



Institutionen för ekonomi

Kandidatuppsats 10p
Våren 2006

2006-06-07

Det lilla åkeriföretaget

– Vad finns det för strategiska möjligheter? –

Författare

Linus Nilsson

Handledare:

Leif Holmberg
Nils-Gunnar Rudenstam

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera olika möjligheter för ett mindre åkeriföretag att förändra sin verksamhet. Får man större konkurrenskraft genom att utöka verksamheten genom en fusion eller är en ren speditjonsverksamhet att föredra?

För att uppfylla detta syfte har jag valt att ta hjälp av en SWOT-analys och ett så kallat Service Management System. SWOT-analysen är till för att identifiera styrkor och svagheter inom företaget och möjligheter och hot i företagets omvärld. Detta har sedan legat till grunden för ett Service Management System som består av ett antal variabler som är viktiga i ett tjänsteföretag.

Studien har gjorts på ett litet åkeri i södra Sverige. Intervjuer och samtal har skett för att få en så bra överblick av företaget som möjligt samt för att skapa en bild av var företaget befinner sig i dag. Vidare har jag varit i kontakt med olika branschorganisationer för att kunna skapa en bild av utvecklingen inom branschen i nuläget, men även hur den förmodas att utvecklas i framtiden.

Studien har visat att det finns många olika vägar att gå men att alla dessa vägar inte är att föredra. Jag har valt i studien att koncentrera mig på tre olika vägar, ren speditjonsverksamhet, en sammanslagning så att åkeriet på så sätt växer och en specialisering. Efter att ha undersökt dessa tre möjligheter visar studien att en sammanslagning skulle vara den bästa vägen för just detta företaget att gå.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 PROBLEMBAKGRUND	6
1.2 PROBLEMSTÄLLNING	7
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.4 SYFTE	8
1.5 AVGRÄNSNINGAR	8
1.6 UPPSATSENS DISPOSITION	8
2 METOD	10
2.1 BAKGRUND	10
2.2 INFORMATIONSSINSAMLING	11
2.2.1 Primärdata	11
2.2.2 Sekundärdata.....	11
2.3 KÄLLKRITIK OCH RAPPORTENS TILLFÖRLITLIGHET	12
2.4 METODKRITIK	12
3 MODELLER & TEORIER	13
3.1 SERVICE MANAGEMENT SYSTEM	13
3.1.1 Marknadssegment	14
3.1.2 Servicekonceptet	14
3.1.3 Serviceleveranssystem	14
3.1.4 Image.....	15
3.1.5 Kultur och filosofi.....	16
3.2 SWOT ANALYS	17
4 EMPIRI	18
4.1 BRANSCH HISTORIK	18
4.2 EKONOMISK UTVECKLING DE SENASTE 10 ÅREN	19
4.3 UTVECKLING AV ÅKERINÄRINGEN PÅ 5 OCH 10 ÅRS SIKT	20
4.4 FÖRKLARING AV CENTRALA BEGREPP	22
4.5 HUR GÖR ANDRA INOM ÅKERINÄRINGEN	23
4.5.1 Nils Hanssons Åkeri	23
4.5.2 Klas Hanssons Åkeri.....	24
4.5.3 Food Tankers	24
4.5.4 Schenker.....	24
5 FÖRETAGSBESKRIVNING	26
5.1 KORT HISTORIK	26
5.2 SERVICE MANAGEMENT SYSTEM	27
5.2.1 Marknadssegment	27
5.2.1.1 Kunder.....	27
5.2.2 Servicekonceptet	27
5.2.3 Serviceleveranssystem	28
5.2.4 Image.....	28

5.2.5 Kultur och filosofi.....	29
5.3 SWOT ANALYS PÅ ÅKERIET	29
5.3.1 Styrkor.....	29
5.3.2 Svagheter.....	30
5.3.3 Möjligheter.....	30
5.3.4 Hot.....	31
5.3.5 SWOT-matris.....	31
6 ANALYS	32
<hr/>	
6.1 Speditionsbolag	32
6.1.1 Service Management System.....	32
6.1.1.1 Marknadssegment	32
6.1.1.2 Servicekonceptet.....	32
6.1.1.3 Serviceleveranssystem	33
6.1.1.4 Image.....	33
6.1.1.5 Kultur och filosofi.....	34
6.1.2 SWOT-Analys.....	34
6.1.2.1 Styrkor.....	34
6.1.2.2 Svagheter.....	34
6.1.2.3 Möjligheter.....	35
6.1.2.4 Hot.....	35
6.1.2.5 SWOT-matris.....	36
6.2 Sammanslagning	36
6.2.1 SWOT-Analys.....	36
6.2.1.1 Styrkor.....	36
6.2.1.2 Svagheter.....	36
6.2.1.3 Möjligheter.....	37
6.2.1.4 Hot.....	37
6.2.1.5 SWOT-matris.....	38
6.3 Specialisering.....	38
6.3.1 SWOT-Analys.....	38
6.3.1.1 Styrkor.....	38
6.3.1.2 Svagheter.....	38
6.3.1.3 Möjligheter.....	39
6.3.1.4 Hot.....	39
6.3.1.5 SWOT-matris.....	39
7 SLUTSATS OCH REFLEKTIONER	40
<hr/>	
7.1 SLUTSATS	40
7.2 REFLEKTIONER	41
8 KÄLLFÖRTECKNING	42
<hr/>	
8.1 PUBLICERADE KÄLLOR	42
8.1.1 Litteratur	42
8.1.2 Tidskrifter och artiklar	42
8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	43
8.3 MUNTliga KÄLLOR.....	43

FIGURER

FIGUR 3.1 – SERVICE MANAGEMENT SYSTEM	13
FIGUR 3.2 – BESTÄMMANDE FAKTORER FÖR IMAGEN.....	15
FIGUR 3.3 – GRUPPER MOT VILKET IMAGEN KAN RIKTAS	16
FIGUR 3.4 – SWOT ANALYSENS STRUKTUR	17

1

Inledning

Det inledande kapitlet kommer att behandla den grundläggande problembakgrunden samt problemformulering. Vidare kommer kapitlet även att ta upp uppsatsens syfte, avgränsningar och hur övriga kapitel är disponerade för att läsaren ska få en bättre överblick av den vidare uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

När Sverige trädde in i EU ökade konkurrensen kraftigt för de svenska åkeriföretagen. De Europeiska åkerierna kan erbjuda lägre priser på transporttjänsterna än svenska åkeriföretag. Detta beror framför allt på lönekostnaderna, som i ett svenskt åkeriföretag är den enskilt största kostnaden och är ungefär 30-45 procent av ett åkeriföretags totala kostnad.¹ En svensk chaufför i utlandstjänst med normal tjänstgöring tjänar idag minst 30 000 kr i månaden² medan Estländska chaufförer kan inkassera 5 000 kr för samma jobb.³

Den försämrade konkurrenskraften för svenska åkerier beror även på att Sverige har en hög dieselskatt, och i ett åkeriföretag är drivmedlet ungefär 20 procent av företagets kostnader. Ökar kostnaderna för ett åkeriföretag kommer det att drabba deras kunder. Sveriges inträde i EU, och att det kom 10 nya medlemsländer under 2004, har gjort att konkurrensläget för svenska åkerier har blivit väldigt utsatt.⁴

Även det svenska näringslivet har blivit drabbade av den ökade konkurrensen från Europa och Asien vilket har lett till att näringslivet i Sverige har börjat spara in kostnader där de kan. Detta har bland annat lett till att just-in-time filosofin, med efterfrågan på kortare ledtider och ökad flexibilitet, har spridit sig genom hela näringslivet, vilket i sin tur lett till ökade krav på transportörerna. Åkeriföretagen har blivit tvungna att ha kortare framförhållning och vara beredda på att ändringar kan komma i sista minuten. Om inte åkerierna kan klara av detta kommer kunderna att vända sig till andra transportörer som kan tillmötesgå deras krav.

¹ "Toppocket flyger av när skatten höjs", Eric Björklund.

² Vänta inte på regeringen, Jan Kilström

³ Intervju med Anders Falk

⁴ Vänta inte på regeringen, Jan Kilström

De stora Europeiska åkerierna har även de fått upp ögonen för den svenska marknaden och börjat öppna kontor i Sverige. Allt för att vara närmre de stora svenska företagen och lättare kunna hantera flexibilitetskraven.⁵

Dessa omvärldsförändringar har lett till att allt fler svenska åkerier och transportörer har fått det ekonomiskt svårt, speciellt de mindre företagen. Den statistik som finns visar på att åkerinäringen går mot färre och större företag där de små företagen blir uppköpta eller går i konkurs, kan ni läsa mer om i kapitel 4. Ett stort åkeri har större möjlighet att tackla flexibiliteten då de har fler bilar och kan på detta vis klara av en snabb förändring bättre än ett litet företag. De stora företagen har oftast en annan möjlighet att anställa utländska chaufförer då de har många samarbetspartners i länder som har lägre lönekostnader.

Ett litet åkeri har inte heller samma möjligheter att knyta till sig stora och viktiga kunder eftersom kravet på flexibilitet är stort. Har åkeriföretaget inte tillräckligt stora resurser för att möta dessa krav på flexibilitet, vänder kunderna sig till de stora aktörerna. Svenska företag väljer även att vända sig till utländska transportörer för att på så sätt sänka sina egna kostnader. De höga lönekostnaderna och det höga dieselpriiset drabbar alltid kunderna i alla led ända ner till den slutgiltiga konsumenten.⁶

1.2 Problemställning

Vilka handlingsmöjligheter har ett mindre åkeri i den situation som uppkommit inom den svenska åkerinäringen? I denna uppsats görs ett försök att närmare studera ett mindre åkeri i södra Sverige för att se vad ett sådant företag kan göra för att tackla förändrade konkurrensvillkor. Företaget har redan börjat leta efter alternativ till den verksamhet som bedrivs idag. Åkeriet har bland annat börjat anställa utländska chaufförer i ett försök att sänka personalkostnaderna. En annan möjlighet är att expandera genom att slå ihop sig med ett annat åkeri i regionen för att kunna tackla de ökade kraven på korta ledtider och flexibilitet. Åkeriet har tankar på att även börja utveckla kringtjänster, där till exempel lagringsplats erbjuds kunderna. Funderingar har även kommit upp på att omstrukturera verksamheten till att enbart bli ett speditorsföretag som hjälper olika kundföretag att samordna sina transporter på ett bättre sätt än vad de gör i nuläget. Denna övergång skulle bland annat kunna innefatta att nuvarande anställda startar egna företag och erbjuds köpa loss

⁵ Heisterkamp lovordar Sverige, Anders Karlsson

⁶ "Topplöcken flyger av när skatten höjs", Eric Björklund

åkeriföretagets lastbilar. Efter en sådan omställning skulle företaget bara ha ett fåtal anställda chaufförer.

1.3 Problemformulering

Huvudfråga: Vad finns det för möjligheter för ett mindre åkeriföretag, som idag har 16 bilar, att ändra sin verksamhet för att utveckla företagets konkurrenskraft?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera olika möjligheter för ett mindre åkeriföretag att förändra sin verksamhet. Får man större konkurrenskraft genom att utöka verksamheten genom en fusion eller är en ren speditjonsverksamhet att föredra eller en specialisering?

1.5 Avgränsningar

Det finns många olika vägar ett åkeriföretag kan gå. Bland annat kan företaget välja att expandera och bli större. Ett annat alternativ kan vara att starta en så kallad lastbilscentral där många olika åkerier går in och samarbetar i någon form av bolag. Sedan finns det möjlighet att börja koncentrera sig på en ren speditjonsverksamhet där företaget låter de nuvarande chaufförerna köpa ut lastbilarna ur bolaget. Denna uppsats behandlar tre alternativa vägar, speditjonsverksamhet, en fusion där åkeriet växer och blir större samt specialisering.

1.6 Uppsatsens disposition

Kapitel 2 Metod.

I kapitel 2 beskrivs hur jag gått till väga i mitt arbete. Lite om hur jag har skaffat mig information och varför jag valt just denna information.

Kapitel 3 Teori och modeller

I kapitel 3 beskrivs vilka teorier och modeller som arbetet grundar sig på samt hur dessa modeller och teorier ser ut.

Kapitel 4 Empiri

I kapitel 4 ges en överblick av branschens utveckling samt hur andra företag inom samma bransch gör för att klara de ökade kraven.

Kapitel 5 Företagsbeskrivning

I kapitel 5 beskrivs det studerade företaget lite närmre för att skapa en så bra bild av var företaget befinner sig idag, vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot som ledningen av företaget ser. Detta leder sedan fram till ett Service Management System för företaget.

Kapitel 6 Analys

I detta kapitel analyseras vad det finns för styrkor, svagheter, möjligheter och hot hos ett speditorsföretag, sammanslagning och en specialisering.

Kapitel 7 Slutsats

Detta kapitel tar upp vilka slutsatser som kan dras från analysens och svara på uppsatsens frågeställning.

Kapitel 8 Källförteckning

I detta kapitel beskrivs vilka källor som har använts.

2

Metod

Kapitlet beskriver hur jag har gått tillväga under arbetets gång. Var jag har fått min information ifrån och varför denna information är viktig för mitt arbete. I slutet av kapitlet kommer jag även att ta upp källkritik och metodkritik.

2.1 Bakgrund

Min förkunskap om både företaget jag valt att studera och åkerinäringen är stor eftersom jag är uppvuxen med branschen och har nära kontakt med företaget. Jag har möjlighet att få mycket information om företaget och även möjlighet att få kontakt med andra som arbetar inom samma bransch för att skapa mig en bättre bild av vad som sker i branschen och hur företaget kan gå vidare. Jag har även många kontakter som jag kan ta hjälp av för att få information om näringen. Dessa kontakter kan även hjälpa mig att nå andra källor som kan vara till hjälp för min uppsats.

I uppsatsens förberedande skede tog jag kontakt med VD:n för företaget eftersom jag var intresserad av dem och för att jag visste att de har haft och även har problem med lönsamheten. Detta ledde i sin tur till att jag började söka information om vad som hänt de senaste åren för att se om det finns något eller några speciella orsaker till företagets problem. Jag har även undersökt hur branschen har utvecklats de senaste åren genom att läsa igenom branschorganisationers sammanställningar av både ekonomiska siffror och deras uppskattning av den framtida utvecklingen. Detta i sin tur väckte en problemdiskussion och ett antal frågeställningar som jag ansåg vara intressanta att undersöka. Ämnet presenterades för handledare på Högskolan Kristianstad som efter diskussioner hjälpte mig att välja en av frågeställningarna som nu ligger till grund för detta arbete.

2.2 Informationsinsamling

Datainsamlingsteknikerna kan delas in efter tre olika kriterier. Primärdata är data som har samlats in av den som skriver rapporten och sekundärdata är data som har samlats in av andra personer. Kvantitativ data är sådan data som består av information såsom vinst per kronor eller antal sålda enheter, medan kvalitativ data är data som ger en djupare förståelse för problemet man studerar. Det tredje kriteriet hänför sig till om den undersökningsenhet vi samlar upplysningar om har varit utsatt för en avsiktlig stimuluspåverkan från undersökarnas sida i samband med datainsamlingen. Om det varit på detta vis så talat vi om stimulidata. Alla andra data kalls för icke-stimulidata.⁷

2.2.1 Primärdata

I den uppstartande fasen av arbetet har jag gjort intervjuer med en av ägarna på företaget för att skapa mig en bild av hur företaget fungerar och för att skapa mig en bild av var problemet kan finnas. Detta har i stort sett bara skett i dialog med ett par enstaka välformulerade frågor. Jag har även varit i kontakt med företaget under arbetets gång för att kontrollera uppgifter och för att få hjälp med det fortskridande arbetet.

Jag har tagit kontakt med andra som är verksamma inom branschen för att skapa en så bra bild av branschen och dess utveckling som möjligt. Detta har lett fram till en kort beskrivning av fyra företag som idag klarar sig bra i den utsatta konkurrenssituationen.

2.2.2 Sekundärdata

Under undersökningens gång har jag även samlat in data från branschtidningar och andra branschorgan. Syftet med detta var att skapa en så bra bild av hur branschen utvecklats, men även hur dess eventuella omstruktureringar påverkar företagets organisation.

⁷ Andersen, I, Den uppenbara verkligheten

2.3 Källkritik och rapportens tillförlitlighet

Vid informationssökande är det viktigt att ha i åtanke att informationen som samlas in bara är en persons åsikter och att de inte alltid överensstämmer med verkligheten. Man måste vara kritiskt till det som läses och det som inkommer från intervjuer för att få en så objektiv och fördomsfri tolkning som möjligt.

Jag har haft detta i åtanke när jag gjort intervjuer och läst på olika branschhemsidor och den information jag har fått fram har varit liktydig och ligger nu till grund för mitt arbete. Den information jag har fått från företaget och som jag presenterar i kapitel 5 är sådan information som man måste vara kritisk till eftersom det är företagets tolkningar. Det finns inte någon annan källa till detta och därför har jag valt att lita på denna information.

2.4 Metodkritik

Jag hade under arbetets gång kunnat ta kontakt med fler källor än de jag varit i kontakt med. Detta kan leda till att arbetet blir vinklat till fördel för enskilda personer och blir väldigt opartiskt. Jag gjorde detta val på grund av tidsbrist och på grund av att jag har en bra kännedom av branschen sedan innan och det jag hade fått fram genom de intervjuer jag gjort överensstämde med den bild jag hade av branschen sedan innan och jag tror att denna bild också kommer att bekräftas av andra branschkännare.

3

Teori & Modeller

I detta kapitel kommer de teorier och modeller som sedan ligger till grund för problemlösningen att presenteras.

3.1 Service Management System

Huvudsaklig källa till detta kapitel är Richard Normanns bok *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktionen* om inget annat nämns. Richard Normanns modell, Service management system, tar upp att en helhetssyn är viktig vid studier av ett servicesystem och samspelet mellan de olika delarna i modellen. Normann tar även upp att ledningens roll blir viktig för att skapa motivation och engagemang bland personal som är nödvändig för att skapa ett bra samspel mellan modellens delar. Jag kommer nu närmare beskriva modellen och dess komponenter.

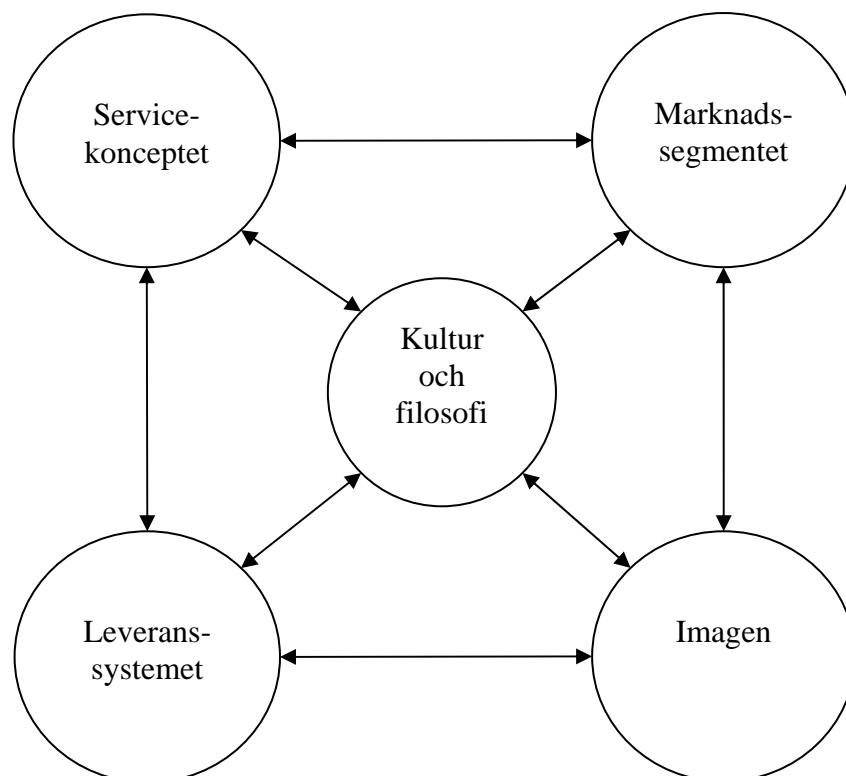


Fig. 3.1 Service management system (Normann, 2000)

3.1.1 Marknadssegmentet

Detta syftar på de särskilda kundgrupper för vilket hela servicesystemet utformas.

3.1.2 Servicekonceptet

En tjänst är väldigt svår att specificera och kan omöjligt demonstreras i förväg. Ett sätt är att beskriva tjänsten för kunden på ett så klart sätt som möjligt, vad tjänsten kan erbjuda och vilka fördelar det kommer att skapa för kunden.

Vidare måste man även skilja på kärnservice, huvudinriktningen på verksamheten, och på kringsservice, allt utöver kärnservicen. Det är inte alltid kärnservicen som bestämmer om kunden väljer dig eller någon av dina konkurrenter. Är tjänsterna snarlika blir det oftast kringsservicen som faller avgörandet. Kundens värdering och upplevelse av den erhållna servicen bestäms av två faktorer:

- Inkluderar servicepaketet alla de kärn- och kringtjänster som kunden vill ha?
- Svarar tjänsterna mot kundens förväntningar på olika standard och kvalitetskriterier?

Detta medför att det krävs en integration mellan kärn- och kringtjänster för att få en nöjd kund. Det är dock viktigt att tänka på att det är lätt att skapa förväntningar, men det är väldigt svårt att minska förväntningarna igen och serviceföretagen måste därför vara kritiska när de lägger till kringtjänster eller höjer kvalitetsnivån på servicepaketet.

3.1.3 Serviceleveranssystem

Detta är motsvarigheten till ett tillverkande företags produktions- och distributionssystem. Vid analyser av serviceleveranssystemet är det tre olika delkomponenter som är viktiga:

- Personal – En serviceorganisation är väldigt personalintensiva och de mest framgångsrika företagen har ofta tagit fram ett väldigt bra sätt att hitta, utveckla och fokusera mänskliga resurser.
Fungerande personal är väldigt viktig, då det oftast är personalen som har den sista kontakten med kunderna.

- Kund – Kunden spelar en väldigt viktig roll i en serviceorganisation eftersom den inte enbart mottar och konsumerar tjänsten, utan också fungerar som en komponent i dess produktion och leverans.
- Teknologi och fysisk support – Detta är en punkt som blir allt viktigare i alla företag. Detta innebär att företag idag måste utveckla sina tjänster på ett sådant sätt att den blir teknologiskt bättre men även att företaget kan ge en bättre support på tjänsten.

3.1.4 Image

Imagen betraktas av Normann som ett informationsverktyg vilket ska hjälpa företagsledningen att påverka personalens och kundernas åsikter om organisationen.

Imagen är en modell som betecknar vår uppfattning och förståelse för ett visst företag.

Den image som serviceföretaget skapar, kommer i stort sätt bestämmas av karaktären hos deras tjänster, organisation, kultur, medlemmar samt deras marknadssegment.

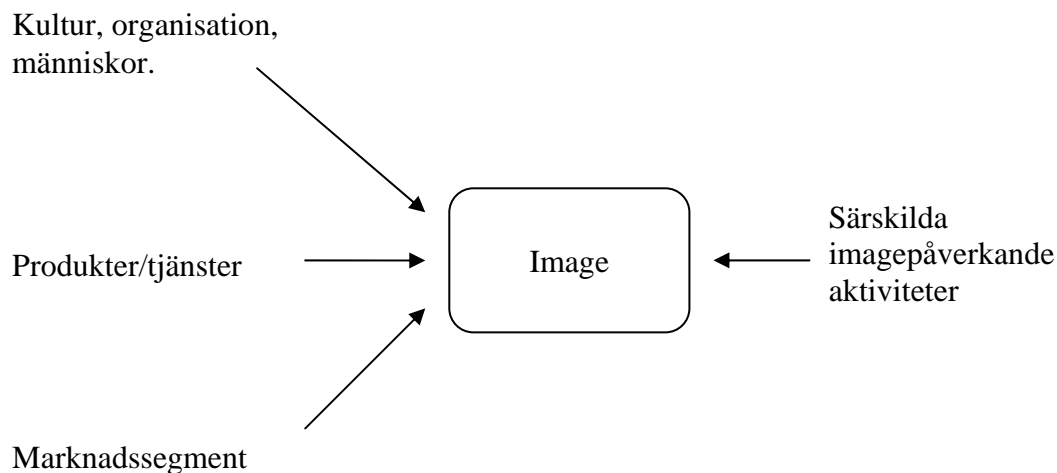


Fig. 3.2 Bestämmande faktorer för imagen (Normann, 2000)

Företagets image används sedan för att påverka olika målgrupper som till exempel personal och kunder för att få företaget att se så bra ut som möjligt. Ledningen kan även manipulera imagen så att företaget ser ännu bättre ut men detta skapar ofta bara negativa effekter både inom och utom företaget.

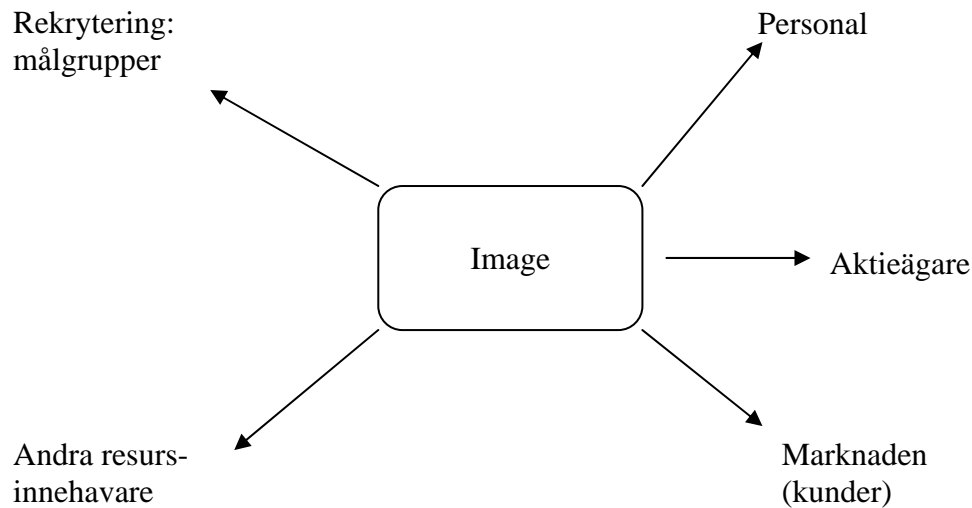


Fig 3.3 Grupper mot vilket imagen kan riktas (Normann, 2000)

Imagen är i första hand menad för att nå ut till marknaden det vill säga nuvarande och framtida kunder för att stärka känslan för företaget men även personalen måste känna detta då det är de som har kundkontakt och de är en viktig del i företaget.

3.1.5 Kultur och filosofi

Kultur och filosofi omfattar de övergripande principerna som skapar de sociala processerna som leder till leverans av tjänster och fördelar för kunderna och att de kontrolleras, bibehålls och utvecklas.

De fem komponenter, som har förklarats närmare här ovan, knyts samman och bildar service management systemet. Det är en modell som är av systemkaraktär och som är uppbyggd av komponenter och lägger vikten vid relationen mellan dessa.

3.2 SWOT-analys

Att göra en granskning av ett företags interna och externa miljö är en viktig del i den strategiska planeringsprocessen. En sådan här granskning kan göras med hjälp av en SWOT analys. SWOT är en förkortning för **S**trengths (styrkor), **W**eaknesses (svagheter), **O**pportunities (möjligheter) och **T**hreats (hot). Styrkorna och svagheter är faktorer som hämtas från den interna miljön medan möjligheterna och hoten hämtas från den externa miljön.⁸

SWOT analysen ger information som hjälper företag att matcha sina egna resurser och förmågor till den omvärld som företaget är verksamma i.

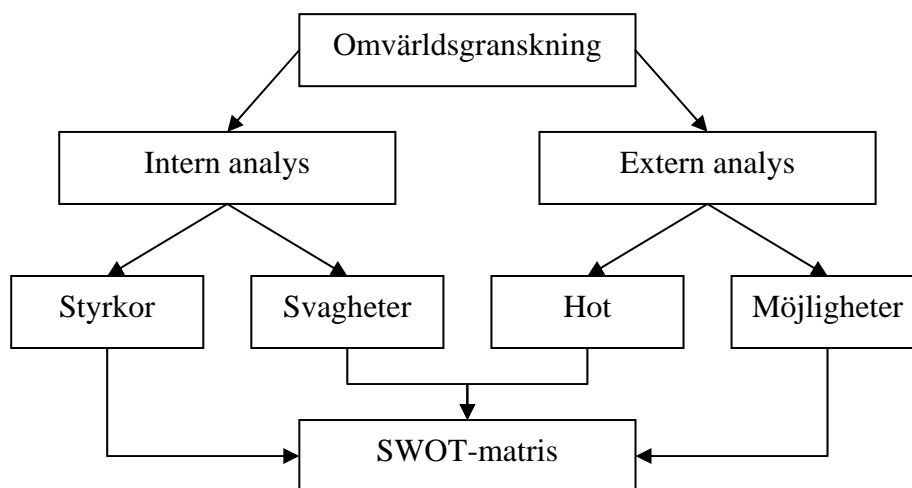


Fig. 3.4 SWOT analysens struktur

⁸ Johnson, G och Scholes, K, 2002

4

Empiri

I detta kapitel kommer åkerinäringen som bransch att presenteras för att ge läsaren en bättre inblick i hur branschen har och förmodas utvecklas de närmaste åren.

4.1 Bransch historik

Åkeribranschen har funnits i många år. Det första lastbilsåkeriet i Stockholm bildades redan 1906 och Svenska åkeriförbundet som idag heter Sveriges Åkeriföretag bildades 1917. Under 20-talet växte lastbilsbranschen och började nu bli en vanlig företeelse. Åkeriyrket är dock betydligt äldre än så, redan på medeltiden fanns så kallade dragarlag som hjälpte till vid hamntransporter och vintransporter. Även åkare i dagens benämning är nämnda tidigt i historien och en Köpenhamnsåkare räknar sina anor närmare 400 år tillbaka i tiden. Det finns även svenska åkerier som idag räknar tillbaka sin historia mer än 250 år.⁹

Transporter i Sverige är mycket viktiga eftersom Sverige är ett mycket avlångt land där industrierna har blivit uppdelade och transporter måste ske över hela landet. Under 2003 transporterades 368,4 miljoner ton sammanlagt i Sverige varav 302 miljoner ton på lastbil, detta är en nivå som har minskat drastiskt de senaste 30 åren. 1970 transporterades ungefär 625 miljoner ton på lastbil och har bara minskat sedan dess till den nivå vi har idag. Detta beror både på att svenska företag flyttar utomlands men också på att det på 1970 talet var en mycket omfattande byggverksamhet och en större industriproduktion i landet.¹⁰

Lastbilstransporter har och kommer förmodligen också vara det viktigaste transportmedlet för gods i Sverige. Det finns idag ungefär 420 000 kilometer vägar och gator medan det bara finns 11 000 kilometer järnväg.¹¹

⁹ ”Om åkerinäringen”

¹⁰ ”Om åkerinäringen”

¹¹ ”Om åkerinäringen”

Den svenska åkerinäringen har haft en tuff tid sedan början av 1990-talet då branschen gick igenom många dramatiska och tuffa omställningar. Lågkonjunkturen slog hårt mot många företag. Sedan 1990 har omkring 3000 åkeriföretag försatts i konkurs och bara åren 1992-1993 gick sammanlagt 1300 företag i konkurs.¹²

Lågkonjunkturen under början av 1990 talet ändrade även transportkundernas synsätt och konsumtionsmönster vid upphandling av transporttjänster. Utvecklingen mot en koncentration av produktionen och lagerhanteringen påskyndades avsevärt och idag sker i stort sett alla leveranser just-in-time hela vägen från start till mål i produktionsprocessen. Som nämndes i uppsatsens inledande kapitel har detta lett till att transportköpen har blivit mycket strategiskt viktiga för kundföretagen vilket har lett till ökade krav på snabbhet, flexibilitet och pålitlighet hos transportföretagen. De höga kraven från kunderna och en smärtsam lågkonjunktur har tvingat fram en mer professionell hållning i åkeriföretagen. Många av de lastbilscentraler som tidigare var enskilda firmor, har gjorts om till aktiebolag och många av de små bolagen som innan drevs som enmansbolag har idag börjat gå ihop med andra bolag vilket leder till större och färre bolag i branschen.¹³

4.2 Ekonomisk utveckling de senaste 10 åren

Mellan 1992 och 2003 har Sveriges Åkeriföretag tagit fram ekonomiska nyckeltal för branschen. Detta för att visa på åkerinäringens allmänna tillstånd i ekonomiska termer. De skriver dock i sin rapport att nyckeltalen inte kan ge en heltäckande bild av situationen och att det kan förekomma variationer både regionalt och inom en branschgren.

Utvecklingen har gått neråt inom hela branschen det senaste året, räntabiliteten för medianföretaget inom åkeribranschen uppgick 2003 till 6,8 % och det är att jämföra med 8,2 % 2002. Soliditeten har klarat sig kvar på 34 % medan resultatet har försämrats från 103 000 2002 till 94 000 2003 och nettomarginalen har även minskat från 4,2 % 2002 till 3,4 % 2003. Dessa siffror är alla för medianföretag inom åkerinäringen och kan variera ganska mycket när det gäller vilken gren av branschen man befinner sig inom.¹⁴

¹² ”Om åkerinäringen”

¹³ ”Om åkerinäringen”

¹⁴ Ekonomiska nyckeltal för åkeribranschen 1992-2003

Sveriges Åkeriföretags undersökning om åkerinäringens allmänna tillstånd i ekonomiska termer har tagit fram 8 grenar inom branschen:

- Jordbrukstransporter
- Rundvirkestransporter
- Bygg- och anläggningstransporter
- Tanktransporter
- Dragbilstransporter
- Inrikes linjetrafik
- Internationella transporter
- Miljötransporter

Företagets som studeras i denna uppsats har sin största verksamhet inom den internationella transporten men man kör även jordbruksprodukter och tanktransporter.

Det gemensamma för alla grenar inom branschen är att räntabiliteten har varit på väg ner sedan 1992 och att nettomarginalen är väldigt låg medan soliditeten har hållit sig på en stabil nivå under hela tiden.¹⁵

4.3 Utveckling av åkerinäringen på 5 samt 10 år sikt

Under den närmaste femårsperioden förväntas de största förändringarna följa EU-utvidgningen som skedde den 1 maj 2004 då tio nya länder blev medlemmar i EU. EU:s inre marknad öppnades då helt för internationella transporter och tredjelandstransporter.

Cabotage, vilket innebär att en utländsk bil får lov att köra den svenska inrikestrafiken och det gods som ska exporteras till deras hemland, kommer dock inte att tillåtas för samtliga länder förrän efter en övergångsperiod om två till tre år.¹⁶ Fri etablering är också möjlig, vilket kan innebära nya konkurrenter på den svenska transportmarknaden. Den fria arbetsmarknaden kommer både innebära möjligheter och hot för svenska åkeriföretag.¹⁷

¹⁵ Ekonomiska nyckeltal för åkeribranschen 1992-2003

¹⁶ Utvecklingstendenser för åkerinäringen

¹⁷ Utvecklingstendenser för åkerinäringen

Vägförslagsutredningens förslag kan också få genomslag för den vidare utvecklingen av branschen. Utredarna lämnade sitt slutbetänkande till regeringen i juni 2004. Några av de viktigaste förslagen var kraftigt höjd dieselskatt, en hög nivå på en kilometerskatt och en sänkning av fordonsskatten för de mest miljövänliga fordonen. Inför en kilometerskatt kommer det att dröja. Tidigast 2008 bedömer utredningen att det kan vara möjligt. Däremot kan det till exempel beslutas om lättnader i fordonsbeskattningen tidigare. Likaså kan en höjning av drivmedelsskatten genomföras inom en femårsperiod.¹⁸

Merparten av all diesel som förbrukas i landet förbrukas av tunga lastbilar. Den merkostnad höjningen av dieselskatten innebär för åkeriföretagen kommer att föras vidare till åkeriföretagens kunder. Det vill säga hela svenska näringslivet och övriga transportköpare i samhället får höjda transportkostnader. I slutändan blir det konsumenterna som får betala den höjda dieselskatten. Det här innebär också i ett internationellt perspektiv att vårt näringsliv får en försämrad konkurrenskraft och kanske flyttar sin produktion utomlands för att sänka kostnaderna.¹⁹

Det har visat sig att svensk åkerinäring har ett cirka 20 procent högre kostnadsläge än åkerinäringarna i andra EU-länder därför snedvrids den svenska åkerinäringens konkurrensvillkor ytterligare. Istället för att få mer harmoniserade villkor får åkerinäringen en ytterligare försvagad konkurrenssituation.²⁰ Den svenska marknaden har därför blivit en väldigt intressant marknad för de utländska företagen eftersom de har stor möjlighet att ta andelar på marknaden.²¹

Enligt Åkeriföreningens utredning om utvecklingstendenser i åkerinäringen kommer en fortsatt utveckling mot färre och större åkeriföretag att fortsätta. Åkeriföretagen kommer också att fortsätta utveckla fler kringtjänster och skapa mervärden för att förbättra lönsamheten och minska sårbarheten i företagen.²²

IT-utvecklingen innebär stora fördelar för åkeriföretagen förutsatt att de kan integrera olika system. I dagsläget är näringen i allt högre grad i färd med att införa transportledningssystem

¹⁸ Utvecklingstendenser för åkerinäringen

¹⁹ Intervju med Anders Falk

²⁰ Krafttag krävs för att rädda svensk åkerinäring, Anders Karlsson

²¹ Intervju med Anders Falk

²² Utvecklingstendenser för åkerinäringen

för att öka effektiviteten och förbättra hanteringen av resurserna. Detta handlar i första hand om positionering, fordonsdatorer och resursfördelning så att företagen lättare kan hålla reda på var bilarna är och vart de är på väg, allt för att möta kundernas krav på snabbhet och flexibilitet. De mindre företagen som har mindre resurser, har inte lika stora möjligheter att skaffa sig bra och effektiva system och måste i stället tillförlita sig på att försöka nå bilen per telefon när kunden behöver ha sitt gods. Nästa steg kan komma att handla mer om kundbearbetning och Customer Relation Managementprogram. Med särskilda Customer Relation Managementprogram (CRM) skaffar sig företagen en bättre kontroll över sina kundkontakter. Om åkeriföretagen får bättre information om kunden, har de lättare att följa upp kundens behov och även skräddarsy erbjudanden. Det innebär en djupare kundvård och att företaget kan få en mer aktiv försäljning av sina tjänster och produkter.²³

Beroende på hur statsmakten agerar kan utvecklingen för åkerinäringen se olika ut på lång sikt. Om statsmakten väljer att sänka skatter och avgifter för åkerinäringen till en nivå som ligger i linje med övriga EU länder kommer det att innebära ett uppsving för svensk åkerinäring. Om statsmakten däremot tar beslut som innebär att lastbilstransporter får ökade konkurrensnackdelar jämfört med övriga trafiksätt eller jämfört med övriga EU-länder blir det ännu svårare för svensk åkerinäring. Höga skattepålägg kan på ett definitivt sätt krympa marginalerna till noll och därmed slå ut många företag på marknaden.²⁴

4.4 Förklaring av centrala begrepp

Som uppsatsen har tagit upp tidigare är den avgränsad till tre olika strategiska valmöjligheter, ren speditjonsverksamhet, en sammanslagning och en specialisering.

Med ren speditjonsverksamhet menas att bolaget koncentrerar sin verksamhet på transportplanering. I stället för att kunderna ska planera vart saker och ting ska köras så hjälper ett speditjonsbolag till med denna planering och sedan tillhandahåller transporten. Ett traditionellt åkeri säljer bara den senare tjänsten och deras kunder måste planera sina transporter själva.

²³ Utvecklingstendenser för åkerinäringen

²⁴ Utvecklingstendenser för åkerinäringen

En sammanslagning innebär att åkeriet slås ihop med ett annat åkeri och därmed får en större transportflotta och kan köra med fler bilar och en specialisering är att åkeriet väljer att koncentrera sig på att köra några speciella produkter så som kylda varor eller flytande varor och därmed kan stå emot konkurrensen. Nedan följer fyra olika exempel från dessa tre vägar.

4.5 Hur gör andra inom åkerinäringen?

Det är inte bara negativa siffror som kan läsas inom den internationella transportgrenen utan det finns undantag som under de senaste åren ökat sin tillväxt väldigt mycket och haft goda resultat.

4.5.1 Nils Hanssons Åkeri

Nils Hanssons Åkeri är ett större svenskt åkeri som har Europa som sitt arbetsfält. Företaget har haft en stabil tillväxt och har idag en omsättning på cirka 353 miljoner, denna omsättning har fyrdubblats de senaste 10 åren.²⁵ Vad gör Nils Hanssons till ett åkeri som tväremot branschen har bra tillväxt och stabil ekonomi?

Företaget startades som ett familjeföretag på 1950 talet och har idag cirka 130 bilar. Dessa bilar kör framförallt inom den internationella transporten vilken är den av åkerinäringens grenar som haft det svårast sedan inträdet i EU.²⁶

Nils Hanssons framgångsrecept har varit att kunna knyta stora kunder till sig och behålla samarbetet med dessa. Nils Hansson har med hjälp av dessa stora kunder blivit bättre på många saker, som transportplanering, och har lyckats utveckla många kringtjänster. Nils Hanssons har heller aldrig varit knuten till någon form av speditorsbolag utan har alltid haft hand om alla led från kontakt med kund till varans leverans.

Deras stora kunder har under årets lopp tvingat dem till att bli miljö- och kvalitetscertifierade vilket också har lett till att företaget har utökat antalet kunder och på så sätt ökat sin omsättning.²⁷

²⁵ Nils Hansson

²⁶ Intervju med Anders Falk

²⁷ Nils Hansson

4.5.2 Klas Hansson Åkeri

I likhet med Nils Hanssons Åkeri är Klas Hansson ett åkeri som har specialiserat sig på att köra internationellt. Företagen är verksamma i Centraleuropa och båda åkerierna har förhållandevis bra ekonomi i jämförelse med den övriga branschen. Det som skiljer dessa två åkerier är att Nils Hansson har 130 bilar medan Klas Hansson endast har 15 stycken.

Klas Hanssons framgångsfaktorer har i jämförelse med Nils Hansson varit att specialisera sig på en del av de internationella transporterna, nämligen temperaturkänsliga transporter. Denna specialkompetens har gjort att åkeriet fått möjlighet att nå vissa specifika kunder och på så sätt skaffat sig en otrolig erfarenhet²⁸

4.5.3 Food Tankers

Food Tankers är precis som de andra åkerierna som nämnts ovan, ett åkeri som hamnar inom ramen för den internationella transportgrenen. Det är också ett bolag som har ökat sin omsättning under de senaste åren genom att anställa fler utländska chaufförer och genom att minska filialen i Sverige för att i stället öppna upp filialer i Östeuropa. Detta har gjort att åkeriet har klarat av den snedvridna konkurrensen på ett bra sätt och kunnat fortsätta sin tillväxt.²⁹

4.5.4 Schenker

Schenker är ett så kallat speditönsföretag som koncentrerar sig på att hjälpa företag med att planera och sedan genomföra olika transporter. De har en stor transportflotta som till största delen består av samarbetsföretag men de har även egna chaufförer. Detta har också gett dem en annan grund att stå på och de har lyckats sänka sina personalkostnader och därigenom öka sin tillväxt och ha goda resultat.³⁰

²⁸ Klas Hansson Åkeri AB

²⁹ Positiv utveckling för (vissa) svenska utlandsåkerier, Anders Karlsson

³⁰ Schenker: Om företaget

Nils Hansson har tacklat den ökade konkurrensen genom att öka sin transportflotta och därigenom nå ut till fler kunder, Klas Hansson är ett exempel på att en specialisering kan fungera och Food Tankers har även dem specialiserat sig men valt att flytta utomlands så att deras verksamhet inte tar så stor skada av den ökade konkurrensen. Schenker däremot har valt att knyta till sig åkerier och sedan koncentrera sig på kringtjänsten transportplanering och har därigenom blivit ett mycket lönsamt företag.

5

Företagsbeskrivning

I detta kapitel kommer företaget som studerats att presenteras. Dess styrkor, svagheter, möjligheter och hot presenteras och sammanställs sedan i ett service management system. All information i detta kapitel är hämtat från intervjuerna jag har gjort med VD:n under arbetets gång om inget annat nämns.

5.1 Kort historik

Företaget startades 1950 då grundaren köpte ett åkeri med två lastbilar, för att köra djurtransporter i södra Sverige. Företaget utvecklades efter en tid till att också köra spannmålstransporter och åkeriets verksamhetsområde utökades till hela Sverige. År 1962 sökte företaget tillstånd för att köra till utlandet men blev inte godkända förrän 1964 och verksamheten började då växa.

År 1982 övertogs åkeriet av de nuvarande ägarna. Företaget har stora lokaler med bra möjligheter att lagra olika produkter och de har även en stor tomtmark som används som uppställningsplats för lastbilar. Dagens verksamhet består till största del av export- och importkörningar från framförallt Tyskland, BeNeLux-länderna och Danmark. Företaget består av 18 chaufförer och har även fem åkare anslutna till sin verksamhet. En åkare är ett enmansföretag som har egen bil, och blir inhyrda till företagets verksamhet.

Företaget har under dem senaste åren minskat i storlek och varit tvungna att göra sig av med personal. Detta har skett på grund av att konkurrensen på marknaden har ökat markant och har lett till en sämre ekonomi inom företaget. Företaget i fråga har en väldigt låg soliditet och precis som övriga i branschen har nettomarginalen varit på väg ner dem senaste åren.

5.2 Service Management System

5.2.1 Marknadssegment

Det finns väldigt många segment inom åkerinäringen företaget kan välja att koncentrera sig på. Företaget som analyseras befinner sig i första hand i den internationella transportsektorn. De kör i stort sett i hela Europa men framförallt i Tyskland, BeNeLuxländerna och Danmark. Det är framförallt företagens placering som har lett till att de koncentrerar sig på just denna marknad.

5.2.1.1 Kunder

Kunderna i detta företag kommer oftast från samma geografiska plats som företaget är placerat i. De har även valt ett segment av branschen som idag dominerar deras verksamhet. Möjligheten att hitta andra segment inom branschen är förmodligen svårt om man är ett litet företag och har en begränsad transportflotta.

5.2.2 Servicekonceptet

Företagets kärntjänst är idag transporter från punkt A till punkt B på ett snabbt och smidigt sätt. Kunden berättar vad den vill ha kört och vart det ska köras och låter åkeriet planera in det på en bil där det passar. Denna planering sker oftast veckan innan så chaufförerna vet var de ska köra när de ger sig i väg på söndagskvällarna.

I dagens läge finns mycket åkeriet borde göra för att skapa en stabilare grund att stå på. Det första är att erbjuda lagringsmöjlighet i de lokaler de förfogar över idag. Det andra är att hjälpa mindre företag att planera sina transporter. Detta är exempel på två stora möjligheter som kan hjälpa företaget att få bättre ekonomi. Detta är två tjänster som inte ligger allt för långt från kärntjänsten och som företaget har möjlighet att erbjuda. Det är lätt för företaget att integrera dessa tjänster i sitt tjänsteutbud och de kan sköta dem på ett sådant sätt att kunderna inte skulle bli besvikna. Företaget har varit i åkeribranschen i mer än 50 år och har stor erfarenhet av transportplanering.

Det är många åkeriföretag idag som har börjat utöka sin kärntjänst till att också innehålla diverse kringtjänster. En kund som kontaktar ett åkeri är i första hand ute efter den fysiska transporten mellan punkt A och punkt B. Det finns dock väldigt många kringtjänster som ett

åkeri kan erbjuda. Bland annat kan ett åkeri erbjuda bra transportplanering, då de har erfarenhet av branschen och det finns idag många företag som behöver hjälp med transportplaneringen. Kunderna kan idag ha tio olika inköpare som köper från samma ställe men som ringer tio olika transportörer för att ta hem godset som hade fått plats på en eller ett par lastbilar. Detta leder till höjda transportkostnader för företaget och hade dem planerat bättre hade dessa sjunkit rejält.

Att tillhandahålla lagringsplats är också en tjänst man kan tillhandahålla för att få en så bred verksamhet som möjligt.

5.2.3 Serviceleveranssystem

I ett åkeri blir personalen en väldigt viktig komponent. Det är de som har största delen av den personliga kontakten som företaget har med sina kunder. Denna kontakt är väldigt viktig då den kan bestämma om kunderna ska välja detta åkeri vid fler tillfällen eller om kunderna vänder sig till någon annan transportör.

Teknologi börjar också bli allt viktigare precis som i alla andra branscher, både hemsidor där kunderna kan boka transporter och GPS-mottagare i bilarna. Företaget har inte investerat i GPS-mottagare i alla bilar än men hemsidan har utvecklats med förhoppningen att det blir en bra inkörsport för nya kunder.

5.2.4 Image

I ett åkeri blir imagen lättare att sprida då de egna anställda blir påverkade och i sin tur påverkar kunderna. Bilarna som åkeriet äger blir också ett väldigt bra verktyg för att sprida ut den image man vill skapa.

Är personalen bra skapar det också en positiv bild av företaget vilket i sin tur stärker ens image gentemot kunderna. Det är även viktigt att skapa denna image för att skapa en så bra relation som möjligt med kunderna, de långvariga relationerna är väldigt viktigt för företagets överlevnad.

5.2.5 Kultur och filosofi

Kulturen i ett litet företag blir ofta väldigt gemytlig och genomsyrar hela bolaget. Företaget kan påverka sina anställda och nästintill manipulera dem till att tänka på ett visst sätt. Passar den anställda inte in i företagskulturen finns det ingen plats för dem i företaget.

5.3 SWOT-analys på åkeriet

5.3.1 Styrkor

Åkeriet har varit i branschen i många år och har lång erfarenhet av att köra både inom Sverige och utomlands. Erfarenheten åkeriet besitter ligger till grund för hela åkeriets transportplanering. Detta är den styrka som de själv anser vara den största. De anser också att denna erfarenhet är något de måste bygga vidare på för att skapa bättre kontakter med företag.

Den egna personalen är också en styrka de själva anser vara viktig. De anser att det är viktigt att ha egna chaufförer att kunna tillgå när de behöver ha någonting gjort eftersom åkeriet vill tillmötesgå sina kunders krav och samtidigt göra vinst på transporten. Hys personal in så minskar marginalerna och det finns inte tillgängliga vid alla tillfällen. Personalen är en viktig del i den flexibilitet som företaget vill uppnå.

En annan styrka företaget vill ta fram är att det både ägs och styrs av samma personer vilket gör att beslutsvägen blir mycket kort. Detta är något som de själv anser skapa en större flexibilitet inom företaget då ett viktigt beslut inte behöver gå vidare till olika avdelningar på företaget för att bli godkända.

5.3.2 Svagheter

Även om personalen är en styrka är det dock företagets största svaghet rent ekonomiskt sett. Det utgör en stor kostnad vilket gör att företaget inte kan konkurrera på lika villkor med åkerier i övriga Europa. Svagheten har lett till att företaget har blivit tvunget att börja anställa utländska chaufförer för att få en bättre ekonomisk situation.

En annan svaghet är att företaget är för litet för att kunna hantera stora mängder från flera olika kunder samtidigt. Åkeriet har idag 16 bilar som är ute och kör dagligen och blir det några förändringar som stör planeringen blir det väldigt svårt att hantera detta på egen hand. Företaget blir då tvungna att hyra in eller sälja vidare tjänsten till andra åkerier och kommer där igenom att minska sina marginaler på just den transporten ytterligare.

5.3.3 Möjligheter

Åkeriet själv anser att det fortfarande finns en del möjligheter på marknaden. Företaget har en del samarbetspartners både inom tillverkningsindustrin och inom åkerinäringen. De har under en längre tid byggt upp relationer med dessa och försöker arbeta för att stärka samarbetet ytterligare.

Åkeriet försöker själv få företag i näringslivet att få upp ögonen för vad ett åkeri egentligen kan hjälpa till med i deras företag, ett åkeri är inte endast transporter utan företaget kan, som nämnts tidigare, hjälpa till med transportplanering och tillhandahålla lagerplats. Företaget har börjat visa detta för de befintliga kunderna och hoppas att detta ska spridas till andra kunder inom näringslivet.

Idag befinner sig åkeriet i en väldigt utsatt del av branschen. Alternativet är att söka sig mot en annan del av branschen eller att försöka hitta någon specialisering och på så sätt vinna marknadsandelar. I föregående kapitel nämndes det att det finns många bra exempel på företag som klarat av just detta.

5.3.4 Hot

Hoten från låglöneländer blir allt större och dessa länder har fått upp ögonen för den svenska marknaden. Dessa länder får också allt fler industrier vars produkter exporteras till stort sett hela Europa. EU försöker att begränsa dessa länders inflytande på den svenska åkerimarknaden genom att förbjuda cabotage för dessa länder i Sverige.³¹

Dieselskatten är också ett hot från omvärlden som gör det svårt för de svenska åkerierna, om skatterna höjs ökar företagets kostnader. Detta gör att företagets ekonomi försämras ytterligare om företaget inte lyckas ta ut den ökade kostnaderna på sina kunder genom ökade transportpriser.

Sverige har idag en stor flytt av företag som lägger ner sina produktionsavdelningar i landet och i stället flyttar dessa till utlandet. Detta gör att åkerierna inte längre har lika mycket att köra till utlandet och inom Sveriges gränser.

5.3.5 SWOT-Matris

<p style="text-align: center;"><u>Styrkor</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Den egna personalen.• Över 50 år i branschen• Kort beslutsväg.	<p style="text-align: center;"><u>Svagheter</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Den egna personalen.• För liten bilpark för att hantera stora svängningar i ordermängd.
<p style="text-align: center;"><u>Möjligheter</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Möjlighet att växa finns.• Anställa fler utländska chaufförer.• Utöka de tjänster man erbjuder i dag med kringtjänster• Vända sig till andra grenar av branschen	<p style="text-align: center;"><u>Hot</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Hård konkurrens från låglöneländer.• Ökade skatter på diesel.• Näringslivet i Sverige flyttar till låglöneländer.

³¹ Intervju med Anders Karlsson

6

Analys

I detta kapitel presenteras en analys på vilka fördelar och nackdelar det finns med en speditjonsverksamhet som sedan sammanställs till ett service management system. Här presenteras en SWOT-analys på alternativen sammanslagning och specialisering.

Tidigare i uppsatsen presenterades fyra exempel på företag som har klarat sig bra inom åkerinäringen och deras olika strategier. Dessa exempel och strategier ligger till grunden för analysen som görs i detta kapitel.

6.1 Speditjonsbolag

6.1.1 Service Management System

6.1.1.1 Marknadssegment

Ett speditjonsbolags marknad är förmodligen inte helt annorlunda än vad ett åkeris marknad är. I slutänden är det samma tjänst de erbjuder vilket leder till att speditjonsbolaget vänder sig till samma marknad. Ett speditjonsbolag kanske inte koncentrerar sig på de längre Europeiska transporterna utan väljer i stället en marknad med lägre konkurrens medan de fortfarande är på samma marknad som ett åkeri.

6.1.1.2 Servicekonceptet

Ett speditjonsbolag kommer i slutändan att erbjuda samma tjänst som ett åkeri men i ett speditjonsbolag blir kärntjänsten inte själva transporten utan den transportplanering som föreligger själva transporten. Transporterna köper speditjonsbolaget in från andra åkerier som kör för bolaget.

Kringtjänster i ett speditjonsbolag blir precis som i ett åkeri att skapa lagringsplats för deras kunder. Transportplanering är något som en speditör redan i första steget erbjuder.

6.1.1.3 Serviceleveranssystem

Ett speditjonsbolag hyr in personalen som kör för dem. Detta är ett problem för speditören eftersom den kontakt man har med kunderna nästan helt sköts av personal som är anställda av andra åkerier. Kontakten med kunder sker i stället via telefon när företagen ska boka och ha hjälp med transportplaneringen. Detta leder till att ett speditjonsbolag får det svårare att upprätthålla en bra relation med sina kunder. Det som är positivt i detta problem är att ett speditjonsbolag kan köpa denna tjänst från vem som helst och var som helst, vilket gör att de kan sänka sina kostnader betydligt.

Kunderna är otroligt viktiga för alla företag och eftersom den kontakt som sköts genom anställda i ett åkeri nu sker via inhyrda åkerier måste ett speditjonsbolag arbeta mer med företagsbesök.

Speditjonsbolaget får inte heller samma kontakt med bilarna som ett åkeri får utan måste i många fall gå genom det åkeri bilen egentligen tillhör. Blir speditjonsbolaget tillräckligt stort och får in tillräckligt med resurser kan de skaffa sig GPS-mottagare och installera dem i de bilar som är knutna till bolaget.

6.1.1.4 Image

Imagen i ett speditjonsbolag är svårare att sprida eftersom man inte har några anställda som har kontakt med kunderna förutom den kontakt som sker med företagen via telefon eller mejl. Detta leder till att den image som sprids till kunderna är den image som de inhyrda företagen har valt att ha och inte den image som speditjonsbolaget vill ska synas hos kunderna.

Speditjonsbolag som är tillräckligt stora, så som Schenker och DHL, knyter till sig åkerier och låter dem köra under bolagets namn. Detta är en väldigt stor risk för de åkerier som väljer att göra på detta vis eftersom de stora speditjonsbolagen kan vända sig till vilken transportör som helst.

6.1.1.5 Kultur och filosofi

I speditjonsbolag där chaufförerna är anställda av ett utomstående åkeri är det svårare att få en kultur som genomsyrar hela företaget. Den kundkontakt som den inhyra personalen har kommer i första hand att visa var deras egentliga arbetsgivare står för och kulturen som finns i det bolaget.

Undantagen blir dock de stora bolagen som nämndes tidigare. De är så pass stora att de har möjlighet att påverka de anställda trots att de inte formellt är anställda av bolaget.

6.1.2 SWOT-analys

6.1.2.1 Styrkor

Ett speditjonsbolags största styrka är att de inte har några egna chaufförer och kan genom detta köpa sina transporttjänster från vilket åkeri som helst. Detta gör att ett speditjonsbolag får lägre kostnader än vad ett åkeri i Sverige har idag.³² Speditjonsbolaget kan därmed erbjuda transporttjänster till ett lägre pris än vad ett åkeri kan och bolaget kan då också tackla den utländska konkurrensen bättre.

När bolaget lyckas knyta åkerier till sig och får dem att köra för ens räkning blir det lättare att hantera den ökade flexibiliteten i samhället. Bolaget får fler bilar att tillgå och kan därmed också tackla de ökade kraven på flexibilitet.

6.1.2.2 Svagheter

Att inte ha någon egen personal blir en svaghet. Bolaget har ingen möjlighet att sprida den kultur och den image som man vill att företaget ska ha till de anställda. De chaufförer som kör för bolaget är anställda av andra bolag som har en egen kultur och image och det blir denna som syns hos kunderna.

³² Intervju med Anders Karlsson

Kundkontakter blir svårare att upprätthålla eftersom bolaget inte har den dagliga kontakten med företagen som ett åkeri får genom sina anställda. Ett speditorsbolag måste därför arbeta hårdare för att behålla dessa kontakter. Detta kan leda till att det blir svårare att skaffa sig fler kunder av den orsaken att man hela tiden måste koncentrera sig på de kunder man redan har idag.

Det kan även vara svårt att skaffa sig nya kunder eftersom man i första hand inte erbjuder transporttjänsten utan transportplaneringen.

6.1.2.3 Möjligheter

Det finns idag både industri företag och import och export firmor som inte planerar sina transporter väl. Det är dessa firmor speditorsbolaget vill komma åt och hjälpa till en bättre planerad logistikhantering och därigenom hjälpa dem att sänka sina kostnader.

6.1.2.4 Hot

Utvecklingen i branschen går mot att det blir färre och större åkerier. Detta kan vara ett hot på grund av att ett större åkeri har många möjligheter att ta hand om allting själv, vilket gör att man inte vill knyta sig till en speditör som låter en köra deras gods. Ett större åkeri har ofta en möjlighet att själv ta hand om allt som ett speditorsbolag skulle ha gjort till åkeriet.

Mindre åkare kan också vara främmande för att knyta sig till en speditör. Är åkeriet privatägt vill man hellre sköta hela sin verksamhet själv och inte vara bunden till någon annan. Detta leder till att speditorsbolaget får det svårt att knyta till sig åkerier som kör deras gods.

Även företag flyttar idag sin produktion utomlands för att på så sätt sänka sina kostnader och få bättre ekonomi i företaget. Detta leder till att potentiella kunder som tidigare fanns i Sverige nu finns i låglöneländer. Detta i sin tur leder till att åkerier i låglöneländer kör deras gods.

6.1.2.5 SWOT-matris

<p style="text-align: center;"><u>Styrkor</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Kan köpa transporttjänsten från vem som helst och var som helst.• Inga egna chaufförer.• Bättre flexibilitet.	<p style="text-align: center;"><u>Svagheter</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Inga egna chaufförer.• Måste kunna knyta till sig samarbetspartners.• Svårt att hålla kundkontakterna
<p style="text-align: center;"><u>Möjligheter</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Många företag som behöver hjälp med transportplanering.	<p style="text-align: center;"><u>Hot</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Åkerier väljer att inte knyta sig till speditörer• Fler och större åkerier.• Företag flyttar utomlands.

6.2 Sammanslagning

6.2.1 SWOT-Analys

6.2.1.1 Styrkor

En sammanslagning med ett annat åkeri skulle börja skapa vissa stordriftsfördelar som företaget letar efter. Företaget skulle få en större tillgång till bilar och skulle därmed bli mer konkurrenskraftig på marknaden. Den ökade kapaciteten gör att åkeriet blir mer flexibel och får fler möjligheter att ta en snabb körning än vad dem har idag.

Den ökade kapaciteten ökar helt enkelt konkurrenskraften som företaget har på marknaden. Stora order som kommer plötsligt blir inte lika svåra att klara av som tidigare och företagen vänder sig oftare till dig i stället för någon konkurrent och därmed kan företaget i fråga stå emot den ökade konkurrensen.

6.2.1.2 Svagheter

Svagheten med en större verksamhet är att personalkostnaderna ökat. Detta är redan den enskilt största kostnaden i ett åkeri. Det kommer att slå hårt mot verksamheten och måste kompenseras på något sätt.

Skapar man ett nytt företag vid en sammanslagning kan ett namnbyte vara aktuellt men då kan de positiva effekterna av ett inarbetat varumärke gå förlorat.

6.2.1.3 Möjligheter

Åkerier som är större blir mer attraktiva på marknaden och har då också möjligheten att knyta till sig kunder. Kunderna efterfrågar en helhets lösning där ett och samma företag sköter alla deras transporter. Ett litet åkeri klarar inte av detta då bilarna helt enkelt inte räcker till och detta kan större åkerier utnyttja och knyta till sig fler och större samarbetspartners.

Marknaden måste vara långt ifrån mättad då det kommer in fler och fler åkerier utifrån som tar andelar på den svenska marknaden. Lyckas sammanslagningen finns det fortfarande stora andelar på marknaden som går att erövra.

6.2.1.4 Hot

Hotbilden för ett lite större åkeri ser ungefär likadan ut som den gör för ett mindre och för ett speditjonsbolag, det är samma marknad man jobbar på och det finns samma problem.

Många företag flyttar utomlands och börjar vända sig till utländska transportörer. Det finns fler stora åkerier som kan ta över deras marknadsandelar dock gör sammanslagningen att åkeriet är med och konkurrerar med de större åkerierna.

6.2.1.5 SWOT-matris

<p style="text-align: center;"><u>Styrkor</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Fler bilar• Ökad kapacitet.• Bättre flexibilitet.• Ökad konkurrenskraft.	<p style="text-align: center;"><u>Svagheter</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Fler chaufförer.• Ökade kostnader.• Eventuellt namnbyte
<p style="text-align: center;"><u>Möjligheter</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Ökad kapacitet ger möjlighet till fler och större kunder.• En marknad med många möjligheter.	<p style="text-align: center;"><u>Hot</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Fler och större åkerier.• Företag flyttar utomlands.

6.3 Specialisering

6.3.1 SWOT-Analys

6.3.1.1 Styrkor

Styrkan med att specialisera verksamheten mot till exempel mat- eller fordonsindustrin är att mycket av den konkurrens som finns idag på hela marknaden försvinner. Åkeriet har bättre möjlighet att vända sig mot speciella kunder och jobba fram ett bra samarbete med dessa aktörer.

6.3.1.2 Svagheter

Den stora svagheten är att man väljer bort en stor del av marknaden. Det kan vara svårt att få ihop en tillräckligt stor kundkrets så att åkeriet klarar sig även när det är lite att göra.

Det kan vara svårt att hitta en nisch av marknaden som är tillgänglig och där det finns stora behov av transporttjänsten, har åkeriet inte en fot inne på marknaden kan det bli svårt att nå in på marknaden.

6.3.1.3 Möjligheter

Minskad konkurrens på marknaden är en av de tunga delarna. Minskar konkurrensen kan åkeriet i stället koncentrera sig på att bygga upp bättre relationer med kunderna.

Fungerar samarbetet bra med kunderna kommer detta också att sprida sig vidare till andra aktörer i branschen och åkeriet får därmed fler kunder.

6.3.1.4 Hot

Hoten för att specialisera sig är att åkeriet väljer bort en för stor del av marknaden och att de inte lyckas knyta till sig tillräckligt med kunder.

6.3.1.5 SWOT-matris

<p style="text-align: center;"><u>Styrkor</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Minskad konkurrens• Bygga starkare kundrelationer.	<p style="text-align: center;"><u>Svagheter</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Svårt att hitta en marknad• Välja bort en stor del av marknaden.
<p style="text-align: center;"><u>Möjligheter</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Minskad konkurrens.• Sprider sig till andra i samma bransch.	<p style="text-align: center;"><u>Hot</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Stor del av marknaden försvinner.• Färre antal kunder att jobba mot.

7

Slutsats och reflektioner

I detta kapitel presenteras en sammanfattning på vad som har kommit fram i uppsatsen och svarar på det problem som presenterades i början samt egna reflektioner.

7.1 Slutsats

Den svenska åkerinäringen har ett kostnadsläge som är ungefär 20 procent högre än i övriga EU länder och man måste göra något innan de svenska åkerierna blir utslagna ur branschen på grund av en snedvriden konkurrens. Detta kommer inte bara påverka åkerierna utan hela näringslivet och staten. Leverantörerna till de svenska åkerierna kommer att påverkas negativt på grund av att chaufförerna inte kan språket och att åkeri som inte har samma kvalitets- och miljökrav kommer in på marknaden. Staten påverkas genom att chaufförerna mister sina jobb och blir arbetslösa.³³

Det är många små åkerier som på grund av den ökade konkurrensen gått i konkurs eller blivit uppköpta av större åkerier. De få små åkerierna som finns kvar söker nu efter en nya vägar att gå för att kunna överleva på längre sikt.

Uppsatsen har visat att en väg att gå är att förändra verksamheten och utöka sitt tjänsteutbud med till exempel transportplanering. Uppsatsen har även visat att låta chaufförerna köpa ut bilarna och koncentrera företagets verksamhet mot ren speditjonsverksamhet inte är någon bra lösning. Detta beror framförallt på att företaget tappar så pass mycket av den viktiga kundkontakten och det blir väldigt osäkert om chaufförerna väljer att köra för just ditt företag.

³³ Krafttag krävs för att rädda svensk åkerinäring, K, Anders

De stora speditjonsbolagen som idag är verksamma på marknaden löser detta genom att göra de mindre åkerierna beroende av bolaget och på så sätt få kundkontakten som de vanliga åkerierna har idag. Detta hade inte ett litet speditjonsbolag klarat av att göra utan det hade fått lösas på något annat sätt, till exempel genom att starta ett bolag som ägs av de mindre åkerierna, som sedan sköter all transportplanering.

Undersökningen har dock visat att många kundföretag har dålig transportplanering och hade de fått hjälp med denna skulle deras kostnader minska.

Tittar man vidare på de andra alternativen som undersökts är sammanslagning det alternativ som verkar vara mest realistiskt. Åkeriet hade vunnit mycket på att utöka sin verksamhet och växa sig större, men detta är långt ifrån något som är optimalt då den största kostnaden för ett åkeriföretag idag är personalkostnader. Jag tror att fördelarna med att växa överväger de problem som uppstår med ökade personalkostnader då åkeriet har större möjligheter att knyta till sig stora och viktiga kunder när bolaget har fler bilar.

För att en specialisering ska fungera måste man ha befintliga kunder inom en speciell bransch och bygga vidare på dessa relationer. Har inte bolaget det så verkar undersökningen peka på att detta blir en väldigt svår väg att gå.

7.2 Reflektioner

Många åkeriföretag propagerar idag för att regeringen ska sänka personalomkostnaderna för att åkerinäringen i Sverige ska kunna konkurrera på samma nivå som i övriga Europa. Jag tror att detta är en av de större delarna i om ett medelstort åkeriföretag ska kunna klara sig idag.

8

KÄLLFÖRTECKNING

8.1 Publicerade källor

8.1.1 Litteratur

Andersen, Ib

Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod
Studentlitteratur Lund, 1998

Johnson, Gerry och Scholes, Kevan

Exploring Corporate Strategy, 6:e uppl.
Prentice Hall, 2002

Normann, Richard

Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktionen, 4:e uppl.
Liber Ekonomi, 2000

8.2.1 Tidskrifter och artiklar

"Topplocket flyger av när skatten höjs", Eric Björklund

<http://www.akeritidning.com/net/Sveriges+c5kerif%f6retag/Svensk+c5keritidning/Svensk+c5keritidning/Artikelarkivet/1097048364681>

Utvecklingstendenser för åkerinäringen

http://www.akeri.se/pagedownload/Sveriges+c5kerif%f6retag/V%e4rt+att+veta/Framtid/Rapport_dec_2004.pdf

Ekonomiska nyckeltal för åkeribranschen 1992-2003

<http://www.akeri.se/pagedownload/Sveriges+c5kerif%f6retag/V%e4rt+att+veta/Ekonomi/Nyckeltal/nyckeltal-2003.pdf>

Heisterkamp lovordar Sverige, Anders Karlsson

<http://www.akeritidning.com/net/Sveriges+%c5kerif%f6retag/Svensk+%c5keritidning/Svensk+%c5keritidning/Artikelarkivet/1100616324531>

- Krafttag krävs för att rädda svensk åkerinäring, Anders Karlsson

<http://www.akeri.se/net/Sveriges+%c5kerif%f6retag/Nyhetsarkivet/1109235493241>

Vänta inte på regeringen, Jan Kilström

<http://www.nilshansson.se/blogg/2005/03/vnta-inte-p-regeringen.asp>

Positiv utveckling för (vissa) svenska utlandsåkerier, Anders Karlsson

<http://www.akeri.se/net/Sveriges+%C5kerif%F6retag/Svensk+%C5keritidning/Svensk+%C5keritidning/Artikelarkivet/1115022193519>

8.2 Elektroniska källor

Om Åkerinäringen,

<http://www.akeri.se/net/Sveriges+%c5kerif%f6retag/Om+%e5kerin%e4ringen>

Nils Hansson, <http://www.nilshansson.se>

Klas Hansson Åkeri AB, <http://www.klashanssonakeri.se>

Schenker: Om Företaget, <http://www.schenker.se>

8.3 Muntliga källor

Intervju med Anders Falk på Åkeriföreningen Syd

Intervju med VD