

Transportavtal i ett småföretagsperspektiv

Transportekonomi

Kandidatuppsats

Examinator: Leif Enarsson

Handledare: Susanne Hofmann

Magnus Andersson

Angelica Dahlbeck

Per Järgren

Joakim Nord

Förord

Denna C-uppsats på 10 poäng avslutar vår utbildning i transportekonomi på Växjö universitet. Här sätter vi också punkt för den sista terminens samarbete, åtminstone för den här gången. Det har varit en lång och stundtals krokig resa, för att inte säga något ostrukturerad...

Men nu sitter vi alltså här med en färdig uppsats. Något vi i våra svagaste stunder betvivlade.

Att skriva tillsammans när vi bor i skilda städer har inte gjort uppgiften enklare, men med dagens teknik och varsin dator med bredbandsuppkoppling har det trots allt varit möjligt. Det har blivit många och långa telefonsamtal och flera hundra mail.

Vi vill tacka vår tålmodiga handledare Susanne Hofmann för att hon ställt upp på dessa ”alternativa” handledningsmetoder och för ett idogt förmanande om strukturen i vårt arbete! Vi vill också ägna ett stort tack till de intervjuoffer vi har stört för att kunna samla in våran empiri. Utan deras stöd hade aldrig arbetet blivit klart. Tack även till övriga som har peppat oss under vårterminen 2004!

Växjö i maj 2004

Angelica, Joakim, Magnus & Per

Sammanfattning

Denna uppsats har till syfte att kartlägga hur de små företagen agerar som transportköpare och hur de utvärderar relationen till sin speditör.

Undersökningen har genomförts med intervjuer av såväl företrädare för småföretag som säljare av transporttjänster som representerar de stora transportföretagen.

Arbetets slutsats är att småföretagen känner en stor osäkerhet i relationen till transportföretagen. Inget av de småföretag som ingår i undersökningen har ett helkundsavtal med en speditör som de håller sig till. Det vanligaste sättet att förhålla sig är att försöka teckna någon form av avtal med alla de stora speditörerna för att kunna anlita vem man vill, och i vart fall inte bli debiterad enligt grundprislistan.

De studerade småföretagen uppger att de har svårigheter att förstå frakttarifferna och uppfattar prissättningen som nyckfull. Detta hindrar dem från att göra korrekta prisjämförelser och agera som aktiva fraktköpare.

Som småföretagare har vi förstått att man inte har så mycket att säga till om gentemot de stora transportgiganterna. Finns det tillgång till mindre transportörer på den lokala marknaden är det ofta de man anlitar. De tar vanligtvis stora som små kunder lika seriöst, detta exempel finns att studera i Gnosjö. Som småföretagare är man som vi nämnt ofta anknuten till mer än en transportör, detta för att hela tiden ha val. De omprövar därmed ständigt sina relationer. Är de dock anslutna till en viss transportör krävs det ofta inte en stor ansträngning från ett transportbolag för att vinna deras intresse. Det kan vara ett lite lägre pris, lite högre bonus, eller en starkare transportrelation.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	1
1. Inledning	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Problemformulering.....	7
1.4 Syfte.....	7
1.5 Avgränsning	8
2. Metod.....	9
2.1 Vetenskapligt synsätt	9
2.1.1 Positivism	9
2.1.2 Hermeneutik	9
2.1.3 Vårt vetenskapliga synsätt.....	10
2.2 Ansats.....	10
2.2.1 Deduktiv strategi.....	10
2.2.2 Induktiv strategi	10
2.2.3 Val av ansats.....	10
2.3 Forskningsmetod	11
2.3.1 Kvalitativ metod	11
2.3.2 Kvantitativ metod	11
2.3.3 Vårt metodval	12
2.4 Datainsamling.....	12
2.4.1 Survey	12
2.4.1.1 Besöksintervjuer	12
2.4.1.2 Telefonintervjuer.....	13
2.4.1.3 Frågeformulär	13
2.4.2 Fallstudie	13
2.4.3 Experiment	13
2.4.4 Vår datainsamlingsmetod.....	14
2.5 Urval	14
2.5.1 Sannolikhetsurval	14
2.5.2 Icke Sannolikhetsurval.....	14
2.5.2.1 Information	15
2.5.2.2 Det typiska.....	15
2.5.2.3 Det extrema.....	15
2.5.2.4 Snöbollsmetoden.....	15
2.5.3 Vårt val av urvalsmetod	15
2.6 Sammanställning och tolkning.....	16
2.6.1 Kategorisering	16
2.6.2 Kombinerings.....	16
2.7 Sanningskriterier.....	16
2.7.1 Validitet.....	16
2.7.1.1 Intern giltighet.....	17
2.7.1.2 Extern giltighet.....	17
2.7.2 Reliabilitet	17
2.7.3 Säkerställande av validitet och reliabilitet	17
2.8 Generaliserbarhet.....	17
2.9 Arbetsgång	18
2.10 Sammanfattning av metodkapitel	18
3. Teori.....	19
3.1 Transporttjänsten och dess nytta	19
3.2 Logistikkunnande i små företag	21

3.3	Kända problemområden.....	22
3.4	Kärnprodukt, kringtjänster och annat värdeskapande	23
3.5	Leverantörsbedömning och leverantörssamverkan	24
3.6	Prisets betydande roll.....	25
3.7	Förhandling	26
3.7.1	Förhandlingsstrategier.....	27
3.7.2	Konkurrensvillkor inom branschen	29
4.	Empiri	31
4.1	Intervju med DHL Express	31
4.2	Intervju med Schenker i Växjö/Nybro.....	32
4.3	Intervju med Strömbergshyttan Lessebo	34
4.4	Intervju med Tre Plåt AB i Alvesta.....	35
4.5	Intervju med Bellalite AB	36
4.6	Intervju med Källström & Nilsson, Metall AB i Hillerstorp	38
4.7	Intervju med Fig Metall AB i Gnosjö.....	39
4.8	Intervju med R-kås AB i Gnosjö.....	40
5.	Analys.....	41
5.1	Transporttjänsten och dess nytta	41
5.2	Logistikkunnande i småföretag	41
5.3	Kända problemområden.....	42
5.4	Kärnprodukt, kringtjänster och annat värdeskapande	43
5.5	Leverantörsbedömning och leverantörssamverkan	44
5.6	Prisets betydande roll.....	44
5.7	Förhandling	44
6.	Slutsats.....	46
6.1	Egen slutsats.....	46
6.2	Egna synpunkter	48
6.3	Användbarhet	49
6.4	Egen kritik.....	49
6.5	Egen bedömning.....	49
6.6	Egen reflektion	49
6.7	Förslag till fortsatt arbete	49
7.	Referenser	51
	Litteratur.....	51
	Vetenskapliga artiklar	53
	Intervjupersoner.....	53
Bil.1	Intervjufrågor till säljare	54
Bil.2	Intervjufrågor till företag	55

1. Inledning

Kapitlet ger en övergripande beskrivning av det valda området.

Problemdiskussionen leder fram till frågeställningen och syftet med undersökningen.

Slutligen behandlas uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

”Storleken har betydelse” är ett ämne som har avhandlats i en tidigare uppsats på Växjö universitet. Där skrev man om små och medelstora transportköparens behov vid köp av transporter och till vilken grad de stora transportörerna/transportörerna kunde uppfylla dessa behov och krav på ett tillfredställande sätt. I uppsatsen beskrevs skillnader i behov och krav på transporter mellan stora transportköpare och små och medelstora samt vilka nackdelar transportgiganternas utbud kan medföra för små och medelstora köpare. De kom också fram till att koncentrationen på de stora köparna / kunderna ofta ledde till att små och medelstora transportköpare lämnades därhän, trots att det är just dessa företag som beskrivs som ryggraden i det svenska näringslivet.¹

Vi fortsätter detta arbete med att undersöka hur små industriföretag tecknar transportavtal med sina transportörer.

Transportadministration är ett medel för att samordna och utveckla företagets fysiska distributionsresurser samt stödja inköps- och marknadsfunktionerna så att bästa ekonomiska utfall för företaget erhålls. Konkret innebär detta att man med bibehållen god servicegrad etablerar rationella fysiska distributions- och informationssystem med vars hjälp man reducerar företagets kostnader för anläggningar, kapital bundet i varor under transport och i lager. Transportadministration är således ett strategiskt, operationellt och nödvändigt verktyg för företagets vidareutveckling.²

¹ Ericsson/Storm 2001

² Pewe/Berglind/Paulsson 1993

Enligt en kartläggning av Fearon & Bales 1995 där tjänster rankades efter volymvärde är transporttjänster den näst mest betydelsefulla gruppen av tjänster för tillverkande företag.³ Listan är som följer:

1. Försäljning och PR
2. Transporter
3. Bank
4. Förbrukningstjänster
5. Bygg
6. Hälsa/vård
7. Annonser
8. Personaladministration
9. Städning
10. Konsulter

Axelsson påpekar att det finns stora variationer i tjänsternas inbördes ranking mellan olika företag och branscher samt att rankingen skulle se delvis annorlunda ut om den berörde svenska förhållanden istället för amerikanska.⁴ Enligt den här listan vill vi påstå att för ett litet företag är transporterna den viktigaste tjänsten.

När transportbolagen gör marknadsundersökningar skulle det förmodligen vara fraktpriset som kunderna är mest intresserade av. Prismässigt har de små företagen svårt att förhandla sig till lika bra avtal som de större företagen.

³ Axelsson 1998

⁴ Axelsson 1998

Minst lika viktigt är att transporterna är väl integrerade med företagets övriga verksamhet. Med transportledtider som är anpassade efter företagets produktion, kan man effektivisera den och få ett jämnt flöde i produktionsprocessen. Detta betonar vikten av att höja upp transportavtalet på samma nivå som produktionsplaneringen. Det är också viktigt att kostnaden är fördelaktig, och att rätt fordon används för den specifika transporten.

Stora bolag kan förhandla sig till anpassade logistiklösningar tillsammans med transportörerna, på så vis uppnås en lösning som är bra just för dem. De mindre företagen har samma behov av att anpassa transporterna, men de kan inte erbjuda samma volymer och kontinuitet i godset, som de större företagen. De har kanske bara användning för en expresstransport en gång per år, och det är inget som transportören kan bygga sitt nätverk på.

Transportbolagen söker stora flöden så att de kan bygga upp en effektiv transportkedja som deras kunder sedan kan använda sig av. Ett sätt att maximera godsmängden på bilarna är att centralisera sin godshantering till stora terminaler, ”hubbar”, och därifrån distribuera ut sändningarna till kunderna i närområdet. Detta har dock medfört att man har lagt ner många av sina lokala kontor som tidigare var utsprida över landet. Istället erbjuder man marknadskontor eller callcenter, där man tar emot bokningar, men där transporttjänsten kommer från en centralt placerad produktionsenhet. I och med detta har körsträckan ökat mellan kunderna och terminalen, vilket förklarar att transportbolagen behöver stora godsmängder för att upprätthålla transporterna med så hög beläggning som möjligt. Transportbolagens flexibilitet utanför ordinarie körschema har minskat, om det inte gäller hela upplägg där kunden köper hela turen med bilen, och på så vis kan disponera den så som det passar bäst. Detta gör att speciallösningar för den lilla kunden inte går att lösa med rimliga priser.

1.2 Problemdiskussion

Transportörmarknaden inrikes i Sverige är i stort sett uppdelad mellan fyra transportbolag: DHL, Schenker, Poståkeriet och DFDS Transport. Det finns naturligtvis mindre lokala transportbolag av typen lastbilscentraler och åkerier, men de kan oftast inte erbjuda en helhetslösning som täcker alla de transporter som man kan tänka sig att ett företag kan behöva. Därför blir företagen "tvingade" att välja något av de transportbolagen som nämnts. Vi antar därför att alla småsändningar, paket och enstaka pallar, fraktas av en transportör.

Enligt Porters femkraftsteori har som regel en liten kund en svag förhandlingsposition mot stora leverantörer. Det betyder att man kan förvänta sig att de små företagen får såväl sämre service som högre priser på sina transporter.

Vid bedömning av konkurrenter och konkurrenssituationen för företaget och för en specifik produkt kan ett inslag vara att beskriva och bedöma konkurrensens styrka genom att systematiskt arbeta sig igenom t.ex. Porters modell för konkurrensanalys som identifierar "fem krafter": konkurrensen inom branschen, kunders förhandlingsstyrka, leverantörers förhandlingsstyrka, substitut och nya etablerare.⁵

Storkunder till transportbolagen har oftast så stora rabatter att vinsten nästan är obefintlig. Då kan det vara småföretagens transporter som gör skillnaden mellan vinst och förlust. Det kan alltså ligga i transportbolagens intresse att fylla ut med lite småsändningar till spotpris för att få ekonomi i transporten. Detta kan vara ett förhandlingsläge som småföretagen inte känner till, eller är medvetna om. Vad det lilla företaget kan göra för att få en billigare frakt, är att vid leverans till stora företag, avtala om mottagarfrakt. Det stora företaget har ofta förhandlat sig till mycket bra transportpriser.

När transportbolagen gör marknadsundersökningar skulle det förmodligen vara fraktpriset som kunderna är mest intresserade av. Något som kan vara intressant att undersöka är om det finns några andra variabler som kan attrahera småföretag lika mycket som priset. Exempel på detta är en specifik kontaktperson hos transportören, eller att kunna boka på eftermiddagen för upphämtning samma dag.

⁵ Axelsson 1998

Schary presenterar en topp elva-lista över problemområden som små tillverkande företag kan uppleva i sin relation till transportören:⁶

1. Höga fraktpriser
2. Nyckfulla avgifter
3. Långa transporttider
4. Minimifrakter
5. Varierande transporttider
6. Hämtning och lämning
7. Reklamationshantering
8. Svårt att förstå frakttariffer
9. Godsskador
10. Gränser för mängdrabatter
11. Rätt tillgång till lastbärare/utrustning

Är det intressant för småföretagen att ha en transportör, eller flera? Ett bra sätt att få bra avtal är ju stor konkurrens. Samtidigt så kan det ju vara så att företaget tjänar på att samla alla sina transporttjänster hos samma transportör. Denne känner till ens företag, och vet hur detta fungerar. De känner till öppettider och vilka möjligheter som finns vid lastningen, ex brygga eller truck. Där får man väga för- och nackdelar, eller en slags median. Det kan vara intressant att undersöka hur små tillverkande företag idag väljer transportör. Det kan vara via rekommendation ifrån någon, eller från reklam av något slag t ex. Kanske går man ut på den öppna marknaden och säljer sin transport till lägstbjudande. För ett litet företag kan det säkert vara så att man helt enkelt medvetet inte tänker på att byta transportör för att det alltid har funkat bra. Man har kvar samma transportör av gammal vana.

1.3 Problemformulering

Hur utvärderar och väljer små tillverkande företag transportör? I vilken utsträckning omprövar man relationen till sin nuvarande transportör?

1.4 Syfte

Denna uppsats undersöker hur små tillverkande företag agerar som transportköpare. Hur de förhandlar för att uppnå förmånliga transportavtal och hur de utvärderar sin nuvarande transportör och andra tänkbara transportörer. Vår avsikt är att belysa problem

⁶ Schary 1980

som det lilla företaget kan få med den stora transportören genom att undersöka både transportköpare och transportsäljare.

1.5 Avgränsning

Uppsatsen behandlar inte företag med mer än 20 anställda. Vi vill gärna belysa de små företagen, och då var det var lagom att sätta en gräns på 20 anställda. Uppsatsen behandlar inte vilka villkor som företagen får av sin transportör eftersom det skulle vara svårt att jämföra då transportbehov och godstyp kan variera. Dessutom skulle arbetet växa sig mycket stort om vi också ville undersöka detta.

Arbetet är begränsat till att gälla inrikes lastbilstransporter.

2. Metod

Kapitlet behandlar det synsätt som genomsyrar arbetet och författarna redogör för sin förförståelse, vidare redovisas angreppssätt och forskningsmetod. Kapitlet avslutas sedan med en arbetsgång (inkl tidsplan), sanningskriterier och arbetets generaliserbarhet.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Inom forskningen finns det två olika synsätt, positivism och hermeneutik ⁷

2.1.1 Positivism

Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskapen och då främst inom fysiken.

Positivism innebär att man antar ett objektivt synsätt och att man har en objektiv hållning gentemot det undersökta objektet.

För att kunna studera och undersöka verkligheten delas denna upp i mindre delar, vilka undersöks separat utan att se till helheten. Den kunskap som erhålls ska helst kunna generaliseras och vara oberoende av tid och rum. Kunskapen som genereras inom positivismen har ett absolut perspektiv. ⁸

2.1.2 Hermeneutik

Hermeneutik har sitt ursprung från grekiskan och betyder tolkningskonst eller tolkningslära. Inom hermeneutisk forskning betonas vikten av att se till helheten.

Kunskapen som man når genom att studera enskildheter är inte giltig för helheten, utan har en mening utöver de ingående delarna. Inom hermeneutiken använder man medvetet sina egna värderingar och håller sig därmed subjektivt till forskningsprocessen. ⁹

Inom hermeneutiskt synsätt talas det om den s.k. hermeneutiska spiralen. Den innebär att man utgår från förförståelsen, dvs. erfarenheter och kunskaper. Utifrån förförståelsen formulerar man intressanta problem, idéer och hypoteser. Man ställer frågor och tar intryck av de svar man får. Utifrån dessa svar får man en ökad förståelse genom en dialog med forskningsobjektet och tolkningen av informationen, som har uppkommit genom dialogen. På så sätt ökar kunskapen på ett sätt som kan liknas vid en uppåtgående spiral, modellen benämns den hermeneutiska spiralen. ¹⁰

⁷ Svenning 2000

⁸ Johansson/Lindfors 1993

⁹ Patel/Tibelius 1987

¹⁰ Eriksson/Wiedersheim 1997

2.1.3 Vårt vetenskapliga synsätt

Vi menar att forskaren alltid kommer att använda sina tidigare kunskaper och erfarenheter för att formulera problem, välja metoder och tolka den nya informationen som i sin tur ligger till grund för att utveckla förståelsen. Den bästa beskrivningen för vårt synsätt är den hermeneutiska spiralen.

2.2 Ansats

Vid val av metod ställs man inför en första frågeställning som handlar om att välja mellan deduktiv eller induktiv strategi.

2.2.1 Deduktiv strategi

Deduktiv strategi bygger på principen ”från teori till empiri”. Anhängare av denna strategi hävdar att det bästa sättet att arbeta är att först skaffa sig vissa förväntningar av hur världen ser ut, och därefter gå ut och samla in empiri för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten. Förväntningarna bygger på tidigare empiriska rön och tidigare teorier. Kritiken mot en sådan ansats är att den oundvikligen leder till att forskaren letar efter sådan information som han finner relevant och att man därmed endast tenderar att ge stöd åt sådana förväntningar som forskaren hade när undersökningen inleddes.¹¹

2.2.2 Induktiv strategi

Induktiv strategi bygger på principen från ”empiri till teori”. Idealet är en forskare som går ut i verkligheten nästan helt utan förväntningar, samlar in relevant data och sedan analyserar denna. Med utgångspunkt från denna formuleras sedan teorierna. Målet är att ingenting skall begränsa vilken data den enskilda forskaren samlar in.¹² Nackdelen är att man inte vet någonting om teorins räckvidd, hur generell den är, eftersom den helt baseras på empiriska data från en specifik situation. Även den induktivt arbetande forskaren har egna idéer och föreställningar som kommer att färga teorierna som produceras.¹³

2.2.3 Val av ansats

Vi har valt en deduktiv ansats vilket innebär att vi har använt relevant litteratur som källa till möjliga teorier inför vår studie samt som stöd för våra slutsatser. Vi tror att det är bara genom att använda det som andra redan har gjort som vi kan få en så pass

¹¹ Jacobsen 2002

¹² Jacobsen 2002

¹³ Patel/Davidson 1994

framskjuten startpunkt att det finns förutsättningar att med ett rimligt arbete komma fram till slutsatser. Därför har vi valt en deduktiv ansats. Samtidigt är vi medvetna om att det valet medför att vi i viss mån kan få skygglappar som döljer ”oväntade saker” som dyker upp längs vägen.

2.3 Forskningsmetod

Vid valet av forskningsmetod står valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod.

2.3.1 Kvalitativ metod

Syftet med kvalitativa studier är främst att man ska få en bättre förståelse för vissa faktorer vilket gör att den statistiska representativiteten inte kommer i fokus på samma sätt som vid kvantitativa studier. Vidare skrivs att det centrala i en kvalitativ metod är att vi genom olika sätt att samla in information kan få en djupare förståelse för det problem vi studerar. Samtidigt kan vi beskriva helheten av det sammanhang som detta inryms i. Metoden kännetecknas av närhet till den källa som vi hämtar vår information ifrån. Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Detta är den intervjuform där forskaren utövar den minsta styrningen vad gäller undersökningssituationerna. Man strävar tvärtom efter att låta dem påverka samtalets utveckling. Forskaren har endast gett de tematiska ramarna men man måste samtidigt försäkra sig om att få svar på de frågor man vill belysa. Forskaren har i förväg en viss uppfattning om vilka faktorer som är viktiga och dessa skrivs ner i en manual eller handledning till intervjun. Det är viktigt att intervjun täcker de områden som manualen innehåller. Vidare ska syftet med kvalitativa intervjuer vara att öka informationsvärdet och utgöra en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om det problem vi studerar.¹⁴

2.3.2 Kvantitativ metod

Införskaffandet av kvantitativ information präglas av avstånd och urval.¹⁵ Metoden går ut på att man i förväg har bestämt vilka frågor som skall ställas utan hänsyn till om informatören tycker att andra frågor är viktigare. Man har också i förväg bestämt vilka svar som är tänkbara även i detta fall utan hänsyn till om informatören tycker att de är relevanta eller ej.¹⁶ Informationsinsamlingen utgår från ett i förväg utformat frågeformulär.¹⁷ Samtliga respondenter får samma frågor och fördelen med denna typ

¹⁴ Holme/Solvang 1997

¹⁵ Holme/Solvang 1997

¹⁶ Holme/Solvang 1997

¹⁷ Halvorsen 1992

av datainsamlingsteknik är att informationsmängden reduceras till just det man är intresserad av. Vidare innebär tekniken att man kan ställa samma frågor till ett stort antal människor.¹⁸

2.3.3 Vårt metodval

Vi har valt att arbeta med en kvalitativ metod eftersom vi vill få till en naturlig situation där intervjupersonen själv formulerar svaret utifrån sin erfarenhet istället för att välja mellan svarsalternativ som är fördefinierade. För att säkerställa att vi får svar på våra frågeställningar har vi utarbetat en intervjuguide som skall fungera som stöd för intervjuaren men som inte får följas slaviskt. Intervjuguidens innehåll har fastställts efter genomgång av de relevanta frågeställningar som presenteras i teorikapitlet samt idéer vi har utifrån vår egen erfarenhet.

2.4 Datainsamling

För datainsamling finns huvudsakligen tre huvudmetoder survey, fallstudie och experiment.

2.4.1 Survey

Survey innebär att vi gör undersökningen på en större avgränsad grupp med hjälp av t.ex. intervjuer eller frågeformulär. Survey ger möjlighet att samla in information om ett stort antal variabler likväl som de kan ge en stor mängd information om ett litet antal variabler. Survey används ofta för att besvara frågor av typen vad, var, när och hur. Generaliserbarheten av resultatet från en surveyundersökning beror av hur bra det gjorda urvalet överensstämmer med hela populationen.¹⁹ Inom survey finns tre huvudsakliga datainsamlingsmetoder, besöksintervjuer, telefonintervjuer och frågeformulär.

2.4.1.1 Besöksintervjuer

Besöksintervjuer har sin främsta fördel i den direkta kontakten mellan intervjuaren och respondenten. Intervjuaren ser respondentens reaktion när något är oklart och kan förklara. Därför är besöksintervjuer bra att använda när frågeställningarna är komplicerade och lätt kan missförstås. Samtidigt är det den intervjuformen som brukar ge störst intervjuareffekt eftersom den personliga närvaron utgör ett tryck på respondenten att svara på ett sätt som han tror att intervjuaren förväntar sig.

¹⁸ Halvorsen 1992

¹⁹ Patel/Davidson 1994

Besöksintervjuer är mycket arbetskrävande eftersom intervjuaren måste förflytta sig mellan intervjupersonerna.²⁰

2.4.1.2 Telefonintervjuer

För telefonintervjuer ställs krav på att intervjun skall vara mer strukturerad och innehålla mindre inslag av öppna frågeställningar och att antalet frågor bör begränsas. En annan svårighet som påverkar är pressen på snabba svar, det är svårare att ha frågor som kräver att respondenten söker i minnet eller gör beräkningar. Telefonintervjuer är arbetsbesparande jämfört med besöksintervjuer vilket gör att antalet respondenter kan vara större med samma resurser.²¹

2.4.1.3 Frågeformulär

Vid användning av frågeformulär krävs att svarsalternativen i stor utsträckning är fasta och att frågorna är lätta att förstå. Som regel kräver enkäten utprovning för att vara säker på att den fungerar som det är tänkt, i annat fall kan bortfallet av svar på enskilda frågor bli stort.²² Bortfallet av enkäter som aldrig kommer tillbaka är ofta stort, en svarsfrekvens på 50 % får räknas som tillfredställande. Tiden från utskick till att frågeformulären kommer tillbaka är ofta flera veckor.²³

2.4.2 Fallstudie

En fallstudie innebär att en undersökning görs på en mindre avgränsad grupp. Ett fall kan vara en individ, likväl som ett företag. Vi kan även välja att undersöka mer än ett fall t.ex. två företag för att kunna jämföra dem. Vid fallstudien utgår vi från ett helhetsperspektiv och försöker få så heltäckande information som möjligt. Fallstudier används i stor utsträckning för att studera processer och förändringar.

Generaliserbarheten av en fallstudie beror av hur fallen har valts och om de är representativa för populationen som helhet.²⁴

2.4.3 Experiment

Experiment är en undersökningsuppläggning där vi studerar en eller ett fåtal variabler samtidigt som vi försöker få kontroll över annat som kan påverka dessa variabler. För genomförandet behöver vi flera jämförbara grupper som skall genomgå samma test med olika värden på de faktorer vi vill testa. Alternativt en grupp som genomgår testet flera

²⁰ Wärneryd 1990

²¹ Wärneryd 1990

²² Wärneryd 1990

²³ Jacobsen 2002

²⁴ Patel/Davidson 1994

gångar med olika värden på de faktorer vi vill testa. Ofta behövs även en kontrollgrupp som genomgår testet utan att parametrarna har manipulerats. Generaliserbarheten av resultatet från ett experiment beror på hur representativa de ingående grupperna är för populationen som helhet.²⁵

2.4.4 Vår datainsamlingsmetod

Vi har valt att göra en surveyundersökning med telefonintervjuer. Vid valet av huvudmetod är det egentligen bara survey och fallstudie som är relevant för denna typen av undersökning, att konstruera ett passande experiment förefaller inte rimligt. Vid valet mellan survey och fallstudie föll valet på survey eftersom det ger möjlighet att undersöka fler företag vilket underlättar en generalisering av resultatet. Valet av telefonintervjuer baseras på att de vid vår typ av frågeställning ger lika goda svar som besöksintervjuer men med en mindre arbetsinsats per intervju. Vi har intervjuat ett antal småföretagare samt några säljare från transportbranschen.

2.5 Urval

Målet med urvalsprocessen var att finna representanter för såväl gruppen tillverkande småföretag som personer i säljande befattningar hos transportörerna. För att nå tillförlitliga resultat måste respondenterna vara valda på ett sådant sätt att de överensstämmer med populationen vi vill undersöka. Vid urvalet av respondenter står valet mellan sannolikhetsurval och icke sannolikhetsurval.

2.5.1 Sannolikhetsurval

För användning av sannolikhetsurval krävs en stor population där man med slumpmetoder kan ta ut respondenterna. Slumpmässiga urval används framförallt vid kvantitativa undersökningar eftersom man där har möjlighet att undersöka ett så stort antal respondenter att de kan bli en miniatyr av totalpopulationen. För kvalitativa undersökningar har metoden nackdelen att när antalet respondenter är litet kan slumpen fördela dem så att de inte alls är representativa för totalpopulationen.²⁶

2.5.2 Icke Sannolikhetsurval

För val av respondenter till kvalitativa undersökningar används ofta icke sannolikhetsurval. Urvalet kan göras efter olika kriterier som presenteras nedan.

²⁵ Patel/Davidson 1994

²⁶ Jacobsen 2002

2.5.2.1 Information

Vi kan välja uppgiftslämnare som vi anser kan ge oss riktig och god information. Det kan vara personer med stora kunskaper i ämnet eller personer som vi vet är bra på att uttrycka sig. Svagheten i ett sådant urval är att vi i förväg måste veta hur goda uppgiftslämnare personerna är.²⁷

2.5.2.2 Det typiska

I de flesta fall har människor en tendens att samla sig ganska väl kring genomsnittet. De flesta liknar varandra och det är bara ett litet fåtal som avviker radikalt. Metodens nackdel är att olika människor tenderar att göra ett ganska skevt urval trots att de känner populationen väl. När denna urvalsmetod används skall urvalet göras i grupp och under diskussion för att rensa bort sådana skevheter.²⁸

2.5.2.3 Det extrema

Urval efter det extrema syftar till att få fram en grupp som man antar avviker från det normala. Syftet är att kunna dra slutsatser av typen att om de med sämst förutsättningar är nöjda så bör alla andra vara det.²⁹

2.5.2.4 Snöbollsmetoden

Snöbollsmetoden är användbar när kunskapen om gruppen man vill undersöka är dålig. Undersökningen börjar då med att intervjua en person som kan mycket om frågan eller som vi tror har kontakter med andra som kan mycket om frågan. På så vis får man uppslag som leder vidare till andra intressanta respondenter. Nackdelen är att om inte svaren analyseras och bedöms efterhand som undersökningen pågår, kan snöbollen rulla åt ett helt annat håll än vad som är tänkt. Undersökningen ger då inte svar på sin fråga.³⁰

2.5.3 Vårt val av urvalsmetod

Urvalet av respondenter har gjorts som ett icke sannolikhetsurval efter tillgänglighet med det kriteriet att vi anser att företaget är representativt, för den typen av företag som vi avser undersöka. Således beskrivs valet av urvalsmetod bäst med det som kallas urval efter det typiska. För att undvika ett skevt urval har vi följt Jacobsens råd att diskutera fram valet av respondenter.

²⁷ Jacobsen 2002

²⁸ Jacobsen 2002

²⁹ Jacobsen 2002

³⁰ Jacobsen 2002

2.6 Sammanställning och tolkning

För sammanställning av kvalitativa data används ofta kategorisering följt av kombinerings.

2.6.1 Kategorisering

Metoden går ut på att forskaren letar efter gemensamma parametrar som dyker upp i flera intervjuer. Dessa kategorier är ofta inte förutbestämda utan skapas under tolkningen. Kategorierna kan vara uppbyggda så att de är hierarkiskt ordnade med huvudkategorier och underkategorier till dessa. För att en kategori skall få upprättas skall normalt minst två svar passa in i denna. Ett ofta använt sätt är att man gör ett rutnät där förekomst av de olika kategorierna markeras för respektive intervju. För varje kategori kan det vara bra att samla typiska citat som beskriver de svar som passar in i kategorin.³¹

2.6.2 Kombinerings

Som en naturlig följd på kategoriseringen kommer kombinerings. Denna har till uppgift att synliggöra samband mellan grupper av svar från intervjuerna. Utifrån kunskaperna om hur olika företeelser samvarierar har man en grund för att kunna dra slutsatser om orsak och verkan.³²

2.7 Sanningskriterier

Empirin måste uppfylla de två kraven om validitet och reliabilitet. Eftersom det råder en viss begreppsförvirring på detta område kan en definition av begreppen vara på sin plats.

2.7.1 Validitet

Validitet, som även benämns som giltighet och relevans, betyder att vi verkligen mäter det som vi önskar mäta. Det som vi har mätt uppfattas som relevant, och att det vi mäter hos några få också gäller för flera. Validitet kan sedan uppdelas i ytterligare två delkomponenter, intern giltighet och extern giltighet.³³

³¹ Jacobsen 2002

³² Jacobsen 2002

³³ Jacobsen 2002

2.7.1.1 Intern giltighet

Intern giltighet handlar om att vi verkligen mäter det vi tror oss mäta. Hotet mot detta är olika frågeställningar om orsak och verkan. Som ett exempel nämner Jacobsen att om man mäter sambandet mellan organisationers kultur och framgång vid ett enda tillfälle, kan det vara svårt att veta om kulturen har skapat framgången eller om det är kulturen som är en produkt av organisationernas framgångar.³⁴

2.7.1.2 Extern giltighet

Extern giltighet handlar om hur resultat från ett begränsat område är överförbart även på andra områden. Jacobsen har här som exempel att om resultatet av en studie av en organisation vid en tidpunkt kan generaliseras till att gälla för andra organisationer. Extern giltighet kan även benämnas överförbarhet eller generaliserbarhet.³⁵

2.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet, som även benämns tillförlitlighet och trovärdighet, att undersökningen måste gå att lita på. Detta handlar om att undersökningen skall vara genomförd på ett trovärdigt sätt, ett sätt som väcker tillit. Den får inte vara behäftad med uppenbara mätfel. För att bedöma reliabiliteten kan man ställa sig frågan om man skulle få samma resultat om man upprepade undersökningen. När samma mätinstrument eller metod för datainsamling ger samma resultat säger vi ofta att undersökningen har hög reliabilitet.³⁶

2.7.3 Säkerställande av validitet och reliabilitet

För att säkerställa en god giltighet av undersökningen har vi noggrant tänkt över de frågeställningar vi arbetar utifrån och samlat dessa i en intervjuguide. Intervjuguiden är vårt verktyg för att säkerställa att intervjuerna får en enhetlig utformning. Urvalet av respondenter är även det kritiskt varför vi har ägnat omsorg åt urvalet av dessa. Vi menar att våra mätmetoder är korrekt valda utifrån problemställningen och de tillgängliga resurserna.

2.8 Generaliserbarhet

Generaliserbarheten är ofta en svag punkt hos kvalitativa metoder varför man skall vara försiktig med att generalisera utifrån en enskild undersökning. Vår förhoppning är att de problemområden vi har identifierat är universella för små transportköpare och att det

³⁴ Jacobsen 2002

³⁵ Jacobsen 2002

³⁶ Jacobsen 2002

därför skall vara möjligt att generalisera. Då våra frågeställningar har stöd av tidigare observationer från den Amerikanska marknaden tror vi att problemet är i någon mån universellt. Undersökningar på svenska förhållanden saknas sedan tidigare varför vår förhoppning är att vår undersökning skall följas av fler som tillsammans kan bilda en större helhet.

2.9 Arbetsgång

Som bas för tidplanen har vi valt att utgå från de milstolpar som är angivna för de olika seminarietillfällena.

- v 3 Introduktionsmöte, metodföreläsning
- v 4-8 Litteraturstudier, specificering av ämne, tidig version av kap 1
- v 8 PM 1 inlämning och seminarie
- v 8-13 Litteraturstudier, skriva kap 1 och 2
- v 13 PM 2 inlämning och seminarie
- v 14-19 Litteraturstudier, skriva kap 3 teori, intervjuer och kap 4 empiri
- v 19 PM 3 Inlämning och seminarie
- v 20-22 Skriva slutsatser, sammanställa och redigera
- v 22 Inlämning slutlig version
- v 23 Slutseminarium

2.10 Sammanfattning av metodkapitel

Det valda vetenskapliga synsättet är hermeneutiken där vi ser den hermeneutiska spiralen som den modell som beskriver vårt synsätt. Ansatsen är deduktiv vilket betyder att vi använder teori som grund för våra frågeställningar. Vi har valt en kvalitativ metod och utförde undersökningen som en survey. Intervjuformen är telefonintervjuer med en intervjuguide som stöd. Urvalet av såväl småföretag som transportsäljare gjordes efter tillgänglighet med kriteriet att vi anser att de är typiska och väl representerar helheten. Informationen tolkas genom kategorisering följt av kombinerings.

3. Teori

I detta kapitel redogör vi för och förklarar de teorier som vi anser vara relevanta för vårt arbete.

3.1 Transporttjänsten och dess nytta

Produktion av transporter skiljer sig från traditionell produktion i avseende på produktionsresultatet. Detta är hos transportföretagen inte en produkt i strikt mening utan snarare en tjänst. Produktionsresultatet kan dock inte definieras på samma sätt som för rent tjänsteproducerande verksamheter. Det hamnar snarare på en nivå mellan dessa två ytterligheter. Det finns ett antal egenskaper som gör att transportverksamheten härvid liknar rena serviceföretag. Utifrån ett sådant konstaterande måste genomförandet av ett transportuppdrag karaktäriseras som en tjänst, dvs. en transporttjänst. För det första kan transporttjänsten inte lagras, vilket har stor betydelse vid dimensionering av resursbehov eller effektivitetsberäkning. Att en transporttjänst inte kan lagras är dock snävt kopplat till genomförandet, till nyttjandet av fordonet. Själva godset och uppdraget att förflytta godset kan med kundens, avlastarens, tillstånd lagras. Detta skapar då förutsättningar för ett bättre resursutnyttjande och ökad effektivitet. För det andra skapas transporttjänsten vid produktionstillfället vilket också innebär att tjänsten också måste förbrukas vid detta tillfälle. En icke utförd transporttjänst anses som en förlorad tjänst. Transportens uppgift är att förflytta människor och gods från en plats till en annan. Detta skapar nytta hos transportköparen. Nyttan kan uppdelas i olika beståndsdelar, såsom tids-, plats-, ordnings- hanterings- och formnytta.³⁷

En transport utgör i sig ingen direkt förädlingsprocess som förändrar en produkt till form och egenskaper. Traditionellt har därför transporter och vad som hänger samman med dessa ansetts vara något av ett nödvändigt ont som ökar produktens självkostnad och därmed dess pris, men som inte lägger något till dess värde. Detta har indirekt lett till att området transportteknik – transportekonomi, setts som ett helt problemkomplex som inte ägnats någon större uppmärksamhet jämfört med traditionella fackområden inom de tekniska och ekonomiska vetenskaperna.³⁸

³⁷ Lumsden 1998

³⁸ Tarkowski 1977

Grönros har lagt fram en definition av vad en tjänst är. ”En tjänst är en aktivitet eller en serie av aktiviteter av mer eller mindre abstrakt slag som normalt, men inte nödvändigtvis, äger rum i interaktionen mellan kunden och tjänsteföretagets medarbetare och/eller fysiska tillgångar (varor och/eller system som tillhör tjänsteleverantören). De tillhandahålls som lösningar på kundens problem”.³⁹

Det finns faktorer ur ekonomisk synvinkel som enligt Tarkowski kännetecknar transportväsendet. Dessa är att verksamheten är förenad med en hög andel samhällskostnader dvs. sådana omedelbara kostnader vilka är gemensamma för olika transporttyper t ex vägkostnader, hamn- och flygplatskostnader, ban- och stationskostnader. En annan är att investeringarna i en extern transportapparat är i stor utsträckning irreversibla, dvs. tillgångarna kan inte frigöras och användas för alternativ verksamhet. En sista faktor är att de fysiska anordningar som används i verksamheten är ofta ojämnt utnyttjade i tid och rum.⁴⁰

De nya kraven på underleverantörerna och deras förändrade roll i materialflödet påverkar även kraven på transporttjänster. Distributionsföretag möter krav på högre transportfrekvenser, minskade sändningskvantiteter och att leveranser ska ske på utsatt tid. Det förväntas dessutom att distributionsföretagen innehar informationssystem som medger en större kontroll av det transporterade godset.⁴¹

³⁹ Axelsson 1992

⁴⁰ Tarkowski 1977

⁴¹ Persson, Göran; Virum, Helge. 1998

3.2 Logistikkunnande i små företag

På större företag finns som regel en eller flera personer som har utbildning inom logistik och uteslutande arbetar med detta. På små företag har den som arbetar med logistikfrågor ofta ingen formell utbildning inom detta och har även andra ansvarsområden.⁴²

I många företag är transportfunktionen ej så nära förknippad med den övriga verksamheten som man skulle kunna önska. En transportavdelning på ett företag som visar livstecken först i sista ledet av den långa kedja av funktioner inom företaget kan man ofta betrakta som i det närmaste värdelös. Ett nära samarbete med framför allt företagets försäljningsavdelning är ett måste. Synpunkter på var i företagets organisation transportfunktionen skall gripa in varierar. Ett system där transportekonomiska modeller får fritt spelrum utan yttre störningar från annat håll är inte lyckligt. Vikten av samarbete med övriga avdelningar kan inte betonas nog.⁴³

Då logistikmanagement är mindre utvecklat i små företag kan det leda till såväl högre logistikkostnader som oacceptabelt dålig kundservice. Personal i mindre företag har vanligtvis flera olika arbetsuppgifter och är av den anledningen inte lika professionella i sitt agerande i jämförelse med dem som arbetar vid ett större företag.⁴⁴

Trots att små företags logistikbehov ser annorlunda ut än stora företags fokuserar nästan all logistiklitteratur på de stora företagens situation. En genomgång av vetenskapliga artiklar visar bara på ett fåtal som behandlar de små företagen.⁴⁵

Den allmänna uppfattningen är att små företag dels saknar förhandlingsstyrka (bargaining power) mot transportörer och dels att de saknar den kunskap som krävs för att se alternativ som skulle kunna sänka deras kostnader och förbättra servicen. De är relativt nöjda med sin transportör och är konservativa till att byta transportör.⁴⁶

⁴² Murphy/Daley/Knemeyer 1999

⁴³ Ström 1980

⁴⁴ Murphy/Daley/Knemeyer 1999

⁴⁵ Murphy/Daley/Knemeyer 1999

⁴⁶ Schary 1980

3.3 Kända problemområden

Schary presenterar en topp elva lista över problemområden som små tillverkande företag upplever i relation till sin transportör:

1. Höga fraktpriser
2. Nyckfulla avgifter
3. Långa transporttider
4. Minimifrakter
5. Varierande transporttider
6. Hämtning och lämning
7. Reklamationshantering
8. Svårt att förstå frakttariffer
9. Godsskador
10. Gränser för mängdrabatter
11. Rätt tillgång till lastbärare/utrustning

Företagen upplever sig inte bli diskriminerade vad gäller den service de får eftersom deras godsvolymer är så små. De säger att de får snabb och bra service och upplever inte heller att de diskrimineras pga. sitt läge.⁴⁷

Bienstock studerar hur inköpare av transporttjänster söker information inför ett köp och konstaterar att mindre rutinerade köpare baserar sina beslut på andra faktorer än mer rutinerade inköpare. De har även svårare för att utvärdera resultatet efter tjänstens utförande. Bienstock konstaterar vidare att frågor runt varumärkens förtroendeingivande verkan är dåligt kartlagda inom industriella tjänster, men att de kan ha en liknande verkan som inom produkter som säljs på en konsumentmarknad. Det kan finnas en uppfattning om samband mellan högt pris och god kvalitet, särskilt i situationer där information saknas eller är svårtolkad.⁴⁸

⁴⁷ Schary 1980

⁴⁸ Bienstock 2002

3.4 Kärnprodukt, kringtjänster och annat värdeskapande

Vid bedömningen av en produkt eller tjänst tar man inte bara hänsyn till själva produktens kärna, det som kunden primärt köper. Man talar om kärnprodukt, påtaglig produkt och utvidgad produkt. I fallet transporttjänster kan kärnprodukten vara en lastpall fraktad från A till B. I den påtagliga produkten finns faktorer som bemötande, garantier, kvalitet, leverans och krediter och eftermarknadsservice. Den utvidgade produkten handlar om image och anseendeskapaande faktorer, såsom företagets profil och varumärken. I dagens samhälle går trenden i allmänhet mot att dessa faktorer får allt större betydelse.⁴⁹

Det finns mycket som skiljer inköp av tjänster från inköp av produkter. Framförallt ligger dessa skillnader i att en tjänst är något svårgripbart som produceras och konsumeras i samma ögonblick. Det finns faktorer enligt Axelsson som är viktiga vid såväl marknadsföring som köp av tjänster. En faktor är att kunna förtydliga den av kunden förväntade tjänstens innebörd eftersom den ju inte existerar när kunden skall köpa den, en vara kan ofta lättare demonstreras. En annan faktor handlar om behovet av att på ett mer exakt sätt styra in kundens förväntningar till rätt nivå. Rätt nivå handlar här för leverantören om en balansgång mellan en hög nivå för att väcka intresse för tjänsten och en lägre nivå för att inte lägga grunden till kommande besvikelser. Rätt nivå för kunden blir att klargöra olika krav och i en dialog med leverantören kunna stämma av förväntningarna. Tjänsteproduktion består av aktiviteter som skall upprepas, ofta i en direkt interaktion mellan kund och leverantör. Misslyckade produkter kan inte läggas åt sidan utan medför en dåligt utförd tjänsteleverans till kunden. Det är också viktigt att klargöra hur det skall gå till om det trots allt blir en bristfällig tjänsteleverans initialt. Leverantörens förmåga att rätta till och att garantera att det blir rätt andra gången. Kapacitets- och efterfrågestyrning blir ofta mer avgörande eftersom tjänster inte kan produceras mot lager. För det köpande företaget blir det av stor vikt att tillförsäkra sig att det finns nödvändig kapacitet när man behöver den. För leverantören blir det väsentligt att se om man kan matcha de egna behoven mot kundens anpassningsförmåga. Genom att matcha dessa faktorer kan man sänka produktionskostnaden för tjänsten och därmed kan även priset bli lägre. Prissättningsfrågor för tjänster är annorlunda än för produkter eftersom det kan vara svårt att se kopplingen mellan priset och tjänstens värde. I många tjänsteföretag har majoriteten av personalen direktkontakt med kunderna, ofta uppemot 80 %. Bemötandet

⁴⁹ Axelsson 1998

är viktigt då kvaliteten i tjänsterna starkt påverkas av hur dessa möten fungerar. För den som köper en tjänst betyder det att man ofta måste lägga större vikt vid kompetensen hos leverantörens personal.⁵⁰

3.5 Leverantörsbedömning och leverantörssamverkan

Skoog/Widlund nämner att den första kontakten med en ny leverantör oftast sker genom en säljare eller en marknadsförare. Faller mötet väl ut, bör företaget planera in ett besök hos leverantören för att på ort och ställe bilda sig en uppfattning om hur leverantören fungerar. Som köpare vet vi att den bild leverantören vill skapa av sig själv emellanåt är alltför positiv, varför vi vill se och diskutera med leverantörens representanter innan mötet. Viktigast är att klara ut huruvida leverantören har fungerande system för kvalitetssäkring och miljöledning, samt om dessa system har certifierats. Detta gör vi därför att många av företagets kunder ställer krav på detta. Skoog/Widlund nämner att systematik, sakkunskap, referenser, resurser, kompetens, erfarenhet, metodik, medvetenhet, effektivitet och lönsamhet är värdefulla områden att klara ut med leverantörens representanter.⁵¹

Axelsson redovisar en lista över typiska faktorer att beakta vid en leverantörsbedömning:

- Produktkvalitet
- Särskilda produkttegenskaper
- God kvalitet i anslutning till kärnprodukter / -tjänster
- Leveranskostnader
- Leveransledtider
- Stabilitet i leveranser
- Prisnivå
- Förmåga att delta i produktutveckling
- Förmåga att på ett flexibelt sätt anpassa sig till förändrade krav, t.ex. avbeställningar
- Geografisk närhet
- Teknologisk standard
- ISO-certifiering

Denna lista kan sedan indelas i tre grupper: A) sådana som berör själva tjänsten (produkten)

⁵⁰ Axelsson 1998

⁵¹ Skoog, Ulf; Widlund. 2001

B) sådana som berör prestationerna (samspelet kund- leverantör inklusive förverkligandet av produkterna). C) de som mer specifikt handlar om leverantörens förmåga (kompetens).⁵²

Ur ett företags synvinkel väljer man att skapa starkare relationer med vissa leverantörer än med andra. Tanken med dessa relationsband är ett nära och skapande samarbete parterna emellan. Ett samarbete som tillvaratar respektive parts kompetens och styrka, vilket i slutänden gynnar båda parter. Vidare skriver Skoog/Widlund att då företaget samverkar med sina leverantörer är det betydelsefullt att man tidigt etablerar ett såväl formellt som flexibelt samarbete. Formellt, därför att samarbetet regleras av avtal och kontrakt, som är överenskomna mellan ansvariga och bemyndigade personer i respektive organisation. Flexibelt, därför att båda parter faktiskt kan upptäcka bättre och snabbare lösningar som båda tjänar på. Företaget är i högsta grad beroende av väl fungerande leverantörsrelationer. Leverantörerna har en betydande roll i företagets verksamhet. De kan bidra till förbättringar och framgång, men också, vilket är mer allvarligt, åstadkomma förseningar, förluster och förlorad goodwill.⁵³

Genom att upprätta mer långsiktliga relationer med leverantörerna uppnås större förtroende och möjligheter till ännu djupare samarbete. Detta förtroende medför att båda parter kan satsa resurser på att förbättra relationen.⁵⁴

3.6 Prisets betydande roll

Faktorer som påverkar prissättning av transporter är val av transportmedel, transporthastighet, avstånd, vikt, volym och varuslag.⁵⁵ Vilket pris en kund skall betala kan utgå från vad för problem som skall lösas och vad som krävs för att göra problemlösningarna tillgängliga. Grovt sett kan en diskussion av kunders profiler ske genom att utgå från det pris kunden är villig att betala för den tjänst, eller mer korrekt, den funktion (problemlösning) kunden önskar. Pris är alltid viktigt. Om kunden enbart söker efter en standardtjänst som flera andra leverantörer kan tillhandahålla, är det endast genom effektiv och billig produktion av tjänsten som företaget på lång sikt kan överleva om det väljer att prioritera sådana kunder. Emellertid kan kunder tänkas vara beredda att betala något mer, men i så fall krävs det något mervärde. Kundens önskemål

⁵² Axelsson. 1998

⁵³ Skoog, Ulf; Widlund. 2001

⁵⁴ Persson, Göran; Virum, Helge. 1998

⁵⁵ Pewe/Berglind/Paulsson. 1993

kan således avvika från att vilja köpa en standardtjänst till lägsta pris. Kunden kan alternativt önska sig en tjänst av en bättre kvalitet.⁵⁶

Att kartlägga verkliga priser är en av inköparens viktigaste uppgifter och är nära knutet till val av leverantör. Inköparen är ansvarig för prisförhandlingar och skall försöka uppnå bästa möjliga pris från leverantören. Pris på tjänsten är inte samma sak som kostnad för tjänsten. Kostnaden bör delas upp i direkta och indirekta kostnader. Kostnader som bör utvärderas i samband med det direkta priset är bland annat transportkostnaden. Svar som inköparen skall ha klart för sig är om varorna kommer att levereras fritt eller om de kommer med ett tillägg samt vem som är ansvarig för försäkring då godset är på väg. Leveranstiden från leverantören är också en sak som påverkar kostnaderna. Långa leveranstider tvingar fram större säkerhetslager och gör prognoser och inköp mer osäkra.⁵⁷

3.7 Förhandling

Axelsson citerar en definition från Lax & Sibenius: Förhandling är en process med potentiell opportunistisk interaktion där två eller flera parter, med viss uppenbar konflikt försöker att skapa bättre förutsättningar genom gemensamma beslut, jämfört med vad de annars kunde göra.⁵⁸

Förhandlingar kan därutöver indelas i två huvudgrupper distributiva och integrativa. Distributiva förhandlingar inbegriper som regel endast ett område som man skall förhandla om en given mängd som sedan skall fördelas i storlek mellan parterna. Det finns i detta sammanhang risker att förhandlingsresultatet får till uppgift att visa upp vinnare och förlorare. Integrativa förhandlingar utgörs av en process som skapas och genomförs på ett sådant sätt att båda parter kan få ett bättre utfall än i en distributiv process. Den kännetecknas av att parterna försöker se intressanta kombinationsmöjligheter, synergier, och skapa ”vinna-vinna”-situationer, dvs. utfall som båda parter vinner på.⁵⁹ Den distributiva förhandlingen passar bäst till att utnyttja konkurrenssituationen mellan olika leverantörer, medan den integrativa passar bättre in på den inköpsstrategi som är mer samarbets- och relationsinriktad.

⁵⁶ Axelsson 1996

⁵⁷ Persson, Göran; Virum, Helge. 1998

⁵⁸ Axelsson 1998

⁵⁹ Axelsson 1998

3.7.1 Förhandlingsstrategier

Förhandlingsstrategier kan delas in i fem grupper. Dock kan kombinationer av strategierna förekomma, varför man sällan kan identifiera en förhandlingssituation som antingen det ena eller det andra.⁶⁰

Samarbetsinriktning

Den samarbetsinriktade förhandlingen ligger i linje med den integrativa förhandlingen. Parterna försöker i förhandlingen se vilka möjligheter som finns för samarbete och försöker gemensamt skapa värden genom problemlösning. Några nyckelbegrepp är:

- Att finna möjligheter för att uppnå båda parter mål
- Problemlösning
- Samarbete
- Öka de totala fördelarna av de relationer som finns mellan parterna
- ”Vinna-vinna”-förhandling

Viktiga inslag är att man utbyter information och ger varandra förtroende och arbetar tillsammans.

Konkurrensinriktning

Den konkurrensinriktade förhandlingen kännetecknas av att kunden (och/eller leverantören) försöker utnyttja sin position och agera för att vinna fördelar. En metod är att spela ut flera leverantörer mot varandra. Detta är i grunden en distributiv förhandling. Några nyckelbegrepp är:

- Kämpa, strida
- Övertyga motparten att göra eftergifter
- Köpslående
- Göra anspråk på utdelning
- Fokusera på framkallandet av eftergifter
- ”Vinna-förlora”-förhandling

Typiska inslag i taktiken är att använda argumentation i syfte att övertyga, samt att hota att lämna förhandlingen. Att allmänt hålla en tuff attityd mot motparten.

Undfallade inriktning

⁶⁰ Axelsson 1998

Den undfallande strategin kännetecknas av att endera (eller alla) parter inte särskilt envist hävdar sina ståndpunkter. Det finns en allmän foglighet och beredskap till anpassning till de övriga parterna och den rådande situationen. Det finns också försök att få motparten att foga sig och dra ner på sina ambitioner. Några nyckelbegrepp är:

- Foglighet
- Anpassning
- Reducera aspirationer (ej detsamma som att göra eftergifter utan snarare att bli mer realistisk)
- Undfallenhet
- Passivitet
- Få motparten att anpassa (sänka) sina mål

Typiska inslag att vara passiv även under tidspress, skapa en positiv stämning och behålla ett gott humör genom hela förhandlingen.

Min-max inriktning

Detta är en variant med inslag av alla de tidigare beskrivna strategierna den går ut på att parterna har gjort klart för sig vilket som är det bästa respektive sämsta tänkbara utfallet.

Förhandlingen syftar till att hitta en kompromiss som båda parter kan acceptera. Några nyckelbegrepp är:

- Gemensam kompromiss
- Alla är beredda att ge ifrån sig något för att få något annat
- Avslut med någorlunda gott utfall är en viktig utgångspunkt

Förhandlingstaktiken kännetecknas av ett aktivt sökande efter kompromisser.

Oförhandlade inköp

Köp utan förhandling är ingen egentlig förhandlingsstrategi men förekommer många gånger i fasen ”avtalsslutande”. Parterna har givit uttryck för sina behov och möjliga lösningar. Endera parten lämnar förslag på pris och övriga villkor och den andra parten accepterar utan diskussion. Några nyckelbegrepp är:

- Beställning utan förhandling
- Telefonorder utan förhandling
- Köp till lägsta offertsumma utan föregående förhandling
- Skriftlig beställning med angivande att lägsta pris önskas

Av alla köp som görs i företagen sker 60% utan att särskilda inköpsspecialister är inblandade. En stor del av dessa inköp som görs utan förhandling gäller tjänster.⁶¹

Förhandlingsmakt

Det finns alltid skillnader i förhandlingsmakt mellan kund och leverantör. Den kund som köper en stor del av en leverantörs produktion utan att själv vara särskilt beroende av detta leverantörsväl är en god förhandlingsposition. På motsvarande sätt har den kund som köper en liten del av leverantörens produktion och är beroende av detta en dålig förhandlingsposition. Även informationsasymmetri mellan parterna kan ge upphov till olika konsekvenser vad gäller förhandlingsmakt. Som exempel är leverantörens förhandlingsposition dålig vid konkurrensupphandlingar eftersom han inte känner de andra leverantörernas bud. En annan faktor som påverkar förhandlingsmakten är hur tidskritisk produkten är. Den som snabbt efterfrågar en kritisk produkt har ett sämre utgångsläge än den som kan vänta ut lämpligt tillfälle.⁶²

3.7.2 Konkurrensvillkor inom branschen

Michael E Porter (1980, 1985), professor vid Harvard Business School och ledande strategiforskare sedan 1980, betonar att ett företag bör sträva efter att verka inom affärsområden med hög attraktivitet (god lönsamhetspotential) och inom områden där företaget kan uppnå konkurrensfördelar. Ett affärsområdes lönsamhetspotential är i princip omvänt proportionell mot den konkurrensintensitet som råder inom affärsområdet. Företagsledningen bör styra företaget i riktning mot affärsområden med hög lönsamhetspotential och bort från affärsområden med låg lönsamhetspotential.

⁶¹ Axelsson 1998

⁶² Axelsson 1998

Enligt Porter påverkar fem strukturella krafter ett affärsområdes konkurrensintensitet och därmed dess lönsamhetspotential:⁶³

- Konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter inom branschen.
- Konkurrensstrycket från nya aktörer.
- Substitutstrycket från nya teknologier eller alternativa sätt att tillgodose kundernas behov.
- Kundernas styrka, makt och förhandlingsposition.
- Leverantörernas styrka, makt och förhandlingsposition

⁶³ Bruzelius & Skärvad 1995

4. Empiri

Här redovisas vår insamlade data utifrån de intervjuer vi har gjort. Intervjuerna redovisas separat för att kunna få en överskådlig bild vilken data som framkommit ur vilken intervju.

4.1 Intervju med DHL Express

Roland Lundqvist, Säljare, 2004-05-06.

På frågan om vilka problem som är vanligast för de små företagen svarar säljaren att nyckfulla avgifter, svårt att förstå frakttariffer och bemötande var de vanligaste punkterna som små företag har problem med. Det lilla företaget har ofta inte någon utbildad person som har hand om företagets transporter, därför är man inte så insatt i hur avtal och tariffer fungerar. Det som är viktigt är att göra priser som företaget förstår, t ex bryta ner det i fraktkostnad per låda muttrar, så att det får mer relevans. Bemötandet är mycket viktigt, dels att komma fram snabbt till rätt person på telefon, men också att handläggaren känner till proceduren och är kunnig med att svara på frågor. Detta gör att företaget känner sig tryggt med transporttjänsten. Säljaren påstår sig lätt kunna säga om den ansvarige för transporter på företaget är kunnig/utbildad inom transportbranschen.

”Vinna-vinna-konceptet” är inte aktuellt när det gäller den lilla kunden. Det finns inget att kompromissa med, utan transporten utförs med väldigt enkla medel. Varken transportköparen eller transportören har några stora krav eller önskemål på transporten. Det är vanligtvis inte större önskemål från kundens sida än att transportören kan komma och lasta någon gång mellan klockan 7 och 16.

En intressant kund mäts inte i omsättning, enligt säljaren. Däremot kan godsmängden och typen vara intressant. Det mesta styckegods är av intresse, dessa transporter kan man alltid lösa.

Just detta år har säljaren en kampanj som ska ta tillvara den lilla kunden. Han kontaktar dem per telefon eller åker ut och besöker dem, just för att presentera företaget.

Säljaren är övertygad om att den lilla kunden använder sig av flera transportörer. Ofta har de inget avtal, utan kör med dagspris, och då spelar det inte så stor roll vilken transportör man ringer och bokar hos. Detta gäller för alla produkter. När det gäller om det köpande företaget berättar sina nuvarande priser, så säger säljaren att de gör detta,

men det tar man med en nypa salt. Dessa priser kan vara kraftigt överdrivna, och det gäller att lägga sig på sin linje.

4.2 Intervju med Schenker i Växjö/Nybro

Bengt Fransson, transportsäljare, 2004-05-10

Bengt fastlägger att logistiken har fått en allt större roll i företagen, stora som små, och man mäter bl.a. ledtider till kunden, kostnader och omsättningshastigheten på lagret. I och med detta har transportbesluten flyttats upp i hierarkin i företagen, för att kunna effektivisera produktionen mer. Företagen säljer och konkurrerar med sina produkter med hjälp av korta ledtider. Han kan märka stor skillnad på stora och små företags kunskaper inom logistik och transporter. Det är inte ofta som det mindre företaget har en transportköpare som har utbildning eller är specialiserade i saken. Vanligtvis har han även andra uppgifter i företaget och sysslar bara med transportavtalen när dessa ska nytecknas eller omförhandlas.

Det han upplever som viktigt när man talar med kunder, är att man har ett vänligt bemötande, bra relation och bryr sig om kunden och dess problem eller önskingar. När det gäller fraktpriserna vill de få ett pris som inkluderar eventuella tillägg. De talar inte om sina nuvarande priser utan det är mer de större företagen som lägger upp sina nuvarande transportlösningar när de förhandlar.

Han upplever också en snabb reklamationshantering som mycket viktig för båda parter. Han nämner också att det är vanligt förekommande att det saknas rutiner hos mindre företag när det gäller reklamationer och transportskador.

Chauffören är en viktig bit i relationen till kunden. Ett felaktigt beteende av chauffören vid hämtande eller leverans av gods, kan omkullkasta ett avtal direkt. På andra hållet kan ett bra beteende leda till nya avtal med kunder. Detta har Schenker valt att kontrollera genom en årlig enkätundersökning, där deras kunder får ange vad de tycker är bra och dåligt med chaufförerna.

Svårigheter för kunden att läsa offerter upplever han inte som något problem. De har möjligheten att logga in sig på Schenkers hemsida och där få sitt fraktpris uträknat för varje specifikt fall.

En intressant kund är den som har rätt godstyp som passar för den linje som ska trafikeras, anser Bengt. Han lägger även stor vikt på balansen i sin trafik med lika volymer i båda riktningarna.

Kunderna delar Bengt och hans kollegor in i omsättningskategorier, där kunder som har en fraktsättning under 100 kkr. per år, beräknar man som för dyrbart att göra personliga kundbesök hos. Dessa kontaktas istället per telefon och eventuellt besöker man kunden när ett avtal ska undertecknas. Man gör uppföljning av avtalet med jämna mellanrum för att bekräfta att kunden är nöjd med sitt avtal, men även denna görs oftast via telefon. Att detta skulle spegla ett ointresse för mindre företag håller inte Bengt med om. Han betonar mer att dessa företag inte har en så integrerad transportlogistik inom företaget, så att man oftast kan lösa och presentera de flesta möjligheterna via telefonkontakt. De riktigt stora kunderna har oftast en väldigt stor rabatt på ordinarie grundtaxa hos fraktbolagen, 70-85 % rabatt är inte några ovanliga siffror. Detta medför att vinstmarginalen är låg eller till och med är obefintlig på vissa transportsträckor. Detta påstående bekräftar Bengt och medger att det är de mindre företagen som inbringar mest vinst till transportbolaget i förhållande till frakten.

Bengt upplever att små kunder oftast har avtal hos flera transportörer samtidigt, kanske för att de eventuellt ska kunna skicka med vem de vill, när de vill. Detta påverkar dock inte fraktpriset eftersom den rabatt som transportörerna erbjuder är baserad på en kunds hela fraktsättning. Bengt kan dock erbjuda en bonus som ska locka kunderna att använda Schenker med sina transporter. Detta försöker Bengt påverka genom att presentera Schenker som ett ”transportvaruhus”, där de kan köpa alla de transporter som de efterfrågar.

Fall där flera kunder har slagit sig ihop för att kunna förhandla sig till bättre transportavtal har han mött flera gånger, även där dessa sammanslagningar har tagit in konsulter som gör själva upphandlingen. Men att förhandla med dessa konsulter är svårt tycker Bengt, eftersom de tjänar sina pengar på procent på kundens sänkta fraktpris. Detta gör det svårt att jobba konstruktivt med kunden för att finna bästa möjliga logistiklösning, eftersom förhandlingen är koncentrerad till fraktpriset.

4.3 Intervju med Strömbergshyttan Lessebo

Fredrik Persson, kontorist, 2004-05-10

Strömbergshyttan skickar glasprodukter vars vikt är låg förhållande till dess volym, eftersom det är stora krav på emballeringen. Vikten på godset är runt 30-40 kg per kolla.

Fredrik har haft kontakt med de flesta stora transportörerna som finns i Växjöregionen angående sina leveranser av glasprodukter från glashyttan Strömbergshyttan utanför Lessebo. Han har ingen tidigare erfarenhet från transportbranschen eller någon relevant utbildning inom området, utan har lärt sig under tiden som han har haft ansvaret, att teckna avtal. Hans intryck från transportsäljarna som kommer och besöker honom är att de är väl pålästa och informerar bra och förståeligt om sina produkter. Det som kan skilja dem åt är att alla inte kan erbjuda en bra lösning på hans gods där förhållandet vikt/volym är lågt. Han brukar lämna ut de priser som han har på sin nuvarande transportör, eftersom han tycker att säljaren då får ett direkt utgångsläge att arbeta från.

Den transportören han nu har, är en avhoppare från Posten och den säljaren lät honom testköra med bestämt pris utan att skriva avtal. Detta var ett önskemål som Fredrik hade i förhandlingen. Han fick också ett enhetspris på sina kollin inom vissa kg-intervaller, detta för att underlätta fraktberäkningen och undvika dyra skrymmeberäkningar. Ett problem som är svårt att förhandla om är kredittiden på fakturan. Oftast har transportbolagen bara tio dagars kredit, medan fakturan på varan har 30 dagar, vilket innebär obalans i intäkter och kostnader. Detta går bara att påverka marginellt under förhandlingen. Fredrik tycker inte att det spelar någon roll var han ringer och bokar transporten, det behöver inte vara i regionen som bokningen finns. Däremot vill han ha den personliga servicen och kunna boka via telefon till en transportör som håller i hela transporten. Godset följer han sedan via Internet, "Track and Trace", och ringer endast till den som tog bokningen om något inte funkar som det ska eller det har skett några ändringar.

Fredrik provade även att leta upp en liten transportör i Göteborgsregionen på Internet, ämnat för en utrikestransport som den ordinarie transportören inte kunde lösa. Denna nya kontakt såg han som mycket positiv, han fick ett mycket gott bemötande och priset var också överkomligt trots avsaknandet av avtal. Så denna lösning är han inte främmande för att prova fler gånger.

Fraktpriset är viktigt under förhandlingen med transportbolaget, eftersom den ofta är lika stor som varans värde. Om dock skillnaden inte är för stor, väljer Fredrik ändå servicen framför priset. Avståndsrelaterade offerter är oftast svåra att förstå, därför försöker han att få ett enhetspris på sändningen för hela Sverige eller en offert som är postnummerbaserad.

4.4 Intervju med Tre Plåt AB i Alvesta

Ann-Kristin Torgnyson, kontorist, 2004-05-11

Ann-Kristin har ingen utbildning inom logistik och transporter, däremot har hon läst metodik på högskolenivå. Inom företaget har de bestämt sig för att se över de mest regelbundna transporterna gällande transportavtal och logistik. Därför har Ann-Kristin begärt in offerter från de närmaste transportörerna, och ska analysera dessa för att komma fram till det mest fördelsaktiga. Hon tar ingen hjälp av någon utomstående eller något fraktberäkningsprogram, utan sitter och jämför offerterna med varandra manuellt. Detta medför vissa svårigheter medger hon, eftersom offerterna är oftast svåra att förstå och beräknade på olika variabler som kilometer eller postnummer. Hon föredrar en offert som är postnummerbaserad mot en som är kilometerbaserad p.g.a. att det är svårt att uppskatta avståndet till den kund som man skall leverera till.

Nu har Tre Plåt AB övergripande avtal med flera transportörer samtidigt, eftersom de vill undvika att bli fakturerade enligt transportörsbolagens grundtaxa. Denna är helt orimlig enligt Ann-Kristin. De har råkat ut för detta vid enstaka tillfällen, där det har visat sig att deras avtal inte har gällt alla transportrelationer. Att bli krediterad för rabatten i efterhand har visat sig svårt.

De har en transportrelation där de hyr in en lastbil för sina leveranser och hämtningar. Denna kör en slinga i Växjö med omnejd, här har de själva en möjlighet att styra bilen. Denna relation bygger på ett förtroende och ”vinna-vinna” förhållande till åkaren/chauffören där de tillsammans både ger och tar vid eventuella avvikelser från ordinarie rutt. Hela denna relation bygger på förtroende för varandra, säger Ann-Kristin och betonar att det är den personliga kontakten med åkaren/chauffören som är helt avgörande. Bakgrunden till detta avtal är att Tre Plåt AB tidigare hade en egen lastbil som körde dessa sändningar. Vid behovet av investering i en ny lastbil valde man att köpa tjänsten externt istället. Man har jämfört dessa båda alternativ och funnit att det är mer ekonomiskt i deras fall att köpa in samma tjänst externt. Denna tjänst köps lokalt i

Alvesta och fungerar mycket bra. Här kan inte de ordinarie transporttjänsterna som Schenker och DHL erbjuda konkurrera i smidighet och leveranstid.

Priset är mycket viktigt vid fraktförhandlingarna eftersom Tre Plåtas bransch är hårt pressad av konkurrenter. En möjlighet att komma ner i pris är att använda sig av avtal som tecknats av delägaren i företaget, Maskinarbeten AB i Alvesta. Detta företag har betydligt större fraktsomsättning och har därför kunnat förhandla till sig en större rabattsats på frakterna.

I bedömningen om ett avtal eller transport är bra eller dålig säger Ann-Kristin att chauffören spelar en betydande roll, hela transportbolaget vinner på att de har trevliga och smidiga chaufförer. Man byter inte gärna transportör om man är nöjd med den service man har.

4.5 Intervju med Bellalite AB

Leif Lundgren, ägare, 2004-05-10

Bellalite AB i Växjö levererar produkter till professionella ljusbranschen och säljer på snabba leveranser.

Inom Sverige använder man sig av två transportörer, Posten och DHL. Postens företagspaket använder man för att skicka mindre sändningar och DHL för de större. Utöver detta har man avtal eller konto hos ett flertal transportörer. Detta för att kunna välja någon annan, om den ordinarie inte kan klara av transporten med ställda krav.

Priset på frakterna tycker inte Leif varierar så mycket mellan transportörerna. Han har uppfattningen att de har en klar bild av varandra och vet var de ska lägga sig vid förhandlingarna. Bellalite har testat flera transportbolag och tycker inte att de skiljer sig nämnvärt från varandra, gällande transporter och reklamationer. Detta innebär att det blir priset som avgör i själva förhandlingen. Fraktpriset vill han som ett "All in" pris, vilket innebär att alla avgifter som bränsletillägg och speditorsarvode inkluderas i frakten. Efter att avtalet är klart tycker däremot Leif att det sker en "smyghöjning" av frakterna. Denna höjning kan han inte direkt bevisa, utan det är mer en känsla som han har. Eventuellt kan denna höjning bero på skrymmeberäkning som höjer fraktpriset mot den verkliga vikten. Leif påpekar att det är ett problem som mer gäller importen från utlandet, där Bellalite är satt som fraktbetalare. Det som händer är att godsets skrymme

ändras efter det har lämnat avsändaren, utan att varken avsändaren eller mottagaren aviseras om detta. Detta gör att det blir omöjligt att på förhand beräkna frakten innan fakturan kommer från transportbolaget.

Vid de tillfällen som Bellalite skickar med någon annan transportör än sin ordinarie, förhandlar de till sig ett spotpris för just denna specifika sändning. Nivån på denna frakt brukar inte skilja sig nämnvärt från de ordinarie avtal som de har med Posten och DHL. Förklaringen till detta, menar Leif, kan vara att sändningen går som utfyllnadsgods och inga extra kostnader tillkommer för transportören.

Reklamationer och skador förekommer nästan aldrig, säger Leif. Det handlar mer om att emballera godset bra innan man skickar det. Därför har Bellalite ingen generell varuförsäkring på sitt gods, utan tecknar en varuförsäkring hos transportbolaget för enstaka sändningar.

Slutligen säger Leif att han tycker transporter är roligt att arbeta med och han skulle vilja ägna mer tid åt detta. Men han inser att skulle man kolla alla fakturor och söka alla möjligheter, så går det åt en heltidstjänst bara för detta.

4.6 Intervju med Källström & Nilsson, Metall AB i Hillerstorp

Thomas Nilsson, delägare, 2004-05-07

Källström & Nilsson har fyra anställda och tillverkar plåtdetaljer till en rad olika branscher. Man har medvetet sorterat bort bil- och telecom-industrin från sin kundkrets, på grund av att dessa är allt för prispressade och inte ger några marginaler.

Thomas säger att de använder sig av Schenker när de ska skicka inom Sverige men att de inte direkt har förhandlat om transportavtalet. Schenker skickar ut prislistor och offerter till dem varje år och därför har de fortsatt att använda dem när de ska skicka sitt gods. Thomas säger även att det är oftast bråttom med deras leveranser, därför måste man använda sig av de stora transportbolagen. Schenkers offerter är svåra att räkna på, anser Thomas, därför ringer de ibland och frågar vad frakten blir på enstaka sändningar. Bokningen till Schenker är smidig, de ringer till en person på närmaste kontor och talar om vad de vill skicka. Transporterna fungerar bra, de är nöjda med den sena hämtningstiden och leveransen till kund. Deras företag ligger nära ett större som också använder Schenker som transportör, vilket förklarar den sena hämtningstiden tror Thomas. När de skickar inom Gnosjö-, Vaggeryd- och Värnamo kommun, använder Källström & Nilsson sig av en annan transportör, Gnosjö trafik AB, som är ett lokalt transportörsbolag. Dessa bedriver endast daglig trafik i regionen, frakter i övriga Sverige utför man bara på beställning. Hos dem har Källström & Nilsson förhandlat fram ett avtal som är betydligt billigare per pallplats, än de priser som de har hos Schenker. Vid frågan om de har försökt att slå sig samman med andra företag när det gäller att förhandla om frakter, så säger Thomas att det har han inte tänkt på. Men de är med i Gnosjö Industriförening, och där erbjuder de eventuellt en sådan möjlighet som han ska kolla upp.

4.7 Intervju med Fig Metall AB i Gnosjö

Leif Johansson VD, 2004-05-07

Fig Metall utför legoarbeten inom bl.a. svarvade detaljer och levererar till hela Sverige. Leif har ingen utbildning inom transporter eller logistik utan är självlärd, han saknar även den tiden som det krävs att för att sätta sig in i ämnet.

Av Fig Metals transporter betalas det mesta av mottagaren. Detta kommer sig av att deras kunder oftast är betydligt större än dem själva och har därmed bättre avtal. Det har funnits tillfällen där Fig Metall har betalat frakten på en relation som vanligtvis är mottagarefrakt och sedan debiterat framåt. Vid de tillfällena har man fått en reaktion hos sin kund om att de tyckte frakten varit hög.

Idag har de endast avtal med en rikstäckande transportör i Sverige, DHL. Lokalt i regionen använder de sig av Gnosjö Trafik AB. Dessa är Leif mycket nöjd med. Gnosjö Trafik är i jämförelse med DHL, både billigare i frakt och lättare att få tag på. Däremot är transportsäljarna från DHL väl pålästa och duktiga, därmed ger de ett förtroendegivande intryck när de kommer för att teckna nya avtal. Fig Metal får besök ungefär en gång om året av DHLs transportsäljare och oftast då i samand med avtalets förnyande.

Leif tycker att konkurrensen på den rikstäckande transportmarknaden är obefintlig och han får känslan av att DHL och Schenker har delat upp marknaden mellan sig. Detta visar sig genom att Schenker inte är intresserade av att lägga offerter på Fig Metals transporter. Denna brist på konkurrens gör att Leif hamnar i svårt förhandlingsläge mot DHLs transportsäljare. När de vill höja offerterna t.ex. på grund av höjt bränsletillägg, så måste Leif acceptera.

Möjligheterna att få en personlig respons vid bokningen hos de stora transportörerna tycker Leif är för dålig. Han jämför med Gnosjö Trafik där den snabba responsen är det han uppskattar mest, särskilt tillgängligheten vid själva bokningen av transporterna. Annars betonar Leif att fraktpriset är det avgörande i Fig Metals transportavtal.

För framtiden har han ingen plan för hur han ska vända sitt dåliga förhandlingsläge gentemot DHL. Konkurrensen är noll säger Leif. Eventuella sammanslagningar i fraktupphandlingarna med andra företag, har han inte funderat på. Gnosjö Industriförening har ett centralt transportavtal med UPS för paket inom Europa men det är inget som passar Fig Metals produkter.

4.8 Intervju med R-kås AB i Gnosjö

Ulrika Sigvardsson, kontorist, 2004-05-10

R-kås är ett legoföretag som producerar trådprodukter i stål t.ex. burar.

Ulrika har ingen utbildning eller tidigare erfarenhet inom transporter, företaget har heller ingen som är avsatt att syssla med transportbiten, utan det blir den som har tid för stunden.

Vid transportförhandlingarna tycker Ulrika att det är svårt att jämföra offerterna med varandra. Hon nämner bl.a. att transportörerna kan lämna olika rabatter på olika transportlinjer, vilket gör det svårt att hitta den mest fördelsaktiga. Hon känner verkligen också att R-kås är ett litet företag när de transportförhandlar. R-kås har avtal hos alla större transportörer för att undvika att bli debiterad efter deras grundtaxa.

Servicen från transportbolagen är Ulrika nöjd med, hämtningstiden varierar dock mycket mellan dem. Här kan man inte styra transportörerna, utan får anpassa sin produktion efter dem. Ulrika har däremot inte haft något problem med detta, utan nämner att det viktiga är att man vet när bilen kommer så att man har möjligheten att anpassa sig. Hon nämner också att chauffören som hämtar och lämnar är en mycket viktig bit i hela transportkedjan. R-kås godsmottagare märker också stor skillnad om det inte är den ordinarie chauffören som kör utan det är en ersättare. Detta påverkar både transporttiden och leder till reklimationsärenden till följd av sändningar som inte är kompletta.

R-kås har aldrig förhandlat tillsammans med något annat företag för att kunna uppnå ett mer förmånligt avtal. Men de känner att de får betala ett högt fraktpris bara för att de inte har högre fraktomsättning. Ulrika har en känsla av att det skiljer 30-35% på rabatten som de erhåller mot vad de större bolagen har.

Transportbokningen sköter Ulrika vi EDI, där erhåller hon även transportdokumenten från transportören. Detta fungerar bra och är smidigt.

Personliga besök utförs endast av en transportör. Ulrika anser att det är nödvändigt med ett sådant för att man ska få ett förtroende för transportören.

5. Analys

I analysen har vi utgått från Grönroos (1990) teori om vilka kriterier som anses ha god kvalitet och service. Till dess har vi lagt de kriterier som har framkommit under våra intervjuer med små transportköpare, från teorier samt från egna erfarenheter.

5.1 Transporttjänsten och dess nytta

Alla företag vi har intervjuat anser att transporten är viktig i deras varuflöde. De nämner inte detta som "ledd mot kund", men det är ändå det de menar när de säger att de säljer på korta leveranstider.

De lägger också stor vikt på att alltid ha en möjlighet att skicka godset när de vill, och detta löser de genom att ha avtal med många transportörer samtidigt. Ingen av de vi har intervjuat har försökt att förhandla fram en helhetslösning som täcker hela deras behov med en transportör.

5.2 Logistikkunnande i småföretag

Att intresset har ökat för transportlogistik kan vi inte påvisa med vår empiri. De personer som handlägger dessa ärenden hos småföretagen har oftast detta som en bisyssla. Vilket innebär att dessa arbetsuppgifter kanske bara utförs en gång om året, ofta i samband när transportavtalet skall omförhandlas. Allmänt tycker de att transporter är intressant, men har inte tid att engagera sig. Många skulle vilja ägna mer tid åt att undersöka transportmöjligheter och fakturor.

Den ena säljaren vi har varit i kontakt med anser att intresset och kunskaperna bland småföretagare har blivit bättre. Intresset för transportfrågorna hos småföretagen beror på hur mycket tid som den som handlägger dessa ärenden kan avsätta för detta. Personerna har inte heller någon logistikutbildning eller annan erfarenhet inom branschen, utan har lärt sig av erfarenhet. Detta medför att de inte klarar av att göra beräkningar på logistikkostnader, såsom lagerkostnader kontra just-in-time. Priset får en stor betydelse eftersom många anser att transportörerna erbjuder likvärdiga tjänster.

5.3 Kända problemområden

1. Höga fraktpriser

Inget problem som togs upp direkt. Någon påtalade att utan avtal blir frakterna helt orimliga. Vi tonade medvetet ned prisfrågan vid intervjun eftersom vi inte ville ha priset som huvudtema i diskussionen.

2. Nyckfulla avgifter

Kunderna uppfattar diverse tilläggsavgifterna i offerterna som nyckfulla. Bränsletillägg och speditorsarvode är exempel på tillägg som kan höja grundfrakten med åtskilliga procent.

Skrymmeberäkning på godset är också svårförståligt på offerterna, men störst problem är om skrymmet ändras efter att godset lämnat avsändaren. Man har då ingen möjlighet att på förhand beräkna frakten.

3. Långa transporttider

Ingen har rapporterat detta som ett problem. De ledande transportörerna har ett väl uppbyggt transportnät som täcker hela Sverige inom rimliga transporttider

4. Minimifrakter

Enligt de bägge säljarna offererar man inte inrikesfrakter med detta tillägg.

5. Varierande transporttider

Ingen har rapporterat detta som ett problem. Detta beror troligtvis på att transporterna genomgått en klar effektivisering genom hubbverksamheten.

6. Hämtning och lämning

Bristande avisering av transportörerna påverkar hämtning och lämning negativt hos kunderna. Många småföretag upplever förseningar och ändringar av avtalad tid som ett stort problem.

7. Reklamations hantering

En snabb reklamationshantering uppskattas högt hos kunderna även av transportsäljarna. En kund nämnde att hanteringstiden skilde sig mycket åt mellan Schenker och det lokala alternativet som finns i regionen, Gnosjö Transport AB. Detta

beror på en väl fungerande relation mellan parterna och i detta fall kortare beslutsvägar hos transportören.

8. Svårt att förstå frakttariffer

Detta är något som alla kunder ser som ett problem, i synnerhet när man i förhand ska räkna ut vad man ska betala i frakt. Problem anses även finnas när man gör en kontrollräkning, en del har löst detta genom att skaffa sig ett "All in" pris som inkluderar avgifter som bränsle- och speditionstillägg. Att jämföra olika transportörers offerter anses också vara svårt.

Många föredrar en postnummerbaserad tariff istället för en som är kilometerbaserad. En offert där priset anges per pallplats istället för vikt underlättar också.

9. Godsskador

Ingen har rapporterat detta som ett problem. Enligt en av säljarna anses det vara ett problem när en godsskada inträffa vid en leverans till en småföretagare. Problemet anses vara att småföretagare i allmänhet inte har några inarbetade rutiner vid dessa tillfällen, vem skall han kontakta etc.

10. Gränser för mängdrabatter

Mängdrabatter är inget som berör småföretagare, då de inte har så stora sändningsvolymer.

11. Rätt tillgång till lastbärare/utrustning.

Ingen har rapporterat detta som problem. Troligen inte relevant för pall och styckegods vilket de flesta skickar. I allmänhet vet transportören om vad man skall transportera i en kunds räkning, därav har transportören tillgång till rätt utrustning.

5.4 Kärnprodukt, kringtjänster och annat värdeskapande

Småföretagarna utnyttjar endast transportörerna vid själva transporten. Andra kringtjänster såsom lagring, sortering, märkning och dokumenthantering utnyttjas betydligt mindre.

Värdeskapande handlingar så som information om vad som en transportör är behjälplig med framkommer inte eftersom relationerna mellan parterna ofta inte är så personlig, exempel på detta är kunskaper om godshantering eller på vilket sätt det är billigast att frakta en produkt. Annat som småföretagen tycker är värdeskapande är sena

hämtningstider, att inte känna sig bunden till ett avtal och därmed flexibelt kunna välja mellan olika transportörer. En kund fick i en månad ”prova på” leveranser för att se hur det fungerade, detta ansågs av honom vara värdeskapande. En personlig kontakt hos transportören, anses också av många vara värdeskapande.

5.5 Leverantörsbedömning och leverantörssamverkan

Flera av respondenterna har påpekat att bemötandet är viktigt, särskilt möjligheten att få tillgång till en personlig kontakt. Chaufförernas uppträdande anses också vara viktigt för en bibehållen relation mellan parterna. Schenker utför en gång per år en enkätundersökning om chaufförernas agerande och bemötande hos kunderna, för att kunna bli bättre.

Besök från transportsäljare är något som skulle kunna stärka relationen mellan de företag som vi har varit i kontakt med och deras transportbolag. Detta utförs inte eftersom de köper för lite transporttjänster.

5.6 Prisets betydande roll

Priset är den viktigaste faktorn tycker alla som har intervjuats. Alla vill givetvis betala ett så lågt pris på frakterna som möjligt. Problemet är att de intervjuade småföretagen inte har en tillräckligt stor volym för att kunna vara en stark förhandlare. Istället använder man sig av samarbetspartners avtal för att kunna få ner priserna. En del talar om vad de betalar i dag för att i morgon betala ett lägre pris hos en annan transportör. Någon tycker att transportörerna ligger likvärdigt i pris, därav läggs ingen vikt vid förhandling.

En av säljarna nämnde att många småföretag är avtalslösa, därav gäller dagspriset som givetvis är högre än om man har ett avtal med en transportör.

5.7 Förhandling

Eftersom våra intervjuade företag är av mindre storlek har de oftast inte mycket att vinna vid en förhandling med en transportör. Innehar företagen rätt produkt som är intressant för transportören så kan villkoren ändras.

Eftersom företagen är små besöks de heller inte av någon försäljare, utan får då ta en förhandling via telefon, även detta till småföretagares nackdel.

Många av småföretagen vill vara avtalslösa, därav vill de ej heller gå in i en förhandling. En del av företagen har avtal med flera transportörer för att de vill ha alla vägar öppna och har en rädsla att binda upp sig till en viss transportör. Det är vanligt att småföretagen låter den transportör som har det lägsta priset för dagen frakta godset, detta sker givetvis inte heller med någon förhandling.

6. Slutsats

Vi kommer i detta kapitel att dra slutsatser av det vi kommit fram till i vårt arbete. Kapitlet fortsätter med en utvärdering av arbetet där vi ser på överensstämmelse mellan resultat och syfte, arbetets relevans, generaliserbarhet och förslag till fortsatt forskning.

6.1 Egen slutsats

De små företagen har som regel inte en transportör som de har en trogen relation till. De flesta har skaffat någon form av avtal med flera transportörer för att i vart fall undvika att bli debiterade enligt deras grundprislista. De små företagen är på det stora hela nöjda med de tjänster som transportföretagen erbjuder. Vad gäller avtalsvillkoren känner man sig däremot helt utlämnad till transportörerna. Ingen av de företag vi har undersökt har försökt förhandla om en helhetslösning på sina transportbehov.

Som småföretagare har vi förstått att man inte har så mycket att säga till om gentemot de stora transportgiganterna. Finns det tillgång till mindre transportörer på den lokala marknaden är det ofta de man anlitar. De tar vanligtvis stora som små kunder lika seriöst, detta exempel finns att studera i Gnosjö. Som småföretagare är man som vi nämnt ofta anknuten till mer än en transportör, detta för att hela tiden ha val. De omprövar därmed ständigt sina relationer. Är de dock knutna till en viss transportör krävs det ofta inte en stor ansträngning från ett transportbolag för att vinna deras intresse. Det kan vara ett lite lägre pris, lite högre bonus, eller en starkare transportrelation.

Från Scharys elvapunktlista över problemområden som småföretag upplever i relationen till sin transportör har vi tagit fram de punkter som vi anser vara relevanta på småföretagarnas situation.

Höga fraktpriser

Kunderna tycker att de får alltför små rabatter på grundtaxan jämfört med de större företagen. I en del fall kan inte transportören motivera en högre kostnad som skäl. Även småföretagen ligger många gånger centralt och till och med vägg i vägg med företag där transportören hämtar och levererar till en betydligt lägre frakt.

Nyckfulla avgifter

Avtal och offerter där frakten är exkluderad extra avgifter t.ex. speditorsarvode och bränsletillägg tycker kunderna är svåra att räkna på. De vill att dessa avgifter ska vara inkluderade i grundfrakten. De vill på ett enkelt sätt kunna beräkna vad frakten kommer att kosta innan man skickar godset.

Reklamationshantering

En snabb handläggning av reklamationerna är viktigt och det ger också ett starkt förtroende till transportören hos kunderna. Här berömmar man de mindre transportörerna och hävdar att de upplever att de har kortare handläggningstid i dessa ärenden. Det beror säkert att ett mindre företag och har kortare beslutsvägar och vet oftast vem som hanterat godset

Svårt att förstå frakttariffer

Kunderna har svårt att räkna på avtal och anser att dessa kan göras enklare eller eventuellt att kunden får en frivillig utbildning i att tyda frakttarifferna.

Godsskador

Beror mycket på vilken chaufför som lämnar och hämtar godset hos kunderna. De säger att det oftast märks när den ordinariechauffören är ledig genom att godsskador och gods som försvinner blir vanligare.

Det framgår att pålitlighet i samband med lastning och lossning av godset är en viktig faktor som påverkar valet av transportör. Många småföretag upplever förseningar och ändringar av avtalad tid som ett stort problem.

Det kan noteras att antalet problemområden har minskat genom det kvalitetsarbete som transportföretagen har bedrivit under de senare decennierna. Det är vår egen uppfattning att t.ex. skadat gods var ett betydligt större problem tidigare.

Det är allvarligt att småföretagen har problem att förstå grunden för debiteringen och kunna jämföra olika erbjudanden vilket ger dem en svag möjlighet att agera som aktiva köpare av transporttjänster. En transportör som är intresserad av att ha de små företagen som kund skulle göra klokt i att förenkla sina frakttariffer. Kanske genom att skapa en särskild småföretagslista för pall och paketgods där priserna inkluderar de poster som i dag kommer som tillägg utöver fraktpriset.

De små företagen känner att de är i ett kraftigt underläge mot transportföretagen och är därför rädda för att sluta avtal med en speditör för allt sitt gods utan vill behålla sin valmöjlighet att försöka spela ut speditörerna mot varandra. Vi är tveksamma till denna strategi och tror att den leder till att de får en sämre logistisk lösning på sina transporter. Om man använder sig av en transportör kan man få en bättre personlig relation som positivt påverkar kringtjänster som speciallösningar på transporter. Genom att ha en bra personlig relation med en transportör förbättras godskännedomen och därmed godshanteringen.

6.2 Egna synpunkter

Vi har här valt att samla de synpunkter vi har på hur de små företagens situation som transportköpare kan förbättras. Detta gör vi i form av en lista med goda råd till köpare och säljare av transporter.

Råd till transportören

- Förenkla tarifferna så att kunden förstår vad en specifik transport kostar. Priset skall inkludera det som i dag tillkommer utöver det rena fraktpriset.
- Priserna bör baseras på postnummerområden istället för avstånd.
- Erbjud ”prova på period” innan avtalsskrivning.

Råd till småföretagen

- Skaffa kunskap om transporter.
- Begär att få offert som är postnummerbaserad och som inkluderar allt som i dag tillkommer utöver fraktpriset.
- Försök förhandla om bonusavtal för att få bättre villkor.
- Försök att arbeta upp en bra relation som i sin tur leder till en bättre förståelse för kundens räkning.

6.3 Användbarhet

Resultatet är användbart för såväl småföretag som transportföretag med småföretag som kunder. Rapporten belyser de problem som de små företagen upplever i anslutning till transportavtalet och föreslår lösningar så att man bättre kan tillfredställa varandras behov.

6.4 Egen kritik

Om man ser till metoden vi har använt oss av, skulle man kunna komplettera med en kvantitativ undersökning för att bekräfta resultaten. Detta hade tagit för stor del av den tid vi haft för att bli klar med uppsatsen på uppsatt tid. Vi skulle ha kunnat utföra ytterligare intervjuer för att även där bekräfta vårt resultat. Detta har vi inte valt att göra eftersom svaren har varit likartade från alla intervjuade småföretagare.

6.5 Egen bedömning

Vi anser att vi har kommit fram till ett bra och starkt resultat, efter att noggrant i förväg formulerat frågorna som vi ställt till respondenterna. Informationen vi har samlat in tycker vi stämmer bra överens med den teori vi har valt att styrka analysen med. Trots att respondenterna har olik bakgrund har svaren blivit likartade.

6.6 Egen reflektion

Genom att göra en kvalitativ undersökning är man beroende av att ta tillvara på den tid som respondenterna har att erbjuda. En del har tagit sig tid direkt andra har bett oss att återkomma vid ett senare tillfälle. De mesta vi har varit i kontakt med har varit väldigt tillmötesgående och delat med sig av sina kunskaper och åsikter. Andra har inte velat vara en del av denna undersökning och avböjt oss sitt intresse.

6.7 Förslag till fortsatt arbete

Efter att utfört denna undersökning har det givit oss en del frågor som man skulle kunna ägna sig åt i framtida studier. Man skulle kunna utföra en undersökning med andra typer av kundföretag, inom andra branscher för att se vad det resultatet kommer att visa. Man skulle även kunna studera fraktpriserna på ett mer utförligt vis, göra ett jämförande studie mellan små och större företag, jämföra inköps- och förhandlingsstrategier,

utveckla ett förslag på en förenklad prislista eller göra en guide för småföretag som skall jämföra olika transportalternativ.

7. Referenser

Litteratur

Andersen, Ib. 1998. Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod. Studentlitteratur. Lund.

Axelsson, Björn. 1996. Professionell marknadsföring. Studentlitteratur. Lund.

Axelsson, Björn. 1998. Företag köper tjänster. SNS Förlag. Stockholm.

Bruzelius, Lars H; Skärvad, Per-Hugo. 1995. Integrerad organisationslära. Studentlitteratur, Lund.

Ericsson, Lena och Storm, Lena. 2001. Storleken har betydelse. C-uppsats. Växjö Universitet.

Eriksson LT, Wiedersheim-Paul F, 1997. Att utreda, forska och rapportera. Studentlitteratur, Lund.

Grönroos C, 1990, Service Management and marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington Books, Lexington, Mass.

Halvorsen K, 1992. Samhällsvetenskaplig metod. Studentlitteratur, Lund.

Holme I, Solvang B, 1997. Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder. Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen DI, 2002, Vad hur och varför?, Studentlitteratur, Lund

Johansson-Lindfors M-B, 1993, Att utveckla kunskap, Studentlitteratur. Lund.

Lumsden, Kenth, 1998. Logistikens grunder. Studentlitteratur, Lund.

Patel R, Davidson B, 1994, Forskningsmetodikens grunder, Studentlitteratur, Lund.

Patel R, Tibelius U, 1987, Grundbok i forskningsmetodik. Studentlitteratur, Lund.

Persson, Göran; Virum, Helge, 1998. Logistik för konkurrenskraft. Liber Ekonomi, Malmö.

Pewe, Ulf samt Berglind, Göran och Paulsson, Claes. 1993. Lönsam logistik. Förlags AB Industrilitteratur. Värnamo.

Skoog, Ulf; Widlund, Conny. 2001. Proffs i inköp- skapa lönsamhet i industriella inköp. Tryck Elanders Gummessons, Falköping.

Ström. Sven-Åke. 1980. Praktisk godsdistribution- Råd till transportköpare vid export. Sveriges exptråds förlag. Stockholm.

Svenning, Conny. 2000, Metodboken: samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling. Lorentz, Eslöv.

Tarkowski, Jerzy. 1977. Prissättning av transporttjänster. Affärsekonomi förlag AB. Göteborg.

Wärneryd B, 1990. Att fråga. Statistiska centralbyrån, Örebro

Vetenskapliga artiklar

Bienstock, Carol C. Understanding buyer information acquisition for the purchase of logistics services. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management; 2002: 32,8; ABI/INFORM Global pg. 636.

Murphy Paul R; Daley James M; Knemeyer A Michael. Comparing Logistics Management in Small and Large Firms: An exploratory Study. Transportation Journal; Summer 1999;38;4; ABI/Inform Global pg. 18.

Schary, Philip B. Transportation and the small manufacturer. Journal of Small Business Management (pre-1986); jul 1980; 18, 000003; ABI/INFORM Global pg.59.

Intervjupersoner

DHL Express, Roland Lundqvist, Säljare, 2004-05-06

Schenker i Växjö/Nybro, Bengt Fransson, transportsäljare, 2004-05-10

Strömbergshyttan Lessebo, Fredrik Persson, kontorist, 2004-05-10

Tre Plåt AB i Alvesta, Ann-Kristin Torgnyson, 2004-05-11

Bellalite AB, Leif Lundgren, ägare, 2004-05-10

Källström & Nilsson, Metall AB i Hillerstorp, Thomas Nilsson, delägare, 2004-05-07

Fig Metall AB i Gnosjö, Leif Johansson VD, 2004-05-07

R-kås AB i Gnosjö, Ulrika Sigvardsson, kontorist, 2004-05-10

Bil.1 Intervjufrågor till säljare

1. Kan företagen räkna på hela transportkostnaden i form av "lagerkostnad", ledtider m.m? Förutom priset vilka punkter är viktiga för den lilla kunden, punkterna nedan används som stöd.
 - Nyckfulla avgifter
 - Långa transporttider
 - Minimifrakter
 - Varierande transporttider
 - Hämtning och lämning
 - Reklamationshantering
 - Svårt att förstå frakttariffer
 - Godsskador
 - Gränser för mängdrabatter
 - Tillgång till rätt transportutrustning
 - Bemötande
2. Hur skiljer sig frågorna mellan stora och små företag? Kan man märka skillnad på om personen är "skolad" i ämnet eller väl insatt i transportfrågor.
3. Är "vinna – vinna" konceptet etablerat i företagen?
4. Vad är en intressant kund i dina ögon? Omsättning, godsmängd, godstyp...
5. Hur gör du för att fånga upp den lilla kunden?
6. Görs det uppföljningar/kundbesök även hos små kunder?
7. Får du känslan av att små kunder använder sig av flera olika transportörer/transportörer? Är det i så fall till olika sorters produkter, eller samma?
8. Är det intressant att göra en helhetslösning även till en liten kund?
9. Berättar kunden sina nuvarande priser?

Bil.2 Intervjufrågor till företag

1. Hur bedömer du att ni är insatta i logistiska frågeställningar?
2. Vilken bakgrund har inköparen av trp tjänster, skola, yrkeserfarenhet?
3. Har ni avtal med någon transportör? Varför inte?
4. Förutom priset vilka faktorer uppfattar du som viktiga? Listan nedan används som stöd för diskussionen.
 - Nyckfulla avgifter
 - Långa transporttider
 - Minimifrakter
 - Varierande transporttider
 - Hämtning och lämning
 - Reklamationshantering
 - Svårt att förstå frakttariffer
 - Godsskador
 - Gränser för mängdrabatter
 - Tillgång till rätt transportutrustning
 - Bemötande
5. Är ”vinna – vinna” konceptet etablerat i företagen? Att man får ge och ta i förhandlingarna med transportbolaget.
6. Vad är viktigt för er när transportavtal skrivs?
7. Hur ställer ni er till fraktkostnad/transportsätt förhållande till varans värde.
8. Hur jämför ni fraktofferter med varandra. Lämna ni ut priser på nuvarande frakter till säljare?
9. Vad är det som avgör vilken transportör ni väljer att anlita i ett specifikt fall?
Vilka av punkterna ovan är viktiga vid valet?
10. Känner ni att era transportörer lyssnar på era behov? Ge exempel från det senaste året.
11. Har någon säljare från en transportör kontaktat er under det senaste året?