Gunilla Jönson
Mats Abrahamsson

En logistisk värld

DET SÖDERBERGSKA HANDELSPRISET 2009

Torsten och Ragnar Söderbergs stiftelser
och Svensk Handel har beslutat tilldela

Gunilla Jönson
Mats Abrahamsson

SÖDERBERGSKA HANDELSPRISET 2009

FÖR DERAS

mångåriga forskningsinsatser
och kunskapsspridning om logistik och
förpackningar. Deras insatser har bidragit till
att handelsföretagen i Sverige har kunnat utveckla
effektiva och hållbara distributionsformer som
också stärkt företagens konkurrenskraft
på marknaden.

TORSTEN OCH RAGNAR SÖDERBERGS STIFTELSER

SVENSK HANDEL

En logistisk värld

Med förord av Dag Klackenberg

Seminarieledare Björn Axelsson

Bearbetad av Rebecca Gruvhammar och Magnus Söderlund
Diplomet utformat av Pontus Ljungberg
Fotografierna tagna av Magnus Söderlund
Utgiven av Handelshögskolan i Stockholm
ISSN – 1104-8492

Pristagare

Det Söderbergska Handelspriset*

1988 Ekon. dr h.c. Nils-Erik Wirsäll

1989 Direktör Hans Andresson och Direktör Göran Brodin

1990 Professor Lars-Gunnar Mattsson

1991 Direktör Pelle Nilsson och Direktör Thore Nydahl

1992 Professor Håkan Håkansson

1993 Direktör Håkan Bryngelson

1994 Professor Claes-Robert Julander

1995 Direktör Jörgen Wennberg

1996 Professor Lars-Erik Gadde

1997 Fil. dr Sven Gerentz

1998 Fil. dr Lars Jacobsson

1999 Professor Solveig Wikström

2000 Direktör Gert Karnberger

2001 Professor Jan Ramberg

2002 Direktör Anders Börjesson och Direktör Pär Stenberg

2003 Professor Susanne Hertz och Docent Per Andersson

2004 Direktör Björn Passad

2005 Pris ej utdelat

2006 Docent Ulf Elg och Docent Ulf Johansson

2007 Direktör Jonas af Jochnick och Direktör Robert af Jochnick

2008 Direktör Torsten Jansson

Jury 2009

Direktör Dag Klackenberg, ordf.
Direktör Per-Olof Söderberg
Direktör Jan Söderberg
Direktör Yvonne Ingman
Professor Björn Axelsson
Ekon. dr Fredrik Bergström
Professor Stefan Fölster
Direktör Walter Sköldefors, sekreterare

* t o m 1992 benämnt Handelns Stora Pris från de Söderbergska Stiftelserna

Det Söderbergska Handelspriset 2009 till Gunilla Jönson och Mats Abrahamsson

Mats Abrahamsson och Gunilla Jönson, mottagare av det Söderbergska Handelspriset 2009.

Det Söderbergska Handelspriset 2009 till

Gunilla Jönson och Mats Abrahamsson

Väl fungerande logistik, distribution och förpackningar är avgörande faktorer när det gäller att stärka handelsföretagens konkurrenskraft på marknaden. Därför tilldelades 2009 års Söderbergska Handelspris Gunilla Jönson och Mats Abrahamsson för deras mångåriga forskningsinsatser och kunskapsspridning.

Gunilla Jönson är professor i förpackningslogistik vid Lunds Tekniska Högskola och har bl.a. arbetat med produktsäkerhet och miljöfrågor inom förpackningsbranschen. Mats Abrahamsson är professor i logistik och management vid Linköpings universitet och har bl.a. forskat om strategier, strukturer och tidsstyrd direktdistribution.

De två pristagarna har också genom handledning av forskarstudenter bidragit till återväxten av kompetenta forskare inom dessa för handeln så viktiga kunskapsområden.

Det Söderbergska Handelspriset är det största i sitt slag i Sverige. Priset delades ut för 21:a gången i samband med Svensk Handels årsstämma den 11 maj 2009.

Dag Klackenberg

Dag Klackenberg:
Jag heter Dag Klackenberg och är vd för Svensk Handel. Traditionen bjuder att Svensk Handel samt representanter för Handelshögskolan i Stockholm – i det här fallet är det en före detta rektor och en gammal lärare till mig, Claes-Robert Julander – utgör fond när huvudpersonerna, det vill säga pristagarna och de Söderbergska stiftelserna, kommer upp på scenen om en liten stund. Så jag tänker inte säga något annat än följa det som står i statuterna, nämligen ”att priset ska utdelas i närvaro av Svensk Handel” och nu utgör jag närvaro. Välkomna!

Claes-Robert Julander:
Som representant för Handelshögskolan får jag be Ragnar Söderberg komma upp. Välkommen!

Ragnar Söderberg:
Hjärtligt, hjärtligt välkomna hit allihop – till 2009 års utdelning av det Söderbergska Handelspriset. Det här är ett pris som delas ut för framstående insatser inom handeln; vartannat år går det till forskare och vartannat år till praktiker. Och i år går det till forskare. Det är nu 21:a gången som det här priset delas ut, så det är faktiskt ganska många ytterst briljanta forskare och affärsmän som redan har fått priset. Men bland dem finns det bara två kvinnliga forskare och ännu ingen affärskvinna. Vi får se vad som kommer att hända framöver…


Ragnar Söderberg

Jag vill passa på att rikta ett tack till Handelshögskolan och Svensk Handel som med många medarbetare engagerar sig i den här dagen och gör den till en framgång varje år. Det är många detaljer som ska på plats och vi i stiftelserna är väldigt tacksamma över att få vara en del i detta samarbete. Men inget pris är ju bättre än sin jury eller sina pristagare. Jag vill inte uttala mig om juryns kompetens, men jag tror att det inte finns några frågetecken om detta. Vad som är allra viktigast för en jury är dock att den är engagerad, och tar uppgiften på allvar, och jag vet att den här juryn jobbar hårt just för att ta fram de absolut bästa pristagarna. Så jag vill också rikta ett stort tack till juryn.

I stiftelserna skedde det en förändring förra sommaren när Edvard Söderberg lämnade över till Kjell Blückert som direktör och ansvarig för stiftelsernas verksamhet. Edvard hade då varit direktör för stiftelserna i ett kvarts sekel och hade under den tiden sett verksamheten växa från att de delade ut några miljoner kronor

fram till förra året då vi delade ut nästan 300 miljoner kronor. Samma belopp är aktuellt även i år. Vad Edvard, som aldrig sökte uppmärksamhet för egen del, har betytt för stiftelserna och svensk forskning är inte upp till mig att recensera, men jag tror inte att det går att överdriva hans betydelse.

Så det var inte självklart vem vi skulle välja som efterträdare till Edvard. Men förra sommaren lyckades vi rekrytera Kjell Blückert – och jag vill be dig, Kjell, komma upp. Kjell kom från Riksbankens Jubileumsfond och är nu, efter snart ett år, ganska varm i kläderna. Jag hade tänkt att Kjell skulle berätta kort om stiftelsernas verksamhet i dag. Men eftersom Kjell är Kjell så tänker han inte alls göra det, utan han kommer att tala om någonting helt annat.

Och sedan kommer vi till det som faktiskt är det enda riktigt viktiga idag, det allra viktigaste, och det är ju pristagarna och prisföreläsningarna. Men först vill vi från stiftelserna bara ha lite uppmärksamhet till. Tack så mycket och hjärtligt, hjärtligt välkomna hit allihop!

Kjell Blückert:
Å ena sidan kanske man kan säga att jag nog tänker tala om stiftelserna, å andra sidan kanske jag inte gör det. Jag tänkte vidga perspektivet en smula och göra en kort plädering för stiftelser över huvudtaget. Förmodligen är det inte svårt att argumentera idag, i alla fall inte i förhållande till pristagarna, att stiftelser är ganska bra att ha. Jag antar att ni, Mats och Gunilla, tycker det idag och kanske i några dagar till när ni njuter av era stipendiepengar. Men lyssnade man på radio igår, på P1:s samhällsredaktion, så hörde man ett kritiskt granskande reportage om vissa stiftelser. Man ställde allvarliga frågor: om man verkligen följde sina statuter, om man gjorde som donatorerna hade haft för avsikt med de här stiftelserna, och det var en ganska skarp vidräkning med stiftelsers verksamhet. Nu är det så att överallt där det finns människor, där finns det fiffel och båg – och saker och ting går inte till som de ska. Men om vi istället utgår ifrån att stiftelser faktiskt fungerar som de ska, vad är de då bra för? Vad ska vi ha stiftelser till?


Kjell Blückert

Vi skulle kunna ta Torsten och Ragnar Söderbergs stiftelser som ett exempel, och som jag menar är ett gott exempel, även om jag kanske är lite jävig här. Torsten och Ragnar Söderberg grundade våra stiftelser 1960. Samma år satte sig Tage Erlander i en statlig utredning. Det är mycket ovanligt att en statsminister gör det; det är

nog den enda gång, tror jag, i Sveriges historia som det har hänt. Och det gjorde han för att han ville utreda forskningens läge i Sverige. Utredningen ledde fram till, så småningom, att man grundade en av de största stiftelser som fortfarande finns i Sverige vad gäller forskning – Riksbankens Jubileumsfond. På den tiden var de borgerliga partierna mot den här stiftelsebildningen och man menade att staten avhände sig för mycket kontroll över forskningsmedel. Men 30 år senare var scenariot helt annorlunda; då hade vi den borgerliga regeringen Bildt med utbildningsministern Per Unckel och vi hade åter ett läge där staten bestämde sig för att grunda ett antal stiftelser, de så kallade strategiska forskningsstiftelserna. På den här tiden var socialdemokraterna mycket kraftigt emot, av olika skäl, bland annat för att det är en maktfråga. Det handlade om att man avhände sig makt till friare aktörer. Och det är väl där som det blir intressant med stiftelser, när man talar om just fria aktörer. Stiftelser har möjligheten att vara fria och snabba aktörer som kan vara innovativa och som kan bidra, i bästa fall, till att någonting sker snabbt och enkelt. Och vi, inom de Söderbergska stiftelserna, hoppas ju att vi ska vara en sådan snabb och fri aktör.

Man skulle kunna säga att å ena sidan är stiftelser någonting statiskt, och att det är väldigt bra, det vill säga att det finns några grundare som har en intention – i vårt fall att satsa på vetenskaplig forskning framför allt inom medicin, ekonomi och rättsvetenskap. Det är donatorernas vilja och vi kan inte göra någonting annat, tack och lov. Å andra sidan kan man säga att stiftelser är någonting dynamiskt. Om stiftelsernas donatorer är smarta, och i vårt fall menar jag att de var det, så lämnas det en öppenhet för att göra det stiftelserna vill, men på ett nytt sätt med nya medel och på ett innovativt sätt. Jag skulle säga att när vi idag hälsar våra två pristagare välkomna, så är de några av våra bästa argument för att vi följer våra stiftares intentioner – nämligen att satsa på den bästa forskningen.

Claes-Robert Julander:
Innan våra pristagare ska få ta emot sin belöning vill jag säga några ord om det Söderbergska Handelspriset och vilken roll det spelat. Någon kanske skulle säga att det bara är ett pris till några forskare och att det inte betyder så mycket. Men det har en enorm betydelse att handelsforskningen uppmärksammas på det här sättet. Det har en mycket stor betydelse, för det drar till sig nya forskare. Folk som undrar vad de ska forska om ser vad som belönas och tycker att det verkar spännande och tänker att kanske om 20, 30 år står jag där och får hämta hem priset själv. Alltså inte jag, utan unga doktorander. Det har en väldigt stor betydelse och

Claes-Robert Julander

jag vill verkligen framföra min tacksamhet till att Torsten och Ragnar Söderbergs stiftelser satsar på det här priset.

Dessutom har Torsten och Ragnar Söderbergs stiftelser under en lång följd av år också satsat på forskning kring handel och distribution. Bland annat har det utdelats ett stipendiebelopp under en lång följd av år till Handelshögskolan i Stockholm, vilket vi har fördelat ut över hela Sverige. Och en mycket, mycket lång rad av doktorander har lyckats fullborda sina avhandlingar. De har fått fram dem tack vare de här stipendiepengarna. Det är ett exempel på ett ganska informellt arbetssätt, vilket Kjell talade om, som stiftelser kan ha. Man gav pengarna till några forskare och professorer på Handelshögskolan och vi delade ut dem vidare. Så därför vill jag från den akademiska sidan tacka stiftelserna för de här bidragen.

Sedan vill jag som direkt representant från Handelshögskolan också tacka för de generösa bidragen till vårt 100-årsjubileum där det är flera professurer på gång som vi kan satsa på inför framtiden. Och dessutom vill jag tacka för det jag själv representerar – en satsning på ett centrum för exellence för forskning om konsumentmarknadsföring – som stiftelserna har stött. Inom det området är vi nu rankade 13 i världen och 1:a i Europa, så det var en bra satsning. Och vi hoppas på fortsatta satsningar av detta slag för att stärka forskningen kring handel och distribution. Den här långa satsningen från stiftelserna sida och på Handelshögskolan i Stockholm har också lett fram till Nordiska Detaljhandelshögskolan som är vårt senaste tillskott i utbildningsprogrammet. Så, än en gång, tack till Torsten och Ragnar Söderbergs stiftelser för framsynt satsning på forskning. Tack så mycket! Och nu blir det prisutdelning.

Ragnar Söderberg:
Det här måste jag läsa innantill så att jag får det alldeles, alldeles rätt:

”Det Söderbergska Handelspriset 2009 utdelas till Mats Abrahamsson, professor vid Linköpings universitet, och till Gunilla Jönson, professor vid Lunds tekniska högskola, för deras mångåriga forskningsinsatser och kunskapsspridning om logistik och förpackningar. Deras insatser har bidragit till att handelsföretagen i Sverige kunnat utveckla effektiva och hållbara distributionsformer, som också stärkt företagens konkurrenskraft på marknaden.”

Därmed får jag be att pristagarna kommer upp. Jag ber att få överlämna det här diplomet till dig, Gunilla, och det här diplomet till dig, Mats. Det är samma text i båda diplomen, men med olika illustrationer. Ni får själva psykologiskt tolka illustrationerna, om det kan finnas en koppling till personlighet eller kön eller någonting annat. Men de är väldigt vackra!

Gunilla Jönson:
Tack så hemskt mycket.

Ragnar Söderberg:
Varsågod! Här är också en prischeck till dig, Gunilla, och även en till dig, Mats. Grattis!

Gunilla Jönson:
Kolossalt mycket tack! Jag vill betona, som redan sagts, att det har ett väldigt stort genomslag när vi får den här typen av belöningar för vårt arbete. Vi rör oss mot en akademisering av näringslivet och då blir det allt mer viktigt att visa att man kan utveckla näringslivet genom samarbete mellan högskola, universitet och industrin. Det är mycket positivt; tack så mycket!

Ragnar Söderberg:
Tack så hjärtligt! Ja, vi har även blommor till pristagarna, men motprestationen är en prisföreläsning som vi nu ser väldigt mycket fram emot. Och jag tror att det är Mats som börjar.

Björn Axelsson:
Ja, men först ett ytterligare mellanstick innan allvaret börjar. Jag heter Björn Axelsson och är professor på Handelshögskolan i Stockholm – för övrigt innehavare av Olof A Söderbergs professur. Jag kommer att först kalla upp pristagarna, den ena efter den andra, men också leda frågestunden efteråt, där ni har möjlighet att ställa frågor. Vi gör så här: vi tar några få frågor omedelbart efter det första anförandet och några frågor omedelbart efter det andra anförandet och sedan har vi en bredare frågestund. Därmed är min roll introducerad och jag kan lämna över ordet till den första av våra två pristagare som ska tala, och det är professor Mats Abrahamsson från Linköpings universitet. Han ska berätta om sin forskning om logistik och annat spännande som han har jobbat med mycket. Välkommen Mats!

Björn Axelsson

Mats Abrahamsson:
Tack Björn, tack så mycket! Det jag ska prata om idag är logistik för hållbar och lönsam tillväxt, vilket jag tror berör väldigt många handelsföretag. Och det jag, som sysslar med logistik varje dag, tycker är så väldigt spännande, är att förut tittade vi väldigt mycket på bilindustrin, men tänk själva: hur kundtillvänd är

bilindustrin idag? Om ni köpte en dyrare Volvo XC 90 för några år sedan fick ni vänta elva månader på bilen. Det tycker inte vi är bra logistik. Idag tittar vi på handeln som har väldigt många spännande förebilder, tycker vi.

Och nu när ni vet vad jag är för person så tänkte jag först ägna mig åt en liten övning där ni också får vara med. Jag hade tänkt att ni skulle ta 20 sekunder på er och bestämma er om huruvida ni som person är en blå fyrkant, en gul ring eller en röd trekant. Ni får 20 sekunder från och med nu. Ni får bara välja en av dessa former!


Mats Abrahamsson

Okej, får jag se händer upp, hur många blå fyrkanter har vi i rummet? Härligt, 25 procent ungefär. Har vi några gula ringar? Oj, det här kan bli en jobbig förmiddag, Björn. Har vi några röda trekanter då? Jajamän, Gunilla så klart. Om man ska tro på den beteendeorienterade forskning som kommer från Harvard i USA, så är de personer i en församling som associerar sig själva med att vara en blå fyrkant de mest intelligenta personerna i rummet. Du håller med om det, Kjell? De gula personerna är de mest kreativa personerna. Det stämmer så här långt, eller hur? Får jag se händer upp igen, hur många röda trekanter hade vi? Det var några fler alldeles nyss… Enligt den här forskningen så är det de röda som är helt upptagna av dataspel och Nintendo. Och vad vi forskare gör hela tiden är att vi ställer hypoteser och sedan testar vi dem. Jag körde det här för Movex Användarförening, de säljer datasystem, och det var i stort sätt bara röda trekanter. Alltså måste det här stämma, eller hur? Okej, nu är vi igång.

Låt mig börja med någonting som är ganska allvarligt och det är dagens situation. Det var inte länge sedan, även om vi glömmer snabbt, som vi hade en lågkonjunktur sist. Och att studera de här perioderna som vi är i nu är väldigt spännande. Vad man kan säga om en högkonjunktur, om man är lite krass, är att det är väldigt lätt att verka i den. I stort sett varje företag redovisar bra resultat och de växer, de är en del av konjunkturen. Det spelar ingen roll om man är på vagn 1, 2 eller 3 i tåget, man är en del i den generella tillväxten. Det är tacksamt. Men sedan när det vänder, som det gjorde i höstas, ser man väldigt snabbt vilka företag som har en affärsmodell som klarar svängningar, och man ser direkt vilka som kan hålla emot när det händer som det händer. Och då är frågan vad det här egentligen beror på. Vi har kommit fram till att när man befinner sig i slutet på en högkonjunktur så är

det väldigt lätt att kostnadskurvan skär intäktskurvan, det vill säga kostnaderna ökar snabbare än intäkterna. Men det luriga är att man inte ser det förrän det är för sent. För nya intäkter som alltid kommer in hela tiden har en tendens att dölja gamla kostnader, så att jag fortfarande tror att det går bättre än vad det faktiskt gör. Och om det ser ut så här, kan man undra vad händer när kalaset är över.

Mats Abrahamsson

Ja, då blir det ju lätt så att intäktskurvan rasar snabbare än vad kostnadskurvan gör. Jag har inte förmågan att reducera mina kostnader i tillräckligt snabb takt. Och den situationen vi är i nu, ja, i den kan man fråga vart sjutton vi är på väg. För en sådan här tvärnit har vi väl inte sett på väldigt, väldigt länge. Vilka kommer att vara vinnare när den här urskakningen är över? Det som jag tror – jag vet lika lite som någon annan om detta – men jag tror att många av de arbetssätt som vi i dag ser och tar för givna kanske inte finns kvar när det vänder. Och vad jag tror är väldigt viktigt är att om vi bara ägnar oss åt att skära ner idag, utan att göra förändringar, så kommer vi bara att kunna skala upp när det vänder. Då skalar jag upp en gammal affärsmodell i en ny situation. Men det där är lite lurigt, för då är risken att jag hamnar med fel affärsmodell på fel marknad. Jag tror att nya affärsmodeller kommer att vinna mark – och vinnarna är sådana affärsmodeller som levererar höga värden för kunderna. Vi har levt i en situation där vi kan tillåta oss att ha en väldigt hög överkapacitet. Det har funnits någon form av avsättning för varorna i alla fall. Men frågan är om den situationen finns kvar efter den här urskakningen som vi finns i nu. Och jag tror att de företag som är mest dynamiska – mest snabbfotade, mest flexibla – istället för stora, tunga och trygga, är framtidens vinnare.

Och det är här, mina vänner, som jag tycker att logistiken gör skillnad. För idag är logistik en källa till lönsamhet. Och det är den så klart genom att jag är rationell och effektiv i min produktion och min distribution med logistik, då bidrar jag till lönsamhet. Men jag är också ett stöd för tillväxt, att kunna expandera som en del handelsföretag gör, exempelvis Hennes & Mauritz med 150 nya butiker varje år. Det kräver en väldigt bra logistik. Och icke att förglömma – hållbarheten! Nu pratar jag om miljömässig hållbarhet och är det någon utmaning vi har framför oss tillsammans så är det den. Så att vara bra på flöden, styra flöden, kalla det logistik om ni vill, det ser jag som en förutsättning för en hållbar och lönsam tillväxt. Logiken i detta är följande, och det här tog mig 12 år att förstå och det är inte så mycket att skryta med egentligen, men lönsamhet skapar man genom

att vara effektiv i sina operativa processer, då får man stabil lönsamhet. Jag kan bli lönsam genom att endast öka tillväxten, men risken är att det ökar kostnaderna i snabbare takt. Tillväxt har i grunden inte så mycket med logistik att göra, utan det får jag genom produktutveckling, marknadsutveckling och bättre försäljning. Men ofta behöver man inom handeln en logistikapparat som kan vara ett stöd för denna tillväxt. Och miljömässigt hållbar, ja, det är den när jag kan balansera mina kedjor, helst hela vägen från råvara till dess att varan är såld, och har jag kontroll på de flödena så kan jag konsolidera längs vägen och då kan jag sänka mina CO_2-emissioner etc.

Och som jag sa tidigare, förebilderna idag hämtar vi väldigt mycket från handeln. Det finns så väldigt många duktiga handelsföretag där ute. Och här är några exempel: nummer ett är Ikea, nummer två är ”nytt sortiment varje vecka”, det spanska företaget Inditex. Vi ska titta på dem sedan. Nummer tre är ”synergieffekter vid förvärv”, Ahlsell, ett företag som är duktiga på logistik. Men Ahlsell är ett företag som har som affärsmodell att växa genom att köpa andra företag. Och den viktigaste delen i deras logistik är att ta hand om logistiken i köpta företag, konsolidera den och ta ut effekten från förvärvet i sig. Och sedan, som nummer fyra, kommer självklart Hennes & Mauritz, som är jätteduktiga på det här. De är en av de bästa på att designa själva, lägga produktionen lång bort i Asien och få in det i rätt takt, och de öppnar väldigt många butiker varje år. Och att skapa värde på det här sättet, det drivs väldigt mycket av att ha kontroll på sina flöden. Det finns i generna i dessa företag.

Och om man då ser till logistikutveckling, vad är det man ska tänka på? Jo, enkelt uttryckt, att vidga systemgränserna för logistiksystem. Är det så att jag väljer ut bara en del – det kan vara inköp, det kan vara distribution – och jag bara mäter den delen och logistiken delegeras till den delen, ja, då blir det inte större än en funktionsoptimering i sig. Jag optimerar mina transporter eller lager oberoende av varandra. Nästa naturliga steg är att vidga gränsen lite till, för då kan jag jobba med andra parametrar. Då kan jag se hela företaget som ett logistiksystem, dess inflöde genom företaget och ut till kund. Och vitsen med det är att då kan jag börja jobba med strukturer, då kan jag centralisera för att få klassiska skalfördelar, precis samma som man har jagat i produktionen sedan 30-talet. Nästa steg är att vi börjar tänka i processer istället för aktiviteter. En aktivitet lämnar över till en annan aktivitet och om man knyter ihop dem och istället skapar processer, som syftar till att skapa ett värde för kunden, eller nästa led, då kan jag expandera det här till att omfatta kunder och leverantörer också – och då får jag det som vi kallar för Supply Chain Management, en flödeskedja om ni så vill. Men det som vi tycker är riktigt häftigt och fräckt är när företagen gör en flödesorienterad eller logistikbaserad affärsmodell. Då vidgar jag systemgränserna till att omfatta en väldigt lång del av kedjan. Så här gör Ikea, så här gör Walmart etc. Och då kan man mäta logistiken utifrån helt andra typer av parametrar än vad jag gjorde innan. Då

mäter jag logistiken som en del av företagets strategi. Och det är bara fantasin som egentligen sätter gränser. Men logistiken blir i det här fallet ett verktyg för att vara med, för att växa, för att vara dynamisk.

Och nu tänkte jag leda er igenom det kanske fräckaste vi har, det finaste exemplet som finns inom logistik, nämligen Inditex. Vi känner dem ofta genom Zara som är en butikskedja och konkurrent till Hennes & Mauritz. Och ute i världen är butikerna ofta stora som palats, som i Bryssel till exempel där Hennes & Mauritz och Zara ligger på den finaste affärsgatan. Den största och finaste butiken i Milano idag är inte ett av de stora modehusen, utan det är en Zarabutiken. Och vad är det de här företagen gör? Jo, de har sagt så här: ”Vi måste ha kontroll på våra flöden hela vägen och har vi det, så klarar vi de andra strategiska utmaningarna också.”

Lite historik: Amancio Ortega heter grundaren till Inditex. Han hade i mitten av 70-talet en liten textilfabrik och han sålde kläder till en tysk butikskedja. Helt plötsligt fick han en inställd order och där stod han med en herrans massa kläder, och vad gör man då? Jo, man startar en outletbutik. Och då såg han, från dag ett praktiskt taget, att om jag kan använda informationen när jag säljer någonting i min butik och styra min produktion efter det, så att jag fyller på så fort jag har sålt någonting, då binder jag ihop de här delarna på ett väldigt bra sätt. Då kan jag också använda samma information för att köpa in råvaror. Och där är grunden till hela tänket. Idag är de över 70 000 anställda, de har över 4 000 butiker i 73 länder och de öppnar 400–500 butiker varje år. Och kännare i branschen säger att de kan hålla på så här i 20 år. Marknaden är inte mättad än. Och de gör det under väldigt, väldigt god lönsamhet. Det tyder ju på att de har en affärsmodell där de kan hantera den här stora tillväxten, de kan se till att tjäna mycket pengar och de producerar värden till kunderna och till aktieägarna, så klart. Och det intressanta är att när de har den här logiken på plats, när flödena fungerar, så kan de ha flera olika butikskoncept; Zara är bara ett av dem. I Sverige har vi Massimo Dutti också, Pull and Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home – det är prylar, det är inte kläder. Sedan har de någonting som jag inte kan uttala än, Uterqüe, och den hittade jag i förra veckan på deras hemsida, och de har olika typer av accessoarer. Samma grundmodell, olika typer av produkter, olika butikskoncept – där har vi tanken.

Det här är grunden för hela deras affärsmodell. Kedjan, eller spiralen om ni så vill, startar i design, går till tillverkning, inköp av varor, distribution och fortsätter med logistik till egna butiker och hur man jobbar i butikerna. Och det som styr den här informationsspiralen är *en* faktor – det är tid. Idén är att speeda upp den här spiralen så att det går snabbare och snabbare och snabbare. De styr allt utifrån tre stycken grundläggande principer. Den första är ”close to communication loop”. Alltså, se till att informationen går till dem som behöver den, när de behöver den, se till att dela information. Den andra kommer från Henry Fords ”stick to

Mats Abrahamsson

the rhythm": se till att varje del i kedjan tar lika lång tid och görs på ett bestämt sätt, då får man standardisering. Och den tredje är att när vi investerar så är det inte prioriterat att investera i kapacitet, utan man investerar för att skapa flexibilitet i försörjningskedjan, från råvara till butik. Syftet med den här prioriteringen är att få kontroll över hela kedjan – från ena änden till dess att varan är såld i andra änden.

Vad är det de gör då, som är unikt? Jo, de kan byta kollektion på drygt två veckor. Från det att deras designers är ute på modemässa någonstans, till dess att de börjar rita på nya kläder, till dess att varan är tillgänglig för försäljning i butik, så fixar de det här på 14 dagar. Det är ganska häftigt, eller hur? Den normala logiken i branschen är fortfarande tre till fyra kollektioner varje år. Det följer säsongerna. Så det är Inditex och Hennes & Mauritz som kör det här med "fast fashion", som de kallar det. Detta innebär också att de kan sälja 85 procent av sina varor till fullpris; ju mer du är tvungen till att rea ut, ju mer tär det på lönsamheten och marginalerna. Konkurrenterna ligger i regel på en 60–70 procent ungefär. Och de har dessutom egna fabriker, väverier och färgerier, medan nästan alla företag i branschen designar själva och köper i lågprisländer. Inditex har sina fabriker i Spanien och det är inget lågprisland idag. Men de får ihop kedjan och de får den att funka.

Det här är intressant: i London besöker kunderna i snitt en Zarabutik 17 gånger per år. Och de gör det ganska typiskt på tisdagar och torsdagar, för de vet att butikerna får leveranser på dessa dagar. Så de går in, kollar läget och ser om det har kommit något nytt. Branschsnittet ligger på ungefär fyra gånger per år. Och det här är ännu mer intressant: oavsett om vi går in och tittar på någonting eller köper någonting så kan det vara så att vi blir intervjuade av butikspersonalen, för de behöver få känslan av vad som är trenden i Stockholm nu, vad det är kunderna förväntar sig att ha nu till sommaren. De fångar upp den informationen på ett systematiskt sätt och för den bakåt i sin kedja till designers, väverier, färgerier etc.

Och logistikmässigt ser de till att saker löper i takt, så att de kan göra samma sak om och om igen och bli riktigt duktiga på det, vilket ger precision i styrningen. Varje butik får leveranser två gånger i veckan enligt ett fast schema. Butikerna får det från ett centralt distributionscenter i Zaragoza i Spanien som levererar till alla butiker. Varorna flygs till USA och de körs i lastbil i Europa etc. Och i ett sådant distributionscenter ser man till att göra allting som man kan göra effektivare än om man gör det i butiken. Därför larmar de, stryker kläderna och gör allting färdigt.

Varför då? Jo, för då kan butikerna koncentrera sig på försäljning fullt ut. Något som också är intressant är arbetstiderna anpassas till det fasta schemat. Det innebär att de kan jobba med två tredjedelar fast personal och en tredjedel rörlig. Det gör man i logistik, det gör man i produktion till exempel, och man kostar på sig en planerad överkapacitet. Här har man inte byggt en modell som är så resurssnål eller ”lean” som möjligt, utan man har överkapacitet för att få flexibilitet.

Ta några sekunder och läs igenom det här citatet. Det här är det vackraste ni kan läsa inom logistik – det är poesi, mina vänner:

”Lägg ena handen på fabrikerna, den andra handen på kunderna. Gör allt som står i er makt så att den ena handen kan hjälpa den andra. Och vad ni gör – ta inte blicken från flödet av produkter som går där emellan.”

Varför krångla till det när man kan göra det så enkelt och elegant?

Okej, problemet som vi ser i många företag är att man inte inser det enkla. Och det här är väl bland det enklaste? Vi måste inse att vi är del av samma system, att vi sitter i samma båt. Ni ser det om och om igen när man skjuter ifrån sig problem och säger att ”det där är inköpsproblem, de har köpt fel, därför kan vi inte sälja”. Vitsen är ju, som ni förstår, att få ihop det här till ett fungerande system och ett bra flöde.

När vi jagar våra ”best practice-företag”, det vill säga företag som är riktigt duktiga på någonting, hamnar vi ofta hos dem som vi kallar Mega-Retailers. Ibland tror man att de bara är stora företag, men så är det inte. Det är sättet att jobba som är spännande. Och vad är då ofta typiskt för Mega-Retailers stora butikskedjor? Jo, de kombinerar grossist- och detaljistfunktionen i en och samma enhet. De har väldigt centralt styrda logistikplattformar. Det är inte upp till ett lokalt land att bygga upp sin egen logistik, utan den standardiseras för att kunna hålla takten. De separerar logistikansvar från försäljning. Försäljningen är lokal och de ska utveckla den lokala marknaden. De har flera marknadskanaler med samma logistikupplägg, till exempel kör de e-handel med exakt samma logistikupplägg som butikerna. De kopplar sina it-system så att den här informationsloopen fungerar och den styrs efter POS-data, det vill säga Point of Sale: så fort någonting är sålt, så går den informationen bakåt, inte bara ett led utan två till tre led i kedjan. Sedan styr man efter det.

De har transparens, vilket innebär att de ersätter butikslager med information om när de får varor och var de finns. Och de jobbar i hela försörjningskedjan med ett syfte: att inte bara minska kostnaderna, utan att öka kundvärdet. Och det här är ett exempel när vi analyserar sådana kedjor. Det här är från svensk dagligvaruindustri, så här såg det ut för några år sedan. Väldigt typiskt, vi har grossist- och detaljistledet,

och tidigare var det faktiskt så att var du producent på dagligvarusidan i Sverige så ringde du tre stycken samtal när du fick en prishöjning på råvaror. Du ringde ICA, Coop och Axfood, sedan sa man ”jag har fått en prishöjning med fem procent, så nu höjer jag priserna fem procent”. Man bara tryckte priserna framför sig. Det innebar att grossistledet ringde detaljisterna och sa att ”nu blir det prisökning” och de som betalar i slutändan är kunden. Det vi har sett de sista åren är en koncentration på detaljist- och grossistledet. Och då har man helt plötsligt börjat slå tillbaka, så de stora kedjorna har – jag får inte säga det, men jag gör det ändå – tagit makten i kedjan. Och det innebär att när producenten ringde så sa de istället ”Nej, vi accepterar ingen prishöjning. Vi förväntar oss en prissänkning med fem procent”. Detta bygger på att någon har tagit kommandot i kedjan och att det är helt okej att göra så.

Mats Abrahamsson

Men om vi jämför de internationella Mega-Retailers som är riktigt, riktigt duktiga, Tesco kan vara ett sådant exempel, Ikea ett annat sådant exempel, så startar de med att göra marknadssegmentering. De lär sig sina kunder, vilka kundgrupperna är och hur man skapar värden för dem. Sedan analyserar de hela kedjan bakåt till leverantörerna av råvaror, vad det kostar att producera varorna som kunderna vill ha till det här priset, eller vad det nu är. Och sedan använder de den kunskapen att styra hela kedjan med. Och det innebär att de tar det stora perspektivet på ett helt annorlunda sätt. De har alltså helt andra parametrar att jobba med än om man bara jobbar med dagliga transaktioner i köp och sälj mellan olika led. Och det som är tjusningen med att bygga upp det på det här sättet är att om man vill addera till exempel e-handel eller en annan marknadskanal så har jag ju grunden från början. Då använder jag samma logistikplattform och sedan är det i stort sett bara nya leveransadresser. Clas Ohlson, till exempel, jobbar på det här sättet.

Och sedan icke att förglömma – logistiken och miljön – där har vi ett väldigt, väldigt stort gemensamt ansvar. Vi som jobbar med logistik, vi står ju för en stor del av våra CO_2-emissioner, så är det. Och målen är ju väldigt högt satta! Vi ska minska CO_2-emissionen med 80 procent till år 2050. Idag är det så att BNP-tillväxten, enligt Konjunkturinstitutet, förväntas öka med ungefär 20 procent mellan år 2010–2020. Samtidigt ökar lastbilstransporterna snabbare än vad BNP ökar och CO_2-emissionerna ökar ännu snabbare än lastbilstransporterna. Då har vi ett system att jobba med som är ganska svårt och komplext, eller hur? I en OECD-studie som kom ganska nyligen så såg vi förklaringen till att CO_2-emissionerna ökar snabbar än vad lastbilstransporterna ökar: trots att vi har investerat i ny teknik,

renare motorer, grön diesel och allt vad det är, så har effekten ätits upp i Sverige fullständigt av försämrad logistik. Och varför då? Jo, vad gör transportföretagen när kraven ökar på kortare och snabbare leveranser? De byter från stora bilar till mindre bilar för att få ekonomi, vilket gör att hela effekten som den nya tekniken borde ha gett har ätits upp i Sverige helt och hållet. Det enda sättet att komma åt det här, som jag ser det, är att få bättre styrning och koll på logistiken – att samlasta i mycket högre grad än tidigare. Fyllnadsgraden totalt i åkerinäringen är idag 30–40 procent, 25 procent av alla tonkilometer går bilarna tomma. Det är det här vi måste komma åt på något vis. Och då måste jag göra det som jag började med, vidga systemgränserna, ta ett större grepp om det, samlasta i större utsträckning och kanske kunna få så stora volymer så att jag kan byta från lastbil till tåg. Tåg, så som vi kör dem i Sverige med den el Banverket köper, är 176 gånger miljöeffektivare än lastbilar. Men vi kommer inte åt de här effekterna om vi inte tar det stora greppet, eller hur?

Avslutningsvis, låt mig bara konstatera att världen är fullständigt upp och ner. Den bästa rapparen är vit, har jag lärt mig, och han lär heta Eminem. Den bästa golfaren är svart, Tiger Woods. Schweiz har America's Cup – Schweiz har inte ens en egen kustlinje, men de är bäst i världen på segling. Chelsea, fotbollslaget, är ryskt. Finland vann schlagerfestivalen, om ni minns det, för ett par år sedan. En operasångerska vann den svenska Melodifestivalen i år. Och slutligen: logistiken är nyckeln till hållbar och lönsam tillväxt. Tack ska ni ha.

Björn Axelsson:
Ja, som jag sa bör vi hålla rytmen här, men det är ändå trevligt med ett par frågor som vi kan ställa till Mats medan vi ännu har på näthinnan vad han har sagt. Evert Gummesson, varsågod.

Evert Gummesson:
Du sa att Zara ökade med 22 procent om året i snitt. Och då undrar man ju hur mycket ökar marknaden och hur mycket tar de från andra – och när finns det bara Zara kvar? När kommer vi till den brytpunkten? Har du några kommentarer till det?

Evert Gummesson

Mats Abrahmasson:
Nej, egentligen har jag inte den makrobilden klar för mig, men man undrar ju… Men det som jag sa, att det kan hålla i 20 år, som bedömare säger, innebär att det finns så många marknader som man förväntar sig ska utveckla den typen utav levnadssätt som vi har och som köper kläder på det sättet. Men det är uppenbarligen så att det är ett antal stora kedjor som tar marknader från mindre företag. Så det handlar också om att ta marknadsandelar på mogna marknader.

Björn Axelsson:
Har vi ytterligare någon omedelbar fråga här så tar vi den också. Om så inte är fallet tycker jag att vi ber vår andra pristagare, Gunilla Jönson, professor från Lunds universitet, komma upp. Varsågod!

Gunilla Jönson:
Tack! Det är fantastiskt att få tala om en av mina passioner – förpackningar. Och jag tror att varenda en av er har svurit över förpackningar, mer än en gång, och ni vill bli av med dem. Men det beror helt enkelt på att vi inte har jobbar tillräckligt mycket med dem, eller hur? För vi vet inte hur förpackningar ska se ut idag. Som fyrkantig maskiningenjör var mitt första uppdrag att ordna till containrarna i Oxelösunds hamn så att det blev mer lastutrymme. Och det var här mitt intresse började för förpackningar.


Gunilla Jönson

Vad ska en förpackning göra? Jo, den ska skydda produkten, underlätta transporter och ge någon form av information. Konstruktionen, styvheten i materialet, det är vad vi huvudsakligen har jobbat med. Och då kanske ni undrar hur det här kopplas till logistik. Därför ska jag inte fortsätta att titta på konstruktionen utan försöka visa olika perspektiv och anknyta väldigt mycket till vad Mats pratade om.

Jag tror att vi med ökad fokus på förpackningar kan möta utmaningarna på miljösidan. Kan vi skapa mera värden i våra olika processer, så vi har en fantastisk utveckling framför oss, om vi börjar arbeta tillsammans. Det fantastiska inom förpackningsområdet är att frågeställningarna är väldigt likartade i olika världsdelar. Vi behöver alla göra samma sak. Och varför är det här så viktigt? Jo, 2050 kommer 75 procent av världens befolkning att bo i städer. Och det är en gigantisk utmaning. Människorna som bor så kommer inte att ha en bil att åka ut till en köpmarknad för att handla en gång i veckan. De här människorna behöver leveranser på helt andra villkor än vad vi har idag, och det måste vi arbeta med. Bara en liten parentes: idag marknadsför vi lokal produktion och lokal leverans, vi kan ta den diskussionen sedan, men det perspektivet är en så mikroskopisk del av vår varudistribution att det inte kan påverka förpackningsutvecklingen. För distributionen idag är ju global. Vi köper produkter i hela världen, vi ska transportera dem till våra olika marknader där människorna finns och människorna finns i storstäderna där vi stänger gatorna för att få en vettig miljö. Vi erbjuder spårvagnar och bussar och cykling. Hur

Gunilla Jönson

ska vi leverera våra produkter? Dessutom ställer lagstiftningen krav på att begränsa buller så att vi inte kan leverera på nätterna. Men turligt har antalet ton, relativt sett, som vi distribuerar minskat. Det har skett en fantastisk materialutveckling på produktsidan. Vi vet själva hur alla elektronikprodukter minskar i vikt och volym. Men våra transporter har ändå ökat med mer än 50 procent. En orsak är att vi hämtar våra produkter längre ifrån. Vi måste naturligtvis distribuera dessa produkter på ett vettigt sätt. Mats nämnde Ikea. De köper olika fabriker här i Sverige, och det tycker vi är bra, men exempelvis bokhyllan Billy, den ska ju distribueras över hela världen.

Mats talade också om processer och system. Vi måste hantera frågeställningarna hela vägen – från råvarorna fram till butiken. Och jag skulle vilja säga att vi kommer att få nya leveransmöten; vi kommer att inkludera kunden mer och vad som händer hemma hos henne och vad hon gör där, för det är ännu kvinnan som regerar. Men naturligtvis är det fram till butiken, men också in i butiken som är viktigast för handeln och därmed utformning av förpackningarna för dessa delar av distributionen. (Björn Passad sitter här och jag har sett att han varit en av pristagarna förut. Vi jobbade tillsammans på 70-talet med att titta på hur vi får distributionen in till hallen). Det ska fungera bra med enhetslaster – vi bygger helt enkelt runt enhetslasten som en plattform när vi bygger förpackningar. Det här är idealfallet, men verkligheten ser ju annorlunda ut många gånger. Vi har fått helt andra konsumentförpackningar, som vi måste komplettera med våra butiksförpackningar på olika sätt. Vi måste göra nya förpacknings-, hanterings- och transportlösningar för att påverka kostnaderna och på så sätt förutsättningarna i hela distributionssystemet.

Mats sa någonting om fyllnadsgraden, och det är ju hit till fyllda transportmedel vi vill komma. Vi vill fylla våra transportfordon och samlasta så mycket som möjligt. Men går det här över huvud taget? Vi ser ju ofta problem med skadade förpackningar. Jag vet inte om detta är sanning, men när det gäller leveranser av tomater från Holland till butikerna i Sverige räknar man med att de nedersta lagren ofta är skadade eftersom de fungerar som stötdämpare. Så man räknar inte med att det är en produkt som vi säljer på grund av att vi inte har rätt material i våra förpackningar. Vi talar alltså om miljontals euro bara för frukt och grönt i Europa som vi förlorar för att vi inte har valt rätt förpackningsmaterial. Men om

vi ska fylla transportenheterna betyder det alltså att vi måste ha materialutveckling och kunskap om transportkraven. Vi måste ställa krav på förpackningarna, förpackningstillverkarna och råvarutillverkarna liksom på distributörerna.

Ett exempel på hur långsiktigt vi måste tänka de här tankarna är att ta burken och den fyrkantiga förpackningen från Tetra Pak. Vet ni hur många år det tog att ta fram den fyrkantiga konservförpackningen innan man började våga köra den på prov i Italien till hundmat och innan man vågade göra det med livsmedel? Det tog mer än 15 år att klara alla tester. Det betyder alltså att vi måste ha mycket långsiktig forskning och utveckling för att klara det här. Genom att ändra från en rund förpackning till en fyrkantig förpackning så halverade vi antalet transportenheter. Det är alltså strategiskt tänkande med utgångspunkter från palltänkande tillsammans med kunskap om process och produkt som gör att vi kan åstadkomma det här. Men det är alltså ett mycket idogt och långsiktigt arbete som krävs för att åstadkomma det som Mats säger är en absolut nödvändighet – vi har ett ansvar att öka fyllnadsgraden.

Det kanske är förmätet att ta upp det här. Vi har idag en returlåda som går från lager ut i butiken och tillbaka igen. Ni får tala om för mig om jag har fel, men det tog åtminstone sex år att få igenom den lösningen. Vad var det Mats sa: ”Vi måste vara flexibla, snabba och hitta nya lösningar.”

Ett annat exempel är en förpackningslösning från Tesco: genom att bygga upp ett system minskade de sina skador på frukt och grönt så mycket att de fick fördubbla sina lagerutrymmen för att ta hand om frukt och grönt som efterfrågades av marknaden. Den lokala handeln försvann, det må vara ideologiska skäl som vi kan diskutera, men man fick alltså en betydligt bättre kvalité på sin frukt och grönt för att man kunde ha en viss typ av förpackningar i en sluten kylkedja. Men vad betyder detta? Jo, det betydde att förpackningstillverkarna och ledningen i Tesco var tvungna att samarbeta hela vägen, för alla var tvungna att vara överens och då måste man utforma en vision tillsammans. Mats sa att det är handeln som har makten idag och det är definitivt så. Vi ser att det här inte har riktigt förståtts av producenterna. Men vi måste alltså fortsätta att jobba och vi måste ta med alla intressenter för att vi ska få fram vettiga lösningar för hela distributionskedjan.

Låt mig ta ett annat perspektiv – kundens. Nu börjar vi förstå att vi måste ha den förpackning som fungerar i transportsystemet, det är basen för allting. Men hur ska vi klara av allt det konsumenterna klagar på, som varför öppningsbarheten inte är bra, hur är det med bäst före datum och så vidare? Och då är det ju intressant att tänka på något väldigt väsentligt här, nämligen köptillfället. Hur reagerar vi som kund där? Och hur ska en förpackning fånga vårt intresse? Och hur upplever jag förpackningen hemma vid matbordet? Vad vi har lärt oss i vår forskning, för att få kunden att komma tillbaka, är att vi måste gå ut och se hur

kunden använder sina förpackningar. Men det är svårt, för kunder uppför sig inte alltid som de säger att de gör när man ställer frågor till dem. Jag brukar fråga mina studenter på fredag eftermiddag hur många som ska köpa mjölk samma dag. Och så frågar jag dem som ska göra det vilken mjölk de väljer – den som går ut imorgon eller den som går ut på måndag? ”Naturligtvis den som går ut på måndag”, brukar svaret bli. Då frågar jag vad som händer med den där mjölken som går ut på lördag – men det är det sällan någon som har tänkt på. Vi har alltså lärt oss helt nya beteenden. Vi har helt nya attityder. Vi sitter här och kan tänka på att den där mjölken är bra om den har stått i en bra kylkedja, men konsekvensen av valet har vi inte reflekterat över.

Låt mig också ta köttbullar som ett exempel. Om jag går hem och sätter mig vid matbordet hos kunder – vi har gjort det här hos ett stort antal Trelleborgsfamiljer – så visar det sig att det är butikens hantering av köttbullarna som är det väsentliga, inte producenternas. När vi pratar om grönsaker och griskött och mjölk och ost så är det uppfödarna och odlarna som avgör valet. Men med de andra produkterna är det producenterna. Vad säger det här er? Jo, det går inte att bara säga en sak om konsumenterna, en sak om varje produkt, utan vi måste skaffa oss betydligt mer information om produkten. Och det är samma sak som Mats pratade om. Vi måste ta in mjuka data. Hur mycket mer information kan vi trycka på de här förpackningarna som är dagens och morgondagens informationsbärare? Svaret är att vi måste ta ny teknik till hjälp.

Vi kan ta ett exempel till. Idag finns det en EU-lagstiftning som säger att vi måste kunna spåra källan. Hur kollar jag källan när jag köper en varmkorv i Thailand? Var hittar vi källorna? Förpackningen är bäraren av informationen och hur ska vi göra det här? Det mest intressanta, om vi tar försäljning av kött som exempel, är att man köper kött av väldigt olika skäl. Om man vill ha smak köper man från Brasilien, men om man tänker på djurhälsan så köper man kött från Sverige. Det är kolossalt mycket attityder som vi ska erbjuda information om till våra kunder. Och hur gör vi detta? Jo, genom hur vi hanterar och utformar våra förpackningar. Jag tror alltså att det är en nödvändighet att öka våra kunskaper om konsumenterna och kombinera detta med teknik. För det är just i skärningspunkten mellan tekniken och våra konsumentkunskaper som vi kan hitta lösningarna på våra problem. Vi har i dag en butik i Värmland där vi när som helst kan gå in och mäta hur konsumenterna tittar på förpackningar. Och vi kan göra detta i ökande utsträckning för att lära oss hur förpackningarna ska se ut för att ge rätt information.

Sedan tror jag att vi här i Sverige har en stor fråga framför oss gällande det här med livsmedel och kylkedjan. Om vi ska ha kvar våra förpackningsdagar, och hålla kvalitén på våra produkter, så måste vi diskutera frågan om hur vi håller våra kyltransporter. Vi kan idag sätta in märkning som anger om varan har den där förpackningsdagen eller sista förbrukningsdagen. Men det är en kvalitetsfråga om

vi ger rätt information idag. Tyvärr kopplar vi inte samman förbrukningsdagen med hur kylkedjan sköts.

Vi har dock tekniken att göra det. Vi kan sätta in chips, vi kan köra temperaturmätning i våra streckkoder, vi kan märka våra lådor, vi kan dirigera transporterna så att de finns på rätt plats för att möta de krav och efterfrågan som finns, och det är förpackningen som bär all den här informationen. Men informationen är inte intressant om andra delar av systemet, t.ex. distributionen inte fungerar.

Gunilla Jönson

Naturligtvis har även miljöfrågorna en stor betydelse. Jag skulle vilja se den ICA-butik som återvinner 99 procent av allt material och förpackningar som det beskrivs i dagens tidning. Men någonstans så går det ju! Vi har byggt fantastiska anläggningar för att hantera våra olika material. Och här i Sverige har vi en fördel, eftersom vi kan värma våra bostäder med det som inte går att återvinna. Återvinn så mycket som möjligt, se till att det fungerar.

En mycket framåtriktad person, Ruben Rausing, sa att en bra förpackning ska spara mer än den kostar. Och vi får alltså det ena beskedet efter det andra att detta fungerar. Det intressanta är att vi kan minska kostnaderna om vi ordnar rätt förpackning och vi minskar samtidigt miljöpåverkan med ungefär samma siffror.

Men vad som händer är ju att frågeställningarna kring valet av förpackningar blir mer och mer komplexa; det är många faktorer som måste beaktas och människor involveras.

Här måste jag ta Ikea som ett exempel igen. Ja, det är många som säger att de är fantastiska och de har hela processen i sin hand. Och vad gör de? Tidigare tog de fram en ny produkt och sedan ringde de förpackningsföretaget och sa att vi behöver en förpackning. (Då har jag så många gånger sett att om de bara hade flyttat den där lilla skruven på den där produkten så hade de kunnat göra en bättre förpackning). Men idag har Ikea förpackningsfolk i sin produktutveckling. De har också förpackningsfolk i sina logistiksystem för att hela tiden kämpa för att produktdesign, förpackning och distribution samordnas optimalt.

Och det här är mitt paradexempel, Mats brukar låna det ibland: ni har sett värmeljusen från Ikea som ni tidigare köpte i påsar? Och då gick det åt många

lastbilar för att transportera ljusen som behövs i Sverige. Men idag står de staplade i en fyrkantig förpackning och det minskar antalet lastbilar som behövs för distributionen. Ja, det var väl en lätt grej?! Det kunde väl vem som helst ha listat ut, eller hur? Men vad som krävs är en produktutveckling av ljuset. Gå hem och titta på era värmeljus så får ni se. Det är en liten utbuktning, eller nedbuktning kanske jag ska säga, runt veken och veken är lite kortare. För i den gamla påsen så kunde den längre veken hamna över kanten och då kunde man inte stapla dem, för det blev snett, och man kunde inte stapla dem i enhetslaster och få in dem i systemet. Men genom att förpackningsfolket var med hela tiden så kunde man göra produktutveckling och man sparade 30 procent av sina transporter genom detta. Enkelt, genialt, men det var genomtänkt och man hade kunskap om hela kedjan. Vad vi fick göra under tiden var att bygga en ny inpackningsmaskin, för den gamla var inte tillräckligt snabb. Den fanns inte på marknaden. Och vad betyder det? Jo, det gick inte bara åt förpackningsfolk utan vi behövde produktionsfolk och maskintekniker som kunde hantera frågan. Igen: systemet, team av folk som kan hantera det hela, har olika kunskaper och när de kommer samman åstadkommer man resultat.

Jag har tre minuter kvar och då måste jag ta det som jag tycker är mest fantastiskt: 98 procent av alla våra produkter i västvärlden når butiken och konsumenten (sedan slänger vi ut 20 procent i spolierad mat och så vidare, men det är en annan historia). Men det är alltså två procent som inte kommer fram. Börja räkna! Det är två tomater på hundra som bara går åt för att vi inte har ett bra system. Men om vi flyttar till utvecklingsländerna så är det 50 procent som kommer fram – hälften. Vi kan alltså inte ta hand om våra livsmedel som vi producerar. Om, jag säger om, vi kunde klara det, så skulle vi kunna föda hela världen. Om vi kunde lagra rätt, om vi kunde packa rätt, om vi kunde distribuera rätt… Detta är en vision, ett commitment. Vi måste jobba på detta. Och om vi är beredda att satsa på det så finns det möjligheter.

Jag hade förmånen att få åka med fördelegationen när man öppnade Kina, för de bad om att förpackningstekniker skulle komma och hjälpa dem. I den första transporten de gjorde förlorade de 70 procent av sin leverans. Vi skulle inte behöva se sådant om vi kunde klara våra distributionssystem.

Varenda gång de släpper en säck från ett flygplan i en hjälpsändning så hoppas jag att den håller, att de har valt rätt material. Det går att göra! Vi skulle slippa hungerkravallerna till och med. I Kina såg jag en liten kiosk som inte såg särskilt fantastisk ut, för det fanns varken kyla eller el. Men vad tror ni fanns i den? Tetra brik, en aseptisk förpackning. Människorna kan köpa mjölk och näringsrika livsmedel för att det finns ett genialt förpackningssystem. Och jag säger så här: där vi har våra kylda produkter, och våra kylkedjor, där ska vi kanske jobba mera med nya lösningar. Vi behöver inte kyla allting. Då skulle vi kunna ge fler människor

bättre förutsättningar att möta sina behov. Det finns hemskt mycket att göra här. Kommer ni ihåg alla hjärtans dag den 14 februari? Då fick vi reportage i tv om alla rosor som man slänger bort – rosor som har sysselsatt och gett ekonomi till en massa människor i Kenya. Men plötsligt hade man ingen marknad, man hade sitt distributionssystem, man hade produkten, man var beredd att skeppa, men vi hade dragit oss tillbaka på grund av den finansiella krisen. Hur kan någon tro att vi inte påverkas i hela världen av hur det fungerar? Det fantastiska är att det är vi som marknad tillsammans som får hela det här systemet att fungera. Och det är logistiken, Mats, men om du inte har en förpackning som gjorde jobbet, då klarar du ingenting! Tack ska ni ha!

Björn Axelsson:
Det var en avslutning för våra föredrag om en logistisk värld. Logistiken verkar ha mycket att erbjuda mänskligheten! Men nu tar vi några frågor till Gunilla och sedan kommer jag att kalla upp också Mats och så får vi ställa frågor till båda.

Andreas Hedlund:
Hej, jag heter Andreas Hedlund och jag är ansvarig för Handelns Utvecklingsråd. Jag har en fråga till Gunilla och den lyder så här: Du har gett oss en bild av att det finns mycket att jobba på när det gäller produktutveckling och förpackningsutveckling. Vi har också fått en bild beskriven för oss att det har skett en maktförskjutning, så till vida att detaljister och handeln har fått mer makt över distributionskedjan. Tror du att det är en avgörande faktor för att vi ska kunna få se ytterligare produktutveckling inom förpackningsdelen?


Andreas Hedlund

Gunilla Jönson:
Jag hoppas det. Jag har faktiskt en gammal räv, en god vän (tänk om hon visste att jag kallar henne det). När hon gick i pension så sa jag att ”du kan inte gå i pension, för då kommer du att klättra på väggarna, så åk ut och ställ frågor till svensk handel varför vi ser så lite produktutveckling”. Och hon håller på att göra just det. Genom henne har vi börjat se en liten strimma av hopp. Vi har tyckt att det sker alldeles för lite med utvecklingen av förpackningar och förpackningssystem. Inom private brands, där har ni ju faktiskt betydligt mera makt än förut, för jag tror att makt har betydelse, och där kan ni se vilka möjligheter som kan utvecklas. Jag är tekniker så jag ska inte gå in på organisationsfrågor, men jag tycker dessutom att till exempel förpackningsindustrin är felorganiserad. Man jobbar inom ett område i taget. Jag tror alltså att vi måste börja ta helt nya grepp och börja med produktutveckling i samverkan. Och varför inte börja med private brands? Jag tror att det finns stora möjligheter där och ni har ju sett vilka kostnadsbesparingar ni

kan göra i de sammanhangen. Så mitt svar är ja – om ni använder de möjligheter ni har och tittar hur organisationerna ska se ut i framtiden. Jag tror inte att vi har det organiserat som det borde vara ännu, men det finns möjligheter att ta initiativ i dagens läge.

Björn Axelsson:
Det låter hoppfullt; det låter som en möjlighet och en utmaning för många av dem som är här idag. En fråga till.

Ragnar Söderberg:
Jag undrar om vi snart kommer att få se fyrkantiga värmeljus från Ikea?

Gunilla Jönson:
Nej, det kommer vi inte. För i hörnen blir det kvar stearin och vi har gjort dem tillräckligt fyrkantiga för att i alla fall fungera. Det gäller ju hela avvägningen och då måste man förstå hela systemet och kunden måste vara med. Vi säger att vi är kundanpassade, men vi förstår ju egentligen inte hur kunden hanterar förpackningarna när de kommer hem, till exempel. I tisdags kom läkemedelsindustrin till mig och sa ”du vet att Gates Foundation har bestämt att man ska satsa på att distribuera vaccin, men de har upptäckt att det inte fungerar så de ska börja satsa i logistik”. Och det tycker jag är så spännande. Vi måste förstå delarna ända ut. Hur ser det ut på de små medicincentra där vi ger vaccin och ska utrota olika sjukdomar bland människor? Och då måste vi ha den här datan. Vi talar väldigt mycket om integritet, att vi ska förstöra de softa data som till exempel dagligvaruhandeln samlar in. Jag tror alltså att vi måste föra en dialog här och istället se vad vi kan utveckla för att göra allting bättre. Vi har förändringar i attityder, vi har förändringar i demografi och så vidare. Det här påverkar hur förpackningarna ska se ut.


Gunilla Jönson

Björn Axelsson:
Men man har i alla fall övervägt att göra värmeljusen fyrkantiga?

Gunilla Jönson:
Ja, det är naturligt. Nu råkar jag bo på ett hotell i Stockholm och det är hemskt, på det sättet att de har fyrkantiga förpackningar för schampo. Men de har ju inte tänkt på hur man ska tömma dem. Så man får ta en sax och skära upp för att överhuvudtaget få ut allt, och förpackningarna är styva. Det är nästan så att jag skulle ha tagit med och visat. Det är helt enormt att man kan fortsätta att tillverka dem.

Du, Mats, sa att du skulle ha design i samma speed som logistiken och byta på 15 dagar. Jag menar att vi har ju ett helt annat förlopp när vi konstruerar nya produkter. Jag tror alltså att vi även där måste tänka om.

Björn Axelsson:
Nu ska jag be att få kalla upp Mats också, så får publiken ställa frågor till båda två.

Gunilla Jönson:
Ja, jag sitter ju och angriper honom, men han och jag känner varandra rätt bra. Vi har jobbat tillsammans runt e-handel en hel del.

Björn Axelsson:
Då kan vi fortsätta. Jag har naturligtvis förberett några frågor och jag skulle kunna börja för att få in Mats på banan igen med en liten fråga, och sedan får vi se om det väcker fortsättningsfrågor eller om ni har egna frågor. Mats, när du beskriver vad som sker till exempel inom Zara, så verkar principerna enkla; de verkar tydligt definierade och man undrar varför gör inte alla så här, nu när man vet hur man ska göra? Vad är det som är svårt, vad är hindret?

Mats Abrahamsson:
Det där är ju den stora och svåra frågan. Men det är ett par saker som är så symptomatiska för de riktigt duktiga företagen och det är att det här sitter i kulturen i företagen. Hennes & Mauritz, till exempel, alltså på den gamle Persons tid, hade i sin kultur att samla information om marknaden och butikerna och föra den centralt utan moderna informationssystem. Och det sitter kvar, det lever kvar. Och det är samma sak här, man säger ofta att de här företagen inte växer genom att köpa företag, för då köper de för många uppfattningar och kulturer som inte funkar ihop. Så en sak är att det sitter i själen i företaget. Och sedan är det en annan sak som att gör att det här ofta är ganska svårt att bara kopiera, och det är att, och nu får ni nästan hålla för öronen: dagens generations företagsledare har ofta organisationsförändring som sitt viktigaste verktyg. Om man får en ny företagsledare så blir det ofta en ny organisation. Problemet är att vi jobbar längs flöden. De här företagen försöker få flöden att fungera och vad vi gör väldigt ofta i våra organisationsmodeller är att sticka sönder flödena i separata ansvar och vi mäter dem som separata ansvar. Så det innebär att vi faktiskt bygger sönder väl fungerade flöden genom att organisera sönder dem. Och man kan inte bara så att säga köpa ett maskineri i det här fallet; vi kan inte gå till DHL eller Schenker eller Posten och be dem att leverera ett sådant logistiksystem. De kan aldrig leverera bättre än vad vi kan ge dem i form av krav hur vi jobbar i verksamheten. Så att få ett system att fungera som helhet är inte bara att ta de enkla kostnaderna, utan det handlar om att få alla människor att förstå varför man ska göra som man gör.

Gunilla Jönson:
Mats, får jag säga att vi som forskare har ju också bidragit lite till det här. För vi talar om våra fakulteter; vi har våra ämnen som vi värnar väldigt mycket om i alla sammanhang. Och jag tror alltså att man får respektera att vi måste ha en grundkunskap inom ett specifikt område, men vi är tvungna att lära oss promovera ett helhetstänkande, samarbete över gränserna och erbjuda fria pengarna också till dem som vågar vara, som vi numera säger, gränsgångare. För det är gränsgångarna som ska bidra till förändringen – utan dem kommer vi inte att åstadkomma vad som behövs och vi förlorar i konkurrens.

Björn Axelsson:
Nu har jag fått signal om en publikfråga till.

Roland Fahlin:
Roland Fahlin, före detta ICA och Svensk Handel också för den delen. Jag har egentligen två frågor. Den första frågan avser avslutningen av ditt anförande, Mats, och det var en väldigt bra framställning av er båda två vill jag gärna säga – väldigt intressant att lyssna på, men man kunde ju på slutet ana sig till ett motsatsförhållande när det gäller att ta greppet på hela flödet. Visst är det ett motsatsförhållande till utsläppsfrågorna och hela den delen? Jag skulle vilja att du går lite djupare in i det, för jag har också alltid hävdat att transporter är i grund och botten egentligen för billiga om man ser det ur den aspekten. Det är därför man kan ha en distributionscentral i Spanien för hela världen, för man kan ha varorna på rullning i stort sett hela tiden. Det är mycket billigare. Är det ett motsatsförhållande? Och så hade jag en fråga till. Jag är en stor beundrare av de företagen som verkligen har knutit ihop det här på ett sätt som ni belyste båda två. Men det finns en baksida som jag har upplevt i framför allt internationellt branschsamarbete, eftersom jag har hunnit vara med i ganska många år: graden av erfarenhetsutbyte har blivit mycket sämre. Idag är det alltså väldigt svårt att organisera erfarenhetsutbyte mellan de större företagen. Det skulle jag också vilja att ni belyser. Det är en baksida av någonting som egentligen är väldigt bra, man måste bara se sanningen som den är. Och jag har sett väldigt många exempel i branschsammanhang på det vad det gäller branschsamarbete. Det finns en forskningssida där också. Jag hade för mig att många forskare klagade över att det är svårt att komma in på en del av de här företagen som egentligen sitter på rätt stora affärshemligheter. Det är ju det som är själva kärnan – att man inte släpper in någon. Det skulle jag vilja ha lite belysning på.


Roland Fahlin

Mats Abrahamsson:
Får jag börja?

Gunilla Jönson:
Ja, gör det.

Mats Abrahamsson:
När det gäller att jobba i hela kedjor, tror jag följande: vi kan inte förneka att vi är i en internationaliserad och globaliserad marknad. Vi kommer att flytta varor mellan stora avstånd. Problemet är att vi måste göra det på ett ganska intelligent sätt. Låt oss se det i ljuset av en enskild vara, låt oss säga en lax som man fångar i Norge och skickar till Kina och sedan tillbaka igen färdigrensad. Om man bara följer den laxen som vi sedan köper i en förpackning i en butik, då är ju det här fullständigt korkat. Men även här är man tvungen att se det som hela system. Om vi konsoliderar transporten ordentligt, det vill säga vi kör inte en lax i taget, utan vi kör väldigt mycket lax åt ena hållet och väldigt mycket åt andra hållet, och sedan mäter vi hur mycket CO_2-emissioner som den enskilda produkten orsakat, så ser man att de här systemen ofta är mycket bättre än om det skulle åka väldigt många små bilar från de lokala fiskehamnarna. Det var någon som hade räknat på det här och då var det morötter från Spanien, tror jag. Och det farligaste vi kan göra som konsumenter idag är faktiskt att ta bilen och åka till en närbutik ute på landet. Det verkar inte logiskt, men man måste sätta in det i de här stora systemen. Och konsolidering är ju viktigt, kolossalt viktigt. Om vi anammar det så måste vi också påverka det så att vi använder rätt transportmedel, för då kan vi faktiskt nå våra mål genom att planera bättre, fylla bättre och konsolidera väldigt mycket längs vägen.

Gunilla Jönson:
Får jag göra en kommentar till din lax? Vet ni varför det ur miljösynpunkt är bra att skicka laxen för rensning till Kina? För man gör det manuellt istället för maskinellt, och det betyder att man får mer lax kvar att sälja. Detta kompenserar alltså hela kostnaden att skicka dit den, och det säger ju någonting också. Det är svårt, i och för sig, att bygga rensningsmaskiner, men vi måste ju ha alla delar med här för att eventuellt åstadkomma någonting. Men det kommer kanske att fortsätta för det är också billigare att göra detta i Kina och då får vi respektera det. Jag tror alltså att vi måste se *världen* som en marknad idag. Sedan var frågan om det är svårare. Ja, vi ser att det är svårare att komma in. Men jag skulle vilja säga så här: använd forskarna, för de öppnar fler dörrar än vad ni kan göra. Det är ingen tvekan om det.


Gunilla Jönson

Mats Abrahamsson:
Och sedan är det faktiskt så att vi är ganska lyckligt lottade i Sverige och Skandinavien för vi som är forskare får bra access till företagen. Vi får göra väldigt djupa fallstudier och det är inte överallt i forskarvärlden man får det. I USA gör de allting med statistik för de kommer inte in. Vi är enormt tacksamma för det, för det är då vi kan gräva på djupet och verkligen förstå hur duktiga företag jobbar. Så access är värdefullt. Och vi som forskare anses nog vara tillräckligt neutrala, så att säga, och har den integriteten som behövs. Så lås inte dörren för oss, för närhet till företagen är en väldigt viktig källa till kunskap.

Björn Axelsson:
Ja, jämfört med många andra länder är det lättare för forskare i Sverige att kunna komma in i företag och verkligen få ta del av riktig information som inte är alltför filtrerad och tillrättalagd. Fast jag tycker också att man ibland ser att det är lite trängre i portgången, dels för att folk har så mycket att göra, dels, som Mats säger, för att vissa inser att vi har ett försprång och andra jagar ifatt oss. Men vi går ju vidare och utvecklas vi också.

Gunilla Jönson:
Får jag göra kommentar till just detta? Jag vet att titeln ”professor” kan vara lite avskräckande. Och doktorer, de vill man inte anställa. Men skulle ni kunna tänka er att skicka en av era utvecklare en dag i veckan till något av våra universitet och jobba med forskarna? Jag tror alltså att det är det mest fantastiska ni kan göra för utvecklingen. Vi får en interaktion mellan forskare och universitet, och så skulle vi få förståelse för varandra på ett helt annat sätt Vi kan utbilda industridoktorander. Jag har fått förmånen att få in ett antal sådana. Även små företag kommer nu, för de ser att de får en utveckling och får vara med i frontlinjen inom forskningen.

Björn Axelsson:
Roland, är du nöjd med svaren? Känner du att du har fått frågorna belysta? Då går vi vidare till nästa publikfråga.

Raffe Lanouar:
Raffe Lanouar heter jag och kommer från Mälarstaden Västerås. Först och främst vill både jag och den lokala Svensk Handel-föreningen i Västerås gratulera professorerna till Handelspriset. Sedan har jag par tillägg till Mats gällande Inditex och Zara. Vid ett besök i Spanien för ett par år sedan träffade jag några medarbetare på Inditex och fick reda på att Inditex inte tillverkar alla sina varor i Spanien. De tillverkar i Asien också, men att varorna skickas till Spanien och bearbetas och skickas sedan vidare till butikerna. Plus att Inditex inte satsar en enda krona i marknadsföring och annonsering, vilket betyder ganska mycket för deras resultat. Jag undrar då om professorn har något tillägg eller någon kommentar till det här, när det gäller hur Zara eller Inditex arbetar?

Mats Abrahamsson:
Det är kul att du tar upp detta. Så fort jag gick av scenen var det första som hände att min fru – hon sitter med här – rättade mig om Inditex: de lägger inte pengar på marknadsföring, i alla fall inte inom Zaradelen. Jo, de har delat upp sitt sortiment i två delar, dels det som är fashion, dels det som är basic. Det som är basic är sådant som inte förnyas hela tiden. Det är vita kalsonger, till exempel, eller toppar för damer och så vidare. Det köper de från Asien, för det är så mycket billigare produktionskostnad. Ungefär 60 procent kör de i egna kanaler, ungefär 40 procent köper de från Asien tack vare att det inte förnyas så snabbt. Så styrkan i det egna systemet är att det förnyas. Sedan sa min fru också ”glöm inte säga det också att 90 procent av de anställda i företaget är kvinnor”. Och det låter väldigt bra, eller hur? ”Men”, sa hon, ”de där tio procenten som är män, det är de som är chefer”. Så även de här riktigt duktiga företagen har väldigt mycket kvar att göra på olika områden.


Mats Abrahamsson

Björn Axelsson:
En liten kommentar från min sida där är att Inditex och Zara särskiljer sig en del från många andra företag i motsvarande bransch genom att de har rätt stora egna produktionsanläggningar. Men jag har haft en del studier av andra modeorienterade företag och jag blir förvånad över att jag ser väldigt lite av Ikea-konceptet, det vill säga att reservera kapacitet hos leverantörer som man sedan fyller allteftersom det visar sig att man behöver den. De flesta verkar i stället shoppa runt, så att säga, när de inser vad de behöver. Och det är lite förundrande. Delar du den bilden?

Mats Abrahamsson:
Ja, absolut, och anledningen till det är att idag tänker man i de flesta modeföretag eller handelsföretag inte i stora system och logistik; man tänker butikskoncept och så går man till andra änden och då tänker man internationellt inköp. Och då startar man upp internationella inköpskontor och sedan shoppar man runt. Det är ju så billigt att shoppa och sedan hoppas man att det går att sälja och då får man den effekten som du säger.

Björn Axelsson:
En till publikfråga.

Mats Dahlberg:
Ja, jag heter Mats Dahlberg och jag har en fundering och det är så att vi började med Internethandel i höstas och tar emot beställningar på nätet. Men man kommer inte

ifrån den här tanken: är det verkligen miljömässigt riktigt att hålla på att skicka varor så här?

Gunilla Jönson:
Nej, inte som idag.

Mats Dahlberg:
Det tar ganska mycket kraft och energi att packa varorna och det går ju hemskt mycket fortare att sälja över disk när vi säljer i butiken. Vi har vårt företag i Borlänge och vi har grannstaden Falun som vi får webbeställningar från och sedan ska vi skicka varorna med posten dit. Är det riktigt sunt? Hur ser ni på det?

Gunilla Jönson:
Du sa orden – inte sunt! För det är precis så som det är idag. Jag råkar bo på en gård och då beställer man ju vissa varor och då kommer först Posten, sedan kommer DHL, sedan kommer UPS. Och vad har de – tre eller fyra lådor på botten? Jag menar, om vi ska göra det här så måste vi samordna transportern. Och därför tycker jag att till exempel sådana som erbjuder en låda frukt och grönt en gång i veckan, de lägger ju upp vettiga rutter som innebär minskad transport. Det är alltså samlastning och samordning som är en nödvändighet om vi verkligen ska minska på transporterna och värna om miljön. Och då kommer vi ju in på frågan om konkurrens, hur kan vi samverka? Där tror jag alltså att vi också för ett resonemang för våra städer. Hur ska framtidens distribution i staden se ut? Ska vi bygga hubbar runt städerna och samordna transporter? Detta är konkurrensfrågor som vi kanske måste ta upp i EU till exempel. Vi har kört många sådana försök som visar att det går alldeles utmärkt. Men marknadsfolket blir väldigt nervösa och drar sig tillbaka. Om vi ska göra det ur logistiksynpunkt så måste vi samordna. De små leveranserna är inte bra ur miljösynpunkt.

Mats Abrahamsson:
Får jag komplettera där? Vad som är viktigt när man jobbar med e-handeln är dels att förstå hur det marknadssegmentet ser ut och jobba efter det, dels att dina leveranser går in i ett system som kan konsolidera åt dig. Det var glädjande att höra att du kör med Posten för de har det största paketsystemet och då konsoliderar de ju åt dig. Men det är viktigt att du som handelsföretag sätter dig in i ditt logistiksystem så att du kan ställa rätt krav.

Låt mig också kommentera det som Gunilla sa. Citylogistik kallar vi det som avser att få ihop det i städerna. VTI körde ett sådant projekt för några år sedan i Linköping och då sa de att DHL, Posten och Schenker körde in till en gemensam terminal och sedan lastade de allting i en vit bil istället som körde runt till butikerna i ett varv, istället för att åka i tre bilar. Och alla siffror pekade åt rätt håll, så klart: minskade miljöutsläpp, mindre kostnader och allting, men det föll

på precis det som Gunilla sa. ”Vi vill att det ska stå vår logotype på bilen”. Här tror jag att vi som forskar har en viktig uppgift, men också samhället och ni som varuägare har en viktig uppgift, för ni kan faktiskt ställa krav på att de ska konsolidera sig längs vägen på ett annorlunda sätt. En kommun kan mycket väl stå för den sista transporten, eller en av de här tre stora, och se till att de samordnar sig. Men om inte ni sätter er in i hur era transportsystem fungerar, då kommer inte kraven och då blir det ett sådant här resultat.

Mats Abrahamsson

Björn Axelsson:
Jag hörde för 10–15 år sedan om en studie om hur många fordon som kommer med varor till en typisk livsmedelsbutik och då var det 10–12 om dagen. Men jag hoppas att det har förbättrats.

Gunilla Jönson:
Nej!

Björn Axelsson:
Nej…då lämnar jag frågan till publiken.

Evert Gummesson:
Evert Gummesson, Stockholms universitet. Först vill jag säga att jag tycker att det var två strålande föredrag och det är inte alltid man kan säga det om professorer, men nu var det två samtidigt och då är det ännu mer glädjande. Som forskare har man anledning att fundera över sin roll, och ni har varit inne på den rollen, men jag skulle vilja förtydliga det lite mera. Man förväntar sig att forskningen ska vara föregångare och då är frågan om forskningen inom företagsekonomin och närliggande områden är föregångare eller är vi i huvudsak krönikörer, uttolkare och förmedlare av sådant som redan händer i näringslivet och i samhället? Till det kan jag då knyta att vi befinner oss nu i en djup kris och där ingen vet hur långvarig den är. Påverkar detta på något sätt forskningen eller är det bara ”the same procedure as last year” i hopp om att det här ska vända?

Mats Abrahamsson:
När det gäller logistikforskningen vill jag säga så här om bilden som du gav, att vi är krönikörer: exakt så jobbade vi fram till mitten på 90-talet. Alltså, vi försökte hitta duktiga företag, vi analyserade vad de gjorde och vi återgav det i form av modeller av olika slag. Nu vill jag påstå att den akademiska forskningen på logistiksidan är långt framför hur företagen har förmågan att använda den. Och det är därför

vi måste närma oss det som Gunilla var inne på tidigare, inte bara ta fram nya, häftiga koncept, utan se till att de kan tillämpas. Så forskningen kanske ska vända sig mera mot hur man tillämpar den. Och ett sätt som vi försöker göra detta på är att ta befintliga modeller och tillämpa på nya kontexter. Sjukvårdslogistik är ju jättespännande nu, att gå in och försöka använda traditionella logistikkoncept från handel och se om vi kan minska sjukvårdsköerna, vilket vi ser att man kan. Det är samma metodapparat, samma modeller. Jag tror vi måste bromsa upp konceptutvecklingen och försöka forska mera på tillämpningen av den.

Gunilla Jönson:
Ja, men då går det lite emot det jag sa om att den tillämpade forskningen inte alltid är så fin på universiteten, och det vet du. Mats har varit en excellent opponent till en av mina doktorer. Vi fick en mycket bra diskussion om detta. Men jag håller alltså med om att vi måste gå ut och delta i implementeringen och ifrågasätta på ett annat sätt. Och den så kallade tredje uppgiften som vi har får tyvärr stå tillbaka lite, för vi är inte tillräckligt många. Idag är det ett stort gap i utbildningen av unga människor inom logistikområdet. Vi har alltså inte tillräckligt med lärare. Och det kommer också att slå igenom för framtiden. Vi har många utmaningar på universiteten också. För kom ihåg en sak: det största bidraget vi ger till samhället är att vi får ut unga, glödande människor som vill förändra världen. De kan bidra och det är dem vi måste förse med verktygen som behövs. Och man kan säga så här: ungdomarna är väldigt intresserade av att ta utbildningar i logistik, men professorerna har inte så stor vilja att börja på universiteten och sätta igång med utbildningen, för det finns mera spännande saker på utsidan. Eller hur?


Gunilla Jönson

Björn Axelsson:
I anslutning till just den här kommentaren vill jag bara påminna om att när ni läser prisjuryns motivering så talas det just om pristagarnas betydelse för att sprida kunskap, inte bara ta fram kunskap. Nästa publikfråga.

Thore Nydahl:
Jag heter Thore Nydahl och är egentligen en fossil i det här sammanhanget. Man efterlyser alltså stöd från näringslivet och till forskningen, och då säger jag att det krävs centralstyrda helintegrerade företag för att man ska kunna göra den här kedjan. Det går inte med den modell som har varit tidigare med frivilliga kedjor, för då kan man inte ha den styrningen som behövs. Men då kommer det här med konkurrensklausuler och alla sådana här saker in i det hela som motarbetar

det. Sedan vill jag egentligen protestera, eller invända, mot en sak som ni påstår, nämligen att man shoppar runt. Inom dagligvaruhandeln, i alla fall, som är min bakgrund, så försöker man alltid bygga samarbete med leverantörerna och när man växte så försökte man växa tillsammans för att få effekt i en helintegrerad kedja. Det är inte riktigt sant, menar jag, att man bara shoppar runt till det billigaste priset, utan det viktigaste är själva systemet hela vägen. Tack.

Mats Abrahamsson:
Det stämmer, just dagligvarusidan i Sverige är väldigt homogen. Det är svenska producenter som levererar till svenska kedjeföretag och de har en av tradition ganska tajt relation. Men tyvärr har vi också sett andra effekter, det vill säga att de stora kedjorna faktiskt vill ha betalt för point of sales data. Dessa data vill de ta betalt för, istället för att dela med sig av dem och det talar emot den flödesorientering som vi vill ha.

Björn Axelsson:
Okej, en till publikfråga.

Martina Elfgren Lilja:
Tack, jag heter Martina Elfgren Lilja och jag representerar Tobaksleverantörsföreningen. Till viss del handlar väl också transporter och logistik om säkerhet? I vart fall har mina medlemmar problem med att producerade cigaretter på ett lagligt och korrekt sätt blandas upp av mindre nogräknade tulltjänstemän och annat med ”fulprodukter”; det kan vara både felaktigt producerade produkter och annat. Har ni tittat någonting på den säkerhetsfrågan i logistikproblematiken?

Gunilla Jönson:
Jag personligen har inte gjort det, men jag vet att det pågår ett samarbete med en industridoktorand från Schenker, för att se hur vi ska hantera säkerhetsfrågorna. Jag har inte sett slutresultatet ännu, men kontakta oss så kan du få ta del av det vi vet hittills. Tyvärr kan jag inte svara direkt.

Mats Abrahamsson:
Nej, vi har heller inte varit inne på den sidan i Linköping. Men det är ett område inom logistikforskningsvärlden, så säkerhetsbiten finns med. Och det är ett ganska intressant område för ju mer internationell handeln blir, desto viktigare blir säkerhetsfrågorna.

Björn Axelsson:
Stora behov av riskanalyser med andra ord. Nästa publikfråga.

Ingemar Hallberg:
Jag heter Ingemar Hallberg och jag jobbar på ett företag som säljer värmeljus, men

jag tänkte inte fråga något närmare om det. Jag har ett mycket större problem privat och det är att jag är intresserad av att återvinna allt det här jag släpar med mig hem. Och ni som sitter här, ni bidrar ju starkt till att fylla containers av olika slag. Jag fattar inte varför det inte finns fler flaskor i plast som man kan få en krona för om man återvinner dem. Jag begriper inte det. Saften Fun Light till exempel, varför säljs inte den i en återvinningsflaska? Kan ni förklara det för mig?

Gunilla Jönson:
Den är troligtvis producerad någon annanstans så att de inte är med i systemet.

Ingemar Hallberg:
Det bryr jag mig inte om.

Gunilla Jönson:
Men det måste ju vara som princip att alla som levererar till Sverige gå med i förpackningsinsamlingen och betalar sin del av det hela.

Mats Abrahamsson:
Det du tangerar är att alla PET-flaskor och alla aluminiumburkar återvinns och det är Returpack i Norrköping som gör detta. De återvinner idag 91 procent. Och då gäller det, precis som Gunilla säger, att komma med i systemet, och det svåra är att det är nationella system. Så nästa steg borde vara att göra dem internationella, för även om du har köpt öl utomlands så tar automaterna emot burken men du får inte ett öre för den. Så systemet kan ta emot dem, men de är inte med i det här systemet. Alltså, frågan är väldigt berättigad. Här pratar vi om större system. Så om vi är med i internationell handel måste vi också ta hand om avfallet på rätt sätt.

Gunilla Jönson:
Men där kommer vi ju tillbaka, bara för att ge historia, till början av 90-talet när Packaging and Packaging Waste Directive förhandlas i Bryssel. Då fanns det starka nationalistiska strömningar. Tyskarna var rädda för att glasflaskor från Frankrike skulle komma in i Tyskland och så vidare, och därför byggde man sina nationella system. Tyvärr, så ser det ut. Men det kanske är en fråga att ta upp igen och försöka omförhandla hela Packaging and Packaging Waste Directive.

Björn Axelsson:
Jag tror att vi är klara med publikfrågor. Jag ser inga händer i luften och det börjar närma sig avrundning. En liten fundering kring vad Gunilla sa: du sa att vad folk säger att de gör med förpackningar inte överensstämmer med vad de faktiskt gör. Och så sa du någonting om att du har studerat på nära håll hur folk äter köttbullar. Eller vad var det du sa?

Gunilla Jönson:
Vi har alltså bjudit in oss till familjer för att få äta middag med dem eller få äta frukost med dem och sedan ser vi hur de bereder sin middag eller sin frukost och sedan sitter vi ner och resonerar." Varför köpte ni de här köttbullarna?", "Jo, för att vi tror på handlare A, och därför vågar jag köpa de här, för att han eller hon ser till att de här produkterna är säkra", eller "Idag skulle vi ha en riktig smaklig biff och då brydde vi oss inte om de här sakerna över huvud taget."

Björn Axelsson:
Det är alltså etnografiskt inriktade studier och verkligen närstudier av människor. Mats vill ge en kommentar till det här också.

Mats Abrahamsson:
Ja, kanske inte just till köttbullarna, utan i mera generella termer. Ibland är det ofta missuppfattningar när man förklarar att man måste jobba med större system, då folk tror att det är generalister vi ska ha. Men det är det inte. Det är alltså samverkan mellan väldigt smala specialister och i vår forskning har vi granskat vilken roll företagsledningen har i detta. Och en av de viktigaste rollerna som företagsledningen har är att skapa förutsättning för att de ganska smala specialisterna – och specialistkunskap måste vi ha, annars blir det en svag kedja – ska kunna samverka i större system. Och specialistkunskapen är viktig. Ni ska inte anställa generalister, ni ska anställa flera specialister och skapa förutsättningar så att de kan samverka.


Mats Abrahamsson

Björn Axelsson:
Därmed vill jag avsluta den här delen med att tacka er för alldeles lysande föreläsningar och en väldigt väl genomförd frågestund. Jag har en reflektion också kring att tänka fyrkantigt, för att spara upp till 50 procent när det gäller just transport och logistik, att tänka i fyrkantiga lådor. Det är ju lite illa att det verkar som om 75 procent av alla här närvarande tänker i runda former när ni testades av Mats. Hoppas att ni har fått inspiration idag. Med det lilla slutordet ska jag lämna över till juryns ordförande som vill säga några ord och det är Dag Klackenberg.

Dag Klackenberg:
Jag vågade inte riktigt ge mig till känna i början och säga att jag var juryns ordförande, för man visste inte hur det skulle gå. Men nu ställer jag mig gärna upp i glansen och inför er två – ett stort tack. Juryn finns och vi behöver input. Det är därför jag står här. Jan Söderberg är här, Yvonne är här, Björn själv är här och några

till. Och om ni får idéer om människor som har gjort insatser, vetenskapligt, pr-mässigt, journalistiskt eller vanliga duktiga, kreativa entreprenörer, så kom till oss. För vi vill inte bara fastna för dem som Dagens Industri slår upp som första namn, utan det finna de som faktiskt gjort andra stora insatser. Och juryn vill väldigt gärna ha tips och vi kommer att bestämma oss någon gång i februari nästa år.

Ragnar Söderberg:
Ja, och då återstår väl den för mig enklaste uppgiften idag, och det är att tacka er och att även överlämna blommor. Och då undrar jag om du Maria skulle kunna hjälpa mig för nu har jag inga lediga händer. Maria är för övrigt en väldigt bra och meriterad representant som ledamot i Torstenstiftelsen och utbildad på Handelshögskolan och jobbar idag på Invest in Sweden Agency, en perfekt representant för det unga gardet i stiftelserna. Och medan Maria överlämnar blommorna har jag bara en punkt av kritik och det är att jag tyckte att den förra applåden pristagarna fick var ganska usel, så nu tycker jag att vi ger dem en riktig sådan. Den var väldigt mycket bättre. Och nu är vi allihop välkomna på lunchen som serveras en trappa ner. Tusen tack för idag och hjärtligt välkomna till lunchen om en stund. Tack!

TORSTEN OCH RAGNAR SÖDERBERGS STIFTELSER

Torsten och Ragnar Söderberg var söner till generalkonsul Olof A. Söderberg och hans hustru Otilia, född Herzog.

Torsten, född 1894, var jur. kand., generalkonsul för Rumänien och chef för familjeföretaget Söderberg & Haaks verksamhet i Göteborg. Dessutom var han bland annat ordförande i Göteborgs Köpmansförening samt vice ordförande i Göteborgs Handelskammare och Hamnstyrelse. Han avled 1960.

Ragnar, född 1900, var diplomerad från Handelshögskolan i Stockholm och sedermera ekonomie doktor h.c. Liksom sin far generalkonsul för Norge. Dessutom var han bland annat ordförande i Söderberg & Haak, Holmens bruk, Bulten Kanthal, Electrolux, Esselte och Skandia, samt vice ordförande i Asea och Stockholms Enskilda Bank. Han avled 1974. Bröderna grundade Ratos AB.

1960 bildades Torsten Söderbergs stiftelse, med säte i Göteborg, och Ragnar Söderbergs stiftelse, med säte i Stockholm. Torsten och Ragnar Söderbergs stiftelser ger anslag till vetenskaplig forskning och vetenskaplig undervisnings- och studieverksamhet, företrädesvis inom de ekonomiska, medicinska och rättsvetenskapliga områdena.

Det Söderbergska Priset utdelas vartannat år inom ekonomi eller rättsvetenskap och vartannat år inom medicin; i det förra fallet genom Kungliga Vetenskapsakademien och i det senare genom Svenska Läkaresällskapet.

Det Söderbergska Handelspriset utdelas varje år i samråd med Svensk Handel.

Det Söderbergska Journalistpriset utdelas i samarbete med rektorerna vid Handelshögskolan i Stockholm och Göteborg, dekanerna vid de juridiska fakulteterna och tidigare pristagare, samt Svenska Läkaresällskapet.

Genom Röhsska Konstslöjdsmuseet utdelas *Torsten och Wanja Söderbergs Pris* inom konsthantverk och design. Detta är ett nordiskt pris.

Stiftelsernas hemsida: www.soderbergsstiftelser.se