheten minskar som en följd av det hårda tryck de utsätts för internt såväl som externt. Vid tiden då detta material presenterades för ledningen hade man valt att tillsätta ytterliggare en tjänst vid IT, vilket säkert kommer visa sig vara en väldigt klok och insiktsfull åtgärd för att öka tillgängligheten till både IT och Ekonomi. Anledning till att detta förbättrar även ekonomins tillgänglighet är att dessa funktioner tidigare sköttes av en och samma person. I övriga Sverige är resultaten mer homogent fördelade och tillgängligheten är mycket bra. Stödfunktionerna IT och Ekonomi utsätts inte för samma tryck eftersom systemlösningarna generellt inte har samma grad av integration med kundernas system. På flera orter runt om i landet så arbetar DHL:s personal rakt in i kundernas system och de är då dem som står för servicen och underhållet, till skillnad från då Nycellogic används.

4.5.8 Frågorna 8-11

Frågorna berör endast parametrar kring anställningens form eller arbetsplatsens lokalisering och dessa redogörs inte närmare för här. Samtliga enkäter återsänds med rapporten till DHL:s ledning för dem att tillgå i deras arbete och möjligheten finns då att analysera materialet efter andra parametrar.

4.5.9 Frågorna 12-15

Tjänsten, eller produkten, som DHL tillhandahåller behandlas i frågorna 12-14. I likhet med fråga sju så presenteras resultatet här i form av ett stapeldiagram som överskådligt visualiserar varje delresultat. I undersökningen har respondenterna fått ge sin syn på tre för tjänstens konkurrenskraft väsentliga punkter. Sammantagen kvalitet är den tillfrågades syn på den totala kvalitén hos den produkt som DHL tillhandahåller. Infria löften är den tillfrågades bedömning av hur väl tjänsten kan hålla vad som utlovats till kunden. Avtalsinsikt är av intern karaktär och syftet med frågeställningen är att utröna hur väl insatt den tillfrågade verkligen är rörande innehållet av den aktuella tjänsten, avtalet, något som är av yttersta vikt för att kunna leverera i enlighet med vad som utlovats.

Fråga 12 Vad är din sammantagna bedömning av kvalitén hos den tjänst, produkt, som DHL Storage erbjuder?

		Totalt	Texport	ö. Sverige
Svar:	2 = Mycket bra	Antal: 14	8	6
	1 = Ganska bra	Antal: 8	7	1
	0 = Varken bra eller dålig	Antal: 5	4	1
	-1 = Ganska dålig	Antal: 0	0	0
	-2 = Mycket dålig	Antal: 0	0	0
	Ingen åsikt	Antal: 1	1	0

Tre grupper har skapats enligt:

Bra	>0	22	15	7
Varken bra eller dålig	=0	5	4	1
Dålig	<0	0	0	0

Fråga 13 Hur väl anser du att tjänsten lever upp till vad som utlovats?

		Totalt	Texport	ö. Sverige
Svar:	2 = Mycket bra	Antal: 12	8	4
	1 = Ganska bra	Antal: 12	9	3
	0 = Varken bra eller dålig	Antal: 3	3	0
	-1 = Ganska dålig	Antal: 1	0	1
	-2 = Mycket dålig	Antal: 0	0	0
	Ingen åsikt	Antal: 0	0	0

Tre grupper har skapats enligt:

Bra	>0	24	17	7
Varken bra eller dålig	=0	3	3	0
Dålig	<0	1	0	1

Fråga 14 Jag har bra insikt i de åtaganden som gäller enligt överenskommelse med de kunder jag möter i mitt arbete?

		Totalt	Texport	ö. Sverige
Svar:	2 = Instämmer helt i påståendet	Antal: 9	5	4
	1 = Instämmer delvis i påståendet	Antal: 15	11	4
	0 = Neutral	Antal: 3	3	0
	-1 = Tar delvis avstånd från påståendet	Antal: 0	0	0

-2 = Tar helt avstånd från påståendet	Antal:	0	0	0
Ingen åsikt	Antal:	1	1	0

Tre grupper har skapats enligt:

Instämmer	>0	24	16	8
Neutral	=0	3	3	0
Tar avstånd	<0	0	0	0

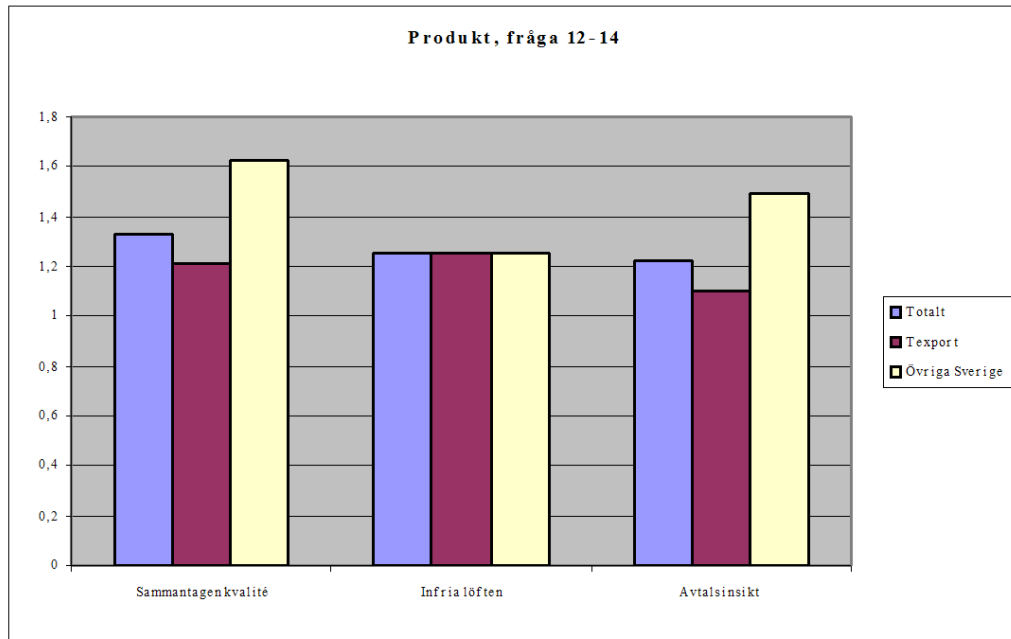


Fig4: 15 Fråga 12-14

Ur stapeldiagrammet kan man utläsa att det finns en stark tro på kvalitén hos den tjänst som företaget erbjuder. Medeltalen för omdömena både gällande sammantagen kvalitet och infria löften återfinns på nivåer över 1,2 och avtalsinsikten ligger på över 1,1. Ett betydande delresultat är det, att respondenterna anser sig ha god insikt i vad som gäller enligt kundavtalen, en output som mottogs med glädje och viss positiv förvåning vid ledningsmötet i Halmstad.

Fråga 15 **Anser du att DHL Storage utför goodwill tjänster utöver vad som kommit överens om i kundavtalen?**

Svar:		Antal:	Totalt	Texport	ö. Sverige
2 = Väldigt ofta	Antal:	4	4	0	
1 = Ganska ofta	Antal:	12	6	6	
0 = Någon gång	Antal:	3	2	1	

-1 = Ganska sällan	Antal:	1	1	0
-2 = Mycket sällan	Antal:	1	1	0
Ingen åsikt	Antal:	7	6	1

Tre grupper har skapats enligt:

Ofta	>0	16	10	6
Någon gång	=0	3	2	1
Sällan	<0	2	2	0

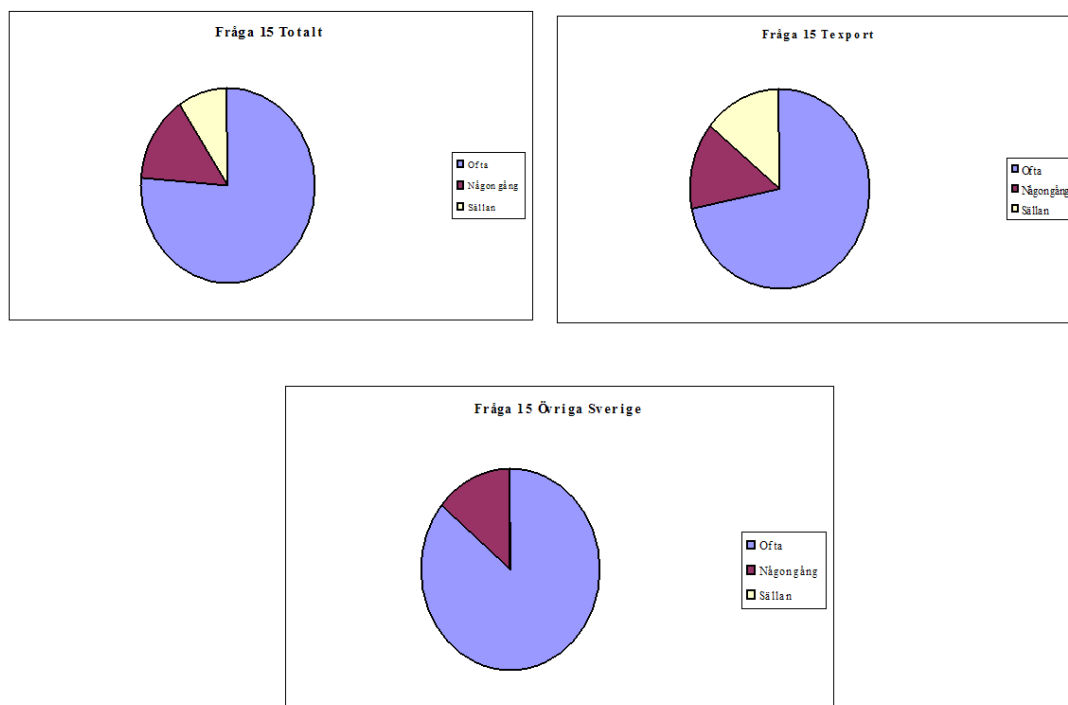


Fig4: 16 Fråga 15

Det totala resultatet visar här på att mer 75 procent av de tillfrågade anser att man ofta utför goodwilltjänster inom affärsenheten. Klart är att man ska utföra en viss del goodwilltjänster, det ingår i den service som kan förväntas. Men det finns också en gräns där goodwill övergår till bad business. Att ofta utföra goodwilltjänster innebär att man även ofta arbetar gratis! Anledningen till att man ofta utför goodwilltjänster kan ha sin grund t.ex. i att avtalen inte är specifika nog kring en viss punkt eller att arbetsrutiner slagit rot som involverar moment som inte ingår i fakturerade åtaganden. Det är viktigt att vara alert på att goodwill är en kostnad och noga överväga hur mycket servicen ska tillåtas tynga resultatet.

4.5.10 Fråga 16 Bedöm din relation till de kunder som du arbetar med?

Svar:		Antal:	Totalt	Texport	ö. Sverige
2 = Mycket bra		Antal:	22	14	8
1 = Ganska bra		Antal:	5	5	0
0 = Varken bra eller dålig		Antal:	0	0	0
-1 = Ganska dålig		Antal:	0	0	0

-2 = Mycket dålig	Antal:	0	0	0
Ingen åsikt	Antal:	1	1	0

Tre grupper har skapats enligt:

Bra	>0	27	19	8
Varken bra eller dålig	=0	0	0	0
Dålig	<0	0	0	0

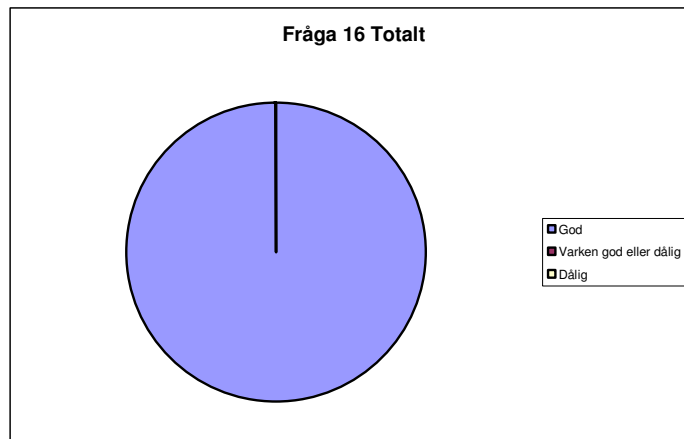


Fig4: 17 Fråga 16

Resultatet visar att alla de tillfrågade, bortsett från en respondent som svarade ingen åsikt, anser sig ha bra relationer till de kunder som de arbetar med. (Av det skälet visas endast en bild). Under observationerna, studiebesöken, framkom det att man idag arbetar med ett system i Borås där man har kundansvariga på golvet som avrapporterar till ledningen vid behov. De kundansvariga ska kommunicera med sina stora kunder minst en gång i veckan antingen genom personlig kontakt eller genom ett telefonmöte. Kontakten med kunden blir då väldigt dynamisk och man kan på ett snabbt sätt rätta till operativa oklarheter eller önskemål. Om ett mer komplext problem dyker upp och det skulle finnas behov för stödfunktioner styr den kundansvariga frågan rätt och kunden upplever enkelhet genom att endast ha en kontaktyta på företaget. Denna kundrelations hantering, CRM⁷⁹, skiljer sig från verksamheterna i övriga Sverige där kundhanteringen på flera enheter inte alls är så formellt strukturerad. Den enskilda anställdes relationen till kunden behöver inte alls därför vara sämre på enheterna i övriga Sverige, vilket resultatet klart visar, men organisationen kring kundhanteringen kan vara bristfällig.

4.5.11 Fråga 17-18

Frågorna är två öppna frågor och de delresultat som presenteras är i form av citat från olika respondenter. Ingen närmare precisering om arbetsplats eller arbetsuppgift publiceras till citaten av anonymitetsskäl.

⁷⁹ Christian Grönroos, Service Management och Marknadsföring –En CRM Ansats, Liber Ekonomi, Kristiansstad, 2002, Första Upplagan

Fråga 17 **Hur anser du att kundrelationerna borde hanteras?**

”Mer regler och stadgar mellan parterna, så man vet vad som gäller ansvar och uppgifter”

”Mer Personlig kontakt”

”Genom kundansvariga som vi har det idag,....men man måste värna om samtliga kunder, inte alltid högprioritera vissa”

Fråga 18 **Antag att problem skulle dyka upp med en befintlig kund. Hur skulle du beskriva förfarandet med att få hjälp att hantera den uppkomna situationen, och vem bistår med hjälp att lösa den?**

”Eftersom kunskapen om resp. kund finns hos personalen och inte ledningen försöker vi lösa det själva. Annars blir det ingen lösning, blir svårt att få gehör. Det är som om man inte låsas om problemen, så finns dom inte”

5 Diskussion

Diskussionen syftar till att reda ut de frågeställningar som framförts av ledningen för DHL och precisera innebörden av de för området väsentliga nyckelbegreppen. Vidare identifieras funktioner och/eller processer/aktiviteter som kan antas utgöra särskilt viktiga fokus för den framtida ledningen av affärsenheten. Diskussionen ligger till grund för arbetets slutsats och bidrag till industrin/akademin.

5.1 Reflektion

Vad är det då som gör DHL:s produkt unik och konkurrenskraftig, vilka är de kritiska framgångsfaktorerna? Vilken är affärsenhetens strategiska position, vilka är de unika resurserna och kärnkompetenserna? Vilka funktioner är av särskilt intresse för framtiden sett ur ett strategiskt perspektiv? Kapitlet inleds med ett förtydligande av huvuddragen i Storage´s affärserbjudande, med andra ord innehållet av tjänsten, och fördelarna som kunden vid ett nyttjande åtnjuter.

5.2 Tjänsten

”En tjänst är en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal och/eller fysiska resurser och/eller tjänsteleverantörens system, och som utgör lösningar på kundens system.”⁸⁰

DHL tillhandahåller skräddarsydda lösningar inom affärsområdet lagring och hantering, för åtaganden av mer eller mindre avancerad karaktär, se Fig5: 1, åt kunder av varierande storlek. Uppdragens innehåll innefattar allt från lösningar med långt utvecklad kundintegration till enklare uppdrag med nästintill obefintlig systemsamkörning. Fördelar för kunden, oberoende storlek, är att de får rörliga kostnader att handskas med istället för fasta, möjlighet till en geografisk spridning, hög servicegrad, kompetent personal och en mer flexibel kapacitet avseende:

- Ytor
- Bemanning
- Utrustning
- IT-stöd

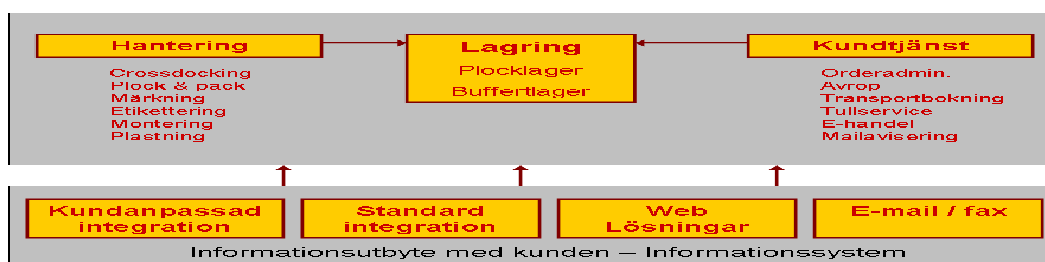


Fig5: 1 DHL Storages affärserbjudande⁸¹

⁸⁰ Christian Grönroos, Service Management och Marknadsföring –En CRM Ansats, Liber Ekonomi, Kristiansstad, 2002, Första Upplagan

⁸¹ Internt utbildningsmaterial, Storage för Freight, 2007

Men DHL är inte den enda aktören på marknaden, de finns ett flertal andra spelare som Schenker, Green Cargo, Brunnskogs m.fl., som erbjuder likartade tjänster, så nästa steg blir att utröna vad som gör DHL unikt och vilka områden som måste stå i fokus för att enheten ska kunna överträffa konkurrenterna och fortsätta utvecklas positivt.

5.3 Den strategiska positionen

För att överträffa konkurrenterna och fortsätta i linje med den goda tillväxten så måste de unika resurserna, kärnkompetenserna och kritiska framgångsfaktorerna definieras, accepteras, förstås, nyttjas och konfigureras på bästa möjliga vis. I enlighet med syftet för uppgiften avses inte med rapporten att presentera en fullständig plan för en framtida konstellation av företagets resurser, avsikten är att belysa områden av särskild vikt för DHLs strategiska arbete. Följande avsnitt ämnar beskriva den strategiska positionen genom att precisera nyckelbegreppen och fastställa svagheter, styrkor, möjligheter och hot enligt SWOT metoden.

5.3.1 Unika resurser

Definitionen i kapitel 2 Teoretisk Referensram lyder: Ett företags unika resurser utgörs av de resurser som är svåra att imitera eller anskaffa och som på ett avgörande sätt medför konkurrensfördelar för företaget. För DHLs räkning kan man urskilja fem tillgångar som spelar en central roll för affärsenhetens konkurrenskraft och exklusivitet:

- Medarbetarna
- Unika konfektionslager
- Utvecklat affärsnätverket, Externa och Interna Partners
- DHL:s nätverk, bredd och storlek
- Nycellogic från Nyce Solutions

Medarbetarna inom DHL utgörs av en mycket kompetent och högst lojal skara människor, vilka alla utför ett dagligt arbete som innefattar så mycket mer än endast monotona hanteringsuppgifter. Väl förtrogna med företagets kundnära sätt att arbeta, främst förekommande i Borås, besitter personalen en gedigen kunskap och erfarenhet, i synnerhet inom området logistik för konfektion och plockartiklar. Den ackumulerade vetskapen som finns inom företaget förmedlas ständigt till nya anställda, vilket medför att unga medarbetare snabbt kommer upp på en hög kunskaps- och prestationsnivå. Unika lösningar för konfektionsbranschen och väldigt differentierade lager är en produkt som kommit ut av en kultur av entreprenörsanda och know-how. De unika lagren i Borås, Texport, utgör inte bara en väldigt lukrativ verksamhet, de kan även ses som en prestigefylld bedrift som kontinuerligt genererar kunder och potentiella samarbetspartners. Boråsverksamheten möjliggör också, genom den höga lönsamhet, för DHL att vara uthålligt på nya marknader, med låga priser, och överleva de lokala konkurrenterna. Det utvecklade affärsnätverket, i form av interna och externa partners, innebär för DHL:s del att man kan ha en lokal representation på åtskilliga orter runt om i landet. Det externa partnerskapet är i sin tur till stor del möjligt på grund av den attraktion som DHL utgör för ett mindre företag i form av DHL:s renommé, storlek, världsomspännande nätverk, etc. Med samarbetspartners, som t.ex. Skoogs Åkeri & Logistik i Ängelholm, åtnjuter DHL en så gott som riskfri vinst, en lokal representation, lokal kännedom och möjlighet att ta enstaka kunder på orter där man inte driver lager i egen regi. I DHL:s stora nätverk produceras också en mängd uppdragsförfrågningar och potentiella kunder som kommer affärsenheten Storage till gagn. Det finns gott om tillfällen då andra affärsområden inom DHL, t.ex. DESC, vidarebefordrar uppdrag där Storage är det lämpligaste alternativet för kunden. IT systemet Nycellogic som Texport utvecklat i samarbete med Boråsföretaget Nyce Solutions, är en webbaserad programvara som kan skräddarsys efter

varje kunds individuella önskemål. Nycelogic, Basic Client, är knutpunkten för all information kring inleveranser, lager och order. Systemet förser användaren med realtidsuppdaterad information avseende status på inleveranser och kundorder, statistikrapporter och underlag för fakturering till kunder, fakturering från lageroperatör till uppdragsgivare m.m.

5.3.2 Kärnkompetenser

Kärnkompetenser är de aktiviteter och processer som avgör hur resurserna inom ett företag skall arrangeras för att generera en optimal konkurrensfördel. Det är inte nog att förfoga över ett eller antal unika resurser. Historien är full av exempel på företag som haft enastående utgångslägen i form av en eller flera unika tillgångar, må det vara teknologi, fysiska byggnader, FoU eller liknande, där dessa aldrig har kunnat omsättas till en verkligt lönsam affärsidé. Tillgångarna är av intet värde ifall kompetensen, att vårda, värdesätta och förstå hur resurserna skall utnyttjas för att generera verklig omsättning och resultat, inte finns att tillgå inom företaget. DHLs hyser stor kompetens i form av:

- Spetskunskap
- Entreprenörsanda
- Affärssinne
- Stor ackumulerad branschkunskap
- Uttalad värderingsgrund

Den spetskunskap som finns representerad inom DHLs återfinns inom flera viktiga områden. Genom åren har Texport utvecklat en egen genre inom konfektionslogistik, där man mer eller mindre inhouse har utarbetat exceptionella lösningar åt flera stora aktörer inom svensk modeindustri. Affärsenheten har knutit till sig talanger inom material och produktionssystem, IT och affärsutveckling i syfte att fortsätta den positiva trenden och vidare utveckla konceptet, och verksamheten i stort. Som ett fundament för hela den innovativa andan ligger det uttalade entreprenörskap som genomsyrar hela verksamheten. Det finns en känsla av att allt kan åstadkommas, det är bara en fråga om när och i vilken form det ska ske. Utbyte av idéer sker utan rivalitet och det råder en uttalad samstämmning kring den värderingsgrund som förespråkar öppenhet och lagande inom enheten. Rutiner kring beslut och satsningar sker under väl strukturerade former och hela tiden bevakas de lönsamhetskrav som satts upp av såväl enheten som DHL i stort. Den ackumulerade branschkunskapen är avsevärd och många av företagets nyckelpersoner har en gedigen bakgrund i logistik och spedition, ofta från organisationens äldre föregångare, som ASG, Danzas m.fl. Företagets många talanger har också en geografisk spridning och de personliga nätverken utgör sammantaget ett omfattande landskap av branschkunskap och kontakter, inom såväl industri som akademi. Med en kombination av nytänkande, gällande systemlösningar och implementering, och tradition, i avtalsutformning, affärsutveckling och kundfokus, har enheten en kunskapsbas som är både bred, djup och i allra högsta grad levande.

5.3.3 Kritiska framgångsfaktorer

Kritiska framgångsfaktorer är de produkttegenskaper som värderas högst av kunderna och organisationen måste fokusera på för att överträffa konkurrenterna. Tjänsten som DHLs erbjuder är till skillnad från många andra branschens tjänster och produkter inte en specifik standardlösning. Det är en skraddarsydd tjänst som bäst kännetecknas av att den, genom individuella avtal, anpassas för att passa den aktuella kundens behov. Graden av standardisering ökar för mindre kunder eftersom det skulle vara nästintill omöjligt att ekonomiskt genomföra ett helt skraddarsytt koncept för en kund av mindre mått. Men trots

tjänstens varierande natur så finns det fem gemensamma faktorer som på ett eller annat sett spelar in på hur produkten kommer att stå sig i konkurrensen med andra erbjudanden.

- Pris
- Läge
- Funktionalitet
- Pålitlighet
- Kvalitet

De kritiska framgångsfaktorernas (de egenskaper hos tjänsten som kunden värdesätter högst) enskilda betydelse varierar beroende på uppdragets storlek avseende flöde, ytbehov, varans/produktens beskaffenhet och andra kravspecifikationer. Det finns kunder med enorma flöden som värdesätter funktionalitet och pålitlighet högre än lagrets lokalisering och tjänstens pris, givetvis kan man inte erbjuda en tjänst med samma innehåll som en konkurrents till ett högre pris, och det finns mindre kunder som är väldigt priskänsliga. De kritiska framgångsfaktorerna kan specificeras enligt ovan, som pris, läge, funktionalitet, pålitlighet och kvalitet, men vikten av faktorerna är något som måste avgöras från fall till fall. Uppdragets natur bestämmer vikten för de fyra första egenskaperna och tjänstens konkurrenskraft är således en produkt av DHL:s medarbetares affärssinne, förståelse för kundens behov och betydelsen av de ingående faktorerna för densamme. Den femte och viktigaste faktorn är en yttring för hur tjänsten uppfattas av kunden och det är just kvalitet som är nyckelordet gällande framgångsrik konkurrens. Den upplevda kvaliteten på tjänsten kan ses ett resultat av hur väl kundens förväntningar och behov uppfylls. Tjänstens konkurrenskraft, och DHL:s utmaning, ligger således i att: Identifiera, förstå och tillgodose kundens behov för att kunna erbjuda efterfrågad kvalitet till ett konkurrensmässigt fördelaktigt pris.

5.3.4 SWOT, en strategisk kartläggning

I enlighet med SWOT metoden presenteras nu de styrkor, svagheter, möjligheter och hot

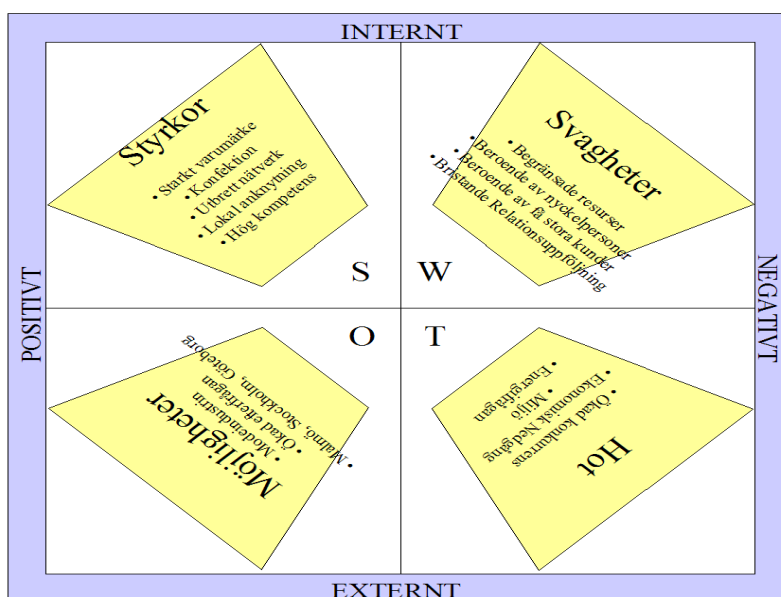


Fig5: 1 SWOT, DHL Storage

som under arbetets gång utmärkt sig som områden av särskilt intresse för DHL:s framtida strategiutformning, se Fig5: 1. De interna egenskaperna och externa omvärldsfaktorerna utgör tillsammans med nyckelbegreppen den karta, som förhoppningsvis ska underlätta DHL:s orientering bland de strategiska och taktiska vägvalen. Den vidare framställningen är uppdelad enligt styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

5.3.4.1 Styrkor

- DHL är ett väletablerat varumärke vilket kan verka fördelaktigt för DHL i flera avseenden: Det underlättar arbetet med att inleda nya partnersamarbeten. Kunderna är bekanta med namnet på förhand. Exponering genom marknadsföring gynnar alla DHL:s affärsområden. Varumärket har en hög kvalitetsstämpel.
- Konfektionsbranschen är väl medveten om DHL:s unika kunskap, kompetens och breda erfarenhet inom området, vilket gör DHL till en framstående aktör. Även andra industrier lockas av detta faktum, t.ex. fallet med ICA, och en spin-off effekt kan utnyttjas för att generera helt nya kunder inom andra nya och befintliga segment. Det är en kritisk framgångsfaktor som tillsammans med företagets kompetens ska utnyttjas för att främja alla delar av verksamheten, i form av erfarenhetsutbyte, synergieffekter m.m.
- DHL har ett utbrett nätverk i form av DHL:s övriga verksamhet, externa samarbetspartners och personliga kontakter. Härigenom kan man utvinna många nya uppdrag och få nys om nya potentiella kunder, utveckla de befintliga affärerna och introducera sig på nya marknader.
- Den lokala anknytning som skapats genom enhetens egna anläggningar, samarbetspartners och DHL:s medarbetare utgör ytterligare en möjlighet i arbetet med att utveckla enhetens olika verksamheter lokalt och regionalt, dels genom att attrahera nya kunder och dels genom att utveckla de existerande uppdragen.
- Kompetensen är genomgående mycket hög inom DHL. Medarbetarna har gedigen branschkunskap och engagemanget hos de anställda är mycket stort. Den sammansättning av bred kompetens som affärsenheten företräder utgör en styrka och stabilitet inför framtida utmaningar.

5.3.4.2 Svagheter

- Begränsade resurser innefattar två typer av tillgångar.
 - Human kapital:
 - DHL har begränsade resurser främst i form av kunnig IT-personal, vilket blev uppenbart under september månad då Filippa K uppdraget krävde stor del av funktionens uppmärksamhet.
 - Project/BD framstår som en funktion som, med fortsatt god tillväxt, mycket snart riskerar att bli en trång sektor. Tecken på detta har kunnat skönjas i form av tidvis bristfällig kommunikation med enstaka nytillkomna kunder, vilket resulterat i spända relationer
 - Lokaler:
 - På vissa orter, t.ex. Ljungby, så står man inför ett problem, bestående i att möjligheten till en vidare

expansion i de befintliga lokalerna är högst begränsad. Tillgängliga hyreslokaler blir alltmer en bristvara i många av de mindre, men i logistikbranschen mycket attraktiva, orterna.

- DHLS är beroende av nyckelpersoner. Produktionsledning, BD/Project, Ekonomi och IT är samtliga funktioner som innehåvs mycket kompetenta, men till antalet annat få, personer. Detta gör organisationen känslig för frånvaro, frivillig, t.ex. semester, såväl som ofrivillig, sjukdom etc.
- DHLS är beroende av få stora kunder. Verksamheten i Borås, Texport, som står för mer än hälften av affärsenhetens omsättning och i stort sett hela vinsten, utgörs av ett mindre antal mycket omfattande uppdrag, ICA, MQ m.fl. DHLS är i detta avseende väldigt sårbart och ett tappat uppdrag skulle kunna få katastrofala konsekvenser för hela den nationella verksamheten.
- Bristande relationsuppföljning till följd av avsaknad på standardiserade rutiner/processer kring hur relationerna ska hanteras på DHLS:s olika lager. Borås lagren har en standardiserad process för hur kundrelationerna ska hanteras, vilket bättre skulle kunna förmedlas och utnyttjas i hela verksamheten, synergieffekt.

5.3.4.3 Möjligheter

- Modeindustrin utgör en verklig möjlighet för DHLS, och det är inom denna bransch som man har en unik ställning. Svensk modeindustri blomstrar och med den efterfrågan på logistiska lösningar i form av skraddarsydda lagrings- och hanteringstjänster.
- Efterfrågan på lagrings och hanterings tjänster ökar även inom andra branscher markant för varje år som går. Dagens företagsklimat, som bäst kan karaktäriseras av en ständig strävan mot allt kortare ledtider, lean production och JIT⁸², skapar nya möjligheter inom tjänsteområden som t.ex. produktionsnära lager, s.k. konsignationslager.
- I storstadsområdena Stockholm, Göteborg och Malmö är DHLS:s närvaro idag förhållandevis liten. Områdena har en klart affärsnära potential och en organisation av DHLS:s mått, med deras betydande kundstock, skulle kunna stärka sin ställning på den nationella marknaden ytterligare genom att öka närvaron och därmed också tillgängligheten (läs attraktionen) för lokala kunder.

5.3.4.4 Hot

- Ökad konkurrens från de stora konkurrenterna Schenker, Green Cargo, Brunnskoks m.fl, men även från mindre lokala aktörer är något som ständigt måste bevakas och tas itu med. Klimatet blir allt hårdare och konkurrensen mellan de stora aktörerna livligare, ett bevis på det är ju DHL:s egen historia av företagsförvärv och sammanslagningar, vilket sannolikt kommer att öka behovet av differentiering.
- En generell nedgång i ekonomin är enligt många experter förestående och industrins behov för logistiska tjänster skulle då minska med sysselsättningen.
- Hotet mot miljön är en debattfråga som idag är hetare än någonsin förr. Världen står inför en framtid som kräver ett förändrat beteende. Den dominerande designen med förorenande transportmedel som fraktar gods, produkter och förnödenheter mellan destinationer världen över är i längden ohållbar. Om t.ex. tåget, som är betydligt

⁸² Hirano, Hiroyuki and Makota, Furuya, "JIT Is Flow: Practice and Principles of Lean Manufacturing", PCS Press, Inc, 2006

- miljövänligare, åter skulle få en större betydelse för logistiken skulle många av dagens lagerlokaler och terminaler vara direkt olämpligt placerade, p.g.a avsaknad av järnvägsräls.
- Ett kraftigt stigande oljepris skulle kunna leda till en ökning av varutransporter med tåg, vilket i likhet med ovan nämnda resonemang sannolikt skulle påverka dagens förutsättningar.

5.4 Områden av särskilt intresse för framtiden

Här i diskussionens sista avsnitt presenteras funktioner och processer/aktiviteter som uppenbarar sig som särskilt viktiga att fokusera på inom den närmaste framtiden.

- | | |
|---|---|
| 5.4.1 IT Strukturen | En stödfunktion som den senaste tiden har utgjort en trång sektor. Vid tiden för detta arbetets färdigställande har man anställt en person ytterligare inom IT avdelningen. Men om Basic Client, Nycellogic, börjar användas i större utsträckning på lagren i övriga Sverige så måste IT strukturen ses över långt mer ingående. IT stödet är väsentligt för tjänstens funktion, pålitlighet och totala kvalitet, således för kundens upplevelse och verksamhetens framgång. |
| 5.4.2 Standardiserade lösningar för mindre kunder | Genom att i en högre grad standardisera lösningar, avseende avtalets utformning, IT-lösning, integrationsnivå m.m, för mindre och medelstora kunder skulle organisationen kunna avlasta stödfunktioner som Projekt och IT. Arbetet har påbörjats inom området. |
| 5.4.3 Bortfall av Nyckelkompetens | DHLS har flera nyckelpersoner som av naturliga skäl, pension, snart inte kommer att vara kvar inom affärsenheten, vilket kan komma att utgöra ett problem om man inte i god tid i förväg planerar för organisationens omställning. Nya medarbetare måste förberedas att ta över efter nyckelpersoner vars bortfall annars riskerar att lämna stora luckor i enhetens interna know-how såväl som i det affärsmässiga nätverket. |
| 5.4.4 Bredare användning av NYCE | En bredare användning av Basic Client, från NYCE, inom DHLS, skulle kunna förenkla utformandet av en mer standardiserad tjänst, vilket i sin tur skulle kunna förenkla faktureringsprocessen vid samarbeten, se Studiebesök Ängelholm, om programvaran erbjöds partnern, t.ex. på licens. En ökad användning skulle också kunna medföra rent organisatoriska fördelar i form av ökad kontroll, CMS, och kontinuitet i verksamheten. |
| 5.4.5 Standardiserad kundhantering | Kundrelationerna kunde hanteras på samma sätt |

genom hela DHL:s verksamhet, oberoende av lagrets geografiska placering. Man arbetar idag med standardiserade rutiner i kundrelationshanteringen, CRM, i Borås, något som bevisligen fungerar, och historiskt har fungerat, väldigt bra. (Hur detta sker framgår närmare av studiebesöket i Borås, se kapitel 4 Resultatredovisning. Här har man lyckats att anpassa kundrelationshanteringen, trots uppdragens skilda beskaffenhet, till en standardiserad process, som kunde propageras och förmedlas betydligt effektivare till verksamheterna utanför Borås. Boråsmodellen med en kundansvarig person på golvet ger kunden snabb operativ respons, en kontaktpunkt med företaget och personligt engagemang. Implikationerna för DHL av att hantera alla kunder enligt samma mönster, i samma kanaler, kunde sannolikt innebära en stärkt ledning och minskat tryck på företagets stödfunktioner.

6 Slutsats

Slutsatsen uttrycks genom att besvara den i rapporten formulerade huvudfrågeställningen, nämligen: Hur rustar DHLS bäst inför framtida utmaningar? Vidare undersökningsområden, bidrag till akademi och industri samt relevanta insikter som kommit ut av undersökning presenteras i korthet.

Uppdraget utfördes i syfte att, med hjälp av objektivt insamlad och tolkad information, definiera DHLS:s strategiska position, se Diskussionen. Data har strukturerats med målsättningen att belysa organisationens unika resurser, kärnkompetenser, kritiska framgångsfaktorer och framtida utmaningar så att ledningsgruppen mer överskådligt ska kunna betrakta enhetens affärsmässiga omständigheter. I enlighet med uttalat önskemål har en resumé över DHL:s och affärsenhetens historia komponerats, se kapitel1 Introduktion.

Hur rustar då DHLS sammanfattningsvis bäst inför framtida utmaningar?

I dagsläget är Storage generellt sett en välpresterande, undantaget ett par lagerenheter, affärsenhet med god lönsamhet och sund tillväxt. Kompetensen är genomgående väldigt hög, med en stor kärnkompetens inom lagring och hantering av konfektion, affärsutveckling och produktion, och det finns unika resurser som kunnig personal, skräddarsydda lager, externa samarbetspartners och DHL:s nätverk att tillgå. Produkten, en skräddarsydd tjänst inom området lagring och hantering, är av mycket hög kvalitet och de konkurrensmässiga fördelarna är många. Offertförfrågningarna strömmar till med ständigt tilltagande intensitet och nya uppdrag implementeras kontinuerligt. Sett ur ett strategiskt utifrån och in perspektiv talar mycket för att den lönsamma tillväxten kommer att fortsätta och med den Storages expansion. Men inom snar framtid kommer en större satsning i storstadsområdena med stor sannolikhet vara nödvändig, om inte konkurrenterna skall tillåtas få konkurrensövertag på en strategiskt viktig marknad. Internt finns där områden som kräver uppmärksamhet och närmare granskning. Organisationen känns i vissa avseenden, trots konsolideringen av DHL:s lagerverksamhet under affärsområdet Storage, stundom splittrad och uppdelad, vilket skulle kunna överkommas genom bättre samstämmning. Boråsverksamheten har en standardiserad process kring kundhanteringen som fungerar utmärkt, men likväl propageras/ används inte modellen, eller liknande, för kundhanteringen på alla, i synnerhet nyare, lagerverksamheter. Nycellogic används vid flera uppdrag i Borås, Texport, men i mycket liten utsträckning i övriga Sverige, inte av någon samarbetspartner. Ett förslag till DHLS är att undersöka om inte affärsenheten skulle kunna uppnå synergieffekter, i form av frigjord kapacitet och effektivare ledning, av att i högre grad standardisera kundhantering och utöka användandet av Nycellogic, både internt och externt, t.ex. utlicensiering. Utvecklingen, som idag påbörjats, av en mer standardiserad lösning för mindre och medelstora kunder skulle också kunna gynnas av en mer samstämd internmiljö, likartad relationshantering och samma programvara. Det skulle dock kräva en närmare granskning av IT funktionen, vilken redan varit hårt ansträngd. Det som här föreslås är inte en nitisk standardisering av tjänsten och alla de kringliggande rutinerna/processerna, som i fallet med Express, vilket skulle gå stick i stäv med Storages koncept, utan snarare ett förfarande där etablerade skräddarsydda lösningar, standardiseras, för att utgöra en dominant design.

För strukturera datainsamlingsarbetet skapades ett ramverk, Smooth, som kategoriserar allmänhistoriska, branschspecifika och företagsbetingade data i sex kategorier Strategi, Marknadsställning, Organisation, Operationell aktivitet, Teknologi och Historik. Modellen, kan ses som ett verktyg, vilket underlättar arbetet med insamling, sammanställning och analys av information vid ett verkligt case, fallstudie.

Källförteckning

Litteratur

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, Essex, Prentice Hall, 2005, Seventh edition

Monica Hjalmarsson, Christina Widerberg, Nyckeltalsberäkning DHL Express Sverige, Höskolan i Borås, dec 2005

Per-Hugo Skärvad, Jan Olsson, FöretagsEkonomi100, Malmö, Liber Ekonomi, 2005, Upplaga 11

Donald R. Lehmann, Russell S. Winer, Analysis for marketing planning, New York, 2005, Sixth edition

M.E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985

Edmond P. Learned, C. Roland Christiansen, Kenneth Andrews och William D. Guth, Business Policy Text and Cases, Homewood, IL: Irwin, 1969

Christian Grönroos, Service Management och Marknadsföring –En CRM Ansats, Liber Ekonomi, Kristiansstad, 2002, Första Upplagan

Hirano, Hiroyuki and Makota, Furuya, "JIT Is Flow: Practice and Principles of Lean Manufacturing", PCS Press, Inc, 2006

Elektroniska källor

<http://www.dhl.se/publish/se/sv/aboutdhl/history.high.html> , 2007-09-03

http://www.dpwn.de/dpwn?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_EN&xmlFile=2001321 , 2007-09-07

<http://www.dhl.se/publish/se/sv/aboutdhl/network.high.html> , 2007-09-05

http://www.dhl.se/publish/se/sv/aboutdhl/local_about.high.html , 2007-09-05

http://www.dhl.se/publish/se/sv/services/exp_sols/Freight_new.high.html ,2007-09-05

http://www.investorwords.com/2989/market_share.html, 2007-10-01

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Organisation>, 2007-10-01

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Teknologi>, 2007-10-01

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Historia>, 2007-10-01

<http://www.netmba.com/strategy/swot/>, 2007-10-22

www.marknadsinfo.nu, 2007-09-26

Muntliga källor

Bengt Bylund (Head of Storage, Borås)

Christer Wivesson (Produktion Sverige, Halmstad)

Lars Eriksson (Local Storage Manager, Göteborg)

Kari Lintu (Local Storage Manager, Västberga Stockholm)

Lars Erikzon (Konsult, Stockholm)

Mikael Palmberg (Projekt och Business Development, Helsingborg)

Olof Skoog (Skoogs åkeri, Ängelholm)

Tobias Wolf (Lagerchef på Skoogs, Ängelholm)

Christer Askerdal (Produktionsansvarig Ramnaslätt och Lundaskog, Borås)

Katarina Lundberg (Produktionsansvarig Viared, Borås)

Thomas de la Motte (Local Storage Manager, Ljungby)

Ulf Pettersson (Inhyrd personal från OPS, Värnamo)

Anders Mars (Controller Freight)

Lennart Olsson (Production Borås)

Cecilia Rollborn (Administration Storage)

Internt material

DPWN.intra.net (intranät)

Intern PowerPoint presentation, DHL, 2007-06-08

DHLs personaltidning, TellUs utgåva 2, 2005

Intern PowerPoint presentation, DHL Storage, Mars 2007

Intern PowerPoint presentation, DHL Freight, 2007

Intern PowerPoint presentation, DHL Freight Storage, Mars 2007

Intern PowerPoint presentation, DHL Solution, Maj 2005

WestLB Panmure; Datamonitor; Armstrong & Associates; IDC; BCG Analyse

Intern PowerPoint presentation, DHL Storage, 2007

Internt material, Kundstatistik Storage, 2006

Internt utbildningsmaterial, Storage för Freight, 2007

Bilagor

Bilaga1

Frågor inför mötet med _____ ifrån _____ den ____ 2007.

Ni är extern partner till DHL Storage, hur stort är ert ansvarsområde enligt det samarbetsavtal som finns mellan er och hur fungerar det rent praktiskt?

Vilken godstyp är den mest typiska för denna anläggning?(Pall, stycke, hängande, liggande, högfrekvent etc.)

Hur många kvadratmeter är anläggningen på? _____ m²

Finns det någon ”dominant” kundprofil, med avseende på företagets storlek, dess inriktning och integration med er verksamhet, att se bland era kunder?

Hur många kunder har ni i samarbete med DHL? _____ st

Är hela lagret designat ert samarbete med DHL Storage eller finns det annan verksamhet som bedrivs här?

Om Ja. I vilken omfattning? _____

Vilken beläggningsgrad, utnyttjandegrad, har ni på anläggningen? _____

Vilken grad av kundintegration är vanligast förekommande på era kunder?

Använder ni NYCE IT-systemet eller har ni annat system?

Om inte använder NYCE. Varför inte det? (Fördelar, Nackdelar)

Sörjer er personal för det operativa arbetet med informationsteknologin, typ kundtjänst, ordnar fraktbokningar etc.?

Hur involverade är affärsenheten DHL Storage i det operativa, dagliga, arbetet?

Kundernas olika behov av servicegrad och engagemang ger ju upphov till väldigt skilda processer. Är det svårt att samstämna dessa olika processer och få arbetet att förlöpa smidigt? Borde det finnas någon form av mer generell standardiserad grundstruktur att utgå ifrån?

Måste ni tacka nej till vissa uppdrag som föreslås av DHL Storage p.g.a. att uppdragets natur skiljer sig för vitt från vad ni kan tillgodose?

Om ja. Vilken konkurrent tror ni då blir aktuell?

DHL har ju en strukturell kontakt med kunden. Hur upplever du att direktiv från kunden når dig/Er?

Vad är din bild av strukturen av ett uppdrag i DHL´s regi. (Var anser du att ni kommer in i denna bild)?

Hur ser du på kommunikationen mellan er och DHL Storage som partners, då främst med avseende på kommunikationen mellan DHL´s ledning och er?

Hur sker denna kommunikation primärt?

Vad ser du som er anläggnings största konkurrenskraft och skäl till att DHL Storage har valt er som samarbetspartner? (Geografisk situation, storlek, teknologi, pålitlighet etc.)

Vilka faktorer anser du utgör de främsta konkurrensfördelarna, styrkan, i den tjänst som DHL Storage förmedlar och säljer, i vilken ni ingår som en stor komponent?

Om man skulle välja att förbättra en parameter med anläggningen, lagret e.d. Vad anser du att det skulle vara?

Tror du även att det är det som skulle generera mest kundnytta i slutänden?

Om inte. Hur skulle detta kunna åstadkommas?

Hur anser du att anläggningen bäst bör utnyttjas för att optimera lönsamheten i ett långsiktigt perspektiv?(Bör några förändringar i rutiner och vanor ske, olönsamma kunder, ogynnsamma avtal med kunder som är ”viktiga” etc.)

Vad är det vår/er verksamhet är eller kan bli bäst absolut bäst på i förhållande till våra/era konkurrenter?

Frågor inför mötet med _____ ifrån _____ den _____ 2007.

Vilken godstyp är den mest typiska för denna anläggning?(Pall, stycke, hängande, liggande, högfrekvent etc.)

Hur många kvadratmeter är anläggningen på? _____ m²

Finns det någon ”dominant” kundprofil, med avseende på företagets storlek, dess inriktning och integration med er verksamhet, att se bland era kunder?

Borde en viss typ av kundprofil eftersträvas?

Hur många kunder har ni? _____ st

Vilken beläggningsgrad, utnyttjandegrad, har ni på anläggningen? _____

Vilken grad av integration av era kunders affärssystem är vanligast förkommande här?

Använder ni NYCE IT-systemet eller har ni annat system?

Om inte använder NYCE. Varför inte det? (Fördelar, Nackdelar)

Hur fungerar detta i det dagliga arbetet?

Sörjer er personal för det operativa arbetet med informationsteknologin, typ kundtjänst, ordnar fraktbokningar etc.?

Hur involverade är ledningen, administrationen, inom DHL Storage i det operativa, dagliga, arbetet?

Kundernas olika behov av servicegrad och engagemang ger ju upphov till väldigt skilda processer. Är det svårt att samstämna dessa olika processer och få arbetet att förlöpa smidigt? Borde det finnas någon form av mer generell standardiserad grundstruktur för kunduppdragen att utgå ifrån?

Måste ni tacka nej till vissa uppdrag som föreslås av DHL Storage p.g.a. att uppdragets natur skiljer sig för vitt från vad ni kan tillgodose?

Om ja. Vilken konkurrent tror ni då blir aktuell? _____

Vad är din bild av strukturen av ett uppdrag i DHL Storage´s regi. (Var anser du att ni kommer in i denna bild)?

Hur ser du på kommunikationen mellan er och DHL Storage, då främst med avseende på kommunikationen mellan DHL Storage´s ledning och er?

Hur sker denna kommunikation primärt?

Vad ser du som er anläggnings största konkurrenskraft och skäl till att DHL Storage har valt denna anläggning? (Geografisk situation, storlek, teknologi, pålitlighet etc.)

Vilka faktorer anser du utgör de främsta konkurrensfördelarna, styrkan, i den tjänst som DHL Storage förmedlar och säljer, i vilken ni ingår som en stor komponent? (Jmfr. Konkurrenter)

Om man skulle välja att förbättra en parameter med anläggningen, lagret e.d. Vad anser du att det skulle vara?

Tror du även att det är det som skulle generera mest kundnytta i slutänden?

Om inte. Hur skulle detta kunna åstadkommas?

Hur anser du att anläggningen bäst bör utnyttjas för att optimera lönsamheten i ett långsiktigt perspektiv?(Bör några förändringar i rutiner och vanor ske, olönsamma kunder, ogynnsamma avtal med kunder som är ”viktiga” etc.)

Vad är det vår/er verksamhet är eller kan bli bäst absolut bäst på i förhållande till våra/era konkurrenter?

Vad beror fjolårets förlust på enligt din uppfattning och vad har förändrats som genererat den vinst man hittills kan se i år?

Varför tror du att ni förlorade ett par lönsamma kunder i år?(T.ex. Absolutely Kids, Thomas Nyström)

Varför tror du att nya kunder väljer just er?

Nämn några faktorer som du tror blir avgörande för att kunna konkurrera framgångsrikt på morgondagens marknad?

Bilaga2

Frågeenkät för intern undersökning DHL Storage

1. **Hur effektivt anser du att det dagliga operativa arbetet på din arbetsplats förflyter?**
- Mycket dålig effektivitet Mycket bra effektivitet
- Ingen åsikt
2. **Jag anser mig kunna agera med flexibilitet för att tillmötesgå kundernas önskemål?**
- Tar helt avstånd från påståendet Instämmer helt i påståendet
- Ingen åsikt
3. **Hur väl fungerar din kommunikation med de övriga delarna av DHL Storage?**
- Mycket dåligt Mycket bra
- Ingen åsikt
4. **Anser du dig ha tydliga ansvarsområden i ditt arbete?**
- Mycket tydliga Ingen åsikt
- Ganska tydliga
- Varken/eller
- Ganska otydliga
- Mycket otydliga
5. **Finns det enligt din uppfattning en uttalad och tydlig företagskultur inom DHL Storage?**
- Ja Nej
6. **Om, Ja. Hur skulle du karakterisera denna företagskultur?**
- Mycket positiv Ingen åsikt
- Ganska positiv
- Varken/eller
- Ganska negativ

Mycket negativ

7. Antag att du är i behov av support i ditt arbete. Beskriv hur du uppfattar tillgängligheten till dessa stödfunktioner.

	Svårtillgänglig			Lättillgänglig			Ingen åsikt
Kundrelation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemlösning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inköp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Välj det alternativ som passar för din anställning.

Tjänsteman

Kollektiv anställd

9. Hur skulle du beskriva ditt arbete?

Lagerarbete utan kundansvar

Lagerarbete med kundansvar

Driftansvarig

Administrativt

10. Vilket alternativ gäller för driften i det lager där du arbetar?

Storage, egen regi

Partner eller OPS

11. Var är din arbetsplats lokaliserad

Borås (Texport anläggning)

På Annan ort i Sverige

12. Vad är din sammantagna bedömning av kvalitén hos den tjänst, produkt, som DHL Storage erbjuder?

Mycket dålig Mycket bra

Ingen åsikt

13. Hur väl anser du att tjänsten lever upp till vad som utlovats?

Mycket dåligt Mycket bra

Ingen åsikt

14. Jag har bra insikt i de åtaganden som gäller enligt överenskommelse med de kunder jag möter i mitt arbete?

Tar helt avstånd från påståendet Instämmer helt i påståendet

Ingen åsikt

15. Anser du att DHL Storage utför goodwill tjänster utöver vad som kommit överens om i avtalen?

Väldigt sällan Väldigt ofta

Ingen åsikt

16. Bedöm din relation till de kunder som du arbetar med?

Mycket god

Ganska god

Varken/eller

Ganska dålig

Mycket dålig

Ingen åsikt

17. Hur anser du att kundrelationerna borde hanteras?

18. Antag att problem skulle dyka upp med en befintlig kund. Hur skulle du beskriva förfarandet med att få hjälp att hantera den uppkomna situationen, och vem bistår med hjälp att lösa den?
