



**LUND UNIVERSITY**  
Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management

**Hur kan en effektivisering i en omlastningsterminal  
genomföras utan att ge avkall på servicegraden?**

Sara Donnerhag  
Linus Holmqvist  
Niklas Olsson

Handledare: Mats Johnsson  
Christer Eldh

SMKK01  
HT-2011

### ***Förord***

Under den andra hälften av Logistics Service Managements sjätte termin här på Campus Helsingborg har vi, Sara Donnerhag, Linus Holmqvist och Niklas Olsson, författat denna c- uppsats. Under arbetets gång har vi fått ovärderligt stöd och hjälp från en del personer som vi här och nu vill tacka. Dessa är Mats Johnsson och Christer Eldh för deras tålamod och vägledning under alla handledningstimmar vi haft tillsammans. Vi vill också tacka Oskar Jonsson, VD-assisten i Helsingborgs Hamn AB, för värdefulla studiebesök och intervjuer. Ett stort tack vill vi också rikta till Mattias Holmgren, planerare i hamnen, och Lars Abrahamsson, chef i Gaten, för att ni ställt upp med tid och förmåga att svara på de frågor och funderingar vi haft.

## **Abstract · Sammanfattning**

### **Executive summary**

The purpose of this paper is to examine how service levels are affected at efficiency within a service organization. We have done this through a field study in the port of Helsingborg, where we conducted three interviews with key people in the business as well as an observation of the work on the quay.

From our empirical work we've come to the conclusion that in the current situation the container traffic is hard coated and must be developed to maintain the current service level. People in leading positions are positive regarding an increase in efficiency in the container terminal. Our case studies show that the incoming container traffic is uneven through the week which affects the employees in the port. We've made some suggestions of how they should be able to maintain the level of service during an increase of efficiency.

The first is to build a dry port, our second suggestion is to have a higher rent for having the container located on the quay. When implementing solutions to streamline one should not forget the most important aspect, communication. All employees must understand the reason for changing and how for the change to happen, but also how it affects each individual's role.

## Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur servicegraden påverkas vid en effektivisering av en serviceverksamhet. Detta har vi gjort genom en fältstudie i Helsingborgs hamn där vi genomförde tre intervjuer med nyckelpersoner i verksamheten samt en observation av arbetet på kajen.

Från vår empiri har vi fått insikten att det i dagsläget finns en stor beläggning av containertrafiken vilket bör utvecklas för att servicegraden inte ska lida. Personer på chefsnivå är positiva till effektivisering och jobbar aktivt med detta, bland annat genom benchmarking. Våra fallstudier visar även att beläggningen är ojämn på ankommande containrar och att detta påverkar arbetsbelastningen för personalen i hamnen. Vi har lagt fram förslag till hur man kan bibehålla servicen vid en effektivisering.

Den första effektiviseringen är att bygga en torrhamn<sup>1</sup>, vårt andra alternativ är att ha högre hyra för att ha sin container placerad på kajytan. Vid implementering av lösningar för att effektivisera bör man inte glömma en av de viktigaste aspekterna, kommunikation. Det vill säga, att alla medarbetare förstår varför Helsingborgs hamn förändras och hur förändringen ska ske, men även hur det påverkar varje individs roll.

---

<sup>1</sup> En lageryta belägen längre in i landet med möjlighet för lagring och intermodala transporter. Torrhamnen har en direkt väg och/eller järnvägsanknytning till hamnen.

## Innehållsförteckning

Abstract · Sammanfattning .....	3
1. Inledning.....	6
1.1 Problembakgrund och tidigare forskning.....	6
1.2 Syftet och frågeställningar .....	8
1.3 Avgränsningar .....	9
1.4 Disposition .....	9
2. Teori .....	11
2.1 Definition av logistik i kombinationen med omlastningsterminal och service.....	11
2.2 GAP-Modellen .....	13
2.3 Tre goda cirklar .....	18
2.4 Krav och kontroll .....	20
3. Metod .....	22
3.1 Varför denna metod?.....	22
3.2 Observation .....	24
3.3 Urval.....	25
3.4 Intervjuerna .....	26
4. Analys.....	27
4.1 Hur kan effektivare styrning av aktiviteter gynna servicegraden?.....	27
4.2 Hur beroende är kundservicenivån av att den optimala processen utförs och inte bara är uttalad? .....	31
5. Diskussion och slutsatser .....	35
5.1 Hur kan effektivare styrning av arbetet i organisationen gynna servicegraden till kund?. 35	
5.2 Hur beroende är kundservicenivån av den optimala processen utförs och inte bara är uttalad? .....	36
5.3 Diskussion .....	37
5.4 Slutsats .....	39
6. Referenser.....	42

# 1. Inledning

I denna del av uppsatsen så redovisar vi vår problembakgrund till ämnet vi valt att forska inom samt våra forskningsfrågor. Vi redovisar även våra avgränsningar samt disposition över uppsatsen.

## 1.1 Problembakgrund och tidigare forskning

Vi har valt att titta närmare på hur effektivitet är kopplad till kundservicen. Som fallstudie använder vi containerhantering i hamnar med begränsad yta. Ämnet är tidigare behandlat men då med större fokus på effektivitet och inte på den servicegrad som vi valt att studera. I tidigare studier inom området har fysiska begränsningar varit fokus för analysen och inte så mycket hur servicegraden påverkas, vilket vi avser att inrikta oss på i denna uppsats. Vi tänker därför påvisa här hur tidigare forskning inom området har lagt allt fokus på just effektivisering och helt utelämnat serviceaspekten men varit fokuserat på något annat som teknik eller utnyttjandegrad.

Det har forskats inom området under de senaste 50 åren. Berry<sup>2</sup> började redan 1968 att analysera hur man effektivast kunde sätta upp en lagerhantering. Det han koncentrerade sig på var planeringen av placeringen av containers och även hur man kunde optimera hanteringstiden för varje container. Marsh<sup>3</sup> fortsatte sedan på den inslagna vägen och jobbade med olika lagringsmöjligheter. Han var även först med att göra analyser baserade på verklighetsstudier. Taleb-Ibrahimi et al<sup>4</sup> visade sedan sambandet mellan hur man kunde utöka sin kapacitet genom en betydligt effektivare hantering i terminalen. Le-Duc<sup>5</sup> startade 2004 och en diskussionscirkel där analytiska metoder användes för att fastställa optimala hanteringssätt för en hamn. Detta inkluderade metoder för lastzoner, upphämtningszoner och andra hjälpmedel i ett containerflöde. Kim och Kim<sup>6</sup> utvecklade sedan denna analytiska

---

<sup>2</sup> J.R. Berry, Elements of warehouse layout, *International Journal of Production Research* **7** (2) (1968), pp. 105–121

<sup>3</sup> W.H. Marsh, Elements of block storage design, *International Journal of Production Research* **17** (4) (1979), pp. 377–394.

<sup>4</sup> M. Taleb-Ibrahimi, B.D. Castilho and C.F. Daganzo, Storage space vs. handling work in container terminals, *Transportation Research Part B* **27** (1) (1993), pp. 13–32

<sup>5</sup> Le-Duc, T. (2005) Design and control of efficient order picking processes. Ph.D. Dissertation, Erasmus University Rotterdam

<sup>6</sup> K.H. Kim and H.B. Kim, The optimal sizing of the storage space and handling facilities for import

metod för att skapa möjligheten att simulera det optimala flödet och även sätta en optimal siffra på antalet kaj-kranar som skall användas vid lossning av containerfartyget. Deras mål var att sänka kostnaderna för containerhanteringen.

Kim et al<sup>7</sup> fortsatte sedan sin forskning ensam där han började titta närmare på den optimala container-block storleken. Han fann en analytisk metod att använda vid hanteringen av containers i ett block. Petering and Murty<sup>8</sup> studerade vidare på området om blockets storlek och simulerade också hur man kunde använda mobila kranar för att förflytta containrar inom hamnområdet. Petering<sup>9</sup> analyserade sedan själv effektiviteten i ett containerblock om man ändrar på bredden på området och även om man ökar genomloppshastigheten.

Sammanfattningsvis har den tidigare forskningen inom området endast behandlat effektivisering sett från leverantörens och förvaringens synvinkel och därmed inte uppmärksammat hur kundservicen påverkas vid effektivisering.

Problemen vi valt att behandla kan jämföras med en generell effektivisering i en organisation samtidigt som man vill behålla sin servicegrad mot kund. För att bygga mer kunskap inom detta område har vi valt, som nämnt ovan, containerhantering vilket ledde oss in på ämnet om en omlastningsterminals ganska naturligt.

Den här branschen är pressad av kunderna att vara mer miljövänlig vilket leder till att distributören vill öka användningen av kombitransporter. Ännu ett argument för att detta är ett högaktuellt område för att behålla servicegraden mot kund är då man kan läsa bland annat i Svensk Åkeritidning att;

*”ökade kombitransporter är något som efterfrågas i samhällsdebatten”*<sup>10</sup>

Enligt tidningen är kombitransporter viktigt, inte bara för miljöns skull för att utsläppen minskar utan för att inte transportbranschen ska dö ut. I dagsläget består åkeribranschen till största del av 40-talister som snart går i pension och det behövs

---

containers, *Transportation Research Part B* **36** (9) (2002), pp. 821–835.

<sup>7</sup> K.H. Kim, Y.M. Park and M.J. Jin, An optimal layout of container yards, *OR Spectrum* **30** (4) (2008), pp. 675–695

<sup>8</sup> M.E.H. Petering and K.G. Murty, Effect of block length and yard crane deployment systems on overall performance at a seaport container transshipment terminal, *Computers and Operations Research* (1992)

<sup>9</sup> M.E.H. Petering, Effect of block width and storage yard layout on marine container terminal performance, *Transportation Research Part E* **45** (4) (2009), pp. 591–610

<sup>10</sup> Svensk Åkeritidning 2011-01-27 page: 49 hämtat 29 mars 2011

4000-5000 fler chaufförer per år för att täcka behovet<sup>11</sup>. En kombitransport är när gods fraktas i en lastbärare som är anpassad för ett öppet system. Det öppna systemet använder sig av standardiserade lastbärare som kan fraktas genom hela systemet och med alla dess transportslag för att underlätta och minska hanteringstid vid de noder den passerar som i sin tur reducerar kostnaderna för alla inblandade parter.

I en hamn har man ofta en omlastningsterminal<sup>12</sup> för kombitransporter, men de har ofta en begränsad yta. Därför är det extra viktigt och intressant att undersöka hur containerhanteringen sköts samt hur man kan utveckla den för att ge god service till kund.

## 1.2 Syftet och frågeställningar

Vårt övergripande syfte med denna uppsats är att uppmärksamma hur kundservicen påverkas av effektivisering. Detta sker genom att undersöka hur en hamn med begränsad yta kan öka sin årliga volym för att öka lönsamheten i verksamheten. För att genomföra en stor förändring i en verksamhet av denna storlek anser vi att man bör börja inifrån. En stor utmaning ligger i att få in en förändring i en så pass traditionsenlig verksamhet som stuveriarbetet.

Nedan finner ni våra frågeställningar som vi kommer att utgå ifrån:

- Hur kan effektivare styrning av arbetet i organisationen gynna servicegraden till kund?

Arbete i en organisation kan vara både det administrativa och det fysiska, i vår analys har vi valt att fokusera på det fysiska arbetet men även beskriva hur det kan påverka det administrativa när man optimerar det fysiska genom effektivisering.

---

<sup>11</sup> Sveriges radio 2007-03-29, hämtat den 9 maj 2011

<sup>12</sup> Omlastningsterminal innebär en terminal där man kan lasta från båt/tåg/lastbil till ett annat transportsätt.



- Hur beroende är kundservicenivån av att den optimala processen utförs och inte bara är uttalad?

En optimal process är när allt går som det är planerat, vi kommer undersöka om detta arbetssätt finns uttalat i organisationen. Genom detta kommer vi kunna se om en organisation är beroende av att den ska vara uttalad och att den utförs för att ge bästa möjliga service till kund.

### **1.3 Avgränsningar**

Vi avgränsar vår uppsats till det som sker i feeder-hamnar med begränsad yta och kommer inte i uppsatsen ta upp hur hamnar eller andra omlastningsterminaler som behandlar hur transatlantiska båtar bemöter kunder med service eller hur omlastningsterminaler är organiserade.

Vårt fokus ligger på hur en omlastningsterminal med begränsad yta kan bibehålla sin servicegrad i organisationen gentemot kund vid en effektivisering. Vi arbetar utifrån de olika delarna i en hamns perspektiv och i hur dessa påverkar kunden.

### **1.4 Disposition**

Nedan presenteras en disposition över hela uppsatsen i syfte att ge en lättare överblick av dess delar.

## **Kapitel 1**

### *Problembakgrund*

I inledningen introducerar vi ämnet samt problematiken vi funnit för läsaren. Detta gör vi med att presentera en mer generell problembakgrund för att mot slutet specificera det ämne vi valt att studera. Efter detta introducerar vi syftet, frågeställningarna och avgränsningarna. Detta gör vi för att ge läsaren en bild av vad vi kommer att studera i denna uppsats. Tidigare forskning är en del som behandlas här.

### *Syfte och frågeställningar*

I denna del, som är en del av inledningen, diskuteras uppkomsten av problemet vi funnit. Utifrån detta så är även våra forskningsfrågor formulerade.

## **Kapitel 2**

### *Teori*

I detta avsnitt redogör vi vilka teorier och modeller som vi valt att använda oss av. Dessa har vi valt utifrån våra frågeställningar samt empirin. Dessa teorier är hämtade ifrån olika källor för att skapa en större reliabilitet i uppsatsen.

## **Kapitel 3**

### *Metod*

I metoddelen redovisar vi information om forskningsdesignen och metodvalet till uppsatsen. Vi kommer att redogöra hur vi gick tillväga för att samla in empirin, även detta vill vi redogöra för att skapa en större reliabilitet i uppsatsen för läsaren.

## **Kapitel 4**

### *Analys*

I denna del återkopplar vi till de problemformuleringar vi använt oss utav under arbetets gång och ställer teori mot empiri. Vi använder materialet för att dra generella slutsatser som teorin och empirin tillsammans tydligt visar.

## **Kapitel 5**

### *Diskussion och slutsatser*

Här diskuterar vi våra egna tankar angående sambanden mellan teori och empiri. I slutsatsdelen tar vi upp de slutsatser vi dragit av arbetet utifrån kombinationen av empiri, teori samt forskningsfrågorna. Vi tar upp vad teorierna har betytt för arbetet och om vi anser att vi fått fram svaret på våra forskningsfrågor.

## 2. Teori

I detta kapitel behandlar vi de teorier som är relevanta för denna kandidatuppsats och tar upp de olika modeller vi använt oss av. Vi kommer att börja med att definiera ett av våra nyckelord, logistik.

### 2.1 Definition av logistik i kombinationen med omlastningsterminal och service

I detta första kapitel med teorier definierar vi begreppet logistik i syfte att introducera ämnet som denna uppsats bygger på. Vår teori visar på att logistiken är ett med servicen för kund, vilket vi vill jämföra med insamlad empiri i vår analys i kommande kapitel.

Logistik är ett av våra nyckelord i denna avhandling och kan definieras som planering, organisering och styrning av alla aktiviteter i ett flöde. Detta vill man styra för att ge kunden en god servicenivå till låga kostnader med låg kapitalbindning och små miljökonsekvenser<sup>13</sup>.

Leverantören vill bistå kunden med god service till låga kostnader och låg kapitalbindning<sup>14</sup>. Allt detta kan en omlastningsterminal ge kunden genom en ökad omsättningshastighet som minskar kundens kapitalbindning. Den primära anledningen till ökad omsättningshastighet är just att komma åt kapitalbindningen, men i detta fall vill man öka den för att få plats med fler containrar i omlastningsterminalen. Den ökade omsättningshastigheten kan vi koppla både till bättre service genom minskad kapitalbindning för kund samt att ge möjlighet för leverantören, omlastningsterminalen, att hantera fler kunder och därmed utöka sin kundkrets.

Omlastningsterminaler finns för att möjliggöra intermodala transporter<sup>15</sup>. Intermodala transporter minskar miljöpåverkan och minimera

---

<sup>13</sup> Jonsson, Matsson, Logistik: Läran om effektiva materialflöden, Studentlitteratur, Lund, 2005, citerat i K. Lumsden, *Logistikens grunder*, Studentlitteratur, Lund, 2006. Sid 23

<sup>14</sup> Jonsson, Matsson, Logistik: Läran om effektiva materialflöden, Studentlitteratur, Lund, 2005, citerat i K. Lumsden, *Logistikens grunder*, Studentlitteratur, Lund, 2006. Sid 23

<sup>15</sup> Sverige, Hamnstrategiutredningen, Strategiska godsnoder i det svenska transportsystemet – ett framtidsperspektiv, Statens offentliga utredningar 2770:59, hämtat den 10 maj 2011

miljökonsekvenserna av sin transport vilket är ett krav för att uppnå bättre service mot kund<sup>16</sup>. Anledningen till att intermodal transport kan minska miljöpåverkan är att man använder mer än ett transportmedel<sup>17</sup>. Den vanligaste typen av intermodala transporter är när sjötransport utgör den största delen av den totala sträckan<sup>18</sup>.

Trots att man använder sig av flera olika transportslag kan kostnaderna minimeras, vilket också är ett av kraven för att uppnå god service<sup>19</sup>. Intermodala transporter kräver en standardiserad lastbärare och för att förenkla hanteringen och minska transportkostnaderna. Hanteringskostnaden påverkas av att hanteringen sköts maskinellt, då det är endast vid in och utlastning av godset i lastbäraren det sköts manuellt<sup>20</sup>.

Oberoende av vilket transportmedel lastbäraren har finns det olika metoder för att förflytta denna mellan trafikslagen. Det finns två metoder vid av- och på lastning på båt, Roll on Roll off (RoRo) och Lift on Lift off (LoLo). RoRo är när man rullar eller glider lastbäraren av och på transportmedlen, medan LoLo är när man lyfter av och på. Kranarna som används är generellt av två olika slag, landbaserade eller fartygsbaserade kranar<sup>21</sup>.

De landbaserade, som är den vanligaste typen av kran, är placerade på kajen. Ofta finns det mer än en landbaserad kran vilket kan göra avlastningen snabbare och mer effektiv<sup>22</sup>. Den fartygsbaserade kranen är placerad på fartyget, vilket är en fördel om det inte finns kranar i hamnen där fartyget lagt till. Nackdelar med de fartygsbaserade kranarna är ett dåligt utnyttjande av kranarna, det blir en långsammare hantering, de begränsar staplingshöjden på däck samt att de

---

<sup>16</sup> Jonsson, Matsson, Logistik: Läran om effektiva materialflöden, studentlitteratur AB, Lund, 2005, citerat i K. Lumsden, Logistikens grunder, Studentlitteratur, Lund, 2006. Sid 23

<sup>17</sup> Lumsden, K ( 2006). *Logistikens grunder*. (2006.) Sid 550

<sup>18</sup> Lumsden, K ( 2006). *Logistikens grunder*. (2006.) Sid 550

<sup>19</sup> Jonsson, Matsson, Logistik: Läran om effektiva materialflöden, studentlitteratur AB, Lund, 2005, citerat i K. Lumsden, Logistikens grunder, Studentlitteratur, Lund, 2006. Sid 23

<sup>20</sup> Lumsden, K ( 2006). *Logistikens grunder*. (2006.) Sid 550

<sup>21</sup> Lumsden, K ( 2006). *Logistikens grunder*. (2006.) Sid 542

<sup>22</sup> Lumsden, K ( 2006). *Logistikens grunder*. (2006.) Sid 544

konstruktionstekniska kraven ökar<sup>23</sup>. När en kran begränsar resursutnyttjandet av däck leder det indirekt till ökning av kostnaderna då kostnaderna sprids ut över färre enheter.

Med denna bakgrund kan vi se att det finns många logistiska lösningar som påverkar kundens upplevelse av service samt hur effektiviteten av aktiviteter kan öka servicegraden.

## 2.2 GAP-Modellen

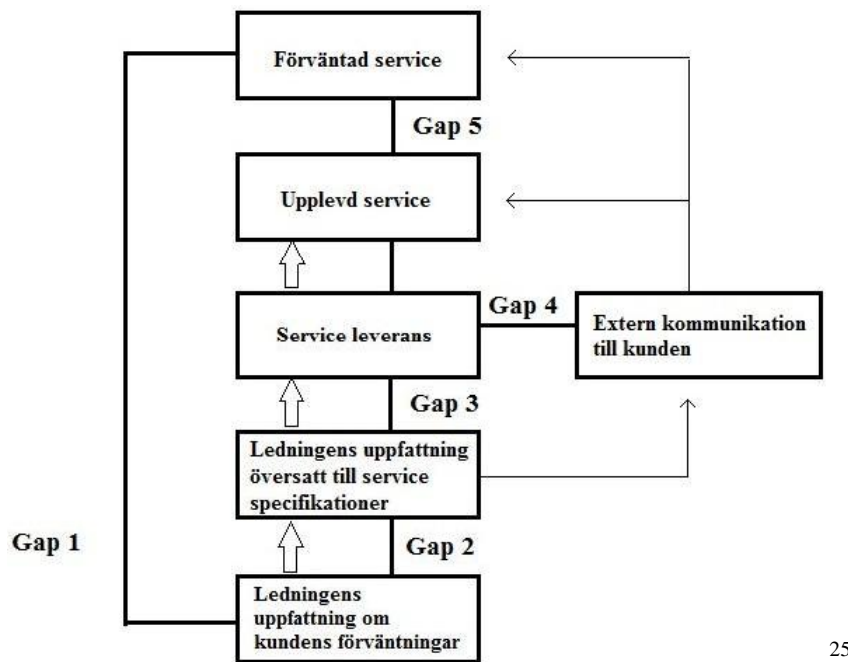
Med GAP-modellen kan vi synliggöra vart det uppstår problem som kan missgynna serviceleverans. Den kommer redovisa olika gap som kan uppstå i en organisation, genom detta kan vi se vart problemet uppstått och genom detta veta vad vi ska åtgärda. Vi använder oss av denna modell för att visa problem som kan uppstå inte bara i organisationen vi har valt att studera utan i alla sorters servicetjänster.

GAP-modellen är en modell för att visa vilka delar som påverkar servicekvalitén till kunden. Modellen togs fram av Parasuraman, Zeithaml och Berry vilken presenterades i artikeln ”A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research (1985)”. Den bygger på att kundens upplevda kvalitet av en tjänst beror på relationen mellan den förväntade servicen och den upplevda servicen. Detta är det femte gapet i modellen och de övriga fyra gapen i modellen visar vilka delar som påverkar det femte gapet<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Lumsden, K (2006). *Logistikens grunder*. (2006.) Sid 544

<sup>24</sup> Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). *Problems and strategies in services marketing*. sid 46.



25

På figuren ovan kan vi se en illustration av GAP-modellen.

Gap 1 ”handlar om att ledningens uppfattningar om kundernas kvalitetsförväntningar är felaktiga.”<sup>26</sup>. Detta kallas även ”lyssnar gapet”, det vill säga om ledningen har lyssnat på omvärlden vad de vill ha för service. Det kan finnas många orsaker varför ledningen inte vet vad kunden vill ha, de kanske inte är i direkt kontakt med kunden, de kanske inte vill fråga kund vad de vill ha för service. När detta uppstår kan de ske en rad dåliga beslut för servicenivån samt ske en suboptimering av sina arbetsresurser. Avslutningsvis kan man säga att det finns fyra grundläggande orsaker till att gap 1 uppstår<sup>27</sup>:

1. Otillräcklig undersökning gav marknaden, undersökningar inte inriktade på servicen
2. Bristfällig uppåtgående kommunikation, detta kan bero på en organisation med många nivåer mellan personal som möter kunden och toppcheferna.
3. Inget fokus på relationskunder, om man fokuserar mer på nya kunder än att ha långvariga kunder.

<sup>25</sup> Dellings, N. , Wahlgren, M.(2010) Lean med hjälp av Gap-modellen. Sid 24

<sup>26</sup> Grönros, C. (2008). Service management och marknadsföring. Sid 118

<sup>27</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. sid. 34

4. Bristande åtgärder vid klagomål, man lyssnar inte på vad kunden har för åsikter av tjänsten ifråga<sup>28</sup>.

Gap 2 ”*handlar om att det inte finns någon överensstämmelse mellan specifikationerna av tjänstekvaliteten och ledningens uppfattningar om kundernas kvalitetsförväntningar*”<sup>29</sup>. Detta gap uppstår när organisationen har svårigheter att utveckla riktlinjer för hur tjänsten ska utföras för att uppnå kundens förväntningar. En annan svårighet kan vara att få medarbetena att förstå hur man ska utföra tjänsten efter de uttalade riktlinjerna<sup>30</sup>. De typiska särdragen för hur gap 2 kan uppstå är:

1. Oklar beskrivning av serviceprocessen. Misslyckad koppling mellan företagets servicenivå och design av hur tjänsten ska utföras.
2. Riktlinjerna saknar formella uttalanden om tjänstens kvalitetsmål.
3. Servicelandskapet, där tjänsten utförs, stämmer inte överens med hur kunden förväntar sig<sup>31</sup>.

När man utformat servicedesignen och standarden för hur tjänsten ska fungera skulle man kunna tro att det inte kan uppstå fler gap<sup>32</sup>. Men gap 3 ”*handlar om att den specificerade kvaliteten inte uppfylls i tjänstens produktions- och leveransprocess*”<sup>33</sup>. Även om det finns riktlinjer för hur personalen ska agera är det inte säkert att det levererar hög kundservice. Till det krävs också att man använder sig av rätt resurser, däribland rätt kompetens och passande tekniska system. Till slut krävs det att man utbildar och ger tydliga instruktioner till hur de ska agera i servicemötet för att dessa ska uppnå den serviceupplevelse som önskas av företaget<sup>34</sup>. Som ledare bör man också ta i beakt att olika individer presterar olika, det vill säga alla medarbetare kanske inte kan behandlas likadant när man ger instruktionerna för en service<sup>35</sup>.

De fyra tydliga varningssignalerna som man bör ta hänsyn till är följande:

---

<sup>28</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. sid. 34

<sup>29</sup> Grönros, C. (2008). Service management och marknadsföring. Sid 118

<sup>30</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. sid. 37

<sup>31</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. sid. 37-28

<sup>32</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. sid. 38

<sup>33</sup> Grönros, C. (2008). Service management och marknadsföring. Sid 119

<sup>34</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. sid. 38

1. Dåligt upplägg av utnyttjning av resurser i organisationen.
2. Svårigheter vid matchning av utbud och efterfrågan.
3. Kunden vet inte sin roll i serviceprocessen.
4. Problem med förmedlingen av servicen på grund av ägarformen, exempelvis om det är ett franchises företag kan ägaren välja servicen nivån själv som kanske inte lever upp till standarden inom kedjan<sup>36</sup>.

Gap 4 ”handlar om att de löften som ges i marknadskommunikationen inte överensstämmer med den tjänst som levereras”<sup>37</sup>. Detta problem och gap definieras som ”kommunikations-gapet”. Som nämnt ovan uppstår detta gap mellan vad som meddelats ut och lovas till kunden av servicen i fråga och vilken serviceleverans kunden får. Denna beskrivning ger inte bara Zeithaml, Bitner, Gremler<sup>38</sup> utan även Bergman och Klefsjö<sup>39</sup> samt Hoffman och Bateson<sup>40</sup>. Detta kan vara löften som de ger via marknadsföring i media, kampanjer som utformas för att locka kunden till att köpa tjänsten. Att man inte kan hålla detta löfte och förväntade service kan uppstå på en rad olika sätt, bland annat kan det vara att organisationen eller den personliga försäljningen har lovat för mycket vid marknadsföringen, man kanske inte har resurser till detta. Det kan vara att kommunikationen ut mot kund blir motsägelsefull mot normer inom organisationen vilket gör att servicen inte utförs som det lovats. Det kan även bero på dålig kommunikation inom organisationen, personalen kanske inte vet om att det pågår en viss kampanj just nu där kunden förväntar sig en viss typ av service. Det kan även uppstå problem när medarbetare marknadsför en viss tjänst utan att veta vad det i verklighet innebär när kund efterfrågar den vis ett servicemöte<sup>41</sup>. Avslutningsvis finns det fyra kännetecken på att det finns risk för

---

<sup>35</sup> Bergman, B & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet från behov till användning*. Sid. 329

<sup>36</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. sid. 39

<sup>37</sup> Grönros, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Sid 121

<sup>38</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. sid. 42

<sup>39</sup> Bergman, B & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet från behov till användning*. Sid 239

<sup>40</sup> Hofman, K. D., & Bateson, J,E.G. (2006). *Service Marketing – Concepts, strategies, & Cases*. Marson. sid 338

<sup>41</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. sid. 42



att kommunikations-gapet, gap 4, kommer att uppstå:

1. Brist på integrerad kommunikation inom organisationen. Exempelvis mellan försäljning och servicemedarbetare.
2. Misslyckande att kommunicera ut vad servicen innebär till kunden.
3. Ger för stora löften till kunden.
4. Sätter priser som höjer kundens förväntningar. Exempelvis att kunden förväntar sig en bättre service ju dyrare det är<sup>42</sup>.

Gap 5 "handlar om att kundens erfarenhet av tjänsten inte överensstämmer med kundens förväntningar"<sup>43</sup>. Det femte gapet är även definierat som resultatet av de fyra tidigare nämnda gapen som kan uppstå i en serviceverksamhet, det vill säga det är här det visar sig<sup>44</sup>. Det femte gapet handlar om helheten av de tidigare nämnda fyra gapen som redovisats. Det vill säga man ska hålla dessa gap täta för att gap 5 inte ska uppstå inom en service, om de redan är täta och inte existerar bör man ändå ha åtgärder i förbyggande syfte så att det inte uppstår<sup>45</sup>. Att undersöka dessa fyra gap är ett bra fokus för att få en god start vid formulering av strategier och taktiker, detta för att ge vad kunden vad de förväntar sig<sup>46</sup>. Många gånger fokuserar det femte gapet på brister och när en servicetjänst är otillräcklig för kundens behov det vill säga det kan vara svårt att ta gap-modellen till hjälp när man vill identifiera och uppfylla omedvetna kundbehov<sup>47</sup>. Men det kan även vara tvärtemot, det vill säga att detta gap ger en positiv bild, detta kan medföra att kunden anser att kvalitén är som man förväntar sig eller till och med överträffar kundens förväntningar<sup>48</sup>.

Kritiken mot denna modell anser vi vara att man inte alltid kan veta vad en kund förväntar sig, det behöver exempelvis inte vara kommunikation från säljavdelningen utan kan vara kommunikation från en gammal kund som

---

<sup>42</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. sid. 42

<sup>43</sup> Grönros, C. (2008). Service management och marknadsföring. Sid 121

<sup>44</sup> Hofman, K. D., & Bateson, J.E.G. (2006). *Service Marketing – Concepts, strategies, & Cases*. Marson. sid 339

<sup>45</sup> Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. sid. 43

<sup>46</sup> Hofman, K. D., & Bateson, J.E.G. (2006). *Service Marketing – Concepts, strategies, & Cases*. Marson. sid 339-241

<sup>47</sup> Bergman, B & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet från behov till användning*. Sid. 330

<sup>48</sup> Hofman, K. D., & Bateson, J.E.G. (2006). *Service Marketing – Concepts, strategies, & Cases*. Marson. sid

överreklamerat en viss tjänst. Det är även en relativt gammal modell som har ändrats med tiden och blivit omskriven av många författare, vilket vi inte kan avgöra hur författarna har valt att tolka den eller prägla den med deras tankar.

### 2.3 Tre goda cirklar

Dessa cirklar visar tydligt hur resultatet av en god eller dålig service till kund påverkar en organisation. Vi vill ta upp detta eftersom i denna teori kan vi se hur negativ kundservice påverkar organisationen och vilka effekter det kan ge.

Resultatet av de flesta tjänster kommer från de sociala handlingar som tar plats i sanningens ögonblick<sup>49</sup> mellan kund och företag<sup>50</sup>. Målet för alla företag som arbetar med en direkt interaktion mellan två personer måste uppnå en positiv social dynamik i kundmötet, för att tjänsten som konsumeras och kunden tillsammans utgör ett förstärkande system<sup>51</sup>. Ett bra mått på att detta verkligen uppnås är att kunden och personen som står för tjänsten båda två går från mötet mer positiva, att de båda blir upplyfta av affären. Om de lyckas med det kommer båda parter att arbeta mer i framtiden för en ännu bättre service, då är man inne i den goda cirkeln.

Den andra cirkeln är den goda makrocirkeln vilken består av tre delar:

*”en stark marknadsposition, goda ekonomiska resultat samt fortlöpande underhåll och utveckling av ett eller flera väl fungerande service management system”<sup>52</sup>.*

Dessa tre delar är grundpelarna till varför företag är långsiktigt framgångsrika.

Den sista cirkeln är den interna servicecirkeln. Här beskrivs det att

---

339-241

<sup>49</sup> Sanningens ögonblick är ett begrepp för mötet mellan kund och den som levererar tjänsten, kundmötet.

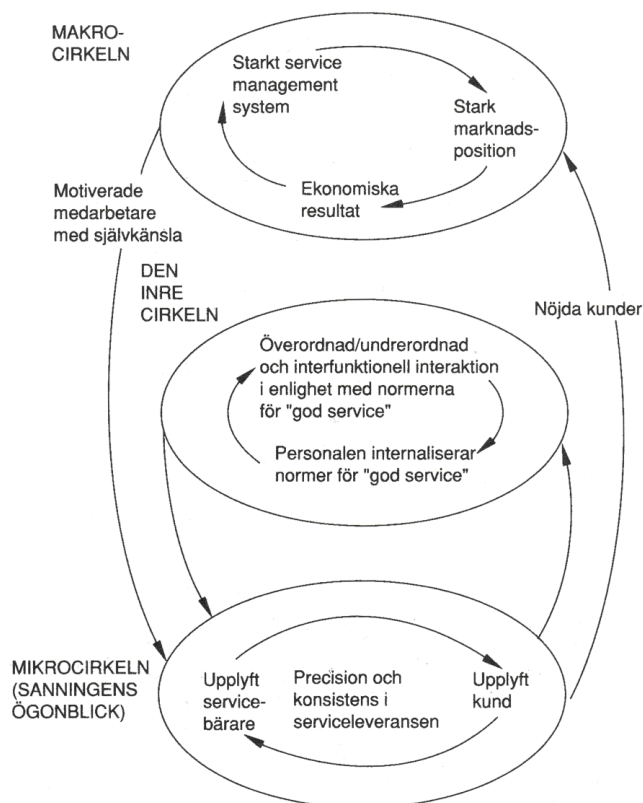
<sup>50</sup> Normann, R. (2000) *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Sid 29

<sup>51</sup> Normann, R. (2000) *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Sid 69

<sup>52</sup> Normann, R. (2000) *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Sid 70

företagskulturen är mycket viktig, den bidrar med attityder och normer som i sanningens ögonblick är avgörande för att personen som tillhandahåller tjänsten exakt står för det företaget står för. Att försöka blanda olika uppsättningar av grundläggande principer som ska genomsyra hela organisationen kommer skapa förvirring för de anställda i sanningens ögonblick<sup>53</sup>.

Denna cirkel ska därför läggas in på alla nivåer i den organisatoriska hierarkin för att idén om ett organisationsklimat ska tillämpas, då den är avgörande för att sanningens ögonblick ska gå korrekt till enligt vad företaget står för.



**Figur 3 De tre goda cirkelarna**<sup>54</sup>

Bilden beskriver bra hur cirkelarna är integrerade och vilka faktorer som påverkar dem. Figuren kan ses som en god cirkel då ett bra arbete kan gå vidare till att bli ett ännu bättre arbete. Som Andreasson, Borglund och Johansson skriver i sin uppsats:

*"De olika cirkelarna är oftast nära relaterade till varandra, vilket förklarar varför*

<sup>53</sup> Normann, R. (2000) *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Sid 71-72

<sup>54</sup> Normann, R. (2000) *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Sid 73

*man kan genomföra ett större lyft på ganska kort tid. Kopplingen mellan makro- och mikrocirkeln är ganska direkt, ett effektivt tillhandahållande av tjänsten i mikrocirkeln leder till nöjda kunder som i sin tur underlättar upprepad försäljning”<sup>55</sup>.*

Om företaget är framgångsrikt och har en god image plus ett gott rykte av sig att ha en bra intern service, då kan företaget vara mer selektivt på rekryteringsmarknaden. Parallellt med det kan de också behålla kompetent personal i företaget som förbättrar förmågan till ett bra sanningens ögonblick<sup>56</sup>.

Modellen visar hur de olika parterna i ett företag samt kunden påverkar varandra med motivation och positivitet.

## **2.4 Krav och kontroll**

Eftersom hög arbetsbelastning är en del av vardagen enligt vår empiri, tar vi här upp Karaseks krav och kontrollmodell som beskriver hur människan påverkas av stress. Denna teori ser vi som grund till hur de andra teorins problemdel uppstår och är grunden i sambandet mellan de olika teorierna.

Enligt modellen handlar kraven om både fysiska och psykiska. De psykiska kraven handlar om hur hårt man arbetar och hur lång tid man har på sig samt hur mycket man får gjort medan de fysiska kraven handlar om hur tungt arbetet är rent fysiskt.

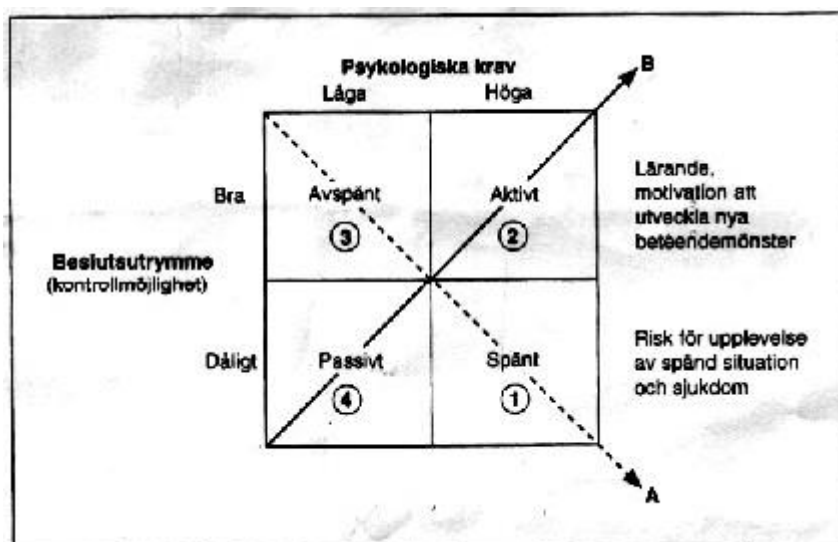
Kontroll i arbetet handlar om man kan påverka hur arbetet utförs, alltså inflytande och planering<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Andreasson, C., Borglund, D., Johansson, V. (2009) *Optimering av bemanning för att möta kundflödet och öka servicen jämförande fallstudie på stadium Helsingborg*. Sid 28

<sup>56</sup> Normann, R. (2000) *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Sid 72

<sup>57</sup> Jacobsen, T., Hallberg, J. (2004) *Sjuksköterskors upplevda stress och stresshantering*. Sid 13



Figur 4 Karazeks tvådimensionella krav och kontrollmodell<sup>58</sup>

Den bästa placeringen i den här modellen för en individ i arbetet rent hälsomässigt är att ligga långt upp till vänster. Där har individen låga psykiska krav samt gott om utrymme för beslutsfattande vilket är inte stressande och ger individen stort utrymme att utöva sina färdigheter och kunskaper i arbetet.

Om personen utsätts för höga psykiska krav och samtidigt har ett litet utrymme för kontroll kommer personen att drabbas av stress och därefter börja göra fel.

*”Denna kombination anses vara farligast för hälsan eftersom man har höga krav men ingen möjlighet att påverka till förändring”<sup>59</sup>*

Ett arbete som innebär dåligt beslutsutrymme samt låga psykiska krav gör att personen inte utvecklas i sitt arbete och samtidigt är hårt styrd med regler över hur arbetet ska utföras. Den situationen kan göra en individ deprimerad och är inte alls stimulerande. Krav och kontroll i arbetslivet som gör att den anställde får arbeta i en lärande miljö och utvecklas i jobbet är viktigt för personlig trivsel och psykisk hälsa.

<sup>58</sup> Jacobsen, T., Hallberg, J. (2004) *Sjuksköterskors upplevda stress och stresshantering*. Sid 14

<sup>59</sup> Jacobsen, T., Hallberg, J. (2004) *Sjuksköterskors upplevda stress och stresshantering*. Sid 14

Problemet med denna teori är den generalisering som samtliga författare utgår ifrån. Man utgår från att människan är skapad för en relativt hög stresstålighet med en vilja på höga krav och hög motivation. Det Karasek framförallt missar i sammanhanget är det faktum att alla människor är olika. Vissa människor vill arbeta i lugn och ro utan stress och egentliga motivationsfaktorer, många andra vill kämpa uppåt i företaget och då passar modellen in. Möjligheten i teorin gällande vår studie är att med hjälp av modellen kunna koppla den mot de misstag som sker i hamnen vid stora påtryckning från containerhanteringen.

Sammanfattningsvis med denna beskrivning av teorier så ser vi sambandet hur dessa teorier påverkar varandra. Exempelvis om en organisation har problem med krav och kontroll (Karasek) kan det påverka att det uppstår ett gap i en organisation. Det finns fem olika sorters gap men oberoende vilket det är så kommer det ge negativa effekter för organisationen. Detta påverkas i teorin om de tre goda cirklarna. Sambandet kommer vi sedan implementera i senare avsnitt framförallt i analysen.

### **3. Metod**

I det här avsnittet diskuterar vi valet av metod vid genomförandet av uppsatsen och vilka för- och nackdelar metoden i fråga har haft för arbetet.

#### **3.1 Varför denna metod?**

För att samla in empiriskt material till en uppsats av denna karaktär finns det olika metoder att gå efter. Metoden för insamling kan vara av kvantitativ eller kvalitativ form men kan också kombineras. Vårt val av metod grundar sig i vad vi vill få ut av det här arbetet, alltså vad vi har för syfte med och vilka frågeställningar vi har att utgå ifrån i uppsatsen. Halvorsen anser att undersökningens syfte och frågeställningar bör styras av metodvalet<sup>60</sup>. En av metoderna vi valt att använda oss av är den kvalitativa intervjun. Ur den finns det flera intressanta saker att hämta, såsom att det finns möjlighet att bygga upp kunskap:

*"I den kvalitativa forskningsintervjun bygger man upp kunskap: Det rör sig bokstavligen om ett samspel, om ett utbyte av synpunkter mellan två personer*

*som samtalar om ett ämne av gemensamt intresse*"<sup>61</sup>

För att bygga förståelse kring hur en omlastningsterminal organiseras har vi genomfört kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner. Kvalitativa forskningsmetoden ger utrymme för tolkningar till skillnad mot en kvantitativ metod där syftet är att kvantifiera numerisk data<sup>62</sup>. Detta utrymme för egna tankar är av stor vikt då flera intervjuer med personer som arbetar i samma organisation kan förmedla samma budskap och tankar än om vi intervjuat personer med liknande arbete fast i olika organisationer och sedan jämfört dem med varandra. Det vi gjorde var att välja ut personer ur olika delar i en organisation och därmed få olika budskap för att bilda vår egen uppfattning. Därför anser vi att den kvalitativa metoden passar in då vi är intresserade av att få flera personers tolkningar kring det ämne vi valt att utforska, containerhantering. En kvantitativ metod hade här bistått med alldeles för mycket information, då vi inte är ute efter att mäta kvantitet var denna metod inget alternativ vi kunde dra nytta av.

För att visa varför vår uppsats behövs, att det finns en lucka i tidigare forskning, har vi tagit fram flertalet vetenskapliga artiklar som behandlar containerhantering och omlastningsterminaler. Dessa artiklar har vi funnit via sökverktygen EBSCO-host, Libris, SWEPUB och Google Scholar. Till en början sökte vi lite sporadiskt på olika sökord som berörde containerhantering vilket gav ett stort antal träffar men samtidigt inte något matnyttigt för vår uppsats. Under arbetets gång lärde vi oss vilka ord som gav bäst resultat och hur vi skulle avgränsa oss i sökmotorerna. De ord vi i slutändan resulterade i de artiklar vi använt oss av är containerization, optimal container, container port och container terminal. Med dessa artiklar i bagaget och med tidigare kurslitteratur har vi gjort en noggrann litteraturöversikt och under arbetets gång kritiskt granskat de vetenskapliga artiklarna och böckerna som legat till grund för vår uppsats.

---

<sup>60</sup> Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Sid 13

<sup>61</sup> Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid 21

<sup>62</sup> Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. sid 266 och sid 77

## 3.2 Fallstudie

För att kunna svara på våra frågeställningar ytterligare ansåg vi att en fallstudie var ett bra sätt att få en inblick i hur en omlastningsterminal organiseras.

Vår fallstudie bestod av tre kvalitativa intervjuer samt en observation. Eftersom vi visste vad vi letade efter under vår fallstudie använde vi oss utav en strukturerad<sup>63</sup> analys. Nackdelen med att använda sig av en fallstudie i sitt uppsatsarbete är att det är svårt att få en ordentlig trovärdighet i texten då man som författare av uppsatsen lätt kan generalisera för mycket i texten. Senare kan man också få problem att avgränsa sig ordentligt då inblicken i verksamheten blivit för bred<sup>64</sup>. Fallstudien gav oss förståelse om hur verksamheten bedrivs och hur olika avdelningar sköter sitt arbete, därför anser vi inte att vi gick tillräckligt djupt för att göra avgränsningarna för stora. Vi anser istället att fallstudien enbart givit oss en bredare kunskap i ämnet containerhantering, vilket är en bidragande faktor till hur vi utformat våra avgränsningar<sup>65</sup>.

Under observationen fick vi studera alla avdelningar i Helsingborgs hamn, där vi fick se arbetet utföras och beskrivet för oss av en anställd. Anledningen till fallstudien med observation var för att få en bättre helhetsbild och inblick i hur arbetet utförs samt hur kommunikationen integreras mellan de olika avdelningarna. En fallstudie möjliggör den direkta observationen av de anställdas beteenden i arbetet vilket gör att vi inte behöver tolka svar från en intervju.

Vi besökte *gaten*<sup>66</sup> där dokumentation till containers utförs, stuveriet där otympligt gods säkras för transport samt kajen för ett besök i en av lyftkranarna. Tack vare denna observation som är delar av helheten så uppkom fler frågor till intervjuerna. Eftersom vi ville ha spontana svar gav vi inte frågorna till respondenterna i förväg. Detta anser vi har gynnat insamlingen av det empiriska materialet. Utifrån det empiriska material vi samlat in från

---

<sup>63</sup> Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. sid 176

<sup>64</sup> [http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs\\_3/Fallstudie.htm](http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs_3/Fallstudie.htm)

<sup>65</sup> Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. sid 173

<sup>66</sup> Gate är ett engelskt uttryck som används i svenskan för en gate d.v.s. en grind vid ankomst och avgång av containers. Vi kommer att kursivera detta uttryck vidare i texten



intervjuerna samt observationen, skapade vi en flödeskarta i syfte att lättare strukturera materialet för användning i analysen.

### 3.3 Urval

Då vår undersökning bedrivs med den kvalitativa intervjumetoden bestämde vi att de som skulle intervjuas skulle vara de som kan se helheten på sin avdelning och resten av organisationen. Vår uppsats måste vara relevant till ämnet och inbringa relevant information<sup>67</sup>. Vi valde då att inrikta oss på chefer eller personer i ledarposition och inte personer som för någon annans talan. Dels för att vi vill få det personliga perspektivet ur intervjun och dels för att prata med personer som har en personlig koppling till arbetet. Vi ser dessa personer som stora informationskällor då vi till viss del har baserat arbetet på vad de har sagt och pekat på i intervjuerna.

För att bygga förståelse kring hur en omlastningsterminal organiseras genomförde vi dessa kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner som kan bistå med den erfarenhet och kunskap vi är ute efter. I våra intervjuer har vi vänt oss till följande personer:

VD-assistenten i Helsingborgs Hamn AB. Han kan bistå med en helhetsbild av hamnen som är värdefull för att vi ska kunna ge en sådan bra övergriplig beskrivning som möjligt av hur en omlastningsterminal fungerar med alla dess komponenter och hur dessa jobbar tillsammans.

En planerare i Helsingborgs Hamns AB. Vi ville få svar som kunde ge oss en bra uppfattning av hur kundkontakten mellan terminalen och distributörer sköts och hur den påverkar resten av organisationen, därför vände vi oss till en planerare som har hand om kontakter med rederier samtidigt som han sköter bemanningsplanering. Genom han har vi byggt oss en bild av vilken service de kan tillhandahålla mot kund samt hur planeringen samarbetar med resten av terminalen.

*Gate-chefen* i Helsingborgs Hamn AB. Han har bidragit med värdefull information om hur kontakten med distributörer som sköter distribution på land sköts och vad för service de ger sina kunder och kunders kunder.

Dessa tre personer innehar spetskompetens i det specifika område de jobbar

---

<sup>67</sup> Patel R & Davidson B (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. Sid 98

inom och urvalet av dessa personer ansåg vi vara självklart då vi ville kartlägga hur en omlastningsterminal fungerar. Med dessa intervjuer anser vi att vi har uppnått det vi ville, därför kände vi att fler intervjuer bara skulle tillföra ytterligare likadan information. Det vi i slutändan kommer fram till i denna studie ska kunna appliceras på vilken feeder-hamn som helst då serviceaspekten är generell och inte bara finns i en specifik hamn.

### **3.4 Intervjuerna**

För att den intervjuade in lugn och ro ska kunna svara på våra frågor utförs intervjun i ett enskilt rum, skyddat från verksamhetens oväsen. Här har vi försökt att ställa så konkreta och neutrala frågor som möjligt för att få den intervjuades ärliga svar.

Våra intervjuer var semistrukturerade och icke-standardiserade där frågorna varierade från gång till gång med stort utrymme till följdfrågor, på så vis fick vi ut det där sista lilla som kan ha stor betydelse för resultatet.

Som vi nämnt tidigare intervjuade vi dessa personer i enskilda rum på deras arbetsplats på en tid som de hade bestämt, detta i ett försök att underlätta för den intervjuade i så stor mån som möjligt. Vi ville inte styra intervjun men trots det ändå föra den i rätt riktning med hjälp av de frågor vi tagit fram innan intervjun. För att vara säkra på vad vi kom fram till under intervjun antecknade alla tre ner de svar vi fick samtidigt som vi spelade in hela intervjun. Vid transkriberingen upptäckte vi det som många andra också upptäckt, svårigheten och tidsåtgången som kommer med att sitta med två olika enheter, dator och ljudinspelare. För att detta skulle fungera letade vi upp ett transkriberingsprogram som heter Express Scribe. Detta program tillåter att ljudfilen spelas upp i samma fönster som man skriver i vilket underlättade jättemycket och minskade transkriberingstiden till nästan hälften.

---

## 4. Analys

I detta kapitel ställer vi våra valda teorier mot varandra och väver sedan samman dem mot den empiri vi samlat in. Vi avhandlar våra frågeställningar för att sedan sammanfatta i slutet av varje fråga.

### 4.1 Hur kan effektivare styrning av aktiviteter gynna servicegraden?

I Helsingborgs hamn förekommer i dagens situation en enorm platsbrist som för med sig en oreda i hamnen och som i sin tur påverkar kundens upplevelse. I vald fallstudie har vi bearbetat hamnen i Helsingborg där tydliga tecken har visat hur containers ställs upp på de mest otänkbara platser i hamnen.

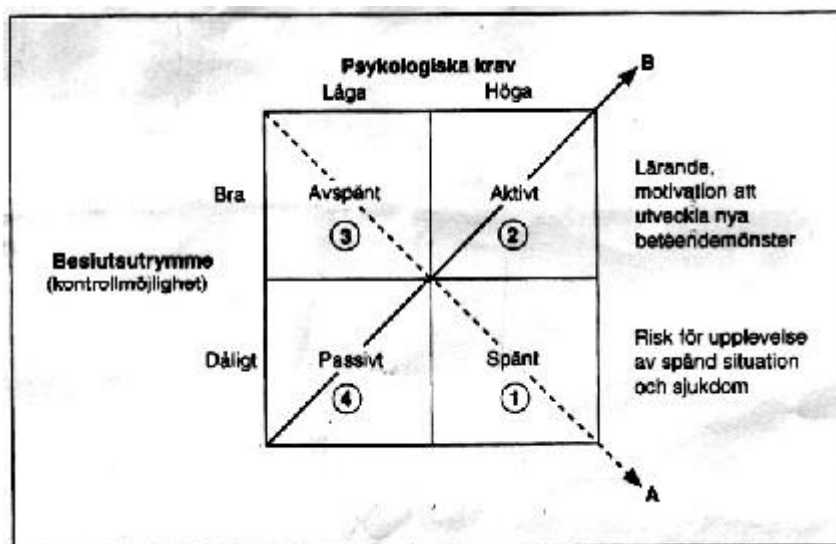
*”Ibland bygger vi in hela detta huset med burkar och så det blir ingen sol alltså. Så illa är det alltså. Så ibland när vi lastar båtar, så där de tar och lastar ut där sätter vi in nästa burk från lastbilen för att vi är så nära på torsdagar. Vi kör ju in mån-tis-ons burkar som tusan ju, och så går ingenting ut”<sup>68</sup>*

Här förklarar *Gate-chefen* att när det leder mot slutet av veckan bygger stuveriet in deras kontor med containrar vilket gör att de anställda inne på kontoret inte kan se ut och inte får in sol i byggnaden. Detta har flera följd effekter som påverkar dels *gatens* prestation och dels stuveriets förmåga att snabbt leta fram rätt container.

Under torsdagar och fredagar jobbar de anställda under hårt tryck men har en mindre belastning måndag-onsdag vilket resulterar i en ojämn arbetsbelastning. När chauffören anländer till hamnen uppstår först en tveksamhet över var *gaten* är då den är inramad av containrar. När chauffören senare når *gaten* bildas en kö av för det mesta icke svensktalande chaufförer som har svårt att förstå vad som uppehåller dem. En stor anledning till kön är att eftersom detta är i slutet av veckan och hamnen är under högre arbetsbelastning sker det fler stressrelaterade fel. Dessa fel kan uppstå när man vill göra genvägar för att spara tid som *gate-chefen* förklarade för oss när vi talade med honom:

”Ja vi blir ju ändå av med burkar, ja vet det är jättelätt om en burk heter nästan exakt likadant så får ju truckföraren upp att han ska lämna ut den och så tar han då en som är, oftast så tittar man då: Ja en MSC som slutar på 788-6 va, så tittar man inte på de tre siffrorna i mitten om man ska hålla det i huvudet. Ja så ser man en sådan och ja där är den ju. Det står kanske en till men den har andra siffror där i mitten, vi hade det förra veckan nämligen, och då tar han ju den. Då slår truckföraren ut fel, chauffören har ju sin blåa lapp i handen, så han vet ju vad han ska hämta. Och han memorerar likadant ju. Jaja det stämmer och så tittar inte på de andra siffrorna och så kör han. Sen kommer han fram, klipper plomben och öppnar: Fan det är inte våra grejor”<sup>69</sup>.

Här har en truckförare försökt påskynda sitt arbete genom att memorera lite av början och lite av slutet av containernumret vilket slutade med att kunden fick fel container. När det blir mycket att göra som i det här fallet och man inte riktigt känner att man klarar av tempot som krävs börjar man begå misstag. Detta har med stress kopplat till sitt eget utrymme för påverkan av arbetsituationen att göra, det kan vi avläsa från Karaseks tvådimensionella kravkontrollmodell:



Figur 5 Karaseks tvådimensionella krav och kontrollmodell<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Intervju gate-chefen (2011-05-03)

<sup>69</sup> Intervju gate-chefen (2011-05-03)

<sup>70</sup> Jacobsen, T., Hallberg, J. (2004) *Sjuksköterskors upplevda stress och stresshantering*. Sid 14

När de anställda i stuveriet inte får tillräckligt med utrymme för att utföra sina arbetsuppgifter infinner sig en stressituation där felbeslutsfaktorn ökar och i slutändan drabbas kund som får fel container och sedan måste åka tillbaka för byte. Enligt modellen är ett begränsat beslutsutrymme en nackdel inom företaget för de anställda, när vi sedan jämför med empirin ser man tydliga tecken på hur beslutsutrymmet just i hämtning av container fallerar då truckförare chansar och tar en container som stämmer bra in med numret de fått från *gaten*. Här krävs det en standardmodell för att hitta ett system över hur man skall finna rätt container varje gång, varje dag.

Precis som teorin om de tre goda cirkelarna visar är det väldigt svårt att ta nya marknadsandelar om inte kunden är tillfredsställd med upplevelsen. Nöjda kunder påverkar personalen positivt så de blir motiverade och känner att arbetet tar dem mot ett gemensamt mål inom företaget. I empirin beskriver *gate-chefen* att arbetet med service recovery är hans sak att ta itu med, när han har tid att utföra det, enligt teorin måste man i en bristfällig organisation arbeta kontinuerligt med service re-recovery för att kund ska bli nöjd, inte bara när det passar som empirin beskriver.

Detta föregås av, precis som Gap-modellen visar, en bristande kommunikation och upplevelse för kund när de anländer för uthämtning av container och även när kunden benämns som rederiet i en långsam process där rederiets kunder saknar tydlig info om upphämtning. Som det ser ut idag sker kommunikation med kunder via deras transportör som hämtar upp containern nere i hamnen via *gaten*. När *gaten* ger ett intryck av osäkerhet gällande struktur blir också föraren osäker och detta påverkar i slutändan hamnens förmåga att hålla uppe en god servicegrad när chaufförerna hämtar containrar.

Inom ramarna för kommunikation inom företaget visar också Gap-modellen tydligt hur god kommunikation både inom företaget och ut mot kund ger en nöjd kundkrets och bättre relationsvärden. Empirin visar på förhöjningar inom försäljningen under lågkonjunkturen i Sverige vilket i sin tur visar på en hög efterfrågan på Helsingborgs Hamns tjänster.

*”Ja det märker man ju nu, vi har ju varit i en lågkonjunktur, nu har ju vår försäljningsavdelning varit väldigt duktiga och jobbat väldigt hårt här men vi har ju attraherat mer trafik under den här perioden, även helt nya volymer, och vi har även då från konkurrenter tagit volymer. Bl.a. nu det här Arego som vi har lyft ut från Malmö”<sup>71</sup>.*

Svenska feeder-hamnar lider idag av problemet med enorm platsbrist där de, som vi nämnt tidigare, letar utrymme på alla möjliga ställen inom hamnens ramar, både på bredden och på höjden. Under fallstudien och även under intervjuerna framkom lösningar på hur en torrhamn skulle kunna ge utrymme för de som väljer att placera sin container i hamnen under en längre tid än planerat från hamnens ledning. När en efterfrågan som den som planeringschefen beskriver i stycket ovanför uppstår måste man ha en beredskap för utvidgningar av hamnen.

Detta föregås av, precis som Gap-modellen visar, en bristande kommunikation och upplevelse för kund när de anländer för uthämtning av container och saknar tydlig info om upphämtning. Som det ser ut idag sker kommunikation med kunder via deras transportör som hämtar upp containern nere i hamnen via *gaten*. När *gaten* ger ett intryck av osäkerhet gällande struktur blir också föraren osäker och detta påverkar i slutändan hamnens förmåga att hålla uppe en god servicegrad när chaufförerna hämtar containrar.

Ett uttryck vi hörde från flera personer i hamnen var att *man blir anställd i hamnen, men man slutar aldrig*. När en stark företagskultur som denna skapas inom ett företag medföljer också ett problem i ett eventuellt förändringsarbete. Vår fallstudie bekräftar också detta tänk och arbete där stuveriets egen stuff-central<sup>72</sup> arbetar enligt system som funnits årtionden tillbaka och som idag kan anses som gammalmodigt och framförallt inte kostnadseffektivt.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att stuveriet har svårt att hitta plats för alla containrar vilket gör att de blockerar vissa delar av *gaten*. Detta försvårar för chaufförerna att hitta dit och senare försvårar det arbetet för stuveriet igen att hitta rätt containrar vid upphämtning. Stressande arbetsförhållanden höjer felprocenten

---

<sup>71</sup> Intervju med planeringschefen (2001-05-03)

<sup>72</sup> Stuff-central: där sker omlastning och säkring av gods inuti containrar, ofta det som kund misslyckats med innan containern kom till hamnen.

vilket gör att organisationer måste lägga mer vikt på service recovery.

Mycket av detta kan enligt vår teori lösas med bättre kommunikation mellan företag och kunder men också inom företaget.

En annan aspekt vi tagit upp handlar om invanda arbetssätt som går från generation till generation. Att en nyanställd kommer in i organisationen med instruktionen att det är hektiskt på torsdagar och fredagar och sen inte tänker mer på det, för det är så det är.

#### **4.2 Hur beroende är kundservicenivån av att den optimala processen utförs och inte bara är uttalad?**

För att hålla uppe sin konkurrenskraft gentemot andra feeder-hamnar håller ledningen i Helsingborgs Hamn AB på med en ständig omvärldsbevakning för att veta vad som händer på marknaden och i andra hamnar. Anledningen till detta är att de ska kunna ge den bästa servicen till sina kunder och med andra ord leverera en optimal serviceprocess. även platsbrist på kajytan driver hamnen till förändring genom benchmarking<sup>73</sup>;

*”Självklart kollar vi på våra konkurrenter av feeder-hamnar i framförallt Sverige, även Danmark då. Men om man tittar på hur man skulle kunna utvecklas och hur man skulle kunna bli mer effektiv så kan man heller inte bara titta på de som är precis, eller har samma förutsättningar eller liknande förutsättningar, man får också kolla på de som har helt andra förutsättningar för att få nya idéer”<sup>74</sup>.*

Det framgår tydligt i vår intervju med VD-assistenten att hamnen i Helsingborg vill effektivisera och ligga i framkant vad gäller service till kund och just containerhantering. En effektivisering i ett område gör dock att ett annat område får mer att göra, till exempel *gaten*. När fler containrar kommer in i slutet av veckan får *gaten* mycket mer pappersarbete.

*”Linus: 1000 om dagen då, 950st. Det blir mycket papper.*

---

<sup>73</sup> Benchmarking är en metod för att lära sig av goda förebilder. Här studerar man hur andra utför likande arbete. Syftet med detta är att anskaffa sig kunskap för att eventuellt implementera i sin egen verksamhet för förbättring av verksamheten.

<sup>74</sup> Intervju VD-assisten (2011-05-03)

*Gate-chefen: Det är mycket papper ja... Så det är väldigt mycket och det får absolut inte bli fel.”<sup>75</sup>*

Detta handlade om mars månad då hamnen lossade ovanligt många containrar och *gaten* fick mycket mer pappersarbete. Det vi vill få fram med detta citat är hur man genom en effektivisering inom ett område inte får glömma att man måste utveckla och informera resterande områden för att behålla rätt servicegrad till deras kund, det vill säga effektiviseringen måste genomsyra hela organisationen.

Vid en effektivisering av containerhanteringen kan servicen också få goda effekter, som till exempel att kundens förväntningar av att av- och pålastning av fartygen ska gå snabbt kan mötas, vilket gör att man fyller GAP 5. Enligt vår empiri förväntar sig dock en kund på torsdagen samma servicenivå som en kund som kommer på en måndag, detta är inte fallet i praktiken. Detta gör att beroende på vilken dag kundens fartyg anländer får de olika bra service. Med denna information ser vi att GAP 5 uppstår, vi vet också varför, kunden får olika service beroende på vilken dag i veckan det är. Med detta redovisat kommer vi nedan med hjälp av teorin vi valt att applicera analysera vilket GAP som uppstår, vad teorin säger om detta, samt vad vi säger om detta.

Med observationer i hamnen ser vi att GAP 3 uppstår i hamnen, vilket till sin följd leder till GAP 5. Detta GAP är mellan de utformade specifikationerna och standarderna över hur tjänsten ska levereras och hur man verkligen levererar den. För som vi nämnt ovan så kan dessa följas vissa dagar i veckan men inte andra, genom effektivisering av containerhantering och förändring av instruktionerna kan detta GAP fyllas och därmed ge samma goda servicemöte till alla kunder, alla dagar i veckan. Det finns, som nämnt ovan, en del svårigheter med detta, exempelvis så säger planeringschefen att det i dagsläget är hög beläggning vad gäller ankomster av containrar i slutet av veckan, se citat nedan.

*”Så det är just nu, det är en hemsk situation där vi har extrem koncentration torsdag och fredagar, där ska vi lösa i princip hela veckans volymer. Väldigt*

---

<sup>75</sup> Intervju gate-chef (2011-05-03)



*kompakt. Det blir ju såklart, med ytorna, att folk lämmar in så nära inpå som möjligt, de vill ju ha tid på sig, så där kommer in jättemycket exportcontainers i slutet av veckan och då fylls det på och blir fullt”<sup>76</sup>.*

Trots detta fenomen och att de är medvetna om detta ser planeringen kring ankommande fartyg likadan ut som i början av veckan<sup>77</sup>. Detta ger effekten att det tar längre tid att sköta hanteringen av dokument och hämtning av containrar vid avlastning av ett fartyg på exempelvis en torsdag<sup>78</sup>. Anledningen till att det tar längre tid är på grund av de lastbilar som lastat av containrar i början av veckan inte hämtar någon container att ta med sig tillbaks<sup>79</sup>, vilket gör att hamnens lagringskapacitet är nådd och det blir därför svårare att hitta containrar i den röra som blir på grund av platsbristen. Sedan anländer det stora kvantiteter på torsdagar och fredagar som behöver plats på kajen, men då finns risken att personalen på kajen måste leta efter en lämplig containerplats trots att *gaten* har angivit en annan plats<sup>80</sup>. Även *gaten*, som planerar vilken plats på kajen en container ska ha, påverkas av denna problematik, det vill säga att kunder inte hämtat sina containers i tid<sup>81</sup>. Detta gör att det blir svårare att planera hur personalen ska organisera kajytan. När detta sker blir en kund på en torsdag hanterad på samma sätt som en kund på en måndag och blir då missnöjd, på grund av platsbristen som fördröjer avlastningen.

Som teorin visar i GAP 3 måste reglerna för hur tjänsten ska utföras överensstämja med själva utförandet, vilket i detta fall brister från dag till dag. Rederierna anländer i slutet av veckan när det är som högst beläggning, vilket gör att arbetet i hamnen blir stressigt, vilket i sin tur leder till en högre felprocent i containerhanteringen.

Ett sätt att fylla detta GAP är att skapa produkten tillsammans med kunden, det vill säga att göra en mer individuellt baserad tjänst. Med denna metod kan hamnens säljare och planerare anpassa servicen till kunden så att det blir ett jämnare flöde i hamnen, samtidigt som det blir fördelaktigt för kunden. Även om

---

<sup>76</sup> Intervju planeringschef (2011-05-03)

<sup>77</sup> Intervju gate-chef (2011-05-03)

<sup>78</sup> Intervju gate-chef (2011-05-03)

<sup>79</sup> Intervju gate-chef (2011-05-03)

<sup>80</sup> Intervju gate-chef (2011-05-03)

<sup>81</sup> Fallstudie, rundvandring i Gaten.

kund får betala mer för hyra i kajen kan detta ge effekten att kunderna hämtar containern snabbare, och det blir lättare för personal att lasta av ankommande fartyg och även följa instruktionerna för hur tjänsten ska utföras. När detta går snabbare kommer fartyget iväg snabbare för att segla vidare mot slutdestination. Kundenservice kan alltså bli förbättrad genom en effektivare containerhantering utan att ändra instruktionerna av hanteringen men en förändring av utformningen. Med denna förändring kan vi fylla GAP 3 och per automatik fyller vi i GAP 5. Detta eftersom vi uppnår förväntningar som kunden har sedan tidigare. Ett annat alternativ är att man ändrar på instruktionerna för hanteringen av fartyg och dess containers, då bör man titta på hur det ser ut idag och vilka löften vi kan ge till kunden som vi kan uppnå i verkligheten.

Vidare har en analys av observationen om effektivare hantering av containrar och dess påverkan på servicen visat att det kan göra att servicenivån ökar tack vare att det går snabbare att lasta av och på fartyg.

Vid förändringen är det viktigt att alla led får vara med och förändras och informeras om det nya arbetssättet, exempelvis så påverkas som sagt även *gaten*. Denna kommer få betydligt mer pappersarbete om det skulle bli fler containrar som hanteras på kajen. Vi kan redan nu se ett tydligt tecken från gate-chefens uttalande angående en effektivare och snabbare genomströmning av containrar.

*”Så jag menar, den personen som planerar lossen-lasten på båtar, har nästan inget att göra måndag och torsdag sen hinner de inte bli färdiga på torsdag, nästan aldrig”<sup>82</sup>*

Med andra ord så räcker det helt enkelt inte med att effektivisera den fysiska hanteringen av containers, utan även att dokumenthanteringen ska hänga med. Är inte allt pappersarbete anordnat kan inte kunden hämta sin container, det kan till exempel röra sig om tullpapper<sup>83</sup>. Man ska alltså se över hur GAP 3 ska fyllas på alla plan för att ge en högre service till kunden.

Sammanfattningsvis är det tydligt hur hamnen har brister i sin specifikation av tjänsteleveransen som beskrivs ovan i stycket. Enligt teorin är detta ett avgörande GAP, men när vi ser till verkligheten efter fallstudier och intervjuer kan vi snabbt

---

<sup>82</sup> Intervju gate-chef (2011-05-03)

se hur man levererar en godkänd service trots misstag i GAP-modellen. I stycket ovan tar vi också upp hur teorin menar att man kan tillverka lösningar tillsammans med kunden för att få en betydligt högre servicenivå och en känsla av ett lagarbete mellan kunden och hamnen. I sista stycket tar vi upp hur man enligt teorin kan lösa problemet där vi trycker extra på avsnittet om hur man kan fylla gapen via en servicegenomgång på alla plan i organisationen.

## 5. Diskussion och slutsatser

I slutsatsdelen tar vi upp de slutsatser vi dragit av arbetet utifrån kombinationen av empiri, teori samt forskningsfrågorna.

### 5.1 Hur kan effektivare styrning av arbetet i organisationen gynna servicegraden till kund?

När lastbilar anländer till hamnen för avlämning av containrar i början av veckorna har stuveriet svårt att hitta plats åt dem på uppställningsytan. Detta resulterar i att *gaten* i hamnen stängs in och blir svårtillgänglig i senare delar av veckan innan båtar anlöper för upphämtning av containrar. Ett annat problem som skapats i detta skede är vid upphämtning av containrar där platsbrist i hamnen till stor del påverkar servicen.

Servicegraden påverkas också när medarbetarna är stressade vilket föregås av arbetsförhållanden där den anställda utsätts för höga krav gällande effektivitet. Dessa krav är orimliga då den anställda tvingas leverera containrar med en hastighet som påverkar felprocenten negativt. Genom en tydligare plan för hur man bör agera vid misstag i hamnen kan man höja servicegraden och sänka missnöjet. Framförallt gäller det att eliminera felleveranser, säkra informationsflödet, utveckla lokaliseringen, bygga en torrhamn eller ha en bättre styrning av leverans och hämtningsavgifter.

Genom bättre kommunikation mellan kund och företag kan denna problematik lösas i ett tidigare skede. Planeringen är den vitala biten i lösningen och *gaten* måste samarbeta med säljavdelningen på ett nytt sätt för att kunna ställa lite högre krav på kunderna för inleverans i tid istället för som idag spela på flexibilitet.

Flexibilitet är visserligen ett starkt kort i hamnens försäljningsstrategi men i slutändan drabbas servicen då kunder, både i rederiets mening och som privatkunder, utnyttjar hamnens flexibilitet och lämnar in containrar vid alltför sena tidpunkter.

## **5.2 Hur beroende är kundservicenivån av den optimala processen utförs och inte bara är uttalad?**

Det framgår tydligt att Helsingborgs Hamn vill arbeta med förändringsarbete från chefsnivå, detta genomsyrar dock inte hela organisationen. Vid intervjuer med personer på chefsnivå framkom planer på effektivisering, när sedan fallstudier genomfördes fick vi intrycket av negativ inställning mot förändringsarbete. På chefsnivå vill man använda benchmarking som ett av sina verktyg på vägen mot effektivisering. En av anledningarna till att man vill effektivisera hanteringen är att i dagsläget existerar en hektisk situation i slutet av veckan som kräver förändring. Dock finns farhågor i denna aspekt då hamnen idag levererar en godkänd service enligt både kunder och enligt egen utsago, men i teorin fallerar leveransen. För att få en insyn på detta uppmärksammas operationella chefer och föreslås arbeta mer med att tillsammans med kund utveckla produkten.

Ett av de största problemen i dagens läge är arbetsbelastningen på organisationen i sin helhet. När allt flöde läggs till slutet av veckan påverkas kundservicen i en negativ riktning. Detta är anledningen till att leveransen fallerar, eftersom man inte kan följa regler för hur tjänsten ska utföras. På en måndag är det möjligt att sköta jobbet som det är bestämt, men på en torsdag tar det betydligt längre tid på grund av platsbristen på kajen och kan då inte upprätthålla samma service. En lösning på detta problem kan vara att anställa fler på deltid så man kan avlasta de som arbetar på heltid.

För att få en insyn i detta uppmärksammas operationella chefer och de föreslås arbeta mer tillsammans med kund för att utveckla produkten. Genom att göra detta kan man styra kunderna mot att lägga sina ankomster och avgångar mer jämt i veckan, för genom detta mer jämna flöde kan man följa reglerna samt leverera samma service till alla kunder.

Ännu en effekt det kan få av ett jämnare flöde över hela veckan är att det blir mindre stress för medarbetarna i kajen, vilket kan sänka felmarginalen och allt

extraarbete som blir följden av misstag som orsakas i kajen.

Utifrån vår frågeställning och empirin är det tydligt att kundservicen är beroende av att de optimala processerna utförs för att förbättra kundservicen i alla led.

### 5.3 Diskussion

För att få till en effektivisering i hamnen med en bibehållen service mot kund har vi ett antal förslag som man kan implementera samt en del aspekter man bör tänka på för att kunna genomföra detta.

I dagsläget är platsbrist ett stort problem man arbetar med i feederhamnar. I Helsingborgs hamn har man låga avgifter för lagerhållning av containrar något som bidrar till lägre omloppshastighet i en hamn som redan idag har problem att få iväg containrar snabbt efter ankomst. En torrhamn<sup>84</sup> skulle här vara en intressant lösning på detta problem, man kan då erbjuda en lagerhållning till bra pris samtidigt som man skulle frigöra stora ytor i hamnen. Det här anser vi inte bara kommer gynna Helsingborgs hamn utan även andra feederhamnar med liknande problem. En torrhamn bidrar till att få bort containrar som kunder inte vill hämta direkt, vilket frigör uppställningsytor i på kajen. I torrhamnen kan en lägre lagringshyra tillämpas medan lagringshyran i hamnen bör höjas rejält så kunderna inser att de inte kan fortsätta lagra sina containrar där.

Det vi märkt är att i Helsingborgs hamn är det mer överkomliga priser för företag att lagra sina containrar. Här ser vi en brist i det första gapet enligt GAP-modellen där ledningen missuppfattat kundens förväntningar på servicen. I det här fallet har det istället gagnat företagen som lagrar containrarna där rent ekonomiskt. Men för hamnen är det ett problem eftersom de tar mycket plats som behövs när ett fartyg kommer lägger till för avlastning. Här har företagen sett en chans och tagit den vilket ledningen ännu inte märkt och istället lagt sin uppmärksamhet på annat, som till exempel en torrhamn. En torrhamn här är en bra lösning, fast den är mer för framtiden och eftersom problemet redan finns borde de genomföra en ny strängare prissättning som tvingar företagen att hämta containrarna tidigare.

En hamn som Helsingborgs som är välkänd och väldigt flexibel anser vi har

---

<sup>84</sup> En lageryta belägen längre in i landet med möjlighet för lagring och intermodala transporter. Torrhamnen har en direkt väg och/eller järnvägsanknytning till hamnen.

möjlighet att ställa dessa krav gentemot kunder om man ser till att ta med kunden i processen och tidigt lägga fram serviceargumentet. Om detta genomförs kommer en stor yta i hamnen frigöras vilket ger plats till en lättare hantering. Det gör att det blir lättare att hitta rätt container till rätt kund vilket minskar felmarginalen.

Om dessa förändringar minskar felmarginalen och tömmer hamnen på onödiga containrar, påverkas även arbetsförhållandena. Som krav och kontrollmodellen visar, kommer en bättre strukturerad arbetsplats som bistår den anställde med tidsutrymme och en chans att påverka sin arbetsdag trivas bättre och inte drabbas av stress. En person som trivs i arbetet utför ett bättre jobb och kan ge kunden bättre service. I modellen för de tre goda cirkelarna ser vi att det är precis ett sådant här exempel som gör att verksamheten går bättre och bättre. De tre goda cirkelarna påpekar att en organisation som sköter sin interna service bra, sköter också sin externa service bra. När sen den externa servicen går bra blir kunden upplyft vilket också smittar av sig på serviceleverantören som i sin tur smittar av sig på företaget. Denna kedjereaktion gör att det går bättre för varje dag som går för företaget och dess kunder.

För att ge bättre service till kund krävs det att kommunikationen sker under en tvåvägs process, att både kund och leverantör får säga sitt samtidigt som båda parter tar till sig av vad den andra säger. Man kan se kommunikation som ett verktyg för att förbygga att misstag sker igen. Lika viktigt som det är att en leverantör löser ett problem om det uppstår, är det att kund meddelar om något blivit fel till leverantören. Ibland kan det vara att leverantören inte märker att det blir en felleverans, då är det viktigt att kunden berättar detta för att leverantören ska kunna åtgärda och ge ersättning. Med detta verktyg, kommunikation, kan man minska att misstag sker i serviceleveransen, detta kommer leda till att det blir mindre arbete med service recovery som vi introducerat i teorikapitlet. Vid minskat arbete för fel som skett kan man minska sina kostnader genom att man inte blir tvungen att betala ersättning samt all tid personal får lägga på att lösa problemen reduceras.

Man kan arbeta med kommunikation på en rad olika sätt, exempelvis genom, att ha ett gemensamt datasystem som man kan göra felrapporteringar i och så vidare. Man kan även ha månadsmöte med varje kund för att diskutera om de upplevt

något problem med leverans av tjänst. Dessa möten kan även göra att kund känner sig viktig för leverantören och att de jobbar för ett starkt och långsiktigt samarbete.

Kommunikation är också ett verktyg som vi kan använda oss av vid effektivisering inom organisationen. För att få med alla på effektiviseringen och få ett lyckat resultat är det viktigt att få alla att förstå varför vi gör det, hur vi ska göra det, vilka effekter det kommer att få för resultatet. Det är lättare att genomföra en förändring om alla förstår hur, när och varför, men framför allt hur förändringen påverkar min roll. Speciellt inom organisationer med en väl inarbetad organisationskultur är denna aspekt extra viktig att genomföra.

Sammanfattningsvis gäller det att se helheten från företagsledningen där man börjar med att fylla gapen gällande vilken service kunderna förväntar sig gentemot vad företaget uppfattar det som. När containrar kvarhålls av företagen i hamnen minskar omloppshastigheten då platsbristen blir mer påtaglig. Torrhamnen gör att man frigör yta i hamnen och på det sättet ökar omloppshastigheten. För att redan i nuläget öka hastigheten är en prisökning på lagerhållning av containrar ett måste. Det skall inte gagna företagen att kvarhålla sina containrar i hamnen en längre tid. Dessa förändringar skall i ett senare skede minska felprocenten och i enighet med krav- och kontrollmodellen ger en bättre strukturerad arbetsplats med nöjdare anställda som i sin tur ger en bättre service till kunden. Vidare faller detta in i de tre cirklarna som menar på hur en god kommunikation intern också ger en god kommunikation externt.

#### **5.4 Slutsats**

Under arbetets gång har vi fått reda på flera nya saker som vi inte visste innan. Såsom att de flesta feederhamnar inte vill öka sin volym räknat i antal containrar, att de istället vill satsa på att få ett jämnare flöde under veckan med jämnare belastning som sparar på människan och i sin tur kan bygga bättre kundrelationer. Att de vill få en högre omsättningshastighet och få ner felmarginalen i verksamheten.

I inledningen skrev vi om att Kim och Kim skapade möjligheten att simulera det optimala flödet och att även kunna få fram en optimal siffra för antalet kajkranar för lossning av containerfartyg. De ville med det arbetet sänka kostnaderna för

containerhanteringen. Eller som Kim senare forskade i, den optimala containerblock storleken vilket Peter och Murty spann vidare med och utvecklade ett sätt att förflytta containrar på hamnområdet. Allt för att få en mer effektiv och billigare hantering som möjligt. Detta anser vi självklart är mycket viktigt, men som vi framställer det betyder ingen optimering någonting om verksamheten inte har nöjda återkommande kunder och det vill vi här försöka komplettera deras idé med. Vi har med vår uppsats bevisat att förståelsen för kunden och dess behov kan vara viktigare än att skaffa en till kran eller mer yta. För om man inte vet hur man ska sköta organisationen på rätt sätt och därtill på ett kundorienterat sätt som värnar om kundens intressen och förväntningar, då kanske man inte finns kvar som aktör på marknaden länge till.

Det är därför av stor vikt att ta en blick inåt och kanske göra en GAP-analys av sig själv och sin organisation. Vet jag vad kunden vill ha? Vet mina anställda det? Har jag förmedlat det till de anställda på rätt sätt? Vet kunden om att vi vet vad denne vill ha?

Dessa mål har för oss tidigare inte varit något vi tänkt på. Som utomstående har vi från början nästan uteslutande tänkt på hur verksamheten kan bli större och tjäna mer pengar. Att hantera fler containrar på ett bättre sätt för att tjäna mer pengar. Det vi märkte var att ledningen istället har siktet inställt på att göra verksamheten så smidig som möjlig genom bättre kommunikation eftersom det kan påverka felmarginalen till det bättre. Vi anser att ett förfarandeprotokoll bör införas för att få ett korrekt tillvägagångssätt för att snabbt kunna korrigera misstag som sker i hamnen. Detta skulle höja servicegraden och missnöjet hos kunderna skulle minska. Ytterligare en sak som vi anser bör prioriteras är att ställa högre krav på att båtarna kommer i tid och inte kan utnyttja en hög flexibilitet.

Dessa två saker är ett bra steg på vägen för att kunna ge svar på vår första frågeställning: Hur kan effektivare styrning av arbetet i organisationen gynna servicegraden till kund?

Helsingborgs hamn är en stor organisation med kunder som kommer långväga för att köpa den tjänst som erbjuds. Som vi sett under arbetets gång har hamnen ett ojämnt flöde med små marginaler för misstag. Verksamheten sköts väldigt traditionsenligt och det fungerar så länge som inget oväntat händer. Helsingborgs hamn levererar god service och att det fortfarande kan leverera är för att ett högre



tryck med fler kunder ännu inte blivit verklighet. Om de ska bygga för framtiden anser vi att de bör genomföra en del förändringar då de i dagsläget inte utför den uttalade optimala processen. Problem med låg omsättningshastighet gör att hamnen blir fylld till bristningsgränsen i slutet av varje vecka. En ny prismodell för lagringsytan anser vi vara på sin plats, att bygga en torrhamn inåt landet är en till nyttig plan för hamnen och hela region nordvästra Skåne samt att få ledningen att inse vad kunderna vill ha och förväntar sig och förmå sin verksamhet sträva efter att möta dessa förväntningar. Sådana lösningar eller saker att bygga vidare på anser vi ger ett svar till vår andra frågeställning: Hur beroende är kundservicenivån av den optimala processen utförs och inte bara är uttalad?

## 6. Referenser

Andreasson, C., Borglund, D., Johansson, V. (2009) *Optimering av bemanning för att möta kundflödet och öka servicen jämförande fallstudie på stadium Helsingborg*. Magisteravhandling. Campus Helsingborg, Lunds universitet.

Bergman, B & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.

Berry, J.R. (1968), Elements of warehouse layout, *International Journal of Production Research* 7 (2), pp. 105–121

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 1:5 Malmö: Liber

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2007). *Ledning & Organisation*. Malmö: Liber.

Delling, N. Wahlgren, M.(2010) *Lean med hjälp av Gap-modellen*. Kandidatuppsats. Campus Helsingborg, Lunds Universitet

Engström, P., Lindhé, K., Westman Roos, L. (2010) *Från sjuka köer till ett friskt flöde- hur kan tillgängligheten och effektiviteten i vården förbättras?*. Kandidatuppsats. Campus Helsingborg, Lunds Universitet.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Upplaga 2:1 Malmö: Liber

Halvorsen (1992) sid 13 - Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:1 Lund: Studentlitteratur

Hofman, K. D., & Bateson, J.E.G. (2006). *Service Marketing – Concepts, strategies, & Cases*. Marson, OH: Thomson South-Western

Hofstede, G., Hofstede, GJ. (2005) *Organisationer och kulturer*. Upplaga: 2:1 Malmö: Studentlitteratur

Jacobsen, T., Hallberg, J. (2004) *Sjuksköterskors upplevda stress och stresshantering*. Examensarbete. Malmö högskola.

Kim K.H. and H.B. Kim, (2002), The optimal sizing of the storage space and handling facilities for import containers, *Transportation Research Part B* **36** (9) pp. 821–835.

Kim, K.H. Y.M. Park and M.J. Jin, (2008), An optimal layout of container yards, *OR Spectrum* **30** (4) pp. 675–695

Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun. Upplaga 1*. Danmark: Studentlitteratur

Larsson, H., Tiitus, F., Wedin, A. (2010) *Att samskapa för ett större mervärde- ett samspel mellan företag och kund i värdeskapandeprocessen*. Kandidatuppsats. Campus Helsingborg, Lunds universitet.

Le-Duc, T., (2005). *Design and control of efficient order picking processes*. Ph.D. Dissertation, Erasmus University Rotterdam

Lehtinen, J.R. , Storbacka, K. (2000) *Customer Relationship Management*. Upplaga : 1. Malmö:Liber

Lumsden, K. (2006). *Logistikens grunder*. Upplaga 2:4 Sverige: Studentlitteratur.

Malmö Högskola (2002) hämtad den 16 augusti 2011.  
[http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs\\_3/Fallstudie.htm](http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs_3/Fallstudie.htm)

Marsh, W.H. (1979), Elements of block storage design, *International Journal of Production Research* **17** (4) pp. 377–394.

Normann, R. (2000) *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Upplaga 4:1. Kristianstad: Liber

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). *Problems and strategies in services marketing*.

Upplaga 49:2. New York: McGraw-Hill/Irwin

Patel R & Davidson B (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. (ny upplaga) Lund: Studentlitteratur

Petering, M.E.H. (2009), Effect of block width and storage yard layout on marine container terminal performance, *Transportation Research Part E* **45** (4) pp. 591–610

*Sverige, Hamnstrategiutredningen*. Strategiska godsnoder i det svenska transportsystemet – ett framtidsperspektiv, Statens offentliga utredningar 2770:59, hämtat den 10 maj 2011 <<http://books.google.com>>

*Sveriges radio* 2007-03-29, hämtat den 9 maj 2011 <<http://sverigesradio.se>>

*Svensk Åkeritidning* 2011-01-27 page: 49 hämtat 29 mars 2011 <http://www.retriever-info.com>

Taleb-Ibrahimi, M. Castilho, B.D and Daganzo, D.F (1993), Storage space vs. handling work in container terminals, *Transportation Research Part B* **27** (1) pp. 13–32

Zeithaml, V .A., Bitner, M .J. & Gremler, D .D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

### **Muntliga källor:**

Abrahamsson Lars, *Gate-chef* i Helsingborgs Hamn AB 2011-05-03

Holmgren Niklas, planerare i Helsingborgs Hamns AB 2011-05-03

Jonsson Oskar, VD-assistent i Helsingborgs Hamn AB 2011-05-03

Rosen Conny terminalarbetare i Helsingborgs Hamn AB 2011-05-03