



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

2011-01-15

# Skapar kundstyrning lönsamhet och utveckling i ett transportföretag?

- En fallstudie på ett transportföretag om problematiken mellan effektiv tjänsteproduktion och hög kundservice

Johan Jeraeus

Filip Lindblad

C-uppsats, 15 hp  
Logistics Service Management  
Vt 2011

Handledare:  
Mats Johnsson  
Jan E Persson

## **Förord**

Vi kan nu stolt presentera vår kandidatuppsats i den avslutande kursen på Logistics Service Management. Efter sex månaders hårt arbete är nu vår uppsats äntligen klar. Vi har lärt oss väldigt mycket under resans gång och framför allt om hur verklighetens arbetsliv fungerar. Att följa dessa processer som vi undersökt, på nära håll har varit väldigt intressant, lärorikt och en bra avslutning på denna utbildning som sträckt sig över tre år.

För att genomföra denna uppsats och få den kunskap, verktyg och den information som har krävts har vi flera att tacka. Huvudpersonerna vi framförallt vill uppmärksamma är först och främst våra handledare Mats Johnsson och Jan E Persson. Vi vill även tacka alla anställda på de företag vi har studerat som har bidragit med sin tid, samt de övriga personerna som gjort denna uppsats möjlig.

Johan Jeraeus

Filip Lindblad

Helsingborg 2011-01-15

# Sammanfattning

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Titel:</b>             | Skapar kundstyrning lönsamhet och utveckling i ett transportföretag? - En fallstudie på ett transportföretag om problematiken mellan effektiv tjänsteproduktion och hög kundservice  |
| <b>Författare:</b>        | Johan Jeraeus och Filip Lindblad   |
| <b>Lärosäte:</b>          | Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg.  |
| <b>Handledare:</b>        | Jan E Persson och Mats Johnsson  |
| <b>Ämne/Kurs:</b>         | SMKK01, Logistics Service Management, Kandidatuppsats, 15 hp   |
| <b>Nyckelord:</b>         | Service, logistik, intermodal, transport, intern effektivitet, intern kommunikation, tjänsteproduktion, konkurrenskraft.   |
| <b>Syfte/Problematik:</b> | Logistik som konkurrenskraft blir allt viktigare på dagens marknader, vilket medför att logistikföretagen idag erbjuder en bredare service än vad som gjorts tidigare. Vårt syfte är att undersöka problematiken mellan att erbjuda en hög servicenivå och att inneha en kostnadseffektiv organisation.  |
| <b>Metodik och teori:</b> | Vi har valt att använda oss av en fallstudie på ett intermodalt transportföretag. Denna organisation har studerats under cirka fem månader och intervjuer och observationer med medarbetare, ledning, kunder och leverantörer genomförts. I uppsatsen finns också två referensföretag vilka har undersökts via intervjuer. Utöver dessa empiriska har vi studier utfört en litteraturstudie inom logistik och service. |
| <b>Slutsats:</b>          | Våra slutsatser är att höga kundkrav kan ge både en positiv och negativ effekt på lönsamhet och utveckling. Nyckelfaktorn till att ha en effektiv tjänsteproduktion och en hög servicenivå är att inneha en bra intern kommunikation tillsammans med ett kontinuerligt förbättrings- och utvecklingsarbete.  |

## Abstract

- Title:** Does management made by the customers create profitability and development in a transport organization? - A case study of a transport problem between the effective provision of services and high customer service
- Author:** Johan Jeraeus and Filip Lindblad
- University:** Department of Service Management, Lund University, Campus Helsingborg.
- Advisors:** Mats Johnsson and Jan E Persson
- Course:** SMKK01, Logistics Service Management, Bachelor Thesis, 15 p.
- Key words:** Service, logistics, intermodal, transport, internal efficiency, internal communication, production of services, competitiveness.
- Problem/Objective:** Logistics as a form of competitive gets more important on current markets. The impacts of that have developed a wider range of service offers, made by the suppliers. Our objective is to examine this clustering of *service* and *logistics*, and together with higher customer demands has created a problem between a high service level and a cost-effective organization.
- Methodology and theory:** We conducted a case study of an intermodal transport. This organization has been studied for about five months which included interviews and observations with staff, management, customers and suppliers. This paper also includes two reference companies that have been studied through interviews. We have together with these empirical studies carried out a literature review in the logistics and service areas.
- Conclusions:** Our conclusions are that high customer demands, can give both positive and negative effect on profitability and development. The key factor for having an efficient provision of services and a high level of customer-service is to maintain a good internal communication with continuous improvements and developments.

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| Förord .....  | 2         |
| Sammanfattning.....   | 3         |
| Abstract.....   | 4         |
| <b>1. Inledning .....</b>   | <b>8</b>  |
| 1.1 Tidsfaktorn som konkurrensmedel med hjälp av logistik.....    | 8         |
| 1.2 Logistiken i historien, nutid och framtid.....                | 9         |
| 1.3 Servicens betydelse och utveckling.....                       | 10        |
| 1.3.1 Serviceleverantör innan, under och efter köptillfället..... | 10        |
| 1.3.2 Informationsteknologisk utveckling.....                     | 11        |
| 1.4 Problembakgrund .....   | 11        |
| 1.5 Problemdiskussion.....  | 12        |
| 1.6 Syfte.....  | 13        |
| 1.6.1 Avgränsningar problemställning.....                         | 13        |
| 1.7 Disposition.....  | 13        |
| <b>2. Teoretisk referensram .....</b>                             | <b>15</b> |
| 2.1 Val av teori .....  | 15        |
| 2.2 Logistik.....   | 15        |
| 2.2.1 Logistikens fokusskifte från 1990-talet.....                | 15        |
| 2.3 Kundservice i transportföretag .....                          | 16        |
| 2.3.1 Leveransservice .....                                       | 17        |
| 2.3.2 Servicenivå .....   | 17        |
| 2.4 Logistik kopplat till service.....                            | 18        |
| 2.4.1 Nyckelfaktorer för logistikföretagens profil .....          | 19        |
| 2.5 Intern kommunikation .....                                    | 19        |
| 2.6 Vad kostar service och vad är det som kostar? .....           | 20        |
| 2.7 Servqual.....   | 21        |
| 2.7.1 Nöjda kunder .....  | 22        |
| 2.7.2 Tidigare studier .....                                      | 22        |
| 2.7.3 Kritik mot modellen .....                                   | 22        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 2.8       | Verktyg, begrepp och modeller inom logistik och service .....                              | 22        |
| 2.8.1     | Customer Relationship Management (CRM) .....   | 23        |
| 2.8.2     | Tredjepartslogistik.....   | 23        |
| 2.8.3     | Just in Time .....   | 23        |
| 2.8.4     | Agility.....   | 24        |
| 2.8.5     | Lean.....  | 24        |
| 2.8.6     | Kaizen.....  | 24        |
| <b>3.</b> | <b>Metod.....</b>  | <b>26</b> |
| 3.1       | Val av metod.....  | 26        |
| 3.2       | Fallstudie .....   | 26        |
| 3.2.1     | Definition fallstudie.....   | 26        |
| 3.2.2     | Objekt för fallstudie .....  | 27        |
| 3.2.3     | Deltagande observation .....   | 28        |
| 3.2.4     | Extern informationsinsamling .....   | 29        |
| 3.3       | Litteraturstudie .....   | 29        |
| 3.4       | Övrig studie .....   | 30        |
| 3.5       | Metodreflektion .....  | 30        |
| 3.6       | Avgränsningar .....  | 31        |
| <b>4.</b> | <b>Empiri &amp; Analys .....</b>   | <b>32</b> |
| 4.1       | Företag A.....   | 32        |
| 4.1.1     | Bakgrund .....   | 32        |
| 4.1.2     | Operationell beskrivning .....   | 33        |
| 4.1.3     | Organisationsstruktur .....  | 34        |
| 4.1.4     | Transportsystem .....  | 35        |
| 4.1.5     | Arbetsprocesser och förändringsarbeten .....   | 35        |
| 4.1.6     | Arbetsprocesser för trafikdisponenten .....  | 36        |
| 4.1.7     | Servicekoncept och kundlösningar.....  | 38        |
| 4.1.8     | Leverantörers påverkan på kundservice.....   | 39        |
| 4.1.9     | Intern kommunikation och dålig planering - påverkan på kundservice och<br>produktion ..... | 41        |
| 4.1.10    | Servicenivå uppnådd i specifik tjänst utifrån Servqual .....                               | 43        |
| 4.1.11    | Servqual i företag A .....   | 44        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1.12 Servicenivå .....   | 47        |
| 4.1.13 Summering Företag A .....   | 48        |
| <b>4.2 Företag B .....</b>   | <b>49</b> |
| 4.2.1 Bakgrund .....   | 49        |
| 4.2.2 Transportsystem .....  | 49        |
| 4.2.3 Servicekoncept och kundlösningar.....  | 50        |
| 4.2.4 Summering Företag B .....  | 51        |
| <b>4.3 Företag C .....</b>   | <b>52</b> |
| 4.3.1 Bakgrund .....   | 52        |
| 4.3.2 Servicekoncept och kundlösningar.....  | 52        |
| 4.3.3 Summering Företag C .....  | 54        |
| <b>5. Diskussion och slutsats .....</b>  | <b>55</b> |
| 5.1 Vilka verktyg och lösningar kan användas för att minska det möjliga gapet mellan effektiv produktion och kundfokus?..... | 56        |
| 5.1.1 Informationsspridning .....  | 56        |
| 5.1.2 Fördelning av arbetsuppgifter .....  | 57        |
| 5.1.3 Löften till kunden .....   | 57        |
| 5.1.4 Sanningens ögonblick .....   | 58        |
| 5.1.5 Verktygslådan.....   | 58        |
| 5.2 Hur hög ska servicenivån vara för att vara lönsam? .....   | 59        |
| 5.2.1 Logistiksystem med kund och miljö i fokus .....  | 59        |
| 5.3 Slutsats.....  | 60        |
| 5.3.1 Skapar kundstyrning lönsamhet och utveckling i ett transportföretag? .....   | 60        |
| 5.4 Vidare forskning.....  | 62        |
| <b>6. Källförteckning .....</b>  | <b>63</b> |
| Bilaga 1 .....   | 67        |

# 1. Inledning

Det inledande kapitlet i denna uppsats kommer att ge en beskrivning om hur utvecklingen och synen på logistik samt service uppfattas. Denna utveckling, tillsammans med att vi numera lever i ökad globalisering, anser vi leder till att *logistik* och *service* är två begrepp som ofta kan kopplas samman i olika processer. Vi ställer oss frågan i denna uppsats om denna utveckling har lett till att en konflikt kan uppstå mellan den egna organisationens logistiska effektivitet och kundernas krav på service. Vi har bedrivit en fallstudie på ett logistikföretag för att undersöka hur det ser ut i verkligheten.

## 1.1 Tidsfaktorn som konkurrensmedel med hjälp av logistik

Tidsfaktorn blir i dagens näringsliv allt viktigare då produktens livscykel förkortas i takt med att nya produkter skapas på marknader i ett högre tempo. Detta bidrar till att tidsfaktorn blir ett betydelsefullt konkurrensmedel för dagens företag. "It's not the big that eats the little. It's the fast that eats the slow". Detta uttalande gjordes av BMW:s tidigare styrelseordförande von Kunheim. Detta kan tolkas som att företag som är snabbare än sina konkurrenter skapar sig fler marknadsandelar och blir mer lönsamma. Tidsfaktorn används som ett konkurrensmedel för att uppnå större vinster (Oskarsson, 2006; sid 29).

Utvecklingen inom produktion av logistiska tjänster har förändrats till att varor levereras *Just-in-time* till kunden, det vill säga att i så stor grad som möjligt inneha låga lagernivåer på försäljnings- eller tillverkningsstället och får varorna eller råvarorna levererade på rätt plats, i rätt tid och till rätt pris. Detta koncept används för att inte binda kapital samt för att fort ha möjligheten att anpassa sig till marknadens nya krav och efterfrågan (Ibid; sid 29). Vi menar på att denna utveckling skapar stora utmaningar för logistikaktörerna, som förser sina kunder med dessa logistiska tjänster. Med dessa förutsättningar ses inte dagens logistikaktörer enbart som leverantörer som ska transportera gods från punkt A till B utan deras tjänsteerbjudande kan göra stora skillnader i konkurrenskraft för både dem själva samt för deras kunder i form av intelligenta och snabba distributionskanaler och logistiksystem. Vi kan utifrån detta se att det finns en tydlig koppling mellan *logistik* och *service*. Logistik handlar till stor del om att erbjuda precis den tjänst som kunden efterfrågar, men även om att, på ett kostnadseffektivt sätt, genomföra detta till en så låg kostnad som möjligt.



## 1.2 Logistiken i historien, nutid och framtid

Begreppet *logistik* kommer från början från franskans ”general de logis” flera hundra år tillbaka som då var ett militärt begrepp där denne person ansvarade för försörjning av ammunition och annat material. Logistiken började främst uppmärksammas inom näringslivet på 60-talet mest då av nyfikenhet och det likställdes med fysiska aktiviteter som transport, lagerhållning och hantering. Nästa årtionde 70-talet, inleddes av en oljekris som gjorde tillverkning och transporter väsentligt mycket dyrare. Detta medförde att det skapades ett kostnadsintresse för logistiken. Genom effektiv logistik skulle man göra organisationen mer kostnadseffektiv. Nästa fas runt 80-talet började ett större kundfokus och en ökad flexibilitet infinna sig hos företagen. Då föddes begreppet *kundorderstyrd tillverkning* där man enbart skulle tillverka vad som efterfrågades av kunden. Detta utvecklades, och i takt med IT-utvecklingen fick logistiken sitt stora genombrott under de senaste två decennierna. Snabba, säkra och flexibla leveranser kunde genomföras vilket inte enbart ledde till lägre kostnader utan även till ökade intäkter och försäljning. I takt med den informationstekniska utveckling som skedde under denna tid, ökade kundernas kunskap och krav på logistiskt effektivitet. Logistikens betydelse i det nutida näringslivet är mer än bara fysiska aktiviteter. Det handlar om informationsflöde samt om elektroniska verktyg och hjälpmedel som gör logistiken till en av de största konkurrensmedel ett företag har idag (Ibid, 2006;sid 30-32).

Att döma av ovanstående går utvecklingen av logistiken mot att i så stor grad som möjligt fylla kundens behov. Det handlar om mer än bara de fysiska logistiska tjänsterna för att tillfredställa dagens kund. Det finns idag också en annan viktig faktor som spelar in på logistikens roll i samhället; miljö. Inför framtiden står miljöfokus i centrum för logistikaktörer. Vi menar att det kommer vara väldigt viktigt för företagen att tydligt sätta sin miljöprägel för att kunna konkurrera på framtidens marknad. I rapporten *Vardagslogistik* som Posten Logistik publicerat där de frågat 300 industri-, detaljhandel samt grossistsföretag om vad de tror om framtidens logistikutveckling tror 70 procent att miljökraven på logistikleverantörerna från dem själva kommer att öka de närmsta åren framöver (*Vardagslogistik*, 2007).

Intervjupersoner i denna uppsats tror bland annat att framtidens logistikutveckling kommer att gå mot mer direkta transporter, ökning av den intermodala betydelsen, högre miljökrav som till exempel restriktioner mot miljöutsläpp i städer samt andra miljöfaktorer som gör snabb effektiv logistik mer utmanande. Andra åsikter är att logistiken i framtiden kommer att få en

större betydelse i form av att tillverkning fokuseras till område med billig arbetskraft som till exempel Östeuropa och Asien.

### **1.3 Servicens betydelse och utveckling**

*Service* är tjänster som utförs i processer och prestationer. Det kännetecknas av att de ofta konsumeras samtidigt som de produceras samt att de är abstrakta. Det är därför väldigt svårt för en kund att bedöma servicens kvalitet på förhand (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006).

Servicens betydelse för ekonomin och i företagens marknadsföringsprofiler har fått ett större utrymme i takt med den andelsökningen tjänstesektorn har stått för de senaste tjugo åren. År 1990 härstammade 64 procent av bruttonationalprodukten, (BNP) i Sverige från tjänstesektorn. År 2005 var siffran uppe i 80 procent. Nedan följer ett citat av Christian Grönroos som påpekar att begreppet service är subjektiv till sin natur. Vi tolkar detta citat som att; kundens värdeskapande påverkas av hur man uppfattar servicens utformande.

*"Det är den service som kunden uppfattar att erbjudandet innebär som skapar värde för dem"*  
(Grönroos, 2008; sid 18).

#### **1.3.1 Serviceleverantör innan, under och efter köptillfället**

Kunden söker inte bara fysiska produkter eller färdigt utformade tjänster, de söker lösningar som skapar värde för dem vid konsumtion eller användande (Ibid; sid 18). Vi kan ta exemplet från bilindustrin, där kunden får en service då bilen transporteras från tillverkningsplatsen till försäljningsplatsen, där kunden och behovet av bilen finns. Sedan kan kunden få bilen lagad vid behov, tillgänglighet att köpa reservdelar samt tillgång till det drivmedel som behövs för att använda den. Kunden har erbjudits en service både innan, under och efter köpet av produkten. *Service* kompletterar och förbättrar därför produkttegenskaperna.

Service har historiskt sett en lång historia, dock inte på samma nivå som de tjänsteutbud som erbjuds idag. Längre tillbaka i tiden när människor träffades på marknader för att göra sina inköp, erbjöds en service av försäljare genom att de tog produkter till en plats där ett behov fanns. Detta skapade värde för konsumenterna då alla behov av produkter var samlade på ett ställe i en tid där transportsträckor tog längre tid.

### **1.3.2 Informationsteknologisk utveckling**

Enligt Grönroos har tjänsteföretag som restauranger, banker, hotell och transportföretag alltid drivit sin verksamhet utifrån grundtanken att bra tjänster och service skapar konkurrenskraft och framgång (Ibid, 2008; sid 24). Förändringar som sker i nutid är kundens krav. I takt med Internets utveckling och större möjligheter att söka och hitta information, har kundens behov förändrats. De vet vad som finns tillgängligt på marknaden och vilka möjligheter som finns, och kan därmed kräva service som minimerar problem, har lägre kostnader, är mer bekväma och vidare skapar mervärde för dem (Ibid, 2008; sid 25).

### **1.3.3 Servicens betydelse i den nuvarande ekonomin**

Världsekonomin har de senaste två åren befunnit sig i en av de djupaste finanskriser som upplevts i modern tid. Då vi förhoppningsvis är i slutet av denna kris är vårdandet av kunderna än mer betydelsefullt än tidigare eftersom företagen vid en uppgång på marknaden vill vara det självklara valet för kunden (Stanton, 2009). Samtidigt har det i denna kris varit viktigt att hålla sin egen organisation effektiv och stram för att inte uppleva stora förluster och en eventuell konkurs. Här infinner sig en balansgång, speciellt för små företag som måste erbjuda hög service för att vara konkurrenskraftiga, men som samtidigt handskas med liten kapacitet och små ekonomiska medel.

Efter en introduktion av begreppen *logistik* och *service* behandlar nästföljande avsnitt problembakgrund, problemdiskussion samt syfte & problemformulering för att ge läsaren en bredare syn på uppsatsen problematik och syfte.

## **1.4 Problembakgrund**

Som tidigare nämnt i texten stod tjänstesektorn för 80 procent av de sysselsatta svenskarna i arbetslivet (SCB, 2005). Detta betyder att vi i Sverige går från en produktionsekonomi där tillverkning och stora företag som sysselsätter medborgarna står i fokus, till en allt mer utpräglad tjänsteekonomi där istället kompetens och innovativa lösningar premieras. Denna utveckling har banat väg för ett större affärsfokus på logistiken. Sambandet och kopplingen mellan service och logistik är i denna situation vi befinner oss i nu väldigt nära. Företag väljer att centralisera produktion och lagring mer och mer, vilket effektiviserar organisationen samt eliminerar många kostnader och led i försörjningskedjan (Oskarsson, 2006; sid 29). Samtidigt som kostnader tas bort finns det även högt ställda krav på service och flexibla lösningar som skapar mervärde för kunden. Produkterna ska snabbt nå konsumenten och de ska även vara

utvecklade efter precis vad den specifika kunden vill ha och behöver (Grönroos, 2008; sid 18). Det är en tuff och svår utmaning för företagen. Vi är av uppfattningen att logistikverksamheter som till exempel ett transportföretag har enorma möjligheter att öka sin lönsamhet och sina marknadsandelar genom att inte bara erbjuda transporter från punkt A till B, utan att även satsa på skräddarsydda serviceanpassade lösningar. Här finns en stor servicekoppling som är väldigt viktig för dessa tjänsteföretag.

Problematiken mellan utvecklingen av service och logistik finner vi mellan två olika intressen. Dels är det företagets önskan att vara kundorienterade och flexibla med hög servicenivå och som löser kundens problem. Dels finns det också ett kostnadsfokus, speciellt i dagens ekonomiska klimat. Processer ska vara kostnadseffektiva för att företaget ska vara lönsamt. Detta anser vi vara intressant att undersöka hur denna problematik hanteras i verkligheten.

## **1.5 Problemdiskussion**

Vi menar att den utveckling som beskrivits under tidigare avsnitt talar för att transportbranschen har stora möjligheter att utvecklas och växa i framtiden med hjälp av att på ett innovativt sätt koppla samman logistik med service. Det finns en problematik i denna utveckling eftersom högre servicegrad kostar mer. Därför måste en bedömning göras i vad *rätt* och *adekvat* service är. Som har presenterats i inledningen så har kraven på logistikaktörerna ökat enormt i form av ökade krav på lågt pris, snabba leveranser och korta ledtider, information samt tillgänglighet (Inrikes Produktionschef, Företag B, 2010, Vardagslogistik, 2007).

Vad gäller kraven på de logistiska funktionerna som avser förbättrad kundservice, anser vi att detta är en riktig utveckling. Kundfokus är en kritisk faktor för framgång. Men för detta krävs även en stark organisation med en tydlig och hållbar strategi. Vi är av uppfattningen att det finns en risk att styras *för* mycket av sin kund. Detta skulle kunna enligt oss leda till förlorad kontroll över de egna arbetsprocesserna vilket då kan medföra att den interna tjänstproduktionen blir lidande och ineffektiv.

## 1.6 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka om och i så fall hur kundstyrning skapar utveckling och lönsamhet i ett transportföretag. Frågeställningen syftar alltså till att se på hur kundfokus tillämpas i transportföretag och på så sätt påvisa möjliga brister i sin strävan att vara lönsamma och samtidigt tillgodose kundens servicekrav.

Frågeställningen består i denna uppsats av följande frågor:

- Vilka verktyg och lösningar kan användas för att minska det möjliga gapet mellan effektiv produktion och kundstyrning?
- Hur hög ska servicenivån vara för att vara lönsam?

### 1.6.1 Avgränsningar problemställning

I denna problemställning kommer vi inte att gå in på precisa ekonomiska nyckeltal då dessa inte varit tillgängliga för oss att granska. Vi har valt ut de specifika verktyg i uppsatsen som vi anser passar den mängd information som vi tagit del av samt som är kopplade till den kandidatutbildning vi deltagit i.

## 1.7 Disposition

Denna uppsats är uppbyggd enligt följande, det inledande kapitlet där vi presenterat historik av begreppen *logistisk* och *service*. Vidare redogjordes för hur logistikföretag de senaste åren använder service som ett konkurrensmedel i takt med den utveckling som skett på marknaden. I detta kapitel behandlas även uppsatsen problem i form av bakgrund och diskussion tillsammans med syftet för att påvisa vad uppsatsen ämnar undersöka och besvara.

Vidare följer den teoretiska referensramen. I detta kapitel presenteras de teorier samt den forskning som bedrivits inom området tidigare. Kapitlet tar även upp teoretiska begrepp som används löpande i uppsatsen och ger läsaren bättre förståelse om vad dessa innebär.

Uppsatsens nästföljande del redogör för den metod vi använt oss av i denna uppsats. Denna är genomförd med en fallstudie som främst bygger på en deltagande observation. Nästa avsnitt beskriver fallstudiens empiriska material. Detta redogör för hur studieföretagets arbetsprocesser och rutiner med koppling till uppsatsen problemområde. Referensföretagen om också undersöks beskrivs även i denna del.

Detta följs av den analytiska delen. Det teoretiska materialet analyseras tillsammans med det empiriska materialet för att påvisa problemformuleringens huvudområden. Detta leder sedan till uppsatsens sista del som är diskussion och slutsats där problemformuleringens frågor besvaras samt där de slutsatser dras som den analytiska bidragit till.

## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Val av teori

I detta avsnitt kommer forskning och studier inom logistik först att presenteras. Detta följs sedan av en teoretisk koppling mellan serviceaspekter för transportföretag samt en koppling mellan logistik och service. Vidare presenteras olika verktyg och modeller som berör de båda områdena och som skall vara våra teoretiska analysverktyg i uppsatsen.

### 2.2 Logistik

*”Logistik omfattar att på ett effektivt sätt planera, genomföra och styra förflyttning och lagring av material och produkter från råvara till slutkund för att tillfredställa kundens behov och önskemål. Dessutom innefattas det informationsflöde som behövs för att materialflödet ska fungera.”* (fritt översatt från ’Council of Supply Chain Management Professionals’, 2006).

Logistik handlar därmed om att utföra dessa funktioner, fysiska såväl som informationsmässiga, med en så hög leveransservice som möjligt till en så låg total logistikkostnad som möjligt. Det är inte enbart transport- och lagringskostnaderna som bör tas i akt, utan även andra kostnader som kan uppkomma vid dåligt utformade logistiska system (Oskarsson, 2006). Det krävs mer av ett logistikföretag än att bara fokusera på att transportera gods från punkt A till B. Det finns utöver detta en rad andra utmaningar och aspekter som skapar bra och effektiv logistik.

#### 2.2.1 Logistikens fokusskifte från 1990-talet

Den strategiska inriktningen på logistik bland företag fick en betydande fokusskifte runt mitten på 1990-talet. Tidigare användes logistik strategiskt sätt för att minimera logistikkostnaderna och på så sätt skapa sig vinster (Lambert, 1993; CLM, 1986; Gustin 1995).

Logistik har under de senaste femton åren utvecklats och ses idag som en värderande funktion inom företaget. Det räcker inte för företag att ”bara” erbjuda den nivån som endast effektiviserar kostnader. Utvecklingen har istället gått mot att man med logistiken skapar service på olika plan. Detta sker genom skräddarsydda logistiska lösningar, samarbete och partnerskap med andra aktörer, samt genom ökad flexibilitet.

Detta fokus kan till och med skapa ännu lägre kostnader jämfört med den tidigare filosofin som användes under 80- talet. Logistik riktar sig de senaste femton åren mot att lösa serviceproblem samt att ha en hög kundservicenivå (Bowersox & Daugherty, 1995).

Detta för oss in på nästa del som handlar om vilka kundserviceaspekter som finns inom transportföretag. Under nästa rubrik finner vi de vi anser vara de viktigaste kundservicedelarna för ett logistikföretag.

### **2.3 Kundservice i transportföretag**

Kundservice kan vara ett väldigt brett och framförallt subjektivt begrepp. Det som är viktigt för *en* kund kan vara mindre viktigt för andra kunder. Därmed kan kundservice uppfattas väldigt olika. Det mest betydelsefulla för leverantören är att identifiering och differentiering av sina olika kunders uppfattning om kundservice. Ur ett logistiskt perspektiv så är kundservice resultatet av alla logistiska aktiviteter och processer inom försörjningskedjan. Ballou menar att servicenivån bestäms beroende på det logistiska systemets design. (Ballou, 2004, sid 91-92).

En av många definitioner som vi tycker passar in på transportföretag är James L Heskett's uppfattning om kundservice:

*”Den hastighet och med den säkerhet en kunds order blir levererad och tillgänglig från att den har beställts”* (Heskett, 1994).

Vi anser att detta begrepp passar väl in på transportföretag eftersom den mest grundläggande servicefunktionen för ett transportföretag egentligen är väldigt enkel. En order ska transporteras snabbt i ett säkert transportsystem. Vi anser att det är en viktig del att rikta sitt fokus som företag. Det vill säga att bygga sina system som tillgodoser denna grundläggande kundservicedefinitionen

I motsats till Heskett's möjligen enkla definition av kundservice menar Christian Grönroos att kundens uppfattning av en service och graden av denna beror på det förtroende man har för företaget, dess personal och andra påverkande faktorer. Det beror även på de känslor som uppstår under händelseförloppet samt erfarenheter från tidigare relationer, möten eller liknande upplevda situationer. Enligt Grönroos, betygsätts och uppfattas servicenivån i och med detta utifrån de förväntningar man själv har skapat som kund (Grönroos, 2008; sid 49). Denna definition berör även de sociala aspekterna vad gäller förväntningar och känslor från



en kund vid en interaktion mellan kund och leverantör. Dessa två definitioner täcker enligt oss in både relevanta kvantitativa samt kvalitativa aspekter från begreppet *kundservice*.

### **2.3.1 Leveransservice**

För ett transportföretag handlar det främst om *leveransservice* när vi nämner service och den optimala nivån. I detta begrepp innefattas:

*Ledtid* – Detta är den tid det tar från det att kunden lägger order tills att denna levereras.

*Leveranspåtaglighet* – Detta innebär att kunder ska känna tillförlitlighet till leveransen. Betydelsefullt i sammanhang med att lagernivån på produktions- eller försäljningsstället minskar. Leveransen ska levereras på precis den tidpunkt som är önskad.

*Leveranssäkerhet* – Detta betyder att rätt vara i rätt mängd med rätt kvantitet ska levereras. Det vill säga kvaliteten på leveranstjänsten.

*Lagertillgänglighet* – Andelen order eller orderrader som kan levereras direkt vid kundens önskemål. Detta gäller för lagerförda varor.

*Information* – Informationsflödet under tiden som kundens gods befinner sig i logistikkedjan.

*Flexibilitet/kundanpassning* – Flexibilitet i den egna logistiken. Det vill säga avvikelser från kundens ”normala” order. Detta kan vara ökad information, snabbare ledtid samt större kvantiteter. (Oskarsson, 2006; sid 41-43).

### **2.3.2 Servicenivå**

Målet med logistik är som tidigare nämnts i detta kapitel att uppnå en hög leveransservice till en låg kostnad (Oskarsson, 2006; sid 29). Martin Christopher menar i sin studie att en högre leveransservice bidrar till högre kostnader. Studien visar att den optimala lönsamma servicenivån ligger mellan 95-99 procent (Christopher, 1998). Detta beroende på att kostnaderna blir väldigt mycket högre vid en leveransservice som ligger på 100 procent. Vid en sådan situation måste leverantören vara beredd på precis alla olika sorters order vilket ofta skapar en högre kostnad då optimal planering och konsolidering inte kan utföras. (Ibid, 1998).

Denna studie är baserad på en normalfördelning det vill säga att de flesta order ligger på en ”normal nivå” samt där en del order avviker för att representera ovanligt stora order.

Peter Berling beskriver en optimal servicenivå på följande sätt: ”En förutbestämd servicenivå som är kostnadseffektiv och som inte är så låg att kunderna blir missnöjda, och inte så hög att kostnaderna blir för höga eller att för mycket tid läggs på enskilda situationer” (Berling 2008; sid 27). Detta innebär alltså att forskare inte bedömer att en hundra procentig servicenivå är lönsam och hållbar. Det handlar om enligt de teorier vi tagit upp att hitta en balans där servicenivån ser till kundens behov men som samtidigt också bidrar till lönsamhet för det egna företaget.

## **2.4 Logistik kopplat till service**

Vi anser att följande ekonomiska modell kan tydliggöra sambandet mellan logistik och service. Modellen benämns som marknadsföringsmix eller de fyra P:na och utvecklades av E. Jerome McCarthy. Detta efter en vidareutveckling på ekonomiska forskningsstudier under 50-talet. ”4P-modellen” innefattar följande element; pris, produkt, påverkan och plats (NetMBA: [www.netmba.com/marketing/mix/](http://www.netmba.com/marketing/mix/)).

*Pris* står för kundens kostnad, men kan även variera beroende på vilken kvantitet kunden köper, var kunden köper en produkt, om det är speciella rabatter och så vidare.

*Produkt* innebär allt som är kopplat till själva produkten så som design, utformning, kvalitet, funktion, garantier, märke och så vidare.

*Plats* handlar om att produkten ska distribueras till kunder. Detta innebär med andra ord vilka transportrutter som används, lagring, hantering av gods med mera.

*Påverkan* står för produktens marknadsföring och har som mål att skapa en positiv bild av produkten ut till kunden. Detta innebär reklam, försäljningspersonal, publicitet och relationer som finns samt typ av försäljningsstrategi (Ibid).

De logistiska tjänsterna eller aktiviteterna som genomförs påverkar alla dessa fyra element, genom hur stora kostnader som uppstår, hur, var samt i vilket skick produkten levereras och hur lång tid som går åt att leverera produkten (Ballou, 2004; sid 93). Det kan också innebära

vilken typ av transport som distribuerar produkten, i vilken förpackning den fraktas samt vilken information som finns med på produkten. Servicekvaliteten som i slutändan ges till kunden avgör om kunden är intresserad av att fortsätta ha en relation till detta företag samt om det finns möjlighet att få nya kunder genom exempelvis bra word of mouth (muntlig marknadsföring mellan människors interagerande; MarknadsAkademien 2001). Detta betyder att servicenivån blir en alltmer viktig del av arbetet inom ett företag, samtidigt som målet bör vara att sträva mot att ha bra Customer Relationship Management som menas långvariga starka kundrelationer (Mima International Marketing, 2010). Detta begrepp behandlas senare i rapporten .

#### **2.4.1 Nyckelfaktorer för logistikföretagens profil**

Tidsskriften Motor Transport anordnade 2009 en debatt mellan företagsledare hos några av USA:s mest framgångsrika transportföretag vad gäller kundservice. Justin Stanton, chefsredaktör på Motor Transport samt erfaren journalist inom business-to business, menar att med tanke på dagens ekonomiska klimat, är vårdandet av kunderna än mer betydelsefullt än vid högkonjunkturen för ett antal år sedan. Stanton menar att kundernas krav de senaste åren blivit högre och att det finns ett större prispressande fokus, men för att inte gå miste om affärer är det betydelsefullt att leverera den begärda servicen (Stanton, 2009).

Det första, som Motor Transports vinnare av priset i kategorin ”Customer Care”: *Indesit* tog upp var betydelsen av det första intrycket. Chaufförerna är transportföretagens ansikte utåt och spelar en viktig roll i företagets marknadsföring ut till kunderna. Därför lägger Indesit resurser på att utbilda sina chaufförer i kundservice. Detta för att de ska ha en kunskap i vad företaget har för värderingar och policy. Detta leder senare till att nya chaufförer kan utbildas av mer erfarna kollegor som känner till hur företagets filosofi fungerar. En annan företagsledare nämner vikten av att chaufförerna förstår företagets ”produkt” för att på bästa sätt nå ut med sitt budskap till sina kunder (Stanton, 2009).

#### **2.5 Intern kommunikation**

Detta leder oss in på den interna kommunikationen mellan ledningen och den operationella delen av företaget. Enligt rapporten Vardagslogistik, är leveranssäkerhet och tillgänglighet de faktorer som kunden anser vara viktigast (Vardagslogistik, 2007).

Hur denna interna kommunikation fungerar inom ett företag kan vara direkt avgörande för leveransservicen. Kommunikationen mellan avdelningar som marknadsföring/försäljning och

produktion är av kritisk betydelse. Säkerheten en kund får genom att välja just ett företag är också starkt kopplat till vilken typ av relation och kommunikation kunden och leverantören har. Detta anses vara en av de viktigaste faktorerna för att en kund ska vara nöjd med en leverantörs service. Orsakerna till detta är att kunden vet vad den får, inte känner någon oro, känner personer inom företaget och vet att den kan få hjälp vid problem eller frågor (Mima International Marketing, 2010).

Målen för varje enskild del av ett företag kan stå i konflikt med varandra. Marknadsföringsavdelningen föredrar snabba leveranser till kund, stora lager, hög service och snabb orderhantering. Ekonomiavdelningen föredrar i sin tur kunder som genererar få kostnader och höga intäkter där servicenivån ska vara balanserad med nivån på kostnader, samt strävar de mot att ha en minimal lagernivå. Produktionsavdelningen strävar efter långa ordertider som underlättar för planering och som håller nere kostnaderna så mycket som möjligt. Vid sådana konflikter kan en suboptimal organisation uppstå och som då kan medföra undermålig service till kunden. (Ballou, 2004; sid 693)

För att balansera dessa krafter inom företag krävs en bra intern kommunikation. När kunden interagerar med företaget sker något som kallas för ”sanningens ögonblick”. Detta användes först av Richard Normann och det är vid dessa tillfällen som företaget ska uppfylla de löften som de avgett och ge den service som kunden förväntar sig att få. De operationellt arbetande fungerar som marknadsförare på deltid (Normann.R, 1992). Därför är en intern kommunikation som genomsyrar hela företaget av kritisk betydelse för att denna marknadsföring ska kunna utföras på bästa sätt (Ibid, 1992). Enligt Stanton kan bristande intern kommunikation vad gäller exempelvis information om avtal och dess servicenivå göra det omöjligt för personalen att uppfylla de önskade krav som företagsledningen har och har avtalat fram (Stanton, 2009).

## **2.6 Vad kostar service och vad är det som kostar?**

Det är betydligt svårare att sätta ett pris på en tjänst eller service jämfört med en produkt som ska utvecklas, produceras och sedan transporteras iväg för försäljning. Kostnader som kan uppstå då man ska skapa högre servicenivå är självklart investeringskostnader för material, utbildningar, IT-system med mera. Det innebär också kostnader för den tid som används för att skapa högre service. Detta inkluderar både tiden som går åt innan själva servicemötet, samt

den extra tid som läggs på kunden vid själva mötet, eller vid relationens pågående gång (Kansmark, H; 2008).

## 2.7 Servqual

Enligt Cronin och Taylor är Servqual en metod som används för att mäta hur kunder utvärderar tjänsters kvalitet efter hur de har upplevt dem. Vi har genomfört denna mätmetod i vårt arbete på de företag som studerats. Mätmetoden genomförs genom att titta på ett antal så kallade determinanter. Determinanterna är olika faktorer som ska känneteckna kundernas upplevelse av tjänster. Faktorer som kan användas är (Cronin och Taylor, 1992):

- Tillförlitlighet
- Tjänstvillighet
- Kompetens
- Tillgänglighet
- Förstå/känna kunden
- Empati
- Tillmötesgående
- Kommunikation
- Trovärdighet
- Trygghet/säkerhet
- Materiella ting som används för att utföra tjänsten.

Servqualmodellen har använts inom många olika branscher så som restaurang, handel, bank, flygindustrin för att mäta servicenivå kopplat till kostnader, lönsamhet och kundens tillfredsställelse (Buttle, 1996; sid.8).

En tjänsts servicenivå är betydligt svårare att uppskatta jämfört med en produkts, då en tjänst konsumeras och produceras samtidigt och inte kan lagras eller sparas (Beamish & Ashford, 2007; sid 241). Kunden är också delaktig i själva resultatet och till viss del utförandet av tjänsten, då kunden är mer eller mindre aktiv i sin roll som kund, har olika mängd erfarenhet av tjänsten samt kan ha väldigt varierande uppfattning om hur tjänsten ska genomföras samt hur resultatet ska se ut. Kunder har olika uppfattning om hur en tjänst ska genomföras och vilken service som ska inkluderas (Ibid; sid 240). Vi skrev tidigare om kundservicens subjektivitet, hur olika kunder är intresserade av olika aspekter i en tjänst. Det finns kunder som endast är intresserade av att få ett så lågt pris som möjligt, medan andra vill betala mer för att få tjänsten utförd på ett specifikt sätt, kanske med en högre servicenivå.

### **2.7.1 Nöjda kunder**

Kundens syn på tjänstens kvalitet beror i stor utsträckning på kundens förutfattade uppfattning om den kvalitetsnivå som förväntas att erbjudas. Servqualmodellen betonar servicekvalitetens avvikelse vad gäller kundens förväntningar och dennes uppfattning. Olika kunder har olika uppfattningar om en tjänst och vad som ska ingå i denna. Tidigare erfarenhet och speciella behov kan alltså innebära att en kund blir mer eller mindre tillfredsställd och vidare mer eller mindre nöjd med en tjänst. Detta betyder att ett företag måste veta vad kunden förväntar sig av en tjänst, för att kunna göra denna kund nöjd med resultatet (Parasuraman; 1985).

### **2.7.2 Tidigare studier**

Kumar använde Servqualmodellen då han forskade kring viktiga kritiska faktorer då banker i Malaysia skulle ge ökad servicekvalitet ut till sina kunder (Kumar. 2009; sid 211). Han gav utvalda bankkunder 26 frågor kring vad gällde deras syn på bankens utförande av specifika tjänster samt vad de hade för förväntningar på tjänsten tidigare. Efter studien kom Kumar fram till att det fanns fyra viktiga kritiska faktorer som påverkade servicekvaliteten och som hade störst gap mellan vad gällde kundernas förväntningar och vidare uppfattning av tjänsten de utnyttjade. Dessa var påtaglighet, tillförlitlighet, förmåner samt kompetens, och hade enligt kunderna störst gap (Ibid; sid 211). Efter studien visste bankerna vad de skulle arbeta med för att skapa mer värde för kunden, leva upp till den kvalitet som kunderna förväntar sig samt tillfredsställa kunden och få en hög service.

### **2.7.3 Kritik mot modellen**

Servqualmodellen har fått kritik av forskare bland annat (Buttle, 1994; Cronin & Taylor, 1992), då den anses vara otillräcklig på grund av den abstrakta och svårfångade karaktär av tjänsternas kvalitetsmått som bottnar i det faktum att tjänster är immateriella, heterogena och oskiljaktig från produktion och konsumtion (Parasuraman, 1988; sid.13, Buttle, 1994 och Cronin & Taylor, 1992). Vi anser dock att det är en bra modell för vårt arbete med tanke på den mängd information vi har fått tagit del av, samt för den frågeställning vi är intresserade av att hitta svar på.

## **2.8 Verktyg, begrepp och modeller inom logistik och service**

I denna del av teoriavsnittet behandlar vi olika verktyg och modeller som används inom logistik och service. Vi har valt dessa utifrån de kunskaper vi tidigare har inom ämnet, samt utifrån den information vi har studerat gällande den problematik arbetet behandlar. Dessa beskrivs dels för att se hur, och om de används i praktiken av våra studieföretag samt dels för

att se på vilket sätt de kan lösa och minska problematiken mellan produktionen och kundflexibilitet.

### **2.8.1 Customer Relationship Management (CRM)**

*Customer Relationship Management* är en affärsstrategi som används för att öka företagets intäkter samtidigt som företagen får en bättre service ut till kunderna. Det bygger på att verksamheter skapar en relation till sin kund och ser relationen långsiktigt istället för att fokusera på enskilda transaktioner. Syftet är att båda parter ska samarbeta och tjäna på relationen som på lång sikt är mer lönsam än de transaktionsbaserade kortsiktiga kundrelationer (Hedman & Kalling, 2002).

*CRM* byggs oftast upp genom bra statistik och informationsinsamling av kunders behov, köpmönster och så vidare. Genom att studera denna information och sprida den internt inom ett företag kan man ta reda på exakt vad specifika kunder vill ha (Introduction CRM, Salesagility). Då blir det lättare att dels tillfredsställa dessa kunder, ge dem service över förväntan samt skapa en nära relation till dem. Detta skapar också möjligheter att få nya kunder genom att ha ett gott anseende, och vidare blir företaget mer konkurrenskraftigt (Exforsys, Inc)

### **2.8.2 Tredjepartslogistik**

Begreppet *tredjepartslogistik* innebär att det är tre olika parter i en relation. Det vanligaste scenariot är att den tredje parten sköter utvalda funktioner eller till exempel tilläggstjänster för att själva kunden ska få ut så stort värde som möjligt (Lumsden, 2006; sid 108). Relationen kan exempelvis vara mellan en leverantör och en kund. Den tredje parten som ofta är en del av leverantörens verksamhet sköter funktioner som kundens produkter behöver innan varan/tjänsten blir levererad.

Dessa funktioner kan innebära lagring, hantering, renhållningsarbete och liknande (Ibid; sid 109). Tredjepartslogistik är därför en värdeadderande tjänst för de företag som använder detta eftersom de kan fokusera på sin kärnverksamhet och låta logistikföretagen använda sin expertis på bästa sätt.

### **2.8.3 Just in Time**

*Just in time* är ett begrepp som innebär att leveranser ska ske vid exakt rätt tidpunkt för att det levererade materialet inte ska behöva lagras eller hanteras i onödan. Det resulterar i minimala

lager och många små leveranser som precis kan fylla upp behovet av materialet i produktionen (Ibid, 2006; sid 272).

Detta koncept kan också användas för att öka kundservice, genom att minska tiden från att kunden lägger en order tills att denna får ordern levererad. För att genomföra detta krävs att företaget har snabb kommunikation internt på företaget, samtidigt som företaget är väl utformat för snabb produktion (Isoraité, 2005).

Just-in-time innebär att företag ska ta bort alla onödiga aktiviteter och ledtider för att få en hög kvalitet i hela flödeskedjan och vidare få en högre kundservice (Ibid, 2005; sid 276).

#### **2.8.4 Agility**

*Agility* innebär förmågan att anpassa sig till förändringar som sker i branschen, på marknaden eller i kundbehovet. Det är svårt att förutse marknadens efterfrågan, samtidigt som produkters och tjänsters livscyklar ständigt förkortas. Att vara agil innebär att man är beredd på förändringar genom att vara flexibel vad gäller volymer och produkter och samtidigt kontinuerligt genomföra förändrings- eller förbättringsarbeten och ha noga kontroll på kundernas behov och de förändringar som sker på marknaden (Lumsden , 2006; s id 279).

#### **2.8.5 Lean**

*"Hälften av allt arbete är slöseri"* (Lean Forum).

*Lean* kan förklaras genom citatet ovan och är ett begrepp som härstammar från den japanska bilindustrin och Toyota som började med att implementera denna filosofi. Det kallades från början för Lean Production och det gick ut på att eliminera alla icke värdeskapande processer samt att effektivisera alla leden för att inte arbeta i onödan. (Ibid, 2006; sid 278). Detta kan inkludera alla processer och delar av ett företag så som väntetider, överproduktion, lager, transporter, defekter och så vidare (Ibid, 2006). En vidare utveckling av Lean production är service begreppet Lean Solution. Det fokuserar istället på att utgå med Lean konceptet utifrån kunden. Till skillnad från Lean Production antyder det att man utgår från att effektivisera sin egen verksamhet först (Womack & Jones,2006).

#### **2.8.6 Kaizen**

*Kaizen* innebär ständigt pågående förbättringsarbeten i en verksamhet (Lumsden, 2006;sid 276). Det har en liknande grundtanke som Leankonceptet. Det handlar om att observera sin



verksamhet och sin personal kontinuerligt för att sedan kunna eliminera allt slöseri på företaget samt alla moment som skapar kostnader utan att tillföra något värde (Kaizen.com).

Vi har nu framställt den forskning och teori som bedrivits inom de områden och problemställning som uppsatsen belyser och behandlar. Vi har även redogjort för en begreppsbeskrivning av logistiska och servicerelaterade koncept och filosofier. Nu följer en redogörelse för den empiri som genomförts under fallstudien i analysavsnittet.

## 3. Metod

I detta kapitel redogör vi för den metod vi använt oss av i denna rapport. Det beskriver de olika studierna som uppsatsen innefattar; fallstudie, litteraturstudie samt övrig studie.

### 3.1 Val av metod

Vi har valt att undersöka ett företag (företag A) som har stark koppling till både logistik och kundservice och använda detta som vårt huvudsakliga objekt i vår fallstudie. Anledningen till varför vi valt att göra en fallstudie är för att vår uppsats bedrivs genom social vetenskap och vårt fokus låg på att undersöka sociala relationer samt processer.

Första steget i metoden var att genomföra en deltagande observation av företag A under en fem månader lång period, där vi kontinuerlig genomförde intervjuer, samtal och faktiska aktiviteter inom företaget. Både anställda och kunder intervjuades och på så sätt fick vi en personlig uppfattning om vilka svårigheter och flaskhalsar företaget ställdes inför vad gäller intern produktion och kundservice.

Efter vår observation av företag A genomförde vi en litteraturstudie där vi samlade information kring vår frågeställning dels från den kurslitteratur vi har använt oss av under vår studietid, samt hitta ny litteratur i form av rapporter och avhandlingar innehållande liknande forskning. Vi har även valt att genomföra en extern informationsinsamling av de delar inom företag A:s kedja som har en påverkan på företaget, samt en övrig studie där vi även granskar företag med liknande processer i samma bransch. Dessa båda studier anser vi, ger oss mer information och data för att dels få fram en bredare bild av verkligheten, samtidigt som vi får bättre svar på vår frågeställning.

Vi väljer att inte avslöja någon av företagens identiteter. Alla intervjuer, samtal och andra källor kommer endast att refereras med personlig titel hos respektive företag.

### 3.2 Fallstudie

#### 3.2.1 Definition fallstudie

En fallstudie kännetecknar en djupgående undersökning på en eller få enheter. Den syftar till att undersöka processer och sociala relationer inom den enhet som undersöks. Genom denna detaljerade undersökning påvisas de komplexa sammanhang som finns inom ramen för detta. Undersökningen bedrivs empiriskt det vill säga att det görs på plats vid undersökningsenheten (Gustavii, B 2008; sid 103).

### 3.2.2 Objekt för fallstudie

Vi har i denna uppsats undersökt hur företag på olika sätt hanterar problematiken mellan en effektiv intern tjänsteproduktion och hög lönsamhet, kopplat till en hög kundservice på ett logistikföretag. Vi har valt att studera en privatägd järnvägsoperatör som har sitt huvudsäte i Tyskland där kombitrafik, det vill säga trailertransportering och bulktransporter utgör en stor del av verksamheten. Detta företag som är studiens huvudföretag, är en ung organisation i Sverige och startades först 2006. Företaget bedriver idag verksamhet i totalt fem europeiska länder: Tyskland, Sverige, Danmark, Österrike och Schweiz. I Tyskland är företaget en väletablerad ledande aktör på marknaden. På grund av detta ställer huvudkontoret höga krav på resultat, prestation och arbetsprocesser vilket i sin tur medför en rad svåra utmaningar och problem för de mindre kontoren i Europa att handskas med (hemsida Företag A).

Företag A har som mål att i hela Europa ska fungera på samma sätt när det gäller arbetsprocesser och leveransservice. Det vill säga att kunderna i olika länder får samma produkt eller tjänst oberoende av vilket land eller av vilket kontor som tar emot uppdraget. Företagets vision är att erbjuda kvalitet och hög service till sina kunder (Operations Manager, företag A).

Då företaget i Sverige är ungt och strävar mot att öka sina marknadsandelar, anser vi att detta ger oss en bra bild av hur man måste lyckas balansera sin kundservice och intern produktion för att lyckas. Med andra ord är detta en problematik som håller på att formas i företag A:s processer, där de antingen når en optimal balans, eller misslyckas med detta och vidare inte lyckas inom branschen.

Rapportens frågeställning lyfts fram i detta företags sätt att arbeta eftersom det finns ett högt krav på hög service och kundfokus, men samtidigt är organisationen, rutiner och arbetsprocesser inte optimalt utvecklade för att hantera dessa krav. Detta gör också, anser vi att en fallstudie blir en välanpassad studieform i arbetet då en fallstudie används för att nyansera, fördjupa och utveckla begrepp och teorier (Gustavii, B 2008; sid 103).

### 3.2.3 Deltagande observation

En deltagande observation innebär att man som forskare personligen lever i det kulturella och sociala sammanhang som studeras (Nationalencyklopedin; uppslagsord: deltagande-observation).

Vi har genomfört studien genom att vi tillsammans varit delaktiga i den dagliga verksamheten under fem månader i företaget, anställda inom den operationella avdelningen. Datainsamlingen har skett genom insamlat material från samtliga involverade av styrningen och utförandet av den intermodala trafiken i Sverige. Detta tillsammans med dagliga kund- och leverantörskontakter. Vi har deltagit på företagets kontor, alla arbetsdagar under fem månaders tid. Under denna period har vi studerat arbetsprocesser och värderingar inom företaget antingen tillsammans eller separat i olika sammanhang. Intryck och kontakter kommer från högt uppsatta inom företag A, kunder och leverantörer samt även operationella medarbetare som sköter driften och kundkontakten i det dagliga arbetet. Vi har deltagit i möten med både kunder och leverantörer gällande samarbeten samt operationella frågor, där de givit sina åsikter, problem samt önskemål till företag A. Dessa möten har inkluderat interna möten som behandlat bland annat arbetsklimat och strategi. Där både ledningen samt övrig personals åsikter och värderingar diskuterats. Vi har också haft kontakt med medarbetare från huvudkontoret i Tyskland för att höra deras värderingar om den svenska dotterbolaget samt deras allmänna uppfattning om hur företaget skall organiseras och styras. Under tiden vi arbetat med företag A har vi även fått tagit del av operationella processer, samt observerat de interna samt de externa arbetsprocesserna som kommunikation, försäljning, service recovery även kallad klagomålshantering, det vill säga den service och situationslösning som ges till kunden vid ett specifikt problem.

All denna information ger oss en stor mängd pålitlig data som vi kan använda i vår analys av problemställningen. Den huvudsakliga informationen från företag A kommer från observationer och informella samtal som vi har bedrivit under dessa månader på företaget. Vi har alltså inte utgått från strukturerade intervjuer vad gäller informationsinsamlingen från företag A. De fördelar som vi ser med en deltagande observation är att man får utförlig information och data om forskningsobjektet. Man kan binda kontakter och få ett helt nätverk av åsikter gällande ämnet och vidare kunna skapa sig ett mer sanningsenligt resultat. Nackdelar kan vara att man blir "hemmablind", vilket vi anser är att man accepterar den miljö där man befinner sig och inte ser de problem och vidare de lösningar som finns.

### **3.2.4 Extern informationsinsamling**

Med en extern informationsinsamling breddar vi vårt fokus och tittar på faktorer och övriga delar av exempelvis en flödeskedja som har en påverkan på vårt huvudobjekt. Vår *övriga studie* är som följer nedan också en typ av extern informationsinsamling, men med en ännu bredare fokus, då vi studerar liknande objekt som vårt huvudföretag (företag A) och alltså en del av den bransch där detta företag befinner sig.

Den externa informationsinsamling innehåller besök på terminaler, det vill säga leverantörer som företag A använder sig av, samt genomfört intervjuer med deras operationella medarbetare samt terminal- och hamnansvariga.

För att kunna studera servicekvaliteten i företagen och ut till deras kunder har vi gjort undersökningar i form av muntliga samtal och observationer i det vardagliga arbetet på företaget med hjälp av intervjufrågor samt genom att studera och bearbeta den information som vi har tagit del av i form av muntliga dialoger.

### **3.3 Litteraturstudie**

En litteraturstudie är en genomgång av litteraturen inom ett visst forskningsområde. Litteraturen i fråga ska vara vetenskaplig, framför allt i form av originalartiklar publicerade i internationella tidskrifter. Litteraturgenomgången behöver inte vara heltäckande, men bör omfatta de mest centrala referenserna inom ämnet (Karolinska Institutionen; [http://courses.ki.se/examensarbete\\_bm-utbildningen\\_07.pdf?node=177401](http://courses.ki.se/examensarbete_bm-utbildningen_07.pdf?node=177401)).

För att få ett bredare perspektiv på vår undersökning samt för att gå djupare in på begrepp, verktyg och modeller har vi valt att även genomföra olika litteraturstudier. Vi har valt att studera logistik- och serviceområdena för att försöka hitta kopplingen mellan dessa. Vi har även studerat tidigare forskning inom området för att på bästa sätt koppla detta till den fallstudie vi bedrivit.

Grunden i litteraturstudien utgörs av vår kurslitteratur som vi bearbetat under vår studietid, och som även är direkt kopplad till de båda områdena. Vi har även längre fram i uppsatsen

redogjort för den framtida forskning som kan tilläggas utifrån vårt arbete för att ge svar på följdfrågor och ge för att ge starkare bevis på våra resultat.

### **3.4 Övrig studie**

Vår övrig studie har som grund att ge ett bredare fokus på vårt studieobjekt och få en inblick i vilka lösningar som redan börjat användas för de problem och de frågor vi studerat. Detta anser vi ge oss en mer stabil grund för våra svar samtidigt som vi får en mer verklighetstrogen inblick i vilka verktyg och modeller som redan finns idag.

I rapporten kommer även två andra ”referensföretag” att belysas. Det första referensföretaget (företag B) är en stor privat transportorganisation som är en ledande aktör på den svenska marknaden och som även är väletablerad på såväl den europeiska som den internationella marknaden. Det andra referensföretaget (företag C) är en statlig ägd transportorganisation med ett välutvecklat transportnät inom Sverige samt även en del på utrikestrafik.

Vi har valt att använda oss av dessa företag i vår studie, för att se om problem och lösningar skiljer sig i branschen, samt om dessa företag har kommit längre än vårt huvudföretag (A) inom de frågor vi undersöker. Vi anser att vi med dessa referensföretag täcker in olika problemställningar och potentiella utmaningar. Med hjälp av de två referensföretagen får vi ett bredare perspektiv och mer hjälp då vi ska analysera och komma fram till hur man kan minska det möjliga gapet mellan den interna produktionen och hög service. Vi påstår också att vår frågeställning får ett mer sanningsenligt resultat eller svar, då vi inte enbart tittar på *ett* företag utan även genomför en studie av delar av den bransch företaget befinner sig på, med företag som är mer etablerade på marknaden. Dessa företag blev därmed ett bra val för oss då både dessa företags processer liknar företag A:s, samt har kommit längre i sin utveckling på denna specifika marknad.

Information om dessa båda referensföretag har samlats in genom en semistrukturerad intervju (se Bilaga 1) med Inrikes Produktionschef på företag B samt en likadan intervjugrund med Personalchef på företag C. Information har även samlats in via publicerat material från internet samt via publicerade tidsskrifter.

### **3.5 Metodreflektion**

Den forskningsmodell vi använt oss av grundar sig i den information vi kunnat samla in och delgivits, vilka tidigare kunskaper vi har och vidare vilka möjligheter vi har för att ge

sanningsenliga resultat eller teorier i vår uppsats. Vi anser att mängden information som har samlats in är tillräcklig för den typ av studie och den typ av uppsats vi skrivit, och som ger oss en utförlig mängd material att genomarbeta. Eftersom vi bedrivit en deltagande observation på studieobjektet under fem månader tillsammans har informationen och de data som vi fått tillgång till diskuterats väldigt mycket mellan oss två. Det har givit oss möjligheten att reflektera över studieobjektets värderingar, rutiner och arbetsprocesser och som sedan lett till gemensamma slutsatser. Genom vår utförliga deltagande observation samt våra externa observationer anser vi att vi är välförstående i det fält där vår studie genomförts.

Vi har en reliabilitetsnivå som vi anser var väl tillräcklig för att komma fram till de teorier och resultat som vi vill ge svar på utifrån vår frågeställning.

### **3.6 Avgränsningar**

Vi har huvudsakligen valt att inrikta oss på företag A och därför skiljer sig informationskvantiteten samt djupet på analysen mellan de tre olika företagen i uppsatsen. Vi har inte den mängd data om referensföretagen som vi har på studiens huvudföretag, och detta gör att det inte blir en likvärdig jämförelse.

Vad gäller Företag A väljer vi att endast studera intermodala transportsystem. Timmertrafiken som vi inte studerar är visserligen en stor del av organisationen men den är väldigt ostrukturerad vilket gör den svår att undersöka.

Vi analyserar artiklar, skrivet material samt utvalda personers åsikter för att hitta problem och till viss del lösningar på problem inom service, organisation och arbetssätt inom företaget. Ekonomiska och tekniska nyckeltal kommer däremot inte att bearbetas i detta arbete.

Mätningar som utförts är baserade på enskilda personers observationer och åsikter om de frågeområden vi har valt att studera närmare.

## 4. Empiri & Analys

I detta kapitel redogörs vi för vår empiri och analys av företag A samt referensföretagen företag B och C. Vi kommer att ge en bakgrund av företagen samt en beskrivning av företagens transportsystem samt olika servicekoncept och kundlösningar som de använder sig av. Företag A har ett bredare samt djupare empiriskt och analytiskt material eftersom det är fallstudiens huvudobjekt. I denna del möter det empiriska materialet det teoretiska och detta redogörs på ett informatoriskt och ett pedagogiskt sätt för att vidare komma fram till svar på uppsatsens problem och frågeställning (Westrup, Eldh & Sjöbeck, 2005, sid 31). Denna del av uppsatsen bygger på de intervjuer som gjorts under fallstudien samt alla de intryck och andra empiriska upplevelser som vi fått under tiden som denna studie genomförts. Det inkluderar telefonsamtal, email, kund- och leverantörmöten, luncher med mera. Dessa tillfällen är svåra att ge referens på. Den empiriska berättelsen i detta avsnitt är således en sammanfattning av de olika empiriska intryck som vi tillgivit oss under studietiden.

### 4.1 Företag A

*”Vi måste vara flexibla eftersom vi är en ung organisation och för att våra konkurrenter är större och väletablerade”* (Operations Manager, Sverige, Företag A, 2010).

Detta är en beskrivning som poängterar vilken situation företag A befinner sig i, där flexibilitet innebär förmågan att tillfredställa sina kunder genom hög servicenivå och ett agilt tänkande. Operation Manager för företag A påpekar dock inte vilken påverkan detta har på företagets interna produktion vilket kommer diskuteras vidare nedan.

#### 4.1.1 Bakgrund

Företag A är en privatägd järnvägsoperatör med huvudsäte i Tyskland. I Sverige startades företaget år 2006 och har sedan dess trafikerat det svenska järnvägsnätet med intermodala transporter (trailertransportering inom Sverige på järnvägsvagnar mellan två kombiterminaler exempelvis Malmö och Eskilstuna) samt med timmertransporter (timmer placerade i järnvägsvagnar). Organisationen består av en Managing Director, Operations Manager, ekonomifunktion, trafikdisponenter, säkerhetschef samt lokförare. Totalt är det cirka 35 personer som jobbar på företaget i Sverige. I Tyskland är företaget en av de största aktörerna inom branschen för intermodala transporter och det finns kontor i ytterligare tre länder Österrike, Schweiz och Danmark. (Hemsida Företag A)



Företag A är enligt vår uppfattning ett rent logistikföretag vars mål är att på ett effektivt sätt planera, genomföra och styra förflyttning och lagring av material och produkter från råvara till slutkund för att tillfredställa kundens behov och önskemål. Då företaget är förhållandevis ungt anser vi att det inte utvecklats i en större grad, utan har startat sin verksamhet med inriktning mot att skapa service på olika plan genom skräddarsydda lösningar.

#### **4.1.2 Operationell beskrivning**

Denna fallstudies huvudobjekt är företagets kombitrafik som innefattar de intermodala transportererna i form av transport av trailers på järnväg till och från kombiterminaler där trailers hämtas och lämnas av dragbilar. Det bedrivs linjer mellan Sverige-Tyskland, Norge-Holland samt inrikes Sverige. Varje tågset består av 36-38 trailerplatser där en viss del är förbokade och uppköpta enligt avtal med kunder som innefattar speditörer och transportbolag samt en del platser som säljs per dagsbasis. Kundbasen består av fyra stora kunder samt ytterligare ett par som använder transportererna enstaka gånger i månaden. På denna trafik hyr företag A fem stycken tågset a 36 trailerplatser. På inrikestrafiken finns det två tågset som går i linjetrafik mellan fyra kombiterminaler. Utöver dessa finns ett fåtal reservvagnar vid underhåll eller problem av de ordinarie vagnarna (Ibid).

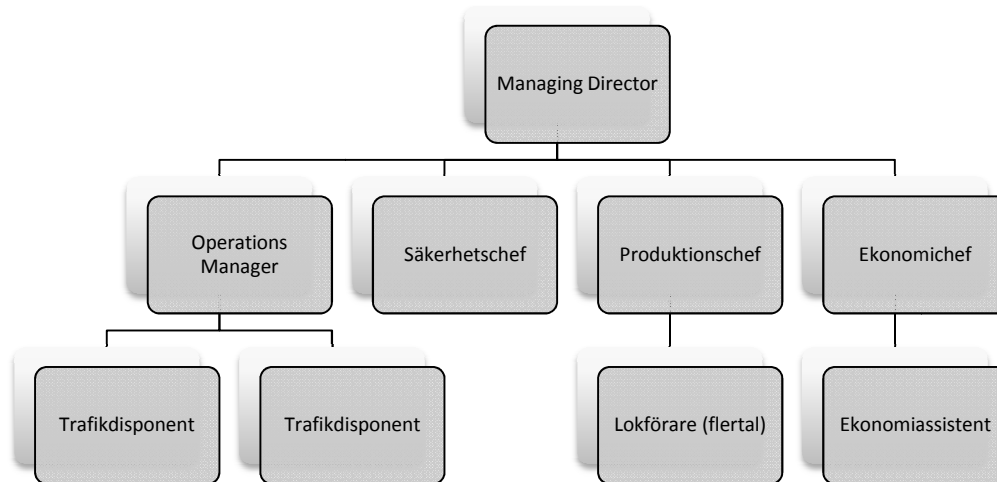
Det andra trafikområdet består av timmertransportering inom Sverige. Inom denna trafik lastas timmer på järnvägsvagnar och körs sedan efter behov där lastning och lossning sker på olika platser varje dag. Det finns inga fasta linjer på samma sätt som på kombitrafiken. Denna avdelning inom företaget trafikeras av två kunder.

Då företaget har flera olika kunder av olika storlek anser vi det vara viktigt att bygga sina system som tillgodoser en grundläggande kundservice definitionen, där man tidigt identifierar och differentierar sina olika kunders uppfattning om kundservice

### 4.1.3 Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen i företag A ser ut på följande sätt:

Figur 1. Organisationsstruktur, företag A.



Organisationen i Sverige drevs under studietiden genom att Managing Director arbetade både som säljare, marknadsförare samt representant till samtliga kunder. Under Managing Director finns det två andra "lager" i företaget som visas i figur 1. Den direkt under som består av de personer som bär ansvar för företagets olika arbetsområden, samt det lägsta lagret bestående av operationellt anställda samt de anställda som är direkt kopplade till själva driften.

Företaget är en väldigt arbetsområdesseparerad organisation där kunskapen endast finns hos de som sysslar med sin del av en avdelning. Detta gör att företaget blir väldigt sårbart vid en situation då en person inte kan arbeta eller inte är tillgänglig av någon anledning.

I detta avsnitt kan man se innebörden av den teori som beskrevs i den teoretiska ramen. Företaget blir sårbart då de inte lägger sin fokus på kundens uppfattade service. Som tidigare nämnt beror graden av den uppfattade servicen på det förtroende kunden har för företaget, dess personal och andra påverkande faktorer (Grönroos, 2008; sid 49).

#### **4.1.4 Transportsystem**

Företaget har dagliga avgångar med fem rundturer i veckan mellan Trelleborg-Malmö-Eskilstuna-Årsta samt en rundtur i veckan mellan endast Trelleborg-Malmö-Årsta. Avgångstiden är 22:00 med ankomst tidigt på morgonen vid respektive anlämningsterminal. De har även en internationell linje mellan Oslo-Rotterdam som avgår två dagar i veckan det vill säga en rundtur i veckan. Utöver detta körs även en linje sex dagar i veckan mellan Malmö-Duisburg som tidigare styrdes av en trafikdisponent i Sverige men som nu istället styr trafiken från Tyskland. Timmertransporterna körs mer oregelbundet och byggs upp helt och hållet efter kundernas efterfrågan.

#### **4.1.5 Arbetsprocesser och förändringsarbeten**

Om det dagliga arbetet inom verksamheten analyseras, är det tydligt att företag A varken har eller i någon större mån strävar mot att ha en "lean organisation". Alla processer sker genom ett stort manuellt arbete i datoriserade program som inte är särskilt lämpade för ändamålen. Det sker ett flertalet dubbelarbete där många interna processer hanteras fler än en gång. Bristerna är tydliga i organisationen som i sin tur bidrar till konsekvenser på servicenivån, då de anställdas tid enligt oss inte utnyttjas optimalt.

Om vi istället analyserar *Kaizen* filosofin och hur den används i Företag A visas en lite mer positiv bild. Personalen kan väldigt mycket om det de arbetar med då de har fullständigt ansvar för sina egna områden. De har en väldigt bra kunskap om sin egen verksamhet, dock är kunskapen uppdelad på de olika anställda och man vet i de flesta fall endast om sin egen roll i organisationen och lösningarna på sina egna problem. Ett exempel på detta är att endast *en* person inom företaget visste hur företagets Order Management System fungerar. Trots att det innehåller funktioner samt statistik som skulle kunna vara nyttiga för alla inom företaget. *Kaizen* är en metod som skulle kunna användas betydligt mer inom arbetet genom att utnyttja sin egen kunskap.

Företag A är ett ungt företag som inte arbetar med några projekt som till exempel utvecklande förändringsarbeten. Det finns ingen tid eller styrning för denna typ av arbete utan istället så ägnar medarbetarna sig åt att "släcka bränder". Med det menar vi att medarbetare inom företaget ständigt försöker hålla den dagliga servicenivån högt ut till kunden så bra som möjligt och löser uppstådda problem så att det inte ska ske någon kvalitetsförändring ut mot kunden. Man ser inte till helheten av processerna och hur man hade kunnat eliminera och samköra vissa delar av arbetsuppgifterna. De gör ofta olika moment och aktiviteter på de långsammaste men kanske minst komplicerade sättet. Deras sätt för att kunna bibehålla

minimal arbetskraft men ändå spendera så mycket tid som de gör på olika manuella processer så som fakturering, statistik och så vidare gör att de anställda har väldigt långa arbetsdagar. Det finns helt enkelt ingen tid för personalen att fokusera på annat än att lösa problem som uppstår på grund utav dåligt utformade arbetsprocesser av organisationen.

Denna del ger en klar bild av de problem som kan uppstå då modeller och verktyg som tas upp i teoriavsnittet inte är implementerade. Trots att företaget är ungt, har de en leveransservice som måste upprätthållas, och därmed krävs ett genomförande av förändringsarbeten i organisationen som till exempel införandet av kaizenmetoden för att få bättre kunskap om sin verksamhet, eller leanmodellen för att eliminera onödiga moment eller aktiviteter.

#### **4.1.6 Arbetsprocesser för trafikdisponenten**

Trafikdisponenten är den som sköter den dagliga kontakten med företags kunder och deras operativa medarbetare. Detta är företagets ända ansikte utåt mot kunderna i de operativa leden eftersom de till skillnad från andra transportföretag varken har egna terminaler eller levererar direkt hos kund.

Trafikdisponenten sköter försäljning av trailerplatser på dagsbasis och informerar om problem och olika situationer som uppkommer mellan Företag A som operatör på järnvägsnätet, Trafikverket som äger och driver detta nät, kunderna som anlitar Företag A samt kombiterminalerna som är leverantörer till Företag A. De flesta problem och situationer går genom trafikdisponenten med undantag för en del som går igenom produktionsansvarig som ansvarar för personal i form av lokförare samt för företagets användande av järnvägsnätet samt godsterminalerna. Även säkerhetschefen ansvarar för frågor och problem som rör detta

Företagets linjer är aktiva i stort sätt sju dagar i veckan tjugofyra timmar om dygnet. Under natten är tågen i rullning. På morgonen lossas tåget för att sedan lastas efter hand under dagen. Senare på kvällen görs tåget redo för avgång igen. Detta kräver väldigt mycket kontrollerande och problemlösande arbete för trafikdisponenten vilket upptar väldigt mycket tid. Detta är arbete som skapar värde för kunden eftersom det gör att deras enheter rullar och befinner sig på utlovad plats vid utlovad tid. Utan trafikdisponentens kontroll och problemlösande hade väldigt många problem uppstått och en väldigt låg servicenivå hade

uppnått. Detta är ganska självklart eftersom alla transportarbeten kräver planering och styrande.

Utöver dessa arbetsuppgifter ingår även daglig rapportering om föregående dags prestationer och resultat. Det ingår även förberedelse av fakturaunderlag, rapportering i företagets interna koncernsystem som redogör statistikför alla tåg som körs samt ”städning” av bokningssystemet som kunderna använder. Detta administrativa och rapporterade arbete är väldigt tidskrävande och även sådant som inte skapar något värde för företagets kunder. Med dagens teknologi hade dessa uppgifter kunnat göras på cirka tio minuter istället för en hel förmiddags arbetstid som det görs idag, vilket vi också har observerat vara möjligt i våra referensföretag.

För detta arbete användes under undersökningens start *en* trafikdisponent som jobbade alla dagar i veckan vilket resulterade i mer än full arbetstid. Det ökade sedan till två disponenter vilket förbättrade situationen något, men arbetet krävde fortfarande drygt hundra timmar per vecka. Det fanns väldigt stora krav på ledningen som i sin tur krävde hårt arbete och stort kundfokus och flexibilitet. Det kan låta väldigt bra och modernt. Det negativa med detta sätt att arbeta är att det finns en stor risk att trötta ut och göra sin egen personal missnöjd. Som tidigare nämnt var trafikdisponenten företagets ansikte utåt och det kan i sin tur påverka företagets service väldigt mycket i form av rollen som marknadsförare på deltid. Vi anser att ett tydligt tecken på en svag icke-funktionell organisation är en hög omsättning på personal vilket man riskerar att få vid ett arbetssätt som detta. Vid en situation där personalomsättningen är hög blir servicenivån lägre eftersom det blir nya inkörningsperioder för dessa medarbetare. Detta ger inget bra intryck på kunderna som hela tiden måste anpassa sig till nya kontakter och rutiner. Visionen om att bli erbjuden exakt samma produkt oberoende av land blir då väldigt svår att uppnå.

Enligt företag A:s Operations manager är detta målet för företag A:

*"Det ska fungera precis som Mc Donalds, var man än i världen beställer en Big Mac & co får man samma produkt som ser likadan ut. På samma sätt ska man bli erbjuden samma tjänst var man än befinner sig som kund i Europa till företag A".*

Ändamålet med detta sätt att alltid vara tillgänglig för kunden, erbjuda hög flexibilitet är väldigt bra och viktiga egenskaper för ett företag. Det blir dock en konflikt när man som företag inte har en organisation som klarar av denna typ av arbetssätt anser vi.

Företag A arbetar med tron på att de är ett agilt företag där de strävar mot att ha en hög kapacitet i sin verksamhet med dagliga avgångar, ha möjlighet till att erbjuda en likvärdig tjänst som deras resterande företag i Europa samt att ha få antal anställda som ska klara av den problemlösning som krävs. De vill alltså kunna erbjuda en hög leveransservice och vidare kundnöjdhet med små resurser och medel. Kundens uppfattning av deras utförande är inte prioriterat och våra teorier gällande kunders nya önskemål om en ökad långsiktig service istället för ett lågt pris är inte något organisationen fokuserar sin verksamhet på enligt vår uppfattning.

#### **4.1.7 Servicekoncept och kundlösningar**

Användarna det vill säga kunderna består utav speditörer och åkerier. De erbjuds olika prisalternativ. De kan välja att inte ha fasta platser på tåget och betalar då ett överenskommet pris med olika klausuler som till exempel rabatt på tomma trailers och så vidare. De kan också välja att betala ett annat pris och förfoga över fasta platser på tåget. Detta alternativ är ofta billigare men dock måste de betala för sina platser oavsett om de utnyttjas eller inte. Det kräver därför ett standardiserat och jämt flöde vilket kan medföra både för- och nackdelar. Antalet fasta platser skräddarsys beroende på kundens specifika dagsbehov. Ett ytterligare alternativ är att vid specifika tillfällen betala ett heltåg som då sätts in och körs med endast en kunds trailers. Ofta är behovet av ett heltåg endast enkel väg. Prismodellen är då 75 procent av den totala rundturen. De anmärkningsvärda var att företaget vissa dagar i veckan sålde 97-100 procent fasta platser på tåget i förväg. Detta står i konflikt till visionen om att vara flexibel till kunderna eftersom de vid en behovsökning en specifik dag från en kund inte klarar av att möta detta önskemål.

Det fanns ett stort uttalat kundfokus på företaget och de styrdes väldigt kraftigt av sina kunders önskemål. Exempelvis vid problemsituationer, som rörde bland annat trafikstörningar, skickades information till kunder både via textmeddelande och e-mail för att försäkra att berörd kund fått korrekt information om situationen. Detta skulle ske när som helst på dygnet vid behov. Ledningen lade ett stort fokus på att lösa kundernas problem

oavsett dess konsekvenser, vilket gjorde kundernas önskemål *skulle* lösas till i stort sätt vilket pris som helst.

Ett servicekoncept som utformades var en ersättning av företag A till kunden för dragning, det vill säga ersättning för vägtransportering av trailers. Denna kund önskade transporter till Hallsberg, som är en ort företag A inte kör till. Därför betalades en summa till företaget för denna dragning på ett visst antal trailers mellan dessa orter. Detta motiverades på följande sätt av ledningen:

*”Det är inte kundens problem att vi inte kör till Hallsberg. Då får vi lösa det på något sätt i väntan på att vi kör dit på järnväg”* (Managing Director, Företag A, 2010)

Detta uttalande gjordes av företagets Managing Director som menade att om en kund ville ha en förbindelse mellan Trelleborg-Hallsberg så var det upp till företaget att lösa. Grundtanken kan tyckas god och serviceinriktad men är det en lösning som gör att företaget varje dag gör en förlustaffär kan denna serviceinriktning diskuteras huruvida den ska genomföras eller inte.

Konceptet är väldigt kundfokuserat och de erbjuder en väldigt hög servicenivå. Men frågan är om det inte är dyrare än vad man som företag tjänar i ”servicepoäng” hos kunden. Detta visade sig skapa enormt höga kostnader eftersom kunden missbrukade denna lösning och körde nästan alla trailers till och från Hallsberg istället för att boka till Eskilstuna och fick då betalt för alla dessa vilket gjorde att de fick en kraftig rabatt på hela deras användande av transporterna.

Avsnittet ovan beskriver företagets syn på nöjda kunder. De försöker skapa Customer Relationship Management genom att tillfredsställa kundernas alla behov. Detta bygger på att man skapar en relation till sin kund och ser relationen långsiktigt istället för att fokusera på enskilda transaktioner. Dock kan man här antyda en viss nackdel hos företag A som lägger för stora resurser på kundservice, bara för att skapa CRM även om fallet kan vara så att det i längden inte visar sig vara lönsamt.

#### **4.1.8 Leverantörers påverkan på kundservice**

Företagets största leverantörer är kombiterminalerna som de använder vid varje avgångsställe. Dessa leverantörer spelar en stor del i företagets serviceimage eftersom det är dem som utgör kvaliteten på plats. De tar emot chaufförerna som lämnar och hämtar trailers, de är ”ögonen” åt Företag A vad gäller driften av deras tjänster. De ansvarar även för all materialhantering

och förflyttning inom terminalen. Deras servicegrad åt Företag A påverkar i sin tur servicegraden vidare i försörjningskedjan då leveransserviceelementen kan påverkas. Detta kan innebära att en extern terminal som sköter avlastningen kan försena leveransen, eller vid pålastning göra fel så att gods lämnas kvar och därmed inte levereras. I studien märktes stora skillnader i vad gäller kvaliteten som olika kombiterminaler uppnådde och levererade. Där somliga av medarbetarna hade en tydlig servicefokus både gentemot sin kund (Företag A) samt mot dennes kunder. Detta medför en kundnöjdhet och en samarbetsvilja från alla inblandade aktörer. Det fanns dock andra kombiterminaler som hade en sämre inställning till service vilket medförde stora problem mellan parterna. Detta kunde vi dels se utifrån kundernas klagomål, samt i det dagliga arbetet där fler problem skapades i vissa kombiterminaler.

Företag A får missnöjda kunder på grund av leverantörens servicenivå. Detta kan vara till exempel mottagandet av kundens chaufför vid inlämning av trailers, hjälpsamhet vid problem, lastning och lossning vilket i sin tur påverkar företagets tidtabeller som i sin tur kunderna är väldigt beroende av. Det finns en mängd problem som företag kan råka ut för vid en bristande service från leverantörerna och det har disponenterna som arbetar med trafiken inte så mycket kontroll över. Här påvisas ett tydligt problem som uppstår mellan intern produktion av tjänsten och kundservice. Outsourcing skapar en sämre kontroll i kedjan som gör att man som företag står maktlös vad gäller att uppfylla en leveranskedja med hög service i alla led och vid alla kundmöten, utan störningar och problem. Samtidigt finns det inte några alternativ eftersom det inte är lönsamt att som litet företag driva egna kombiterminaler. Det är även så att kombiterminalerna nästan har en monopolställning inom sin ort. Ofta planeras rutterna efter det godsflöde som går emellan orterna. Det är svårt för Företag A att motivera en ruttomläggning till kunderna på grund av bristande kvalitet hos deras leverantörer. Då den information vi fick av dels Företag A:s personal, samt från deras kunder visade att företagets tjänst ska upprätthållas av dem själva, samt inte förändras då kunderna är beroende av den.

Då företag A har som mål att eftersträva leveransservice med 4P modellen i spetsen för att få nöjda kunder, finns det externa delar av den logistiska kedjan som kan ha en negativ påverkan. I avsnitten ovan beskrivs bland annat kombiterminaler som har en stor påverkan på kundernas upplevda service, utan att dessa har någon direkt relation.



#### **4.1.9 Intern kommunikation och dålig planering - påverkan på kundservice och produktion**

I det teoretiska avsnittet nämndes betydelsen av hur intern kommunikation påverkar servicen ut till kunden. Det är viktigt att kunden ser företaget som en helhet och som har en professionell fungerande verksamhet. I Företag A var fallet inte alltid så. Nedan följer två exempel på hur den interna kommunikationen samt bristande planering påverkar kundservice och produktion av företagets tjänster.

##### ***Exempel 1 – Kommunikationsfel både internt och externt***

På inrikes linjen mellan Trelleborg-Malmö-Eskilstuna finns på söndagar en extrem efterfrågan av platser på tåget. Söndag kväll är en stor importdag vad gäller trailers från kontinenten som då ska lossas på olika ställen i Sverige under måndagen. Vid studiens start hade företaget fyllt 35 platser av 36 med sina fasta platser. Det bestod av fyra kunder. En av kunderna hade ett inofficiellt avtal om fyra platser på detta tåg och så hade gjorts under cirka ett år. Denna kund var egentligen huvudkund till det tyska moderbolaget där de var en väldigt betydande och stor kund. De skickade trailers från Italien till Sverige och vidare till Eskilstuna var de alltså använde Företags A:s tjänster under hela vägen. Eftersom deras största volymer stannade i Tyskland upprättades ett inofficiellt avtal mellan moderbolaget i Tyskland och det svenska dotterbolaget om att kunden på söndagar skulle ha tillgång till fyra platser. Det som sedan hände under undersökningsperioden och som är ett tydligt tecken på bristande intern kommunikation var att en av de andra svenska kunderna växte sig större och efterfrågade mer platser på söndagar samt även på de övriga dagarna. Det avtalades då nya avtal med denna kund utan samtal med operationell personal som hade med mest kunskap om transportsystemen och driften. Detta resulterade i att tåget med en kapacitet på 36 platser innehöll 38 sålda fasta platser på tre av veckans avgångar bland annat söndagen. Situationen utvecklade sig även så att företagets kunder informerade den operativa trafikdisponenten på företag A om vilka avtal som gällde från och med ett specifikt datum innan företag A:s ledning själv gjorde det.

De nya avtalen bidrog till att den andra kunden som var en storkund i Tyskland skickade upp enorma mängder på söndagar som normalt skulle fördelas på söndagens, måndagens och tisdagens tåg. Dessa skulle sedan vända ner till kontinenten igen för att sedan lastas om. Det som hände för denna kund var att alla deras till exempel 10 trailers förutom en inte kunde

skickas upp förän på onsdagen. Normalt den dagen då alla redan skulle ha skickats upp och vara på väg ner igen. Eftersom de inte hade officiellt avtal kunde de inte kräva dessa platser som de använt tidigare. Informationen till företagets ledning fick ske av den operativa trafikdisponenten i Sverige som meddelade att de nu inte kunde utnyttja deras tidigare platser. Ingen information från Företag A:s ledning gick ut till den berörda storkunden. En annan effekt var att de övriga kunderna fick ta bort en del av sina fasta platser då tåget var överbokad under början på veckans avgångar. Den svenska kunden som företaget lät öka sina volymer är den kund man tjänar överlägset minst pengar på eftersom de använder växelflak (det vill säga halva trailers), de kräver mer lyft av trailers upp på tågvarnen i terminaler och medför därför högre kostnader. De hade även andra rabatter vilket gjorde att man på varje plats förlorade 1300 kronor i och med att man valde den svenska kunden, dessutom kör de sina transporter i Tyskland med den största konkurrenten till Företag A. Detta bidrar till en årlig intäktsförlust på 202 800 SEK för företag A i Sverige enligt ovan förda resonemang.

Detta medförde att samtliga kunder blev missnöjda eftersom linjen inte fungerade som kunderna önskade. Transportsystemet blev de flesta dagarna helt låsta och det fanns sällan utrymme för extra platser som många kunder var vana vid tidigare och som ofta vara önskvärt. En del befintliga småkunder kunde lägga en order om transport på tåget på torsdagen och kunde i värsta fall få sina enheter levererade till mottagningsorten sju dagar senare. Detta är inget bra exempel på moderna effektiva logistiska lösningar för befintliga kunder. Vid en situation där man inte erbjudit den svenska kunden fler platser hade möjligtvis de blivit missnöjda med att man i den situationen inte kunnat erbjuda mer men å andra sidan hade man undvikit problem och erbjudit en god servicenivå till resterande kunder, vilka dessutom var de kunder som företag A tjänade mest på. Den kund vilken blivit prioriterad gick företaget med förlust på.

### ***Exempel 2 – bristande planering***

Ett annat exempel på bristande kommunikation var att företaget såg en ökande efterfrågan på linjen Trelleborg-Malmö-Årsta. Snabbt och med konceptet Agility startade då företaget en ökad service till kunden på linjen från Eskilstuna till Årsta för att se till kundens efterfrågan. Problemet med detta var att det var samma tågset, 36 platser. Därför var alternativet då för kunderna att om de ville skicka till Årsta så fick de avsätta dessa från deras normala volym till Eskilstuna. När sedan linjen implementerats visade sig att kunderna inte uppfattat denna lösning på samma sätt. Det vill säga om de vill skicka till Årsta så fick de mindre antal platser

till Eskilstuna. Detta var kunderna absolut inte intresserade av och då stod företaget med nya terminalkostnader och uppehållskostnader för lokförare i Årsta som inte lönade sig alls för företag. Det bidrog till en än mer komplicerat apparat där mer omväxling av vagnar och lok skulle genomföras.

Företaget skapade även i samband med detta en separat avgång till Årsta på söndagar. Det visade sig sedan att volymen var mindre norrgående än vad man trott och i sydgående riktning fanns det väldigt lite om än ingen volym alls vissa gånger eftersom Stockholmsområdet är ett konsumtionsområde. Detta ledde till att denna linje varje vecka blev en förlustaffär. Återigen skapades förvirring och en irritation hos flertalet kunder i detta försök som från början var till för att se till kundernas behov och efterfrågan men där bristen på kunskap om den egna organisationen var undermålig. I vår observation av företaget framkom att en del kunder var bortskämda och fick ”*allt de pekade på*”. Dessa exempel tyder på att företaget i sin strävan att vara kundorienterade inte tänker på de ekonomiska konsekvenserna eller helheten av sin kunddatabas. Det ledde istället till att man lät sig styras och utnyttjas för mycket av sina kunder.

Båda exemplen som beskrivs är direkt kopplade till den informationsspridning och kommunikation som föreligger på företag A. I teoriavsnitten beskriver vi hur intern kommunikation eller bristen på den kan vara direkt avgörande för leveransservicen. Säkerheten en kund får genom att välja företag A är alltså starkt kopplat till vilken typ av relation och kommunikation kunden och leverantören har. Vi anser därmed att denna relation är bland de viktigaste faktorerna för att en kund ska vara nöjd med en leverantörs service.

#### **4.1.10 Servicenivå uppnådd i specifik tjänst utifrån Servqual**

Som vi nämnt tidigare handlar servicenivån om den förmåga företaget har att leva upp till kundens förväntan av tjänsten. Därmed skapas en hög kvalitet i tjänstens utförande och dess service. Om man ser till kundens förväntan av service handlar det om kundens särskilda behov eller önskemål som antingen kan vara självklara då kunden har mycket erfarenhet av liknande tjänster, eller kan det vara kunder som har ett problem eller önskemål med behov för en välutvecklad lösning och som därmed har färre åsikter om hur tjänsten ska utformas, utan istället vad den ska resultera i.

Det handlar om vad kunden tycker företaget ska erbjuda och inte vad de borde erbjuda för tjänst (Parasuraman. 1988; sid.17).

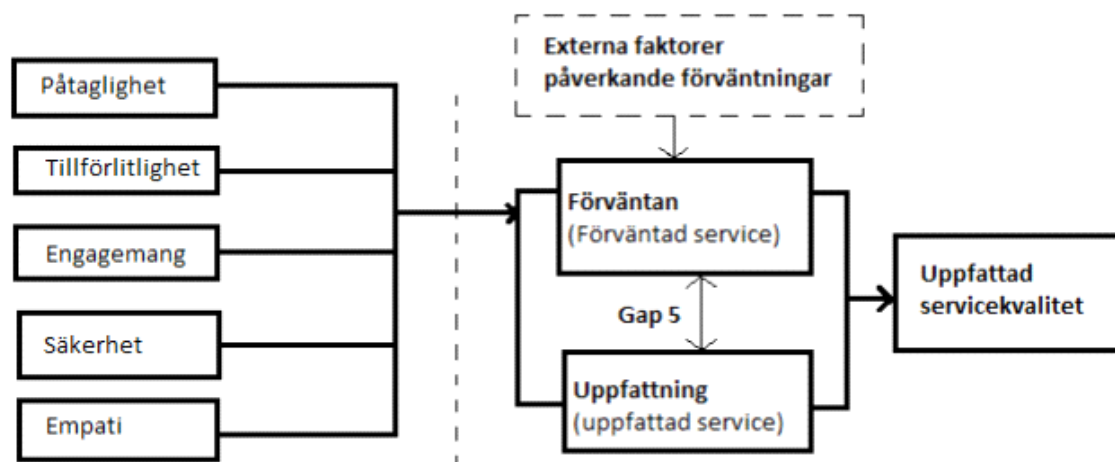
#### **4.1.11 Servqual i företag A**

I denna del studerar vi företag A:s verksamhet och kunder. Företaget har inte så många kunder och de skiljer sig inte mycket vad gäller storlek. Företagets kunder kan sättas in i två kategorier som kan påverka Servqualmodellens resultat. Dels finns kunder som inte önskar, utan tar för givet hur tjänsten ska fungera. Denna kundgrupp 1 är kunder som endast informerar företag A hur de vill att deras gods ska transporteras, hur mycket som ska transporteras, vid vilken tid samt till vilket pris detta ska utföras. I observationen noterades att dessa kunder även är intresserade av att bli informerade vid problem som förseningar eller vid andra speciella tillfällen. Kundkategorin kan beskrivas som erfaren med väldigt höga krav, men som ändå vill ha en form av envägskommunikation med ett företag som ska ha en färdig utvecklad tjänst utan flaskhalsar. Kundgrupperna har vi delat in genom att observera deras behov samt deras kommunikation med Företag A. Vi har satt stora skillnader mellan kunderna vilket har gjort det möjligt att dela upp dem och analysera deras relation med företaget.

Kundgrupp 2 är kunder som tillsammans med företag B vill skapa en tjänst som båda parter gynnas av. Det föreligger en tvåvägskommunikation och kunderna i denna grupp tar lite för givet vad gäller Företag A:s förmåga att själva utforma en tjänst som ska passa kunden. De kan beskrivas som mer försiktiga. Det intressanta är att kundernas storlek och del av företags A:s intäkter inte påverkar deras kategorisering och uppdelning i detta fall. Detta handlar om deras deltagande i tjänsteprocessen och hur stor del kunderna vill påverka eller påpeka om vad gäller tjänstens och service utförandet. Företag A:s värde som skapas från de olika kunderna i de olika kundgrupperna skiljer sig inte särskilt mycket heller, förutom viss skillnad i den tid som läggs på varje order och möjligtvis personalens tålamod.

#### 4.1.11.1 Att mäta servicegapet

Då vi ska analysera företaget utifrån en Servqualmodell, har vi valt att främst belysa faktorerna tillförlitlighet och engagemang. Tillförlitligheten innebär, om företaget levererar och tillhandahåller exakt det som de har lovat kunden, och som denne också förväntar sig. Engagemanget är en viktig del för att mäta servicekvaliteten, och här betraktas företagets vilja att hjälpa till samt vilken service de tillhandahåller kunden. Andra faktorer som Servqualmodellen innefattar är påtaglighet som innebär uppfattning och förväntan på de fysiska lokalerna, materialet samt personalens uppträdande från kundens perspektiv. De sista två kritiska faktorerna är säkerhet och empati. Säkerheten som kunden får genom kompetenta medarbetare på företaget och deras förmåga att inbringa förtroende hos kunden, till exempel via bra kommunikation. Empatin som också ska mätas innebär företagets vårdande av kunden och själva relationen som denne och företaget har. (Parasuraman.1988; sid.23) Här har vi fem viktiga faktorer som kan mätas genom att undersöka kundens förväntningar på respektive kritiska faktorer, samt den uppfattning den hade om dessa efter att de utnyttjat en tjänst och fått ta del av dessa vardera fem faktorer.



Figur 2. Mätning av servicekvalitet med hjälp av SERVQUAL modell (Kumar. 2009)

Figuren ovan (Figur 2) visar att genom mätning av den förväntade servicen samt den uppfattade servicen framgår ett resultat av kundens uppfattning av servicekvalitén. Det som vi vill få fram är steget efter detta resultat som innebär kund tillfredsställelse, om och hur nöjd kunden är med företagets tjänst och dess kvalitet.

Genom att använda en skala där kunder får sätta ett värde på sina förväntningar på servicekvalitén samt senare deras uppfattning av servicekvalitén i fråga får vi fram mätbara kvalitativa värden på kundernas tillfredsställelse samt på företagets resultat. Då värdena skiljer sig mycket mellan en viss faktors förväntningar och uppfattningar ser vi att det finns ett gap som inte är bra för företagets resultat.

#### **4.1.11.2 Kritiska faktorer i företag A**

Vi har som tidigare nämnt både observerat och själva tagit del av en stor mängd av företagets processer då vi varit anställda inom organisationen. I detta arbete har vi samlat information från kunderna kring just deras uppfattning av företagets tjänster inom kombitrafiken samt vad de hade för förväntningar på dessa tjänster. Under tiden vi var på företaget kom det cirka fem nya kunder till företaget vilket gjorde det lättare att mäta kundernas förväntningar på företag A:s tjänster och service. Många av kundföretagens anställda vi har intervjuat har ansett att logistikföretag har en tendens att inte riktigt hålla vad de har lovat. Således att det finns ett gap för tillförlitligheten, vilket innebär att kundernas förväntade service nivå vad gäller tillförlitligheten i leveransservicen inte uppfyllts. Detta anser vi bero på risker och brister i logistiska verksamheter som exempelvis förseningar beroende på andra externa aktörer i kedjan, väder och vind, skador vid hantering av godset med mera. Personalen på Företag A tyckte att de oftast höll sig inom tidtabellerna på deras transporter. Detta trots att vi uppmärksammade att cirka varannan tåggrundtur var kraftigt försenad. Samma sak vad gäller i det skick som kundernas gods levereras. Företag A ansvarar för varje skada som kundens trailergods får, exempelvis vid terminalerna. Skadorna kan även ha åstadkommit för länge sedan, av någon annan aktör i ett annat land. Dock kan detta bidra till att kunderna anser att företag A inte är tillförlitliga.

Enligt en operationell medarbetare på företags A:s största kund gäller följande:

*"Det händer alltid något i denna bransch. Sen gäller det att dels ha någon att klaga på och dels hitta någon som kan betala för det".*

Tillförlitligheten hänger därmed samman med säkerheten som kunden får, eller känner att de får från företaget. Citatet ovan beskriver den komplexitet som skapas vid en låg kundservicenivå och vad detta kan ha för innebörd på den interna produktionen. Vid serviceproblem som förseningar eller skador vid hantering skapas en obalans i det dagliga arbetet där tid måste läggas på service recovery det vill säga klagomålshantering, samt för att "öka" eller jämna ut kundens upplevda kvalitet av den service de fått. Detta är något vi observerat vid otaliga tillfällen på företaget och som de operationellt ansvariga måste korrigera.

En annan faktor som hade ett väldigt litet gap var engagemanget på företag A. Denna determinator ansågs vara väldigt bra enligt Servqualmodellen. Dock är det som vi tidigare nämnt ett litet, flexibelt företag som måste anpassa sig till sina kunders behov för att behålla och öka sina marknadsandelar. Detta tror vi också är anledningen till kundernas syn på företags A:s stora engagemang. En annan förklaring vi fick från en mindre kund var att:

*"Andra äldre företag med äldre personal inte vill bryta sina mönster. De tycker inte om att förändra sina strategier och arbetssätt".*

Detta uttalande tolkar vi vara en beskrivning av företag med låg flexibilitet, och som vidare inte lever upp till kundens förväntan. Vilket bör vara ett bra exempel på hur kundstyrning och den interna produktionen inte bör utformas.

Tillsammans med engagemanget upplevdes även empatin som bra hos företag A. Många kunder utvecklade en bra relation med de operationellt arbetande trafikdisponenterna. Ofta hördes klagomål på tjänstens tillförlitlighet och påtaglighet då det var problem med vagnar och att tågen inte var i tid. Samtidigt framhövdes att det fanns en god empati och vilja från trafikdisponenterna.

#### **4.1.12 Servicenivå**

Som nämndes i teoriavsnittet ligger den optimala servicenivån enligt Christopher mellan 95-99 procent (Christopher, 1998). Det är därför inte optimalt att kunden blir fullständigt nöjd i alla situationer och vid varje transporttillfälle för företag A:s del. Företaget kan även bli mer

effektivt genom att separera olika kunder och "relationssituationer" åt och därefter bestämma vilken servicenivå som ska föreligga för dessa. En kund kan vara mer krävande och vara mer benägen att lämna företag A som leverantör än andra.

Företag A visar enligt oss tydligt hur man differentierar sina kunder från ledningens perspektiv. En kund som vi tog upp i exempel 1 hade enligt oss en servicenivå på hundra procent utifrån den kapacitet företag A hade tillgänglig. Andra mindre kunder hade betydligt lägre servicenivåer och som enligt oss ofta sjönk ner under acceptabel servicenivå. Med denna nivå riskerar företaget enligt oss att förlora kunden till en konkurrent. Det anmärkningsvärda var att företaget inte enbart differentierade de stora och små kunderna, utan även de tre största kunderna skiljde sig åt i servicenivån och i prioriteringen hos företaget. Vi anser att det är bra att vara flexibla i denna prioritering. Exempelvis kan ett företag vara i behov av en högre servicenivå för att vilja behålla leverantören. Vi anser också att det kan vara till en nackdel då alla kunder bör prioriteras högt.

#### **4.1.13 Summering Företag A**

Företag A är som nämnts en ung organisation i Sverige, vilket vi i vår studie också märker. Många processer är väldigt ostrukturerade och omständiga. Det är tydligt att det finns ett stort fokus på kunden. Företaget styrdes mycket av kunden. Det negativa var att företaget kanske inte riktigt förstod eller lyssnade till kundens exakta behov, vilket medförde högre kostnader än intäkter. Information framhävs väldigt mycket som de viktigaste leveransserviceelementen som beskrivs i avsnitt 3.3.1 vilket också visar kundfokus. Kanske är detta beroende på att den intermodala transportbranschen har en svårighet med leveranspåtagligheten på grund av att transportsättet i sig på järnväg inte är så flexibelt och ofta utom företagets kontroll. Vi anser alltså att de svåra fysiska problemen som kan uppstå inom järnvägsmarknaden kan lösas, eller i alla fall minskas genom att erbjuda bra information till kunden gällande den dagliga verksamheten och därmed vidare ge en hög leveransservice.

Ett annat leveransserviceelement som företag A prioriterar högt är flexibiliteten till kunden. En del av företagets kunder fick enligt oss en servicenivå på hundra procent och fick gehör på alla sina önskemål under tiden vi genomförde fallstudien. Detta ledde istället för lönsamma affärer och nöjda kunder till höga kostnader och förvirrade kunder som inte var med på hur systemen var utformade, efter alla snabba ändringar. Det fanns ett problem eftersom viljan att



vara flexibel och styras av kunden låstes av att man på sina linjer sålde fler platser än vad som var tillgängligt.

Som nämndes ovan var informationen externt väldigt viktigt. Dock var det en bristande egenskap internt. Mellan lednings/försäljningspersonal som nämnts till största del sköts av Managing Director och de operativa medarbetare var kommunikationen undermålig vad gällde hur nya processer skulle implementeras. Det blev därför en situation där kunden talade om för den operativa avdelningen vad som hade avtalats och vad som nu gällde istället för att den informationen kom från den egna organisationen.

## **4.2 Företag B**

### **4.2.1 Bakgrund**

Företaget är en privatägd transportorganisation som tillhandahåller tjänster inom väg-, flyg- och sjötransporter. De har också en förgrening inom företaget som sysslar med tredjepartslogistiska lösningar. Det är en ledande aktör på den svenska marknaden såväl som på den europeiska och den interkontinentala globala transportmarknaden (hemsida företag B).

### **4.2.2 Transportsystem**

Företaget använder sig av så kallad hubbtrafik i Sverige. Med det menas att allt stycke gods, det vill säga 1120 kilo eller mindre hämtas in av bilar i respektive område. Godset sorteras sedan på terminaler och skickas varje kväll till en central hubb, det vill säga en terminal där allt stycke gods samlas. Där sorteras godset igen och sprids sedan till rätt område och finns sedan tillgängligt på rätt terminal, morgonen efter inlämningen i en annan del av Sverige. Detta är ett standardiserat flöde med fasta ledtider som genom sortering i den centrala hubben reducerar ett stort antal transporter som annars skulle behöva skickas mellan varje terminal.

Utrikestrafiken fungerar lite annorlunda. Partisändningar (större än en pallplats) samlas ihop och körs sedan till ett specifikt område i mottagningslandet och levereras direkt. Stycke godset lastas normalt från avgångsterminalen och lossas på företagets terminal i respektive mottagningsområde. Utrikestransporter följer inte ett lika standardiserat mönster med fasta ledtider utan utgår istället utifrån skräddarsydda lösningar beroende på vad som efterfrågas. Företaget använder sig av externa åkerier knutna till olika geografiska områden inom företaget. Dessa fungerar som transportörer och står för dragbilar, chaufförer och ibland även trailers.

Företag B använder sig av en kundservice som är kopplat till att ge kunderna skräddarsydda lösningar, vilket också menas med att de anser det vara betydelsefullt att identifiera och differentiera sina olika kunders uppfattning om kundservice. De försöker skapa kundservice på olika plan vilket också är den trend som idag sker inom branschen.

#### **4.2.3 Servicekoncept och kundlösningar**

Företag B har ambitionen att vara det kundnära alternativet. Med detta menas att kunden ska komma i kontakt med den person som har rätt kompetens om respektive kunds gods och rutiner. Företaget ska ha en nära kontakt med kunden som kan känna sig trygg då dessa alltid vet vem de kan kontakta samt som kan kundens rutiner och önskemål. Kundnärhet är inte geografisk närhet i form av många kontor i närheten av kunderna utan istället satsar företaget på centralisering och fördelar den lokala kunskapen på ett fåtal kontor. De senaste åren har utvecklingen på marknaden gått från att bokningar skett via telefon och fax till att allt fler bokar via EDI (Electronic Data Interchange), som betyder att information överförs elektroniskt i strukturerad form och som bearbetas automatiskt av ett datorsystem (Tullverket.se). Detta innebär att kunden bokar själv via ett bokningssystem som sedan blir tillgänglig för Företag B:s medarbetare. Detta bidrar till att tid frigörs för medarbetarna i form av att kunden gör ett större arbete. Grönroos anser att ett mervärde för kunden skapas då kunden känner sig delaktig i processen och vidare upplever större känsla av kontroll (Grönroos, 2008; sid 157). Viktiga faktorer för kunden när de använder företagets tjänster är tillgänglighet och leveranssäkerhet. Men det absolut viktigaste är priset enligt företagets Produktionschef för inrikesavdelning. Därför är tillgänglighet och leveranssäkerhet de mest nödvändiga faktorerna i utformandet av företagets tjänster.

Utöver de traditionella transporttjänsterna erbjuder även företaget sina kunder bland annat tredjepartslogistik, lagring, miljötransporter där företaget på ett miljöeffektivt sätt levererar godset med hjälp av en längre ledtid. Företaget erbjuder även kunden insyn i var godset befinner sig i form av att godset scannas på varje terminal vid ankomst samt vid avgång. Denna information kan kunderna sedan ta del av på företagets hemsida, vilket vidare ger dem ökad kontroll och tillförlitlighet i tjänstens utförande.

Företaget har också anställda som endast sysslar med de största kundernas sändningar. De fungerar som länken mellan speditören och kunden. Det gäller för kunder med specifika transportlösningar och stora volymer. Det finns även exempel där kunden har anställda som är placerade på Företag B:s kontor. Detta för att kunden ska känna en större kontroll och

trygghet över sitt flöde. En annan lösning är att Företag B placerar så kallade husspeditörer hos kunden som därifrån sköter företagets transportlogistik.

I texten ovan beskrivs företagets arbete mot att dels tillfredställa kunden samt förändringsarbeten som sker inom organisationen. Även denna text beskriver företaget som ordinärt i ur det historiska perspektivet där man arbetar mot att hitta lösningar på kunders logistik problem, varmed de skapar service.

#### **4.2.4 Summering Företag B**

Företag B har ett tydligt servicefokus där kunden står i centrum. Företaget presenterar sig som det kundnära alternativet och arbetar aktivt för att kunden ska vara nöjda med leveransserviceelementen som företaget erbjuder. Samtidigt som detta arbete bedrivs finns också en kostnadsmedvetenhet som gör att organisationen upplevs som effektiv. Bland annat genom centralisering av kontor och arbetsfördelning under det senaste årtiondet.

Företag B tillhandahåller även ett stort antal logistiska tjänster och totallösningar tillsammans med tilläggstjänster på dessa som visar prov på expertis och erfarenhet (Hemsida Företag B). De framhäver också sina tjänster som miljöeffektiva transportalternativ som enligt dem själva kommer visa sig väldigt betydelsefulla på framtidens transportmarknad. Företagets produktionschef beskriver att kontinuerliga förbättrings- och utvecklingsarbeten genomförs inom företaget. Han menar att de är kundstyrda men samtidigt har en stark organisation med välstrukturerade arbetsrutiner.

## 4.3 Företag C

### 4.3.1 Bakgrund

Det andra referensföretaget är en statligt ägd koncern som främst arbetar på marknaden i Norden och har cirka 50 000 anställda. Företaget är dels en meddelande verksamhet, dels en informationslogistisk verksamhet samt en nordisk logistikverksamhet. Företaget tillhandahåller många olika typer av tjänster bland annat lagring, inrikes och utrikes transport av alla typer och storlekar på paket och gods, tredjepartslogistik lösningar. De har egna transportfordon i form av ett eget åkeri med lastbilar, dragbilar samt tågset. Däremot outsourcar, det vill säga att funktioner hyrs ut till en extern part, de även transporter eller delar av dessa till andra speditörer. Företaget har även lager och separata funktioner som sköter tredjepartslogistiken till företagets kunder. Företagets transportlogistiska tjänster med anpassade skräddarsydda logistiklösningar är en yngre del av företaget och här finns även betydligt hårdare konkurrens. Företag C har både företag och privatpersoner som kunder. Företagskunderna står för nästan all omsättning och alla intäkter och det är även dem vi har valt att undersöka mest (Hemsida företag C).

### 4.3.2 Servicekoncept och kundlösningar

Företag C anser att de har flertalet kundlösningar, och som kund finns en stor möjlighet att påverka vilken tjänst som vill användas. Allt ifrån transporttyp som sjö/flyg eller bilfrakt, tilläggstjänster som ska inkluderas exempelvis spårningstjänst, olika typer av fakturering samt tredjepartslogistik tjänster som förädling av produkter.

Företaget tar till sig information och åsikter från kunderna och utvecklar kundinriktade och värdeskapande tjänster åt kunderna. Även tredjepartslogistikkonceptet är ett bevis på att Företag C försöker skapa totala tjänsteerbjudande som tillfredsställer kundens hela behov.

I deras senaste publikation visar företaget tydligt hur betydelsefullt transparanta logistikkedjor är. Information är en viktig faktor för kunden och de menar att genom en stor insyn i kedjan det vill säga var kundens gods befinner sig har man erbjudit en bra kundservice (Uppdrag Logistik, 2010).

Säkerheten och tillförlitligheten är de främsta kritiska faktorerna som företag C arbetar med, och det är även genom detta som de anser att de både får nya kunder av och tillfredsställer sina gamla kunder genom. Exempelvis lovar de sina kunder snabbare leveranser än den

originella tjänsten efter lagd order. I och med deras stora transportnätverk når de 99 procent av Sveriges befolkning på ett dygn (hemsida företag C).

Genom en intervju med företag C:s personalchef som även är ansvarig för kundrelationerna framgick det, att ur ett logistiskt perspektiv är de mest betydelsefulla faktorerna för deras kunders pris, leveransprecision samt miljöfokus. Främst sätter intervjupersonen pris och leveransprecision. Transportkostnaden ska vara så låg som möjligt och därigenom också priset, annars använder kunden en annan leverantör menar intervjupersonen. Leveransprecision avgör hela tjänstens kvalitet vilket gör den till en väldigt betydelsefull faktor. Miljöfaktorn är också viktig för många i dagens samhälle, så länge det inte kostar för mycket.

Prognoser, behovs- och branschförändringar är en stor del av företagets verksamhet. Företaget använder sig därmed av agility och personalchefen nämnde bland annat att: ”Förhoppningsvis känner vi av kundbehovet 'i förväg' så att kunderna upplever oss som innovativa och framsynta”. Personalchefen på företag C gav som summering på hur företagets processer är formade:

*”Om våra processer och produktion skulle styras av eget välmående blir vi inte långvariga som företag. Naturligtvis är det kundernas behov som styr vår verksamhet”* (Personalchef, företag C, 2010-08-04)

Personalchefen på företag C menar enligt oss att svaret på vår huvudfråga i uppsatsen: "Skapar kundstyrning lönsamhet och utveckling i ett transportföretag?" är *Ja*. Eller att det är en självklarhet utifrån vilken typ av utformning man måste ha i sin interna produktion.

### 4.3.3 Summering Företag C

Företag C utmärker sig i motsats till Företag A genom sitt kontinuerliga förbättringsarbete. De arbetar med att sänka kostnader genom att arbeta med modeller som till exempel lean och kaizen, som även används för att effektivisera organisationen för att kunden ska få så bra service som möjligt. De anser sig själva praktisera konceptet agility och är "redo" för förändringar i kundbehov och på marknaden, vilket vi anser vara essentiellt för ett stort företag som vill behålla och öka sina andelar av en enligt oss kundstyrd marknad med hård konkurrens.

Miljöfokus genomströmmar organisationen och den planering, datorisering och de innovativa lösningar som genomförs på företaget gör att de ligger långt fram jämfört med andra företag på denna punkt. Företagets kunder är som vi uppmärksammat inte någon urskiljande kundgrupp i branschen, och lågt pris och säkerhet är och förblir ett stort krav för dessa.

I detta kapitel har vi presenterat och analyserat vårt empiriska material. Uppsatsens avslutande del kommer att innefatta en diskussion om vår analys och teori för att sedan följas av våra slutsatser.

## 5. Diskussion och slutsats

I diskussionen knyter vi ihop studien – syftet, metod och resultat, samt besvarat vår frågeställning med hjälp av det material vi studerat. Vi inleder med en generell diskussion om de faktorer som vi anser vara viktigast för att på ett framgångsrikt sätt koppla samman hög service och effektiv logistikproduktion.

Detta anser vi vara de mest betydelsefulla faktorerna för att skapa både effektiv logistik och hög service:

- Bra kommunikation, både internt och externt med andra aktörer, dels för att upptäcka och förhindra problem samt dels för att kunna leverera den tjänst som utlovats till kunden på ett effektivt sätt.
- Kunskap om sina egna samt kunders och leverantörers processer och behov.
- Säkerhet genom spårningssystem i transparenta logistikkedjor där kunden har möjlighet att se var godset befinner sig. En annan form av säkerhet är på det sätt logistikföretaget hanterar och kontrollerar godset i sin flödeskedja.
- Tydlig miljöfokus i hela transportnätet samt ett genuint miljöintresse.

I kapitel 4 har vi givit exempel på olika situationer där hög flexibilitet till kunden ger ökad kundservice, men som kan minska den slutgiltiga produktions-, tjänste- och servicekvalitet.

Vidare vad gäller företag B och C visar det sig att de är flexibla och har kunden i fokus i hela verksamheterna. Dock har båda företagen under lång tid investerat i resurser på förbättringsarbeten för att bli mer flexibla för kunden. Företagen samlar in information gällande kundens behov, arbetar fram koncept och lösningar som skapar färdiga tjänster med en bestämd servicenivå. Nästa stycke innehåller en diskussion om våra delfrågor som vi ställde i frågeställningen.

## **5.1 Vilka verktyg och lösningar kan användas för att minska det möjliga gapet mellan effektiv produktion och kundfokus?**

Vi anser inte att företag A har ett optimalt arbetssätt gällande processer i tjänsteproduktionen. Företaget har bra kundfokus och engagemang, men de har en dyr och ineffektiv produktion av de tjänster och den trafik de erbjuder. Det finns ingen tid att bedriva förbättringsarbeten då kundfokus och kundorienteringen är hög tillsammans med en ineffektiv produktion.

Vi har ställt frågan om vilka verktyg och lösningar som kan minska detta gap. De två andra företagen som studerats i uppsatsen (företag B och C) har välutvecklade system för förbättringsarbeten och vilka faktorer som är viktigast att arbeta med. Under hela studien av företagen har vi observerat att kunden är den centrala delen för företagen vid beslutsfattanden, då företaget bygger och formar sin verksamhet samt för vem förbättringar görs. Nedan följer de enligt vår åsikt mest betydelsefulla faktorerna för att minska gapet mellan kundfokus och effektiv produktion.

### **5.1.1 Informationsspridning**

Företag skapar stora problem för sig själv och sina kunder då beslut endast fattas av *en* person eller avdelning utan någon planering eller lyhördhet för andra medarbetare som besitter en hög kompetens. Generellt sett anser vi att kunden inte alltid är mest kompetent vad gäller användandet av logistiska tjänster. Vi menar att en liten korrigering i det uttryckta önskemålet kan medföra mer effektiv produktion. Samtidigt medför denna förändring fortfarande ett uppfyllande av kundens önskemål.

Vi är av uppfattningen att Företag A lider av dålig intern information på grund av den tidsbrist som genomsyrar hela organisationen. Under de möten vi deltog i på företaget insåg vi att det endast var en begränsad del av alla de kritiska åtgärder och beslut som togs upp och diskuterades. De få beslut som fattades och den information som spreds var undermålig och otillräcklig. Detta ledde till att exempelvis den operationella avdelningen ofta fick sin information från kunderna och inte från sin överordnad inom den egna organisationen.

När vi i uppsatsen diskuterar en sak som tid, vilket är en värdekälla eller en förbrukningsvara som inom företag A:s fall inte finns i någon stor mängd, inser vi att problemen botten redan i företagets grund. Vi anser att det är den kundservice och den tid som läggs på aktiviteter, knuten till själva aktiviteten som påverkar tjänsteproduktiviteten och organisationens totala prestation och resultat.



Nedan kommer vi att diskutera en förbättringsåtgärd som kan implementeras i organisationer för att skapa mer tid till intern information.

### **5.1.2 Fördelning av arbetsuppgifter**

Vi anser att företaget måste vidta åtgärder och därmed frigöra tid till utvecklingsarbeten. En viktig faktor som påverkar kundservicen är att trafikdisponenten måste få mer tid till att skapa en bra kundkontakt och Customer Relationship Management för att skapa långvariga kundrelationer och ge en ökad tillförlitlighet för kunden. Lösningar på detta skulle kunna vara en uppdelning av trafikdisponentens arbetsuppgifter i två delar för de två anställda som arbetar med detta. Den dagliga kontakten med kunderna som bokning och arbetet kopplat till detta skulle kunna skötas av en disponent. Service recovery, det vill säga klagomålshantering, manuellt rapporteringsarbete samt kontakt med terminaler och underleverantörer skulle kunna skötas av den andra disponenten anser vi. Detta skulle kunna medföra ett större fokus i det dagliga arbetet samt ge en bättre förståelse för kunderna och företagets arbetsrutiner. Vi hävdar att man genom detta arbetssätt kan få mer tydligt strukturerade processer med ökad tid till intern information, planering samt en smidigare flödeskedja. De båda trafikdisponenterna kan arbeta parallellt för att sprida kunskap och information från det dagliga arbetet. Vi anser att det blir mer tydligt och effektivt när arbetet delas upp i en kundfokuserad del och en produktionsfokuserad del. På så sätt kan företaget utföra både en bra servicenivå och en effektiv produktion.

### **5.1.3 Löften till kunden**

En intressant upptäckt vi gjort är att engagemanget inom företag A anses vara väldigt bra enligt kunderna. Det finns energi och en vilja att skapa värde för kunderna. Detta är en vilja från företagets sida för att visa att de formar sin verksamhet efter kundens krav eller önskemål. I studien har vi delat in kunderna i två segment, *en* krävande grupp med mycket erfarenhet, och *en* grupp med "önskemål" istället för krav och förtroende för att företaget ska hitta den bästa lösningen för deras behov. Vi anser efter att ha studerat hur kunderna styr organisationens arbetssätt att kunder i segment ett, med lite intresse att samarbete kan skapa nackdelar för företaget. Löften ges och arbetssätt och beslut ändras på grund av att en del av företagets kunder har för höga krav eller starka viljor. Det är bra att vara flexibla, men förändringen som sker gör att organisationen tappar all form av standardisering och kontroll över sitt dagliga arbete. De båda exemplen i analysen av företag A är ett bevis på detta.

#### **5.1.4 Sanningens ögonblick**

Idag är det terminalarbetare och lokförare de enda som verkligen möter kunderna fysiskt. De möter kunden i "sanningens ögonblick" som är mötet mellan kund och leverantör (Normann.R,1992). Trafikdisponenten har kontakt med kunden via e-mail och telefonsamtal som också är en del av "sanningens ögonblick". Dessa är kritiska tillfällen som avgör intrycket som sedan sprids i kundernas verksamheter. Som ny aktör på marknaden är det viktigt att skapa sig ett gott anseende vilket påverkar kundens totala upplevda syn på en tjänst eller relation. Detta innebär att genom väl utförda "sanningens ögonblick" med ett korrekt professionellt bemötande samt ett engagemang och empati skapar sig företaget en god serviceimage som fungerar som viktig marknadsföring. Det måste även fungera för att uppfylla löftet till kunden.

#### **5.1.5 Verktyglådan**

Genom att observera sin egen verksamhet, kartlägga processer och verkligen undersöka vilka aktiviteter och moment som genomförs under arbetets gång kan man skapa god kunskap om vilka förändringar som kan utföras, samt vilka moment som bör elimineras. För att skapa effektiv produktion i sin verksamhet samtidigt som en hög flexibilitet eftersträvas, måste alla leden effektiviseras och skapa ett stramt arbetssätt utan onödiga aktiviteter.

Vi nämnde i analysdelen att företag A förbrukar mycket av sin tid på manuellt arbete i program som inte var lämpade för detta ändamål. Här bör arbetet förändrats direkt så att de så tidigt som möjligt får en effektiv produktion. Företaget skulle kunna implementera nya informationsteknologiska system för att minska det onödiga arbetet. När vi diskuterade detta med trafikdisponenten på företaget ansåg denne att det var för tidskrävande att byta system och lära sig detta. Dock anser vi att det är väsentligt mycket bättre att en period med inläring möjligtvis blir tidskrävande och utmanande men som sedan leder till frigörande av tid som kan läggas på aktiviteter som är värdeskapande för kunden. Långsiktiga förändringsprojekt är en essentiell del att implementera, istället för att arbeta under kortsiktiga förhållanden på ett icke effektivt sätt som inte skapar värde för kunden.

## 5.2 Hur hög ska servicenivån vara för att vara lönsam?

Vi kan återigen citera företag C:s personalchefs uppfattning om vem som egentligen styr ett logistikföretag:

*”Om våra processer och produktion skulle styras av eget välmående blir vi inte långvariga som företag. Naturligtvis är det kundens behov som styr vår verksamhet”.* (Personalchef, företag C, 2010-08-04)

Det är med andra ord kunden som begär en viss servicenivå från ett företag. När kunderna är lönsamma för företaget tillsammans med att den begärda servicen levereras är en bra servicenivå balanserad. Kunderna har behov av en viss service, som de också är villiga att betala för. Vi anser att en optimal servicenivå har upprättats då företaget kan leverera en service till en kostnad som resulterar i lönsamhet. Samtidigt ska det medföra en tillfredställelse från kunderna och en möjlighet att utvecklas på marknaden.

Då vi betraktat ett företags servicenivå till sina kunder finns det stora differentieringar. Genom våra studier har vi fått uppfattningen om att kunder kan vara mer eller mindre lämpade för en viss leverantör. Framförallt för en liten organisation med begränsade resurser samt med få olika transportval för kunden. Vi anser att differentiering är bra om det utförs på rätt sätt. Kundens servicenivå ska ligga på en sådan nivå att de fortfarande är lönsamma. Om så inte är fallet läggs det onödiga resurser på den kunden som istället skulle kunna läggas på en potentiell utvecklingsbar kund. Enligt oss använder Företag A differentieringen på ett felaktigt sätt. De valde att lägga en hundra procent servicenivå på en kund som de tjänade överlagset minst pengar på redan tidigare. De sänkte därigenom också servicenivån på övriga kunder på grund utav bristande resurser.

Servicenivån ska vara så pass hög att kunden blir nöjd samtidigt som företaget får en lönsamhet i affären.

### 5.2.1 Logistiksystem med kund och miljö i fokus

Miljöfaktorn anser vi kan i framtidens logistikutförande ses som en service. Intervjupersoner i denna studie som är verksamma inom branschen påpekade att regelverk gällande utsläpp och dylikt kan bli verklighet inom en snar framtid. Då kommer miljövänliga och klimatsmarta logistiska lösningar anses som en större service än vad som görs idag enligt oss.

Vad gäller miljöfaktorn är det väldigt viktigt med samarbete för att uppnå effektiva transportlösningar som inte är dyrare för de inblandade aktörerna. Även om miljö är viktigt för flertalet så visar det sig att andra faktorer som till exempel pris fortfarande är den mest betydelsefulla delen. För detta krävs därför en effektivisering av försörjningskedjan. Från råmaterial tills dess att produkten finns i konsumentens hand är det många aktörer inblandade. De är alla en del av en stor kedja som måste fungera snabbt och störningsfritt. Detta kräver ett samarbete mellan samtliga inblandade aktörer där bland annat förståelse för varandras arbetsprocesser och gränsöverskridande informationsspridning kommer att vara av kritisk betydelse. Intermodala transportaktörer spelar en stor roll i detta genom att man som leverantör till speditörer skapar effektivare transportkorridorer. Vi anser att utmaningen ligger i att hitta dessa godsflöden som skapar ett värde för deras kunder det vill säga speditörerna. För en intermodal aktör som transporterar trailers är det viktigt att tillsammans med sin kund utforma lösningar som passar både leverantören och kunden. Transportaktörer har ett gemensamt miljöansvar eftersom det tillhör en bransch som släpper ut mycket miljöfarliga ämnen men som också har en stor betydelse för att vårt samhälle ska fungera. Därför anser vi att ett samarbete och förståelse hos aktörerna är väldigt viktigt för att effektivisera transporterna.

## **5.3 Slutsats**

Nedan följer vår slutsats i denna uppsats. Vi beskriver i denna del syftet med uppsatsen.

### **5.3.1 Skapar kundstyrning lönsamhet och utveckling i ett transportföretag?**

Utifrån den grund vi skapat oss med denna uppsats anser vi att en utveckling har skett genom att kunderna styr logistikföretagen i högre grad. Kundernas krav på service och tjänsternas utformning avgör vilka företag som överlever på marknaden och är mest konkurrenskraftiga. Med andra ord kan svaret på vår huvudfråga vara *Ja*. Dock finns det andra aspekter som det måste tas hänsyn till. Vilken skillnad i lönsamhet och utveckling skulle föreligga om företagen själva skapar den servicenivå de anser vara bäst. Skulle mer tid ägnas åt att förbättra den interna produktionen, eller skulle företagen istället vara tvungna att använda sig av andra konkurrensmedel som till exempel ökad marknadsföring eller lägre priser. Den fråga som kan ställas är "hur kundernas förmåga av att forma en leverantörs utveckling och arbetssätt ser ut". Kan detta innebära en negativ effekt på lönsamheten då de prioriterar sina egna mål och behov. En annan fråga är om kundstyrning ger en negativ effekt på själva innovationen i utvecklingen av ny teknik eller nya arbetssätt, då företagen i detta fall inte blir bättre än sina

kunder, utan endast bättre på att tillfredsställa sina kunders behov. Ett filosofiskt tankesätt skulle vara att man i en kundstyrd utveckling arbetar utifrån de teorier och påståenden av vad som är bra och rätt som redan finns, och alltså inte ser på vad man skulle kunna få för nya teorier av hur ett transportföretag kan formars och se ut i framtiden med helt andra intressen och arbetssätt. Med detta tankesätt skulle svaret istället bli ett *Nej*.

Vi anser det vara positivt att det inte endast är priset, även om det är betydelsefullt, utan även tilläggstjänster och andra servicelösningar som formar utvecklingen i logistikbranschen då ett större service fokus implementerats på många företag i branschen. Att vara kundstyrt anser vi vara positivt och utvecklande då kundens behov skapar en tillfredställelse som förhoppningsvis skapar en relation som båda parter tjänar på. Det krävs dock välplanerade och genomtänkta servicekoncept som är grundade på vad kunden verkligen efterfrågar och inte vad man som leverantör *tror* sig veta. Om kundstyrning ska skapa lönsamhet och utveckling tror vi också att det måste ske ett högt informationsflöde inte bara externt utan även internt för att tjänsteproduktionen ska bli effektiv och optimalt utformad. Det krävs även tydliga arbetsprocesser som är väl implementerade genom hela organisationen där resurser som tid finns till för att leda utveckling mot framtida kundkrav och utmaningar.

Slutligen vill vi poängtera att det råder en hård konkurrens i dagens logistikbransch, där kunden till stor del är den som avgör vilka företag som överlever på marknaden i förhållande till om deras behov blir tillfredsställda. Dock vill vi åter gå tillbaka till de olika kundgrupperna som diskuteras i avsnittet: Servqual i företag A. Det finns olika sorters kunder med olika typer av behov. Detta måste också tas i akt när man som företag utvecklar sin verksamhet och formar sin interna produktion. Somliga kunder varken vill eller kan sköta den typen av kundstyrning som har belysts i denna uppsats och frågor som vilken servicenivå blir diffusa i sammanhanget, där man kanske enligt oss bör titta på frågor som vilken flexibilitetsnivå man ska arbeta emot och vidare ha som mål. Att vara *agil* kan med andra ord vara mer betydelsefullt än att ha en hög kundfokus.

## **5.4 Vidare forskning**

För att besvara ovanstående fråga fullt ut bör vidare djupgående studier göras för att få fram ett statistiskt säkert resultat på hur förhållandet mellan effektiv produktion och service till kund ser ut. Både logistik och service är två forskningsområden vi anser det finns möjligheter att utforska på en gemensam grund. Det faktum att vi i Sverige mer och mer går mot en ekonomi baserad på tjänster medför att denna fortsatta forskning är betydelsefull. Vidare forskning som vi anser kan bedrivas är den interna kommunikationens betydelse för att minska denna problematik som beskrivits. Vi anser även att en intressant vidare forskning bör göras inom betydelsen att känna av kundbehovet för att denna problematik ska minska genom att produktionen kan effektiviseras och planeras på ett optimalt sätt redan innan kunden utvecklade sina önskemål uttryckligen. Därför skulle en sådan forskning enligt oss vara intressant att undersöka.

Vi hoppas att denna fallstudie kan bidra till en djupare förståelse för de brister som finns inom detta problemområde. Vi hoppas också att vi påvisat att små förbättringsarbeten och förståelse för sina kunders behov kan vara avgörande för ett företags överlevnad.

## 6. Källförteckning

### *Tryckta källor*

Ballou, Ronald. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Beamish & Ashford. (2007). *Marketing planning; The official CIM coursebook*.

Berling, Peter. (2008). *Differentiering av Servicenivåer*. Lunds Tekniska Högskola

Bowersox. D & Daugherty. P. (1995). Logistics Paradigms: the impact of information technology. *Journal of Business Logistics* 16(1); s. 65-80

Buttle, F. (1996). Servqual; review, critique, research agenda, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No 1, s.8-32.

Christopher, Martin. (1998). *Logistics & Supply Chain Management, Second Edition*. London: Pitman Publishing

CLM. (1986). Definition given av: *Council of Logistics Management*

Cronin & Taylor. (1992). Measuring Service Quality. *Journal of Marketing*. Vol 56. 56-68

Företag C publikation (2010). *Uppdrag Logistik*

Gustavii Björn. (2008). How to write and illustrate a scientific paper, second edition. *Cambridge university press*.

Gustin. C, Daugherty. P, Stank. T. (1995). The effects of information availability on logistics integration. *Journal of Business Logistics* 16(1); s. 1-21.

Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber

Isoraitė, Margarita. (2005). Evaluating efficiency and effectiveness in transport organizations. *Transport Lithuania*. No 6, 240-247

Hedman, J. & Kalling, T. (2002). *IT and Business Models: Concepts and Theories*. Malmö: Liber AB.

Heskett, James L. (1994). Controlling Customer Logistics Service. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 24, s. 4.

Kansmark, Henrik. Lindén, Christoffer. Svensson, Ola . SJ (2008): *Strategisk Prissättning i Tjänsteföretag, en fallstudie*; sid 8.

Lambert. D. (1993). Developing a customer focused logistics strategy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 22(6); s. 12-19.

Lumsden, Kent. (2006). *Logistikens grunder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Normann, Richard. (1992). *Service Management, andra uppl.* New York: John Wiley & Sons

Oskarsson, Björn. (2006). *Modern Logistik: för ökad lönsamhet*. Malmö: Liber.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, s.41-50.

Stanton, Justin. (2009): Keeping customers happy. *Motor Transport.2009*, s. 15-18

Westrup, Eldh & Sjöbeck. (2005). *Skrivhandboken; Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Klippan: Ljugbergs tryckeri.

Womack P James, Jones T Daniel (2003). *Lean Thinking; Banish waste and create wealth in your corporation, Second Edition*. New York: Simon & Schuster,

Womack, James P. and Daniel T. Jones. (2006). *Lean Solutions: How companies and customers can create value and wealth together*. New York: Simon & Schuster,

Zeithaml, Valarie A. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006). *Services marketing: Integrating Customer focus across the firm*. New York: McGraw & Hill, International Edition.



### ***Elektroniska källor***

CSCMP (2006), Council of Supply Chain Management Professionals. Länk: [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org).  
Läst 2010-05-25.

Exforsys, Inc. Länk: <http://www.exforsys.com/tutorials/crm/crm-basics.html>. Läst 2010-06-15.

Kaizen.com. Länk: [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com). Läst: 2010-05-25.

Karolinska Institutionen. Länk [http://courses.ki.se/examensarbete\\_bm-utbildningen\\_07.pdf?node=177401](http://courses.ki.se/examensarbete_bm-utbildningen_07.pdf?node=177401). Läst: 2010-09-08

Lean Forum: Gert Frick, Ordförande Lean Forum. Länk: [www.leanforum.se](http://www.leanforum.se). Läst 2010-06-15.

MarknadsAkademin: Word Of Mouth 2001 MICKE MAGNUSSON OCH JOAKIM REUSZNER länk: <http://www.precis.se/pdf/uppsat02.pdf>.  
Läst 2010-10-07.

Mima International Marketing Masters Thesis 2005/6 Benn Dixon, Alessandro Napolitano  
Länk: <http://www.eki.mdh.se/uppsatser/foretagsekonomi/VT2006-FEK-D-1223.pdf>.  
Läst 2010-06-18.

Nationalencyklopedin. Länk: <http://www.ne.se/deltagande-observation>. Läst 2010-09-08

NetMBA. Länk: [www.netmba.com/marketing/mix/](http://www.netmba.com/marketing/mix/). Läst 2010-06-30

Posten Logistik. Vardagslogistik.

Länk: <http://www.posten.se/img/cmt/PDF/vardagslogistik.pdf>. Läst 2010-07-21.

Salesagility.com

Länk: [http://dl.sugarforge.org/training/training/IntroductiontoCRM/CRM\\_Fundamentals.pdf](http://dl.sugarforge.org/training/training/IntroductiontoCRM/CRM_Fundamentals.pdf).  
Läst 2010-07-02.

SCB, (2005). Mätning av Sveriges Statistiska Centralbyrå, länk: [www.scb.se](http://www.scb.se).

Läst 2010-05-15.

Tullverket, EDI definition. Länk:

<http://www.tullverket.se/innehallao/e/electronicdatainterchangeedi.4.4ab1598c11632f3ba9280001259.html>. Läst: 2010-10-20

Webbsida företag A

Webbsida företag B

Webbsida företag C

### ***Muntliga Källor***

#### *Intervjuer:*

Intervju med Inrikes Produktions chef Malmö, Företag B. 2010-05-23

Intervju med Personalchef, Företag C. 2010-08-04

#### *Övriga samtal:*

Operations Manager, Företag A. December 2009- Maj 2010

Trafikdisponent, Företag A. December 2009- Maj 2010

Managing Director, Företag A. December 2009- Maj 2010

Övriga intryck från medarbetare inom ledning, operationell avdelning samt ekonomiavdelning på Företag A. December 2009- Maj 2010

## **Bilaga 1**

Dokumentet som användes vid intervjuerna av företag B och C. Användes inte på företag A eftersom den informationen framgick under tiden fallstudien genomfördes.

1.

Hur har kundfokus dvs. servicenivån utvecklats de senaste 10 åren? Vad skiljer i ert sätt att arbeta mot kunden nu gentemot tidigare

2.

Hur har kundkraven förändrats under samma period?

3.

Vad tror ni är de viktigaste faktorerna för era kunder i en logistiktjänst?

4.

De interna processerna och produktion, är de utformade efter kundens behov och krav eller utifrån företagets interna behov och välmående?

5.

Sker det en förändring utifrån kundens insyn och påverkan av era processer?

6.

Finns det en konflikt mellan den interna produktionens flexibilitet och kundens krav på flexibilitet och service?

7.

Vad erbjuder ni för tjänster utöver de traditionella transporttjänsterna?

8.

Hur tror du att framtidens logistikutveckling ser ut?