

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitet for miljø- og biovitenskap (UMB). Utredningen teller 30 av totalt 120 studiepoeng, og avslutter vår 2-årige mastergrad.

Vi har begge stor interesse for bedriftsøkonomi og logistikk, og valgte derfor økonomistyring som hovedprofil da vi startet på vår mastergrad ved UMB. I løpet av tiden ved UMB har vi hatt flere interessante logistikkfag, noe som gjorde at vi tidlig bestemte oss for å skrive en logistikkrelatert masteroppgave. Vi tok derfor kontakt med Bama, da vi ser på Bama som en interessant aktør med spennende og utfordrende logistikkprosesser.

Masteroppgavens tema kom vi frem til etter en hyggelig telefonsamtale med logistikksjef for Bama Trading, Arve Aspli. Det kom da frem at Bama har utfordringer når det gjelder oversikten over logistikkprosessen og fremføringstiden på sin oversjøiske containertransport. Etter et møte i Bama sine lokaler på Økern kom vi frem til at oppgavens fokus skulle være på logistikkprosessen for transport av druer fra Sør-Afrika til Norge.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til Bama, som har tatt seg tid til møter og som har gitt oss god oppfølging underveis i prosessen. Videre vil vi takke våre veiledere Kolbjørn Christoffersen og Jens Bengtsson ved UMB, som har gitt oss nyttige innspill og bistått med gode og konstruktive tilbakemeldinger. Til slutt vil vi også rette en takk til shippingselskapene og leverandørene som Bama benytter i Sør-Afrika, for god informasjon vedrørende transporten av druene.

Universitetet for miljø- og biovitenskap Ås

15.05.2013

Anne Skaget

Nina Kristoffersen

Sammen drag

I denne studien har vi kartlagt logistikkprosessen til ett av Bama sine oversjøiske produkter; druer fra Sør-Afrika. Bama har ikke tilstrekkelig kontroll over ledetid og kostnader, og de ønsker mer oversikt over prosessen. Informasjonsutvekslingen i dagens situasjon er heller ikke optimal. Bama vil derfor ha synspunkter på, og forslag til hvordan dette kan forbedres. Etter kartleggingen ble logistikkprosessen analysert, vi fant ut hva som påvirker logistikkprosessen og om det er elementer i den som eventuelt bør endres.

For å undersøke og kartlegge prosessen nærmere hadde vi flere uformelle samtaler med Bama, og samtidig god kommunikasjon med våre kontaktpersoner i Bama per e-post under hele arbeidsperioden. For utfyllende informasjon kontaktet vi i tillegg Bama sine fire leverandører i Sør-Afrika og shippingselskapene som frakter druene fra Cape Town til Oslo. På bakgrunn av den informasjonen vi fikk fra aktørene i forsyningskjeden og relevant teori, analyserte vi logistikkprosessens fordeler og ulemper, samtidig som vi har foreslått alternative løsninger.

Druene blir produsert på ulike steder i Sør-Afrika, deretter fraktet til havnen i Cape Town, så videre med containerskip til Europa. Transporttiden fra Cape Town til Europa varierer med hvilket shippingselskap som benyttes, og det varierer også hvilken havn shippingselskapene laster om druene til mindre skip, som kalles feedere. Feederne frakter druene til Oslo. I noen tilfeller frakter også Bama druene med lastebil fra Europa, og denne transportmetoden bruker kortere tid enn feeder til Oslo.

Hovedproblemet i logistikkprosessen ligger i de internasjonale avtalebetingelsene som benyttes i druetransporten. Bama og leverandørene benytter incotermet CIF. Dette er fordelaktig for begge parter, men allikevel skaper denne avtalen problemer for Bama med hensyn på oversikt og kontroll over logistikkprosessen. Dette casestudiet viser at ved å endre avtalebetingelser vil Bama kunne oppnå bedre oversikt over prosessen, samtidig som at informasjonsflyten med tredjeparten (shippingselskapene) vil forbedre seg.

Videre har vi undersøkt hvilket forhold Bama har til leverandørene og shippingselskapene. Dette fordi Bama ønsker å finne ut om, og eventuelt hvorfor, det er vanskelig å få informasjon fra leverandører og shippingselskaper. På denne måten finner man ut hvor i forsyningskjeden problemet med dårlig informasjonsutveksling ligger. Forholdet mellom Bama og

leverandørene påvirker forsyningskjeden på en positiv måte, og det er ikke i dette leddet problemene ligger. Derimot påvirker forholdet mellom Bama og shippingselskapene forsyningskjeden i en negativ retning, fordi det er her problemene med dårlig kommunikasjon oppstår. Dette forårsakes av at Bama ikke er direkte kunde av shippingselskapene, noe som igjen skyldes avtalebetingelsene i CIF-avtalen.

Hovedfunnet i casestudiet, og tiltaket som kan løse problemene med manglende kontroll og dårlig informasjon, blir et bytte av incoterm. Bama bør bytte fra CIF til FOB, på denne måten får de en bedre oversikt over ledetid, kostnader og en bedre informasjonsflyt i forsyningskjeden.

Abstract

In this study we have investigated the logistics process for one of Bama's oversea products: grapes from South Africa. Bama does not have sufficient control over lead time and costs, and they require more information about the process. Information exchange in the current situation is not optimal. Therefore, Bama have requested suggestions on how this can be improved. After initial discussions, the logistics process was analyzed to determine what affects the logistic process and whether there are elements that should be changed.

To study the process further, we had several informal meetings with Bama, addition to continual communication with our contacts by e-mail during the process. For additional information we contacted Bama's four suppliers in South Africa and shipping companies responsible for the transport of grapes from Cape Town to Oslo. Based on the information we received from participants in the supply chain and relevant theory, we analyzed the logistics process advantages and disadvantages, and we have proposed alternative solutions.

The grapes are produced in various locations in South Africa, moved to the harbor in Cape Town, and shipped to Europe in containerships. The transport time from Cape Town to Europe varies with which shipping company the suppliers use and which harbor the shipping company utilize to transport the grapes from containerships to feeders. The feeders are smaller ships that will then carry the grapes to Oslo.

The main problem in the logistics process is the international agreement terms used for the transport of grapes. Bama and their suppliers use the incoterm CIF. This is beneficial to both parties, yet this agreement creates problems for Bama with respect to control over the logistics process. This case study shows that by changing contractual terms, Bama will be able to obtain better oversight of the process, while the information flow to the third party will improve.

Furthermore, we examined the relationship between Bama, the suppliers and the shipping companies they use. The intent of this assignment was to identify whether, and possibly why, it is difficult to for Bama to collect information from the suppliers and the shipping companies. This identified where in the supply chain the problem of poor information occurs. The relationship between Bama and the suppliers affect the supply chain in a positive way; this communication channel is not where the problem lies. However, the relationship between

Bama and the shipping companies affects the supply chain in a negative way; it is here that the problem of poor communication occurs. This is a result of Bama not being a direct customer of the shipping companies, which in turn is due to the terms and conditions of the CIF-contract.

The main finding in this case study, and action that can solve the problems of lack of control and poor information, is a change of incoterm. Bama should change from incoerm CIF to incoterm FOB. This will result in an improved understanding of lead time, costs and a better information flow in the supply chain.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	IV
Innholdsfortegnelse	VI
Figur- og tabelliste	X
KAPITTEL 1	11
Introduksjon	12
1.1 Problembeskrivelse	12
1.2 Problemstilling	13
1.3 Avgrensning og kommentarer til oppgaven	13
1.4 Disposisjon	14
KAPITTEL 2	15
Metode	16
2.1 Forskningsdesign	16
2.2 Datakilder	17
2.3 Metodevalg	17
2.4 Kritikk av metodevalg	18
2.5 Kritikk av litteraturvalg og datainnsamling	19
KAPITTEL 3	21
Bama	22
3.1 Om Bama	22
3.1.1 Divisjonene	23
3.1.2 Bama Trading	23
3.2 Produktet: Druer	24
KAPITTEL 4	27
Logistikkprosessen	28
4.1 Leverandørene i Sør-Afrika	29
4.1.1 New Vision	29
4.1.2 Color Fruit	29
4.1.3 Core Fruit	30

4.1.4	Dole.....	31
4.1.5	Andelen druer fra leverandørene.....	31
4.1.6	Produksjonsområdene	31
4.2	Havnene.....	32
4.2.1	The Port of Cape Town.....	32
4.2.2	The Port of Rotterdam	33
4.2.3	The Port of Bremerhaven.....	33
4.2.4	The Port of Antwerp	33
4.3	Shippingselskapene	33
4.3.1	Maersk Line	34
4.3.2	Mediterranean Shipping Company	35
4.3.3	Hapag-Lloyd	35
4.4	Fra Cape Town til Oslo	35
4.5	Ankomst Oslo.....	37
KAPITTEL 5.....		39
Litteraturstudie		40
5.1	Forsyningskjeden	40
5.1.1	Ledetid og sikkerhetslager	41
5.1.2	Just In Time.....	41
5.1.3	Tredjeparts logistikkpartner	41
5.2	Relasjoner i forsyningskjeden	42
5.3	Maktforhold.....	44
5.3.1	Maktforholdet i nettverket	45
5.4	Internasjonal handel	47
5.4.1	Suksessfaktorer ved internasjonal handel	49
5.4.2	Global handel og shipping	49
5.4.3	Handel i Sør-Afrika.....	50
5.4.4	Incoterms.....	50
5.4.4.1	Om CIF.....	53
5.4.4.2	Om FOB	55
5.5	Transportmetoder	56
5.5.1	Transportmetoder og miljø	57
5.6	Shipping og containertransport	57

5.6.1	Shipping	57
5.6.1.1	Liner-shipping og nettverket rundt liner-shipping	58
5.6.2	Containertransport.....	60
5.6.2.1	Container-transportkjeden	61
5.7	Fraktrater og tilleggsavgifter	62
KAPITTEL 6.....		65
Analyse		66
6.1	Økt kontroll	66
6.2	Incoterms.....	67
6.2.1	CIF: fordeler og ulemper med dagens ordning	67
6.2.2	Andre alternativer	68
6.2.3	FOB: fordeler og ulemper for Bama	69
6.3	Fraktrater og kontroll	69
6.4	Transportmetoder	70
6.5	Ledetid.....	71
6.6	Forholdet mellom Bama og shippingselskapene.....	72
6.7	Forholdet mellom Bama og leverandørene	73
6.7.1	Eksempel på gode relasjoner mellom Bama og leverandøren Color Fruit	74
6.7.2	Relasjoner og suksessfaktorer for internasjonal handel.....	75
6.8	Maktforhold i nettverket.....	76
KAPITTEL 7.....		79
Avslutning		80
7.1	Konklusjon	80
7.2	Videre arbeid	82
TILLEGG.....		83
Referanseliste.....		84
Appendiks		88
Vedlegg 1 - Andelen norske varer og importvarer fordelt på måned.....		88
Vedlegg 2 - Bama Trading Logistikkavdeling		89
Vedlegg 3 - Oppstilling over hvor Bama Trading henter sine varer internasjonalt		90
Vedlegg 4 - Totalt innkjøp av druer 2012		91
Vedlegg 5 - Incoterms-avtalene mellom Bama og leverandørene.		92
Vedlegg 6 - Mail til shippingselskapene		93

Vedlegg 7 - Mail til leverandørene i Sør-Afrika	94
Vedlegg 8 - Innkjøp av druer fra Sør-Afrika 2012.....	95

Figur- og tabelliste

Figurer

Figur 3.1 Organisasjonskartet til Bama.....	22
Figur 4.1 Distribusjon til New Vision.....	29
Figur 4.2 Distribusjon til Color Fruit.....	30
Figur 4.3 Distribusjon til Core Fruit.....	30
Figur 4.4 Antall kilo druer Bama importerte fra Sør-Afrika i 2012.....	31
Figur 4.5 Kart over produksjonsområdene.....	32
Figur 4.6 Shippingruten Cape Town – Rotterdam.....	34
Figur 5.1 Produsentoverskudd.....	40
Figur 5.2 Konsumentoverskudd.....	40
Figur 5.3 Porters Five Forces.....	44
Figur 5.4 Typer forhold i et nettverk.....	46
Figur 5.5 Bedriften dominerer.....	46
Figur 5.6 Oppstrømsnettverket dominerer.....	47
Figur 5.7 Bedriften adlyder.....	47
Figur 5.8 Nedstrømsnettverket dominerer.....	47
Figur 5.9 Incoterms 2010.....	52
Figur 5.10 CO2-utslippene til lasteskip, lastebil og fly.....	57
Figur 5.11 Variasjonen i fraktpriser.....	63
Figur 6.1 Oppstrømsdominans i Bama sin forsyningskjede.....	77
Figur 6.2 Nedstrømsdominans i Bama sin forsyningskjede.....	78

Tabeller

Tabell 5.1 Gjennomsnittlig vekstrate for handel fra 1970-2010.....	48
Tabell 5.2 Faktorer som påvirker suksessen i internasjonal handel.....	49

Kapittel 1

Introduksjon

Introduksjon

Bama er den største norske aktøren innenfor fersk frukt og grønnsaker, og innhenter varer både fra Norge og utlandet. Et av de mange produktene som Bama importerer er druer. I følge opplysningskontoret for frukt og grønt ble det i 2011 konsumert rundt 27 000 tonn druer i Norge, det vil si cirka 5,47 kg per person i året. Bama, med en markedsandel på 60 %, stod naturligvis for en betydelig andel av forsyningen av denne søte og populære frukten. På grunn av klimatiske utfordringer her i det kalde nord må frukten importeres fra varmere strøk. Bama kjøper druer hovedsakelig fra Sør-Amerika, Vest-Europa og Afrika. Dette fører til lange og utfordrende logistikkprosesser rundt om i verden.

Fra druene dyrkes i mer eksotiske deler av verden og til de kan nytes av oss nordmenn må druene gjennom flere ledd i forsyningskjeden, som igjen er en liten del av en stadig voksende og mer kompleks internasjonal handel. Utviklingstrekk i den internasjonale handelen er viktig for Bama, nettopp fordi en stor del av Bama sin virksomhet foregår på det internasjonale marked. I tillegg til et verdensomspennende fokus på etisk handel og hvordan handelen påvirker miljøet, er det stadig større krav om bedre kvalitet på frukten, den skal transporteres raskere og det skal gjerne gjøres rimeligere. Disse kravene kan være vanskelig å kombinere, og vi vil i denne oppgaven se hvordan Bama håndterer importen av druer fra Sør-Afrika i en krevende kontekst.

1.1 Problembeskrivelse

Import av frukt og grønt fra andre kontinenter er en stor utfordring. På bakgrunn av dette var det ønskelig fra Bama sin side at vi fokuserte på et oversjøisk produkt, og valget falt på druer fra Sør-Afrika. Sør-Afrika ble valgt fordi landet i vinterhalvåret står for store deler av Bama sin drueimport, og det var den eneste druesesongen som hadde startet da vi hadde vårt første møte med Bama i januar og skulle finne produkt og land. Alternativet var å studere druesesongen i Chile som også står for en betydelig andel av Bama sin drueimport. I Chile starter druesesongen i mars, men fordi vi ville studere en sesong som allerede var i gang, og fordi kulturelle og språklige årsaker gjorde at kommunikasjonen ville gå lettere med leverandørene i Sør-Afrika enn i Chile, kom vi frem til at Sør-Afrika var det beste alternativet.

For vårt oversjøiske produkt vil vi beskrive logistikkprosessen fra bestilling til leveranse i Oslo. Vi vil fokusere på:

- Hva kan Bama gjøre for å øke kontrollen over logistikkprosessen?
 - Hva oppnår Bama ved å øke kontrollen over logistikkprosessen?
- Hva er det som bestemmer logistikken?
 - Hvilke transportmetoder benyttes og hvilke alternativer finnes?
 - Hvilke avtalebetingelser benyttes og hvilke alternativer finnes?
- Hvilke problemer er det med informasjonsflyten i logistikkprosessen?
 - Er det vanskelig å få informasjon fra shippingselskapene?
 - Er det vanskelig å få informasjon fra leverandørene?
- Hvordan påvirkes logistikkprosessen av forholdet mellom Bama og leverandørene?
 - Hvordan er maktforholdet mellom Bama og leverandørene?

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i problembeskrivelsen og de overnevnte punktene, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan ser dagens logistikkprosess ut, og hvilke fordeler og ulemper har denne prosessen? Hvilke muligheter har Bama til å endre elementer i logistikkprosessen for å oppnå bedre oversikt og kontroll over kostnader og ledetid?

1.3 Avgrensning og kommentarer til oppgaven

Bama er den største private distributør av frukt og grønt i Norge. De har mange produkter, og i samarbeid med Bama kom vi frem til at fokuset skulle være på logistikkprosessen knyttet til drueimporten fra Sør-Afrika. Studien begrenser seg derfor til utfordringer rundt denne ene importprosessen fra dette ene landet. Fokuset på logistikkprosessen vil være fra druene er produsert i Sør-Afrika til levering i Oslo. Vi kartlegger ikke utgående logistikk fra Bama sine lager i Oslo og ut til kundene i Norge.

Alle tall eller informasjon i beskrivelsen av Bama og logistikkprosessen (kapittel 3 og 4) som vi ikke har oppgitt konkrete kilder på, er informasjon vi har fått muntlig eller over e-post fra Bama, shippingselskaper og leverandører. Dette gjelder også vedlegg 1-5 og 8.

1.4 Disposisjon

I kapittel 2 beskriver vi hvilken metode vi har valgt, og hvorfor. Vi forklarer også hvordan vi har innhentet informasjon.

I kapittel 3 vil vi presentere Bama sin historie, struktur og organisering. I tillegg vil vi få frem hvilken betydning produktet druer har for Bama.

I kapittel 4 gir vi en detaljert beskrivelse av logistikkprosessen.

I kapittel 5 vil vi belyse relevant litteratur og teori som vi senere knytter opp mot problemstillingen.

I kapittel 6 gjør vi en analyse; vi beskriver fordeler og ulemper med logistikkprosessen, og belyser mulige alternativer til dagens ordning.

Kapittel 7 er avslutningskapitlet. Vi kommer frem til en konklusjon, samt forslag til videre forskning.

Kapittel 2

Metode

Metode

Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på. For å vite hvordan man skal gå frem for å innhente informasjon fra virkeligheten må en utarbeide et undersøkelsesopplegg, som ofte kalles forskningsdesign. Når forskningsdesignet skal utformes må man gå gjennom forskningsskissen, og tenke gjennom hva slags teknikk som det er mest hensiktsmessig å benytte for hver variabel. Forskningsdesignet vil være en overordnet forskningsstrategi som omfatter både datainnsamlingsmetoder og analyseteknikk (Halvorsen 2008).

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hva som kjennetegner forskningsdesignet vi har valgt, hvilke datakilder vi har brukt, samt hvilken metode vi har benyttet oss av, før vi til slutt vil komme med kritiske kommentarer med henblikk på både metodevalget og datainnhenting.

2.1 Forskningsdesign

Det finnes flere typer forskningsopplegg, og hva man benytter seg av avhenger blant annet av type undersøkelsesenheter, antall undersøkelsesenheter, hva slags egenskaper undersøkelsesenheten har, tidsfaktor og geografisk dimensjon (Halvorsen 2008). Det forskningsopplegget som best beskriver vår oppgave er undersøkelsesopplegget som kalles casestudier.

I casestudier er det én eller noen få undersøkelsesenheter, for eksempel en person, en familie eller en bedrift. Her er ikke hensikten med utvelgelsen å generalisere, men heller for analytiske formål. I slike studier vil man være opptatt av prosesser og fokuset vil være på hvordan noe forløper eller utvikler seg. I starten av en slik prosess har ofte ikke forskeren en klar problemstilling, da siktemålet er å gi en intensiv beskrivelse av et sosialt system, og å utvikle en helhetsforståelse av dette sosiale systemet (Halvorsen 2008). Caset studeres i en bestemt setting, for eksempel fysisk, sosial, historisk og/eller økonomisk. Det er særlig to kjennetegn ved en casestudie; et avgrenset fokus på den spesielle casen, og at man skal beskrive caset inngående. Man skal med andre ord samle mest mulig informasjon (data) om det avgrensede fenomenet, og ut fra denne informasjonen beskrive, forstå, evaluere og eventuelt utvikle nye perspektiver eller teorier (Johannessen et al. 2004).

Robert K. Yin har pekt på fem komponenter som er spesielt viktig ved gjennomføring av casestudier (Johannessen et al. 2004):

1. *Forskningsspørsmål*: Casedesign egner seg best til ”hvordan” og ”hvorfor” spørsmål.
2. *Teoretiske antakelser*: Undersøkelsens antakelser henger sammen med at forskeren ofte gjør seg noen antakelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål.
3. *Analyseenheter*: Dette kan være individer eller sosiale settinger.
4. *Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene*: Yin opererer med to analysestrategier; analyse basert på teoretiske antakelser, og beskrivende casestudium. Yin anbefaler at man benytter den første, og at man kun bruker beskrivende casestudium dersom man ikke har noen teoretiske antakelser på forhånd.
5. *Kriterium for å tolke funnene*: Her tolkes funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Yin er opptatt av å ha en foreløpig teori før datainnsamlingen, og med basis i de fire komponentene ovenfor, mener han å kunne relatere funnene til eksisterende teori.

2.2 Datakilder

Det finnes to typer data; primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som samles inn av forskeren selv, mens sekundærdata er data samlet inn av andre (Halvorsen 2008). I vår oppgave har vi benyttet oss av sekundærdata, hovedsakelig artikler og bøker, samt internettkilder. I tillegg har vi fått informasjon fra Bama i form av statistikk og interne presentasjoner.

For å belyse temaer fra andre ståsteder og for å innhente informasjon fra flere kilder har vi også tatt kontakt med Bama sine drueleverandører i Sør-Afrika, samt shippingselskapene som er nevnt i oppgaven. Kommunikasjonen har foregått per e-post (se vedlegg 6 og 7). Vi har ikke klart å oppnå kontakt med alle de fire leverandørene, men den informasjon vi har fått har vært nyttig.

2.3 Metodevalg

I arbeidsperioden har vi hatt flere møter med Bama. Disse møtene kan best beskrives som ustrukturerte intervjuer, noe som vil si at vi har benyttet oss av en kvalitativ metode. Ustrukturerte intervjuer er mye brukt innenfor kvalitativ metode, og er en metode der intervjueren styrer samtalen så lite som mulig og lar informanten føre ordet. Dette er nyttig

dersom forskeren ikke vet hva slags spørsmål som skal stilles. Forskeren samtaler med, eller intervjuer personer som har førstehåndskjennskap til de systemene forskeren er interessert i. I slike intervjuer har man en rekke temaer som skal tas opp, samtidig som metoden er fleksibel (Halvorsen 2008).

Årsaken til at vi har valgt ustrukturerte intervjuer og ikke utarbeidet en intervjuguide som basis for mer strukturerte intervjuer, er først og fremst fordi vi ikke alltid har hatt konkrete spørsmål som kan besvares på en enkel måte. Vi vil kartlegge en prosess, og da mener vi det har vært mer fruktbart å stille åpne spørsmål. Ved å stille åpne spørsmål slik at Bama kan fortelle så mye som mulig ut fra disse spørsmålene, har vi fått utnyttet den knappe tiden vi har hatt til rådighet med Bama godt. Vi har også hatt behov for fleksibilitet i samtalene da det stadig dukker opp nye temaer og aspekter, noe som gjør en intervjuguide lite hensiktsmessig. I tillegg til intervjuer har vi også hatt god kontakt med Bama per e-post.

2.4 Kritikk av metodevalg

Først og fremst vil en slik kvalitativ casestudie ha begrenset verdi når det kommer til generalisering. Etter beskrivelsen av prosessen har vi kommet frem til fordeler og ulemper med dagens ordning, samt kommet med forslag til hva som eventuelt kan endres. Mye av dette vil kunne overføres til andre lignende situasjoner, men dette er først og fremst forslag som er tilpasset Bama med tanke på markedsstørrelse, markedsandel, og hvilke typer og hvor mange leverandører de har. Vi synes imidlertid det er viktig å påpeke at det heller ikke er vår hensikt å gjøre en analyse som kan generaliseres. Vårt fokus er å analysere denne ene druelogistikkprosessen fra Sør-Afrika på bakgrunn av den litteraturen vi har studert og den informasjonen vi har fått.

Andre faktorer som må tas med i betraktningen er metodens pålitelighet og troverdighet. Metodens pålitelighet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som benyttes, måten de samles inn og hvordan de bearbeides. Dette er spesielt viktig i kvantitative analyser, men innenfor kvalitative analyser er slike krav lite hensiktsmessige (Johannessen et al. 2004). Det som imidlertid kan svekke analysens troverdighet er deler av litteraturen som er brukt, da vi bygger vår analyse på både logistikkprosessen og litteraturen vi har funnet. Dette belyses nærmere i kapittel 2.5.

2.5 Kritikk av litteraturvalg og datainnsamling

En særlig ulempe med at vi har benyttet hovedsakelig sekundærdata, er at disse dataene har blitt samlet inn til andre formål. Vi har brukt artikler som omhandler temaet vi er ute etter, men som for eksempel omhandler andre markeder enn det markedet vi ser på. Et eksempel er litteratur fra kilden Brian Slack - ”Container freight rates and the role of surcharges”. Denne artikkelen illustrerer at fraktratene for containerfrakt er meget komplekse, men fordi det her blir sett på fraktrater i Nord-Europa, og ikke Sør-Afrika som er vårt fokusområde, er vi klar over at dette ikke nødvendigvis gjelder for denne studien.

Et annet eksempel er at vi belyser fordeler og ulemper ved flere temaer, og på grunn av dette får mange ”meninger” fra enkeltpersoner. Dette er for eksempel tilfelle i diskusjonen rundt fordeler og ulemper med incotermen CIF.

I tillegg må vi ta med muligheten for at informasjonen vi har fått fra Bama, leverandører og shippingsselskap kan være subjektiv. Det er ikke alltid organisasjonene ser de samme svakhetene som eksterne aktører, og dermed kan informasjonen bli farget av dette.

Det er helt klart både styrker og svakheter med vårt metodevalg og våre datainnsamlinger. Allikevel mener vi at vi ikke kunne gjort det annerledes, da vi tror at en casestudie og den datainnsamlingen vi har gjort er den beste måten å belyse denne logistikkprosessen på. Vi mener at vår valgte metode har gitt oss den informasjonen som er nødvendig for å kunne gjøre analyserer rundt vår problemstilling.

Kapittel 3

Bama

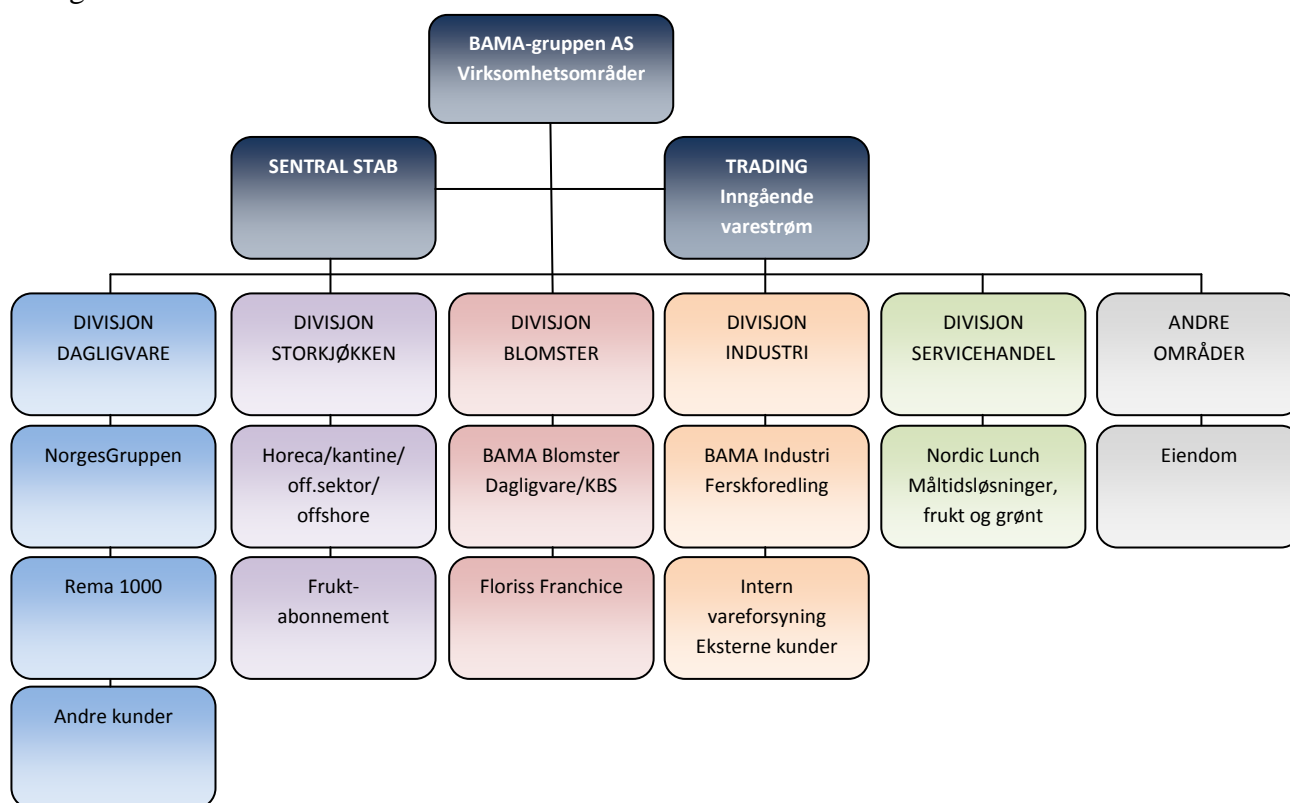
Bama

3.1 Om Bama

Bama er i dag den største aktøren på fersk og ferskforedlet frukt, grønnsaker og poteter på det norske markedet. Selskapet ble etablert i 1886, og er en av de eldste handelsbedriftene i Norge. Bama har et krevende logistikksystem med en varestrøm fra inn- og utland som utgjør ca 430 000 tonn ferske produkter i året. Varene distribueres ut til lokale terminaler og hentepunkter (Bama 2013h).

Bama har et hovedmål om å være, og å oppleves som den beste leverandør og samarbeidspartner for sine kunder, og har en visjon om å ”gjøre Norge ferskere og sunnere” (Bama 2013h).

Selskapet er strukturert gjennom 5 divisjoner; Dagligvare, Storkjøkken, Blomster, Industri og Servicehandel. I tillegg kommer viktige støtte- og servicefunksjoner innenfor IT, økonomi, personal, markedsføring og informasjon (Bama 2013h). Bama sin organisasjon er illustrert i figur 3.1:



Figur 3.1: Organisasjonskartet til Bama (Bama 2013h)

3.1.1 Divisjonene

Bama Dagligvare leverer frukt og grønt til Norgesgruppen og Rema 1000. Kjedene representerer over 2300 dagligvareforretninger i Norge (Bama 2013d).

Bama Storkjøkken har ansvaret for salg, markedsføring og distribusjon av varer til hele storkjøkkenmarkedet i Norge. Det er tre områder innenfor denne avdelingen; HORECA (hotell, restaurant og catering), offentlig sektor og bedriftsmarkedet (Bama 2013g).

Bama Blomster leverer blomster til dagligvare og servicemarkedet. Gjennom økt tilgjengelighet sørger divisjonen for at blomster er tilgjengelig for forbrukerne til enhver tid. Franchise-kjeden Floriss ligger under denne divisjonen (Bama 2013c).

Bama Industri utvikler nye konsepter og produkter. Målet er å bidra til høy vekst gjennom å utvikle og produsere ferskforedlet frukt og grønt som skal være tilgjengelig på det norske markedet (Bama 2013e).

Bama Servicehandel sørger for at ferske måltidsløsninger og frukt og grønt er lett tilgjengelig i kiosker og på bensinstasjoner. Dette gjelder også ”ferdig påsmurt”- konsepter. Divisjonen leverer til cirka 2000 kunder i landet (Bama 2013f).

3.1.2 Bama Trading

Opplysninger om Bama Trading er informasjon mottatt per e-post fra Bama.

Bama Trading er ansvarlig for den inngående varestrømmen, både norske varer og importvarer. Fordelingen av norske varer og importvarer fra 2010 vises i vedlegg 1. Bama Trading har en egen logistikkavdeling som er delt inn i fire grener; import-transport, norsk-transport, terminal og toll. Vedlegg 2 viser hvordan logistikkavdelingen er organisert.

Innkjøp og logistikk koordineres fra alle verdensdeler. Bama importerer varer fra 80 land og fra mer enn 150 leverandører (se vedlegg 3), noe som fører til en jevn varestrøm til Norge. Importen utgjør cirka 60 % av totalvolumet. Med dette kommer det mange utfordringer, som riktig temperatur under transporten og lange transporttider. Bama sørger for at produktene hele veien befinner seg i en ubrutt kjølekjede, noe som er viktig for å sikre ferske produkter og god kvalitet.

Utgangspunktet for Bama Trading sin operative logistikkmodell de siste 12 årene har vært preget av kraftig vekst og mangel på optimale lokaler/terminaler. Bama Trading utviklet derfor i 2010 en logistikkstrategi som skal være ferdigimplementert i 2014.

Bama sin vekstambisjon, koblet sammen med økt konkurranse, tilsier mer fokus på:

- Høyere effektivitet og kostnadsjag
- Økt kvalitet og ferskhet
- Utvidet sortiment
- Markedsføring og samfunnsansvar

Skjerpet fokus på disse områdene fører til følgende konsekvenser for Bama Trading:

- Bama går fra mange opplastningssteder til en effektiv opplasting med maks to opplastningssteder. Disse opplastningsstedene har fasiliteter for nedkjøling og lastning i samsvar med de bestemte kvalitetskrav.
- Fra ”direkte miks-biler” til lastning av biler med ensartet vare som kan kjøres på riktig temperatur for det spesifikke produktet.
- Fra kun biler til intermodale løsninger i tråd med kostnadsutvikling og økte begrensninger for veifremføring, samt bedre rammebetingelser for jernbane.
- Fra ”mange” til færre transportører. Dette er igjen i tråd med volumkrav og retningsbalanse for intermodale løsninger fra/til kontinentet, vestlandet og Nord-Norge.
- Fra kun frigobåter til containerskip med større fleksibilitet, mulighet for direkte fremføring og en effektiv håndtering når det gjelder kostnader og kvalitet.

For å kunne gjennomføre, forbedre og effektivisere denne logistikkstrategien kommer ny terminal inn som et viktig element. Denne vil lokaliseres ved Nyland Syd, øst i Oslo, og stå ferdig i 2014.

3.2 Produktet: Druer

Produksjonen av druer foregår i ulike deler av verden, og det finnes mange forskjellige druetyper. Det er mest vanlig å skille mellom grønne, røde og blå druer, samt borddruer og vindruer. Kun 10 % av druene spises, hele 80 % går til vin- og brennevinsproduksjon. Resten går til saft, rosiner og hermetikk. I dag er druer en av de mest dyrkede fruktene i verden. De

kommer opprinnelig fra Asia og er en av de eldste fruktene vi kjenner (Opplysningskontoret for frukt og grønt 2013).

Mellom 80-90 % av druene som Bama importerer fra Sør-Afrika er Bendit-druer. Bendit-konseptet startet i 2005. Dette er frukt, snacksgrønnsaker, bær og smoothies som er enkle å få i seg og som er fulle av fiber, vitaminer og antioksidanter. Det begynte med bananer og har etter hvert utvidet seg med over ti typer frukter og bær som er merket med Bendit (Bama 2013a; Bama 2013i).

Bama importerer Bendit-druer fra Sør-Amerika, Saudi-Arabia, Asia, Egypt, Sør-Europa og Sør-Afrika, avhengig av hvor sesongen er på sitt beste (Bama 2013b). Det stilles høye krav til kvaliteten på produktene som er Bendit-merket, noe som igjen stiller høye krav til produsentene. I 2012 importerte Bama totalt 16 756,840 tonn druer fra de ulike leverandørene (se vedlegg 4). Dette utgjør 9 % av Bama sin totale import. Av den totale omsetningen, inkludert produksjon i Norge, utgjør druene cirka 6,7 % (informasjon fra Bama).

Kapittel 4

Logistikkprosessen

Logistikkprosessen

Alle tall og informasjon uten konkrete kilder i dette kapittelet er informasjon vi har fått muntlig eller per e-post fra Bama, leverandører og shippingselskap.

Bama har fire drueleverandører i Sør-Afrika. I oktober hvert år sender Bama et bestillingsprogram til hver enkelt leverandør med druebestilling for hele sesongen, og bestillingsprogrammet gjelder fra desember til mai. Summen av disse bestillingene utgjør Bama sin import fra Sør-Afrika i denne perioden. I gjennomsnitt får Bama tilsendt 20 – 25 containere i uken. En container inneholder 21 paller, det er 100 kasser på pallen og 10 kurver i hver kasse. Ordrene er delvis basert på fjorårets salg, samt hvor godt leverandørene leverte i fjoråret og spesielle faktorer Bama vet om årets sesong. Dersom etterspørselen endrer seg i løpet av perioden kan bestillingen endres med 4-5 ukers forvarsel, og det fremkommer ingen straffeavgifter på dette.

Druene sendes hver uke fra havnen i Cape Town, og derfra til Rotterdam. Skipene går lørdag og/eller søndag, og leverandørene må ha fraktet druene til havnen senest torsdag. Det er leverandørene som sørger for pakking av druene, og dette skjer allerede en uke før de sendes til Cape Town. Det varierer hvilket shippingselskap som benyttes, og vi vil i kapittel 4.3 se nærmere på de som benyttes hyppigst.

Leverandøren forhandler seg frem til kontrakter med shippingselskapene, og det er derfor leverandøren som avgjør hvilket selskap som benyttes til å frakte druene. Bama importerer frukt og grønt fra hele verden med ulike incoterms-avtaler. Vedlegg 5 viser oversikten over hvilke incotermer Bama benytter seg av. I kapittel 5.4.4 vil vi gå nærmere inn på avtalene og beskrive de ytterligere. CIF benyttes på all frakt fra Sør-Afrika, og vi vil derfor se nærmere på denne incotermen i kapittel 5.4.4.1. Vi vil også se på FOB i kapittel 5.4.4.2, da vi kan se av vedlegg 5 at FOB også benyttes på oversjøisk transport.

Transporttiden fra Cape Town til Rotterdam varierer, og det er knyttet stor usikkerhet til ledetiden. Dårlig vær kan for eksempel forsinke leveringen kraftig. En annen grunn til at det kan ta lang tid fra Cape Town til Rotterdam er at skipene de siste årene har begynt å kjøre med lavere hastighet, en reduksjon fra 18 til 12 knop. Dette skyldes at shippingselskapene vil spare drivstoff, og ledetiden har derfor økt på grunn av dette.

Vi skal nå gi en mer detaljert beskrivelse av prosessen. Vi starter med leverandørene i Sør-Afrika og forklarer stegene frem til druene er i Oslo.

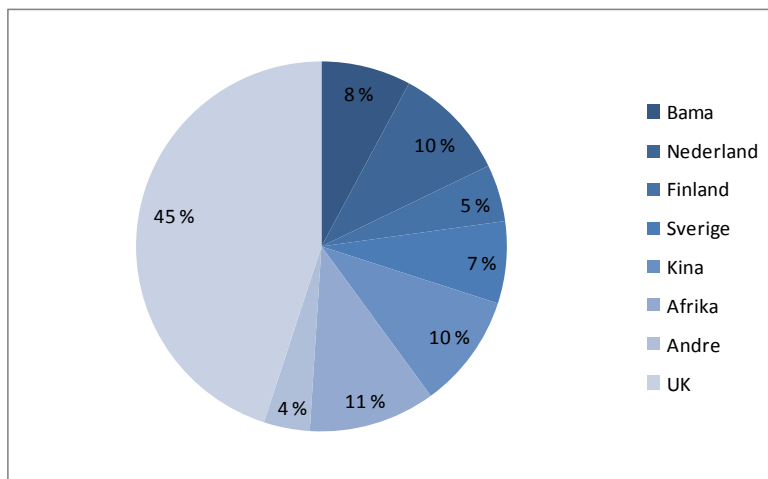
4.1 Leverandørene i Sør-Afrika

De fire leverandørene i Sør-Afrika er New Vision, Color Fruit, Core Fruit og Dole. I 2012 importerte Bama cirka 5285 tonn druer fra Sør-Afrika, noe som utgjør cirka 31 % av den totale drueimporten til Bama.

4.1.1 New Vision

New Vision er et heleid datterselskap av Karsten Group, som er en av Sør-Afrikas ledende landbruksvirksomheter. New Vision holder til i Durbanville i nærheten av Cape Town. De har et tett samarbeid med Horizon Fruit, en tjenesteleverandør som eies av Karsten Group i samarbeid med to andre frukteksportører. Horizon Fruit tar ansvar for frukten på forsendelsen og tilbyr full logistikkservice til utleveringssted (Karsten 2009a; Karsten 2009b).

Figur 4.1 viser en oversikt over eksportland, og totalt eksporteres 7,8 % til Bama. Av kun drueeksport eksporteres 10 % til Bama.



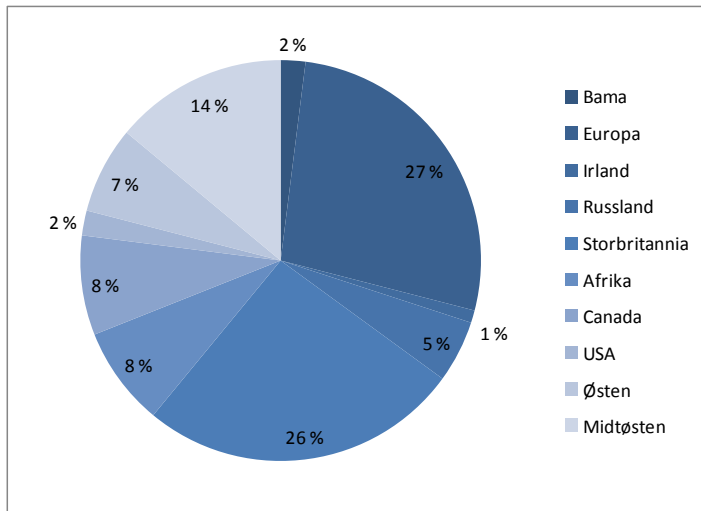
Figur 4.1: Distribusjonen til New Vision (informasjon fra New Vision)

4.1.2 Color Fruit

Color Fruit ble grunnlagt i 1997 av en rekke fremstående sørafrikanske familier. Hovedkontoret til Color ligger i Paarl. Color var i 2010 den nest største eksportøren av sørafrikansk frukt. I slutten av 2010 inngikk Color et samarbeid med Farmsecure konsernet, som er en nyskapende tjenesteleverandør til landbrukssektoren og en innovativ aktør i hele

landbrukets verdikjede. De har som oppgave å sikre at partnerne deres er bærekraftige og lønnsomme (Colors 2013).

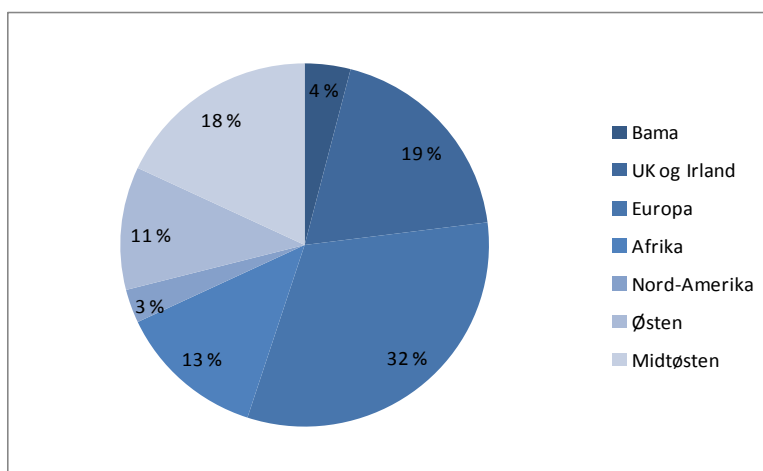
Av drueeksporten til Color Fruit eksporteres 10 % til Bama. Color leverer frukt til Afrika, Europa, Nord-Amerika og Asia, og figur 4.2 viser oversikten over hvor mange prosent ulike land utgjør av total eksport. Bama er den eneste norske kunden til Color, og 2 % av den totale eksporten eksporteres til Bama (Colors 2013).



Figur 4.2: Distribusjonen til Color Fruit (Colors 2013)

4.1.3 Core Fruit

Core Fruit har over 200 års erfaring innenfor fruktindustrien, og leverer frukt til store deler av verdensmarkedet. Av den totale drueeksporten til Core eksporteres 10 % til Bama. Den totale markedsdistribusjonen til Core er illustrert i figur 4.3 og viser at 4 % eksporteres til Bama.



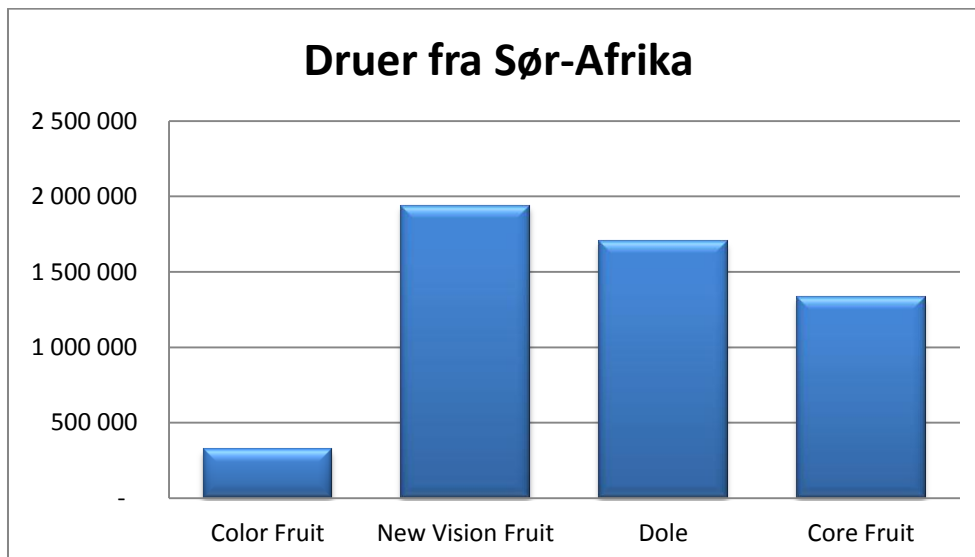
Figur 4.3: Distribusjonen til Core Fruit (informasjon fra Core Fruit)

4.1.4 Dole

Dole ble grunnlagt på Hawaii i 1851 og er verdens største produsent og markedsfører av frukt og grønt (Dole 2013a). Dole er en av de ledende eksportørene av frukt fra Sør-Afrika og leverer frukt til over 50 land verden over (Dole 2013b). Dole Sør-Afrika ble grunnlagt i 1998 som en markedsføringsorganisasjon som fokuserte på eksporten av en rekke frukter hentet fra lokale, uavhengige produsenter til Europa, USA og Asia (Dole 2013c). Av den totale drueeksporten til Dole eksporteres 7 % til Bama.

4.1.5 Andelen druer fra leverandørene

Vedlegg 8 viser en oversikt over hvilket kvantum Bama bestilte fra de ulike leverandørene per måned i 2012. Figur 4.4 oppsummerer hvor mange kilo druer hver leverandør leverte til Bama i 2012.



Figur 4.4: Antall kilo druer Bama importerte fra Sør-Afrika i 2012 (informasjon fra Bama)

Den største leverandøren i Sør-Afrika er New Vision, som leverte 1 935 817 kg druer til Bama i løpet av 2012. Videre har vi Dole som leverte 1 700 288 kg og Core Fruit med 1 329 806 kg. Den minste leverandøren er Color Fruit, som leverte 319 250 kg.

4.1.6 Produksjonsområdene

Leverandørene benytter seg av flere produsenter. Druerfarmene som blir benyttet ligger ved blant annet Paarl, Upington og i Limpopo-provinsen, og vi har illustrert områdene i figur 4.5:



Figur 4.5: Kart over produksjonsområdene (informasjon fra Bama)

På kartet har vi merket av produksjonsområdene. Det tar alt fra et par timer til et døgn å frakte druene fra druefarmene til havnen i Cape Town, avhengig av hvor farmen ligger.

4.2 Havnene

Druene blir transportert ut fra havnen i Cape Town og går derfra til Rotterdam. Avhengig av hvilket shippingselskap som benyttes blir druene enten lastet om på feedere i Rotterdam, eventuelt videre til Bremerhaven eller Antwerpen for omlastning.

4.2.1 The Port of Cape Town

Havnen i Cape Town har utviklet seg til å bli en av Sør-Afrikas viktigste forbindelser i utenrikshandel. Havnen tilbyr full service 24 timer i døgnet, 7 dager i uken. Maritime tjenester inkluderer havnavigasjon, losing, sleping, fortøyning, kontroll av forurensning og en 200 tonns flytende kran. Havnen har to tørrdokker og alle kaiene er utstyrt med den nyeste teknologien innen kran og mekanisk løfteutstyr (Transnet 2010).

Havnen er verdenskjent for sin eksport av frukt. Et omfattende kjølesystem er tilgjengelig, og havnen har også en av de få kjølelagre i verden som kan holde produkter ned til minus 60 grader med en kapasitet på 10 000 tonn. Den totale logistikkjeden for containere blir komplett ved at det er linket et nettverk av jernbane- og veitransport til havnen. Det er ofte meget sterk vind i Cape Town, noe som påvirker terminalvirksomheten. Dette fører til forsinkelser, fordi skipene ikke alltid kommer inn til havnen og heller ikke kommer ut når de skal (Transnet 2010).

4.2.2 The Port of Rotterdam

Havnen i Rotterdam er den største og viktigste havnen i Europa, og er hovedknutepunktet for logistikk og industri på sjøen (Port of Rotterdam 2013e). Det er et voksende marked med flere selskap som ønsker å sette opp bedriftsenheter i nærheten, og flere og flere benytter seg av havnen. Det forventes at havnen vil bli for liten mellom 2012-2014. Dette førte til planer om utvidelse, som startet i 2008 (Port of Rotterdam 2013c). Havnen har et godt samarbeid med alle involverte parter for å bedre tilgjengeligheten i og rundt havnen. Dette gjelder både vann, vei og tog (Port of Rotterdam 2013a).

Rotterdam er hovedcontainerhavnen i Europa med moderne fasiliteter tilgjengelig. Containerdepoter tilbyr eksportører og importører muligheten til å levere tomme containere, og det tilbys også reparasjoner og lagring av containerne (Port of Rotterdam 2013b; Port of Rotterdam 2013d).

4.2.3 The Port of Bremerhaven

Havnen i Bremerhaven er den fjerde største i Europa, og er et av de ledende omlastningsknutepunktene for intermodal import- og eksporttrafikk. Suksessen for Bremerhaven sin containerterminal begynte i 1968 da det ble konstruert en 700-meter lang kai. Etter fire utvidelsesprosjekter har denne kaien blitt en av verdens lengste. Bremerhaven er det ledende distribusjonssenteret for temperaturkontrollert last i Tyskland, og har to egne fruktterminaler (VIA Bremen 2013).

4.2.4 The Port of Antwerp

Havnen i Antwerpen har vært en viktig link i verdenshandelen helt siden middelalderen og er den mest sentrale havnen i Europa (Port of Antwerp 2013a; Port of Antwerp 2013c). Havneområdet er det største i verden og havnen har en god infrastruktur for alle typer transport og varer (Port of Antwerp 2013b; Port of Antwerp 2013d). På noen av terminalene finnes det ubemannede kraner som laster containere av og på, noe som fører til effektive omlastninger (Port of Antwerp 2013a).

4.3 Shippingselskapene

Det er normalt leverandørene som lager avtaler med shippingselskapene, og de har ofte avtaler med flere enn ett shippingselskap. Årsaken til dette er at de vil redusere risikoen for at noe skal skje på overfarten. Ved å plassere containerne på forskjellige skip hos ulike

shippingselskap reduserer de risikoen for at druene ikke skal nå frem til Oslo i tide, da det ofte kan forekomme forsinkelser på veien. All shipping som benyttes er "liner-shipment" som følger faste ruter, og første stopp for alle er havnen i Rotterdam. Liner-shipment utdypes i kapittel 5.6.1. Figur 4.6 viser shippingruten fra Cape Town til Rotterdam:



Figur 4.6: Shippingruten Cape Town-Rotterdam

Noen av selskapene laster om containerne til feederskip i Rotterdam, mens noen går videre til andre store havner og laster om containerne der. Det er ofte umulig for de store containerskipene å gå inn i alle havner, og det er derfor nødvendig å benytte seg av feederskipene som går mellom de mindre havnene. Feederskipene følger videre faste melkeruter. I dette tilfellet er det i hovedsak to feeder-selskap som benyttes; Unifeeder og Team Lines.

Leverandørene benytter blant annet følgende shippingselskap på transporten fra Cape Town til Europa:

4.3.1 Maersk Line

Maersk Line er en bedriftsenhet under A.P. Moller-Maersk, som er et danskeid rederi. Maersk Line er verdens største shippingselskap innenfor containerfrakt (Maersk Line 2013b). I Sør-Afrika blir tjenestene til Maersk Line håndtert av Maersk South-Africa. Denne enheten ble etablert i 1992 med hovedkontor i Cape Town (Maersk Line 2013a). Maersk har normalt avgang fra Cape Town hver søndag (dette varierer noe), og bruker i gjennomsnitt 16 dager til Rotterdam. Herfra går skipet videre til Tilbury i England, og ankommer til slutt Bremerhaven i Tyskland hvor containerne blir lastet over på feedere. Maersk har nylig byttet feeder-selskap fra Unifeeder til Teamlines. Teamlines opererer med tre feederskip som går fra Bremerhaven til Oslo; "Tina", "Elisabeth" og "Commar Island".

4.3.2 Mediterranean Shipping Company

Mediterranean Shipping Company (MSC) er et privateid shippingselskap fra Sveits, og er et av de ledende skipsrederiene på det globale markedet (Mediterranean Shipping Company 2013). Normalt har MSC avgang fra Cape Town hver søndag. Skipet går innom Rotterdam, og derfra videre til Antwerpen. Det tar totalt cirka 25 dager fra skipet drar fra Cape Town til det er i Antwerpen. Lasten som skal til Norge lastes om på MSC sine egne feederskip. Feederen som frakter druene fra Antwerpen til Oslo går i "loop" i runden Antwerpen-Oslo-Larvik-Kristiansand-Antwerpen. Denne runden bruker feederskipet en uke på.

4.3.3 Hapag-Lloyd

Hapag-Lloyd er et tyskeid selskap og et ledende skipsrederi på det globale markedet (Hapag-Lloyd 2013a; Hapag-Lloyd 2013b). Avgang fra Cape Town varierer noe, men det er først og fremst når skipene har avgang på lørdag og søndag leverandørene benytter seg av Hapag-Lloyd. Skipet bruker i gjennomsnitt 16 dager til Rotterdam. Hapag-Lloyd bruker forskjellige feeder-selskap og har egne avtaler med disse. Fra Rotterdam til Oslo benyttes Unifeeder og Teamlines, og containeren blir booket videre fra Rotterdam med første ledige feeder. Unifeeder har to ruter til Oslo; hver mandag hvor varene ankommer Oslo på torsdag, og hver fredag hvor varene ankommer Oslo på mandag. Teamlines har én rute til Oslo, med avgang hver søndag, og bruker ca. 37 timer til Oslo.

4.4 Fra Cape Town til Oslo

Det er vanskelig for Bama å ha full oversikt når det gjelder ankomst til Oslo, da det benyttes forskjellige shippingselskaper som velger ulike ruter og bruker ulik tid. Bama har ingen mulighet til å påvirke dette. Dersom det oppstår store forsinkelser og det er kritisk å få druene raskt til Oslo, benytter Bama seg av lastebil fra Rotterdam til Oslo. Det er da Bama sitt ansvar å transportere druene.

Hapag-Lloyd bruker i gjennomsnitt 16 dager til Rotterdam, og laster druene over på første ledige feederskip i denne havnen. Dersom alt går etter rute ankommer Hapag-Lloyd Rotterdam på tirsdag. Første feederskip som går til Oslo er Unifeeder, med avgang på fredag. Dersom denne er ledig vil druene ankomme Oslo på mandag, og shippingprosessen har totalt tatt 22 dager.

Maersk bruker cirka 16 dager til Rotterdam, og dersom alt går etter planen ankommer skipet Rotterdam på tirsdag. Onsdag går skipet videre og ankommer Tilbury på fredag. Her står skipet i havnen over helgen, og mandag går det videre til Bremerhaven i Tyskland. I Bremerhaven blir containerne lastet over på feederskip. Hvilket feederskip druene blir lastet over på har mye å si for når druene ankommer Oslo, og det er derfor også her vanskelig å beregne eksakt transporttid. "Elisabeth" har avgang på lørdag, og er den første feederen som går fra Rotterdam. "Elisabeth" har imidlertid lang melkerute og går innom Hamburg, Kristiansand, Moss og Halden før ankomst Oslo. Dette tar 5 dager og druene er da ikke i Oslo før på fredag. "Tina" og "Commar Island" går begge på søndag og begge ankommer Oslo på tirsdag. Tidsmessig er det derfor gunstigst at druene blir sendt med feederskipet "Tina" eller "Commar Island", og shippingprosessen vil da totalt vare 30 dager.

MSC bruker cirka 25 dager til Antwerpen, og dersom alt går etter planen ankommer MSC Antwerpen på torsdag. Her blir druene lastet over på feedere. Feederne MSC benytter seg av går som tidligere nevnt i loop, og følger en fast tidsplan. Normalt har feederen avreise fra Antwerpen på mandag og ankommer Oslo på onsdag. Containerne må derfor normalt stå på havnen i Antwerpen i 4 dager, før de blir lastet over på feederskipet. Shippingprosessen vil da i beste fall ta 31 dager.

Vi ser at shippingsselskapene bruker ulik tid fra Cape Town til Oslo. Allikevel er ikke forskjellen veldig stor, og større forskjeller skyldes faktorer Bama ikke kan påvirke, for eksempel uvær. Dessuten spiller det liten rolle for Bama sin del om druene bruker 20 dager eller 30 dager, da kvaliteten på druene ikke reduseres i den perioden så lenge druene oppbevares på riktig måte og riktig temperatur under hele transporten. I containerne ligger det en temperaturovervåker som Bama i ettertid kan benytte for å undersøke temperaturen i containeren under overfarten.

Hensikten med fremstillingen av logistikkprosessen er å vise hvor vanskelig det kan være å ha full oversikt over transporten fra Cape Town til Oslo. Fordi incoterm CIF benyttes mellom Bama og leverandørene, er det leverandørens ansvar å få druene til Oslo til avtalt tid. Det er vanskelig å lokalisere containerne under overfarten, da Bama ikke kan benytte for eksempel GPS- sporing. Med flere mulige ruter og tidsplaner er det komplisert å få informasjon vedrørende forsinkelser og feil under omlasting og transport, noe som gjør det vanskeligere å planlegge forsyningen.

4.5 Ankomst Oslo

Når druene ankommer Oslo fraktes de til Bama sine lagerlokaler på Økern. Her blir druene lagret før de blir sendt ut til kundene. Bama ønsker å ha cirka en ukes sikkerhetslager, fordi druene må kontrolleres for sikre god kvalitet før utsendelse til kundene. Dersom druene sendes rett til kunde etter ankomst vil ikke Bama ha muligheten til å sjekke at druene tilfredsstillers kvalitetskravene. Det er derfor ikke ønskelig å sende ut druene samme dag som de kommer inn.

Kundene til Bama legger inn bestillinger en uke på forhånd. Kunden har ofte eget lager av store varegrupper som druer, slik at de også har et sikkerhetslager dersom det skulle bli mangel på druer. Kundene kan bruke Bama sin terminal som lager, men på grunn av begrenset lagerplass ønsker Bama at kundene selv holder mesteparten av lageret.

Ved forsinkelser, for eksempel om en container blir satt av i feil havn og dermed ankommer Oslo senere enn antatt, gir Bama beskjed til kundene i forkant. I slike tilfeller forekommer det aldri noen straffeavgifter eller krav om reduksjon i pris.

Kapittel 5

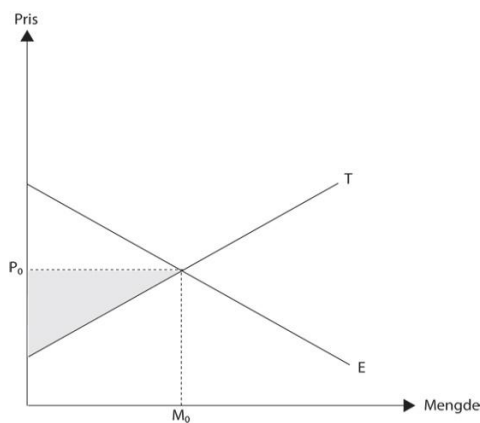
Litteraturstudie

Litteraturstudie

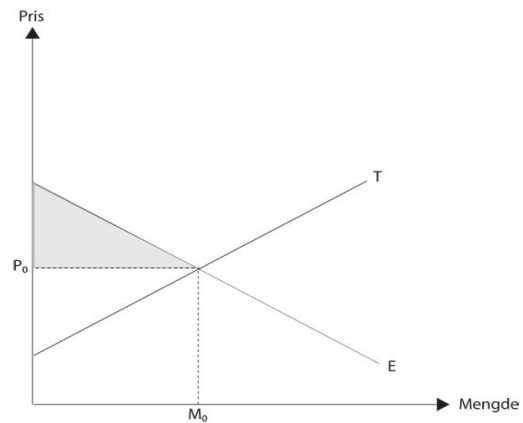
5.1 Forsyningskjeden

Økende konkurranse og større krav til gode produkter har ført til at det stilles høyere krav til bedriftens logistikk. Det er ikke bare det fysiske produktet og kvaliteten som er viktig, det er i tillegg avgjørende at produktet blir levert til rett tid, på rett sted og til riktig pris. For at dette skal være mulig er det viktig å se på forsyningskjeden som helhet, og ikke kun fokusere på egen bedrift og egen logistikk (Solem 2003).

En forsyningskjede består av alle aktører som, direkte eller indirekte, bidrar til å tilfredsstille kundens behov. Man ser på alle ledd helt fra råvarer til sluttkundene. I en forsyningskjede har man en konstant flyt av informasjon, varer og penger, og forsyningskjedens mål er først og fremst å maksimere kjedens verdiskapning, samt å ha lavest mulig total kostnad for kjeden som helhet. Kjedens verdiskapning defineres som differansen mellom produktets verdi for kunden, og kostnaden ved å tilfredsstille kundens behov. Dette kalles produsent- og konsumentoverskuddet, og målet er at dette skal maksimeres (Solem 2003). Konsumentoverskuddet er differansen mellom produktets verdi for kunden og prisen, og produsentoverskuddet er differansen mellom kostnaden ved å produsere produktet og prisen kunden betaler. Dette illustreres i figur 5.1 og 5.2:



Figur 5.1: Produsentoverskudd



Figur 5.2: Konsumentoverskudd

(Samfunnsøkonomi 2013)

Forsyningskjedens verdiskapning og profitt skal maksimeres. Dette gjelder for forsyningskjeden som helhet, og ikke hver enkelt del av forsyningskjeden. Fordelingen mellom kjedens aktører vil komme i andre rekke (Chopra & Meindl 2010).

5.1.1 Ledetid og sikkerhetslager

Ledetid er tiden det tar fra en ordre er plassert, til varen er mottatt (Chopra & Meindl 2010). I en vareflyt er det vanligvis usikkerhet i ledetiden som er kritisk, og en reduksjon av ledetiden vil derfor redusere usikkerheten (Logistikk & Ledelse 2010). For å beskytte seg mot usikkerheten som oppstår i ledetiden bygger virksomheter sikkerhetslager av varer. Et sikkerhetslager er et lager som skal dekke etterspørselen dersom den blir større enn forventet, samt dekke usikkerhet i ledetiden. Dersom ledetiden reduseres, reduseres også usikkerheten, og dermed behovet for sikkerhetslager (Chopra & Meindl 2010).

5.1.2 Just In Time

En alternativ tilnærming til sikkerhetslager er en Just-In-Time-filosofi (JIT). JIT fokuserer på å ha så lite som mulig på lager, samtidig som varene skal være på rett plass til rett tid. Dette skaper en veltilpasset vareflyt. JIT-filosofien vil fjerne sikkerhetslager og andre faktorer som ikke skaper verdi, fordi det tilfører kostnader som man ønsker å eliminere (Store Norske Leksikon & Pihl 2013).

5.1.3 Tredjeparts logistikkpartner

Tredjeparts logistikkpartner (3PL) er en utenforstående bedrift som skal utføre alle, eller deler av fokalbedriftens materialhåndtering eller produkt distribusjon. Selv om logistikk tjenester som dette har blitt outsourcet i mange år, innebærer moderne 3PL- avtaler ofte langsiktige forpliktelser og utførelse av flere funksjoner (Simchi-Levi et al. 2008).

En 3PL- leverandør kommer i alle størrelser og former, og kan ofte håndtere flere av fasene i forsyningskjeden. Noen av 3PL'ene besitter eiendeler, som for eksempel transportmidler og lagerhus. Andre aktører tilbyr kun koordineringstjenester, og kalles da gjerne 4PL'er (Simchi-Levi et al. 2008).

Hovedårsaken til at en 3PL benyttes er at bedriften vil fokusere på sin kjernekompetanse. Outsourcing gjør at bedriften kan fokusere på sine kjerneområder, samtidig som logistikken kan overlates til de som er eksperter på området. I tillegg vil bruk av en 3PL øke fleksibiliteten med hensyn på for eksempel teknologi og geografisk plassering. Det finnes imidlertid også ulemper med bruk av 3PL'er, og den klareste ulempen er tap av kontroll i funksjonen som outsources (Simchi-Levi et al. 2008).

Som med outsourcing generelt, er god kommunikasjon essensielt. God og åpen kommunikasjon mellom bedriften og 3PL'en er viktig gjennom hele prosessen for at partene

skal kunne dra nytte av fordelene med samarbeidet. Når en potensiell partner er valgt, må selskapene komme til enighet om hva de forventer og krever av hverandre. Selskapet som kjøper logistikkjenester må klargjøre hva slags behov og krav det har, og 3PL'en må diskutere om, og hvor, realistiske og relevante kravene er. Begge parter må dedikere tid og innsats for at samarbeidet skal lykkes og bli suksessfullt, samtidig som partene må huske på at det er en gjensidig fordelaktig allianse, der risiko og belønning deles (Simchi-Levi et al. 2008).

5.2 Relasjoner i forsyningskjeden

For å kunne maksimere verdiskapningen til forsyningskjeden som helhet og oppnå fordeler knyttet til dette, blir det stadig viktigere med samarbeid og gode relasjoner på tvers av enhetene i forsyningskjeden. Dette stiller store krav til forholdet mellom bedriften og bedriftens kunder og leverandører. Disse relasjonene har ulike former, alt fra langsiktige partnerskapsavtaler og strategiske allianser, til koalisjoner. Et ideelt utgangspunkt for samarbeid er kundens krav til produktet, noe som videreføres bakover i kjeden til alle verdiskapende aktiviteter som salg, distribusjon, tilvirkning og innkjøp av råvarer (Audy et al. 2011; Solem 2003).

Samarbeid krever stor innsats fra alle parter. Det er typisk slik at aktører i en forsyningskjede kun vil være interessert i å inngå et samarbeid dersom det skaper fordeler de selv ikke kan oppnå individuelt. Samarbeidet må derfor klart defineres; hvilke mål skal oppnås, hvilken informasjon skal deles, ansvarsfordeling, samt hvordan verdiskapningen ved samarbeidet skal fordeles (Audy et al. 2012).

Samarbeid med leverandørene kan gi store fordeler, som reduserte kostnader, risiko og usikkerhet (Audy et al. 2011). Det er imidlertid også en del utfordringer knyttet til dette, slik at dersom man ikke inngår et ”formelt” samarbeid, for eksempel i form av partnerskapsavtaler og koalisjoner, er det desto viktigere med gode relasjoner til leverandørene. Gode relasjoner mellom leverandør og bedrift påvirker både lojalitet og lønnsomhet for begge parter. Dårlige relasjoner kan bidra til dårlig eller brutt tillit, mens gode relasjoner skaper tette bånd og optimale forretningstransaksjoner. For leverandørene vil et godt samarbeid kunne skape forutsigbarhet og reduserte transaksjonskostnader, mens for bedriften vil et godt samarbeid kunne sikre leveransen av de nødvendige produktene, samt redusere risiko ved usikre markedsforhold (Mysen & Høgevold 2010).

I en norsk undersøkelse fra 2010 som kartlegger bedrifter og deres leverandørers syn på gode relasjoner, kommer det frem at bedriftene vektlegger fire kjennetegn i vurderingen av hva som er gode relasjoner til leverandørene. Disse fire kjennetegnene er tillit til leverandøren, fleksibilitet hos leverandøren, at kjeden opplever at leverandøren tilpasser seg bedriftens krav, og til slutt at kommunikasjonen er åpen og god (Mysen & Høgevold 2010).

Tillit vil i denne sammenhengen si at leverandøren holder det den lover og ikke gir bedre priser og betingelser til andre. Fleksibilitet er viktig slik at kunden er trygg på at leverandøren klarer å ordne opp dersom uventede situasjoner oppstår. Kommunikasjon vil si åpenhet i dialogen, og det forventes at leverandørene deler markedsinformasjon og tanker om fremtidig utvikling. At leverandøren skal tilpasse seg bedriftens krav handler om profesjonalitet. Det er en forventning om at leverandøren skal forstå hvordan bedriften tenker, og tilpasse seg dette (Mysen & Høgevold 2010).

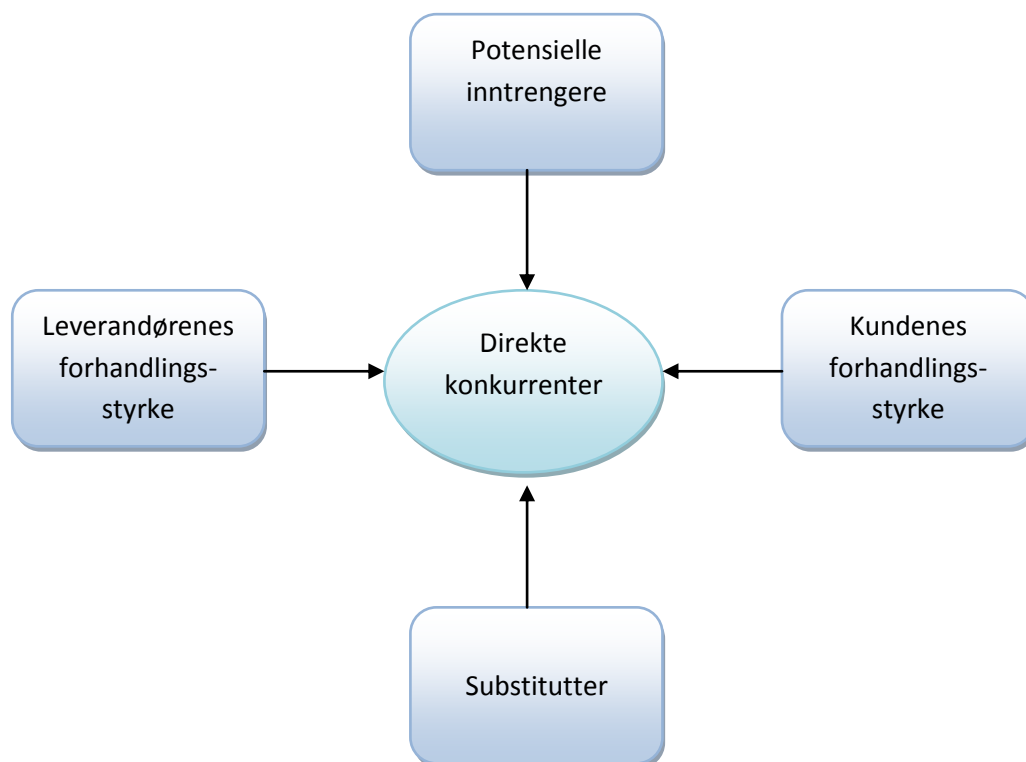
Av de faktorene som leverandørene beskriver som viktige for gode relasjoner fremheves tillit, kommunikasjon og respekt. Også leverandørene påpeker at kommunikasjonen må være åpen og god. Kommunikasjonen må gå begge veier, og det er viktig at bedriftene ikke bare krever informasjon, men også deler informasjon. Når det gjelder tillit, vil det fra leverandørenes side si at vilkårene de gir ikke misbrukes slik at det skaper problemer med andre kunder, og at informasjon ikke lekkes til leverandørens konkurrenter. Med respekt menes at bedriften forstår at leverandøren har en rolle å spille, og at bedriften respekterer de avtaler som er inngått (Mysen & Høgevold 2010).

Det som kjennetegner dårlige relasjoner er naturlig nok nesten det motsatte av hva som kjennetegner gode relasjoner. Fra bedriftens side er dårlige relasjoner kjennetegnet ved at de ikke drar nok nytte av samarbeidet, og at det dermed er leverandørene som drar mest nytte av samarbeidet mellom dem. Også at leverandørene ikke evner eller vil gjennomføre de avtalene som er gjort er med på å skape dårlige relasjoner. Videre er dårlig personkjemi, mistet tillit til leverandøren og mangel på respekt ved at leverandøren ikke holder avtalene som er inngått, med på å skape dårlige relasjoner. Fra leverandørens side er for lite nytte av samarbeidet, mangel på personkjemi, dårlig kommunikasjon og mangel på tillit faktorer som skaper dårlige relasjoner (Mysen & Høgevold 2010).

5.3 Maktforhold

Godt samarbeid og gode relasjoner med leverandørene er viktig, da det kan føre til fordeler for begge parter. En faktor som imidlertid kan være ødeleggende for dannelsen av gode relasjoner er skjev maktbalanse mellom kunde og leverandør

For å illustrere hvordan skjev maktbalanse påvirker dynamikken i en bransje, skal vi kort forklare Porters Five Forces. Denne modellen ble utviklet av Michael Porter og er en strategisk modell som analyserer bransjen bedriften konkurrerer i. Porter mener at det er fem krefter som kan forklare en bedrift sin konkurranseevne og dynamikken i bransjen som bedriften opererer i (NOU 2010:14). I figur 5.3 har vi illustrert en modell av Porters Five Forces:



Figur 5.3: Porters Five Forces (NOU 2010:14)

Vi ser fra modellen at de fem kreftene er direkte konkurrenter, potensielle inntrengere, trusselen fra substitutter, kundenes forhandlingsstyrke og leverandørens forhandlingsstyrke.

Direkte konkurrenter er bedriftens konkurrenter i dagens situasjon. Dette er konkurrenter som tilbyr samme produkt og bidrar til industririvalisering. Potensielle inntrengere er muligheten for nyetableringer i bransjen, og trusselen dette medfører for de som allerede er etablerte i

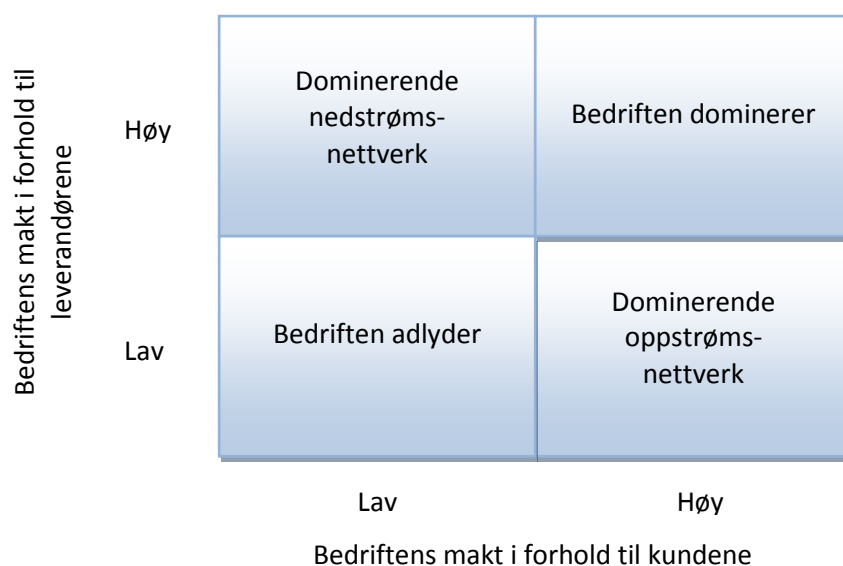
bransjen. Substitutter vil si produkter fra en annen bransje, men som kan fungere som substitutter for produktet i den aktuelle bransjen, og dermed erstatte eksisterende produkter eller tjenester. Kundernes forhandlingsstyrke sier noe om hvem som bestemmer i forholdet mellom kunde og tilbyder. Kundernes forhandlingsmakt avhenger både av hvor mange kunder som finnes i et marked, og hvor mange tilbud kundene kan velge mellom. Til slutt har vi leverandørens forhandlingsmakt, som sier noe om hvem som bestemmer i forholdet mellom kunde og leverandør (NOU 2010:14). Vi skal nå se nærmere på leverandørens og kundernes forhandlingsstyrke ovenfor bedriften.

5.3.1 Maktforholdet i nettverket

Leverandørens forhandlingsmakt vil være sterk dersom kunden ikke er viktig for leverandøren, leverandørens produkter er best eller unike, kostnadene ved å bytte leverandør er høye, muligheter for alternative produkter er begrenset, og leverandørene er konsentrerte og godt organiserte (Bedriftsrådgivning 2011).

Et overordnet mål for en bedrift er å oppnå betydelige konkurransefortrinn. Ressursavhengighetsteorien sier noe om hvordan makt og ressurser påvirker forholdet mellom bedriften og nettverket. Virksomheter som mangler vesentlige ressurser, vil forsøke å etablere relasjoner til andre aktører slik at de selv får tilgang til disse ressursene. Et selskap utnytter ofte dens makt og ressurser til å påvirke andre medlemmer i sitt forsyningsnettverk, noe som kan forsterke bedriftens ytelse og gi større konkurransefortrinn. Dersom en bedrift er avhengig av en annen bedrift sine ressurser, vil den sistnevnte ha en maktfordel. Et selskap har videre en maktfordel dersom den opptar en mer dominant posisjon i forhold til det andre selskapet, og denne maktfordelen resulterer i konkurransefortrinn (Chang et al. 2012; Erikson & Bjørnåli 2011).

For å belyse maktforholdet bedriften har til sine leverandører og kunder, kan bedriften evaluere sin makt i forhold til forsyningskjedenettverk. Bedriften settes i sentrum, og evaluerer sitt forhold til både oppstrømsforsyningskjeden (leverandørene), og nedstrømsforsyningskjeden (kundene). Det er to dimensjoner; bedriften har høy eller lav makt i forhold til leverandørene, og bedriften har høy eller lav makt i forhold til kundene. Disse to dimensjonene resulterer i fire typer forhold; bedriften dominerer, oppstrømsnettverket dominerer, bedriften adlyder og nedstrømsnettverket dominerer (Chang et al. 2012). Figur 5.4 illustrerer de fire forholdene:



Figur 5.4: Typer forhold i et nettverk (Chang et al. 2012)

Bedriften dominerer: Bedriften drar fordeler av sin makt over leverandørene og kundene. Denne typen har noen særtrekk: (1) det er monopol eller oligopol, slik at bedriften kan oppnå ekstra fortjeneste fra sine kjøpere, og/eller minimere kostnadene fra sine leverandører, (2) bedriften har makt over leverandørene på grunn av høye markedsandeler, (3) bedriften tilbyr eksklusive produkter, unik teknologi eller sentrale komponenter til sitt nedstrømsnettverk (Chang et al. 2012). Figur 5.5 illustrerer forholdet hvor bedriften dominerer. Pilene representerer makt.



Figur 5.5: Bedriften dominerer (Chang et al. 2012)

Oppstrømsnettverket dominerer: Denne type forhold oppstår når leverandørene har større makt enn bedriften, og bedriften har større makt enn kundene. Leverandørene er høyt konsentrert og besitter makten til å påvirke bedriften. I tillegg eier leverandørene ofte viktige rettigheter, nøkkelkomponenter eller kritiske ressurser, og tilbyr fordeler til sine kunder. Kundene har minst makt og det er vanskelig å skifte leverandør. Oppstrømsnivået har sterke bånd til bedriften og påvirker alle ledd i nettverket (Chang et al. 2012). Figur 5.6 illustrerer forholdet hvor oppstrømsnettverket dominerer.



Figur 5.6: Oppstrømsnettverket dominerer (Chang et al. 2012)

Bedriften adlyder: Denne typen er motsatt av at bedriften dominerer. Både oppstrøms- og nedstrømsaktørene har makt over selve bedriften. Dette forholdet har følgende særtrekk: (1) det tilhører en fragmentert bransje og (2) fordi både oppstrømsnivået og nedstrømsnivået nyter en relativt høy grad av makt, opplever bedriften høye byttekostnader oppstrøms og høye kostnader knyttet til søking etter nye kunder nedstrøms. Bedriften er på mange måter bundet fast og begrenset av både oppstrøms- og nedstrømsnettverket (Chang et al. 2012). Figur 5.7 illustrerer forholdet hvor bedriften adlyder.



Figur 5.7: Bedriften adlyder (Chang et al. 2012)

Nedstrømsnettverket dominerer: Kunden dominerer bedriften, og bedriften har makt over sine leverandører. Nedstrømsnivået påvirker alle medlemmer av nettverket. Dette forholdet kjennetegnes ved at: (1) kunden nyter en høy grad av prestisje eller har et sterkt og positivt rykte, (2) kunden er lokalisert i en høykonsentrert industri eller monopoliserer leverandør-enden, og (3) kunden besitter en høy del av markedssalget til selve bedriften (Chang et al. 2012). Figur 5.8 illustrerer forholdet hvor nedstrømsnettverket dominerer.



Figur 5.8: Nedstrømsnettverket dominerer (Chang et al. 2012)

5.4 Internasjonal handel

I internasjonal handel er det viktig at man setter seg inn i de rammevilkår, lover og regler som er gjeldene i landene man skal foreta en handel med, og at man tilegner seg kompetanse og forståelse av bedriftskulturen. Dette er kritisk for at handelsavtalen skal bli en suksess (Altinn 2011).

Vi skal først se på hvordan internasjonal handel har utviklet seg de siste 40 årene. Dersom man deler verden inn i ni regioner og ser på utviklingen av handel på verdensbasis fra 1970-2010, ser vi fra tabell 5.1 at de ulike regionene har følgende vekstrater:

Gjennomsnittlig vekstrate for handel 1970-2010				
<i>Region</i>	<i>Handel internt i regionen</i>	<i>Import til regionen</i>	<i>Eksport til regionen</i>	<i>BNP</i>
Afrika	7.39	5.19	5.11	2.80
Asia	10.11	7.61	8.35	5.87
Sentral-Europa	6.51	6.82	6.84	7.19
Tidligere Sovjetunionen	13.83	6.70	8.33	5.39
Latin-Amerika	6.45	5.59	5.61	5.07
Midtøsten	9.14	7.70	7.78	5.73
Nord-Amerika	5.74	6.42	4.56	3.33
Oseania og stillehavskysten	4.75	5.85	5.88	4.42
Vest-Europa	5.03	5.53	5.72	4.04

* Tallene er hentet fra perioden 1995-2010 ** Avvik for Afrika som har tall fra 1980-2005, tidligere Sovjetunionen som har tall fra 1995-2010 og Oseania og stillehavskysten som har tall fra 1970-2005.

Tabell 5.1: Gjennomsnittlig vekstrate for handel fra 1970-2010 (Melchior 2012)

Tabellen viser at alle regionene unntatt Sentral-Europa økte handelen mer enn BNP, noe som tilsier at alle regionene ble mer åpne og opplevde økning i internasjonal handel. Vekstratene varierer imidlertid mellom regionene, for å få et bedre bilde av hvordan utviklingen har vært må vi også se på tall som viser utviklingen i andelen av total handel på verdensbasis (Melchior 2012).

Asia har hatt en enorm vekst, og Asia sin del av verdens samlede BNP økte fra 16 % til 27 % i løpet av perioden. Tallene i tabellen ovenfor reflekterer dette. I samme periode har Sentral-Europa redusert sin andel av total BNP på verdensbasis. I 1980 hadde Sentral-Europa 35 % av total BNP, mens den i 2010 var redusert til 26 %. Nord-Amerika har hatt en lignende trend. Nord-Amerika, Asia og Sentral-Europa er de tre største regionene, og har gjennom hele perioden hatt en samlet andel av verdenshandelen på cirka 75 %, men fordelingen har blitt endret fra at Europa og Nord-Amerika har dominert verdenshandelen, til at Asia nå er den regionen som har hatt størst vekst (Melchior 2012).

De mindre regionene fra tabellen har hatt en oppsving i verdenshandelen. De fleste av de mindre regionene hadde en reduksjon i handel mellom 1990-2000, men fra 2000-2010 har samtlige økt sin andel av verdenshandelen (Melchior 2012).

5.4.1 Suksessfaktorer ved internasjonal handel

Internasjonal handel medfører betydelige finansielle kostnader og risiko. Det er derfor viktig at kostnadene og risikoen blir nøye vurdert før man beslutter å handle oversjøisk (Lysons & Farrington 2012). Det er en rekke faktorer man må ta hensyn til, og vi har rangert de viktigste i tabell 5.2:

Faktorer som påvirker suksessen i internasjonale handel		
<i>Rang</i>	<i>Faktor</i>	<i>Vurdering</i>
1	Støtte fra toppledelsen	5,68
2	Utvikle kommunikasjonsferdigheter	5,67
3	Etablere langsiktige forhold	5,65
4	Utvikle globale leveranseferdigheter	5,62
5	Forstå globale muligheter	5,13
6	Kjennskap til utenlandsk forretningspraksis	5,09
7	Kjennskap til utenlandske leverandørers sertifisering og kvalifikasjoner	5,02
8	Planlegging for globale leveranser	5,02
9	Fremskaffe eksperthjelp	4,79
10	Kunnskap om valutakurser	4,53
11	Bruken av tredje-part logistikkjenester	4,12

*Merk: rangeringen er basert på en 7-poengs Likert-skala, hvor 7 representerer hva som er viktigst.

Tabell 5.2: Faktorer som påvirker suksessen i internasjonal handel (Lysons & Farrington 2012)

Vi kan lese av tabellen at støtte fra toppledelsen er den viktigste faktoren for å oppnå suksess i internasjonal handel. Videre er det av stor betydning at selskapet har utviklet gode kommunikasjonsferdigheter, spesielt med tanke på at man som oftest må kommunisere på andre språk. Etablering av langsiktige forhold kan hjelpe til å bygge opp tillitt og dette er nødvendig når handelspartneren befinner seg på i andre deler av verden.

5.4.2 Global handel og shipping

I det nittende århundre fikk man i vesten en økning i internasjonal handel som i stor grad var påvirket av industrialiseringen, noe som igjen økte behovet for sjøtransport. Dette utviklet shippingindustrien, og man fraktet råmaterialer til Europa fra resten av verden, og ferdige produkter fra Europa til resten av verden. Lenge har vesten i stor grad opprettholdt sin posisjon som ledende produsent av høyteknologiske produkter, men man ser også en endring i produksjonsmønsteret. Det er nå land som Kina og India som bidrar mest til shippingtransporten. Dette gjenspeiler diskusjonen fra tidligere, der det ble påpekt at Asia er den regionen som har hatt størst vekst i sin internasjonale handel. Siden 1990 har man hatt en økning på 50 % i shippingindustrien. I 2004 utgjorde shippingen 90 % av handelen i verden i

volum, noe som gjør at shipping utgjør den største delen av internasjonal handel (Lun et al. 2010).

5.4.3 Handel i Sør-Afrika

Sør-Afrika er det mest industrialiserte landet sør for Sahara, og har lenge vært den dominerende økonomien i den delen av kontinentet. Sør-Afrika er rikt på mineralressurser, og klimaet gjør at det kan dyrkes en rekke vekster. Selv om Sør-Afrika ikke har de beste forutsetningene for landbruk, og bare 13 % av jorden egner seg for dyrking, er landet allikevel i normale år i stand til å eksportere et nettooverskudd av landbruksvarer. Mye av dette er frukt som druer, epler og sitrusfrukter. Landbruket drives særlig på høysletta, Highveld, i KwaZulu-Natal og i Cape Town-området. Sør-Afrika eksporterer i tillegg til frukt også gull, diamanter, vin, sukker, tre - og trevareprodukter, mineraler og kjemikalier, og denne utenrikshandelen er av stor økonomisk betydning for Sør-Afrika (Lerrand 2013).

5.4.4 Incoterms

Når man inngår handelsavtaler med andre land, forutsettes det at partene har oversikt over reglene som gjelder for internasjonale leveringsbetingelser. Incoterms 2010 er et av de mest brukte regelverk for slike leveringsbetingelser, og har en klar fordeling av ansvaret mellom selger og kjøper ved forsendelse av varer (Altinn 2011).

Internasjonal handel starter med en avtale knyttet til kjøp og salg. Avtalen mellom selger og kjøper bestemmer hvilke kriterier selgeren må møte når det gjelder hvilke produkter som skal sendes, hvilken transportform som skal benyttes, hvilke økonomiske vilkår som inngår i avtalen, leveringskrav og forsikring av lasten. På bakgrunn av dette har man utviklet incotermer. Hensikten med incotermer er å tilby et sett av internasjonale regler som skal sørge for en felles tolkning av de mest brukte vilkårene i internasjonal handel (Lun et al. 2010).

Incotermene blir utarbeidet av International Chamber of Trade, og de avgjør hvilken part som har ansvaret når det gjelder risiko, kostnader og forsikring, og viser klart på hvilket tidspunkt ansvaret går fra selger og over på kjøper (Tollvesenet 2010). På denne måten kan usikkerheten rundt tolkningen av ulike vilkår i forskjellige land bli minimalisert. Incotermer håndterer og definerer en rekke forpliktelser og rettigheter, samt hvordan risiko skal fordeles mellom partene (Lun et al. 2010). Dersom man tilegner seg den nødvendige kunnskap om regelsettet kan det bli lettere å påvirke valg av leveringsbetingelser i salgsforhandlingene, og kommunikasjonen med transportører og forsikringsselskap kan bli mer effektiv (Altinn 2011).

I 2010 ble reglene oppdatert. Det er nå 11 regelsett fordelt på to grupper (Lysons & Farrington 2012; Tollvesenet 2010):

1) Regler for alle typer transport

EXW – Ex Works: Kjøper får tilgang til å hente varen i selgers fabrikk/varehus, og bærer all risiko og alle kostnader fra det øyeblikk varen er hentet. Forsikring tegnes av kjøper.

FCA – Free Carrier: Ansvar for risiko og kostnader går fra selger til kjøper i det øyeblikk varen leveres til første transportør, dersom ikke annet er spesifisert i avtalen. Selger har forsikringsansvaret frem til overlevering. Etter dette tar kjøper over ansvaret for forsikring.

CPT – Carriage Paid To: Selger leverer varen til transportør på et avtalt sted, og må betale kostnaden for den nødvendige transporten for å bringe varen til gitt destinasjon. Når varen er levert til den avtalte transportøren tar kjøper over ansvaret for risiko og bærer all risiko når det gjelder tap og skade på varen. Kjøper tegner forsikring.

CIP – Carriage and Insurance Paid To: Selger leverer varen til transportør på et avtalt sted, og selger må betale kostnaden for den nødvendige transporten for å bringe varen til gitt destinasjon. Selger har også ansvaret for forsikringen frem til overlevering. Kjøper bærer all risiko for tap eller skade på varen fra og med varen er overlevert til første transportør.

DAT - Delivered At Terminal: Selger bærer all risiko og alle kostnader fram til varene er stilt til rådighet for kjøper på gitt destinasjon. Kjøper tar videre over ansvaret etter at varen er losset i havn. Selger har ansvaret for forsikring av varene frem til de er losset i havn, deretter tar kjøper over ansvaret.

DAP – Delivered At Place: Selger bærer all risiko og kostnader frem til varen er tilgjengelig på bestemmelsesstedet. Kjøper tar over ansvaret når varene er klare for lossing. Forsikring tegnes av selger til bestemmelsessted, deretter av kjøper.

DDP – Delivered Duty Paid: Selger har alt ansvar frem til at varen er losset i havn og ferdig fortollet. Kjøper tar over ansvaret for risiko og kostnader når varene er overlevert. Forsikring tegnes av selger.

2) Regler for sjø og innenriks sjøtransport

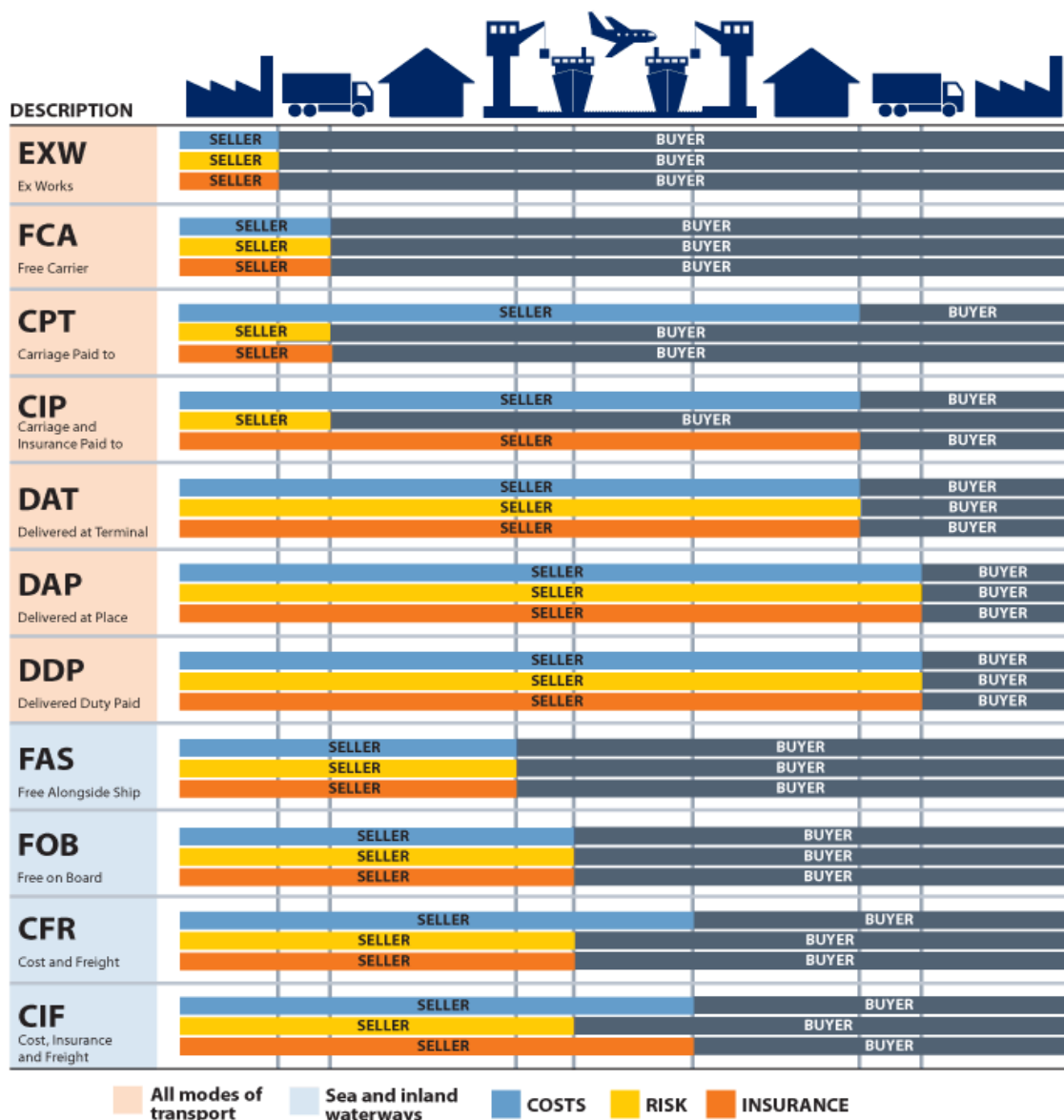
FAS – Free Alongside Ship: Kjøper tar over ansvaret når varen har gått igjennom toll og selger har plassert varen ved siden av skipet i gitt havn. Forsikring tegnes av kjøper.

FOB – Free On Board: Kjøper tar over ansvaret når varen er ferdiglosset ombord. Forsikring tegnes av kjøper.

CFR – Cost and Freight: Kjøper bærer risikoen fra varene er ferdiglosset om bord, mens selger bærer kostnaden frem til ankomsthavn. Forsikring tegnes av kjøper.

CIF – Cost Insurance and Freight: CIF er i utgangspunktet ganske lik CFR. Kjøper bærer risikoen fra varen er ferdiglosset om bord og selger bærer kostnaden frem til ankomsthavn. Forskjellen er imidlertid at det er selger som betaler forsikringen.

Figur 5.9 illustrerer hvordan ansvar for kostnader, risiko og forsikring fordeles mellom kjøper og selger i de forskjellige incotermene:



Figur 5.9: Incoterms 2010 (Jet Marine Logistics Co 2011)

5.4.4.1 Om CIF

At en vare er solgt CIF vil si at det er selger som er ansvarlig for transporten, fraktutgifter og andre omkostninger ved forsendelsen til ankomsthavnen. Selger skal også tegne forsikring for varen. Risikoen for at varen skal ødelegges eller forringes går derimot over på kjøper når varen er levert til transportør (Lorenzon 2012).

Prisen kjøper betaler er prisen for selve varene, inklusive forsikring som skal dekke risikoen ved å frakte varene, samt fraktkostnadene for å frakte varene til ankomsthavnen. I en CIF-kontrakt skal selger oppfylle sine forpliktelser og sende varene til destinasjonen som er beskrevet i kontrakten. Varene skal sendes med de påkrevde dokumentene og en forsikring som dekker varenes verdi. En CIF-kontrakt inneholder derfor både et fysisk aspekt og et dokumentaspekt. En slik kontrakt krever at selger må inngå minst to andre kontrakter: en kontrakt med avtale om shipping, med for eksempel et shippingselskap, samt kontrakter som omhandler forsikring og de dokumenter som kreves for at varen trygt kan fraktes til ankomsthavnen (Lorenzon 2012).

Dokumentene som kreves i en CIF-kontrakt er tradisjonelt en såkalt "Bill of lading" som er et fraktbrev som utstedes av selger og fungerer som en kvittering som beviser at varene er sendt, og gir mottakeren av dette dokumentet rett til varene. Dette dokumentet viser også hva det er som sendes, hvilket kvantum, og hvor varene skal sendes. I tillegg må selger dokumentere at det foreligger en forsikring på varene, samt tolldokumenter (Lorenzon 2012).

Selv om det er selger som etter avtalen har ansvaret plikter kjøper å betale den frakt som ikke er betalt av selger ved varens ankomst, selv om kjøpesummen ikke er forfalt til betaling. Kjøper får da et fradrag i kjøpesummen. Dersom selger ikke holder sine forpliktelser når det gjelder å tegne forsikring, plikter selger å erstatte tap som kjøper lider på grunn av dette. I visse tilfeller kan også kjøper kunne heve kjøpet. Kjøper kan også tegne forsikring på vegne av selgeren mot en reduksjon i kjøpesummen (Store Norske Leksikon 2013).

Fordeler med CIF

Importør foretrekker CIF som fraktmetode dersom de er nye innenfor internasjonal handel, eller dersom volumet som skal fraktes er relativt lite. For en ny aktør med lite erfaring med shipping, eller en aktør som frakter lite volum, er den store fordelen med CIF at det er selger som har ansvaret for å arrangere frakt og forsikring. Under disse betingelsene gir kjøper fra seg kontrollen når det gjelder bestemmelser rundt transportør, fraktruter og andre fraktrelaterte forhold. For mange av de importørene som foretrekker CIF oppveier

bekvemmeligheten ved at leverandøren tar seg av det praktiske, mangelen på kontroll over transport og fraktkostnader (Speedy Air Cargo Inc 2013).

Ulemper med CIF

I følge Chris Chalmers, som har skrevet en kronikk i tidsskriftet ”*Chaina*”, har det lenge vært en trend blant kinesiske leverandører at de gjerne vil ha CIF som avtalebetingelse når de handler med sine internasjonale kunder. Årsaken er enkel; det er mye penger å tjene på CIF. Det er ikke uvanlig at store transportører tilbyr leverandørene svært lave fraktrater, eller i noen tilfeller gratis frakt. Tilbakebetaling og provisjon er også vanlig for å sikre at leverandørene booker plass hos transportøren. Det er ikke uvanlig at leverandøren sitter igjen med 30 amerikanske dollar for hver kubikkmeter eller tonn de booker, og dette fører naturlig nok til tap for transportøren. Dette er en meget lønnsom ordning for leverandøren, men transportøren må dekke tapet som oppstår, og det gjøres ved å belaste sluttkunden det beløpet som egentlig skulle blitt dekket av leverandøren. Dette kalles riktignok ”lokale kostnader”, men er i realiteten kostnader som skal dekke frakten, og er kostnader som transportør må ta i betaling for å dekke inn tapet de har for å kunne tilby leverandørene så gunstige avtaler. Eksempelvis er markedsprisen cirka 95 dollar per kubikkmeter eller tonn i havne- og terminalkostnader inn til Australia, men på grunn av at frakten må dekkes vil transportøren ende opp med å ta betalt nærmere 155 dollar per kubikkmeter eller tonn, på grunn av skjulte avgifter i form av en ”lokal kostnad”. Dette illustrerer at sluttkunden i realiteten ender opp med å betale frakten to ganger, en gang til leverandøren, og enda en gang til transportøren. Kunden kan på bakgrunn av dette bli misfornøyd med de høye kostnadene. Dersom kunden kontakter transportøren for å få en forklaring på dette, vil de bli bedt om å ta kontakt med leverandøren, som til syvende og sist har ansvaret for fraktavtalene. Leverandøren på sin side får heller ikke gjort noe med dette, og på denne måten kan forholdet mellom kunde og leverandør bli svekket. For at dette skal kunne gjøres på en slik måte at begge parter er fornøyde med ordningen må leverandøren ta større ansvar og sjekke ikke bare fraktratene, men også hvor store de lokale kostnadene vil bli for kunden. Dette vil sørge for økt profitt og effektivitet for hele forsyningskjeden, og et bedre forhold mellom leverandør og kunde (Chalmers 2011). Dette tilfellet gjelder kinesiske leverandører, men er et godt eksempel på hvordan CIF kan være en ulempe for kunden.

En annen årsak til at leverandørene ønsker å benytte seg av CIF, er at leverandørene ofte har avtaler med shippingselskaper. Når de får priser fra shippingselskapene, legger leverandørene på et påslag på prisen, og tjener dermed mer på bruk av CIF enn hvis kunden selv arrangerer

frakt. Ved bruk av CIF kan dessuten kjøper ende opp med å betale toll på frakt og forsikring. Dette er kostnader som ikke er tollpliktige, men det kan være vanskelig å skille disse kostnadene fra det faktiske fakturabeløpet. Kjøper kan i realiteten betale mer toll enn det som egentlig er påkrevd (Akarca 2011).

En annen ulempe med CIF er at leverandør kun er ansvarlig for forsendelsen til og med ankomsthavnen. Problemer som oppstår etter dette, for eksempel forsinkelser og problemer med transport fra ankomsthavn til bestemmelsessted, er kjøpers ansvar. Man er derfor avhengig av god informasjon fra leverandør og transportør. Jo flere CIF-forsendelser og jo større volum som sendes som CIF, jo større mulighet er det for at det kan oppstå problemer (Speedy Air Cargo Inc 2013).

5.4.4.2 Om FOB

FOB er en vanlig klausul i kontrakter om varesalg, og vil si at selger har ansvaret for, og bærer kostnaden for varen helt til den er levert om bord på et skip som kjøper har oppgitt. Når varen har blitt lastet ombord på skipet har kjøper alt ansvar, både for videre fraktkostnader og transport, samt risikoen for forringelse og ødeleggelse. Her er det, i motsetning til CIF, også kjøper som har ansvar for å tegne forsikring (Brækus 2013).

Fordeler med FOB

Fordelen med FOB er at kjøper har bedre kontroll over frakt og fraktkostnader, og har på denne måten mulighet til å arrangere frakten og oppnå konkurransedyktige fraktrater. Det er derfor mulighet til å oppnå rimeligere frakt enn ved CIF. Man vil i tillegg kunne få mer nøyaktig informasjon, fordi man selv samarbeider direkte med transportør. Transportør tar hensyn til kjøperens interesse, og ikke leverandørens, som er tilfelle ved bruk av CIF (Akarca 2011).

Ulemper med FOB

FOB har den ulempen at det kreves mer av kjøper. FOB kan være for besværlig dersom man er en relativt ny eller liten aktør. Det man eventuelt tjener på å benytte FOB med hensyn til fraktrater, vil ikke veie opp for den anstrengelsen og de kostnadene som kreves for å lage avtaler med shipping- og forsikringsselskaper på egen hånd.

5.5 Transportmetoder

Transportøren sitt valg av transportmetode påvirkes blant annet av utstyrets kostnad, faste- og variable driftskostnader, hvilken respons transportøren søker å gi sitt segment, samt markedsprisen (Chopra & Meindl 2010).

Lastebiltransport: En stor fordel med frakt på veibane er muligheten til å frakte varen helt frem til døren. Det er en hurtig, fleksibel og relativt rimelig transportmetode. Under internasjonal handel må for øvrig andre transportmidler også tas i bruk (Chopra & Meindl 2010; Lysons & Farrington 2012).

Sjøtransport: I global handel er sjøtransport den mest brukte metoden, og også den rimeligste. Metoden har størst fordel dersom det er et stort kvantum som skal fraktes. Den største ulempen med denne transportmetoden er at skipene ofte kjører på relativt lav fart, noe som gjør den til det tregeste transportmidlet. Det er også stor risiko for forsinkelser i havner og på terminaler. En betydelig trend som har vokst de siste årene er frakt med containere. Dette har ført til mer fokus på større, raskere og mer spesialiserte fartøy for å forbedre den økonomiske siden av containertransport (Chopra & Meindl 2010).

Jernbanetransport: Frakt med tog er ideelt for stor og tung last som skal transporteres over lengre distanser. Transporttiden er ofte lang og metoden egner seg best for mindre verdifulle varer som ikke er tidssensitive (Chopra & Meindl 2010).

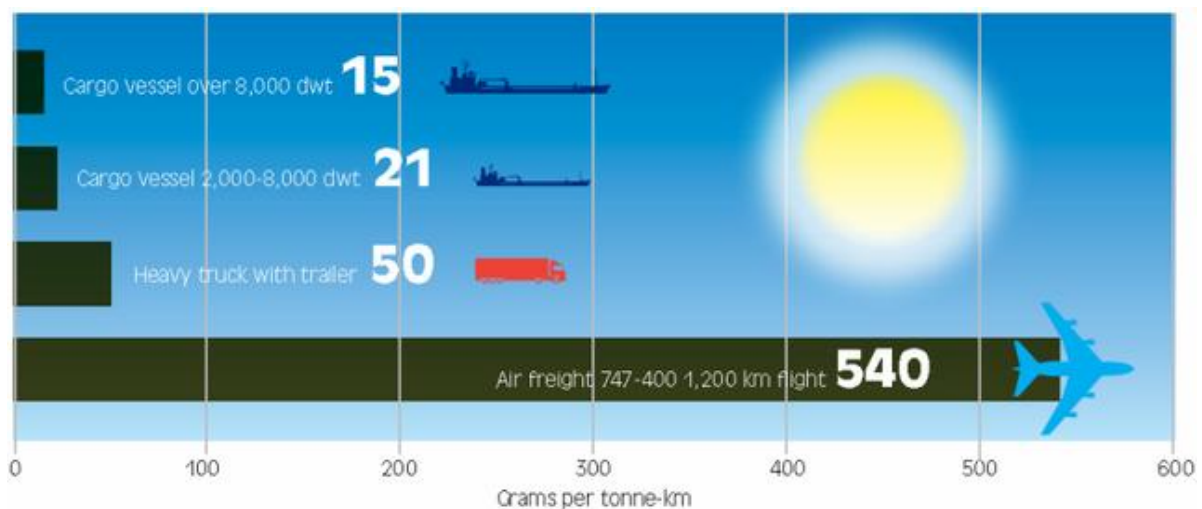
Flytransport: Frakt med fly er et sentralt ledd i internasjonal handel og transport. Transporttiden er kort, og det er stor fleksibilitet når det gjelder tilgangen til ulike områder rundt om i verden (Lysons & Farrington 2012). Flytransport fører med seg høye faste kostnader, i motsetning til de variable kostnadene som holdes relativt lavt. Mindre varer, varer med høy verdi, tidssensitive varer, eller varer som skal fraktes over en lengre distanse egner seg best til denne transportmetoden (Chopra & Meindl 2010). Flytransport er en relativt kostbar fraktmetode som er sårbar for uvær. I tillegg er miljøansvar og forurensning faktorer som man må ta stilling til når bedrifter velger å benytte seg av denne metoden.

Intermodal transport: Behovet for en integrert forsyningskjede spilte en stor rolle i utviklingen av intermodal transport (Lysons & Farrington 2012). Når man benytter seg av flere transporttyper for å få varen frem til destinasjonen, bruker man intermodal transport. Transportmetoden har vokst i takt med bruk av containere, fordi de er enkle å håndtere og flytte fra det ene transportmiddelet til det andre. Containertransport i global handel benytter

ofte en kombinasjon av lastebil, skip og jernbane. I mange tilfeller er dette også eneste mulighet når man skal frakte varer globalt, da fabrikker ofte ikke ligger rett ved havnen. Utfordringer ved intermodal transport er kommunikasjonen mellom de ulike transportørene og at overføringen av varene ofte fører til forsinkelser, noe som påvirker leveringstiden (Chopra & Meindl 2010).

5.5.1 Transportmetoder og miljø

Når transportmiddel skal velges, må man ta hensyn til flere faktorer enn kun pris og ledetid. Stadig mer og mer aktuelt er hensynet til miljøet. Figur 5.10 illustrerer en sammenligning av CO₂-utslipp mellom henholdsvis flytransport, lastebiltransport, og små og store lasteskip.



Figur 5.10: CO₂-utslippene til lasteskip, lastebil og fly (International Chamber of Shipping 2013)

Flytransport er den transportmetoden som har høyest CO₂-utslipp per tonn per kilometer, deretter kommer lastebil. Lasteskip er den transportmetoden som har lavest utslipp blant disse transportmidlene.

5.6 Shipping og containertransport

5.6.1 Shipping

Shipping er transport av last som utføres av skip. Skipene frakter last fra havn til havn, og fra produksjonssted til forbrukssted. Shipping er en av verdens mest internasjonale industrier, og er helt essensiell for verdenshandelen. Dette fordi shipping tilbyr en kostnadseffektiv transportmetode for større mengder last, og kan benyttes over hele verden. Shipping har ført til at områder som tidligere var isolert nå er integrert i det globale samfunnet. Etterspørselen

etter shippingtjenester henger sammen med etterspørselen av varer; dersom ikke etterspørselen av en vare eksisterer vil det heller ikke vært behov for å transportere varen. Sjøtransport av last er dermed et resultat av at en avsender selger produkter til en mottaker (Lun et al. 2010).

Shippingindustrien er en fysisk forflytning av varer fra ett sted til ett annet der det eksisterer etterspørsel av varen. For at dette kan gjennomføres er man avhengig av visse komponenter. Eksempler på dette kan være infrastruktur, som havner og terminaler, og selve fartøyene. Det er også essensielt med organiserte systemer som sørger for at fartøyene og infrastrukturen benyttes på en effektiv måte (Lun et al. 2010).

Innenfor shippingindustrien har vi flere ulike aktører som sørger for sjøtransporten (Lun et al. 2010):

- Rederier; bestemmer hvordan og hvor fartøyene skal benyttes
- Terminalansatte; sørger for tjenester som fortøyning og håndtering av last
- Intermodale transportoperatører; aktører som tilbyr videre transport av lasten
- I tillegg har vi aktører som skipsbyggere og aktører som kjøper gamle skip av rederiene

Det er i hovedsak to ulike former for shippingtjenester. Den første er ”liner-shipment”, en transportform der fartøyet går bestemte ruter til bestemte tider. Ankomst, lasting og avgang er bestemt på forhånd, slik at det på mange måter fungerer som en rutebåt. Den andre formen for shipping er ”tramp-shipment”. Dette fartøyet følger ikke faste ruter eller tidspunkter for frakting av lasten. Denne formen er derfor mer fleksibel enn rutebåtene (Lun et al. 2010).

Liner-shipment har høyere bygge- og driftskostnader enn tramp-shipment, blant annet fordi de holder en høyere transporthastighet. Liner-shipment er derfor en dyrere shippingtjeneste. Majoriteten av lasten som sendes med liner-shipment er containere, mye på grunn av at disse skipene rommer flere containere og har generelt bedre fasiliteter enn tramp-fartøyene (Lun et al. 2010).

5.6.1.1 Liner-shipment og nettverket rundt liner-shipment

Et liner-shipingselskap har en skipsflåte som skal tilby faste shippingtjenester i regelmessige intervaller mellom faste havner. Shippingselskapet skal tilby muligheter for forsendelser av last samt de tilhørende dokumentene, de skal belaste individuelle forsendelser, laste containere av og på skipene og planlegge tilgjengelig volum på skipene for å dekke

etterspørselen etter denne type transport. Denne planleggingen kan også innebære bygging eller kjøp av nye fartøy (Lun et al. 2010).

Liner-shipping eksisterer på bakgrunn av to faktorer; etterspørsel etter global handel og det fysiske shippingnettverket. Etterspørselen etter global handel vil si et behov for at en bestemt mengde skal transporteres fra lastens opprinnelsesland til lastens ankomstland. Volumet av global handel har gjennomgående vært høyere enn verdens produksjonsrate. Dette skyldes blant annet økt integrasjon av nasjonal økonomi over hele verden, mer standardiserte forretningsvirksomheter og en økning i det globale produksjonsmønsteret. Det fysiske nettverket eksisterer for å betjene denne etterspørselen etter global handel, og omfatter sjøtransport mellom angitte havner der rutetidene til fartøyene er kunngjort på forhånd. Dette krever betydelige investeringer for shippingselskapene, i for eksempel containerskip, containere, informasjons- og kommunikasjonsteknologi, og ikke minst nettverksbygging med andre aktører i containertransportkjeden. Nettverksbygging mellom aktørene i transportkjeden vil øke tilbudet av shippingtjenester samt gjøre det eksisterende tilbudet bedre (Lun et al. 2010).

Et nettverk av denne typen eksisterer fordi det er behov for aktører og ressurser som supplerer de allerede eksisterende aktørene og ressursene i bedriften. Innenfor liner-shipping vil nettverk dannes for å få tilgang til ressurser som kan føre til vekst i virksomheten og bedre prestasjoner og resultater. Det er identifisert 8 faktorer som er viktige i et shippingnettverk (Lun et al. 2010):

1. Planlegging, samarbeid og deling av plass på containerskipene mellom ulike shippingselskaper. Dette kan redusere finansiell risiko og øke stordriftsfordelene.
2. Områdene der etterspørselen etter containerfrakt genereres.
3. Intermodal transport, da samarbeid med for eksempel jernbane, lastebil og feedere er viktig for å yte best mulig service til kunden, og for å kunne tilby tjenester som har et bredere omfang enn bare frakt fra en havn til en annen.
4. Havner, da dette er en essensiell funksjon for utveksling av last mellom skipene og aktørene som skal frakte lasten videre.
5. Informasjonssystemer, som gir informasjon om for eksempel sporing av lasten, fartøyets rutetider og mulighet for elektronisk håndtering av dokumenter som kreves i forbindelse med lasten. Informasjonssystemer som gir muligheter for slike tjenester vil gjøre

booking, dokumentasjon, sporing av last, fakturering og prissetting, samt oversikt over timeplaner lettere tilgjengelig for selskaper som har avdelinger over hele verden.

6. Forsyning av utstyr, hovedsakelig containere. Det er viktig at tomme containere transporteres til avsenderen på riktig sted til riktig tid.
7. Etablering av underavdelinger og koordinering av samarbeid med andre aktører i nettverket, noe som øker kommunikasjonen og samarbeidet med kunder og leverandører. Bruk av lokale samarbeidspartnere gir økte muligheter for et globalt tilbud av shippingtjenester.
8. Terminaloperatører, som sørger for aktiviteter som lossing og tømning av skip, samt oppbevaring av containere. Fra å være kun et sted der man overførte last, er terminalene nå et viktig element i logistikkjeden, og et sted som sørger for økonomisk og fysisk infrastruktur for å håndtere containerlast. Det å velge sine samarbeidspartnere ved terminalen er derfor en viktig beslutning for et shippingselskap.

Dersom man klarer å danne et nettverk på tvers av flere aktører i shippingnettverket, vil man oppnå økonomiske stordriftsfordeler, kunne betjene flere markeder, og betjene markedene på en bedre måte (Lun et al. 2010).

5.6.2 Containertransport

Containertransport er en intermodal dør-til-dør transport bestående av både sjøfrakt, som oftest liner-shipping, og landbaserte transportmetoder som lastebil og tog. En slik kjede kan derfor bli lang og komplisert. For at intermodal transport skal kunne gjøres så effektivt som mulig er man avhengig av å ha god informasjon gjennom hele kjeden. Slik informasjon kan være opplysninger om avsender, mottaker, ankomsthavn og informasjon om last. Denne informasjonen er viktig fordi containerne ofte blir lastet på, lagret, og lastet av i mer enn en havn. God informasjon er derfor essensielt, ikke bare for å sørge for mest mulig effektiv håndtering av containerne, men også slik at containerne blir håndtert og oppbevart på riktig måte (Lun et al. 2010).

Det er en rekke fordeler ved containerfrakt (Branch 2007):

- Det er muligheter for leveranse helt frem til destinasjon.
- Det er ikke nødvendig med omlastning og håndtering av varene på terminalene. Dette fører til raskere transportering og mindre risiko for skader og svinn. Mindre risiko for skader og svinn utvider også mulighetene til å transportere verdifulle forsendelser.

- Det er ofte mindre behov for pakking og emballasje når man benytter seg av containere, noe som fører til betydelige kostnadsbesparelser innenfor internasjonal transport.
- Containerskip oppnår bedre utnyttelse av plassen på dekk. Transportmetoden blir også sett på som mer pålitelig i forhold til tradisjonell shipping.
- Nye markeder har vokst frem gjennom containerutviklingen. I tillegg utvider det internasjonale maritime nettverket seg i takt med containerutviklingen, noe som bidrar til mer fokus på moderniserte havner.
- Containere forenkler bruken av databehandling på mange områder, spesielt vedrørende kontroll og sporing av varene, kundefakturerings, oppbevaring av varene og dokumentprosessering.

Det er for øvrig også noen ulemper ved containerfrakt (Branch 2007):

- Det er et kapitalintensivt prosjekt som er utenfor de økonomiske rammene til mange rederier.
- Containeren har en høy utnyttelsesgrad, men mange eksportører med begrenset handel er ikke i stand til å fylle containeren til sin fulle kapasitet. Kostnaden ved containeren blir dermed høy når den deles ut på et mindre kvantum.

5.6.2.1 Container-transportkjeden

Container-transportkjeden er karakterisert av komplekse interaksjoner mellom en rekke ulike aktører, bransjer, tilsynsorganer, transportmetoder, operativsystemer og juridiske rammeverk. Sammen har de utviklet seg til å bli et globalt nettverk som skal sørge for levering av varer til lav kostnad og til riktig tid. For å kunne forstå transportkjeden for containere er det viktig å vite hvem aktørene er og hvordan de påvirker hverandre (Lun et al. 2010).

Generelt kan man si at en container-transportkjede består av tre sentrale aktører (Lun et al. 2010):

- **Primære aktører.** Dette er kjøpere og selgere av produktet. Containertransport er det fysiske uttrykket for transaksjonene mellom selger og kjøper.
- **Tilretteleggere.** Dette leddet inkluderes i kjeden dersom leverandøren outsourcer transportaktivitetene til en tredjepart. Tredjeparts logistikkleverandør sørger for en forbindelse mellom avsender og transportør, og eier derfor ikke nødvendigvis transportutstyr, men de har en rekke samarbeid med ulike transportselskaper som tilbyr

nødvendig utstyr til transporten. Målet er å kontrollere total kostnaden ved transporten, og tilby aktivitetene så kostnadseffektivt som mulig.

- **Transportører.** Dette er aktørene som utfører transporten. Et effektivt og billig transportsystem fører til økende konkurranse i markedet, større stordriftsfordeler og reduserte priser på produktene. Transportsystemene er komplekse, og man er avhengig av samhandling mellom flere aktører i markedet. Aktørene har ulike områder de operer på, for eksempel vei, jernbane og sjø.

5.7 Fraktrater og tilleggsavgifter

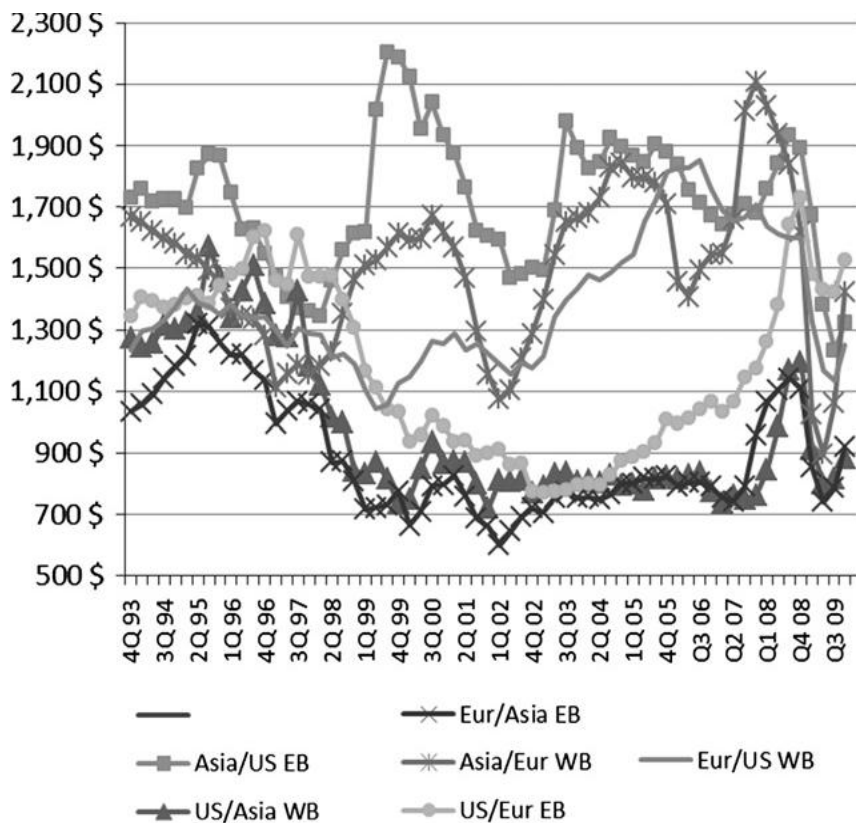
Fraktkostnader er en del av kostnadene ved å kjøpe varer fra oversjøiske aktører. Fraktratene bidrar i stor grad til å forme den internasjonale handelen, selv om fraktkostnaden kan utgjøre bare en liten del av total kostnaden ved kjøp fra oversjøiske aktører. De siste årene har fraktratene variert, noe som skyldes en nedgang i global handel, men også at man har hatt en økning i kapasiteten i forbindelse med containerforsendelser (Slack & Gouvernal 2011).

Prisen for å sende containere er oppgitt til en pris per container. Disse prisene er i realiteten ganske komplekse, og kan variere for ulike kunder selv om varene skal til samme destinasjon. Faktorer som er med på å bestemme fraktratene er (Branch 2007; Slack & Gouvernal 2011):

- Kundens viktighet for rederiet
- Totalt volum som skal sendes til destinasjonen
- Konkurranse, både fra andre shippingselskaper og annen transport
- Varens art, kvantum, tidspunkt/sesong for forsendelse, verdi, dimensjoner og mål på forsendelsen
- Lastens opprinnelsesland og destinasjon
- Totale transportkostnader
- Typen emballasje og hvor lett lasten er å håndtere
- Hvor sårbar lasten er med hensyn til skade og svinn
- Andre tilpasninger som kreves, for eksempel ekstra utstyr for tung last, fasiliteter for husdyr, eller spesielle tilpasninger for frakt av mat
- Sikkerhetskostnader, som for eksempel kan omfatte ISPS. Dette er et regelverk som stiller krav til beredskap og tiltak på skip i internasjonal fart og havneterminaler som betjener skipene for å hindre terrorisme (St.meld. nr 14 (2004-2005))

- Hvilken rute som velges, da det ofte finnes alternative ruter, og disse rutene har ulike transportkostnader

Containerization International (CI) publiserer hvert år shippingselskapenes fraktrater for de vanligste sjørutene. CI konsentrerer seg om fraktratene i Europa, Asia og USA, og figur 5.11 viser at shippingselskapenes priser varierer, selv på samme ruter (Slack & Gouveral 2011):



Figur 5.11: Variasjonen i fraktpriser (Slack & Gouveral 2011)

Agentene som selger plass på skipene for shippingselskapene bruker et rutenett med en fast tariff for hver anløpshavn, som er differensiert i henhold til hvilken type container som skal sendes. Tariffen fungerer som referansepris, men det er allikevel stor variasjon i prisene. Det varierer også fra kunde til kunde hvor ofte prisene blir endret, for eksempel får transportør endret sine priser hvert kvartal, mens andre avsendere får fraktrater som kan gjelde for et år. Er det en stor kunde som er spesielt viktig, vil shippingselskapet også tilby spesielle priser kun for den kunden (Slack & Gouveral 2011).

Grunnfrakten varierer betraktelig fra kontinent til kontinent, for eksempel vil prisene for å frakte en 40 fot stor container fra Nord-Europa til ulike markeder varierer. Prisene for å frakte containere til Øst- og Sør-Asia er betydelig lavere enn markeder som er nærmere, for

eksempel Midtøsten. Det vil si at avstanden til destinasjonen ikke er det som er utslagsgivende for grunnprisen på containerfrakt (Slack & Gouvernal 2011).

Selv om grunnprisen er varierende, viser det seg allikevel at grunnfrakten kun utgjør en liten del av den totale fraktkostnaden. Det er tilleggsavgiftene som legges på grunnprisen som spiller størst rolle når den totale fraktkostnaden skal bestemmes, da transportørene har en stadig økende liste av tilleggsavgifter og gebyrer. Eksempler på slike avgifter er (Branch 2007; Slack & Gouvernal 2011):

- Håndteringskostnader ved terminal
- Drivstoffavgift, en avgift som skal kompensere for uforutsigbare drivstoffpriser
 - Ved transport til flere destinasjoner har man ikke funnet sammenheng mellom drivstoffpris og drivstoffavgiften
 - Ingen funn tilsier at denne avgiften har noe med avstanden til destinasjonen å gjøre
- Valutaavgift, som skal kompensere for daglige endringer i valutakurser. En faktura skrevet en dag kan være verdt mindre neste dag
- Avgifter som skal kompensere for venting ved havner og terminaler
- Andre avgifter som varierer med containerens vekt, sesong og anløpshavn

Til sammen vil disse tilleggsavgiftene utgjøre en stor del av de totale fraktkostnadene, og i 9 av 14 markeder som ble undersøkt, utgjorde tilleggsavgiftene over 50 % av de totale fraktkostnadene (Slack & Gouvernal 2011).

Dette viser at prisene på containerfrakt er komplekse, og at et økende antall tilleggsavgifter blir lagt på prisene på alle rutenett. Dette får konsekvenser for avsenderne på flere måter. For det første vil ikke prisene som forhandles frem med transportør reflektere den reelle og totale kostnaden som fremkommer etter alle tilleggsavgiftene og gebyrene er tatt med i regnestykket. For det andre endrer disse tilleggsavgiftene seg så ofte at det blir vanskelig å planlegge forsyningen av varer som skal fraktes med container. For det tredje er ikke avgiftene transparente nok, og reflekterer heller ikke de faktiske kostnadene knyttet til transporten (Slack & Gouvernal 2011).

Det er viktig å få frem at undersøkelsene knyttet til denne artikkelen kun gjelder grunnfrakten og tilleggsavgiftene fra nordeuropeisk eksport, og at det ikke nødvendigvis kan generaliseres til eksport fra Sør-Afrika, som er vårt fokusområde. Allikevel gir dette oss en god forståelse av hvor komplekse og lite forutsigbare fraktratene for containertransport er.

Kapittel 6

Analyse

Analyse

Hensikten med denne studien er å gi en helhetlig fremstilling av drueimporten til Bama fra Sør-Afrika. Med utgangspunkt i kartleggingen av logistikkprosessen vil vi nå analysere importen av druer, komme med forslag til alternativer, samt peke på fordeler og ulemper med dagens ordning. Vi vil også fokusere på punktene som er nevnt i problembeskrivelsen. Aller først vil vi forklare hvorfor Bama ønsker økt kontroll over nevnte logistikkprosess. Deretter vil vi gå nærmere inn på hvilket incoterm Bama benytter og hvilke alternativer som finnes, før vi gjør en vurdering av transportmetodene i dagens situasjon. Til slutt gjør vi en analyse av om og eventuelt hvorfor det er vanskelig å få informasjon både fra leverandører og shippingselskaper.

6.1 Økt kontroll

Årsaken til at Bama ønsker økt kontroll er fordi Bama vil ha oversikt over kostnadskomponentene, noe dagens transportavtale med leverandørene vanskeliggjør. I tillegg har Bama behov for nøyaktig informasjon, som igjen gir mulighet for bedre planlegging.

Per dags dato benyttes incoterm CIF, og Bama betaler en pris som inkluderer drueene, transport og forsikring. Noe av ulempen for Bama med denne avtalen er at de har liten oversikt over hva vare-, transport- og forsikringskostnaden utgjør av den totale kostnaden. Av kapittel 5.4.4.1 så vi at CIF kan føre til merkostnader. Dette er en utfordring for Bama fordi de ved bruk av CIF ikke har god nok oversikt over hva de faktisk betaler.

Logistikkprosessen er preget av usikkerhetsmomenter med hensyn på ledetid. Bama har ingen mulighet til å spore containerne, noe som skyldes avtalebetingelsene i CIF. Et problem som kan forekomme er at containerne blir lastet av i feil havn. Bama må i slike tilfeller undersøke hvorfor containerne er lastet av, hvor lenge de skal stå der og om eventuelle tiltak må settes inn for å hente containerne. Dette er ofte problematisk og ressurskrevende, da det er vanskelig å få konkret informasjon fra shippingselskapene.

Økt kontroll, for eksempel ved et bytte av incoterm, vil gi Bama bedre oversikt når det gjelder ledetid og mulige forsinkelser. Selv om situasjoner som beskrevet ovenfor ikke nødvendigvis kan avverges, får Bama bedre informasjon når noe først har skjedd dersom de har større kontroll over logistikkprosessen.

6.2 Incoterms

En eventuell endring av incoterm vil påvirke logistikkprosessen, og føre til endringer når det gjelder kontroll over kostnader og fremføringstid. Vi vil derfor vurdere om Bama bør benytte seg av andre incotermer, og dermed endre avtalebetingelsene som er gjeldene for Bama sin sjøtransport fra Sør-Afrika per dags dato.

6.2.1 CIF: fordeler og ulemper med dagens ordning

CIF benyttes på alle forsendelser fra Sør-Afrika. Fordelen for leverandørene ved å benytte CIF er, som diskutert i kapittel 5.4.4.1, muligheten til å tjene mer på å selge en vare CIF enn ved bruke av andre betingelser, og dette er nok hovedårsaken til at leverandørene gjerne vil benytte denne incotermen.

For Bama sin del er det også klare fordeler ved å benytte CIF. Som tidligere nevnt utgjør drueimporten 9 % av Bama sin totale import, og av dette utgjør drueimport fra Sør-Afrika 31 %. Dette er et forholdsvis lite kvantum sammenlignet med den totale importen. Når vi igjen vet at det er fire leverandører, blir kvantum bestilt fra hver av de fire enda mindre. Fordelingen av kvantum fra hver av leverandørene viste vi i figur 4.4. Når det importeres små mengder vil det være fordelaktig å benytte seg av CIF, nettopp på grunn av at det vil være mer kostbart for Bama å arrangere frakt og forsikringer, samt utarbeide gode avtaler med shippingselskapene på egen hånd. Kvantum som leverandørene sender med shippingselskapene er betydelig større enn det Bama importerer, slik at leverandørene vil ha vesentlig sterkere forhandlingsmakt ovenfor shippingselskapene med hensyn på forhandling av priser.

Bama sitter med risikoen for at noe skjer med druene i en CIF-avtale og har alt ansvar fra varene er lastet ombord på skipet. Bama har imidlertid registrert lite svinn på druene som importeres fra Sør-Afrika. I 2012 var det registrert et svinn på druene fra Sør-Afrika på 0,37 %, med andre ord under 1 %. Bama opplever dermed sjelden at druene er ødelagte eller av dårlig kvalitet når de kommer til Norge, slik at det ikke nødvendigvis har så stor betydning at Bama sitter med risikoen.

Ulempen ved bruk av CIF er at Bama ikke har god nok oversikt og kontroll over hva som skjer fra varene sendes fra Cape Town, og til varene ankommer Oslo. Fordi det er leverandøren som har hele ansvaret for båtfremførelsen, er det også leverandøren som har ansvar for levering til avtalt frist og for å ha kontroll på forsendelsen. At leverandøren står

ansvarlig fører også til mangel på kommunikasjon med shippingselskapene. Bama har ingen mulighet til å sjekke hvor containeren befinner seg ved hjelp av GPS, og med manglende informasjon fra shippingselskapene oppstår det problemer.

På grunnlag av dette ser vi at det er to faktorer som taler for at CIF er en tilfredsstillende løsning for Bama; lavt kvantum, og forholdsvis liten risiko for at druene blir ødelagte under overfarten. Den store ulempen er imidlertid at dagens ordning gjør det vanskelig å ha full oversikt og kontroll. For at CIF skal fungere tilfredsstillende, er Bama avhengig av god informasjon fra leverandør og transportør. Vi skal i kapittel 6.6 vise at kommunikasjonen med shippingselskapene ikke er tilfredsstillende, slik at selv om CIF kan virke som en god løsning, bør også andre alternativer utforskes.

6.2.2 Andre alternativer

Dersom Bama vil endre dagens avtalebetingelser er det flere incotermer som kan benyttes for sjøfrakt i tillegg til CIF. Dette er FOB, FAS eller CFR. Når det gjelder FAS, har kjøper ansvar for forsikring og kostnader, og overtar all risiko når varen har gått gjennom toll og er plassert ved skipets side. CFR vil si at kjøper har ansvar for forsikring og risiko når varene er ferdiglosset ombord, mens leverandør har ansvar for kostnadene frem til ankomsthavn.

FOB er det beste alternativet dersom en annen incoterm enn CIF skal benyttes. Dette er fordi FOB er den eneste incotermen som benyttes på Bama sin oversjøiske transport utenom CIF. Dette betyr at Bama har bred erfaring med å benytte FOB, selv om det er i andre markeder enn Sør-Afrika. Det er dessuten en fordel at selger har risiko og ansvar for forsikring og kostnader til varene er lastet ombord, slik tilfellet er med FOB. Ved FAS må Bama ha kontroll over lossing i opprinnelseslandet, da de overtar kontrollen før varene er losset ombord. Ved CFR er fordelene at Bama ikke overtar risiko og ansvar før varene er ferdig losset, og at selger betaler fraktkostnaden helt til ankomsthavn. Dersom man vil ha en mindre omfattende ordning enn CIF, er det imidlertid en fordel at man også får ha kontroll over kostnadene selv, noe man ikke oppnår med CFR.

På bakgrunn av dette mener vi at verken FAS eller CFR er gode alternativer for Bama sin oversjøiske transport fra Sør-Afrika. For at Bama skal kunne oppnå konkurransedyktige fraktrater, tettere forhold til transportørene, og dermed bedre informasjon og kontroll, mener vi at FOB bør benyttes.

6.2.3 FOB: fordeler og ulemper for Bama

Den viktigste faktoren som taler for at FOB kan være et bedre alternativ enn CIF er at Bama har et ønske om å få bedre kontroll over fraktkostnadene og overfarten. Bama har uttalt at de vil ha kontroll på så mye som mulig av forsyningskjeden, og ved å benytte FOB blir dette gjennomførbart i større grad enn ved bruk av CIF, fordi Bama organiserer og samarbeider direkte med transportleddet.

Vi har tidligere diskutert ulempene ved FOB. Den største ulempen er at det kan være en ordning som er besværlig ved lite kvantum eller dersom man er en liten aktør. Om FOB blir for besværlig for Bama avhenger av hvor mye ressurser det krever å oppnå besparelsene kostnadmessig, og hvor mye det betyr å få økt kontroll over prosessen.

Bama må veie fordelene og ulempene opp mot hverandre, for så å se på hva som er viktigst å oppnå. Dette kan imidlertid ikke gjøres uten at leverandørene er med i beslutningen, da dette er noe som Bama og leverandørene er best tjent med å bli enige om sammen.

Det som imidlertid kan være et problem ved et eventuelt bytte, er størrelsen på importkvantumet. Leverandørene eksporterer store kvantum, og kan på denne måten oppnå bedre priser hos shippingselskapene enn det Bama kan. Dessuten vil vi anta at leverandørene også har langvarige og gode kundeforhold med shippingselskapene, og dette kan være grunnlag for spesielle avtaler og god kommunikasjon. Det kan være krevende for Bama å bygge opp det samme forholdet slik at de får tilsvarende gode priser, men som vi skal se i kapittel 6.3, fullt mulig. Hvilken løsning som velges blir en avveining mellom kontroll og kostnader.

6.3 Fraktrater og kontroll

Fraktratene i shippingmarkedet er, som beskrevet i kapittel 5.7, svært komplekse. Selv om leverandørene kan ha bedre forutsetninger til å forhandle frem gode priser med shippingselskapene, mener et av de største shippingselskapene, MSC, at Bama er såpass store at de vil kunne forhandle seg frem til gode priser. I en e-post fra MSC fikk vi følgende svar på spørsmål om Bama sin forhandlingsmakt:

”Bama er en stor aktør og står i posisjon til å forhandle seg frem til bedre rater enn det vi kaller tarifftrater som normalt blir gitt til kunder som har mindre volumer”.

I tillegg til CIF benytter Bama FOB på oversjøisk transport, og har derfor avtaler med shippingselskapene i flere andre land. Totalt volum fra all FOB-transport gjør at Bama har stor forhandlingsmakt. Bama har derfor muligheter til å forhandle seg frem til konkurransedyktige og gode avtaler, selv om kvantum kun fra Sør-Afrika er relativt lite.

I den samme e-posten fikk vi bekreftet at teorien vi har studert som omhandler fraktrater, stemmer overens med realiteten:

”Ratene på containerfrakt styres generelt av mange faktorer og det er umulig for meg å gi en forklaring på dette her, men som alt annet styres ratene i stor grad av tilbud/etterspørsel. Kostnader i havner samt en bunkers/oljepris som varierer måned for måned er også faktorer som vil påvirke prisen. Når vi gir rater til en kunde vil raten som regel påvirkes av om en kunde har 10, 100 eller 1000 osv containere (teus) pr år. Har man større regulære volumer vil man i de fleste tilfeller få en bedre rate med bedre betingelser og kanskje også lengre gyldighet”.

MSC skriver i tillegg at det ikke er lett å komme med noe fasitsvar som forklarer fraktratene, og i kapittel 5.7 som omhandler fraktpriser, så vi at teorien konkluderer med det samme.

I forbindelse med et eventuelt bytte fra CIF til FOB er det noen vurderinger som må gjøres. For det første; selv om Bama klarer å forhandle seg frem til gode betingelser med shippingselskapene, er ikke betingelsene nødvendigvis bedre enn leverandørens betingelser med shippingselskapene. For det andre er dette et så komplisert marked at selv om Bama velger å endre fra CIF til FOB for å få bedre kontroll over prosessen, vil alle tilleggsavgiftene og gebyrene føre til at markedet er så uoversiktlig og vanskelig å få kontroll og oversikt over at kontrollen ikke nødvendigvis øker ved et bytte fra CIF til FOB. FOB gjør det i teorien enklere for Bama å øke kontrollen, men på grunn av fraktratenes komplekse natur stemmer det ikke nødvendigvis i praksis.

6.4 Transportmetoder

Som vi har nevnt tidligere fraktes druene med container til Europa, og videre med feeder til Oslo. Containerskip og feeder er imidlertid ikke den eneste transportløsningen. Det finnes alternativer til denne fraktmetoden både i form av flyfrakt fra Cape Town og lastebil og jernbane fra Europa.

Vi har diskutert de ulike transportmetodene i kapittel 5.5. Når det gjelder flyfrakt, er den store fordelene tidsbruken; det tar kortere tid å frakte druene med fly enn containerskip. Å fly druer til Norge tar noen timer, selv om det må arrangeres og bookes i god tid i forveien. Allikevel vil man spare 20-25 dager på denne ordningen. Bama har i kritiske tilfeller benyttet seg av flytransport, for eksempel ved uvær i Cape Town i førjulstiden. I desember kan mangel på druer fra Sør-Afrika være kritisk, da Sør-Afrika er det klart største eksportlandet for druer denne måneden (se vedlegg 4). Ifølge Bama er flyfrakt heller ikke nødvendigvis dyrere enn containerskip. Den store ulempen, og årsaken til at Bama kun benytter flyfrakt i krisetilfeller, er at flytransport er en miljøverging, noe vi så i kapittel 5.5.1. Bama ønsker å bidra til å holde CO₂-utslippet nede, og vil derfor i hovedsak ikke benytte flytransport.

Det forekommer at Bama benytter seg av lastebil fra Nederland dersom det er et behov for å få druene raskere til Norge. Fordelene med denne transportmetoden er at det tar cirka en dag, i motsetning til alt fra 3 til 10 dager med feederskip. Ulempene med lastebiltransport er for det første at det er et dyrere alternativ. For det andre endres vilkårene i CIF-avtalen. Dersom det er nødvendig å laste av varene i havnen og frakte de videre med lastebil til Oslo, er det havnen som varene lastes av i som er ankomsthavn. Det vil si at Bama i utgangspunktet er ansvarlig for kostnader og videre transport. Det kan imidlertid variere hvem av partene som bærer kostnadene, da det er ulike årsaker til at transporten frem til havnen i Europa ikke har gått som planlagt. Partene kan da komme til enighet om kostnadsfordelingen, Bama kan for eksempel få et trekk i prisen for å kompensere for at de må betale ekstra for lastebiltransporten. En tredje ulempe som gjør at lastebil er en mindre attraktiv transportmetode er at den forurensmer mer enn feeder, noe vi igjen kan se av kapittel 5.5.1.

Et annet alternativ som kan være aktuelt, og som Bama vurderer å ta i bruk i fremtiden, er bruken av jernbane istedenfor lastebil og feeder fra Europa. Dette alternativet er under utarbeidelse i skrivende stund, og vi har derfor ikke detaljer om kostnader og tidsbruk i forhold til andre transportalternativer.

6.5 Ledetid

Bama ønsker å følge en tilnærmet JIT-filosofi dersom det er mulig. Et mulig tiltak for å oppnå dette er reduksjon av ledetiden. En reduksjon av ledetid fører til at tidsrommet Bama ikke har kontroll over druene blir kortere, og Bama kan oppnå redusert usikkerhet og mindre behov for sikkerhetslager.

JIT-filosofien, som ble beskrevet i kapittel 5.1.2, fokuserer på å ha minst mulig lager. For Bama vil det innebære at druene går direkte ut til kunde etter ankomst. Dette er imidlertid ikke mulig i praksis. For det første er Bama ansvarlig for at druene som leveres ut til kundene er av god kvalitet, og det er derfor viktigere for Bama å kontrollere druene fremfor å sende de direkte til kunde. For det andre er logistikkprosessen, som tidligere nevnt, preget av stor usikkerhet og forsinkelser, noe som gjør at JIT tidvis kan være vanskelig. Dersom for eksempel feederne bruker lengre tid enn planlagt, eller containerskipet er forsinket fra Cape Town, vil druene bruke lengre tid før de ankommer Oslo. I slike tilfeller er det nødvendig med et lager som kan tilfredsstille etterspørselen fra kundene på det norske markedet.

På bakgrunn av dette ser vi at det vil være utfordrende å følge JIT-filosofien. Et fokus på reduksjon av ledetiden er derfor ikke hensiktsmessig, da den store gevinsten med reduksjonen av ledetid er muligheten for mindre sikkerhetslager. For Bama sin del bør det ikke være et mål å ha minst mulig lagerbeholdning med tanke på kvalitetssikring av druene og usikkerheten rundt forsyningen. Det Bama derimot har behov for, er økt kontroll og bedre informasjon om ledetiden.

6.6 Forholdet mellom Bama og shippingselskapene

Et av problemene for Bama er kommunikasjonen med shippingselskapene. God kommunikasjon med tredjeparten i en forsyningskjede er viktig for at samarbeidet skal bli en suksess, noe vi så i kapittel 5.1.3.

I denne forsyningskjeden er det leverandørene som benytter seg av en 3PL. Årsaken er at leverandørene vil fokusere på sin kjernekompetanse; dyrking og salg av druer. Samtidig vil kvantumet som 3PL'ene transporterer være mye større enn leverandørenes kvantum, da de har flere kunder og kan oppnå stordriftsfordeler i transporten.

Problemet med kommunikasjonen mellom Bama og shippingselskapene er at Bama ikke er kunden til 3PL'en. For at dette skal forbedres må Bama bli shippingselskapets kunde, slik at det er Bama som kjøper tjenester av shippingselskapene. For at dette skal være mulig kommer vi igjen inn på bytte av incoterm. Dersom Bama benytter seg av for eksempel FOB vil dette problemet kunne bedres.

6.7 Forholdet mellom Bama og leverandørene

Bama legger stor vekt på langsiktige forhold med sine leverandører. De ønsker i utgangspunktet å ha færrest mulig leverandører, noe som gjør det enklere å administrere og opprettholde gode forbindelser med de leverandørene de har. Fokuset er å opprettholde og videreutvikle de allerede gode relasjonene de har med de fire leverandørene.

Selv om Bama gjerne vil ha færrest mulig leverandører, har de flere leverandører i hvert enkelt land. Det er flere årsaker til dette. Til å begynne med hadde Bama to leverandører i Sør-Afrika. På grunn av økt etterspørsel så de seg nødt til å utvide både med hensyn på antall leverandører og druesortiment. I tillegg var det en splittelse i ledergruppen hos Color, som førte til at lederne i Color gikk inn i Core Fruit. På grunn av sterke og gode relasjoner med lederne i Color, ville Bama også inngå et samarbeid med Core Fruit samtidig som de ikke ville trekke seg ut av Color. Color ble en liten leverandør etter splittelsen, men relasjonene til leverandøren var såpass viktig for Bama at de ville fortsette samarbeidet.

Risiko må også nevnes som en faktor som forklarer antall leverandører. Flere leverandører betyr at selv om produksjonen hos en leverandør blir redusert eller forsinket, er det tre andre leverandører som kan levere druene. Ved nåværende leverandører dekkes etterspørselen etter druer, både med tanke på volum og sortiment.

I kapittel 5.2 ble bedrifters og leverandørers syn på hva som er gode og dårlige relasjoner kartlagt, og vi skal nå knytte det opp mot Bama og leverandørene. Fra bedriften sin side var de fire viktigste kjennetegnene:

- Tillit til leverandør
- Fleksibilitet hos leverandør
- Tilpasningsdyktig leverandør
- Åpen og god kommunikasjon

Bama har god tillit til leverandørene i Sør-Afrika. Leverandørene holder det de lover både med tanke på kvantum og avsendelse, de problemene som eventuelt oppstår skyldes heller værforhold og mangelfull kommunikasjon med shippingselskapene.

Bama har uttalt at leverandørene er svært fleksible. Dette dreier seg først og fremst om fleksibilitet i bestillingene, da Bama gjennom hele sesongen enten kan øke eller redusere kvantumet. Dersom det oppstår en uventet situasjon, for eksempel en stor endring i

etterspørsel hos kundene, er leverandørene fleksible slik at kvantum kan endres uten verken straffeavgifter eller andre konsekvenser. Dette viser også at leverandørene er tilpasningsdyktige.

Til slutt har vi åpen og god kommunikasjon som det fjerde kjennetegnet på gode relasjoner. Bama beskriver Sør-Afrika som et land med en vestlig-orientert kultur og et land det er lett å handle med. Bama har god kontakt og åpen kommunikasjon med samtlige leverandører. De har opptil flere besøk årlig på produksjonsfarmene i Sør-Afrika og representanter fra leverandørene kommer også på besøk til Norge.

I forhold til mange andre land er det ingen ”macho-kultur” i Sør-Afrika, noe som forenkler kommunikasjonen ytterligere og gjør det enklere å oppnå gode relasjoner. Hvor godt man kommuniserer med leverandørene varierer selvfølgelig fra person til person, og fra leverandør til leverandør, men Bama er jevnt over fornøyde med hvordan relasjonene til kontaktpersonene hos leverandørene opprettholdes. Vi har inntrykk av at både Bama og leverandørene er fornøyde og vil opptre til det beste for begge parters utvikling og behov.

6.7.1 Eksempel på gode relasjoner mellom Bama og leverandøren Color Fruit

Det har forekommet opprør på produksjonsfarmer i Sør-Afrika grunnet dårlige arbeidsvilkår og lav lønn. Dette har flere ganger ført til streik på mange av farmene (Jorde 2012). Bama har ingen makt til å endre lønnsbetingelser for arbeiderne hos leverandørene, men ved å inngå et tettere samarbeid som omhandler etiske forhold med leverandørene kan de forbedre arbeidsforholdene på produksjonsfarmene.

Et eksempel på et godt utarbeidet samarbeid er forholdet Bama har til leverandøren Color Fruit. I perioden 2009-2011 hadde Bama et mål om å forbedre vilkårene til arbeiderne og deres familier på en av produksjonsfarmene til Color Fruit. Bakgrunnen for dette var at leverandøren i 2007 ble gjenstand for risikovurdering, og dette gjaldt i første omgang en av produksjonsfarmene hvor mange av arbeiderne slet med alkoholmisbruk. Dette førte til dårlige familieforhold, noe Bama, i samarbeid med Color, ønsket å endre, slik at arbeiderne og familiene deres kunne få en bedre livssituasjon. Prosjektet utvidet seg, og omfatter også nå andre deler av Color sin virksomhet. Prosjektkostnadene utgjør omtrent 2 millioner kroner hvert år, og fordeles mellom Color og Bama (Initiativ for Etisk Handel 2013).

En skolebygning er restaurert og tatt i bruk, slik at barna til arbeiderne får gå på skole. Det blir også organisert aktiviteter etter endt skoledag. For å oppnå en bærekraftig forbedring av levevilkårene til arbeiderne og familiene deres, er det viktig å bedre skoletilbudet og utdannelsesnivået. Lokale fagforeninger er involvert og prosjektet drives av profesjonelle fagfolk innenfor pedagogikk og helse (Initiativ for Etisk Handel 2013).

Målsettingen med prosjektet er at Color skal gå frem som et godt eksempel for andre frukteksportører gjennom å arbeide med forbedringer i arbeidsforholdene. Dette innebærer blant annet å betale over minstelønn, samarbeide med fagforening og å drive sosiale tiltak og prosjekter. Bama mener at denne måten å arbeide på gir en langsiktig fortjeneste i form av økt produktivitet og produktkvalitet (Initiativ for Etisk Handel 2013).

Color Fruit er den minste leverandøren. På tross av dette har Bama investert mye kapital i Prosjekt Color. Prosjektet ble utarbeidet da Color stod for en mye større andel av importen av druene. Bama tenker langsiktig og fortsetter derfor prosjektet selv om Color ikke lenger er en stor leverandør for Bama.

Ved denne type samarbeid får leverandøren en stor fordel ved at arbeidsvilkårene til de ansatte blir bedre. Dette kan føre til bedre arbeidsmoral og mer motiverte ansatte. For Bama sin del kan et slikt samarbeid gi et godt rykte utad og i tillegg kan de være mer trygge på at leveransene ikke blir forsinket grunnet opprør og streik på produksjonsfarmene.

6.7.2 Relasjoner og suksessfaktorer for internasjonal handel

I tabell 5.2 så vi en oversikt over noen av de faktorene som var viktig å håndtere dersom man skal lykkes i internasjonal handel. Vi har ingen forutsetninger for å vurdere hvordan Bama håndterer sin internasjonale handel på generell basis, da vi kun har fokusert på forholdet mellom Bama og leverandørene i Sør-Afrika. Dersom vi ser på de tre viktigste suksessfaktorene ifølge tabellen, har vi:

- Støtte fra toppledelsen
- Utvikle kommunikasjonsferdigheter
- Etablere langsiktige forhold

Vi har i et møte med konserndirektøren i Bama erfart at den viktigste faktoren, støtte fra toppledelsen, er noe Bama har fokus på. Dersom handelen skal være vellykket er det viktig at toppledelsen er involvert og har bred kunnskap innenfor flere av handelsområdene. Konserndirektøren kunne gi oss informasjon på detaljnivå om både Bama sitt forhold til

leverandørene og om logistikkprosessen generelt. En så god kunnskap om ett produkt fra ett land, viser at Bama sin toppledelse er involvert og interessert i den internasjonale handelen. Videre er det viktig å utvikle kommunikasjonsferdigheter, som i dette tilfelle ikke vil dreie seg utelukkende om språk, men også om å forstå kulturen og hvordan det er å handle med Sør-Afrika. Hyppige besøk i Sør-Afrika og gode relasjoner med leverandørene, viser at Bama har fokus på dette. I tillegg er det viktig å etablere langsiktige forhold, som vi tidligere har diskutert er viktig for Bama.

Det er også andre faktorer i tabell 5.2 som Bama gjør spesielt bra med tanke på handelen med Sør-Afrika. Kjennskap til utenlandske leverandørers sertifisering og kvalifikasjoner er noe vi mener Bama besitter, da de velger ut sine leverandører med hensyn på kunnskapen de har om leveringskapasitet og kvaliteten på druene hos de ulike leverandørene. Ved at representanter fra Bama reiser til Sør-Afrika for å kontrollere og innhente informasjon om produksjonen, viser Bama at de stadig ønsker mer kjennskap til leverandørenes kvalifikasjoner. Fokuset på dette fører ikke bare til at Bama øker sannsynligheten for at den internasjonale handelen blir en suksess, men det forsterker også forholdet mellom Bama og leverandørene.

6.8 Maktforhold i nettverket

Vi skal nå drøfte maktforholdene i forsyningskjeden, og hvordan disse maktstrukturene påvirker forholdene som Bama opererer i.

I kapittel 5.3.1 så vi et eksempel på fire ulike forhold aktørene i et nettverk kan ha til hverandre. Vi skal studere to av nettverkstypene, oppstrøms nettverksdominans og nedstrøms nettverksdominans, og benytte dette rammeverket slik at vi kan beskrive maktforholdet mellom Bama, leverandørene og kundene. Det er for øvrig viktig å få frem at ikke alle kjennetegn på de ulike nettverksforholdene, som vi forklarte i kapittel 5.3.1, nødvendigvis passer Bama sin situasjon. Allikevel kan modellene benyttes til å vise hvordan forholdet mellom Bama og leverandørene kan tolkes på ulike måter.

På den ene siden har vi en situasjon der Bama opererer i en forsyningskjede hvor oppstrømsnettverket dominerer. Dette illustreres i figur 6.1.



Figur 6.1: Oppstrømsdominans i Bama sin forsyningskjede

Pilene representerer makt. Leverandørene har makt over Bama, og Bama har makt over sine kunder, og vi skal nå vise hvordan dette fungerer i praksis.

Selv om Bama har en markedsandel på cirka 60 % av det totale markedet for frukt og grønt i Norge og dermed stor innflytelse nedstrøms, har de mindre innflytelse på leverandørene. Bama mottar eksempelvis kun 2 % av eksporten fra Color sin distribusjon, 4 % av Core sin distribusjon og 7,8 % av New Vision sin distribusjon. Dette betyr at leverandørene ikke nødvendigvis er avhengige av Bama økonomisk sett, og at det kan være vanskelig for Bama å stille krav, da de utgjør en liten del av leverandørenes totale eksport.

Et annet aspekt omhandler selve størrelsen og viktigheten, ikke bare på Bama, men på Norge og Europa. I kapittel 5.4 så vi at Europa er en av regionene der veksten innenfor internasjonal handel har stagnert. Asia derimot, har hatt vekst de siste 40 årene. I samtaler med Bama fokuserte de på at Norge er en liten aktør, og at både shippingselskaper og leverandører ofte vil prioritere markedene og områdene som er i vekst, og som i fremtiden kanskje vil ha både mer innflytelse og bedre betalingsevne enn norske og europeiske kunder.

Videre i dette nettverksforholdet har Bama makt over kundene. Med sin markedsandel på nærmere 60 %, har temaet "Bama og makt" vært spesielt aktuelt den siste tiden. Bama leverer frukt og grønt til Norgesgruppen, som eier 46 % av Bama, og Rema 1000, som eier 20 % av Bama. Det har i senere tid vært diskutert om Norgesgruppen skal ta over innkjøp og distribusjon for ICA, noe som vil føre til at Bama leverer til tre av de fire store dagligvarekjedene i Norge. Dersom Bama skal levere til ICA i tillegg til de andre vil Bama gå fra å ha cirka 60 % markedsandel til om lag 70 %. Dette bekymrer forbrukerrådet da de ser at Bama er en dominerende aktør (Dagens Næringsliv 2013). Det kan derfor argumenteres for at Bama har stor makt i det norske markedet.

Den andre nettverksmodellen vi skal se på, er en type hvor nedstrømsnettverket dominerer. Makten går nedover; kundene har makt over Bama, og Bama har makt over leverandørene. Dette illustreres i figur 6.2.



Figur 6.2: Nedstrømsdominans i Bama sin forsyningskjede

De største kundene til Bama Dagligvare er Norgesgruppen og Rema 1000. De eier til sammen 66 % av Bama, besitter en høy del av markedssalget, og har derfor stor innflytelse.

I denne typen nettverk har Bama makt over leverandørene. Drueprisen settes på grunnlag av markedsprisen og forhandlinger med leverandørene. Allikevel er det Bama som til syvende og sist bestemmer den endelige prisen fordi Bama på grunn av god betalingsevne blir ansett som en attraktiv, stabil og trygg kunde. Bendit-druene er et populært produkt, og en avtale med Bama om eksport av Bendit-druer er ettertraktet. Bama har også frihet til å trekke seg ut av avtalen dersom de ønsker det, noe som forsterker deres forhandlingsmakt ytterligere. Ved å se på nettverket på denne måten, ser vi at makten også kan tolkes til å gå i motsatt retning, noe som gir Bama forhandlingsmakt over sine leverandører.

Det er vanskelig å identifisere helt klart hvilket forhold Bama har til sitt oppstrøms- og nedstrømsnettverk. Makt er et begrep som kan tolkes på ulike måter, og det er derfor vanskelig å definere hva som ligger i dette. Vi ser på makt som en mulighet til å påvirke en annen aktør, og her kan både Bama og leverandørene påvirke hverandre på ulike måter. Maktforholdet mellom Bama og leverandørene går ikke i favør av verken Bama eller leverandørene, derimot fremstår de som jevnbyrdige aktører som samarbeider til det beste for begge parter.

Kapittel 7

Avslutning

Avslutning

7.1 Konklusjon

I forbindelse med konklusjonen blir det naturlig å kikke tilbake på problemstillingen, samt punktene med fokusområder som ble presentert i introduksjonen:

Hvordan ser dagens logistikkprosess ut, og hvilke fordeler og ulemper har denne prosessen? Hvilke muligheter har Bama til å endre elementer i logistikkprosessen for å oppnå bedre oversikt og kontroll over kostnader og ledetid?

- Hva kan Bama gjøre for å øke kontrollen over logistikkprosessen?
 - Hva oppnår Bama ved å øke kontrollen over logistikkprosessen?
- Hva er det som bestemmer logistikken?
 - Hvilke transportmetoder benyttes og hvilke alternativer finnes?
 - Hvilke avtalebetingelser benyttes og hvilke alternativer finnes?
- Hvilke problemer er det med informasjonsflyten i logistikkprosessen?
 - Er det vanskelig å få informasjon fra shippingselskapene?
 - Er det vanskelig å få informasjon fra leverandørene?
- Hvordan påvirkes logistikkprosessen av forholdet mellom Bama og leverandørene?
 - Hvordan er maktforholdet mellom Bama og leverandørene?

Oppgaven er todelt; den første delen hadde til hensikt å kartlegge selve logistikkprosessen. Logistikkprosessen skulle beskrives inngående, noe som er gjort i kapittel 4. Den andre delen av oppgaven dreide seg om at logistikkprosessen skulle analyseres. Vi skulle finne styrker, svakheter og alternativer til nåværende situasjon. Fordi vi har analysert en prosess, vil vi derfor få flere konklusjoner på de ulike leddene i logistikkprosessen.

Det første leddet i logistikkprosessen er leverandørene i Sør-Afrika. Fokuset har vært å kartlegge om dette forholdet påvirker prosessen i positiv eller negativ retning, og hvordan informasjonsflyten fungerer mellom partene. Vi har her kommet frem til at Bama har et veldig godt forhold til sine leverandører, og at det er lite problemer med informasjonsutvekslingen mellom Bama og leverandørene i Sør-Afrika. Det gode forholdet påvirker logistikkprosessen på en positiv måte, fordi kommunikasjonen er god og informasjonen utveksles enklere. Maktstrukturene i forholdet mellom Bama og leverandøren er heller ikke problematiske. Bama er en attraktiv kunde for leverandørene, samtidig som Bama er tilfredse med

leverandørene. Dette gjør at partene er gjensidig interesserte i å opprettholde de gode relasjonene. Vi vil dessuten si at Bama har et tilfredsstillende antall leverandører, da de gjerne vil ha færrest mulig leverandører, men mange nok til at de sjelden får problemer med forsyningen. Bama har få problemer med dette i dag.

Det neste leddet er frakten med container fra Cape Town til Europa. I den grad det er problemer med informasjonsflyten, er det her de oppstår. Bama har tidvis problemer med å få informasjon fra shippingselskapene, og vi mener at dette er det mest kritiske leddet i prosessen. Et forhold som kan gjøre dette bedre er et bytte fra incoterm CIF til incoterm FOB. Det er også her problemet med oversikten over kostnadene oppstår, og et bytte av incoterm kan bedre dette.

Det neste leddet er transporten fra Europa til Oslo. Vi har sett på ulike transportmetoder, og kommet frem til at så lenge druene ikke er vesentlig forsinket er dagens løsning den beste og rimeligste, samt den mest miljøvennlige. Allikevel vil det i tilfeller med store forsinkelser vært nyttig å benytte for eksempel lastebil eller tog. I de mest kritiske tilfellene kan også fly benyttes.

Hovedfokuset er hvordan Bama skal oppnå økt kontroll over kostnader og ledetid. Vi mener at det viktigste tiltaket for å øke kontroll over prosess og kostnader er å endre fra CIF til FOB. Dette vil kunne føre til bedre samarbeid med shippingselskaper og derfor gi bedre informasjonsflyt i forsyningskjeden. I tillegg fører et bytte av incoterm til mer oversikt og informasjon om ledetid, samt mulighet for bedre planlegging. En endring fra CIF til FOB vil også gi mer transparente kostnader, noe som er en del av årsaken til at Bama ønsker bedre kontroll over logistikkprosessen.

Når det gjelder ledetiden, vil en redusert ledetid kunne redusere usikkerheten, men ikke nødvendigvis behovet for sikkerhetslager. Det er heller ikke sikkert det er mulig å redusere ledetiden vesentlig, da forsinkelser i stor grad skyldes forhold som Bama ikke kan påvirke. Vi mener derfor at det ikke er hensiktsmessig med et stort fokus på redusert ledetid, men ved et bytte fra CIF til FOB vil Bama kunne få bedre *oversikt* over ledetiden.

7.2 Videre arbeid

I denne studien har vi en situasjon der Bama mottar druer på ukentlig basis. En del av hensikten med oppgaven er å vise hvordan Bama kan få bedre oversikt over kostnadene. Vi har derfor ikke vurdert hvordan kostnadene kan minimeres, ved for eksempel færre forsendelser som alternativt kan være annenhver uke eller en gang i måneden. Ved å finne optimalt ordrekvantum kan Bama spare kostnader knyttet til bestilling og transport.

Et annet interessant aspekt ikke bare for Bama, men også for andre bedrifter, er å vurdere incotermene for annen transport. Vi har kun studert oversjøisk transport og de fire incotermene som er gjeldene for sjøtransport. Det kan være interessant å se hvordan et bytte av incotermer kan øke oversikt og bedre informasjonsutvekslingen for andre transportmidler og andre markeder enn Sør-Afrika.

Tillegg

Referanseliste og Appendiks

Referanseliste

- Akarca, O. (2011). *Should I buy CIF or FOB?*: MTS Logistics. Tilgjengelig fra: <http://morethanshipping.com/should-i-buy-cif-or-fob/> (lest 06.03.2013).
- Altinn. (2011). *Internasjonal Handel*. Tilgjengelig fra: <https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Drive/Eksport-og-import/Internasjonal-handel/> (lest 14.02.2013).
- Audy, J. F., Lehoux, N., D'Amours, S. & Ronnqvist, M. (2011). Hvorfor samarbeide? *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/hvorfor-samarbeide> (lest 26.02.2013).
- Audy, J. F., Lehoux, N., D'Amours, S. & Ronnqvist, M. (2012). A framework for an efficient implementation of logistics collaborations. *International Transactions in Operational Research*, 19 (5): 633-657.
- Bama. (2013a). *Bendit*. Tilgjengelig fra: <http://www.bama.no/eway/no/bendit-produkter/index.aspx> (lest 11.02.2013).
- Bama. (2013b). *Det er utrolig hvor søt du blir*. Tilgjengelig fra: <http://www.bama.no/eway/no/tema/det-du-vet,-har-du-godt-av/druer/index.aspx> (lest 05.02.2013).
- Bama. (2013c). *Om Bama: Bama Blomster*. Tilgjengelig fra: <http://www.bama.no/eway/no/om-bama/bama-blomster/index.aspx> (lest 05.02.2013).
- Bama. (2013d). *Om Bama: Bama Dagligvare*. Tilgjengelig fra: <http://www.bama.no/eway/no/om-bama/bama-dagligvare/index.aspx> (lest 05.02.2013).
- Bama. (2013e). *Om Bama: Bama Industri*. Tilgjengelig fra: <http://www.bama.no/eway/no/om-bama/bama-industri/index.aspx> (lest 05.02.2013).
- Bama. (2013f). *Om Bama: Bama Servicehandel*. Tilgjengelig fra: <http://www.bama.no/eway/no/om-bama/bama-servicehandel/index.aspx> (lest 05.02.2013).
- Bama. (2013g). *Om Bama: Bama Storkjøkken*. Tilgjengelig fra: [http://www.bama.no/eway/no/om-bama/bama-storkjøkken/index.aspx](http://www.bama.no/eway/no/om-bama/bama-storkjokken/index.aspx) (lest 05.02.2013).
- Bama. (2013h). *Om Bama: Organisasjon*. Tilgjengelig fra: <http://www.bama.no/eway/no/om-bama/organisasjon/index.aspx> (lest 05.02.2013).
- Bama. (2013i). *Om Bendit*. Tilgjengelig fra: <http://www.bendit.no/om-bendit> (lest 11.02.2013).
- Bedriftsrådgivning. (2011). *Strategiforum: "Porters Five Forces Model"*. Tilgjengelig fra: <http://www.bedriftsradgivning.org/Strategiforum.html> (lest 26.02.2013).
- Branch, A. E. (2007). *Elements of shipping*. 8 utg. London: Routledge.
- Brækus, S. (2013). *FOB: Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <http://snl.no/FOB> (lest 21.02.2013).
- Chalmers, C. (2011). The CIF Dilemma *Chaina* (July/August): 37. Tilgjengelig fra: http://issuu.com/supplychain/docs/chaina_jul-aug_2011/1 (lest 18.03.2013).
- Chang, C. W., Chiang, D. M. & Pai, F. Y. (2012). Cooperative strategy in supply chain networks. *Industrial Marketing Management*, 41 (7): 1114-1124.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2010). *Supply Chain Management: strategy, planning and operation*. 4 utg. Boston: Pearson.
- Colors. (2013). *Farmsecure and Colors Partnership*. Tilgjengelig fra: http://www.colorsfruit.com/pdf/Colors%20Factsheet_FINAL.pdf (lest 12.02.2013).
- Dagens Næringsliv. (2013). *Forbrukerrådet bekymret over Bamas makt*. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article2569810.ece> (lest 05.03.2013).

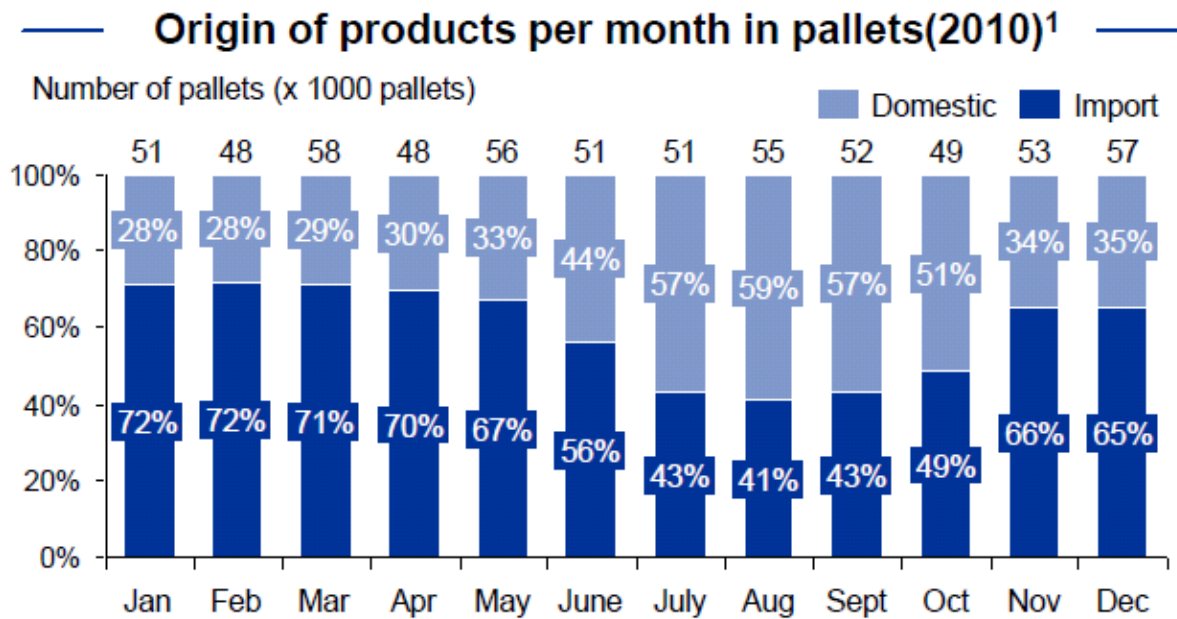
- Dole. (2013a). *About Us*. Tilgjengelig fra: <http://www.dole.com/> (lest 12.02.2013).
- Dole. (2013b). *Dole South Africa Today: A Leading South African Fruit Exporter*. Tilgjengelig fra: <http://dolesa.co.za/company-dole-today-exporter.asp> (lest 12.02.2013).
- Dole. (2013c). *The History of Dole in South Africa: Arriving at the dawn of a democratic South Africa*. Tilgjengelig fra: <http://dolesa.co.za/company-history-sa-arriving.asp> (lest 12.02.2013).
- Erikson, T. & Bjørnåli, S. E. (2011). Styret som ressurs og ressursene i styret. *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/styret-som-ressurs-og-ressursene-i-styret> (lest 17.04.2013).
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utg.: Cappelen Akademiske Forlag.
- Hapag-Lloyd. (2013a). *Hapag-Lloyd: The Company*. Tilgjengelig fra: http://www.hapag-lloyd.com/en/about_us/overview.html (lest 15.02.2013).
- Hapag-Lloyd. (2013b). *Summary*. Tilgjengelig fra: http://www.hapag-lloyd.com/en/about_us/history_summary.html (lest 15.02.2013).
- Initiativ for Etisk Handel. (2013). *Samarbeid om forbedringer i Sør-Afrika*: Utenriksdepartementet. Tilgjengelig fra: <http://etiskhandel.no/noop/page.php?p=Artikler/4615.html&d=1> (lest 14.02.2013).
- International Chamber of Shipping. (2013). *Reducing CO2*. Tilgjengelig fra: <http://www.shippingandco2.org/reducingco2.htm> (lest 15.03.2013).
- Jet Marine Logistics Co. (2011). *Incoterms 2010 - Quick Reference Guide*. Tilgjengelig fra: <http://www.jms-logistics.com/en/global/incoterms-2010-quick-reference-guide> (lest 05.02.2013).
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 2 utg.: Abstrakt forlag.
- Jorde, S. (2012). *Streikebølge kan ramme drueimport til Norge*: Fremtiden i våre hender. Tilgjengelig fra: <http://www.framtiden.no/201211155899/aktuelt/bedrifters-samfunnsansvar/streikebolge-kan-ramme-drueimport-til-norge.html> (lest 25.04.2013).
- Karsten. (2009a). *The Karsten Group*. Tilgjengelig fra: http://www.karsten.co.za/framework/extendpage.php?par_id=6 (lest 13.02.2013).
- Karsten. (2009b). *The Karsten Group: New Vision*. Tilgjengelig fra: http://www.karsten.co.za/framework/extendpage.php?par_id=16 (lest 13.02.2013).
- Lerrand, D. (2013). *Sør-Afrika næringsliv*: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <http://snl.no/S%C3%B8r-Afrika/n%C3%A6ringsliv> (lest 26.02.2013).
- Logistikk & Ledelse. (2010). *Usikkerhet og Uforutsigbarhet*: Logma. Tilgjengelig fra: <http://www.logistikk-ledelse.no/2010/ma/ma0807.htm> (lest 05.04.2013).
- Lorenzon, F. (2012). *C.I.F. and F.O.B. Contracts*. 5 utg. London: Sweet & Maxwell.
- Lun, Y. H. V., Lai, K. H. & Cheng, T. C. E. (2010). *Shipping and Logistics Management*. London: Springer.
- Lysons, K. & Farrington, B. (2012). *Purchasing and Supply Chain Management*. 8 utg. Harlow: Pearson.
- Maersk Line. (2013a). *Introduction*. Tilgjengelig fra: <http://www.maerskline.com/link/?page=lhs&path=/africa/southafrica/general/introduction> (lest 15.02.2013).
- Maersk Line. (2013b). *Maersk Line reaches 2020 CO2 target*. Tilgjengelig fra: <http://www.maerskline.com/link/?page=news&path=/news/news20130125> (lest 15.02.2013).
- Mediterranean Shipping Company. (2013). *Some Facts*. Tilgjengelig fra: http://www.mscl.com/about_us/facts.html (lest 13.02.2013).

- Melchior, A. (2012). *World Trade 1970-2010: Globalisation, Regionalisation and Reallocation*. NUPI Working Paper 805. Oslo: Norsk Utenrikspolitisk Institutt. Tilgjengelig fra: <http://www.nupi.no/content/download/330908/1137192/version/4/file/WP--805-Melchior.pdf> (lest 26.02).
- Mysen, T. & Høgevold, N. M. (2010). Hva skaper gode og dårlige relasjoner mellom kjeder og leverandører? *Magma* (2). Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/hva-skaper-gode-og-daarlige-relasjoner-mellom-kjeder-og-leverandoerer> (lest 05.03.2013).
- NOU 2010:14. *Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt – en moderne mediestøtte*: Kulturdepartementet. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/nouer/2010/nou-2010-14/8/1.html?id=628691> (lest 26.02.2013).
- Opplysningskontoret for frukt og grønt. (2013). *Druer*. Tilgjengelig fra: <http://www.frukt.no/leksikon/frukt/faktaark/druer/> (lest 19.03.2013).
- Port of Antwerp. (2013a). *Antwerp's success*. Tilgjengelig fra: <http://www.portofantwerp.com/en/antwerps-success> (lest 07.03.2013).
- Port of Antwerp. (2013b). *The port area*. Tilgjengelig fra: <http://www.portofantwerp.com/en/port-area> (lest 07.03.2013).
- Port of Antwerp. (2013c). *Port of Antwerp*. Tilgjengelig fra: <http://www.portofantwerp.com/en/port-antwerp> (lest 07.03.2013).
- Port of Antwerp. (2013d). *Transport from and to the port*. Tilgjengelig fra: <http://www.portofantwerp.com/en/transport-and-port> (lest 07.03.2013).
- Port of Rotterdam. (2013a). *Accessible Port*. Tilgjengelig fra: <http://www.portofrotterdam.com/en/Port/port-in-general/accessible-port/Pages/default.aspx> (lest 06.03.2013).
- Port of Rotterdam. (2013b). *Container Depots*. Tilgjengelig fra: <http://www.portofrotterdam.com/en/Business/containers/Pages/container-depots.aspx> (lest 06.03.2013).
- Port of Rotterdam. (2013c). *Maasvlakte 2*. Tilgjengelig fra: <http://www.portofrotterdam.com/en/Port/port-in-general/Pages/maasvlakte-2.aspx> (lest 06.03.2013).
- Port of Rotterdam. (2013d). *Rotterdam Container Port*. Tilgjengelig fra: <http://www.portofrotterdam.com/en/Business/containers/Pages/default.aspx> (lest 06.03.2013).
- Port of Rotterdam. (2013e). *Rotterdam, your world-class port*. Tilgjengelig fra: <http://www.portofrotterdam.com/en/Business/about-the-port/Pages/default.aspx> (lest 06.03.2013).
- Samfunnsøkonomi. (2013). *Figurer med figurtekst*. Tilgjengelig fra: <http://web2.gyldendal.no/cims2html/default.ashx?template=samfunnsokonomi&projecId=133&nick=samfok&menuId=13994&articleId=12047> (lest 20.02.2013).
- Simchi-Levi, D., Simchi-Levi, E. & Kaminsky, P. (2008). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*. 3 utg. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Slack, B. & Gouvernal, E. (2011). Container freight rates and the role of surcharges. *Journal of Transport Geography*, 19 (6): 1482-1489.
- Solem, O. (2003). Forsyningsledelse: bakgrunn, framvekst og utfordringer. *Magma*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/forsyningsledelse-bakgrunn-framvekst-og-utfordringer> (lest 10.02.2013).
- Speedy Air Cargo Inc. (2013). *CIF vs FOB*. Tilgjengelig fra: <http://www.speedycargo.com/resource-center/cif-vs-fob/> (lest 14.03.2013).

- St.meld. nr 14 (2004-2005). *ISPS-koden – Nytt regelverk for å styrke sikkerheten og terrorberedskapen på skip og i havner*: Fiskeri- og kystdepartementet. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fkd/dok/regpubl/stmeld/20042005/stmeld-nr-14-2004-2005-5/4.html?id=406134> (lest 26.02.2013).
- Store Norske Leksikon. (2013). *CIF*: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <http://snl.no/CIF> (lest 26.02.2013).
- Store Norske Leksikon & Pihl, R. (2013). *Just-In-Time*: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <http://snl.no/Just-in-time> (lest 05.04.2013).
- Tollvesenet. (2010). *Incoterms 2010 - Nye internasjonale leveringsbetingelser*. Tilgjengelig fra: http://www.toll.no/templates_TAD/CircularLetter.aspx?id=218929&epslanguage=nn-NO (lest 24.01.2013).
- Transnet. (2010). *Port of Cape Town*. Tilgjengelig fra: <http://www.transnetnationalportsauthority.net/OurPorts/Cape%20Town/Pages/Overview.aspx> (lest 11.02.2013).
- VIA Bremen. (2013). *Bremerhaven – container, cars and innovations*. Tilgjengelig fra: <http://www.bremenports.de/en/location/the-ports/bremerhaven> (lest 06.03.2013).

Appendiks

Vedlegg 1 - Andelen norske varer og importvarer fordelt på måned.



Vedlegg 2 - Bama Trading Logistikkavdeling

Arve Aspli
Logistikk sjef

Andreas Hovden
Ass. Logistikk sjef (perm til 2014)

Import transport

Tor Roger Hove
Spania, Frankrike,
Portugal

Jan Andersen BeNeLux

Jøran Ilseng
Italia, Måltavle og
varestrøm

Graham Jones
Varestømprosj. og
Container

Martin Bøhn
Container og BeNeLux

Bilal Asraf
BeNeLux

Norsk transport

Tor Arne Løkken
Innhenting, Vestf.,
Busker, Hedem

Bjørn Tangen
Innhenting: Stav.,
Agder, Trsp-rekl.

Ravinder P.S. Sanghara
Norsk innhenting og
Trsp-rekl.

Terminal

Arild Steen
Terminalsjef

Jørgen Rasch
Driftsjef

Torfinn Thomassen
Konst. Ansv.
mellomtransport

Skiftledere:
Syed N.S. Kazami
Jon A.E. Onshus
Farah Abdi Mohamed
Dragan Grujic
Martin Jungblom
Aksel Haare

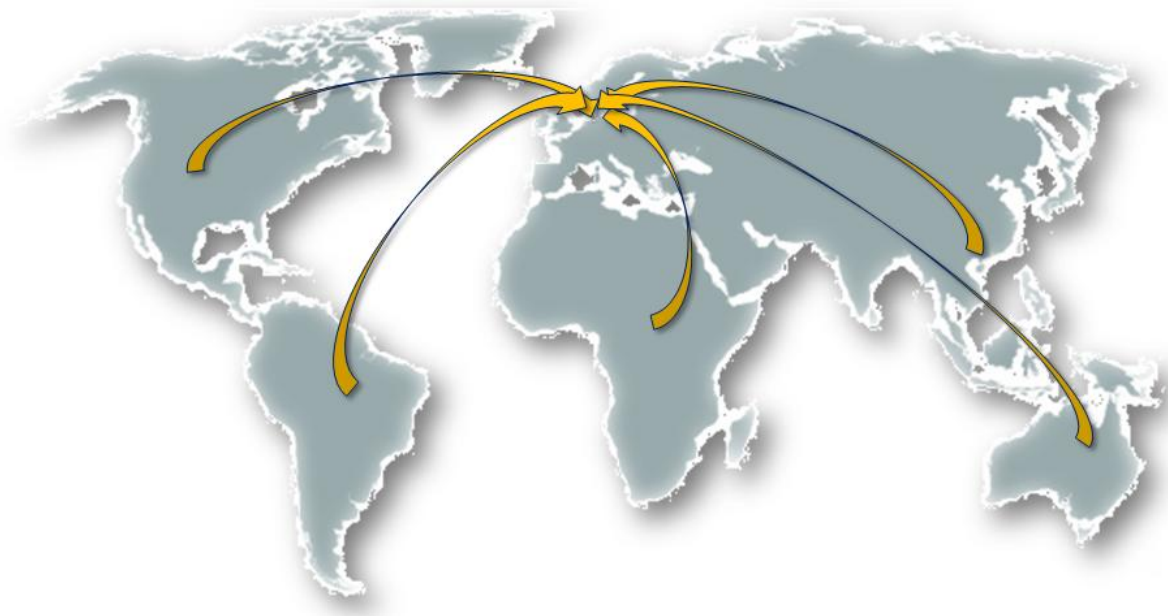
Toll

Viggo Grøndalen
Faglig avdelingsleder

Kate Pedersen
Fortollingsmedarbeider

Ravinder P.S. Sanghara
Stand in

Vedlegg 3 - Oppstilling over hvor Bama Trading henter sine varer internasjonalt



Kontinent	Enheter	Prosent
Europa	12 000	77 %
Amerika	2 600	13 %
Asia	600	4 %
Afrika	750	5 %
Oceania	150	1 %
Sum	16 100	100 %

Vedlegg 4 - Totalt innkjøp av druer 2012

Periode	Opprinnelsesland	Kg	Antall paller
Januar	Sør-Afrika	1 261 145	2 038
Februar	Argentina	26 000	40
Februar	Sør-Afrika	1 292 119	2 054
Mars	Chile	439 010	789
Mars	India	5 805	8
Mars	Sør-Afrika	930 417	1 444
April	Chile	206 887	372
April	India	261 980	425
April	Peru	3 195	4
April	Sør-Afrika	854 341	1 405
Mai	Chile	285 701	470
Mai	India	330 865	514
Mai	Peru	1 665	2
Mai	Sør-Afrika	683 254	1 123
Juni	Chile	366 635	622
Juni	Egypt	391 787	462
Juni	India	37 437	51
Juni	Italia	13 733	9
Juni	Spania	960	-
Juni	Sør-Afrika	81 777	138
Juli	Egypt	354 381	406
Juli	Italia	246 784	4
Juli	Marokko	63 585	107
Juli	Spania	271 849	-
August	Egypt	265	0
August	Hellas	152 195	-
August	Italia	1 239 108	-
August	Marokko	55 865	93
August	Spania	584 276	4
September	Hellas	372 312	26
September	Italia	1 049 717	12
September	Spania	487 521	7
Oktober	Brazil	285 253	469
Oktober	Hellas	173 062	1
Oktober	Italia	967 783	-
Oktober	Libanon	38 900	65
Oktober	Nederland	4	0
Oktober	Spania	311 644	4
November	Brazil	696 451	1 178
November	Italia	625 669	-
November	Libanon	129 045	214
November	Peru	45 960	77
November	Spania	561	1
Desember	Brazil	313 926	523
Desember	Italia	208 880	-
Desember	Nederland	8	0
Desember	Peru	161 869	269
Desember	Sør-Afrika	445 254	739
SUM		16 756 840	16 167

Vedlegg 5 - Incoterms-avtalene mellom Bama og leverandørene.

STATUS 2012	
Kontinent - Land	Incoterm
Norge	EXW + DAT
Europa:	
Spania	FCA + DAT
Benelux	FCA/ EXW
Italia	FCA + DAT
Frankrike	FCA
Polen	DAT + DDP
Portugal	DDP + DAT
Rest. Europe	FCA + DAT
Oversjøisk:	
Mellom-Amerika	CIF
Sør-Afrika	CIF
Chile	FOB + CIF
Israel	CIF
Brasil	FOB + EXW
Marokko	CIF
New Zealand	CIF
Argentina	CIF + FOB
Peru	CIF + FOB
Egypt	CIF
USA	CIF
Rest. verden	CIF + FOB

Vedlegg 6 - Mail til shippingselskapene

Hei

Vi er to studenter fra Universitetet for Miljø- og Biovitenskap som skriver en masteroppgave innenfor logistikk. Oppgaven er å kartlegge logistikkprosessen til Bama når det gjelder transporten av druer fra Sør-Afrika til Oslo. Vi har kontaktet de fire leverandørene til Bama i Sør-Afrika, hvor vi fikk vite at dere transporterer Bendit druer fra Cape Town. Vi hadde satt veldig stor pris på om dere kunne besvare følgende spørsmål:

- Hvilken/hvilke dager reiser dere fra Cape Town?
- Går dere alltid til Rotterdam først, og hvor lenge står dere i så fall i Rotterdam før videre destinasjon?
- Hvilke feeder-selskap benytter dere? Har dere en spesiell avtale med ett feeder-selskap, eller bruker dere forskjellige?
- Hvor laster dere om containeren til feederskipet?

Vi forstår at det kan være vanskelig å besvare alle spørsmålene, men vi er uansett veldig takknemmelige for den informasjonen dere kan gi oss. All informasjon som gjelder frakten av Bama sine druer fra Sør-Afrika til Oslo er til stor hjelp for oss.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Nina Kristoffersen og Anne Skaget

Vedlegg 7 - Mail til leverandørene i Sør-Afrika

Hello

We are two students from Norway that is currently writing an assignment about logistics, and we have narrowed it down to the transportation of grapes from Cape Town to Norway. We are cooperating with Bama, and we got your email address from one of the transport controller working for Bama. We have some questions about your company and questions regarding the shipping process from Cape Town to Oslo.

- In total fruit export, how much do you export to Bama, in percent, compared to the rest of the world?
- We have understood that you use the incoterm CIF when you ship the grapes to Oslo. Is it you as a supplier that decides that you are going to use the incoterm CIF? Why is CIF the preferred incoterm?
- Do you a special agreement with one shipping company when you send out the Bama Bendit grapes? Do you keep the same shipping company for the whole season? Or do you switch companies from one order to another? If it's possible, we would also like to know which shipping company you use.

We're very grateful for all the information we can get.

Regards

Nina Kristoffersen og Anne Skaget

Vedlegg 8 - Innkjøp av druer fra Sør-Afrika 2012

Periode	Leverandør	Kg	Antall paller
Januar	Colors Fruit (South Africa) LT	92 197	144
Januar	New Vision Fruit (Karsten)	559 018	871
Januar	Dole (South Africa) (Pty)	306 545	523
Januar	Core Fruit (Pty) Ltd	267 486	450
Februar	Colors Fruit (South Africa) LT	72 374	118
Februar	New Vision Fruit (Karsten)	485 667	780
Februar	Dole (South Africa) (Pty)	377 703	623
Februar	Core Fruit (Pty) Ltd	255 461	406
Mars	Colors Fruit (South Africa) LT	37 012	56
Mars	New Vision Fruit (Karsten)	342 915	524
Mars	Dole (South Africa) (Pty)	308 823	487
Mars	Core Fruit (Pty) Ltd	215 715	334
April	Colors Fruit (South Africa) LT	66 677	103
April	New Vision Fruit (Karsten)	204 545	352
April	Dole (South Africa) (Pty)	320 552	538
April	Core Fruit (Pty) Ltd	210 217	345
Mai	Colors Fruit (South Africa) LT	43 220	72
Mai	New Vision Fruit (Karsten)	166 575	284
Mai	Dole (South Africa) (Pty)	247 250	420
Mai	Core Fruit (Pty) Ltd	186 616	296
Juni	Colors Fruit (South Africa) LT	7 200	12
Juni	Dole (South Africa) (Pty)	8 050	14
Juni	Core Fruit (Pty) Ltd	65 377	110
Desember	Colors Fruit (South Africa) LT	570	1
Desember	New Vision Fruit (Karsten)	177 097	294
Desember	Dole (South Africa) (Pty)	131 365	223
Desember	Core Fruit (Pty) Ltd	128 934	211
SUM		5 285 161	8 592