

Sådan bliver pallen platformen til succes

Fra byttepalle til moderne forsyningsystem

TARA 27 KG
CARGA NOM. 1000 KG

Indhold

Indledning	4
Baggrund	6
Markedsanalyse	10
Konklusioner	12
Strategiske anbefalinger	13
Refleksioner	14
Om CHEP	15



CHEP har været førende i forsynings- og logistikbranchen i mere end 75 år. Det vil sige, at vi har været instrumentale i at flytte pallebranchen fra sin spæde start efter 2. verdenskrig til byttepalle-systemets introduktion i 1970'erne og til den cirkulære økonomiske værdikæde, vi ser i dag.

Desværre er det endnu ikke alle i værdikæden, som er kommet videre fra byttepallesystemet, som efterhånden har 50 år på bagen.

Det har ikke nødvendigvis været det største problem i et marked, hvor priser, omkostninger samt udbud og efterspørgsel længe har været i balance. Men den tid er længe forbi. Og i dag, hvor forsyningskæden, priserne og råmaterialer er under mere pres end hidtil set i nyere tid, så vil det være godt for hele værdikæden at få alle med over på et mere moderne palleforsyningsystem.

I dette whitepaper vil vi således komme nærmere ind på, hvordan vi går fra en uholdbar situation for alle til en situation, hvor pallen bliver platformen til succes i værdikæden.

God læsning! Mvh CHEP Danmark



Baggrund

Mange danske virksomheder kører i dag med et system for anvendelse af pallen, som man populært kalder byttepallesystemet. Men hvad er det, og hvad indebærer det i sin grundlæggende form?

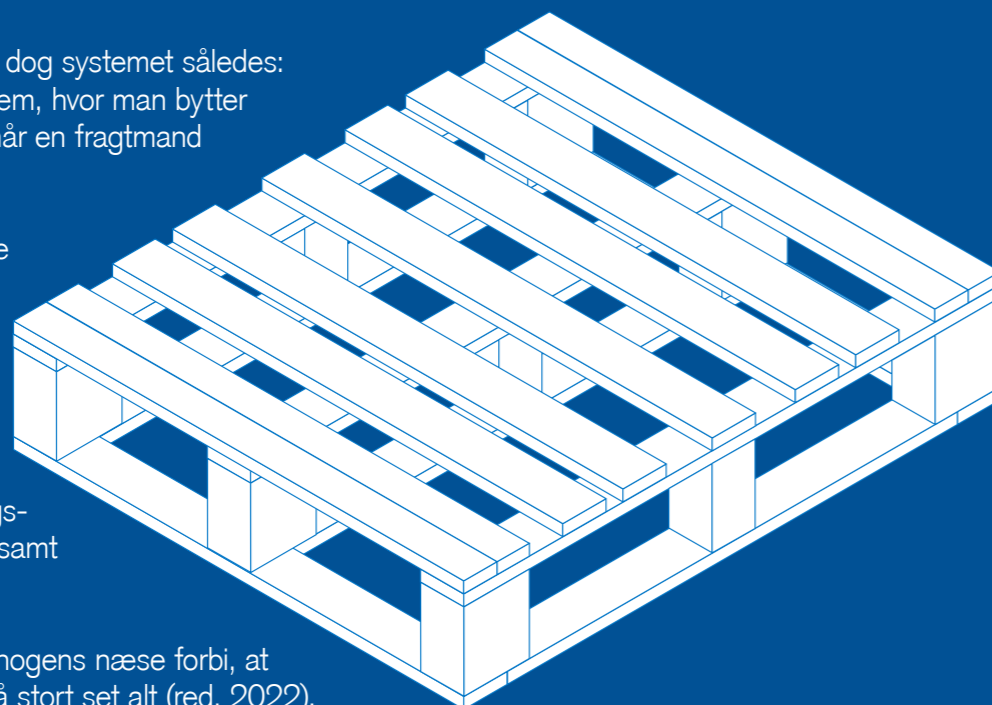
Kort om byttepallesystemet

Der eksisterer ikke umiddelbart en præcis eller fælles definition af markedet (eller systemet) for byttepaller. Ej heller en fælles standard der definerer elementer som pallens stand eller kvalitet i forbindelse med fx returnering¹.

CHEP Danmark definerer dog systemet således: "(Det hvide) byttepallesystem, hvor man bytter en fyldt palle for en tom, når en fragtmand afleverer en varelevering.

Løse definitioner samt løse rammer og vilkår har ikke stoppet systemet i at være dominerende i næsten 50 år, hvor forsyningkæden har været præget af faste, lave (nærmest omkostnings-neutrale) og stabile priser samt høj forsyningssikkerhed.

Det er dog nok ikke gået nogens næse forbi, at priserne netop nu stiger på stort set alt (red. 2022), og at der er leveranceproblemer på flere varer. Priserne stiger således også markant på de paller, vi fragter varer på. Alligevel har byttepallesystemet bidt sig så meget fast i økosystemet, at praksis stort er uændret – selv i en tid med inflation, prisstigninger og pres på værdikæden.



Spørgsmålet er, om systemets løse rammer og standarder gør det sårbart over for negative ydre og indre faktorer. Dette vil blive belyst i en markedsanalyse i næste kapitel.

Markedsanalyse

PEST ANALYSIS



I dette kapitel udføres der en overordnet analyse af det danske marked. Markedsanalysen består af en kort PEST-analyse og efterfølgende SWOT-analyse² af byttepallesystemet. Med udgangspunkt i udfaldet af disse præsenteres relevante konklusioner i næste kapitel.

PEST-analyse

Det som grundlæggende påvirker byttepallesystemet mest har traditionelt været prisen på træ eller mangel på træ ifølge European Pal let Association (EPAL). I disse år er det dog leveranceproblemer. Noget som EPAL i starten af 2022 vurderede ville lægge et større pres på pallemarkedet end nogensinde set før³. Det er dog blot én faktor. Hvilke andre nøglefaktorer påvirker markedet opsummeres her:

Politiske faktorer

Brexit blev effektueret 1. februar 2020, og det medførte et ekstra skub til markedet, da alle paller til Storbritannien skulle være varmebehandlede. Derfor blev der købt mange nye paller til kunne overholde de nye (lokale) krav.

Næsten på datoen to år efter Brexit blev EU's mobilitetspakke 1 (MP1) gennemført, og den har ikke hjulpet på prisbilledet, da de nye regler betyder, at chauffører skal køre til lokale lønninger og skal hjem og vende i sit oprindelsesland.

Økonomiske faktorer

Europa har igennem mange år haft en udfordring med at skaffe chauffører nok til vejgodstransport⁴. Stigende uddannelseskraft, dårlige fremtidsudsigter (de selv-kørende lastbiler), stigende krav til arbejdsforhold og dårlige arbejdsforhold har fået mange til at søge væk fra dette vigtige fag.

Covid-pandemien gav desuden alle en pludselig disruption i vores normale liv og i vores normale handelskanaler. Online fik et stort løft, og specielt i den sydlige del af Europa skiftede mønstrene. Tidligere gik man ud og spiste de fleste måltider på restauranter, men da alt lukkede ned, handlede man mere ind i supermarkederne og spiste hjemme. Dette ser vi stadig effekten, af og der hersker stadig usikkerhed om, hvor meget detailsektoren i disse lande kommer til at beholde.

Til trods for, eller måske i virkeligheden på grund af, Covid-19 pandemien oplevede det globale marked længe et økonomisk opsving med lave renter og høj velstand. Én af konsekvenserne har været en kraftig vækst i byggerisektorerne. En sektor som bruger meget træ, og som har fået efterspørgslen til at stige kraftigt – og dertil råvarepriserne.

I 2022 er festen dog foreløbigt sluttet brat, og er blevet afløst af rekordhøjt inflationsniveau overalt i Europa. Det lægger pres på løn- og indtjeningskronerne, hvilket påvirker pallens pris yderligere i stort set alle led i pallens værdikæde.

Samfundsmæssige faktorer

Krigen i Ukraine har tilmed medført pres på forsyningen af paller, da en stor del af pallerne bliver fremstil-

let i Ukraine, Belarus og Rusland. Desuden leverer disse tre lande generelt også en meget stor del tømmer til palleproduktion i Europa.

Derudover har den fortsatte væbnede konflikt og efterfølgende embargo på russisk energi - samt Ruslands modsvar dertil: lukning af næsten al forsyning til Europa - medført en unik situation med pres på alle dele af værdikæden i hele EU. Det har medført politisk opfordring til mådehold på forbruget.

Teknologiske faktorer

Pallen som vare og produkt har ikke ændret afgørende karakter i flere årtier. Ikke mindst europapallen og den brune kvartpalle, hvor sidstnævnte har været uændret i form og funktion i mere end 30 år.

Nu er der imidlertid nye paller på vej frem, hvor både bluetooth-teknologi, genanvendt plastik og opmagasineringsløsninger er blevet udviklet til at imødekomme behov for mere dynamiske løsninger til fx detailsektoren og grønnere løsninger i forhold til transport⁵.

Læg dertil at teknologi har gjort miljøvenlighed, bæredygtighed og grøn omstilling muligt – også på tværs af værdikæden og forsyningskæden, mens EU's Green Deal forpligter lande og virksomheder til at leve op til at fremme alt fra energieffektivisering, CO₂-udledning og cirkulær økonomi⁶.



**GREEN
DEAL**

012.

Markedsanalyse



I SWOT-analysen zoomes mere konkret ind på de indre faktorer i markedet og i økosystemet, der både kan udvikle og udfordre nutidens og fremtidens palle- og forsyningskæde.

Styrker i markedsformen

Når et system eller en markedsform har eksisteret i et halvt århundrede, er der en klar genkendelighed og gensidig forståelse for vilkår og regler.

Desuden så har byttepallesystemet været med til at supportere forsyningskæden med succes gennem mange år. Det giver i sig selv en følelse tryghed.

Svagheder i markedet

Omvendt så er markedet uden en fast definition og uden fælles standarder. Det har medført en ofte ineffektiv forsyningskæde medført af uenigheder

omkring værdi, stand og omkostninger i forhold til pallen⁷.

Derudover lider markedet under mangel på pristransparens, hvilket gør systemet sårbart over for individuelle økonomiske interesser.

Muligheder i markedet

Byttepallesystemet kan potentielt styrkes ved etableringen af fælles standarder, hvor der ligeledes kommer fokus på enighed om kvaliteten og ensformighed af paller i omløb i systemet.

For at komme manglen på pristransparens til livs kan markedet nyde godt af at følge et fælles prisindeks-system, hvor ingen enkelt virksomheds interesse kan blive tilgodeset over andres.

Trusler i markedet

Uden udvikling er systemet under trussel fra såvel ydre som indre faktorer. Indre trusler inkluderer en tilbagevendende usikkerhed om såvel leverancer og beskyttelse af varepartier samt medarbejderne, som arbejder med pallerne.

Manglen på pristransparens har desuden en tendens til at få priserne til at fluktuere fra virksomhed til virksomhed, hvilket kan bidrage til yderligere usikkerhed i et i forvejen usikkert marked.

Usikkerheden har medført et *kludetæppe* af egne særregler for sikkerhed og kvalitet, som varierer fra spiller til spiller. Det har gjort det svært for kunder og producenter at navigere i markedet – hvilket sandsynligvis forstærker usikkerheden.

Opsummering

PEST og SWOT-analyserne har præsenteret en lang række ydre og indre faktorer, som til trods for byttepallesystemets historiske fordele, påviser endnu flere problematikker, der i nutidens og fremtidens forsyningskæde, kræver adressering eller visse justeringer.

Konklusion

Mange danske virksomheder kører som nævnt i indledningen med det cirka 50 år gamle byttepallesystem i den overbevisning om, at det nærmest er omkostningsfrit.

Flere casestudier⁸ viser imidlertid at en byttepalle holder en udgift på cirka 20-30 kroner – alt afhængig af, hvor god man er til at styre sin pool, og hvor god en forhandler man er.

Men som både PEST og SWOT-analyserne indikerer, er byttepallesystemet et større problem, end forsyningskæden måske ænses, fordi systemet i høj grad er bygget på den implicitte forventning om forudsigelighed og solidaritet.

Forudsigeligheden og solidariteten består i, at en producent investerer i en palle af en fast standard, som bruges til at fragte sine varer til sine kunder på. Kunden returnerer pallen i samme stand.

Problemerne opstår i praksis først, når der sker skader på pallen. Paller er oftest produceret i træ, så der vil ske skader og slitage. I mange år var der dog en implicit forståelse for, at alle i systemet sørger for de defekte paller – altså tager sin del af ansvaret for at dække udgifterne.

Men i og med at udgifterne omkring pallen er steget kraftigt – ligesom alle andre varer i forsyningskæden – så har de disse eksterne faktorer betydet, at byttepallens reelle omkostning i forsyningskæden er eksploderet⁹.

Hvornår denne tendens slutter, og hvem skal holde den øgede udgift, vides ikke.

Forudsigeligheden er kort sagt væk og solidariteten er under pres. Og systemet risikerer at falde fra hinanden. Denne vedholdende usikkerhed er årsagen til, at der er brug for et tidssvarende system, der kan bære såvel indre organisatoriske og standardmæssige

problematikker som ydre, uforudsigelige påvirkninger af palleøkosystemet.

I næste kapital vil der derfor blive præsenteret en række strategiske anbefalinger, som virksomheder kan implementere for at imødegå byttepallesystemets problemer, skabe pristransparans og eliminere byttepallesystemets mørketal.

Men i og med at udgifterne omkring pallen er steget – ligesom alle andre varer i forsyningskæden – så har de disse eksterne faktorer betydet, at byttepallens reelle omkostning i forsyningskæden er eksploderet

KILDE: TORBEN LUND, CHEP DANMARK, 2022

Strategiske anbefalinger

Selv om byttepallesystemet er baseret på returnering samt gensidig solidaritet i forhold til priser og leverancer, står det ikke længere mål med en moderne forsyningskæde, der i højere grad har brug for standarder, fælles kvalitetskrav og grønne løsninger, der ikke fortolkes forskelligt fra producent til leverandør til kunde.

Derfor kommer her tre konkrete anbefalinger til strategiske tiltag, som kan gøre pallen en platform for fremtidig succes i virksomhedens værdikæde, og bidrage til at forsyningskæden bliver et tidssvarende system.

Anbefaling 1 Tilslut virksomheden en fælles pallepool

Overgå til en såkaldt fælles pallepool med et serviceværksted, der garanterer ens og acceptabel kvalitet af alle paller i omløb.

Den standardiserede kvalitet af alle paller overflødig gør diskussion og usikkerhed og forsimpler tilmed handel på tværs af landegrænser.

Anbefaling 2 Forføl g cirkulære økonomiske principper

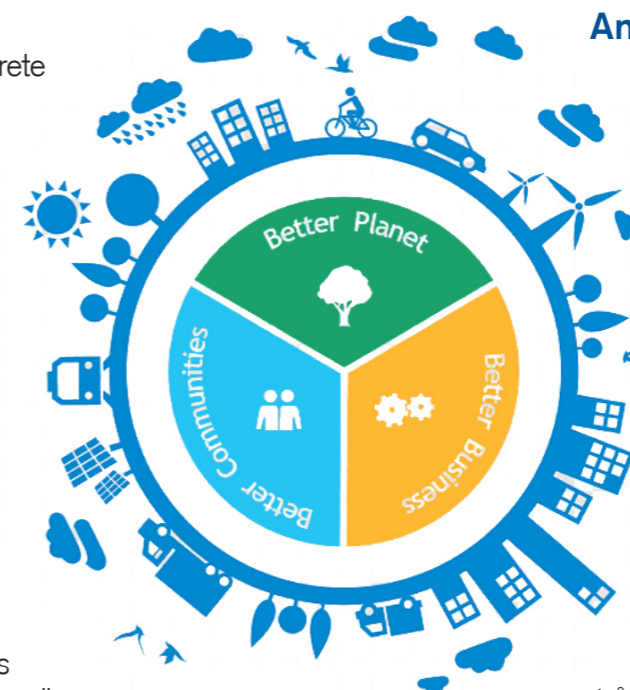
Standarder og principper fjerner ikke kun usikkerhed. Også kravene om bæredygtighed og grøn omstilling

kan i højere grad i imødekommes i forsyningskæden, hvis virksomheden følger cirkulære økonomiske principper. Det vil sige, at man stiller krav til palleøkosystemet om, at CO₂-udledningen er neutraliseret gennem hele værdikæden, samt at materialerne har lang holdbarhed og er genanvendelige.

Anbefaling 3 Anvend de tre F'er: forretning, forsyning og forsikring.

Den tredobbelte bundlinje har fået en renæssance¹⁰, og i forhold til værdikæden fokuserer den nu på driften, sammenhængskraften i samfundet og garantien om en fortsat grøn omstilling.

Anvend derfor de tre F'er til at gøre op med konventionerne i beslutningerne om værdikæden. De giver en rød tråd, der gør det muligt at træffe de nødvendige og fremtidssikrede valg, så både forretningen, forsyningsikkerheden og forsikring om fortsat grøn omstilling opretholdes.



Refleksioner

I en tid med voksende usikkerhed vil det være det mest naturlige for en virksomhed i forsyningskæden at ty til og holde fast i det, man kender bedst. Det betyder et markant fokus på egen drift og optimering af egne værdikæder.

Som virksomhed er man sig selv samt sine medarbejder og ejere nærmest, og derfor anvendes dette 'selvforsvar' ofte, når der er truende problemer i forsyningskæden, prisstigninger og inflation.

Denne indskydelse skal virksomheder dog ikke gå med, da de nuværende udfordringer i højere grad stiller krav til nytænkning. Adm. direktør i Industriens Fond, Thomas Hofman-Bang siger i den forbindelse: "Virksomheder skal til at tilpasse sig en ny verden, hvor eksisterende forretningsmodeller måske kommer til kort, og hvor nytænkning er påkrævet for at bevare konkurrenceevnen. Dette stiller nye krav til virksomhederne om, at de hurtigt skal kunne identificere, kvalificere og implementere nye ideer"¹¹.

Nu er ideen om én fælles pallepool, cirkulær økonomi og den tredobbelte bundlinje ikke banebrydende innovation, men mindre kan også gøre det, når det kommer til forsyningskæden. Dog vil det være nytænkning – eller gen-tænkning – for en lang række virksomheder i byttepallesystemet.

Og hvis man som ansvarlig leder eller virksomhed ikke ved, hvor man skal starte i sin proces væk fra byttepallesystemets tankegang. Så er det bedste at gøre at række ud til, alliere sig med eller lære af partnere og leverandører til forsyningskæden¹².

Det stiller krav til alle partnere på tværs af værdikæ-

den og deres evner til at se udover egne umiddelbare behov og udvise sand solidaritet. En solidaritet som kun kan opnås, hvis man tænker på tværs af værdikæden – og altså strategisk og langsigtet.

På den måde bliver pallen mere end blot en handelsvare – men en platform til succes og adgangen til et moderne forsyningssystem.

Virksomheder skal til at tilpasse sig en ny verden, hvor eksisterende forretningsmodeller måske kommer til kort, og hvor nytænkning er påkrævet for at bevare konkurrenceevnen

THOMAS HOFMAN-BANG
ADM. DIREKTØR I INDUSTRIENS FOND

Om CHEP

CHEP

A Brambles Company

CHEP er global markedsleder inden for bæredygtige palleløsninger. Vi servicerer produktions- og detailbranchen i mere end 60 lande og ejer mere end 300 millioner paller.

Vi arbejder målrettet på at forbedre vores bæredygtighed, både når det kommer til miljø og mennesker. Vi arbejder med en cirkulær forretningsmodel, som vi kalder palle-pooling. Det er en model, som bygger på at genanvende materialer, genbruge paller og minimere CO₂-udslippet.

Vores løsninger tager hensyn til både:

Kunder – vi tilbyder virksomheder certificerede bæredygtige logistik løsninger, som både giver overskud på klimakontoen og bundlinjen.

Mennesker – vi sætter sikkerhed og trivsel højt.

Miljø – vi har en cirkulær forretningsmodel med deling og genbrug i fokus. Vi minimerer transporten og CO₂-udledning. Vi bruger materialer, der beskytter verdens regnskove og holder produktionen af plast på et minimum.

De senest år har vi fx sammen med vores kunder sparet:

- 2 millioner tons CO₂
- 1,7 millioner kubikmeter træ
- 2.595 millioner liter vand
- 1,3 millioner tons affald

Fællesskab – vi bidrager til de lokalsamfund, vi opererer i. Vi støtter madspildsorganisationer, uddannelsesprogrammer og miljøgenoprettelsesprojekter.

Det har alt sammen betydning, når mere end 300 millioner blå paller bevæger sig gennem virksomheders forsyningskæder fra Allerød til Alaska hver eneste dag.



Referencer

- 1) Indspark: Der er ingen gentlemen's agreement i logistikbranchen, SCM.dk (2019)
- 2) PEST-analyse = Politisk, Økonomisk, Samfundsmæssig og Teknologisk analyse. SWOT-analyse: Styrker, svagheder, muligheder og trusler.
- 3) EPAL: Krig i Ukraine påvirker pallemarkedet, EmballageFOKUS.dk (2022)
- 4) Der mangler 425.000 chauffører i Europa, Transportmagasinet.dk (2022)
- 5) CHEP Effekten fremmer grønnere transport, SCM+Logistik Magasin, nr. 5 (2022)
- 6) Green Deal key to acclimate-neutral and sustainable EU (2022)
- 7) Indspark: der er ingen gentlemen's agreement i logistikbranchen, SCM.dk (2019)
- 8) Europapaletten Studie, Fraunhofer IML (2009); Pallet Study Austria, Fraunhofer IML (2011); Total cost of ownership in pallet pools management, MATEC Web of Conferences (2019)
- 9) Pallet Timer Price Indices, FEFPEB (2022)
- 10) Fremtidens økonomiske diplomati har tre bundlinjer, Børsen (2022)
- 11) Nu får virksomhederne opskriften på at tackle den næste krise, Teknologisk.dk (2021)
- 12) Cirkulær logistik betaler sig også i detailhandlen, Dagligvarehandlen.dk (2022)

CHEP

A Brambles Company

CHEP Danmark
Theilgaards Torv 1C
4600 Køge

Kontakt:

T: +45 70 20 72 22

E: danmark@chep.com

W: www.chep.com/dk