



Nr U 6526
November 2021

Innovation inom logistik och godstransporter bland transportköpare – underlagsrapport till Trafikanalys

På uppdrag av Trafikanalys

Tobias Gustavsson Binder, Linda Styhre

Författare: Tobias Gustavsson Binder, Linda Styhre

På uppdrag av: Trafikanalys

Rapportnummer U 6526

© IVL Svenska Miljöinstitutet 2021

IVL Svenska Miljöinstitutet AB, Box 210 60, 100 31 Stockholm

Tel 010-788 65 00 // www.ivl.se

Rapporten har granskats och godkänts i enlighet med IVL:s ledningssystem

Innehållsförteckning

1. Bakgrund.....	4
2. Metodik.....	4
3. Resultat från intervjuer med transportköpande företag	5
3.1 Övergripande mål och ambitioner i utvecklingsarbetet.....	5
3.2 Utvecklingsarbetets organisation.....	7
3.3 Utvecklingsarbetets innehåll	8
3.3.1 Miljö, klimat och hållbarhet	9
3.3.2 Transportkvalitet.....	12
3.3.3 Digitalisering	14
3.4 Framgångsfaktorer	15
3.5 Samverkan	15
3.6 Utvecklingspotential inom logistik och godstransporter	17
4. Slutsatser	18
Referenser.....	19

1. Bakgrund

Under hösten 2021 genomför Trafikanalys studier av innovationsverksamhet i godstransportsystemet. Syftet är att ge en fördjupad lägesbild av innovationssystem och processer på området transport och logistik genom jämförelser mellan sektorer och branscher i Sverige och andra länder. Kunskapsunderlaget ska bidra till Trafikanalys uppföljning och utvärdering av den nationella godstransportstrategin. Det omfattar statistik, företagsundersökningar och inventering av statliga insatser. Undersökningarna avser innovationsverksamhet bland transportföretag och transportköpare och omfattar intervjuer med företrädare för större och mindre företag. Uppdraget bygger på intervjuer med företrädare för större transportköpare. Som underlag för arbetet har Trafikanalys granskat transportköpares års- och hållbarhetsredovisningar, om och i så fall vad som de skriver om sina innovationsinsatser på området.

IVL Svenska Miljöinstitutet har på uppdrag av Trafikanalys planerat, genomfört och dokumenterat intervjuer med företrädare för större transportköpare. Syftet med intervjuerna är att sammanställa transportköparnas syn på och erfarenheter av innovationsverksamhet kring logistik och godstransporter i Sverige och eventuellt även andra länder. Frågor som belysts är:

- Hur organiserar företagen innovationsarbetet inom området?
- Hur ser deras mål och planer ut?
- Vilka lärdomar och erfarenheter finns från tidigare och aktuella projekt, exempelvis samverkan med andra aktörer och privat-offentlig samverkan?
- Hur ser de på innovationsförmågan hos företag verksamma inom godstransportmarknaden?
- Hur ser företagen på möjligheter och hinder för innovationsarbete i Sverige och andra länder?

2. Metodik

Rapporten är baserad på intervjuer med representanter för stora transportköpande företag i Sverige. Val av företag baseras på flera kriterier. Trafikanalys delade in företagen i grupper baserat på en genomgång av års- och hållbarhetsredovisningar från företagen, där företagen delades de in i prioritetsgrupp 1, 2 och 3 utifrån hur mycket företagen skriver om logistik och godstransporter i dessa material. Målet har varit att i första hand inkludera företag från övre spannet, men undantag har gjorts. Vidare har IVL i urvalet försökt uppnå en jämn balans mellan olika industrisektorer, framförallt mellan verkstadsindustri, basindustri, tillverknings-industri och livsmedelsindustri (inkl. dagligvaruhandel). Dessutom har målet varit att inkludera företag med stor geografisk spridning i Sverige samt att ha med snabbt växande företag såväl som stora befintliga företag.

Totalt har 13 intervjuer gjorts på Teams, varav en tillsammans med Trafikanalys. Längden på intervjuerna har varierat mellan 20 och 45 minuter, varav majoriteten varit cirka 30 minuter (intervjun som gjordes tillsammans med Trafikanalys utgör ett undantag då den var 90 minuter).

I 12 intervjuer deltog en respondent och i en deltog två (respondenternas positioner diskuteras i 3.2 nedan).¹

¹ Då intervjun som planerades av och genomfördes tillsammans med Trafikanalys hade ett delvis annat fokus än övriga intervjuer är denna intervju inte alltid underlag för analys i studien.

Trafikanalys var intresserade att få svar kring hur företagen hanterade förfrågningen om intervju och deras förslag till företrädare att intervjuas. I merparten av fallen (9/13) har företrädare föreslagits av företagen själva, och i dessa fall har kontakt tagits direkt med föreslagen person som också genomförde intervjun. I ytterligare ett fall har intervju planerats av Trafikanalys. I två fall har kontakt tagits med företagsrepresentanter som IVL tidigare haft kontakt med och i ett fall har en logistikchef identifierats via LinkedIn. I de senare tre fallen har fråga ställts om vem i företaget som är ansvarig för utvecklingsarbete på logistik- och godstransportområdet. I samtliga fall har personen bekräftat och således deltagit i intervjun. Intresset för att delta var stort. Bara ett företag tackade nej till att delta, och två av företagen som kontaktades svarade inte.

3. Resultat från intervjuer med transportköpande företag

Detta kapitel innehåller en genomgång av relevanta teman för uppdraget. Det rör övergripande mål och ambitioner som företagen har inom innovation och utveckling av transportområdet, hur utvecklingsarbetet är organiserat, utvecklingsarbetets innehåll, samverkan och bild av framtida utvecklingspotential.

3.1 Övergripande mål och ambitioner i utvecklingsarbetet

På frågan om vad företagen har för typ av mål och ambitioner för utveckling inom logistikområdet har en viktig utgångspunkt varit att låta respondenterna själva definiera vad utvecklingsarbete är. Såväl frågorna som presentation av projektet har därför formulerats med avsikt att inte leda in respondenterna på särskilda tematiska områden, exempelvis miljö och klimat. Därmed kan en analys göras av hur företagen själva tolkar grundfrågan *vad är utvecklingsarbete* och *vart vill de komma med utvecklingsarbetet*. Denna analys baseras på författarens tolkning av respondenterna, vilket innebär att det är en samlad bedömning av *vad* respondenterna framhållit och *hur* det sagts som påverkar vad som ses som viktiga utvecklingsområden.

En första iakttagelse är att de allra flesta respondenterna av relativt snabbt kom in på klimatfrågan. Antingen har det omedelbart sagts att klimat är den viktigaste punkten i utvecklingsarbetet, eller så har respondenten först nämnt andra punkter för att sedan poängtera att klimat är den viktigaste, eller så har klimat beskrivits som en av de viktigaste punkterna. Det enda undantaget, där respondenterna själva inte lyft klimatfrågan, är ett basindustriföretag där transportererna i dagsläget nästan uteslutande genomförs på elektrifierad järnväg på grund av att godsets vikt inte kan eller är mycket olämpliga att fraktas med lastbil.

Det framkom också att klimat är den miljö- och hållbarhetsaspekt som framförallt lyfts. Flera av respondenterna har i en första omnämning sagt antingen *miljö* eller *hållbarhet*, men när exemplen nämnts har det varit tydligt att det framförallt varit klimat som åsyftats. Vissa undantag har noterats (och diskuteras nedan), men det är tydligt att utvecklingsarbetet på logistikområdet ofta ses som en del av företagets klimatarbete.

I vissa fall är målen eller ambitionerna knutna till kvantifierade mål medan de i andra fall pekar på en allmän inriktning för arbetet. Vidare beskrivs det att arbetet i vissa fall är knutet till nyckeltal (KPI:er) som används i uppföljning och/eller köp av transporttjänster.² För klimat beskrev en majoritet av företagen att de har någon form av kvantifierat mål. Antingen är målet satt att företagets transporter ska vara fossilfria till ett angivet år (dvs att alla fossila bränslen ska vara ersatta) eller som ett reduktionsmål till ett angivet mål jämfört med ett basår. En iakttagelse är att företag som sätter mål om fossilfrihet verkar lägga större vikt vid biodrivmedel än andra, vilket kanske inte är förvånande givet att det behövs för att uppfylla målet. Men frågan är om olika mål påverkar företag på olika sätt eller om det snarare handlar om att företag som ser biodrivmedel som en viktig del i sin omställning tenderar att sträva mot fossilfrihet. Målen är i vissa fall knutna till företagsövergripande mål, exempelvis företag som har *Science-Based Targets* eller andra företagsövergripande klimatmål. I andra fall är de specifika för godstransporter. I ett fall är målen olika mellan transporterna som utförs i egen regi och de som köps in, där målet för egna transporter är helt fossilfria bränslen medan de för köpta transporter ställer krav på att åkeriet ska ha en plan för omställning (för övriga företag är det antingen samma mål eller så köps alla transporter).

Det är inte möjligt att utifrån intervjuerna avgöra huruvida ett kvantifierat mål innebär att företagen arbetar mer genuint med frågan eller ej. I åtminstone två fall har respondenterna gett ett intryck av att företaget arbetar mer systematiskt och ambitiöst än andra med klimatpåverkan från sina godstransporter utan att ha ett kvantifierat mål, medan vissa av intervjuerna tyder på det omvända.

Bland andra övergripande mål och ambitioner som nämns i intervjuerna är det framförallt effektivitet och optimering som sticker ut som viktigt för samtliga företag. Detta är inte förvånande eftersom det har en stark koppling till både kostnad och kvalitetsmål för logistiken. Därmed är kostnadsreducering en trolig drivkraft till denna typ av utvecklingsarbete. Även om alla företag lyfter det som viktigt tyder intervjuerna på att företag inom verkstadsindustri och skogsindustri lägger mer tonvikt på optimering och effektivisering, till skillnad från framförallt livsmedelsföretag. Detta skulle kunna peka på att livsmedelsföretag är mer fokuserade på *direkta* miljöåtgärder såsom biodrivmedel och elektrifiering än andra företag. Andra mål och ambitioner som nämns berör exempelvis säkerhet och arbetsförhållande för chaufförer, men det är tydligt att miljö/klimat och effektivisering/optimering är de två stora övergripande målen.

² Det är dock viktigt att nämna att alla företag inte blivit explicit tillfrågade om KPI:er, så av intervjuerna går det inte dra slutsatser kring eventuell avsaknad av sådana.

Tabell 1. Företagens övergripande mål och ambitioner på logistikområdet.

<i>Marknadsfokus</i>	<i>Mål och ambitioner som nämns som enskilt viktigast (enbart företag som pekat ut ett enskilt område som viktigast)</i>	<i>Andra mål och ambitioner som nämns som viktiga</i>
Business to business (BtB)	Förbättra generell effektivitet (främst på järnväg)	Klimat (övergripande företagsmål om fossilfrihet) ³
Business to consumer (BtC)	Klimat (fossilfrihet)	Ruttoptimering, säkerhet, digitalisering,
BtB	Klimat	Leveranspunktlighet
BtC	Klimat (fossilfrihet för egna transporter)	<i>Inget ytterligare lyftes som viktigt</i>
BtB	Leveranspunktlighet	Klimat (reduktionsmål), öka andelen järnväg
BtC	Klimat (fossilfrihet)	Fyllnadsgrad, effektivitet
BtB	<i>Inget lyftes som enskilt viktigast</i>	Leveranseffektivitet, klimat, kostnadsutveckling
BtC	<i>Inget lyftes som enskilt viktigast</i>	Effektivitet i logistikorganisation, effektiva nätverk och flöden, klimat, korta ledtider
BtB	<i>Inget lyfts som enskilt viktigast</i>	Klimat, anpassad effektivitet
BtB	Hållbarhet/klimat	Globala logistiklösningar, digitalisering
BtB & BtC	Klimat	Effektivitet
BtB & BtC	<i>Inget lyftes som enskilt viktigast</i>	Effektivitet, klimat, digitalisering
BtB	<i>Frågan inte ställd</i>	<i>Frågan inte ställd</i>

3.2 Utvecklingsarbetets organisation

I detta avsnitt beskrivs hur utvecklingsarbetet kring logistiken är organiserad inom de intervjuade företagen. Eftersom företagen blivit tillfrågade om intervju med just utvecklingsansvarig för logistik är respondenternas positioner en viktig del av beskrivningen.

Tabell 2. Respondenternas avdelningar samt roller.

<i>Avdelning</i>	<i>Roll (ej faktisk titel)</i>
Supply chain	Avdelningschef
Logistik	Avdelningschef
Logistik	Hållbarhetschef
Produktion	Teknisk chef
Supply chain	Avdelningschef
Supply chain/logistics	Senior director
Egenägt logistik- och transportbolag	Transportchef
Supply chain	Logistikchef
Logistik	Fordonschef
Logistik	Chef för logistikutveckling; Chef kopplat till underhåll
Supply chain	Logistik- och transportchef
Logistik	Transportchef
Logistik	Haft olika roller inom logistik, bl.a. som chef

³ En väsentlig aspekt är att de flesta transporter redan utgörs av elektrifierade tåg då produkterna inte är lämpade för lastbil.

Merparten av respondenterna (11 av 13) är placerade i någon form av supply chain-avdelning eller logistikavdelning, se Tabell 2. Respondenternas avdelningar samt roller. Därutöver är en respondent placerad i en produktionsavdelning där logistik ingår tillsammans med andra produktionsrelaterade områden och en respondent placerad i ett separat egenägt logistik-företag. Samtliga innehar någon form av chefsroll, antingen chef för en hel avdelning (3 av 13) eller avgränsade områden inom avdelningen/bolag (10 av 13).

I intervjuerna framkom att det finns ytterligare variationer avseende logistikens organisation. Ett antal av företagen har till exempel separerat ansvaret för inkommande och utgående transporter och respondenterna har i dessa fall ansvarat för den ena av transporterna. Ytterligare ett företag med stora godsvolymer på köl har separerat land- och sjötransporter, där landtransporter ligger under logistik och sjöfart under supply chain. Tre företag har egna logistikföretag, en med ett bolag som sköter alla transporter (där respondenten är placerad), en med fyra olika bolag som sköter olika delar av transportflödet samt en med en egenägd tågoperatör som även utför transporttjänster för andra. Det är svårt att dra några slutsatser kring varför just dessa tre organiserat sig på detta sätt då det egentligen bara är ett av dem som sticker ut från mängden med mycket omfattande volymer godstransporter. Slutligen har ett företag också en särskild hållbarhetsfunktion inom logistik där respondenten är hållbarhetschef,

När det gäller organisationen av utvecklingsarbetet framgick det att i allmänhet är respondenten och den avdelning respondenten ingår i som är övergripande ansvarig. Med andra ord är det i samtliga fall någon form av chef som har utvecklingsansvaret. Det beskrivs också att utvecklingsarbetet i huvudsak utförs inom dessa avdelningar, men vissa framhåller att det också inbegriper samverkan med andra delar av företagen samt externa aktörer (se vidare i 3.5 *Samverkan*).

Det finns en viss variation i ansvar som i stort sett verkar följa de olika organisationsuppläggen beskrivet i stycket ovanför. Utvecklingsansvaret för olika delar av logistiken ligger på den avdelning och chef som ansvarar för respektive del. En aspekt som verkar variera är också i vilken utsträckning strategiskt utvecklingsarbete kombineras med operativt arbete. Vissa respondenter beskriver exempelvis transportplanering (som exempelvis ruttplanering) som ett viktigt utvecklingsområde, men detta brukar respondenten själv inte ha ansvar för utan ligger på andra befattningar. Detta ansvar verkar sällan ligga på chefsnivå. I andra fall är själva transportplaneringen utlokaliserat till transportföretag. För dessa företag handlar optimering och effektivisering snarare om att genom digitala verktyg, samarbete och kontrakt få transportföretagen att själva utföra optimeringsåtgärder. Detta pekar på att en viktig strategisk fråga är vem som ska göra vad, och vad som ska upphandlas och inte. Åtminstone ett företag som själva ansvarar för transportplanering framhöll att man vill undvika att transportföretag ansvarar för transportplanering eftersom det försämrar företagets möjlighet att påverka transporterna. Utifrån intervjuerna verkar det finnas olika uppfattningar om det ger positiva eller negativa effekter på utvecklingsarbetet om transportplanering utgörs i egen regi eller är upphandlad.

3.3 Utvecklingsarbetets innehåll

I det här kapitlet redogörs och diskuteras teman som återkommer kring företagets utvecklingsarbete på logistik- och transportområdet. Övergripande har dessa delats in i tre kategorier, i) miljö, klimat och hållbarhet, ii) transportkvalitet samt iii) digitalisering.

3.3.1 Miljö, klimat och hållbarhet

För miljö, klimat och annan hållbarhet beskriver företagen en rad olika inriktningar på utvecklingsarbetet som kan delas in i fyra övergripande åtgärds-kategorier: i) alternativa drivmedel och elektrifiering, ii) optimeringar och effektivitet, iii) byte av transportslag, samt iv) sociala frågor. Därutöver beskrivs utvecklingsarbete som handlar om att använda data och digitalisering för att i praktiken styra mot minskad miljö- och klimatpåverkan. Detta beskrivs under 3.3.3 *Digitalisering*.

Alternativa drivmedel och elektrifiering

Det är tydligt att en särskilt vanlig inriktning på utvecklingsarbetet handlar om att öka användningen av alternativa drivmedel (både flytande biodrivmedel och biogas) samt att elektrifiera godstransporterna. Inom detta framstår det som att flytande biodrivmedel är den fråga som företagen generellt lägger mest vikt vid. Inte minst återkommer HVO som ett drivmedel som betraktas som särskilt viktig för att kunna ersätta fossila bränslen, även om andra alternativ nämns (B100, etanol, FAME, etc.). Även om HVO betraktas som viktigt så ser de flesta att det är förenat med risker på sikt, vilket explicit och implicit beskrevs som drivkraft att inte enbart förlita sig på HVO i omställningen utan att också sträva mot att använda både andra biodrivmedel, biogas och ellastbilar. Den främsta risken företag ser är en brist på framtida tillgång, inte minst drivet av reduktionsplikten, som vissa beskrev att det paradoxalt nog gör deras klimatarbete svårare. Även annan miljöpåverkan av HVO, såsom biologisk mångfald, beskrivs som en risk (dock i en mindre utsträckning).

Intervjuerna tyder på att grunden i att uppnå målen kring biodrivmedel är kravställning gentemot transportföretag. Men det är tydligt att utvecklingsarbetet tenderar att inkludera mer än så, både att göra långsiktiga strategier och ha dialog och samverkan med drivmedelsleverantörer. En sak som framkom var att ett företag som utför största delen av transporterna själva och upphandlar en mindre del har olika mål för egna och köpta transporter, där de har ett skarpare mål för sina egna än inköpta transporter. Några företag, med lägre ambitioner för just biodrivmedel, ansåg att reduktionsplikten ger en tillräcklig inblandning av just flytande biodrivmedel, och påtalade att de åtminstone i dagsläget fokuserar på annat.

Vidare gav intervjuerna intryck av att vissa faktorer gör det mer troligt att företag lägger större vikt vid just biodrivmedel i sitt utvecklingsarbete. Några sådana faktorer är att de är konsumentnära (inte minst livsmedelsföretag) och att de har synliga transporter med företagets namn på fordonen. Det finns flera studier som tyder på att närhet till konsument gör att företag lägger mer vikt vid miljö generellt inom sin logistik (se Jazairy och von Haartman, 2020), men frågan är om det också tenderar att resultera i mer fokus på just biodrivmedel. Detta skulle kunna förklaras av att det finns starka marknadsföringskäl att sätta "100% fossilfria transporter" jämte företagets logga. Bland företagen med lägre ambition kring biodrivmedel märks olika typer av BtB-industrier (tillverkning, råvaror och petroleum).

En viktig vidare fråga gäller huruvida fokus på biodrivmedel gör att företagen lägger mindre vikt vid andra typer av åtgärder. Intervjuerna tyder på att detta i vissa fall skulle kunna vara fallet, särskilt i förhållande till överflyttning från väg till järnväg. Samtidigt tyder en del intervjuer på motsatsen, exempelvis ett konsumentorienterat företag lokaliserat i övre Norrland som både har mål om fossilfria transporter och uppger att de fokuserar på att använda järnväg i så stor utsträckning som möjligt för långväga transporter. Det kan också vara så att respondenter från företag med höga ambitioner för biodrivmedel tenderar att prata mer om detta än andra åtgärder.

Ett annat biodrivmedel som omnämns i flera intervjuer är biogas, särskilt i flytande form (LBG) då det möjliggör längre räckvidd än CNG. Det är tydligt att bilden av biogas är annorlunda mot flytande biodrivmedel (och särskilt HVO) genom att biogas istället ses som positivt och önskvärt att använda. Bilden är att biogas och elektrifiering ses som det viktigaste för utvecklingsarbetet på lång sikt. I dagsläget har företagen kommit varierande långt i användning av LBG, ett livsmedelsföretag beskrev exempelvis att de i dagsläget har 30 egna fordon som drivs på LBG medan ett stål-företag beskriver att de framförallt ser LBG-fordon som ett reellt alternativ på sikt.

Näst efter flytande biodrivmedel framstår det som att elektrifiering är den åtgärd inom temat som får mest fokus. Endast i två intervjuer har det inte lyfts som viktigt, ett basindustriföretag som framförallt använder järnväg och ett petroleumföretag som beskriver att de varken idag eller på sikt kan använda ellastbilar på grund av explosionsrisk. Givet teknologiska mognadsgraden för tunga ellastbilar är det dock tydligt att elektrifiering framförallt berör arbetet framåt, även om några har/använder enstaka eldistributionsbilar samt i åtminstone ett fall en ren ellastbil. Ett konkret projekt som en respondent nämnt är planer på att endast köra ellastbilar mellan hamnen och fabriken, en sträcka på 11 km. Detta projekt genomförs tillsammans med fordonstillverkare. Vidare nämndes välgas av några respondenter som en del av utvecklingsarbetet, men det är tydligt att detta generellt är betydligt mindre konkret än batterielektrifiering och snarare ses som en eventuell möjlighet i framtiden, vilket troligtvis förklaras av skillnad i teknikmognad.

En generell reflektion är att kring de olika alternativen för fossilfria vägtransporter framstår det som att företagen i allmänhet ser flytande biodrivmedel (särskilt HVO) som det viktigaste alternativet i dagsläget och för utvecklingsarbetet på kort till medellång sikt, medan elektrifiering och biogas är det främsta fokuset för utvecklingsarbetet på lång sikt. Detta skulle kunna innebära att företag som varit tidiga med biodrivmedel också kommer vara tidiga med LBG och elektrifiering, men samtidigt är det flera företag utan höga ambitioner för just biodrivmedel som lägger stor vikt vid LBG och elektrifiering i arbetet framåt.

Avslutningsvis ska det nämnas att i några intervjuer lyftes även drivmedel för andra trafikslag än lastbilar som en utvecklingsfråga. Ett företag som uppgav att de har stort fokus på järnvägstransporter via ett egenägt logistikbolag beskriver att de arbetar för elektrifiering av stickspår. Ett annat (tillverkande) företag verksam i norra Sverige beskrev att de använder bästa tillgängliga fartyg, vilket i dagsläget sägs vara LNG-drivna fartyg, och att de satsar på LBG på sikt. Det är dock tydligt att det är vägtransporter som är företagets främsta fokus avseende drivmedel.

Optimeringar och effektivitet

En åtgärdskategori som nämnts minst lika mycket som drivmedel är olika former av projekt kring optimering och effektivisering. I intervjuerna nämns en mängd olika åtgärder på olika nivåer, exempelvis för optimering av rutter, högre fyllnadsgrader och effektivisering av hela logistiksystem. Det är tydligt att den främsta drivkraften inte nödvändigtvis är miljö och klimat, utan kostnad, men att det ses som en av de viktigaste klimatåtgärderna (troligen viktigast tillsammans med biodrivmedel i dagsläget). Respondenterna uttryckte sig på olika sätt kring dessa åtgärder, men ofta i stil med att det är "självklart" att jobba med det eftersom det ses som slöseri att inte nyttja transportkapacitet i så stor utsträckning som möjligt. Flera har också beskrivit det som "win-win" då optimering både minskar utsläpp och kostnader. De inriktningar i utvecklingsarbetet som lyfts av respondenterna berör framförallt digitala verktyg och logistikorganisationen som helhet. Dessa beskrivs under 3.3.2 I betydligt mindre omfattning än miljö och klimat nämns även sociala frågor som ett utvecklingsområde. En respondent (vars roll är fordonsansvarig) beskriver säkerhet för chaufförer som ett viktigt område. Ytterligare två beskriver att de arbetar med att förbättra sociala villkor för chaufförer. Därutöver lyfter en respondent hastighetsefterlevnad som en viktig

säkerhetsfråga för chaufförer, men att det även ökar bränslekostnader och utsläpp. Företaget samarbetar med Trafikverket i ett projekt för att öka hastighetsefterlevnaden bland tunga fordon.

Transportkvalitet respektive 3.3.3 *Digitalisering*. Utöver aspekter som nämns där lyfts två inriktningar för optimering och effektivitet som gäller fordon:

- En åtgärd kopplat till temat som beskrevs som viktig av tre företag berör längre och tyngre fordon. Dessa tre företag har gemensamt att de antingen producerar eller baserar sin produktion på tunga basråvaror. Det framhölls att det inte rör sig om något avancerat utvecklingsarbete; det är redan idag tillåtet för företagen att lasta tyngre på många vägsträckor. Däremot ses det som en viktig fråga för framtida optimeringar, varför de försöker påverka Trafikverket att snabbare utöka vägnätet som är godkänt för Bärighetsklass 4 (BK4), det vill säga för fordon med maximal bruttovikt på 74 ton.
- Ett företag ser stor potential i längre tåg. Eftersom det rör sig om en juridisk fråga kan de inte på egen hand förlänga tågen, men i utvecklingsarbetet ingår att ha dialog och samverka med Trafikverket och tågoperatörer kring det.

Något som respondenterna generellt lagt lite fokus på är energieffektiva fordon. I stort sett är det bara i en intervju det framställt som att energieffektiva fordon setts som en prioriterad strategisk fråga, och i det fallet var både elektrifiering och biodrivmedel betydligt lägre prioriterat än för resterande företag. Dessutom såg ett företag med stora volymer tågtransporter energieffektivitet i lok som en viktig utvecklingsfråga. I övrigt har euro-klasser nämnts i förbifarten, som dock inte direkt handlar om energieffektivitet. Generellt framstår det i intervjuerna som att det är kopplingen till biodrivmedel, biogas och elektrifiering samt i mindre grad tunga fordon som är prioriterat kring fordon i utvecklingsarbetet och inte energieffektivitet. Detta kan bero på flera skäl, men tänkbara förklaringar är att det ses som transportleverantörernas ansvar eller att företagens handlingsutrymme är begränsat till att ställa krav på Euro 6.

Byte av transportslag

Ett mål som nämnts av de flesta respondenterna handlar om överflyttning från väg till tåg och sjöfart.⁴ En iakttagelse är att företagen varit mer konkreta kring utvecklingsarbeten på området än förväntat. Särskilt tydliga har vissa respondenter varit kring järnvägslösningar, för sjöfart har mer generella viljeyttringar att öka andelen sjöfart beskrivits. För ökad andel av både sjöfart och järnväg krävs engagemang och prioritering bland transportköparna för att få till ett fungerande upplägg, då trafikslagen är omgärdat av större komplexitet gällande kapacitet, samordning och administration än vägtransporter.

Nedan beskrivs intressanta utvecklingsarbeten kring järnväg som nämnts:

- Ett projekt handlar om teknikutveckling för att öka kapaciteten på tågen genom att möjliggöra att järnvägsvagnar används för både in- och uttransporter. Bakgrunden till detta är att godset som transporteras in till anläggning har väsentligt andra former än godset som skickas ut, vilket tidigare gjort att det inte varit möjligt för företaget att använda samma vagnar till bägge transportriktningar. Tidigare lösning har varit att hänga på extra vagnar, vilket resulterat i att fyllnadsgraden på tåget aldrig kunnat överstiga 50% (och i realiteten varit ännu lägre eftersom det är svårt att uppnå 100% fyllnadsgrad på de tillgängliga vagnarna). Det pågående utvecklingsarbetet handlar om att ersätta extravagnarna med en flexibel vagnplattform som gör

⁴ Undantagen är ett basindustriföretag som redan har merparten av sina transporter på järnväg, ett livsmedelsföretag som hanterar färskvaror som oftast har kort hållbarhetstid samt ett petroleumföretag som använder sjöfart i stor utsträckning.

att samma vagn kan användas för olika varugrupper. Det påpekas att i teorin möjliggör detta 100% fyllnadsgrad samtidigt som det förutsätter färre kostnadsbindande vagnenheter.

- En annan respondent beskrev att de inte har någon pågående teknikutveckling på järnvägs-sidan, men att de arbetar aktivt för att hitta upplägg som möjliggör tågtransporter på korta sträckor. Tidigare utgångspunkt för företaget har varit att det krävs 15–20 mil samt ett stabilt flöde av en större volym för att tåg ska bära sig ekonomiskt. I ett pågående projekt tittar de på upplägg där de får god ekonomi även på kortare sträckor, från ca 5–10 mil, vilket ofta handlar om transporter mellan olika produktionsanläggningar. Lösningen som beskrivs är att kombinera system, exempelvis att nyttja maxlängd på tågen och hänga på vagnar för kortare leveranser på tåg med längre destinationer.
- Ett tredje projekt som nämnts har syftat till att öka andelen järnväg för intransporter av råvaror som importerats från länder på kontinenten till produktionsanläggningar i Sverige. Detta projekt beskrevs som lyckat och att det framhölls att de i dagsläget har en stor andel av sin import på järnväg. Anledningen till att dessa transporter är lämpliga för järnväg menade respondenten beror på att de kan planera sin produktion med relativt lång framförhållning. Detta innebär att de inte är beroende av korta ledtider och därmed kan använda järnväg. Det beskrivs som en stor skillnad mot inrikes uttransporter, där kunder (bland annat dagligvaruhandel och restauranger) garanteras leverans inom 24 timmar från beställning. I dessa fall är det svårt, eller närmast omöjligt, att använda järnväg. Som reflektion kan nämnas att det här är ett bra exempel på hur transportkvalitetskrav hindrar eller möjliggör miljöarbete, vilket diskuteras vidare nedan.
- Ett fjärde projekt som beskrevs handlar om samarbete med andra transportköpare för att kunna upprätthålla regelbundna godstågsavgångar. Samarbetet har inneburit att tågoperatören har en hög och stabil fyllnadsgrad i bägge riktningar. Detta är inget pågående utvecklingsprojekt men beskrevs som ett fungerande koncept för att ha en hög andel gods på järnväg.
- Ett annat företag beskrev att de har ett egenägt transportföretag som enbart sysslar med tågtransporter, vilket möjliggjort för dem att frakta en stor del av sina exportvaror på järnväg.

Överflyttning från flyg har nämnts i betydligt mindre omfattning än från väg. Framförallt har respondenterna konstaterat att de försöker undvika att flyga över huvud taget, troligen beroende på en kombination av höga kostnader och stora utsläpp. För många företag blir det ibland nödvändigt att flyga gods, till exempel vid brist på komponenter och kortsiktig/fel i produktionsplanering. Att flyga mindre gods verkar dock inte vara ett vanligt utvecklingsområde utan det framstår snarare som att ett mål i den operativa logistik- och produktionsplaneringen är att ha tillräckligt god framförhållning för att det inte ska bli nödvändigt att flyga.

Sociala frågor

I betydligt mindre omfattning än miljö och klimat nämns även sociala frågor som ett utvecklingsområde. En respondent (vars roll är fordonsansvarig) beskriver säkerhet för chaufförer som ett viktigt område. Ytterligare två beskriver att de arbetar med att förbättra sociala villkor för chaufförer. Därutöver lyfter en respondent hastighetsefterlevnad som en viktig säkerhetsfråga för chaufförer, men att det även ökar bränslekostnader och utsläpp. Företaget samarbetar med Trafikverket i ett projekt för att öka hastighetsefterlevnaden bland tunga fordon.

3.3.2 Transportkvalitet

Ett utvecklingsområde som nämnts av flera respondenter rör transportkvalitet, att utveckla logistikverksamheten så att den svarar mot företagets behov. Två övergripande komponenter kan

utkristalliseras ur intervjuerna: nätverk och flöden (inklusive optimering och effektivisering) och tidsrelaterade aspekter (nära relaterat är digitalisering, som berörs för sig under 3.3.3 *Digitalisering*).

Transportservice

Kopplat till området nätverk och flöden beskrevs behov att omforma logistikorganisationen efter förändrade affärsupplägg. Ett företag nämnde expansion till nya marknader som ett stort och kontinuerligt utvecklingsområde. I det fallet handlar det om att företaget etablerat sig i nytt stort land och måste expandera och anpassa logistiknätverket för att täcka marknaden. Ett annat företag planerar långsiktigt för en förändrad affärsplan då företaget successivt ska producera en annorlunda produkt än idag, vilket kräver förändringar i logistiknätverket då flödena förändras. Därutöver beskrev en respondent att företaget ställt om sin affärsmodell genom att de erbjuder färre produkter som ska kunna levereras snabbare, vilket ses som en viktig komponent i en alltmer online-baserad försäljning. Detta ställer krav både på ledtider och lagerhållning, något som krävt stora förändringar i logistikorganisationen.

Som redan har nämnts under 3.3.1 *Miljö, klimat och hållbarhet* har stor vikt lagts vid projekt kring optimering och effektivisering. Projekten handlar för det mesta om att logistiken ska bli effektivare avseende kostnad, prestation och miljö. Det ska nämnas att en del av dessa är konkreta projekt medan andra är generella mål i utvecklingsarbetet som påverkar det löpande arbetet, som att löpande se över logistiknätverk vid upphandlingar för att identifiera potential till högre fyllnadsgrader och kortare rutter. De flesta konkreta projekt som beskrivits i intervjuerna handlar om digitala verktyg, vilket beskrivs närmre under 3.3.3 *Digitalisering*.

Tidsrelaterade aspekter

Tidsrelaterade faktorer såsom ledtider och tidsprecision är ytterligare ett tema som framhållits i flera intervjuer, både i form av att det ses som ett viktigt utvecklingsområde i sig och för att företagen har en förhållning till det som påverkar annat utvecklingsarbete.

- En respondent beskrev att ett prioriterat mål är att alltid leverera till kund i tid eller, när detta inte uppnås, ge förhandsbesked om försening med ny leveranstid. Enligt respondenten står detta mål i fokus för utvecklingsarbetet, och innebär att företaget kan behöva skicka gods långa sträckor i nästintill tomma lastbilar. Att målet medger nya leveranstider sägs mildra effekterna något, men fokus på tidsprecision ställer höga krav.
- Ytterligare ett utvecklingsprojekt som beskrivits handlar om att påverka personer i positioner som lägger transportbeställningar. Som bakgrund beskrevs det att dessa personer tenderar att välja snabba leveranstider, vilket sades försvåra optimering och därmed bidra till högre utsläpp. Målet med projektet är att synliggöra inverkan på utsläpp utifrån vissa kriterier. Kring detta understryks vikten av *hur* transportbeställaren presenteras för data, exempelvis framhålls att ifall de ställs inför två binära alternativ "snabb leverans" respektive "tre dagar längre leverans och lägre utsläpp" kommer de flesta välja snabba leveranser. Därför strävar de att hitta andra former för att presentera utsläppen och ge fler alternativ, som exempel nämns att det framgår ifall transporten går över en helg, då längre ledtider generellt är ett mindre problem.
- Ytterligare en respondent beskrev att ledtider till kund är ett viktigt utvecklingsområde då företaget ser snabba leveranstider som en viktig komponent i en alltmer online-baserad försäljning. Målet är att kunna leverera produkt nästintill omedelbart. I linje med detta mål har

företaget minskat antal modeller av sin produkt, och riktar idag in sig på snabb leverans av ett fåtal modeller, något som också sägs kräva stora förändringar i logistikorganisationen.

- Ett företag nämnde också att de generellt eftersträvar "stabila leveranser" snarare än snabba leveranser, vilket respondenten framhöll skapar mer flexibilitet för optimeringar och energi-effektiva transportmedel.
- Ytterligare en aspekt av tidsrelaterade faktorer handlar om kunders och mottagares krav. Detta kan exempelvis handla om leveranstid från beställning samt leveransfönster (dvs vilken tid leveransen kan ske). Här beskrev ett företag ett konkret projekt som görs tillsammans med en stor kund, vilket är en stor butikskedja som i allmänhet tillämpar strikta leveranskrav. Där ser de tillsammans över ifall mer flexibla leveransfönster kan möjliggöra kortare rutter. Hittills beskrevs det att resultatet ser positivt ut.
- Ett annat företag beskrev mer övergripande att det är viktigt att hitta former för optimering tillsammans med mottagare (verkstadsindustrier), eftersom de annars tenderar att ha en kravbild som motverkar optimering.

Det är viktigt att understryka att den generella bilden från intervjuerna är att ledtider, leveransfönster och andra tidsaspekter inte är ett stort utvecklingsområde. Dessutom drar det, som beskrivet, åt olika håll: målet för några är snabbare leveranser (vilket av några framställs som en målkonflikt mot minskad miljö- och klimatpåverkan) medan andras mål är mer flexibla leveranstider (vilket kan vara en målkonflikt gentemot transportkvalitetsmål).

3.3.3 Digitalisering

Digitalisering utgör ett viktigt verktyg för att uppfylla de transportkvalitativa målsättningarna och framhölls i olika grad som ett utvecklingsområde av de flesta respondenterna. I stort sett går det att skilja på två olika typer av projekt:

Det första handlar om att ersätta pappersarbete och annan tids- och resurskrävande administration. Det verkar finnas en bild av att logistikbranschen varit långsam med att implementera digitala verktyg, exempelvis kring att signera leveranser och betala fakturor. En del intervjuer pekar på att detta är ett större och vanligare utvecklingsområde än förväntat.

Den andra typen av digitaliseringsprojekt handlar om att nyttja digitaliseringens potential i transportplaneringen. Förhållandet till detta område ser olika ut beroende på om företaget har transportplaneringen i egen regi eller om den är upphandlad. Flera företag påpekade att det är transportföretag som ansvarar för transportplaneringen utifrån en veckoplan som företaget tillhandahåller. Ett företag beskriver att detta tidigare varit ett stort utvecklingsområde, men att det i dag är upphandlat. En rimlig slutsats är att eventuell utveckling av transportplaneringsverktyg hanteras av upphandlat företag i dessa fall.

Två företag som hanterar transportplanering i egen regi har i dagsläget stora utvecklingsprojekt kring digitala transportplaneringsverktyg. Det ena företaget har tidigare ställt krav på intelligenta fordon för att kunna följa upp bland annat last, position och tillgänglig kapacitet och koppla till ett verktyg. I ett pågående projekt arbetar de med att utveckla realtidskommunikation mellan fordon, kunder och transportplanering för att kunna uppnå bättre effektivisering. Det andra företaget bedriver ett liknande projekt men har även integrerat klimatutsläpp för att kunna använda planeringsverktyget för att minska transporterens klimatpåverkan (se 3.3.2 *Transportkvalitet*).

Ett sista digitaliseringsspår berör autonoma fordon. I stort sett har ingen nämnt det mer än i förbifarten, och inget konkret projekt, ambition eller mål kring det har lyfts i intervjuerna. Detta kan vara intressant givet uppmärksamheten ämnet har i vissa forum.

3.4 Framgångsfaktorer

I de flesta intervjuer har respondenten tillfrågats om framgångsfaktorer i de olika utvecklingsprojekt som beskrivits samt i allmänhet kring logistik och utveckling av logistikverksamhet. Ett återkommande tema i svaren berör samverkan (både intern och extern), vilket diskuteras i nästa kapitel. Annat som framhållits är:

- Fokus på single-sourcing, vilket är att inte jobba opportunistiskt för att pressa priser i varje upphandling utan att fokusera på långsiktiga samarbeten med ett eller några få transportföretag. I det aktuella fallet har företaget tre upphandlade transportföretag som hanterar väg- respektive sjö- och järnvägstransporter. Detta beskrivs underlätta flera mål för logistiken, både kring hållbarhet och transportkvalitet.
- Att logistikavdelningen är med när viktiga beslut fattas. Detta beskrevs som viktigt för att få produktionen att fungera och för att minska behov av snabba premiumtransporter (till exempel med flyg) på grund av dålig framförhållning.
- Att arbeta efter en arbetsprocess med tre komponenter: 1) ett övergripande mål som pekar ut vad avdelningen ska uppnå, 2) att målet är nedbrutet i delmål som pekar ut hur de ska uppnå målet, samt 3) att man jobbar aktivt med uppföljning, både mot transportföretag för att säkerställa att de gjort vad de fått betalt för samt internt för att veta var man är.
- Ytterligare några övergripande framgångsfaktorer som nämnts är att det är viktigt att bli mer snabbfotad och datadriven, samt att en platt organisation och nära relation till kunder och leverantörer förenklar utvecklingsarbetet.

3.5 Samverkan

En viktig fråga för denna studie har varit att se vilken sorts samverkan företagen bedriver inom sin utvecklingsverksamhet kopplat till logistik samt att skapa en bild av vilka aktörer som betraktas som viktiga samverkanspartners. I intervjuerna har vi undvikit att exemplifiera vad samverkan kan innebära utan har först ställt frågan neutralt och sedan följt upp med följdfrågor om olika potentiella samverkanspartners.

- **Offentlig-privat samverkan**, där framförallt frågor kring infrastruktur lyfts fram. I viss mån har det handlat om konkret samverkan kring exempelvis kapacitetsförbättring och annan infrastrukturutveckling, framförallt med Trafikverket och Sjöfartsverket men även med exempelvis kommuner om hamnar. Olika godstransportråd nämns som exempel på samverkansform. I större utsträckning har det handlat om att påverka infrastrukturplaneringen, dels nationell plan, dels exempelvis utvidgning av BK4-nätet. Utöver detta har ytterligare ett exempel nämnts där ett företag deltar i ett projekt kring hastighetsefterlevnad som Trafikverket driver. Det ska påpekas att offentlig-privat samverkan generellt inte varit den samverkansform som respondenter lagt mest tonvikt vid, även fast just samverkan kring infrastruktur beskrivits som viktig av flera. I flera fall har offentlig-privat samverkan inte nämnts alls innan det specifikt efterfrågats, och i flera av de fallen har svaren handlat om att företagen arbetar med påverkan av politik och att de (i några fall) också har en anställd lobbyist.

- **Transportföretag** har vidare nämnts som en samverkanspartner av desto fler respondenter. Bilden som utmålas är att relationen till transportföretag ses som viktig för att lyckas framförallt med utvecklingsprojekt kopplat till optimering av olika slag, men också gällande flera hållbarhetsmål. Samtidigt pekar en del intervjuer på att det finns en målkonflikt mellan djupa långsiktiga samarbeten med transportföretag och att föredra korta kontraktstider (vilket beskrivs som ekonomiskt mest fördelaktigt för transportköparen). En respondent framhöll att de blivit mer öppna för nära relationer till transportföretag, och att de idag ser att de tjänar på långsiktiga partnerskap snarare än på att alltid hålla kontraktstiderna så korta som möjligt. En generell reflektion är att intervjuerna tyder på att utvecklingen i stort går mot närmre samarbeten och längre kontraktstider med transportföretag (men detta är inte nödvändigtvis generaliserbart bortom de intervjuade företagen).
- **Fordonstillverkare** lyfts av flera respondenter, och det framstår som att de generellt ses som en särskilt viktig samverkanspartner. Flera har nämnt exempel om att de fått tillgång till ellastbilar och/eller eldistributionsbilar tidigt genom partnerskap. Ett annat exempel på sådan samverkan är att fordonstillverkare pekats ut som viktiga för rådgivning om installation av laddinfrastruktur. I övrigt har inga konkreta projekt nämnts, men det märks att samverkan med fordonstillverkare betraktas som särskilt viktigt. Rimligen har detta en koppling till Sveriges framträdande roll inom tunga fordonsindustrin.
- **Drivmedelsleverantörer** pekas vidare ut av flera som särskilt viktiga. Respondenterna har varit varierande konkreta om hur denna samverkan ser ut, men företagen som har höga ambitioner kring biodrivmedel och biogas verkar värdesätta olika former av dialog med drivmedelsleverantörerna. De mest konkreta exemplen på sådan samverkan kommer från företag som utför transporter själva, men även företag som bara köper transporter pekar på att sådan samverkan är viktig exempelvis för långsiktiga strategier. Ett konkret exempel från ett företag med eget logistikbolag gäller tankstationer för LBG, där det framhölls att en gasleverantör kunnat installera tankstation för LBG på grund av de köpt in fordon som garanterar en trygg efterfrågan.
- **Andra transportköpare** lyfts också som samverkanspartners av flera. Ett företag beskrev att de tidigare varit emot all form av horisontell samverkan, men att de idag ser att det finns effektiviseringspotential i att öppna för exempelvis samdistribution. En annan pekar på att samverkan med andra transportköpare varit avgörande för att få ett tågtransportupplägg att fungera. I exemplet har det intervjuade företaget tagit den ekonomiska risken tillsammans med en annan transportköpare och ett transportföretag, vilket lagt grunden för att upplägget ska fungera.
- **Privata forum och näringslivsorganisationer** som Näringslivets Transportråd och Skogsindustrierna har också lyfts. Det mest konkreta som nämnts kring samverkan i dessa forum handlar om möjlig påverkan mot politik och myndigheter.
- **Forskningsforum och -plattformar**. Exempel som nämndes är Triple F, Closer och Skogforsk.
- **Kunder** lyfts avslutningsvis av en respondent som en vanlig samverkanspartner. Det specifika exemplet gällde att se över hur förändrade leveransfönster kan påverka optimering. En reflektion är att kunder nog inte initialt ses som en samverkanspartner även fast transportköpare kan ha många gemensamma utvecklingsprojekt.

3.6 Utvecklingspotential inom logistik och godstransporter

Ytterligare ett tema som lyfts i intervjuerna gäller möjligheter att bedriva utvecklingsarbete inom logistik i Sverige. Respondenterna har fått frågor kring deras bild av Sverige som helhet (politik, näringsliv, samarbetsklimat, etc.), kring utvecklings- och innovationsinsatser på logistikområdet samt ifall de anser att Sverige tar tillvara på utvecklingspotentialen inom området.

En första iakttagelse är att många svar berör biodrivmedel. Svaren pekar på att det finns en bild av att Sverige ligger i framkant gällande biodrivmedel och att detta gör klimatarbetet enklare. Detta gäller både företag med höga ambitioner kring biodrivmedel och de utan. "Här finns möjlighet att bli fossilfri", uttrycktes av en respondent. En respondent, vars företag i dagsläget har helt fossilfria godstransporter, jämförde också med företagets grenar i andra nordiska länder, där de använder en betydligt mindre andel förnybara drivmedel. Samtidigt lyfte flera respondenter orosmoln, till exempel att de önskar längre framförhållning kring skatteundantaget på höginblandade biodrivmedlen. Dagens situation, med kort framförhållning för beslut och korta undantagstider, ses som problematiskt då det försvårar långsiktig planering i utvecklingsarbetet. Samtidigt nämndes det explicit av en, samt mellan raderna av flera andra, att osäkerheter kring just flytande biodrivmedel tvingar företagen att differentiera sitt utvecklingsarbete, både genom att använda andra flytande biodrivmedel än HVO samt genom att också satsa på biogas och elektrifiering. En reflektion är att det nog är positivt för innovations- och utvecklingsarbete på logistikområdet att biodrivmedlen är förenat med en viss grad komplexitet och osäkerhet, eftersom det är driver fram en mer differentierad utvecklingsinriktning (även om det förstås kan ha andra nackdelar).

Flera respondenter lyfte också infrastrukturens skick samt väg- och järnvägsunderhåll. En del som nämnts kring detta berör på ett eller annat vis utvecklingsarbete. Järnvägens skick och eftersläpande underhåll ses som en försvårande omständighet för att utveckla tågtransportlösningar. Ett företag verksam i övre Norrland påpekade att medelhastigheten ofta är så låg som 30 km/h för transporter mellan norra och södra Sverige. Flera lyfte även att de själva ser stor utvecklingspotential i tyngre lastbilar, men att Trafikverkets arbete med BK4 ses som alltför långsamt. Här kan det nämnas att åtminstone ett företag både har höga ambitioner för tåglösningar och vill använda tyngre lastbilar, så dessa två står inte nödvändigtvis i målkonflikt med varandra. Annat som nämndes berör logistik generellt snarare än utvecklingsarbete, exempelvis att bristfälligt vägunderhåll på mindre vägar försvårar för att över huvud taget kunna utföra ett skogsbolags transporter.

Annat som nämnts:

- Att Sverige generellt är utvecklingsvilligt och mottaglig för nya tekniker. Nämnades av flera men konkretiserades inte närmre.
- Svensk tung fordonsindustri ses som positiv för både klimatomställning och automatisering (även fast automatisering i övrigt inte nämnades i intervjuerna). Samverkan med industrin nämnades av flera.
- En respondent tycker det är för mycket konflikt mellan olika transportslag och vill att både politik och näringsliv istället ska fokusera på att alla transportslag ska få fylla sin roll på bästa sätt.
- En respondent tycker att styrmedlen för ökad användning av järnväg och sjöfart ofta bli för snäva, ser exempelvis att Eko-Bonus och Miljökompensation till godstågsoperatörer inte

kommer transportköpare till godo. Detta ses som en missad möjlighet att understödja transportköpares utvecklingsarbete. Istället lyfts Österrike som föredöme, där man snarare arbetat med generella sänkningar av banavgifter (enligt respondenten).

- En annan respondent tycker inte Sverige skiljer sig särskilt mycket från andra jämförbara länder utöver just biodrivmedel. Understryker att Sverige har lång väg kvar till att bli en "permanent världsutställning för fossilfritt transportsystem".
- En respondent påpekade att klimatomställningen oundvikligen kommer leda till högre transportkostnader och att det är acceptabelt, men önskar samtidigt vissa förändringar som hade kunnat leda till sänkta kostnader för att till viss del kompensera för annat, exempelvis genom ett större BK4-nät och att ersätta lotskrav med digitala lotsar där möjlighet finns.

4. Slutsatser

Resultaten i den här intervjustudien visar att det finns en relativt stor bredd i utvecklingsarbetet som pekar på en mångsidig innovationskraft. Teman som får stor uppmärksamhet omfattar fossilfria drivmedel, digitalisering, byte av transportslag, elektrifiering och inte minst optimering av befintliga transportupplägg. Medan vissa inriktningar var mer förväntade, som exempelvis strategier för biodrivmedel och att utveckla digitala verktyg för att optimera transporter, var andra mindre väntade. Det sistnämnda gäller inte minst innovationer kopplade till järnväg, där ny teknik och nya arbetssätt möjliggjort mer gods på räls.

Övergripande pekar intervjuerna på tre primära drivkrafter bakom innovations- och utvecklingsarbetet på logistikområdet. Dessa är att minska klimatpåverkan, att sänka kostnader och att förbättra transportkvaliteten.

I intervjuerna nämns också positiva erfarenheter från samverkan mellan olika parter i företagens utvecklingsarbete. Inte minst framhålls positiva exempel på samverkan med transportföretag, fordonstillverkare, drivmedelsleverantörer och andra transportköpare. Bilden som framkommer är att sådan samverkan är positiv för innovationskraften på området och hjälper företagen att komma över barriärer som annars försvårar nya arbetssätt. Det verkar även som att utvecklingen i allmänhet går mot mer och djupare samverkan, även om detta inte nämns explicit.

Frågan som följer är om innovationskraften och innovationsbenägenheten är tillräcklig sett i förhållande till de strategiska målen i Nationella Godstransportstrategin. Det är tydligt att det i många fall finns interna hinder som försvårar möjligheten att nå vissa av målen, inte minst målet för hållbara godstransporter. När det gäller tidsrelaterade krav hos företagen själva eller bland deras kunder, verkar det krävas utvecklingsarbete för att minska dessa hinder. Framför allt handlar det om att korta transporttider och snäva tidsramar för leverans försvårar samlastning för ökad fyllnadsgrad och överflyttning till miljöeffektiva trafikslag. Det är troligt att brist på sådant utvecklingsarbete försvårar innovations- och utvecklingskraften på området. Dessutom skulle det stora fokuset på optimering kunna peka på att det övergripande målet i själva verket är kostnadsbesparingar. Om fokus är kostnadsbesparingar är det svårt att säga om det finns tillräcklig innovationskraft att bidra till att de strategiska målen i Nationella Godstransportstrategin uppfylls.



Referenser

Jazairy, A., & von Haartman, R. (2020). Analysing the institutional pressures on shippers and logistics service providers to implement green supply chain management practices. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(1), 44–84.

<https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1584163>

