

# Hvordan tilfredsstillte kun

**For å henge med i dagens konkurranse må man være konkurransedyktig på kundeservice. Kundene krever stadig høyere leveringservice og hyppigere transporter. Å tilby den samme servicen til alle kunder kan fort bli for dyrt, og utfordringen er å finne det riktige servicenivået til hver kunde.**

Leveringsservice innen transport dreier seg ofte om tre faktorer: Leveringspresisjon, ledetid og leveringsfrekvens.

Leveringspresisjon handler i hovedsak om pålitelighet og størrelsen på tidsvinduer, for eksempel levering mellom klokken 10 og 12. Stramme tidsvinduer og høye krav til leveringspresisjon gjør at det kan være vanskelig å samlaste gods fra flere kunder, og kan derfor bidra til at man får dårlig utnyttelse av transportkapasiteten.

## Stort innparingspotensial

En beregning gjort med data fra en av de norske dagligvaregrossistene viser at man kunne redusert antall kjørt kilometer med hele 24% ved å fjerne tidsvinduer for levering til butikk.

Tett knyttet til leveringspresisjon er også spørsmålet om ledetid, altså hvor lang tid man har fra bestilling til levering. Svært korte ledetider kan gjøre det vanskelig å planlegge fulle transporter fordi planleggingstiden blir for kort. En annen effekt er at det blir vanskelig å benytte mer miljøvennlige transportformer, som for eksempel sjø eller jernbane som ofte bruker noe lenger tid enn transporter på vei.

## Økt integrasjon

Integrasjonen i forsyningskjeden påvirker også i hvilken grad man klarer å utnytte ledetiden til planlegging av transporten. I et tilfelle fant vi at bestillinger ble sendt til grossisten to dager før levering, mens transportøren ikke fikk beskjed om transportvolumet før én time i forkant av henting. Årsaken var at grossisten ikke hadde gode nok systemer for beregning av hvilket volum bestillingen ville medføre, og heller ikke hadde systemer eller rutiner for å dele informasjon med transportøren.

Leveringsfrekvensen har også stor betydning for transporteffektiviteten. For ferske produkter som brød, melk, frukt og grønnsaker kan det være riktig å levere hver dag. For andre produkter, eller hos små kunder, kan dette bli svært kostbart og ineffektivt. Leveringsmengdene blir for små og det blir mange kilometer per leveranse. De senere års økte fokus på redusert kapitalbinding og færre lager har også bidratt til flere og hyppigere transporter for å opprettholde servicenivået. Ved bedre planlegging kunne man imidlertid opprettholdt servicenivået med like mange eller færre leveranser.



## Hva er løsningen?

I rapporten skisseres tre tiltak som kan bidra til et bedre grep om kundeservicen. Først og fremst utfordres transportørene til å tilby forskjellig service til ulike kunder. Faren ved at man ikke synliggjør ulike servicetilbud er at kundene alltid forventer 100% leveringsservice. Trolig er det kun noen av kundene som har betalingsvilje og behov for et så høyt servicenivå. Figuren under (figur 1) illustrerer hvordan produktiviteten i transporten og servicekvaliteten henger sammen. Den blå streken viser standard servicenorm. Kundene vil i svært mange tilfeller prøve å løfte denne til et så høyt nivå som mulig, uten at de ser effektene på transportkostnadene. Løftes denne normen for høyt, vil det etter hvert gå utover produkti-

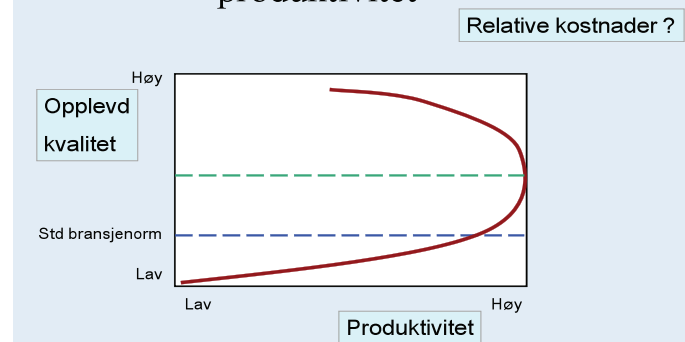
viteten i transporten. Dersom kunden uten videre for eksempel kan få ekstraleveranser eller hasteordre uten at det koster noe mer vil dette etter hvert bli en vane, eller egentlig en uvane, som vil gå utover produktiviteten i form av dårlig utnyttelsesgrad på bilene.

Rent praktisk kan man i arbeidet med sin servicestrategi utarbeide en tabell som den nedenfor (figur 2), som viser de ulike kundekategoriene, og hvordan man differensierer kundene på forskjellige serviceparametere. Det er viktig å understreke at tallene i tabellen nedenfor kun er ment å være et eksempel.

## «Riktig» servicenivå

Som et tiltak nummer to understrekes det i rapporten at man

## Forholdet mellom kvalitet og produktivitet



Figur 1.

## Servicedifferensiering

| Service-<br>element | Frekvens        | Tidsvindu        | Leverings-<br>presisjon | Ledetid  |
|---------------------|-----------------|------------------|-------------------------|----------|
| A-kunde             | 5 ganger i uken | +/- 1 timer      | 97%                     | 24 timer |
| B-kunde             | 3 ganger i uken | +/- 3 timer      | 94%                     | 48 timer |
| C-kunde             | 1 gang i uken   | I løpet av dagen | 90%                     | 72 timer |

Figur 2.

# denes servicekrav?



må finne det riktige servicenivået hos hver kunde. Krav om service og kundens betalingsvillighet varierer sterkt fra bransje til bransje, og det finnes ingen universelle regler om hva som er riktig nivå, for eksempel når det gjelder frekvens. Her har også kundene et stort ansvar. Transportkjøpere bør forstå at de på lang sikt ikke har noe å tjene på å presse transportørens servicenivå opp mot 100%, dersom dette ikke er nødvendig. Kundene bør snarere kreve et servicenivå og en pris som er tilpasset sin virksomhet. For transportørene er det også viktig å ha gode rutiner og incentiver for å flytte kundene mellom ulike servicenivåer – skal man for eksempel redusere frekvensen bør dette få et utslag i prisen. I senere tid har også stadig økende fokus på miljøet vært et godt argument for å redusere unødvendig høye leveringsfrekvenser.

## Tydelige krav og forventninger

Det tredje tiltaket som foreslås i rapporten er en formalisering av krav og forventninger. Kvalitet sies ofte å være forholdet mellom erfaring og forventning. Skal man oppnå god kvalitet og kundetilfredshet må man også ha de rette forventningene til seg. Både transportkjøper og transportør vil tjene på å nedfelle krav til leverings-

presisjon i avtalene, og bli flinkere til å måle presisjonen. På denne måten sikrer vareeierne seg en leveringspresisjon de kan leve med, og transportørene får en tydelig målsetting å levere i forhold til. I Norsk Logistikkbarometer (2009) svarte 92% at leveringspålitelighet var det viktigste kriteriet ved transport. Våre undersøkelser viser imidlertid at langt fra alle vareeiere og transportører har nedfelt

*HAR DU KONTROLL? Å yte like god service til alle kan koste din transportbedrift dyrt. Går det an å finne smidigere løsninger for begge parter gjennom økt integrasjon mellom transportkjøper og utøver?*

krav til leveringspresisjon i sine transportavtaler.

## Hva er status i din egen bedrift?

I hver artikkel i denne artikkelserien avslutter vi med en del kontrollspørsmål som kan brukes til å gjennomføre en rask statussjekk på din egen bedrift:

- Differensierer transportøren sin kundeservice, med ulike serviceytelser til ulike kunder?
- Har vareeier avdekket sitt reelle behov for service?
- Er vareeier plassert i rett serviceklasse hos transportøren, slik at man sikrer seg en rett pris?
- Finnes det rutiner og incentiver som benyttes ved justering av serviceklasser?
- Er det spesifisert servicekrav i transportavtalen?
- Gjennomføres det målinger av transportørens ytelse på serviceelementene, med åpen deling av resultatene?

## Artikkelserie i Moderne transport

**VED ØKENDE** transportvolumer, høyere kostnader og begrenset kapasitet på veinettet, blir det stadig viktigere å utnytte transportkapasiteten best mulig.

Artikkelserien er basert på resultatene fra et prosjekt gjennomført for Vegdirektoratet. Prosjektet tar for seg hvordan økt integrasjon i forsyningskjedene kan medføre økt kapasitetsutnyttelse og redusert trafikk-arbeid for lastebiler på vei.

Hver artikkel i serien avsluttes med en sjekklister som kan benyttes for å sjekke status i egen bedrift.

## Artikkelforfatterne



**Eirill Bø,**  
Studierektor  
Handelshøyskolen BI

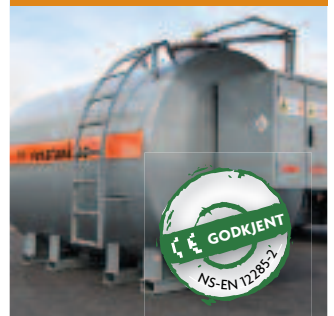


**Stein Erik Grønland,**  
Konsulent i Sitma  
Handelshøyskolen BI,  
Professor II



**Linus Henning,**  
Konsulent i Sitma

## STÅLTANK for drivstoff



## ADR TANK for diesel og bensin



## TRANSPORTTANK 440 liter



## TRANSPORTTANK 125 & 200 liter



**VERA  
TANK**

[veratank.no](http://veratank.no)

Tlf. 92 41 98 00

MT00825