



**SLIK KAN DU PÅVIRKE
LØNNSOMHETEN DIN**

VBG

INNHold

Innledning	3
Ulric har ordet	3
Slik får du bedre fart på transportvirksomheten din	5
Ulrics fem beste tips	5
Hva har andre gjort?	7
Sjekkliste	16

INNLEDNING

Er du en av dem som har utfordringer med lønnsomheten i transportselskapet ditt? Du er ikke alene. Mer enn halvparten av transportselskapene i Sverige har utfordringer med lønnsomheten, og situasjonen er like utfordrende mange andre steder i Europa og USA. Utfordringene med flere ugunstige forhold har aldri vært så store som i dag. Pressede priser, økt konkurranse om oppdragene, større aktører, illojale konkurrenter, sjåførmangel, strengere krav til sikkerhets- og kvalitetssertifiseringer, krav om ren og miljøvennlig transport ... Dette er bare noen av utfordringene som sjåførene selv beskriver som hindringer for god lønnsomhet. Samtidig viser flere prognoser at innen 20 år vil transportbehovet og godsmengden øke med mer enn 50 prosent, og lastebilenes tillatte totalvekt og lengde vil også øke. Det finnes store muligheter til å utvikle bedriften.

Transportnæringen sammenlignes av og til med et blodomløp eller arbeidsmaur som bygger hele tua. Det skal ikke mer til enn transportstopp i noen dager før store deler av samfunnet raskt slutter å fungere. Matbutikkene vil stå tomme, det vil bli medisinnangel – listen kan gjøres lang. Transportbedriftenes viktighet kan ikke understrekes nok, men til tross for det store behovet, er det mange sjåførere som deler det samme problemet. Hvordan kan transportørene tilpasse virksomheten etter dagens utfordringer, og samtidig sikre lønnsomhet i sitt eget firma?

ULRIC HAR ORDET

Ifølge Ulric Långberg, rådgiver og ansvarlig for bransjeorganisasjonen Sveriges Åkeriföretag, er det første viktige grepet å begynne å tenke rundt virksomheten sin.

– For å oppfylle flere og nye krav må man effektivisere planleggingen, og de som kan øke lønnsomheten, er de som tar virksomheten til et nytt nivå og blir mer som en gründer. Det stilles helt andre krav til transportører i dag.

Ulric forklarer videre:

– Mange ville dratt nytte av en grundig gjennomgang av bedriften sin, og også av sitt eget selvbilde. Man kan for eksempel slutte å se på seg selv som bare en underleverandør blant mange andre, og mer som en samarbeidspartner som kan tilby flere tjenester av høy kvalitet. Det høres kanskje vanskelig ut, men kort fortalt handler det ikke lenger om å komme fram til avtalt tid og spare drivstoff, sier han.



Ulric Långberg

Rådgiver og ansvarlig for bransjeorganisasjonen
Sveriges Åkeriföretag

SLIK FÅR DU BEDRE FART PÅ TRANSPORTVIRKSOMHETEN DIN

Det finnes mange ting man kan gjøre for å få bedre fart på flåten. Det første skrittet er altså å gå gjennom forretningsideen. Har du vurdert å tilby andre tjenester enn å bare transportere gods fra A til B? Kan du samarbeide med andre transportører for å unngå tomme transportere? Når du begynner å gå gjennom forretningsplanen, vil du finne mange spørsmål, ideer og muligheter. Hvilke ideer har du?

ULRICS FEM BESTE TIPS

1. ARBEID MED FORRETNINGSIDEEN DIN

Det er overraskende få som faktisk har en forretningsidé. Å bare utføre transport er ikke en forretningsidé, og det kan aldri bli lønnsomt. Hvis det er en utfordring med tomme lass, er det forretningsideen som ikke holder. Ha bedre oversikt over inntekter og utgifter. Det kan høres rart ut, men det er også viktig å spørre deg selv hvorfor du velger å fortsette. Selv om man liker bransjen, er det ikke sikkert at man får lønnsomhet i bedriften. Mange blander sammen interesse og arbeid, og fra en bedriftseiers perspektiv er det farlig hvis man gir seg inn på dette bare fordi man liker lastebiler.

2. HVORFOR IKKE BLI DIN EGEN SPEDITØR?

Bruk lastebilene dine i din egen logistikk. Det er ingen forskjell på å drive dagligvarebutikk eller transportfirma – du må arbeide tettere på kundene dine. Hvorfor skal kunden velge akkurat deg hvis du ikke kan tilby noe annet enn alle andre?

3. HA OVERSIKT OVER KOSTNADENE

Hvorfor ikke tilby ekstratjenester? Hvis du selger andre ting, kan du begi deg inn i andre næringer. Du kan for eksempel kjøre grusbil, tømmerbil eller langtransport. På den måten jevner du ut sesongene. Hvis du bare skal konkurrere på pris, vil du raskt tape. Prisen du må tilby, slik markedet ser ut i dag, er det ingen som kan leve av.

4. TA BETALT!

Tenk slik: riktig kjøretøy, riktig bruk, riktig betaling. Problemet er at mange sjåførere ikke inngår avtalene selv. Jeg hadde en sjåfører som tok kontakt med meg fordi han hadde problemer med lønnsomheten. Det viste seg at han hadde altfor stor motor som brukte altfor mye drivstoff, men han sa at han likte motorer. Der lå naturligvis problemet. En annen sjåfører hadde innredet førerhuset for mange penger, men opplevde senere problemer med å få solgt den. Problemet er at mange ser på arbeidet som en hobby og arbeider altfor mye – uten å ta seg betalt. Kom deg ut og arbeid mot kundene, og sett din egen verdi!

5. BLI MER SOM EN LOGISTIKER

«Planlegg virksomheten din, og vær flink til å følge opp. Da kan du vise kunden hvordan transporten fungerte og at leveringstiden ble overholdt. Altfor mange sjåførere forteller om forsinkede transporter fordi det ikke gikk som avtalt, for eksempel at veien ikke var brøytet, selv om det var lovet. Mange sjåførere er flinke til å løse situasjonen likevel, men det er ikke bra for transportfirmaet å arbeide på denne måten.

Hvis du ser på deg selv som en underleverandør, har du et problem. Da blir du som en drosje eller et charterfly. Klor deg oppover i verdikjeden, og kom deg nærmere kunden og avtalen! Og kanskje det aller viktigste – ikke vær redd for forandringer!»

Et problem som har oppstått i det siste i transportnæringen, er såkalt lønnsdumping. Med stadig flere aktører på markedet er det flere som tilbyr tjenester til en lavere pris. På det europeiske markedet kommer stadig flere transportfirmaer fra land der lønnen er betydelig lavere, noe som fører til at lønnsnivået har sunket i flere land. For Sveriges del mener mange av de svenske sjåførene at de svenske kollektivavtalene har forvitret. Men Ulric Långberg er ikke enig i det:

– Det kommer an på hvilket segment man arbeider i. Enkelte næringer er mer utsatt enn andre. Men vi må ha en plan i EU som ikke stiller land opp mot hverandre, og som ikke underminerer sitt eget blodomløp. Det er ikke mange speil i transportbransjen. På den andre siden er handelsmønsteret stadig i endring, og det handler om hvordan man møter det som gründer. Vi kan ikke gjøre noe med at det kommer flere aktører med lavere lønnskrav. Men som bransjeorganisasjon kan vi oppmuntre til at man blir flinkere med tall, avtalens innhold og at det man har avtalt, blir fulgt.

Ulric Långberg snakker også av egen erfaring. Han var sjåfør i elleve år, og han både tjente og tapte penger. – Det er viktig å ha ett spørsmål sentralt i bedriften sin: Hva kan jeg gjøre for å styrke virksomheten min?

HVA HAR ANDRE GJORT?

Vi har spurt noen av kollegene i bransjen hvordan de arbeider med produktiviteten for å sikre bedre lønnsomhet i et stadig tøffere marked. Kanskje finner du inspirasjon og får nye ideer til ting du kan gjøre for ditt transportselskap?

GLIMÅKRA ÅKERI AB

Navn: Christian Bilde

Stilling: Adm. dir.

Bor: Helsingborg, Sverige

Alder: 55 år

Familie: Samboer med seks egne barn, tre bonusbarn og barnebarn

Interesser: Golf, reiser og god mat



Glimåkra Åkeri AB er transportselskapet som først og fremst skal styrke kundenes konkurranseevne, og vi har mottoet «Vi vil være en aktiv del av kundens utvikling i markedet». Glimåkra AB har arbeidet målrettet med å styrke lønnsomheten, og de skammer seg ikke over å sikte høyt. Med mottoet om at de vil øke kundenes konkurranseevne ser de på seg selv som en samarbeidspartner som skal være i verdensklasse.

Glimåkra Åkeri AB har snudd perspektivet og ser sin største oppgave som å styrke kundenes konkurranseevne. Gjennom proaktivt arbeid, åpenhet, langsiktighet og at å alltid tenke «vinn-vinn», har de klart å skape en konkurransedyktig bedrift med god lønnsomhet. I 2005 omsatte bedriften for ca. 40 millioner kroner.



Noen av Glimåkra Åkeris lastebiler.

I 2015 steg omsetningen til 56 millioner kroner, og lønnsomheten var fortsatt god. Glimåkra Åkeri har 45 biler og 65 ansatte. Transportselskapet har rettet seg mot transport av næringsmidler, men de tilbyr også andre tjenester. Felles for oppdragene er kort leveringstid og høy grad av service og tilgjengelighet. Gjennom kontinuerlig oppfølging av drivstofforbruket har de klart å redusere CO₂-utslippene med 35 % på fem år. Transportselskapet bruker blant annet Scania Fleet Management og Mercedes Benz Fleetboard, og i tillegg har de skapt egne og enkle systemer for å holde oversikt over viktige nøkkeltall for miljø og økonomi.

“

«For at det skal fungere, kreves en godt planlagt logistikkplan og mye planlegging.»

Takket være langsiktig arbeid med å gjøre bedriften til en attraktiv arbeidsgiver, er både utskiftningen av personale og sykefraværet svært lavt. Dette arbeidet har involvert både medarbeidere, ledelsen og leverandører. I motsetning til mange andre eiere, som ofte har bakgrunn som sjåfør, har Glimåkras administrerende direktør Christial Bilde aldri arbeidet som lastebilsjåfør. Han har ikke engang førerkort for lastebil.

Fortell om bakgrunnen din!

– Jeg kommer fra bilbransjen og har lenge arbeidet med ledelse og organisasjonsutvikling. Jeg har til og med vært produksjonssjef for Absolut Vodka. I 2001 startet jeg for meg selv, og jeg hjalp Glimåkra i en periode. Deretter ble jeg spurt om jeg ville kjøpe transportselskapet. Jeg tror det har vært en fordel at jeg kommer fra en helt annen bransje. Jeg har ikke et så nostalgisk forhold til yrket og bransjen, som kunne vært et hinder. Mange har vokst opp i dette, og det blir en familiebedrift. Det kan være både bra og dårlig.



«Det handler om å skape merverdi for sjåførene. Med opplegget vårt kan de planlegge, og det føles trygt. Det er viktig for sjåførene, siden de får tid til både familie og fritid.»

Glimåkra AB har god, og til og med voksende lønnsomhet. Hva er suksessfaktoren?

– Vi har de samme utfordringene som alle andre, men vi har jobbet veldig bevisst med totalløsninger. Vi arbeider bare med tidsbestemt transport. Vi garanterer at vi leverer til avtalt tid. For at det skal fungere, kreves en godt planlagt logistikkplan og mye planlegging.

Sjåførmangelen og utfordringene med å få sjåførene til å bli værende, er ett av mange problemer mange transportselskaper har, men hos Glimåkra har dere ikke engang arbeidsledelse, men transportledelse. Hver sjåfør er sin egen arbeidsleder. Hvorfor har den strukturen fungert hos dere?

– Som bedrift er det viktig at man har en tydelig bedriftskultur, og at man har sunne verdier. Sjåførene våre har sine ruter som de kjører. Det kan føre til at de kjører mer enn 40 timer den ene uken og mindre enn 40 timer den neste uken, men i løpet av to uker blir det 80 timer, og de arbeider annenhver helg. Det handler om å skape merverdi for sjåførene. Med opplegget vårt kan de planlegge, og det føles trygt. Det er viktig for sjåførene, siden de får tid til både familie og fritid.



«... hvis jeg ser på meg selv som en samarbeidspartner istedenfor en underleverandør, får jeg en helt annen forhandlingsposisjon.»

For svenske transportselskaper har flere aktører på markedet og flere utenlandske aktører ført til det mange kaller lønnsdumping. Hvordan håndterer dere det?

– Du må tørre å ta betalt. Hvis ikke går det ikke. Men det handler om å tenke nytt og tilby flere tjenester, kanskje mer enn noen gang. Finn ut hvilke behov kundene har. Når du møter en ny kunde, kan du gjerne ta med deg en brosjyre. Det er alfa og omega at man presenterer seg selv og bedriften sin på en god måte. Jeg tror at statusen som sjåfør må heves, og det kan vi alle påvirke. Ingen kan fortelle deg hvordan du skal drive din bedrift. Vi arbeider mye med at man skal se hel og ren ut, og at man er hyggelig og høflig. På et høyere plan kan man ønske å se at flere sjåførere samarbeider for å arbeide for sunnere transportere.

Mottoet deres er «Å være en aktiv del av kundens utvikling i markedet». Men hvordan kan det gi lønnsomhet for Glimåkra AB?

– Det handler om selvbildet. Hvis jeg ser på meg selv som en samarbeidspartner istedenfor en underleverandør, får jeg en helt annen forhandlingsposisjon. For eksempel kan jeg tillate meg å komme med egne ideer og løsninger. Hvis jeg kan vise at jeg er troverdig og holder det jeg lover, og hvis jeg presenterer meg på en god måte, er mye gjort. Og ikke glem planleggingen og kalkylene – alt må stemme. Da holder du det du har lovet både kunden og medarbeiderne dine.

RENOVA MILJÖ AB



«Bruk både pisk og gulrot!»

Navn: Tony Carlsson

Stilling: Logistikkssjef

Bor: Vänersborg, Sverige

Alder: 46 år

Familie: Samboer, to egne barn og et bonusbarn

Interesser: Fiske, hockey og lese bøker

Renova AB er både transportselskap og speditør innen avfallsbransjen og er det ledende miljøkonsernet i avfalls- og resirkuleringsbransjen i Vest-Sverige. Renova har datterselskapet Renova Miljö AB, som tar seg av logistikken i konsernet, og de er både selger og kjøper.. Bedriften har egne transportere, men kjøper også transporttjenester av andre transportselskaper gjennom kommunale anskaffelser.

Hva sier Renovas logistikkssjef Tony Carlsson om utfordringene i transportnæringen?

– Det finnes noen utfordringer. Tidligere var det for eksempel en god balanse mellom krav til kvalitet og pris, men nå vil jeg påstå at det handler mest om pris. Med flere aktører på markedet skapes økt konkurranse, og det stilles stadig strengere krav til enkeltprestasjonene fra hver enkelt sjåfør, hver dag, for at kalkylene skal oppfylles. I dag er det ikke tilstrekkelig å «bare» være sjåfør, altså å kjøre fra punkt A til punkt B. I tillegg må arbeidet dokumenteres.

Ja, også Tony Carlsson bekrefter inntrykket av at transportbransjen står overfor flere tøffe utfordringer. Men han synes ikke at kravene om kvalitets- og miljøsertifisering er for strenge. Nå kjører Renova Miljö AB helt fossilfritt og på HVO.



«Personlig har jeg stor tro på bonus ...
... ikke bare straff ...»

Tony Carlsson var tidligere transportplanlegger i papirbransjen, hvor han hadde ansvaret for transporter over hele Europa. For Renova Miljö AB, som dekker et mye mindre geografisk areal, og som bare har virksomhet i Vest-Sverige, er den regionale virksomheten både en fordel og en ulempe. – Fordelen er at vi er synlige overalt, vi kjører til hver eneste eiendom, men det stiller også krav til at vi holder mål. Og når det kommer til sjåførdelen, har vi stort fokus på kundeservicen. Vi er et serviceyrke og skal yte god service, ellers velger kunden noen andre. Jeg opplever at kundetrykket har blitt mye høyere.

Renova, som er et kommunalt selskap, har rammeavtale med flere underleverandører av innleid transport, som følge av offentlig anskaffelse. Ifølge Tony Carlsson fungerer samarbeidet slik at en leverandør står øverst på listen. Hvis den leverandøren ikke er tilgjengelig, går man videre til nestemann på listen, og slik fortsetter man.

Akkurat som Christian Bilde, administrerende direktør hos Glimåkra AB, tror Tony Carlsson at både små og mellomstore transportselskaper må tenke nytt for å øke lønnsomheten. Han har flere gode tips til hvordan transportselskaper kan arbeide for å få bedre fart på hele virksomheten. – For eksempel arbeider vi stadig mer prestasjonsbasert. Tradisjonelt er for eksempel sjåførenes startlønn ganske lav, og lønnstrinnene er ikke høye. Det handler om noen hundrelapper, og så avtar det.

Samtidig øker arbeidsmengden, så det vi har gjort, er å gi bonus med motkrav. «Hvis du oppfyller dette, får du en bonus», en slags utveksling. Personlig har jeg stor tro på bonus, og når det handler ikke bare om straff, men isteden å lokke med at hvis kravene oppfylles, utløser det en bonus. Både pisk og gulrot!



«Man kommer aldri unna planlegging, beregning og et grunnleggende mål for hvor man vil med bedriften, og deretter kan man virkelig fremheve det man er flink til.»

Tomme transportere er kostbare og de fleste sjåførers mareritt.

Mange bekymrer seg over at det har blitt stadig flere aktører på markedet.

Har du noen råd på veien?

– Å gå gjennom sin egen logistikk. Hvordan bruker jeg tiden best mulig? Man må kontinuerlig optimalisere, og det kan det hende man trenger hjelp til. Jeg tror ikke at man for eksempel kan styre 15 biler fra sitt eget førerhus og regne med at det blir bra og lønnsomt. Man kommer aldri unna planlegging, beregning og et grunnleggende mål for hvor man vil med bedriften, og deretter kan man virkelig fremheve det man er flink til.

GÖRANSSONS ÅKERI AB



Navn: Curt Göransson

Stilling: Adm. dir.

Bor: Färila, Sverige

Alder: 74 år

Familie: Gift, med to voksne barn

Interesser: Racing (spesielt truckracing)

Göranssons Åkeri ble startet i 1928 og har spesialisert seg på tømmerhåndtering. Dagens virksomhet har fokus på terminalhåndtering av importtømmer ved Gävle havn, samt transport av råvare til skogindustrien i Hälsingland og Härjedalen. Bedriften har blitt ledet av Curt Göransson i mange år, og nå er de inne i et generasjonsskifte, der tredje generasjon er i ferd med å overta.

Transportselskapet, med Curt i spissen, har gjennom årenes løp blitt kjent for sin innovative tilnærming til bransjen. For eksempel har de utviklet egne produkter, blant annet *Göranssons tømmerklo*. Hele skogbransjen fikk et tydelig bevis på transportselskapets effektivitet da stormen Gudrun ødela store skogsområder i Småland i 2005. Göranssons Åkeri fikk i oppdrag å ta seg av tømmeret som hadde blåst ned. Jobben ble gjort ved forskjellige terminaler. Blant annet lagde de verdens største lagringsplass for tømmer på den nedlagte flyplassen Byholma utenfor Ljungby, der de lagret cirka en million kubikkmeter tømmer. En logistikkoperasjon som pågikk i flere år og som har gått inn i historiebøkene som den største i den svenske skogbransjens historie.

Endringene i bransjen skaper nye utfordringer for sjåførene

Curt Göransson, som bokstavelig talt vokste opp i farens lastebil, har gjennom hele yrkeslivet sett hvordan tømmertransportbransjen har forandret seg. Hvordan den har gått fra langsom og delvis manuell håndtering til rasjonell og effektiv håndtering av store volumer.

– Da jeg som tenåring begynte å hjelpe til med lastingen, tok det et par timer å laste et lite lass. I dag laster vi dobbelt så store lass på 10–15 minutter.

Men det handler ikke bare om bedre effektivitet. Endringene i bransjen har også fått konsekvenser for de tradisjonelle transportselskapene, som har blitt tvunget til å tilpasse seg nye tilnærminger i bransjen. En av de store endringene er at skogselskapene i stadig større grad selv tar seg av råvarelogistikken. Det har blant annet ført til at man nå har lageret «på veien» istedenfor å ha store tømmerlager i nærheten av produksjonsanlegget, som var vanlig tidligere. For sjåføren betyr dette at man ikke lenger selv har ansvaret for, og dermed ikke kan planlegge, lasting, transport og lossing. Når og hvor dette skal skje, styres isteden av industriens logistikk. Konsekvensen blir at sjåføren, på svært kort varsel, får beskjed på datamaskin og SMS hvor råvaren skal hentes og leveres til produksjonsanlegget.

– Slik det er nå, kan man måtte vente et par timer på lossingen fordi ingen har ansvaret. Tidligere hadde vi direkte kontakt med industrien, men nå som logistikken har overtatt, har vi blitt en slags drosjevirkosomhet. Om kvelden vet vi ikke hvor vi skal neste morgen.

Ifølge Curt Göransson er løsningen på dette problemet bedre logistikk og at sjåførene selv får ansvaret for lasting og lossing.

Men selv om det finnes trusler i hver del av transportbransjen, finnes det også muligheter som lar sjåfører forbedre både virksomheten og lønnsomheten.



«Man kan ikke være redd for å prøve nye ting.»

For å forbedre seg kreves det av og til at man prøver noe nytt

Samtidig som bransjen har utviklet og endret seg, har Curt Göransson arbeidet intenst for å utvikle og effektivisere sine egen virksomhet, og på den måten forbedre lønnsomheten. Én måte har vært å utvikle transportkapasiteten og øke maskineffektiviteten. I tillegg til å skape og utvikle egne produkter, har Curt vært involvert i mange utviklingsprosjekter, for eksempel den tømmertransporten med større kapasitet som rommer fire tømmerstabler, mot tidligere tre, boggi-løfter på 6x4-biler og separatlasteren.

– Siden jeg har vært med og jobbet mye selv, har jeg kommet på ideene. Man må være med i bransjen. Man kan ikke bare sitte hjemme.

Og ved å være åpen for nye ideer og tørre å prøve og teste ut ny teknologi, har Göranssons Åkeri tidlig kunnet dra nytte av teknologiske forbedringer, noe som også har styrket lønnsomheten.

SJEKKLISTE

De fleste små og mellomstore transportselskaper sliter med lønnsomheten. Utfordringene er mange, men det er flere ting du som bedriftseier kan gjøre allerede nå:

- Gå gjennom forretningsplanen din.
- Tenk langsiktig, og arbeid strategisk – gjerne med totalløsninger.
- Kan bedriften bli en mer attraktiv arbeidsplass for de ansatte? Fremhev selskapets verdier overfor både ansatte og kunder. Nest etter lastebilene er sjåførene din viktigste ressurs. En del transportselskaper bruker prestasjonsbaserte lønssystemer.
- Klor deg opp i verdikjeden, kom deg nærmere kunden og inngå egne avtaler. Altfor mange transportselskaper er avhengige av andre som inngår avtalene.
- Mange transportselskaper nøler med å dele transportene med andre transportselskaper, men det samarbeidet kan være et viktig skritt for å øke effektiviteten og lønnsomheten.
- Husk å bygge nettverk. Det gir et verdifullt kontaktnett og er en viktig investering for bedriftens overlevelse på lang sikt.
- Planlegg mer effektivt, og skap bredere marginer for tid, vedlikeholdskostnader og eventuelle uventede kostnader, som for eksempel ved plutselige reparasjoner.

VBG GJØR VIRKSOMHETEN DIN MER EFFEKTIV

Vi ser hvordan bransjen stadig er i endring, og vi lytter til kundene våre. Derfor vet vi også hvilke innovasjoner som utgjør en reell nytte. Dette driver utviklingen vår, alltid med sikkerhet og ansvar først, slik at vi kan ligge i forkant. Det har vi gjort siden 1951.



Sikkerhet



Ansvar



Innovasjon

Alt henger sammen i et robust og gjennomtenkt system, som monteres raskt og enkelt. Best mulig pålitelighet og den maksimale holdbarheten med lang levetid og lite behov for service og reparasjoner gir bekymringsfri bruk og best mulig totaløkonomi.



Kunnskap



System



Produkter