

Uppgörande av förbättringsförslag gällande logistiken för transportbolag “X”

Susanna Salomaa

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Susanna Salomaa
Arbetets namn:	Uppgörande av förbättringsförslag gällande logistiken för transportbolag "X"
Handledare (Arcada):	Robert Henriksson
Uppdragsgivare:	Transportbolag "X"
Sammandrag: Denna avhandling utförs för ett transportbolag. Som uppdragsgivare fungerar ett litet transportbolag grundat 1998. Syftet för arbetet är att kartlägga hur material, - kapital, - och informationsflödet fungerar inom företaget och arbetet förväntas därefter resultera i att bolaget får förbättringsförslag gällande olika delar av logistiken. Under dessa 20 år som företaget varit verksamt har företagaren känt att det inte är nödvändigt med några större förändringar i förfarandet. I och med att konkurrensen ökar och nya generationer börjar agera på marknaden går det inte längre att undgå att en modernisering samt utveckling av t.ex. Supply Chain Management och leveransservice är på sin plats. Förändringarna skulle automatiskt höja kvaliteten på tjänsterna som erbjuds. Arbetet är en kvalitativ fallstudie som baserar sig på tre stycken semistrukturerade intervjuer som utförs tillsammans med företagets verkställande direktör, styrelsesuppleant på företaget samt en person i anställningsförhållande. Utgående från teorin bearbetas en frågeguide som i sin helhet består av 21 frågor. Dock skiljer sig intervjuerna i viss mån åt då en del frågor vore irrelevanta att ställa till alla respondenter. Ur svaren från intervjuerna samt med hjälp av en grundlig överblick av teorin framkom flera förbättringsförslag som kan presenteras för uppdragsgivaren. Vid tillämpning av dessa förslag hoppas jag på att förbättra familjeföretagets verksamhet, lyfta fram god praxis samt att arbetet i framtiden skulle innebära konkret nytta för företagets ledning, anställda, kunder samt samarbetspartners.	
Nyckelord:	Logistik, transportbolag, förbättringsförslag, Supply Chain Management, Leveransservice
Sidantal:	52
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	20.5.2019

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	
Author:	Susanna Salomaa
Title:	Establishment of improvement proposals regarding logistics for transport company "X"
Supervisor (Arcada):	Robert Henriksson
Commissioned by:	Transport Company "X"
Abstract: This thesis is commissioned by a small transport company operating since 1998. The purpose of the thesis is to map how the flow of material, capital and information works within the company, and then result in the company receiving suggestions for improvement regarding different parts of logistics. During these 20 years the company has been operating, the entrepreneur has known that no major changes in the procedure are necessary. As competition increases and new generations begin to act in the market, it is no longer possible to avoid that a modernization and development of, for example Supply Chain Management and delivery service are in place. The changes would automatically increase the quality of the services offered. The thesis is a qualitative case study that is based on three semi-structured interviews that are carried out together with the company's CEO, deputy board member at the company and a person in employment relationship. Based on the theory, a question guide is processed consisting of 21 questions. However, the interviews differ to some extent as some questions would be irrelevant to ask all the respondents. From the answers from the interviews and with the help of a thorough overview of the theory, several suggestions for improvement emerged that can be presented to the commissioner. In applying these proposals, I hope to improve the business of the family company, highlight good practices and that the results of this thesis in the future would bring tangible benefits for the company's management, employees, customers and partners.	
Keywords:	Logistics, transport company, improvement proposals, Supply Chain Management, delivery service
Number of pages:	52
Language:	Swedish
Date of acceptance:	20.5.2019

INNEHÅLL

1	INLEDNING.....	8
1.1	Presentation av uppdragsgivare.....	9
1.2	Problemformulering	9
1.3	Syfte	9
1.4	Avgränsningar	10
1.5	Begreppsdefinitioner.....	10
2	METODER.....	11
2.1	Fallstudie	11
2.2	Kvantitativ och kvalitativ metod	11
2.3	Intervjuer.....	12
2.4	Observationer	13
2.5	Urval	13
2.6	Tillvägagångssätt.....	13
3	TEORI	14
3.1	Logistik	14
3.2	Du Pont-schemat.....	15
3.3	De tre drivkrafterna av utvecklingen av logistiken	16
3.3.1	<i>Kostnader som drivkraft.....</i>	<i>16</i>
3.3.2	<i>Kapital som drivkraft</i>	<i>16</i>
3.3.3	<i>Intäkter som drivkraft.....</i>	<i>17</i>
3.4	Utkontraktering	17
3.5	Supply Chain Management (SCM).....	17
3.5.1	<i>Lyhördhet – Tillförlitlighet - Motståndskraft - Relationer.....</i>	<i>19</i>
3.6	Materialflödet	20
3.7	Kapitalflödet.....	20
3.8	Informationsflödet	21
3.8.1	<i>Informationsflödet inom vägtransport</i>	<i>22</i>
3.9	Leveransservice	22
3.9.1	<i>Lagertillgänglighet/servicegrad.....</i>	<i>23</i>
3.9.2	<i>Leveranstid</i>	<i>23</i>
3.9.3	<i>Leveranspålitlighet.....</i>	<i>23</i>
3.9.4	<i>Leveranssäkerhet</i>	<i>24</i>

3.9.5	<i>Information</i>	24
3.9.6	<i>Kundanpassning</i>	24
3.9.7	<i>Flexibilitet</i>	25
3.9.8	<i>Miljömässigt bra val</i>	25
3.9.9	<i>Övriga serviceelement</i>	25
3.10	Sammanfattning av teorin	25
4	EMPIRI	26
5	RESULTAT, ANALYS OCH FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG	27
5.1	Sammanfattning av förbättringsförslagen	38
6	DISKUSSION	42
	KÄLLOR	43
	BILAGA 1 FRÅGEGUIDE	45
	BILAGA 2 TRANSKRIBERING – RESPONDENT A	47
	BILAGA 3 TRANSKRIBERING – RESPONDENT B	50
	BILAGA 4 TRANSKRIBERING – RESPONDENT C	52

FIGURER

Figur 1. Illustration gällande inbound- inhouse- samt outbound logistics. (Ritvanen et al. 2011 s. 21)	14
Figur 2. Förenklad modell av Du Pont-schemat. (Storhagen 2011 s.39-40)	15
Figur 3. Logistikens materialflöde, kapitalflöde, informationsflöde samt returflöde. (Ritvanen et al. 2011 s. 22).....	21

TABELLER

Tabell 1. Fråga 1: Hur hanteras anläggningstillgångarna inom företaget?.....	27
Tabell 2. Fråga 2: Anser ni att det vore lönsamt för företaget att utkontraktera någon del av verksamheten, vilken iså fall?.....	27
Tabell 3. Fråga 3: Har företaget en klar kartläggning av alla aktörer i sin leveranskedja?	28
Tabell 4. Fråga 4: Hur utvecklar företaget relationerna med andra aktörer?	28
Tabell 5. Fråga 5: Förlorar företaget möjligheter p.g.a. brister i kundanpassningen?....	29
Tabell 6. Fråga 6: Finns det servicehandböcker tillgängliga för bilar/annan utrustning?	30
Tabell 7. Fråga 7: Erbjuds de anställda annat än vanlig arbetshälsovård som kan förbättra välmående?	30
Tabell 8. Fråga 8: Anser du att det finns rum för bättre arbetshälsovård/arbetsvälmående?	31
Tabell 9. Fråga 9: Har det någonsin uppstått problem i och med att företaget och kunden haft olika anseenden om vad ledtiden är?.....	32
Tabell 10. Fråga 10: Känner företaget till sin leveranspålitlighet? Finns det uppföljning?	32
Tabell 11. Fråga 11: På vilket sätt säkerställer företaget att leveranssäkerheten fungerar?	33
Tabell 12. Fråga 12: Vad är orsaken till att en försäljningsfaktura inte blir betald i tid?34	
Tabell 13. Fråga 13: Skickar företaget ut samlingsfakturor?	35
Tabell 14. Fråga 14: Finns det uppföljning av reklamationer?.....	35

Tabell 15. Fråga 15: Har företaget använt sig av lokala arbetsavtal som tagit hänsyn till det att företaget vid behov kan vara flexibelt?	36
Tabell 16. Fråga 16: Hur mycket är du beredd på att vara flexibel gällande arbetsuppgifter samt arbetstider?	36
Tabell 17. Fråga 17: Hur anser ni att informationsutbytet fungerar inom företaget?	36
Tabell 18. Fråga 18: På vilket sätt tar företaget ansvar för miljömässiga saker?	37
Tabell 19. Fråga 19: Är ekonomisk körning ett bekant begrepp inom företaget?	37
Tabell 20. Fråga 20: Har företaget miljörapportering?	38
Tabell 21. Fråga 21: Känns den ”administrativa” delen av ditt arbete lätt eller svårt? ..	38

1 INLEDNING

Konkurrensen transportbolag emellan är stor, vilket leder till att företagen måste börja fundera på vad som fungerar bra och mindre bra inom organisationen. Det blir allt viktigare att se till att kvaliteten gällande tjänsterna och servicen är god, i och med att det är faktorer som påverkar ifall kunden i fortsättningen också vänder sig till samma företag vid behov av liknande tjänster. För att bättre garantera kvaliteten på servicen är det flera områden inom företaget som måste tas i beaktan då allting hänger ihop med varandra. Det gäller att fästa blicken på hur bl.a. Supply Chain Management överlag fungerar inom företaget, och med Supply Chain Management syftar jag på de tre flödena inom logistik, nämligen materialflödet, kapitalflödet och informationsflödet. Alla dessa tre flöden utgör en viktig roll inom försörjningskedjan och bearbetningen av dessa kan resultera i förbättring av servicen samt lönsamheten inom företaget.

Med hjälp av Supply Chain Management strävar man efter att förstärka företagets konkurrenskraft genom att besvara kundernas behov på bästa möjliga sätt. Att åstadkomma en lyckad Supply Chain Management är dock inte lätt då det finns vissa motstridigheter inom logistiken som t.ex. då ett brett utbud av produkter eller tjänster ofta leder till bättre kundbelåtenhet samt försäljning, men då har också företaget mycket bundet kapital fastsatt, eller då företaget har mindre lager så att det bundna kapitalet är lägre, kan det i sin tur leda till att transportkostnaderna blir högre då det ofta blir billigare att transportera större mängder på samma gång än att transportera mindre mängder flera gånger. Det gäller alltså att fokusera sig på helhetsbilden av alla flöden (Ritvanen et al. 2011 s. 24).

Utöver Supply Chain Management är också leveransservicen med dess olika element en viktig del för att bygga ihop en fungerande helhet. Det är kunderna som i största grad styr företagens flöden och detta har lett till att dessa leveransserviceelement har blivit desto viktigare. Det att kunden vet hurudan leveransservice de kan förvänta sig av företaget är viktigt, men tillika är det också viktigt för företaget att utveckla sin leveransservice enligt efterfrågan (Storhagen 2011 s. 168-170).

1.1 Presentation av uppdragsgivare

Transportbolaget som denna forskning utförs åt, är ett litet aktiebolag grundat 1998 som huvudsakligen verkar inom Nyland. Till företagets utrustning hör kranbilar, lastbilar med flak, semitrailers, bil med släp samt hjullastare. Bolaget erbjuder dessutom tjänster som t.ex. uthyrning av containrar huvudsakligen för byggarbetsplatser men också för privatpersoner. Företaget har åtta anställda och omsättningen har under de senaste åren rört sig kring 1 miljon. Största delen av kundkretsen består av byggföretag och privatpersoner.

1.2 Problemformulering

Bolaget har i stort sett under alla dessa år agerat lika och väldigt lite skriftlig dokumentation gällande företagets förfaranden och värden finns. I och med att företaget varit verksamt i 20 år och klarat sig jämnt och väl på marknaden, har man inte satt någon större tanke på vad man kunde göra för att förbättra logistikens olika delar inom företaget som sedan automatiskt kunde höja kvaliteten på servicen. I dagens samhälle är det dock viktigt att man börjar fundera på sådana saker då konkurrensen ökar och nya generationer börjar agera på marknaden. Det kan ofta vara ett företags fallgrop då det konstateras att inga ändringar ska ske inom företaget för ”så här har det alltid varit”. Kundkretsen samt tankesätten förändras och det kan fort hända att det är för sent för att göra desto större förändringar ifall man inte lite börjat titta på vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra inom bolaget.

1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att kartlägga hur materialflödet, kapitalflödet och informationsflödet fungerar inom bolaget och därefter resultera i att bolaget får förbättringsförslag för olika delar av logistiken. Jag strävar till att mina förslag kommer förbättra familjeföretagets verksamhet och lyfta fram god praxis. Ett annat viktigt syfte för detta arbete är också att minimera risker, feluppfattningar och andra problem som kan uppstå då det är flera parter inblandade inom informationskedjan. Jag anser att detta arbete i

framtiden skulle innebära konkret nytta för företagets ledning och anställda, men likaså för företagets kunder samt samarbetspartners.

1.4 Avgränsningar

I denna kvalitativa studie kommer jag endast forska i hur viktiga logistiska delar fungerar inom ett bestämt transportbolag och därefter ge förslag på vad företaget kunde ändra på i sina förfaranden för att förbättra dessa delar. Forskningen kommer till största del baseras på verkställande direktörens syn på hur materialflödet, kapitalflödet och informationsflödet fungerar inom bolaget.

1.5 Begreppsdefinitioner

Logistik - ”styrning av materialströmmar från råvarors upphov ända fram till slutkunden på ett sätt att produkten är tillgänglig på rätt plats, vid rätt tidpunkt, i rätt kvantitet till minsta möjliga kostnad, samt att man minimerar risken för negativ miljöpåverkan eller säkerhetsrisker” (min översättning) (Logistiikka 2018).

Supply Chain Management - innebär flödet av kapital, material samt information genom alla steg i produktionen från tillverkare ända fram till den slutliga kunden (Logistiikka ja toimitusketju 2018).

Materialflöde – materialens förvaring och frakt. Ett gott materialflöde resulterar i kortare ledtider samt högre kundbelåtenhet (Tieto- raha ja materiaalivirrat 2018).

Kapitalflöde - kapitalflödet är ersättningen som betalas för en vara eller tjänst, och som rör sig i riktningen från kund till leverantör, oftast efter att materialflödet rört sig från leverantör till kund (Jonsson & Mattsson 2016 s. 52).

Informationsflöde - med informationsflödet avses flödet av all information, både inom bolaget, samt olika företag emellan (Tieto- raha ja materiaalivirrat 2018).

Utkontraktering - eller outsourcing som det oftast kallas, är när ett företag eller organisation överför någon del av sina processer till ett annat företag att sköta (Storhagen 2011, s. 148).

Leveransservice – begreppet innehåller ett antal leveransserviceelement som är en viktig del av företagets kundservicehelhet (Storhagen 2011, s. 168).

2 METODER

Nedan kommer olika forskningsmetoder presenteras, samt vilka metoder som kommer användas i detta arbete.

2.1 Fallstudie

En fallstudie är en studie av ett specifikt fall eller företeelse där fallet i fråga bör ha en särskiljande egenskap som avgränsar fallet från ett större sammanhang. En fallstudie fokuserar på miljön och på förklaringar varför dessa händelser inträffar. Denna typ av studie passar väl till mindre studier då fokus ligger på några få utrymmen och syftet är att upptäcka information. Med hjälp av denna metod undersöker man ett fall som redan existerar i motsats till t.ex. ett experiment. (Sharan B. Merriam 1994 s. 24)

2.2 Kvantitativ och kvalitativ metod

Inom forskning talas det ofta om två forskningsmetoder, nämligen kvantitativ och kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden är deduktiv, vilket innebär att man börjar med en teori och sedan bevisar och förklarar antagandena från denna teori. Man samlar alltså systematiskt in data som man sedan summerar i statistisk form och analyserar. Kvantitativ data samlas in genom t.ex. enkäter, observationer eller strukturerade intervjuer. Kvalitativa metoden är induktiv och fokuserar på generering av teorier. En forskare som använder sig av en kvalitativ metod befinner sig i den sociala verklighet som analyseras och forskas i. Vid kvalitativ forskning använder man sig av t.ex. intervjuer eller fallstudier. (Bell & Bryman 2013 s. 49-51)

2.3 Intervjuer

Vid användning av kvalitativa forskningsmetoder är intervjuer kanske en av de vanligaste och viktigaste metoderna för att samla in data. Intervjuer fokuserar sig på att ta reda på hurdana uppfattningar och upplevelser personen som blir intervjuad har gällande temat i fråga. Det finns olika varianter på hur intervjuer utförs, men den allra vanligaste är semistrukturerade intervjuer som betyder att intervjun utförs med en person i taget. Vid utförandet av en semistrukturerad intervju har både intervjuaren samt personen som intervjuas en större frihet även om intervjuaren oftast ställer i förväg planerade frågor i och med att svaren naturligt kan leda till följdfrågor. Ostrukturerade intervjuer är även vanliga inom kvalitativ forskning och ger ännu mer frihet för personen som intervjuas. En annan variant är att utföra gruppintervjuer, så kallade fokusgrupper där fler personer intervjuas samtidigt gällande samma tema. (Bell & Bryman 2013 s. 475 ff.)

Inför intervjutillfället är det som intervjuare viktigt att vara väl förberedd. Målet som intervjuare är vid sidan om att få svar på frågorna, att försöka göra intervjumiljön så bekväm som möjligt, skapa tillit till personen man intervjuar samt visa intresse och lyhördhet. Sikta på att ställa frågor i logisk följd och formulera frågorna så att de är såpass konkreta att personen som blir intervjuad uppfattar vad det är man vill ha svar på. (Bell & Bryman 2013 s. 475 ff.)

Vid ett intervjutillfälle kan det vara en bra idé att banda in hela intervjun. Det tillåter intervjuaren att mera fokusera sig på självaste situationen och hålla en god flow då man inte behöver sätta så mycket tid på att hinna skriva ner svaren. Den är vanligt att den bandade intervjun transkriberas, alltså ordagrant skrivs ner på papper. Ifall det inte är möjligt att utföra en intervju fysiskt p.g.a. en orsak eller annan, är det också möjligt att t.ex. via e-post skicka frågorna till intervjuobjektet. Det kan kännas bekvämt att utföra intervjun via e-post men då är chansen stor för att intressanta följdfrågor inte kan utföras. (Bell & Bryman 2013 475 ff.)

2.4 Observationer

Observationer kan också inom kvalitativ forskning användas som datainsamlingsmetod. Observation fokuserar på att undersöka hur människor beter sig i varierande situationer. Observationer kan delas in i två kategorier – strukturerade och ostrukturerade. Av dessa två är ostrukturerade observationer av vanligaste slag och innebär att observanten utför ett löpande protokoll dvs. att händelserna antecknas allteftersom det händer. Strukturerade observationer går ut på att man på förhand valt ut en del observationskategorier man studerar med hjälp av frekvensmarkering. (Bryman 2012 s. 270)

2.5 Urval

Vid val av urval inom kvalitativ forskning är det forskningsfrågorna som styr valet. Eftersom syftet med en kvalitativ forskning är att få situationer och händelser beskrivna på ett så utförligt sätt som möjligt är det ofta bäst att välja personer som för det första har information och kunskap gällande forskningsfrågorna samt att välja personer som är olika varandra. På så sätt får man en bredare insyn på forskningen som resulterar i att studien blir mer omfattande och sannoliks enlig. Då urvalet väljs med tanke på dessa aspekter, kallas det målstyrda urval. Bekvämlighetsurval handlar mer om att man i princip slumpmässigt väljer personer man intervjuar. (Bell & Bryman 2013 s. 496-497)

2.6 Tillvägagångssätt

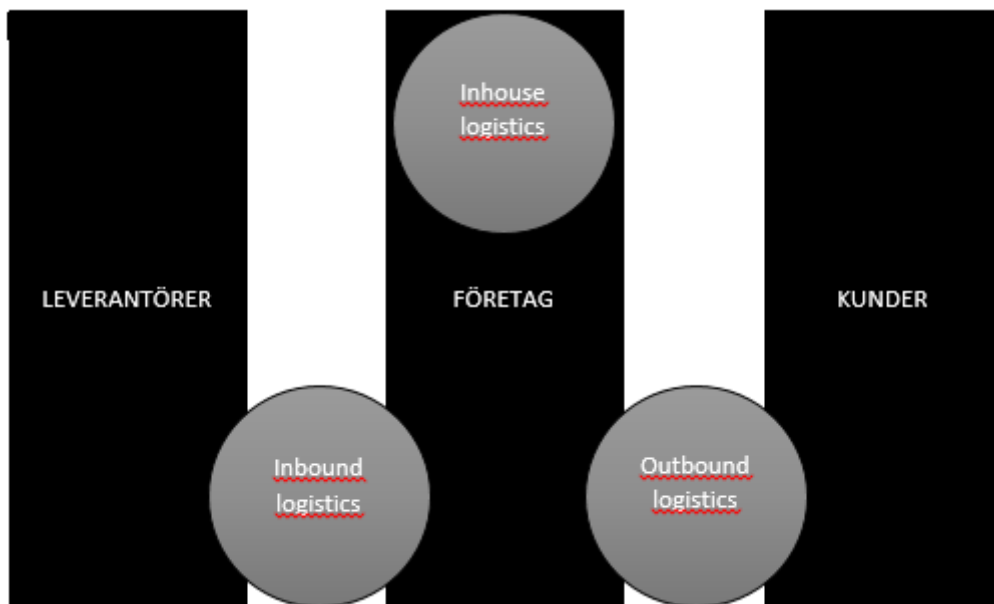
Min analys baserar sig på semi strukturerade intervjuer som jag dels utför på transportbolagets kontor och dels på personalutrymmet vid bolagets hall. Jag intervjuar tre respondenter: företagets verkställande direktör, styrelsesuppleant/administrationsansvarig inom företaget samt en anställd på företaget. Dessa intervjuer sker fysiskt med en person i taget. Jag bandar in intervjuerna som jag personligen utför. Intervjuerna skiljer sig till viss mån åt då alla frågor i intervjuguiden helt enkelt inte är relevanta att ställa åt alla respondenter.

3 TEORI

Nedan kommer jag presentera de teorier samt begrepp som har använts i studien. Inledningsvis lyfter jag fram vad som avses med logistik, därefter lyfter jag upp fyra saker som är högt relevanta för att uppnå syftet i detta arbete. Dessa är Du Pont-schemat, utkontraktering, Supply Chain Management samt leveransservice.

3.1 Logistik

Logistik kan enligt Logistiikan maailma (2018) definieras som ”styrning av materialströmmar från råvarors upphov ända fram till slutkunden på ett sätt att produkten är tillgänglig på rätt plats, vid rätt tidpunkt, i rätt kvantitet till minsta möjliga kostnad, samt att man minimerar risken för negativ miljöpåverkan eller säkerhetsrisker” (min översättning) (Logistiikka 2018). Utöver det faktiska materialflödet (transport och lagring) hör också planeringen av information- och kapitalflöden till logistiken. Begreppet logistik sätter högt värde på kundernas behov vilket förutsätter att företag identifierar dessa behov och fokuserar på att tillfredsställa behoven. (Logistiikka 2018)

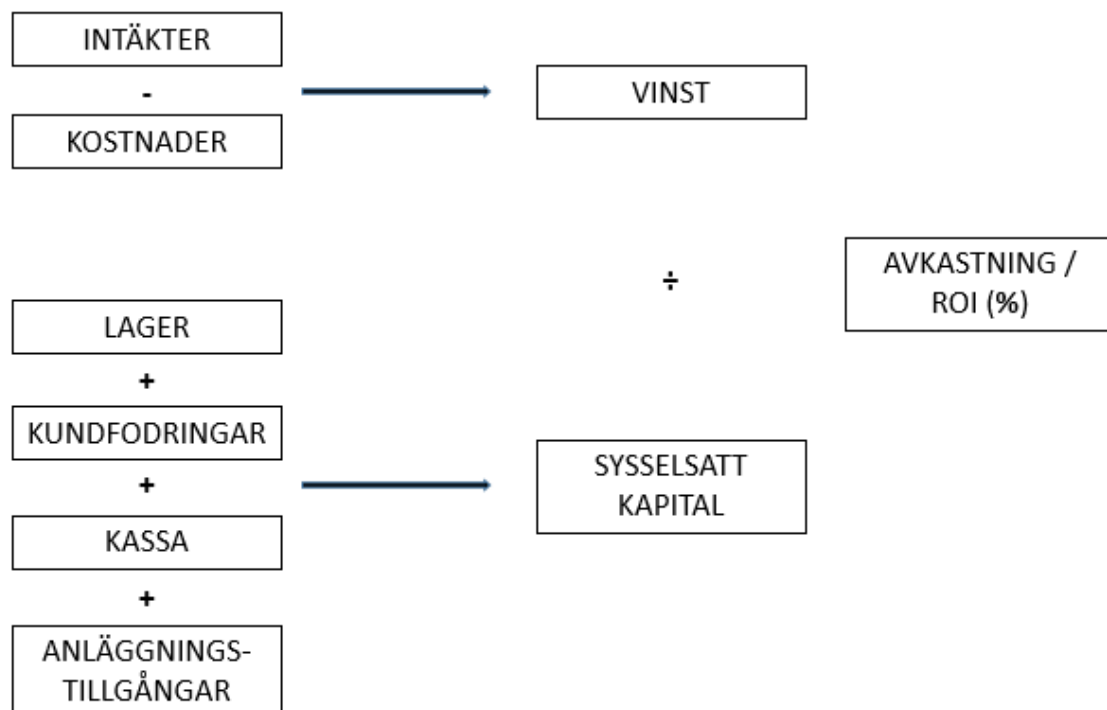


Figur 1. Illustration gällande inbound- inhouse- samt outbound logistics. (Ritvanen et al. 2011 s. 21)

Figur 1 ovan illustrerar termerna "inbound logistics", "inhouse logistics" samt "outbound logistics". Termerna används då material eller tjänster rör sig genom företaget. Då företaget skaffar material eller köper en tjänst av en leverantör samt t.ex. kontrollerar den köpta varan och placerar den i lagret pratar man om "inbound logistics" medan man med "inhouse logistics" syftar på då man inom företaget bearbetar produkterna (t.ex. service av produkter). Då företaget sedan transporterar varan vidare används termen "outbound logistics" dit också returflödet hör. (Ritvanen et al. 2011 s. 20-21)

3.2 Du Pont-schemat

Du Pont-schemat är en bra grund för att illustrera det ekonomiska sambandet och ett sätt att sammanfatta samt förklara ett företags lönsamhet. Modellen består i stort sett av en resultatdel och en kapitaldel. Logistikkostnaderna och leveransservicen är avgörande för vinsten, medan vinsten och kapitalbindningen i sin tur är avgörande för företagets avkastning (Storhagen 2011 s. 39-40). Figur 2 nedan illustrerar hur en förenklad modell av Du Pont-schemat ställs upp.



Figur 2. Förenklad modell av Du Pont-schemat. (Storhagen 2011 s. 39-40)

Det är viktigt att ha en klar och tydlig förståelse om hur Du Pont-schemat ställs upp och används för det underlättar förståelsen av de tre drivkrafterna av utvecklingen av logistiken som jag tar upp som följande.

3.3 De tre drivkrafterna av utvecklingen av logistiken

Logistik handlar till stort sätt om ekonomi, det gäller att kunna utnyttja och hushålla med resurser på så bra sätt som möjligt. Logistik går att förknippas ihop med företagsekonomins mest grundläggande begrepp som är kapital, kostnader och intäkter. Man ska alltså öka på intäkterna, minska på kostnaderna samt minska på det sysselsatta kapitalet. Nedan presenteras dessa tre drivkrafter. (Storhagen 2011, s. 36)

3.3.1 Kostnader som drivkraft

I samband med den logistiska utvecklingen var det kostnader som först stod i fokus. Kostnadseffektivitet är av stort intresse för företag och att allmänt hålla kostnaderna på så låg nivå som möjligt. Under 1950-talet började man mer fokusera sig på den totala logistikkostnaden som innebär att man med avsikt höjer vissa kostnader i vissa delar av sin Supply Chain Management ifall det tillåter företaget att sänka den totala kostnaden. Ibland kan det löna sig att använda sig av ett dyrt men snabbt alternativ, istället för ett billigt men långsamt alternativ. För att uppnå totalt sett lägsta möjliga kostnad ifrågasätts varje delkostnad i en totalkostnadsanalys. (Storhagen 2011 s. 36-37)

3.3.2 Kapital som drivkraft

Material och varor binder kapital och med tiden ökade också intresset för kapitalsidan. Råvaror köps, bearbetas, hanteras och transporteras och är alltså kostnader som har direkt koppling med produkterna och betyder att ett företag har pengar ute ända tills kunden betalar sin faktura. Företaget har alltså låst kapital i materialflödet. Lönsamheten av ett företag mäts enligt avkastningsgraden och kapital som ligger bundet i t.ex. material, ger ingen avkastning. För att minimera risken av att flödena inte fungerar korrekt får ingenting ligga stilla i företaget för länge. (Storhagen 2011, s. 37)

3.3.3 Intäkter som drivkraft

En poäng som dras upp i flera skeden är att *"rätt vara eller service ska finnas på rätt plats, i rätt tidpunkt och i rätt kvantitet"* (Storhagen 2011, s. 37). Ifall något av dessa inte uppfylls kan det leda till att kunden inte är beredd på att betala för sin beställda vara eller tjänst. Detta leder i sin tur till att intäkterna fördröjs eller uteblir. (Storhagen 2011, s. 37)

3.4 Utkontraktering

Med utkontraktering eller outsourcing som det oftast kallas, avses att ett företag eller organisation överför någon del av sina processer till ett annat företag att sköta. Det externa företaget fungerar då som underleverantör för företaget som nu lättare kan fokusera sig på sin kärnverksamhet. Exempel på tjänster som ofta utkontrakteras är bl.a. bokföring, underhåll av informationsteknik, städning, säkerhet samt företagshälsovård. Det finns flera orsaker till varför ett företag väljer att utkontraktera någon del av sin verksamhet. Orsaken kan t.ex. vara att utkontraktering ses som en möjlighet att minska kostnader och öka vinsten eller som ett sätt att uppnå högre kvalitetsnivå på tjänsterna. (Storhagen 2011, s. 148)

Utkontraktering kräver dock att samarbetet företagen emellan fungerar och att alla parter litar på varandra. Det gäller alltså att förhandla noggrant om gemensamma spelregler för att åstadkomma ett så bra samarbete som möjligt. (Storhagen 2011, s. 148)

3.5 Supply Chain Management (SCM)

SCM står för Supply Chain Management och den närmaste översättningen till svenska som används är flödesekonomi. SCM innebär flödet av kapital, material samt information genom alla steg i produktionen från tillverkare ända fram till den slutliga kunden, och också stegen från kunden till tillverkare ifall det är tal om återvinning. SCM fokuserar på att maximera mervärdet till kunderna genom en omfattande planering, hantering samt vägledning av dessa tre delar. Logistik och konceptet SCM kan i stort sätt anses som synonymer till varandra men med olika infallsvinklar. Med logistik syftar man mer

på flöden inom ett företag, medan man med SCM mer syftar på att optimera hela samarbetsnätverket. (Logistiikka ja toimitusketju 2018)

Inom logistiken rör sig materialflödet till en början från leverantören till kunden, medan kapital- och informationsflödet rör sig från kunden till leverantören. Materialflödet kan dock också röra sig åt andra hållet då man talar om returlogistik eller återvinning, som är en viktig faktor inom hållbar logistik. Kapitalflödet förknippas starkt ihop med returer och återvinning, då man vid till exempel återvinning av flaskor och burkar får en ersättning av dem. För att uppnå maximal effektivitet inom logistiken, måste informationsflödet inte bara röra sig från kunden till leverantören, utan också tvärtom. Man kan konstatera att alla dessa tre flöden egentligen rör sig kors och tvärs. Längden på denna kedja kan variera väldigt mycket beroende på hur många parter är inblandade. (Dawei Lu 2011 s. 9-11)

I SCM tänkandet betonas tid och tillförlitlighet och samarbetet mellan aktörer samt att sätta värde på kunderna är det centralaste och viktigaste målet. Det finns några punkter som kan fungera som ett slags mät verk då man vill åstadkomma en framgångsrik flödesekonomi, nämligen att:

- Kontinuerligt utveckla företagets konkurrenskraft, lönsamhet och effektivitet
- Fokusera sig på det väsentliga
- Bearbeta företagets problemlösningsförmåga samt informationsöverföring
- Mätning samt rapportering av aktiviteter
- Försöka nå transparens

Det är alltså av stor betydelse att inte nöja sig med det man har utan att företaget inser att det är viktigt att bearbeta och utveckla det man redan har. (Ritvanen et al. 2011 s. 23)

Inom SCM och speciellt inom konkurrensen inom logistikkedjan brukar det talas om några principer som starkt skall tas i beaktan, dessa kallas "the 4Rs, responsiveness, reliability, resilience and relationships" (Martin Christopher 2011 s. 24). Dessa fyra "R" översätts till lyhördhet, tillförlitlighet, motståndskraft och relationer. Nedan kommer dessa principer presenteras litet noggrannare.

3.5.1 Lyhördhet – Tillförlitlighet - Motståndskraft - Relationer

Vi lever i en värld där just-in-time (JIT) begreppet blivit allt mer på tapeten. Det är viktigt för företag att svara på och möta kunders krav inom alltmer kortare tidsramar. Kunder förväntar sig inte endast bara kortare ledtider, utan också att tjänster ska vara flexibla och skräddarsydda för just dem. Av leverantören krävs alltså smidighet för att agera snabbt och att möta kundens behov fortare. Detta kan orsaka svårigheter i planeringen av tjänsterna då företag mer måste fokusera på vad efterfrågan på marknaden just då är, istället för att följa sina tidigare prognoser. Företag kan heller inte bara fokusera på hur man agerar inom endast företaget, utan måste också arbeta tillsammans med hela leverantörskedjan för att maximera tillfredställelsen hos kunderna samt att hålla sig nära sina kunder så företaget snabbt kan tolka efterfrågesignalerna de mottar. (Martin Christopher 2011 s. 23)

Betydliga förbättringar gällande tillförlitlighet inom företag kan uppnås genom att omstrukturera de processer som påverkar prestationer på ett negativt sätt. Företag möter osäkerhet i form av t.ex. framtida efterfrågan, osäkerhet om leverantörens förmåga att uppfylla sina leveranslöften eller vare sig materialkvaliteten är god eller inte. Tillförlitligheten inom försörjningskedjan kan öka då företag är kapabla att ge konsekvent prestanda. Genom att öka tillförlitligheten måste man minska på lager och förbereda sig på hurudan efterfrågan kommer vara, vilket i sin tur kommer leda till att produktiviteten ökar och kostnaderna minskar. (Martin Christopher 2011 s. 23)

Dagens marknad är karaktäriserad av instabilitet och verksamheter blir alltmer utsatta för oväntade händelser samt diskontinuiteter som leder till att försörjningskedjor är sårbara. Motståndskraften syftar på försörjningskedjans förmåga att klara av oförväntade situationer, och det gäller att kedjorna känner igen var och när de är mest sårbara. (Martin Christopher 2011 s. 24)

Relationer spelar en ytterst viktig roll inom försörjningskedjorna och ifall relationerna inte sköts på ett bra sätt kommer det synas ända från leverantören till kunden. Det gäller inte bara att fokusera sig på hur företaget engagerar sig internt, utan också hur utomstående uppfattar företaget. I slutändan är det av stor fördel för både kunder och leverantör-

rer då företaget lyckats stärka försörjningskedjan samt serviceutbudet. SCM handlar i stort sett om hantering av relationer nätverk emellan. Framgångsrika försörjningskedjor kommer vara de som konstant strävar till en vinn-vinn situation baserade på förtroende och ömsesidighet. (Martin Christopher 2011 s. 24)

3.6 Materialflödet

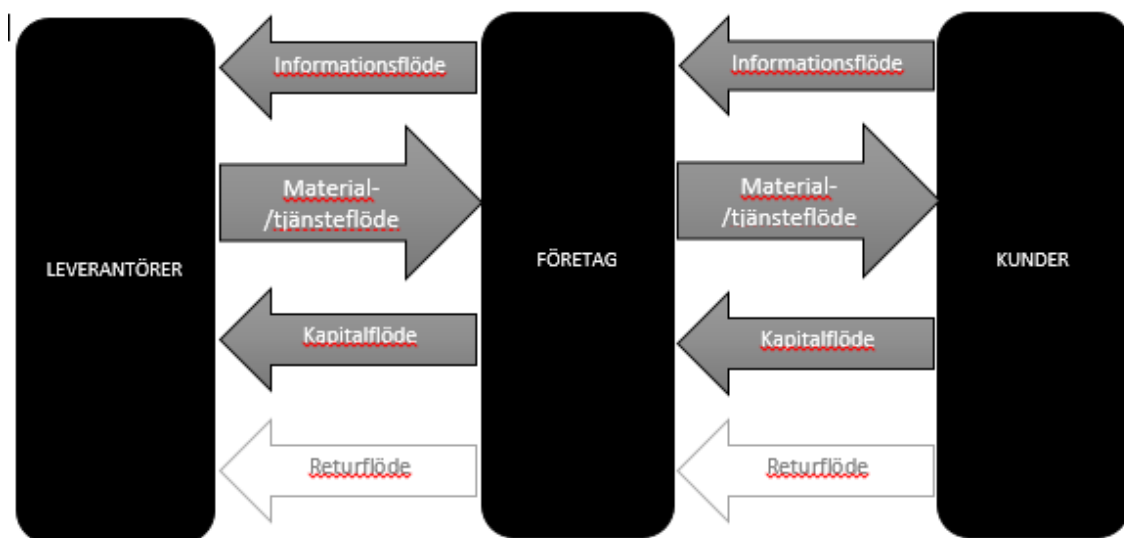
Till materialflödet ingår materialens förvaring och frakt. Ett gott och fungerande materialflöde leder till att leveranstiden av varor eller tjänster är korta och detta leder i sin tur till en högre kundbelåtenhet. Materialflödet är starkt bundet med informationsflödet då det både är viktigt att både leverantör och kund vet att en vara eller tjänst skall levereras, och likaså att den levererade varan måste innehålla information på till exempel innehåll, leverantör samt destination (Tieto- raha ja materiaaivirrat 2018). Målet är att länka ihop marknaden, distributionsnätet, tillverkningsprocessen samt anskaffningsprocessen på ett sådant sätt att kunden får betjäning på hög nivå men till ett lägre pris. Med andra ord är målet att uppnå konkurrensfördel genom både kostnadsreduktion och serviceförbättring. (Martin Christopher 2011 s. 9)

3.7 Kapitalflödet

Kapitalflödet är ersättningen som betalas för en vara eller tjänst, och som rör sig i riktningen från kund till leverantör, oftast efter att materialflödet rört sig från leverantör till kund (Jonsson & Mattsson 2016 s. 52). Kapitalflödet handlar dock inte endast om att kunden betalar sin faktura för den levererade varan eller tjänsten till leverantören, utan inom hela logistikkedjan finns det en hel del bundet kapital som likaså räknas till kapitalflödet och som inte kan ignoreras då det ofta handlar om rätt så stora summor. Inom logistikkedjan måste kapitalflödet till exempel tas i beaktan då varor förvaras i lager och tillfälliga terminaler och då varan fraktas från en plats till en annan. Lagrings- och transportkostnaderna är med andra ord ytterst stora kostnadsfaktorer. Vid sidan av detta måste man även komma ihåg att förpackningskostnader samt administrativa kostnader åter upp en del av kapitalet. (Tieto- raha ja materiaaivirrat 2018)

3.8 Informationsflödet

Informationsutbyte är en väldigt viktig faktor inom logistik. Informationen ska inte bara röra sig leverantör och kund emellan, utan också allmänt gällande försäljnings- och lagermängder samt prognoser, beställning, bekräftelse och fakturering av transporter samt gällande olika kontrakt och leveransvillkor (Tieto- raha ja materiaa livirrat 2018). För att effektivisera sin business är det av stor betydelse att hålla koll på efterfrågan både på kort och långt sikt genom att internt inom företaget göra upp försäljningsprognoser och genom att analysera och hålla statistik på kundens behov (Jonsson & Mattsson 2016 s. 51). Informationsflödet inom logistiken kan illustreras som en trappa som börjar med kundens behov och rör sig framåt till en produktionsanläggning, råmaterialsleverantör, lager, förare samt andra leverantörer och fortsätter ända fram till myndigheter som t.ex. tullen och skatteverket. För att tillfredsställa kundens behov på bästa möjliga sätt, är det alltså viktigt att alla inom kedjan har tillgång till den information som krävs. (Tieto- raha ja materiaa livirrat 2018)



Figur 3. Logistikens materialflöde, kapitalflöde, informationsflöde samt returflöde. (Ritvanen et al. 2011 s. 22)

Figur 3 ovan illustrerar hur materialflödet, kapitalflödet, informationsflödet samt returflödet rör sig aktörer emellan. Materialflödet rör sig till en början från leverantör till kund medan informationsflödet samt kapitalflödet rör sig från kund vidare till leverantör. För att åstadkomma ett så effektivt flöde som möjligt, måste dock också informat-

ionen röra sig från leverantör till kund och det är här man ser att alla flöden egentligen rör sig kors o tvärs mellan alla aktörer. (Ritvanen et al. 2011 s. 21)

3.8.1 Informationsflödet inom vägtransport

De centralaste informationsflödena inom transporter utgörs av ”anbudsbegäran och anbud gällande prissättning, orderinformation från kund till transportföretag, orderbekräftelse, leveransens fraktsedelinformation, övervakningsdata, spårningsinformation, ankomstmeddelande samt eventuella reklamationer gällande lastskador”. (min översättning) (Maantiekuljetusten tietovirrat 2018)

Fraktsedeln är det viktigaste transportdokumentet och innehållet i detta dokument varierar beroende på ifall det handlar om nationella eller internationella vägtransporter. Största skillnaden är att det krävs mer information i fraktsedeln då man diskuterar internationella transporter. För att fokusera på nationella vägtransporter är det följande information som skall finnas på fraktsedeln: avsändarens samt fraktförarens namn och adress, var och när varan har hämtats för transport och destinationen för varan, mottagarens namn och adress, antalet kollin samt specialanmärkningar (eller en redovisning på varan) samt varans/varornas totalvikt. Dessutom måste man redovisa skilt ifall det handlar om farligt gods. Det är av mottagarens ansvar att sedan kontrollera att uppgifterna i fraktsedeln är korrekta och motsvarar de mottagna varorna (Rahtikirjan sisältovaatimukset 2015-2018). Information gällande transporten rör sig mer och mer elektroniskt mellan transportbolaget och kunden då det i långa loppet underlättar informationsflödet. Elektronisk informationsbehandling- och utdelning minimerar fel som kan uppstå ifall all information inte finns tillgänglig på ett och samma ställe. Dessutom finns det standarder som företag kan använda sig av för att effektivisera informationsflödet samt att minimera misstag. (Maantiekuljetusten tietovirrat 2018)

3.9 Leveransservice

Vid sidan om att kundservicen inom ett företag spelar en stor och viktig roll gällande hur väl ett företag klarar sig på marknaden, är det kunderna som i största grad styr företagens flöden och detta har lett till att de leveransservicemässiga aspekterna blivit desto

viktigare. Med andra ord kan man konstatera att det egentligen inte är någon skillnad ifall företaget är bra på några plan inom verksamheten ifall företaget inte klarar av att leverera produkter eller tjänster på ett sätt som kunden förväntar sig. Det är viktigt för företaget att göra till kännedom hurudan leveransservice kunderna kan förvänta sig. Det viktigaste är att kunna hålla lovade leveranstider samt att leverera rätt vara eller tjänst. Vid eventuella avvikelser är det viktigt att i god tid meddela kunden gällande ändringar och se till att komma överens om ett nytt arrangemang som tillfredsställer båda parter. Dessutom är det också viktigt att företaget kan ta emot kritik, klagomål och reklamationer då företaget kan anses ha en bra leveransservice då alla dessa ovannämnda skeden hanteras väl. Det finns ett antal leveransserviceelement och dessa presenteras nedan. (Storhagen 2011 s. 168-170)

3.9.1 Lagertillgänglighet/servicegrad

Lagertillgänglighet betyder helt enkelt vilka produkter i vilket antal det finns i lager. Lagertillgängligheten mäts med hjälp av ett procentuellt mått som påvisar med hur stor sannolikhet produkten kan levereras åt kunden inom en given tidsram (Storhagen 2011 s. 170). I detta fall då det handlar om tjänster som utförs modifieras lagertillgängligheten att handla om att chaufförer och bilar är tillgängliga. Sjukfrånvaron kan leda till att lagertillgängligheten tar skada, vilket i sin tur leder till att arbetshälsovård samt annan hälsofrämjande aktivitet är viktig att ta hand om.

3.9.2 Leveranstid

Leveranstid eller ledtid är tidsperioden mellan då kunden lämnar in sin beställning hos leverantören, till när leveransen anländer hos kunden (Storhagen 2011 s. 170). I denna kontext betyder ledtiden att kunden får tjänsten i rätt förutbestämd tid. Det är viktigt att göra det klart för andra inblandade hur företaget uppfattar benämningen ledtid så det inte uppstår onödiga komplikationer och missförstånd.

3.9.3 Leveranspålitlighet

En mycket viktig del inom företagets leveransservice är hög leveranspålitlighet. Leveranspålitlighet betyder att leveransen sker inom den utlovade tidpunkten. Många gånger

föredrar kunder en hög leveranspålitlighet över kort leveranstid, vilket är viktigt att ta i beaktande vid planering av leveranser. (Storhagen 2011 s. 171)

3.9.4 Leveranssäkerhet

Leveranssäkerheten handlar om att kunna leverera rätt vara i rätt mängd och i utlovad kvalitet. Bristfällig dokumentation kan leda till att leveranssäkerheten tar stryk och på så sätt sätter företaget i en knepig situation då låg leveranssäkerhet kan orsaka oväntat extra arbete (Storhagen 2011 s. 171). Vid detta fall betyder leveranssäkerhet att rätt tjänst ska utföras med rätt kvalitet. Med andra ord ska chauffören ha rätt data gällande uppdraget samt rätt utrustning och verktyg med sig på uppdraget. Kanske kan det vara av nytta att reservera vissa chaufförer för vissa kunder då de tidigare skött om en liknande order.

3.9.5 Information

Viktigheten med att informationsutbytet fungerar bland de olika flödena har poängterats flera gånger och det är ytterst viktigt att inte bara veta vad kunden är i behov av och vad kunden kan förvänta sig av leverantören, utan det att kunden också så fort som möjligt blir informerad om det sker plötsliga förändringar i leveransen eller ifall den beställda varan plötsligt inte är tillgänglig. På grund av detta har trac and trace blivit ett desto mer uppskattat instrument via vilken kunden lätt kan följa med sin leverans elektroniskt (Storhagen 2011 s. 171). Dessutom är det inte bara det externa informationsutbytet som måste fungera, utan också den interna.

3.9.6 Kundanpassning

I och med att kunder nuförtiden vill ha möjligheten att bli erbjudna en mer skräddarsydd betjäning har kundanpassning blivit allt viktigare. Det kan handla om att kunden t.ex. vill att de beställda produkterna är förpackade på ett sätt som underlättar kundens vidare användning av leveransen. Med en god och välutänkt kundanpassning kan företag nå en högre nivå gällande kundnöjdheten. (Storhagen 2011 s. 171)

3.9.7 Flexibilitet

Detta element kan förknippas ihop med det tidigare nämnda elementet kundanpassning. Kraven på flexibilitet och bättre samarbetsförmåga ökar företag och kund emellan vilket leder till att företag måste bevisa att de har kunskapen samt kunnandet för att lösa situationer som inte går enligt planerat. Är företagets anställda beredda på att vid behov vara flexibla gällande arbetstider? (Storhagen 2011 s. 172)

3.9.8 Miljömässigt bra val

Miljöutsläpp är ett väldigt omtalat begrepp i dagens värld, och det betyder också att företag måste lägga en tanke på denna aspekt. Kan företaget ge möjlighet för chaufförer att utbilda sig inom ekonomisk körning? Känner chaufförerna till vilka rutter som är bättre att använda? Dessutom är det viktigt att vid anskaffning av ny utrustning välja ett alternativ som är mer miljövänligt, t.ex. bilar med lägre utsläppsnivåer. Utöver detta är det likaså viktigt att se till att underhållningen av bilar och annan utrustning är kontinuerlig då det i långa loppet kan minimera risken för större problem. (Storhagen 2011 s. 171)

3.9.9 Övriga serviceelement

Utöver de ovannämnda elementen finns det också andra element som är minst lika viktiga (Storhagen 2011 s. 171). Den administrativa servicen går inte heller att glömma, och för kunder som ofta beställer tjänster från företaget kan det vara en bra idé att skicka samlingsfakturer istället för en faktura per beställning. I en samlingsfaktura samlar företaget alla beställningar från en tidsperiod, t.ex. en vecka och skickar då en faktura per vecka istället för t.ex. tre fakturer per vecka. Detta blir ofta förmånligare för båda parterna.

3.10 Sammanfattning av teorin

Eftersom syftet med arbetet är att presentera förbättringsförslag för ett transportbolag gällande olika delar av logistiken har teorin behandlat olika delområden som går hand i hand med de olika flödena samt så att teorin stöder de intervjufrågor som ställs åt re-

spondenterna. Teorin inleddes med vad som avses med logistik och flöt sedan vidare med andra områden som är högt relevanta, bl.a. utkontraktering, SCM samt leveransservice. Utöver detta innehöll teorin rubriker som stöder och kompletterar de största teoridelarna.

4 EMPIRI

En frågeguide har bearbetats utgående från teorin. Frågorna kommer omfatta Supply Chain Management, utkontraktering samt leveransservice. Intervjuerna är semistrukturerade, vilket alltså betyder att intervjuerna är utförda personligt med en respondent i taget. Totalt utfördes tre stycken intervjuer och respondenterna var följande: Respondent A: Verkställande direktör på bolaget, Respondent B: Styrelsesuppleant på bolaget och Respondent C: Anställd på bolaget.

På grund av att både företagets ledning och en anställd blivit intervjuade, var det nödvändigt att förbereda olika frågor åt respondenterna då vissa frågor helt naturligt vore irrelevanta att fråga alla respondenter. Nedan, under rubrik 5 och 5.1 kommer intervjufrågorna, resultaten, analysen samt förbättringsförslagen som framgick av intervjuerna presenteras. Det väsentliga från intervjuerna lyfts fram och egen tolkning tillämpas.

5 RESULTAT, ANALYS OCH FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG

Tabell 1. Fråga 1: Hur hanteras anläggningstillgångarna inom företaget?

Svar respondent A: Allt är eget, förutom hallen som vi hyr. Inga leasingkontrakt gällande bilar eller annan utrustning även om bilarna i denna bransch mer och mer nuförtiden är leasade, med tanke på det att det skulle finnas mer kapital inom firman. Jag har inte än kommit på hur det skulle fungera inom mitt företag fastän det är mycket allmänt i dagens läge för det bli ju mycket kostnader när man bildar ett företag och det finns mycket utgifter som måste tas i beaktan, och då om man räknar med att man ska klara av detta kan ett leasingavtal gällande fordonen vara behändigt då man vet hurdana kostnader man har framför sig varje månad och på så sätt bättre vet hur pengarna rör sig.

I fråga 1 var avsikten att få en insikt på ifall företagets anläggningstillgångar är i företagets ägo, eller om företaget har hyres- eller leasingkontrakt. Det uppkom att fordonen samt annan utrustning är i företagets ägo, men att hallen där företaget har all sin utrustning på är hyrd. Kunde företaget sänka på det sysselsatta kapitalet ifall bilar vore leasade?

Tabell 2. Fråga 2: Anser ni att det vore lönsamt för företaget att utkontraktera någon del av verksamheten, vilken iså fall?

Svar respondent A: En del av bokföringen är redan utkontrakterad, men inte faktureringen t.ex. Den delen kunde ännu tänka sig att utkontrakteras. Annat har jag inte direkt tänkt på att flytta ansvaret på någon annan.

Svar respondent B: I och med att bokföringen dels är utkontrakterad, kunde man tänka sig att faktureringen också kunde utkontrakteras så att det skulle bli mera tid att göra det egentliga jobbet än att lägga tid på att fakturera.

I fråga 2 var båda respondenterna av samma åsikt att det skulle kunna vara lönsamt för företaget att vid sidan om bokföringen också utkontraktera faktureringen. Då det finns flera mindre delar inom verksamheten som kunde utkontrakteras som kunde leda till att det fanns mer tid att göra det egentliga jobbet, så som t.ex. IT, städning av hall eller bil-

tvätt, skulle förslaget för företaget vara att göra upp en kalkyl med hjälp av Du Pont-schemat som skulle påvisa ifall utkontraktering skulle vara lönsamt eller inte. Om företaget inte använder sig av utkontraktering har företaget ett högre sysselsatt kapital och vid användning av utkontraktering har företaget mer kostnader. Syftet med kalkylen är alltså att ta reda på hur mycket sysselsatt kapital frigörs vid utkontraktering (utkontraktering inte nödvändigt om det sysselsatta kapitalet frigörs jätte litet) samt att ta reda på ifall kostnaderna minskar passligt vid utkontraktering. Kanske det i slutändan skulle kunna vara en lättnad för de anställda då de efter arbetsdagen inte alltid själv skulle behöva tvätta bilen och på så sätt öka arbetsmoralen.

Tabell 3. Fråga 3: Har företaget en klar kartläggning av alla aktörer i sin leveranskedja?

Svar respondent A: Jo, det finns en kartläggning och informationen finns lätt till hands för alla som behöver informationen.
--

I fråga 3 konstaterade intervjuobjektet att företaget har en kartläggning av alla aktörer i sin leveranskedja och att denna information finns att få vid behov. Så länge denna information hålls uppdaterad, uppkom inga ytterligare förbättringsförslag.

Tabell 4. Fråga 4: Hur utvecklar företaget relationerna med andra aktörer?

Svar respondent A: Kontinuerlig personlig kontakt.
Svar respondent B: Med att företagaren håller personlig kontakt med de olika aktörerna. Och så blir det ju enligt erfarenhet. Bilmärket binder t.ex. ganska långt vilken service man använder.

I fråga 4 svarade båda respondenterna rätt lika, nämligen att personlig kontakt utvecklar relationerna andra aktörer emellan. Här kan man fråga sig ifall kontinuerlig personlig kontakt verkligen utvecklar relationerna eller om det egentligen bara håller relationerna på en viss jämn nivå. Ett förslag för att uppnå en utveckling i relationen skulle vara att man med de viktigaste aktörerna kunde uppgöra gemensamma planer för att gemensamt minska på kostnader, öka på intäkter eller annat för att effektivisera leveranskedjan.

Tabell 5. Fråga 5: Förlorar företaget möjligheter p.g.a. brister i kundanpassningen?

Svar respondent A: Delvis jo, om vi inte kan tillfredsställa kundens tankar och behov så kan man många gånger förlora vissa möjligheter. En helhet, i dagens läge är det en helhet som man borde anpassa, och då har man bättre möjligheter att få arbete. Det är vissa kunder som vill ha extremt skräddarsydda tjänster. T.ex. om en byggnadsfirma vill ha en tjänst som är så stor och bred gällande urvalet man kan få utav en firma så att de inte behöver använda många olika bolag då de helst arbetar tillsammans med en firma, vilket ofta leder till det att vi hamnar använda oss av underleverantörer för att i slutskedet tillfredsställa kundens behov

Svar respondent B: En kund ringer inte många gånger om man inte just då de ringer hinner med dem.

I fråga 5 konstaterade båda respondenterna att företaget möjligtvis kan förlora möjligheter p.g.a. brister i kundanpassningen. Respondent A ansåg att det är fråga om en helhet som måste tillfredsställas och ifall det på grund av en orsak eller annan inte lyckas, ligger företaget dåligt till. Det framgår också från svaret att företaget är beredd på att själv använda sig av flera underleverantörer så att kunden inte ska behöva göra det. Med kort sikt kan det bli dyrare för företaget att agera på det här sättet, men i långa loppet kan det vara en fördel att erbjuda en sådan tjänst till en återkommande kund. I och med att företaget redan vet att kunderna ofta vill bli erbjudna skräddarsydda tjänster och att företaget på bästa möjliga sätt redan erbjuder sådana tjänster, kan det konstateras att det inte finns något direkt förbättringsförslag gällande detta. Det enda företaget kan göra är att finslipa dessa ageranden och också i fortsättningen jobba för att tillfredsställa kundens behov samt göra kalkyleringar om vad som är mest lönsamt för företaget både kort- och långsiktigt.

Tabell 6. Fråga 6: Finns det servicehandböcker tillgängliga för bilar/annan utrustning?

Svar respondent A: Ja, i varje bil finns bilens handbok som hjälper vid vissa små fel, bl.a. alarm som man kan uppfölja och lösa enligt boken. Tilläggsredskapen (t.ex. trycktvätt) är de enda som man själv kan tänka sig reparera. På de egentliga fordonen kan man inte i dagens läge själv göra annat än lägga luft i ringen eller byta däck vid nödtillfällen.

I fråga 6 framkom att det i varje bil finns en servicehandbok som hjälper vid nödsituationer, men att inga större reparationer på de egentliga fordonen görs själv. Detta antagligen för att minimera risker och möjliga tilläggskostnader. Gällande annan utrustning finns det inte direkt någon handbok för men dessa kan man tänka sig att själv lite reparera. Detta svar ledde till följdfrågan ifall det finns uppföljning på dessa egna reparationer och svaret blev att det inte finns det och att det möjligtvis finns en chans att sådana små reparationer inte ens kommer till vetskap åt någon annan. Ett förbättringsförslag är att företaget skulle föra bok på också dessa små reparationer då risken finns att det senare kan leda till något större problem och då kan det vara en fördel att veta var det möjligen gått fel från första början.

Tabell 7. Fråga 7: Erbjuds de anställda annat än vanlig arbetshälsovård som kan förbättra välmående?

Svar respondent A: Nej, inte längre. Någon gång i tiderna har detta nog erbjudits men ingen har varit intresserad. Bastukväll två gånger i året och en resa vid julen – men det kanske inte direkt räknas till denna kategori.

Ur fråga 7 samt följdfrågan framgår att personalens hälsa och välmående är viktig för företaget men att annan hälsofrämjande aktivitet vid sidan om vanlig arbetshälsovård inte erbjuds p.g.a. att intresset tidigare inte funnits. Chaufförerna samt den allmänna tanken kring hälsa har förmodligen ändrat under årens lopp och det vore bra för företaget att igen ta upp detta. I och med att chaufförerna är en av de viktigaste komponenterna för att kunna utföra arbetet skulle några förbättringsförslag vara att för det första några gånger om året alla tillsammans göra någonting som positivt skulle öka på atmosfären bland ledningen samt de anställda, för det andra erbjuda de anställda kultur-,

motions- eller massageförmåner som de på sin fritid kan använda, och för det tredje att ledningen ger positiv feedback åt de anställda då det ofta resulterar i att den anställda inte bara mår bra utan att han eller hon också i fortsättningen jobbar väl för att prestera lika bra eller bättre.

Företaget Pekka Niska Oy har ingått ett idrottsbonussystem som har som avsikt att uppmuntra arbetare till att motionera och sluta upp med dåliga vanor som t.ex. rökning och sedan belönar arbetaren med olika bonus ifall de uppfyller något som finns med på listan. Jag tog upp detta i intervjun som en följdfråga p.g.a. att jag själv blev riktigt imponerad på att ett sådant system hade ingåtts då jag själv första gången hörde om detta. Flera företag kunde ta modell av Pekkaniska Oy och själv ingå ett liknande system för att försöka uppmuntra sina anställda att upprätthålla sin kondition och sitt välmående. Ofta resulterar allmänt gott välmående till att man också presterar bättre på jobbet.

Tabell 8. Fråga 8: Anser du att det finns rum för bättre arbetshälsovård/arbetsvälmående?

Svar respondent C: I och med att hälsa och välmående är viktigt kunde det erbjudas alternativ som kunde höja välmående bland de anställda då det blir mycket sittande i detta jobb.

I fråga 8 framkom att ett arbete där man mycket sitter på är påfrestande för kroppen och att alternativ inom främjandet av hälsa och välmående skulle vara välkommet. Förbättringsförslaget i fråga 7 kunde med andra ord vara en ytterst bra sak för företaget att tänka på.

Tabell 9. Fråga 9: Har det någonsin uppstått problem i och med att företaget och kunden haft olika anseenden om vad ledtiden är?

Svar respondent A: Det är ju på mitt ansvar allt som har med tider att göras, men misstag kan hända ifall personen som beställt tjänsten av mig, inte själv har kontrollerat hela sin kedja som jag är omedveten om. Egentligen har missförstånd gällande ledtiden skett då det också är andra inblandade i kedjan än bara jag och kunden.

I fråga 9 svarade respondenten att missförstånd gällande ledtiden kan ske då det är flera inblandade i kedjan än endast företaget och kunden. För att minimera risken för att liknande missförstånd händer, borde företaget och de andra aktörerna inom leveranskedjan anstränga sig för att se till att informationsflödet fungerar och att alla i kedjan är medvetna om alla detaljer gällande uppdraget. Detta skulle vara fördelaktigt för alla aktörer.

Tabell 10. Fråga 10: Känner företaget till sin leveranspålitlighet? Finns det uppföljning?

Svar respondent A: Jag vågar säga att vi känner till vår leveranspålitlighet men någon egentlig uppföljning finns inte.

I fråga 10 behandlades leveranspålitlighet då det är ytterst viktigt för ett företag att känna till sin leveranspålitlighet. Svaret i denna fråga var att respondenten vågar påstå att företaget känner till sin leveranspålitlighet men att det inte finns uppföljning på detta. Förbättringsförslaget skulle därför vara att börja följa upp leveranspålitligheten per kund som efter en tid resulterar i att företaget i procentform kan presentera hur pålitliga de verkligen är – alltså kan denna siffra senare även användas i företagets marknadsföring.

Tabell 11. Fråga 11: På vilket sätt säkerställer företaget att leveranssäkerheten fungerar?

Svar respondent A: Det börjar med att kunden ringer till mig och berättar vad behovet är, och jag ”förhör” kunden gällande vissa saker, hur? när? vad? var? tjänsten ska utföras. Då är det på mitt ansvar att se till att rätt utrustning tas med på uppdraget. Många gånger händer det att kunden beställer en viss bil till en destination och först på plats vet vi vad uppdraget egentligen är. Det är alltså inte alltid helt självklart för beställaren heller vad som ska göras innan vi är på plats.

I fråga 11 var syfte att ta reda på hur företaget säkerställer att rätt tjänst blir utförd på rätt tid och med den bästa kvalitén. Respondenten konstaterade att det är på hans ansvar att ta reda på (per telefon eller epost) hurudant uppdrag det är fråga om och hurudan utrustning som är nödvändig för att sedan dela informationen vidare (per telefon eller epost) till chauffören som sköter uppdraget.

I och med att företaget endast använder sig av telefon och epost skulle förbättringsförslaget gällande detta vara att ta i bruk ett elektroniskt system som skulle vara tillgängligt för kunden att göra sin order via, som orderbehandlaren sedan kunde fylla på med eventuell tilläggsinformation, som sedan chauffören kan ta upp på datorn i bilen för att kontrollera att allting har tagits i beaktan innan de åker till destinationen. Detta skulle underlätta både orderbehandlarens samt chaufförens förfaranden då det finns mindre rum för missförstånd då all information finns som svart på vitt istället för att riskera chansen för att situationen skulle bli som ”trasiga telefonen”. Här skulle samtal sedan endast behövas om det är så att t.ex. chauffören vill dubbelkontrollera att de förstått ordern rätt.

Tabell 12. Fråga 12: Vad är orsaken till att en försäljningsfaktura inte blir betald i tid?

Svar respondent A: Det kan bero på att vissa underleverantörer som jobbar för större firmor möjligtvis har en längre betalningstid än 14 dagar, och då kan det hända att kunden inte har ekonomiska möjligheter att betala förrän de har fått betalt.

Svar respondent B: Inom detta företag kan de hända att det helt enkelt beror på bristfälliga uppgifter vid adressupptagningen, eller att man bara har ett efternamn och inget förnamn att gå efter. Dessutom fördröjs faktureringen ibland ifall arbetsnumror t.ex. inte är uppskrivna på körrapporten. Största delen av byggbolagen vi jobbar med kräver att arbetsnumret syns på fakturan och har den som fakturerar inte den informationen då räkningarna borde skickas, så skrotar det sig redan i detta skede.

I fråga 12 framkom att det finns två huvudorsaker till att en faktura inte blir betald i tid som orsakar att kundfordringarna ligger öppna för länge. Ena respondenten svarade att det kan bero på att betalningsvillkoren i olika delar av kedjan kan vara olika. Vissa kan ha ett betalningsvillkor på 14 dagar medan andra kan ha 30 eller t.o.m. 60 dagar, detta leder till att företagets kund kanske inte har ekonomiska möjligheter att betala sin faktura till företaget innan de fått betalt av någon annan. Andra respondenten berättade att det helt enkelt kan bero på bristfällig information, t.ex. att faktureringsadressen inte är den samma som adressen där arbetet är utfört, eller att ett arbetsnummer fattas och fakturan kommer som en bumerang tillbaka till faktureraren. Ifall flödet av intäkter blir onödigt långsam p.g.a. en utomstående orsak, kunde företaget tänka sig att några gånger per månad ha ett personalmöte där det tas upp vilka fakturor som är obetalda och skicka påminnelsefakturor därefter. Vid behov skickas oftast två stycken påminnelser, men ifall det inte räcker skickas fakturan via indrivning. Ett annat alternativ är att använda sig av factoring. Factoring är en finansieringstjänst som bl.a. banker erbjuder och fungerar på ett sätt som förbättrar hanteringen av företagets driftskapital samt likviditet med hjälp av att företaget får en fortlöpande kredit mot sina fakturor (Factoring 2019). Det kunde vara rekommendabelt för företaget att kartlägga behovet av ett sådant alternativ. Utöver detta skulle informationsflödet förbättras på denna front i och med att poängtera

för alla inblandade hur viktigt det är att under uppdraget och vid ifyllnad av rapporter ta reda på all information som krävs för att underlätta faktureringsprocessen.

Tabell 13. Fråga 13: Skickar företaget ut samlingsfakturor?

Svar respondent B: Ja, kunder som vi kontinuerligt jobbar med fakturerar vi en gång per månad.

I fråga 13 nämnde respondenten att företaget använder sig av samlingsfakturer. Detta blir ofta förmånligare både för företaget samt kunden, men är en månad i detta fall en för lång tidsperiod att ha företags kapital och hänga? Skulle det kanske vara bättre för företaget att istället skicka ut samlingsfakturor två gånger per månad för att förmodligen snabbare få in pengar i kassan?

Tabell 14. Fråga 14: Finns det uppföljning av reklamationer?

Svar respondent B: Reklamationer som kommer för bolaget försöker man reda upp så snabbt som möjligt. Man måste kolla upp saken med chauffören som utfört tjänsten och efter detta försöker man jämkas. Någon vidare uppföljning finns nog inte efter att reklamationen är avklarad.
--

I fråga 14 berättade respondenten om hur reklamationsprocessen fungerar inom företaget. Kortfattat går det till så att företaget tar emot en reklamation, löser problemet och sedan glöms händelsen bort. Dokumentering av reklamationer är ett förbättringsförslag för företaget då uppföljning av reklamationer kunde minska på risken för kostnader för bolaget. Ur uppföljningen kan bolaget också få information om det finns något samband mellan reklamationerna som sedan kunde åtgärdas. Dessutom är inte endast extern reklamation sådan som borde dokumenteras, utan även intern reklamation. Med intern reklamation syftas på situationer då t.ex. chauffören klagar om att någonting inte fungerar, det sker brister vid utföring av arbetet eller det sker möjliga transportskador, då skulle det vara bra att skriva upp dessa saker i en internt öppen Excel-fil så att företaget också här har chansen att minska på risken för möjliga extra kostnader.

Tabell 15. Fråga 15: Har företaget använt sig av lokala arbetsavtal som tagit hänsyn till det att företaget vid behov kan vara flexibelt?

Svar respondent A: Nej, det har vi inte. Flexibiliteten fungerar dock ändå för det mesta.
--

I fråga 15 svarade intervjuobjektet att företaget inte använt sig av lokala arbetsavtal som tagit hänsyn till att företaget vid behov kan vara flexibelt, men att det heller inte uppstått problem gällande detta. Följaktligen är företaget inte i behov av förbättringsförslag.

Tabell 16. Fråga 16: Hur mycket är du beredd på att vara flexibel gällande arbetsuppgifter samt arbetstider?

Svar respondent C: Flexibla arbetsuppgifter och arbetstider tycker jag att det skall vara både från arbetstagaren och arbetsgivaren för då fungerar det som det ska.

I fråga 16 tyckte respondenten att det är en självklarhet att både arbetsgivaren samt arbetstagaren ska ha en viss flexibilitet gällande arbetsuppgifter och arbetstider för att arbetet ska rulla på bästa möjliga sätt, alltså är respondenten beredd på att vara flexibel. Svaret i fråga 15 korrelerar väl med svaret i denna fråga.

Tabell 17. Fråga 17: Hur anser ni att informationsutbytet fungerar inom företaget?

Svar respondent A: Informationen jag fått från kunden går via mig till chaufförerna. I stora drag anser jag att informationsutbytet fungerar väl men här händer också missförstånd ifall informationen från någondera parten inte varit helt exakt. Det är en liten nackdel då en stor del av informationsutbytet endast sker muntligt.
--

Svar respondent B: Bristfälliga eller otydliga anteckningar på körrapporter och timlappar sker alltför ofta.

Svar respondent C: Helt ok, finns alltid rum för förbättring.
--

I fråga 17 framkom att informationsutbytet i bolaget kunde vara bättre i och med att bristfällig information eller missförstånd p.g.a. muntlig information utbyts. En möjlighet att minimera risken för att informationsutbytet inte fungerar på bästa möjliga sätt är att ta i bruk ett system där all information gällande kunderna, samt uppdragen skulle finnas på ett och samma ställe. Detta system kunde också innehålla möjligheten att kunden på uppdragsplatsen kunde kvittera när arbetet är utfört och chauffören åker vidare, speciellt under sådana uppdrag då arbetet på grund av någon yttre orsak inte kunnat utföras under en tidigare bestämd tidsram. En sådan situation kan t.ex. vara att kunden inte varit på plats då han borde varit och bilen samt chauffören har måsta vänta på att påbörja uppdraget. Utöver detta kunde företaget med jämna mellanrum hålla korta personalmöten där viktiga frågor samt annat man grubblar över kunde diskuteras. Respondent C tyckte att informationsutbytet inom företaget fungerar men att det finns rum för förbättring. Alla intervjuobjekt anser alltså att informationsutbytet är någonting som borde förbättras inom företaget.

Tabell 18. Fråga 18: På vilket sätt tar företaget ansvar för miljömässiga saker?

Svar respondent A: Vårt transportbolag kör med nya euroklassade bilar. Utsläppen är i minsta laget för tillfället. Olje- och däckbyten sker vid service så inget avfall gällande sådana saker framkommer från vår del. Fordonen tvättas vi själv vid hallen/terminalen men där finns oljeseparationsbrunnar, så här anser jag att det är rätt miljövänligt.

I fråga 18 berättade respondenten att de anser att företaget tar väl ansvar om miljömässiga saker i sitt dagliga förfarande. Några direkta förbättringsförslag gällande detta uppkom inte.

Tabell 19. Fråga 19: Är ekonomisk körning ett bekant begrepp inom företaget?

Svar respondent B: Alla chaufförer har blivit utbildade inom ekonomisk körning och kör inga onödiga köror. Man kryssar inte fram och tillbaka utan man tar reda på den kortaste vägen.

I fråga 19 förklarade intervjuobjektet att alla chaufförer är utbildade inom ekonomisk körning. Ekonomisk körning minskar inte bara på bränsle- och servicekostnader inom företaget, utan också på onödiga utsläpp. Här finns heller inte några förbättringsförslag annat än att upprätthålla detta område.

Tabell 20. Fråga 20: Har företaget miljörapportering?

Svar respondent A: Nej.
Svar respondent B: Nej.

I fråga 20 framkom av intervjuobjektens svar att företaget inte har miljörapportering. Företaget kunde överväga ifall en sådan rapportering ändå vore konkurrensfördelaktig och ett mått som kunde användas inom marknadsföringen av företaget.

Tabell 21. Fråga 21: Känns den ”administrativa” delen av ditt arbete lätt eller svårt?

Svar respondent C: Att fylla i körrapporten är rätt gammalmodigt då det går med papper och penna. Det är nog lätt då jag alltid gjort så här men kanske det skulle finnas andra system för detta.
--

I fråga 21 svarade intervjuobjektet att en modernisering av t.ex. ifyllnad av körrapporter skulle vara på plats. I och med att det i varje bil finns en bärbar dator eller surfplatta skulle det vara lätt att t.ex. med hjälp av endast Excel istället fylla i dessa uppgifter som tillsvidare fylls i med papper och penna.

5.1 Sammanfattning av förbättringsförslagen

I min sammanfattning lyfter jag upp de saker som jag rekommenderar företaget och utför samtidigt en återkoppling till teorierna som använts i denna studie.

Utkontraktering

Företaget kunde göra upp en kalkyl som skulle påvisa ifall utkontraktering av t.ex. fakturering eller biltvätt skulle vara lönsamt för att underlätta fokuseringen på kärnfunktionen och tillika sänka den totala kostnaden Detta har en anknytning med kostnader som

drivkraft då företaget vid utkontraktering med avsikt höjer vissa kostnader, samt minskande av sysselsatt kapital.

Supply Chain Management

Gällande anläggningstillgångarna, kunde företaget möjligtvis sänka på det sysselsatta kapitalet ifall bilar vore leasade? Med hjälp av Du Pont-schemat kunde företaget bolla med tanken om att bestämma ifall leasing kunde vara ett bra alternativ.

Kartläggning av alla aktörer inom leveranskedjan finns, och ett egentligt förbättringsförslag uppkom alltså inte, men det är ytterst viktigt för företaget att hålla denna information uppdaterad.

I och med att relationer spelar en viktig roll inom försörjningskedjan är det viktigt att upprätthålla och utveckla relationerna med andra aktörer genom att t.ex. tillsammans uppgöra gemensamma planer för att gemensamt minska på kostnader och öka på intäkter eller andra planer för att överhuvudtaget effektivisera leveranskedjan. Kostnader och intäkter fungerar som drivkrafter för att försöka nå en vinn-vinn situation istället för att skuffa kostnader på varandra.

Det är viktigt att vara proaktiv (förebygga oönskad situation) och därför är ett förbättringsförslag för företaget att ha uppföljning av reparationer även om de känns små och obetydliga. Kostnader fungerar som drivkraft och detta förslag kan i långa loppet minska risken för onödiga kostnader.

Leveransservice

Företaget vet hur viktigt det är att ha en god kundanpassning och här uppkom inte några direkta förbättringsförslag kopplat till element sex i leveransservice. Det företaget kan göra är att upprätthålla och finslipa det nuvarande agerandet för att tillfredsställa kundens behov samt göra kalkyleringar över hurudant agerande som på kort- och långsikt är lönsamt.

Gällande ledtiden, kopplat till element två inom leveransservice, borde hela leverantörskedjan anstränga sig för att se till att informationsflöde fungerar och att alla detaljer

gällande uppdraget är i allas kännedom. Informationsflödet spelar alltså en viktig roll och intäkter fungerar som drivkraft i och med att missförstånd gällande ledtiden kan leda till att kunden inte är beredd på att betala fullt pris för tjänster som utförs med brister.

Följande förbättringsförslag gällande element tre och fyra i leveransservice är att företaget kunde ha uppföljning av sin leveranspålitlighet per kund som senare skulle resultera i att företaget i procentform kunde presentera hur pålitliga de är, och följaktligen kunde denna siffra användas i marknadsföringen av företaget. Leveranssäkerheten kunde däremot förbättras genom att ta i bruk ett elektroniskt system som är tillgängligt för kunden att göra sin order via, som orderbehandlaren sedan kunde fylla på med eventuell tilläggsinfo, som sedan chauffören kan läsa för att kontrollera att allting som krävs för uppdraget har tagits i beaktan innan de åker till destinationen. Intäkter fungerar som drivkraft för båda ovannämnda förslag då *"rätt vara eller service ska finnas på rätt plats, i rätt tidpunkt och i rätt kvantitet"*. (Storhagen 2011, s. 37)

Med tanke på kapital som drivkraft och att företaget har låst kapital i materialflödet ända tills kunden betalar sin faktura, är det alltså viktigt att faktureringen fungerar. Vid de två frågorna gällande fakturering (fråga 12 och 13) blev förbättringsförslagen att för det första förbättra informationsflödet med hjälp av att poängtera hur viktigt det är att ha korrekt data gällande arbetsuppgifterna, för det andra med jämna mellanrum hålla ett personalmöte där försäljningsreskontran och öppna fakturor behandlas och därefter skicka ut påminnelser. För det tredje skulle behovet av t.ex. factoring kunna kartläggas och slutligen överväga ifall det vore bra att skicka ut samlingsfakturor två gånger per månad istället för en gång för att fortare få in pengar i kassan.

Även om det viktigaste vid mottagande av reklamationer är att reda upp det så fort som möjligt, vore det också bra att dokumentera dem i t.ex. en Excel fil för att minska risken för kostnader.

Ur fråga 15 och 16 gällande lokala arbetsavtal och flexibilitet uppkom inga förbättringsförslag. Frågorna är kopplade till element sju.

Gällande fråga 7 och 8 som behandlade arbetshälsovård och främjande av arbetsvälmående uppkom förbättringsförslag i och med att chaufförerna räknas till de viktigaste komponenterna inom lagertillgängligheten som är första elementet i leveransservicen. Förbättringsförslagen blev för det första att några gånger per år ordna någon gemensam aktivitet för att förbättra andan inom företaget, för det andra att företaget kunde erbjuda kultur-, motions-, och massageförmåner för anställda och för det tredje att komma ihåg att ge positiv feedback då det ofta resulterar i att den anställda inte bara blir glad för den positiva feedbacken, utan att den anställda också i fortsättningen strävar efter att jobba bra för att förtjäna liknande respons.

För att förbättra informationsutbytet (element fem) inom företaget (både intern och extern) kunde det ordnas personalmöten nu och då där viktiga saker kunde behandlas, dessutom kunde det vara fördelaktigt att ta i bruk ett elektroniskt system som innehåller information gällande kunderna och uppdragen samt möjligheten för kunden att kvittera godkänt arbete.

Fråga 18, 19 och 20 behandlade frågor gällande miljön och är kopplade till element åtta inom leveransservicen. Fråga 18 och 19 resulterade inte i större förbättringsförslag än att nuvarande förfaranden för tillfället ska upprätthållas, men fråga 20 gällande huruvida företaget har miljörapportering eller inte kunde företaget överväga ifall miljörapportering ändå vore konkurrensfördelaktigt och fungera som ett mått som kunde användas i marknadsföringen.

Det sista förbättringsförslaget för företaget är att modernisering i ifyllnad av körrapporter/andra blanketter (för chaufförerna) vore på sin plats. Varför ska det användas penna och papper då tekniken som behövs delvis redan finns? Ett skräddarsytt elektroniskt system kan bli dyrt, men ett betydligt förmånligare och tillika lätt alternativ är att helt enkelt använda sig av Excelbotten som sedan delas till personen som i slutändan ska ha denna information. Detta vore dessutom också miljövänligare då mängden papper antagligen skulle minska rätt mycket.

6 DISKUSSION

Syftet med detta arbete var att kartlägga hur materialflödet, kapitalflödet och informationsflödet fungerar inom bolaget och därefter resultera i att bolaget får förbättringsförslag gällande olika delar av logistiken, speciellt gällande Supply Chain Management och leveransservice. Till syftet hörde speciellt att komma fram till förslag för att minimera risker, feluppfattningar samt andra problem som kan orsakas då det är flera parter inblandade inom informationskedjan. Jag valde att utföra studien som en kvalitativ fallstudie och utföra semistrukturerade intervjuer med tre olika respondenter. Metoden för denna studie anser jag vara lämplig, men i och med att jag inte kunde fråga samma frågor av alla respondenter p.g.a. att alla frågor inte var relevanta att ställa åt alla kunde jag inte direkt göra någon koppling mellan alla svar. Det som överraskade mig positivt var att svaren av de frågor som behandlade samma område korrelerade rätt bra med varandra oberoende om frågan var ställd för ledningen eller personen i anställningsförhållande. Med hjälp av intervjuerna samt en grundlig överblick av teorierna har jag lyckats komma fram till flera förbättringsförslag som jag kan presentera till uppdragsgivaren och som förhoppningsvis kommer innebära konkret nytta för företagets ledning, anställda, kunder samt samarbetspartners.

Med tanke på intervjuerna som utförts, hade det kunnat vara bra att ha en till anställd som respondent för att se ifall det fanns skillnader i anseenden, men o andra sidan vet nu uppdragsgivaren åsikten av en person i anställningsförhållande vilket kan leda till att åsikter gällande områden som bl.a. informationsutbyte och välmående kan tas upp på de förhoppningsvis i framtiden, i bruk tagna personalmöten. Det vore också varit bra ifall intervjufrågorna hade varit mer kategoriserade från början, det är någonting jag i framtiden kommer lägga mer tid och tanke på i liknande situationer.

Det vore fördelaktigt för företaget att i fortsättningen upprätthålla och uppdatera sitt agerande och sina system med jämna mellanrum och inte efter en tid igen falla i det gamla tänkandet av att ”så här har det alltid varit”. Jag hoppas att helheten av att ha fungerande flöden och en god leveransservice fortsätter och att företaget jobbar för att nå sina mål på denna bransch där konkurrensen är väldigt stor.

KÄLLOR

Bell, Emma & Bryman, Alan. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl.,

Bryman, Alan. 2012, *Social research methods*. 4 uppl.,

Dawei Lu, 2011, *Fundamentals of Supply chain management* Dr. Dawei Lu & Ventus Publishing ApS. Tillgänglig: BookBoon.com. Hämtad: 3.11.2018

Factoring. 2019, Aktia. Tillgänglig:
<https://www.aktia.fi/sv/yritysassiakkaat/rahoitus/tuotteet/factoring> Hämtad:
25.4.2019

Jonsson, Stig & Mattsson, Stig-Arne. 2016, *Logistik, Läran om effektiva materialflöden*, 3:2 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Logistiikka. 2018, Logistiikan maailma. Tillgänglig:
<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/> Hämtad: 3.11.2018

Logistiikka ja toimitusketju, 2018, Logistiikan maailma. Tillgänglig:
<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/> Hämtad:
3.11.2018

Maantiekuljetusten tietovirrat, 2018, Logistiikan maailma. Tillgänglig:
<http://www.logistiikanmaailma.fi/kuljetus/maantiekuljetus/tietovirrat/> Hämtad:
3.11.2018

Martin, Christopher. 2011, *Logistics & Supply chain management : fourth edition*, 4 uppl.,

Rahtikirjan sisältövaatimukset, 2015–2018, Minilex. Tillgänglig:
<https://www.minilex.fi/a/rahtikirjan-sis%C3%A4lt%C3%B6vaatimukset> Hämtad:
3.11.2018

Respondent, A. 2019, *Semistrukturerad intervju* [muntl.]. Transkriberad och bifogad till detta arbete: 20.4.2019.

Respondent, B. 2019, *Semistrukturerad intervju* [muntl.]. Transkriberad och bifogad till detta arbete: 20.4.2019.

Respondent, C. 2019, *Semistrukturerad intervju* [muntl.]. Transkriberad och bifogad till detta arbete: 20.4.2019.

Ritvanen, Virpi; Inkiläinen, Aimo; von Bell, Anders; Santala, Jouko & Relander, Siv. 2011, *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi 2011.

Sharan B. Merriam. 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, 1 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Storhagen, Nils G. 2011, *Logistik – grunder och möjligheter*. 4:1 uppl., Liber AB.

Tieto- raha ja materiaalivirrat, 2018, Logistiikan maailma. Tillgänglig: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/tieto-raha-ja-materiaalivirrat/> Hämtad: 3.11.2018

BILAGA 1 FRÅGEGUIDE

Respondent A

- Hur hanteras anläggningstillgångarna inom företaget?
- Anser ni att det vore lönsamt för företaget att utkontraktera någon del av verksamheten, vilken iså fall?
- Har företaget en klar kartläggning av alla aktörer i sin leveranskedja?
- Hur utvecklar företaget relationerna med andra aktörer?
- Förlorar företaget möjligheter p.g.a. brister i kundanpassningen?
- Finns det servicehandböcker tillgängliga för bilar/annan utrustning?
- Erbjuds de anställda annat än vanlig arbetshälsovård som kan förbättra välmående?
- Har det någonsin uppstått problem i och med att företaget och kunden haft olika anseenden om vad ledtiden är?
- Känner företaget till sin leveranspålithet? Finns det uppföljning?
- På vilket sätt säkerställer företaget att leveranssäkerheten fungerar?
- Vad är orsaken till att en försäljningsfaktura inte blir betald i tid?
- Har företaget använt sig av lokala arbetsavtal som tagit hänsyn till det att företaget vid behov kan vara flexibelt?
- Hur anser ni att informationsutbytet fungerar inom företaget?
- På vilket sätt tar företaget ansvar för miljömässiga saker?
- Har företaget miljörapportering?

Respondent B

- Anser ni att det vore lönsamt för företaget att utkontraktera någon del av verksamheten, vilken iså fall?
- Hur utvecklar företaget relationerna med andra aktörer?
- Förlorar företaget möjligheter p.g.a. brister i kundanpassningen?
- Vad är orsaken till att en försäljningsfaktura inte blir betald i tid?
- Skickar företaget ut samlingsfakturor?

- Finns det uppföljning av reklamationer?
- Hur anser ni att informationsutbytet fungerar inom företaget?
- Är ekonomisk körning ett bekant begrepp inom företaget?
- Har företaget miljörapportering?

Respondent C

- Anser du att det finns rum för bättre arbetshälsovård/arbetsvälmående?
- Hur mycket är du beredd på att vara flexibel gällande arbetsuppgifter samt arbetstider?
- Hur anser ni att informationsutbytet fungerar inom företaget?
- Känns den ”administrativa” delen av ditt arbete lätt eller svårt?

BILAGA 2 TRANSKRIBERING – RESPONDENT A

Intervju med respondent A
Den 20 april 2019, på bolagets kontor
Intervjuare: Susanna Salomaa

Hur hanteras anläggningstillgångarna inom företaget?

Allt är eget, förutom hallen som vi hyr. Inga leasingkontrakt gällande bilar eller annan utrustning även om bilarna i denna bransch mer och mer nuförtiden är leasade, med tanke på det att det skulle finnas mer kapital inom firman. Jag har inte än kommit på hur det skulle fungera inom mitt företag fastän det är mycket allmänt i dagens läge för det bli ju mycket kostnader när man bildar ett företag och det finns mycket utgifter som måste tas i beaktan och då om man räknar med att man ska klara av detta kan ett leasingavtal gällande fordonen vara behändigt då man vet hurdana kostnader man har framför sig varje månad och på så sätt bättre vet hur pengarna rör sig.

Anser ni att det vore lönsamt för företaget att utkontraktera någon del av verksamheten, vilken iså fall?

En del av bokföringen är redan utkontrakterad, men inte faktureringen t.ex. Den delen kunde ännu tänka sig att utkontrakteras. Annat har jag inte direkt tänkt på att flytta ansvaret på någon annan.

Har företaget en klar kartläggning av alla aktörer i sin leveranskedja?

Jo, det finns en kartläggning och informationen finns lätt till hands för alla som behöver informationen.

Hur utvecklar företaget relationerna med andra aktörer?

Kontinuerlig personlig kontakt.

Förlorar företaget möjligheter p.g.a. brister i kundanpassningen?

Delvis jo, om vi inte kan tillfredsställa kundens tankar och behov så kan man många gånger förlora vissa möjligheter. En helhet, i dagens läge är det en helhet som man borde anpassa, och då har man bättre möjligheter att få arbete. Det är vissa kunder som vill ha extremt skräddarsydda tjänster. T.ex. om en byggnadsfirma vill ha en tjänst som

är så stor och bred gällande urvalet man kan få utav en firma så att de inte behöver använda många olika bolag då de helst arbetar tillsammans med en firma, vilket ofta leder till det att vi hamnar använda oss av underleverantörer för att i slutskedet tillfredsställa kundens behov.

Finns det servicehandböcker tillgängliga för bilar/annan utrustning?

Ja, i varje bil finns bilens handbok som hjälper vid vissa små fel, bl.a. alarm som man kan uppfölja och lösa enligt boken. Tilläggsredskapen (t.ex. trycktvätt) är de enda som man själv kan tänka sig reparera. På de egentliga fordonen kan man inte i dagens läge själv göra annat än lägga luft i ringen eller byta däck vid nödtillfällen.

Följdfråga: Finns det uppföljning av dessa egna reparationer?

Nej, och alltid kanske det inte ens berättas vad som reparerats.

Erbjuds de anställda annat än vanlig arbetshälsovård som kan förbättra välmående?

Nej, inte längre. Någon gång i tiderna har detta nog erbjudits men ingen har varit intresserad. Bastukväll två gånger i året och en resa vid julen – men det kanske inte direkt räknas till denna kategori.

Följdfråga: Är Pekka Niskas idrottsbonus bekanta? Vad är åsikten kring detta?

Visst skulle det vara en fördel för firman om chaufförerna skulle hållas i gott skick.

Har det någonsin uppstått problem i och med att företaget och kunden haft olika anseenden om vad ledtiden är?

Det är ju på mitt ansvar allt som har med tider att göras, men misstag kan hända ifall personen som beställt tjänsten av mig, inte själv har kontrollerat hela sin kedja som jag är omedveten om. Egentligen har missförstånd gällande ledtiden skett då det också är andra inblandade i kedjan än bara jag och kunden.

Känner företaget till sin leveranspålitlighet? Finns det uppföljning?

Jag vågar säga att vi känner till vår leveranspålitlighet men någon egentlig uppföljning finns inte.

På vilket sätt säkerställer företaget att leveranssäkerheten fungerar?

Det börjar med att kunden ringer till mig och berättar vad behovet är, och jag ”förhör” kunden gällande vissa saker, hur? när? vad? var? tjänsten ska utföras. Då är det på mitt ansvar att se till att rätt utrustning tas med på uppdraget. Många gånger händer det att kunden beställer en viss bil till en destination och först på plats vet vi vad uppdraget egentligen är. Det är alltså inte alltid helt självklart för beställaren heller vad som ska göras innan vi är på plats.

Vad är orsaken till att en försäljningsfaktura inte blir betald i tid?

Det kan bero på att vissa underleverantörer som jobbar för större firmor möjligtvis har en längre betalningstid än 14 dagar, och då kan det hända att kunden inte har ekonomiska möjligheter att betala förrän de har fått betalt.

Har företaget använt sig av lokala arbetsavtal som tagit hänsyn till det att företaget vid behov kan vara flexibelt?

Nej, det har vi inte. Flexibiliteten fungerar dock ändå för det mesta.

Hur anser ni att informationsutbytet fungerar inom företaget?

Informationen jag fått från kunden går via mig till chaufförerna. I stora drag anser jag att informationsutbytet fungerar väl men här händer också missförstånd ifall informationen från någondera parten inte varit helt exakt. Det är en liten nackdel då en stor del av informationsutbytet endast sker muntligt.

På vilket sätt tar företaget ansvar för miljömässiga saker?

Vårt transportbolag kör med nya euroklassade bilar. Utsläppen är i minsta laget för tillfället. Olje- och däckbyten sker vid service så inget avfall gällande sådana saker framkommer från vår del. Fordonen tvättar vi själv vid hallen/terminalen men där finns öljynerotuskaivot, så här anser jag att det är rätt miljövänligt.

Har företaget miljörapportering?

Nej.

BILAGA 3 TRANSKRIBERING – RESPONDENT B

Intervju med respondent B
Den 20 april 2019, på bolagets kontor
Intervjuare: Susanna Salomaa

Anser ni att det vore lönsamt för företaget att utkontraktera någon del av verksamheten, vilken iså fall?

I och med att bokföringen dels är utkontrakterad, kunde man tänka sig att faktureringen också kunde utkontrakteras så att det skulle bli mera tid att göra det egentliga jobbet än att lägga tid på att fakturera.

Hur utvecklar företaget relationerna med andra aktörer?

Med att företagaren håller personlig kontakt med de olika aktörerna. Och så blir det ju enligt erfarenhet. Bilmärket binder t.ex. ganska långt vilken service man använder.

Förlorar företaget möjligheter p.g.a. brister i kundanpassningen?

En kund ringer inte många gånger om man inte just då de ringer hinner med dem.

Vad är orsaken till att en försäljningsfaktura inte blir betald i tid?

Inom detta företag kan de hända att det helt enkelt beror på bristfälliga uppgifter vid adressupptagningen, eller att man bara har ett efternamn och inget förnamn att gå efter. Dessutom fördröjs faktureringen ibland ifall arbetsnumror t.ex. inte är uppskrivna på körrapporten. Största delen av byggbolagen vi jobbar med kräver att arbetsnumret syns på fakturan och har den som fakturerar inte den informationen då räkningarna borde skickas, så skrotar det sig redan i detta skede.

Skickar företaget ut samlingsfakturer?

Ja, kunder som vi kontinuerligt jobbar med fakturerar vi en gång per månad.

Finns det uppföljning av reklamationer?

Reklamationer som kommer för bolaget försöker man reda upp så snabbt som möjligt. Man måste kolla upp saken med chauffören som utfört tjänsten och efter detta försöker man jämkas. Någon vidare uppföljning finns nog inte efter att reklamationen är avklarad.

Hur anser ni att informationsutbytet fungerar inom företaget?

Bristfälliga eller otydliga anteckningar på körrapporter och timlappar sker alltför ofta.

Är ekonomisk körning ett bekant begrepp inom företaget?

Alla chaufförer har blivit utbildade inom ekonomisk körning och kör inga onödiga köror. Man kryssar inte fram och tillbaka utan man tar reda på den kortaste vägen.

Har företaget miljörapportering?

Nej.

BILAGA 4 TRANSKRIBERING – RESPONDENT C

Intervju med respondent C

Den 20 april 2019, på personalutrymmet vid bolagets hall

Intervjuare: Susanna Salomaa

Anser du att det finns rum för bättre arbetshälsovård/arbetsvälmående?

I och med att hälsa och välmående är viktigt kunde det erbjudas alternativ som kunde höja välmående bland de anställda då det blir mycket sittande i detta jobb.

Hur mycket är du beredd på att vara flexibel gällande arbetsuppgifter samt arbetstider?

Flexibla arbetsuppgifter och arbetstider tycker jag att det skall vara både från arbetstagar-
ren och arbetsgivaren för då fungerar det som det ska.

Hur anser ni att informationsutbytet fungerar inom företaget?

Helt ok, finns alltid rum för förbättring.

Känns den ”administrativa” delen av ditt arbete lätt eller svårt?

Att fylla i ”lähetyslistan” eller körrapporten kanske det heter, är rätt gammalmodigt då det går med papper och penna. Det är nog lätt då jag alltid gjort så här men kanske det skulle finnas andra system för detta.