



Succeshistorier fra logistik- og vejtransportbranchen

3. november 2014

Vejtransportrådet

Tetraplan

INCENTIVE

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	3
2	Sammenfatning	4
2.1	Tendenser	4
2.2	Investeringer	5
2.3	Regulering	6
3	Økonomi	9
3.1	Stigende afkastningsgrader	9
3.2	Afledte økonomiske effekter	10
4	Hvad er vigtigt for virksomhedernes kunder?	13
5	Cases	14
5.1	E 3 Spedition	14
5.2	H. P. Therkelsen	17
5.3	Frode Laursen	20
5.4	Freja Transport & Logistics	23
5.5	Th. Rasmussen & Søn	26
5.6	Olaf Jensen	28
5.7	Jørns Busrejser	31
6	Litteraturliste	34

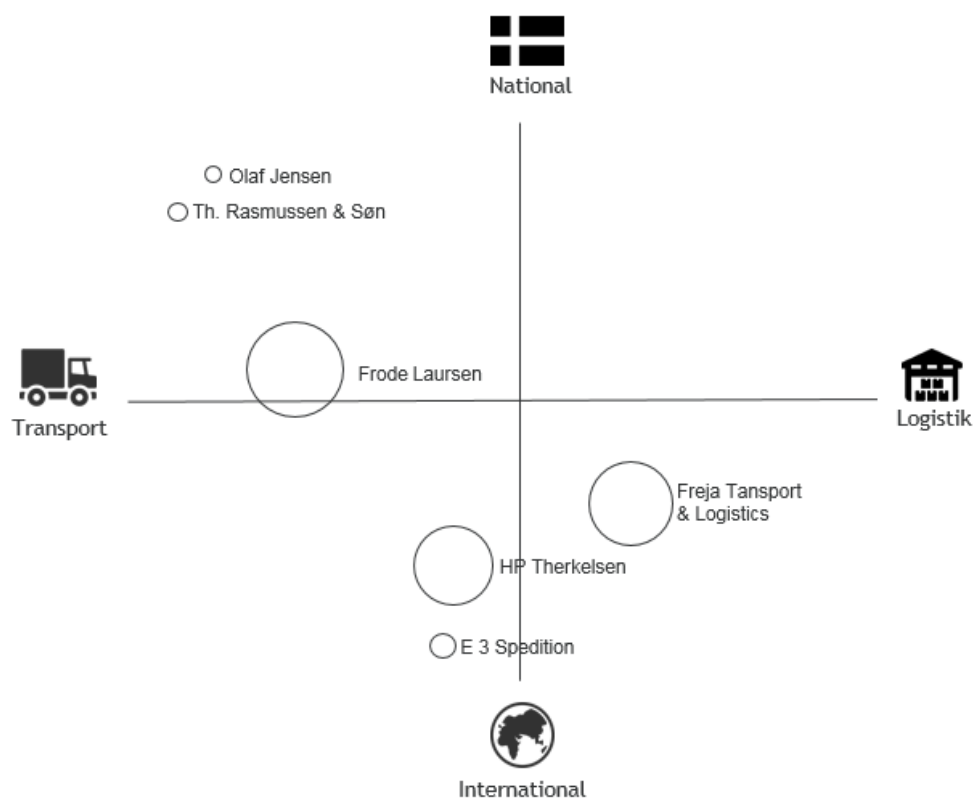
Kolofon		Kontakt	
Forfatter(e): Kristian Kolstrup (Incentive) og Michael Henriques (Tetraplan)		Incentive, Holte Stationsvej 14, 1., DK-2840 Holte	
Dato:	3.11.2014	T: (+45) 2916 1223, E: kontakt@incentive.dk	
Version:	0.4	www.incentive.dk	

1 Indledning

Konsulentfirmaerne Incentive og Tetraplan har for Vejtransportrådet interviewet syv vejtransportvirksomheder med henblik på at få et bedre indblik i branchen og styrke forståelsen af, hvilke faktorer der gør, at nogle virksomheder klarer sig godt.

De syv virksomheder består af både mindre virksomheder med fokus på national vejgodstransport, større danske internationale spillere, og en busvognmand, jf. figur 1.

Figur 1: Oversigt over vejgodstransportvirksomheder, vi har interviewet
Cirklernes størrelse angiver primært resultat for virksomhederne i 2013.¹



¹Note. Der er anvendt logaritmisk skala til cirklerne størrelse.

Formålet er at identificere, hvordan innovative løsninger og ændret politisk regulering kan være med til at styrke det danske transporterhverv, og hvilke direkte og afledte effekter de internationale aktiviteter har for beskæftigelsen og afgiftsindtægterne i Danmark.

De holdninger og meninger, der gives udtryk for i denne rapport, er udelukkende de interviewede virksomheder. Det er dermed ikke nødvendigvis repræsentativt for hele vejtransportbranchen. Det er således heller ikke udtryk for Incentives vurdering af forholdene i branchen.

Rapporten er delt op i tre dele. I den første del (afsnit 2) sammenfatter vi den del af interviewene, der har haft fokus på tendenser, investeringer og offentlig regulering. I anden del (afsnit 3) giver vi en oversigt over virksomhedernes afkastningsgrader og de afledte økonomiske effekter af den internationale transport. Endelig giver vi i tredje del (afsnit 5) en casebeskrivelse af hver virksomhed.

2 Sammenfatning

I resten af dette afsnit sammenfatter vi de vigtigste pointer fra alle interviewene. Hvor der er divergerende holdninger, har vi beskrevet det. De forhold, der drejer sig om vejgodstransport, er beskrevet først, mens forhold, der relaterer sig til persontransport med bus, er samlet i et afsnit for sig.

2.1 Tendenser

Transportbranchen udvikler sig løbende. Vi har bedt virksomhederne, vi har interviewet, om at pege på de vigtigste tendenser, der har betydning for dem selv og deres del af branchen.

Flere mindre færre og større forsendelser

Flere af virksomhederne peger på, at finanskrisen, der slog igennem sidst i 2008, har medført, at kunderne har reduceret deres kapitalbinding i lager og i stedet vælger hyppigere og mindre forsendelser. Det øger omkostningerne, medfører dårligere kapacitetsudnyttelse og giver mere trafik. Samtidig betyder det øgede krav fra virksomhederne om, at godset er fremme hurtigt og til den aftalte tid, da modtageren, hvad enten det er en produktionsvirksomhed eller en butik, er afhængig af få varerne. Forstyrrelser som fx uventet trængsel giver derfor større problemer end tidligere.

Øgede krav om fleksibilitet og hyppige forsendelser betyder dog samtidig, at vejgodstransporterhvervet står stærkere over for konkurrerende men mindre fleksible transportformer som jernbane og transport med skib.

Rekruttering

Der er en forventning blandt de interviewede virksomheder om, at rekrutteringen af danske chauffører bliver sværere i fremtiden. Problemstillingen bliver endnu mere relevant i takt med, at de eksisterende chauffører går på pension eller forlader erhvervet af andre årsager. Samtidig er færre villige til at tage et job, der indebærer skiftende arbejdstider.

Virksomhederne indfører i stigende grad it-løsninger. Det gælder særligt de større virksomheder. Det reducerer behovet for administrativt personale og disponenter og giver et stigende behov for at rekruttere it-personale. Særligt de større virksomheder forventer, at folk med it baggrund fremover vil udgøre en større andel af ansættelserne blandt kontomedarbejderne.

En del af de internationale virksomheder har tyske chauffører ansat. De peger på, at der vil komme mangel på tyske chauffører i fremtiden. Det skyldes en kombination af, at det tyske forsvar giver færre værnepligtige stort kørekort, og nye krav om, at man skal bestå fem kvalifikationsmoduler for at tilegne sig og beholde et stort kørekort. Det begrænser tilgangen til erhvervet. Samtidig vil indførelsen af en tysk minimalløn medføre lønstigninger på 10-15% blandt de tyske chauffører. Som følge af disse ændringer forventer virksomhederne, at man i fremtiden vil bruge flere østeuropæiske chauffører.

Tættere samarbejde med kunderne

Flere af virksomhederne rapporterer, at samarbejdet med kunderne er blevet vigtigere. Hvor kunderne i en periode omkring finanskrisen primært havde fokus på prisen, er leveringssikkerhed og kvaliteten i den samlede leverance også blevet vigtigere for kunderne.

Det giver bedre muligheder for, at virksomhederne kan samarbejde med kunderne om at forbedre servicen og reducere omkostningerne. Virksomhederne forventer, at det særligt er i samarbejdet med kunderne, at det bliver muligt at skabe ekstra værdi og integrere transporten og logistikken i virksomhedernes værdikæde.

Kommunernes mere komplekse udbud

Kommunesammenlægningen i 2007 har medført, at kommunerne laver større og mere komplicerede udbud. Det gælder for alle dele af de kommunale opgaver, fx containerpladser, vintervedligehold og dagrenovation. Den stigende kompleksitet består fx i krav om ISO-certificering eller i, at virksomheden skal stille med alt materiel til vintervedligehold inklusive snepløve.

Det har konsekvenser for de mindre virksomheder, som udfører nationale transportopgaver. Nogle har derfor haft svært ved at løfte opgaven. I nogle tilfælde har det gennem dialog med kommunerne været muligt at reducere kompleksiteten og kravene, så de mindre virksomheder har været i stand til at byde. I andre tilfælde løses opgaverne nu alene af større virksomheder.

2.2 Investeringer

En del af virksomhederne har investeret i nye lastbiler, der opfylder Euronorm VI. Derudover er der ingen særlige ændringer i investeringscyklussen for lastbilparken. I dag vælger mange virksomheder desuden at lease deres materiel, da det giver en større fleksibilitet og mindre binding af kapital, der til tider er svært tilgængelig. Ligeledes vurderer virksomhederne jævnligt investeringer i takt med, at markedssituationen ændrer sig, og muligheder for salg eller opkøb opstår.

Virksomhederne nævner, at de fremover særligt vil investere i it og energioptimering.

It

Anvendelsen af it er stigende. Stort set alle virksomhederne forventer at øge investeringerne i it-løsninger, der kan automatisere flere af arbejdsgangene og tilbyde bedre services over for kunderne. Den primære drivkraft bag forventningen om øgede it-investeringer er ønsket om at reducere omkostningerne.

De nye it-løsninger bliver drevet frem af de store virksomheder, mens de mindre i højere grad følger med udviklingen i takt med, at der kommer nye standardløsninger hos it-leverandøren, eller fordi de bliver mødt med nye krav fra kunderne. For eksempel stiller flere og flere kunder krav om elektronisk fakturering.

Energioptimering

Den anden væsentlige kategori er investeringer, der reducerer energiforbruget. Det kan både være investeringer i lastbiler og trailere, men også investeringer ved virksomhedernes lager og værksted, fx elstik til køletrailere.

Baggrunden for at foretage investeringerne i energioptimering, er omkostningsbesparelser. Både direkte og indirekte eksempelvis i form af lavere udgifter til den tyske vejskat Mauten. Miljøgevinster er af marginal betydning. Ikke fordi virksomhederne ikke interesserer sig for det. Men fordi der er begrænset betalingsvillighed blandt kunderne for løsninger, der belaster miljøet mindre.

2.3 Regulering

En række af de interviewede virksomheder har holdninger og forslag, der drejer sig om, hvordan det offentlige regulerer erhvervet, eller som det offentlige på anden vis kan påvirke. Det har vi sammenfattet herunder.

Uddannelse og rekruttering

Der er bred enighed om, at der er brug for at fremme tilgangen til erhvervet. Der er i dag en overvægt af ældre chauffører, og interessen for et arbejde med arbejdstider, der kan være i konflikt med et familieliv, er dalende. Flere nævner, at branchens ry er et problem for rekrutteringen, og at der er behov for at forbedre omtalen af erhvervet fra alle sider, inklusive det offentlige.

Samtidig lægger alle virksomhederne vægt på, at kvaliteten af deres ydelser og den service, de kan levere til deres kunder, i høj grad er afhængig af deres chauffører.

En virksomhed peger på, at der er behov for at øge mulighederne for at uddanne sig til chauffør for bogligt svage unge, der lige har bestået folkeskolens afgangsprøve. Konkret foreslår virksomheden en særlig chaufføruddannelse, der er målrettet fagligt svage unge med fokus på sidemandsoplæring, hvor de unge skiftevis har korte forløb på skolebænken og lærer ved at køre med en erfaren chauffør. For netop at nå de bogligt svage skal chaufføruddannelsens krav om boglig kunnen sænkes.

Samtidig peger flere på, at der er stigende behov for folk, der både har praktisk erfaring med erhvervet, og som samtidig kan kombinere det med akademiske færdigheder, fx i form af en HD eller MBA. En af virksomhederne er derfor også ked af, at speditøruddannelsen skæres ned til et år.

De virksomheder, der opererer i udlandet, har behov for danske medarbejdere, der i perioder på fx et par år vil rejse ud og være med til at styre virksomhedens udenlandske afdelinger. Flere af virksomhederne har problemer med at rekruttere folk, der vil det.

Flere steder har de svært ved at få særligt det ældre kontorpersonele til at efteruddanne sig. Også selvom mulighederne eksisterer. En styrkelse af incitamenterne til at efteruddanne sig kan øge interessen.

Fair konkurrence og enklere regulering

Det er et ønske blandt alle selskaberne om fair konkurrence gennem lige vilkår. Det gælder både i forhold til andre danske virksomheder og i forhold til konkurrencen fra udenlandske transportvirksomheder.

Et af de midler, der fremhæves, til at sikre en lige og fair konkurrence, er øget kontrol. For de nationale virksomheder er der blandt andet et ønske om stærkere kontrol for at sikre, at godskørselsloven overholdes, mens det for de internationalt orienterede virksomheder eksempelvis er overholdelse af køre-hviletider, skattebetaling m.m.

Til gengæld bør de nationale bødestørrelser justeres, så der i højere grad er bagatelgrænser for små overtrædelser og højere bøder ved gentagne overtrædelser. Man bør desuden overveje, om nogle af

reglerne kan forenkles, så de bliver mindre komplicerede at overholde i praksis for chaufførerne. Tinge viser sig ofte at være vanskeligere i praksis end i teorien, fx når en chauffør skal indstille sin tachograf.

De internationale transportvirksomheder har desuden et ønske om, at der var ens forhold i Danmark og udlandet. Både fordi det giver mulighed for at konkurrere på lige vilkår, og fordi det reducerer deres administrative omkostninger ved at overholde forskellige nationale regler. De giver konkrete eksempler som:

- + forskellige fortolkninger af EU's cabotageregler.
- + forskelle i krav til lastbilernes tilladte totalvægt, totallængder etc.
- + forskelle i sandsynlighed for at blive kontrolleret.
- + forskellige bødestørrelser for at overtræde regler.
- + de særlige danske krav til overenskomstmæssig løn.
- + forskelle i krav om objektivi ansvar.
- + forskelle i krav om indberetning.

Andre af virksomhederne udtrykker omvendt tilfredshed med, at der eksisterer overenskomster, der sikrer en fornuftig aflønning af de ansatte.

Endelig fremfører flere, at konkurrencen ikke er lige, når store selskaber med statsligt medejerskab som fx Itella, Bring, DB Schenker og Post Norden kan ekspandere, samtidig med at de har underskud flere år i træk.

Reducér trængslen på vejnettet

Flere af virksomhederne peger på, at trængslen på vejnettet er et stigende problem. For de internationale transporter til og fra Tyskland er det motorvejsstrækningerne i trekantsområdet og særligt omkring Vejle samt de nordtyske motorveje omkring Hamborg, der udgør et problem.

Ud over de umiddelbare konsekvenser i form af højere omkostninger til brændstof og chaufførlønninger, medfører den uventede trængsel, at chaufførerne ikke kan nå frem inden for køre-hvile-tiden. For at få varerne frem til tiden, er der derfor eksempler på, at virksomhederne sender en ny chauffør afsted med personbil, så man kan skifte chauffør på en rasteplads. Det er ineffektivt og er dyrere.

I andre situationer er det ikke muligt at bytte chauffør, og transporten kommer ikke frem til tiden. Hvis destinationen er en hub, hvor godset skal omlades og konsolideres, kan det betyde, at lastbilerne enten bliver forsinkede videre fra hubben, eller at de må køre med en lavere kapacitetsudnyttelse. Er destinationen en kunde, kan det give gener, hvis godset skal indgå i en produktion, eller hvis der ikke er personale til at tage imod godset. Ofte har kunderne stramme tidsvinduer for at modtage gods, og i nogle tilfælde kan godset derfor først afleveres i næste tidsvindue.

Alt dette øger omkostningerne ved transporten. Og problemet bliver kun større af, at godset deles op i flere mindre forsendelser.

Bedre muligheder for incitamenter

Nogle af virksomhederne peger på, at de nuværende overenskomster ikke i tilstrækkelig grad giver mulighed for at lave incitamentsfremmende lønsystemer, hvor medarbejdernes løn i højere grad afhænger af, hvad der skaber værdi for virksomheden.

Incitamentsfremmende lønsystemer kan fx indeholde bonusser for mere effektiv godshåndtering, lastning- og losning af bilen og større rettidighed.

Længere lastbiler i Danmark og modulvogntog på internationale transporter

En af de nationale transportvirksomheder peger på, at man med fordel kan øge den tilladte total-længde. De vil kunne udnytte en øget total længde, når de transporterer volumengods, fx ved transport af halm fra landbrug til kraftvarmeværker.

Flere af virksomhederne bruger modulvogntog til nationale transporter. De vil også gerne udnytte dem på de internationale transporter til Tyskland og resten af Europa.

En tilladelse til øget total længde og til kørsel med modulvogntog i bl.a. Tyskland vil bidrage til at øge erhvervets samlede produktivitet.

Flere overvågede rastepladser med el til køletrailere

På de internationale ture er rastepladserne med til at sikre en effektiv udnyttelse af materiellet og chaufførernes tid. Rastepladser med gode forhold for chauffører er derfor værdsat. Det kan fx være rastepladser med overvågning. Det giver ekstra tryk for chaufførerne.

Muligheden for at anvende elstik på rastepladserne er efterspurgt blandt transportørerne af køletrailere. Tilslutning til el i stedet for at bruge dieselmotoren på kølemaskinen reducerer omkostningerne for transportøren. Samtidig reducerer det støjniveauet og luftforureningen på rastepladsen til gavn for chaufførerne, andre bilister og naboer.

Persontransport med bus

Et grundlæggende ønske om fair konkurrence går igen hos den virksomhed, vi har interviewet, der udfører persontransport med bus.

Generelt er der tilfredshed med samarbejde med Skat om bl.a. at få præciseret de eksisterende regler om momsbetaling. Men der er et ønske om at sikre den fair konkurrence ved at ændre på særligt tre forhold:

- + Mere kontrol af, om udenlandske busser afregner korrekt moms ved national kørsel.
- + Klarere afgrænsning mellem turist- og rutekørsel. Det kan fx være ift. kørsel til særlige begivenheder som golfure og markeder eller kørsel af skoleelever til svømmehal. Dette anser virksomheden for at være turistikørsel, mens trafikselskabet anser det for at være rutekørsel.
- + Sikre at den offentlige servicetrafik ikke fjerner grundlaget for taxikørsel i landdistrikterne.

Det offentlige brug af incitamentskontrakter, evt. i form af nettokontrakter, blev desuden fremhævet som positivt, da det tilgodeser de mindre selskaber, der konkurrerer på kvalitet og service. Det kan være med til at give en mere fair konkurrence mellem de store og små busselskaber.

Der blev desuden peget på, at turistikørslen på tværs af landet kan styrkes, hvis mulighederne for at få rabat på at køre over Storebælt forbedres til samme niveau, som man i dag har, når man kører over Øresundsbroen.

Endeligt blev det fremhævet, at indførelsen af heldagsskolen har betydet, at flere skolebørn skal transporteres på de samme tidspunkter. Den reducerede fleksibilitet gør, at der er brug for flere busser og chauffører. Forventningen er, at det samlet set vil blive dyrere at transportere skolebørn.

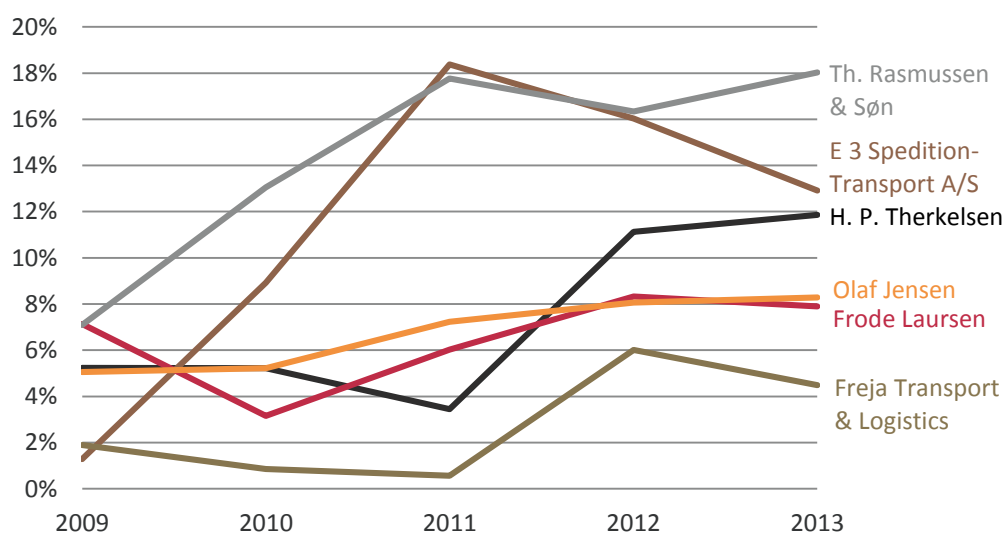
3 Økonomi

De danske transportvirksomheder har betydning for den danske økonomi. Øget indtjening giver større selskabsskatter til den danske stat. Udviklingen i afkastningsgrader er vist herunder, efterfulgt af de afledede økonomiske effekter på beskæftigelse og afgiftsbetaling i Danmark.

3.1 Stigende afkastningsgrader

Casevirksomhederne har alle haft stigende afkastningsgrader over de sidste fem år, jf. figur 2. Afkastningsgraderne for E 3 Spedition-Transport inkluderer alene det danske selskab. Udviklingen i koncernselskabet, som indeholder de tyske datterselskaber, et ejendomsinvesteringsselskab og Proflex Kemi er vist i afsnit 5.1. For resten af virksomhederne er afkastningsgraderne for hele koncernen.

Figur 2: Afkastningsgrader for de virksomheder, vi har interviewet



Kilde: Bisnode (2014).

Note. Jørns busrejser er ikke inkluderet, da virksomheden ikke skal offentliggøre årsregnskaber.

Afkastningsgraden forklaret

Afkastningsgraden viser, hvor meget virksomheden er i stand til at forrente den samlede kapital, der er bundet i virksomheden¹. Afkastningsgraden er derfor velegnet til at sammenligne virksomheder af forskellig størrelse.

¹ Afkastningsgraden opgøres som resultat før finansielle poster / samlede aktiver * 100.

3.2 Afledte økonomiske effekter

De danske virksomheders internationale aktiviteter har betydning for den økonomiske aktivitet i Danmark i form af bl.a. job og indtægter for den danske stat. De internationale aktiviteter kan opdeles i:

- + international transport til og fra Danmark.
- + transport mellem to destinationer i udlandet.

Af de virksomheder, vi har interviewet, har H. P. Therkelsen, E 3 Spedition, Frode Laursen og Freja Logistics & Transport betydelige internationale aktiviteter. Desuden har Jørns busrejser og Th. Rasmussen & Søn enkelte ture i udlandet. Se beskrivelserne af virksomhederne i afsnit 5.

Effekter på beskæftigelse

De internationale aktiviteter påvirker beskæftigelsen i Danmark. Det kan være, fordi virksomhederne benytter sig af danske chauffører, eller fordi de har danske ansatte til at håndtere den udenlandske del af forretningen. Endelig kan der være afledte effekter, hvis virksomhederne bruger danske underleverandører, fx i forbindelse med servicering af køretøjerne.

Frode Laursen vurderer, at de har 250 ansatte i Danmark, der alene arbejder med de udenlandske aktiviteter. Tilsvarende vurderer E 3 Spedition, at alle de 50 personer, de har ansat på kontoret i Padborg, er beskæftiget med internationale aktiviteter. H. P. Therkelsen vurderer ligeledes, at alle deres ansatte arbejder med internationale aktiviteter. I denne sammenhæng betegner de den samlede transport som en international aktivitet, selvom den består af en national tur til deres lager i Padborg og derfra en international tur til udlandet.

Det er ikke umiddelbart muligt at vurdere, om de ansatte ville have været i stand til at finde alternative jobs, hvis de ikke var ansat i virksomhederne.

Effekter på afgiftsbetaling

De internationale aktiviteter kan også have betydning for den danske stats indtægter fra:

- + vægtafgift.
- + dieselaftgifter.
- + Eurovignet.

En dansk indregistreret lastbil betaler vægtafgift i Danmark. For en eurotrækker med en 3-akslet sættevogn er der årligt tale om en årligt indtægt for staten på 3.480 kr. pr. køretøj, hvis den er luftaffjedret. Hvis en dansk lastbil erstattes af en udenlandsk indregistreret lastbil, mister den danske stat indtægterne.

Afhængig af hvor virksomhederne tanker deres biler, kan det have en betydning for det danske skatteprovenu. Afgiftsindtægterne fra diesel består af energiafgift, CO₂-afgift og NO_x-afgift på i alt 3,07 kr./l. Kører en lastbil 140.000 km årligt med et dieselforbrug på 3 km/l., vil det give et årligt tab for den danske statskasse på 143.000 kr.

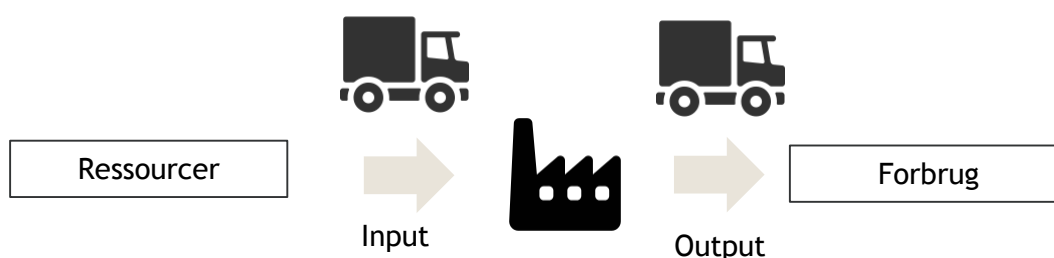
Dansk indregistrerede lastbiler betaler automatisk Eurovignetteafgift for at køre i Danmark, Belgien, Luxembourg, Holland, Sverige og Norge. Alle indtægter, der er betalt af dansk indregistrerede lastbiler, tilfalder den danske stat, mens Eurovignetafgifter, der er betalt af lastbiler indregistreret i et land uden for Eurovignettesamarbejdet, deles mellem medlemslandene efter en fast fordelingsnøgle.

Hvis en lastbil udflages af et dansk selskab, eller vinder et udenlandsk firma transporten fra et dansk firma, mister den danske stat indtægten fra Eurovignetten på den danske lastbil, men får til gengæld en andel af betalingen fra den udenlandske lastbil. Samlet set giver det et tab for den danske stat. Størrelsen af tabet afhænger af, om fordelingsnøglen mellem medlemslandene opdateres, så den afspejler, at den udenlandske lastbil kører i Danmark.

Effekter på konkurrenceevne og prisniveau

En effektiv transport til lave omkostninger har stor betydning for de danske virksomheder, når de skal købe varer eller sende deres produkter ud til kunderne, jf. figur 3.

Figur 3: *Transport har betydning for virksomhedernes omkostninger*



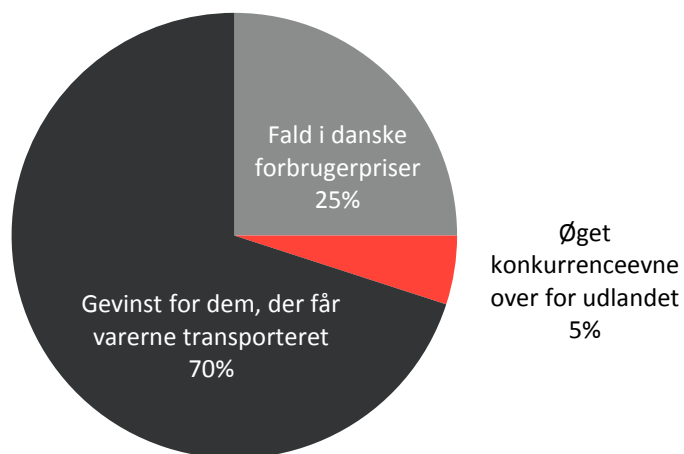
Lavere omkostninger forbedrer dermed de danske virksomheders konkurrenceevne på det europæiske marked. Omvendt betyder det, at udenlandske virksomheder billigere kan afsætte varer i Danmark. Det giver danske forbrugere billigere udenlandske varer og øger den hjemlige konkurrence. Øget konkurrence har positive effekter i form af stærkere incitamenter til innovation og til at øge produktiviteten.

Hvordan en reduktion i transportomkostningerne fordeler sig i samfundet, afhænger af konkurrencen mellem virksomhederne. Jo hårdere konkurrencen er, jo større sandsynlighed er der for, at virksomhederne sænker priserne. Det kommer forbrugerne eller de andre virksomheder, der køber virksomhedens varer, til gode.

Vi har i en anden sammenhæng kortlagt, hvordan virksomhederne i Danmark handler med hinanden, med de danske forbrugere og med udlandet. Undersøgelsen er lavet på baggrund af input-out-tabeller fra Danmarks Statistik og en konkurrencemodell.

På lang sigt vil de virksomheder, der transporterer varer, sende besparelserne videre til dem, der har brug for at få varer transporteret. Her er konkurrencen mindre, og de får derfor ca. 70% af gevinsterne, jf. figur 4. En mindre del af gevinsterne kommer udlandet til gode i form af billigere varer. Det øger dermed de danske virksomheders konkurrenceevne over for udlandet. De resterende 25% af gevinsterne kommer de danske forbrugere til gode i form af lavere forbrugerpriser. Den præcise fordeling afhænger af, hvem der får gavn af omkostningsbesparelsen. Hvis det i højere grad er internationale transporter, er gevinsterne i form af øget konkurrenceevne over for udlandet større.

Figur 4: Konsekvenser på lang sigt af et fald i omkostningerne ved vejgodstransport



Kilde: Incentive og Tetraplan (2014)

På kort sigt vil transportvirksomhederne dog være i stand til at beholde en del af omkostningsbesparelserne. Flere af de virksomheder, vi har interviewet, peger på, at de beholder ca. 50% af omkostningsbesparelsen ved fx modulvogntog og de nye grænser for forøget totalvægt.

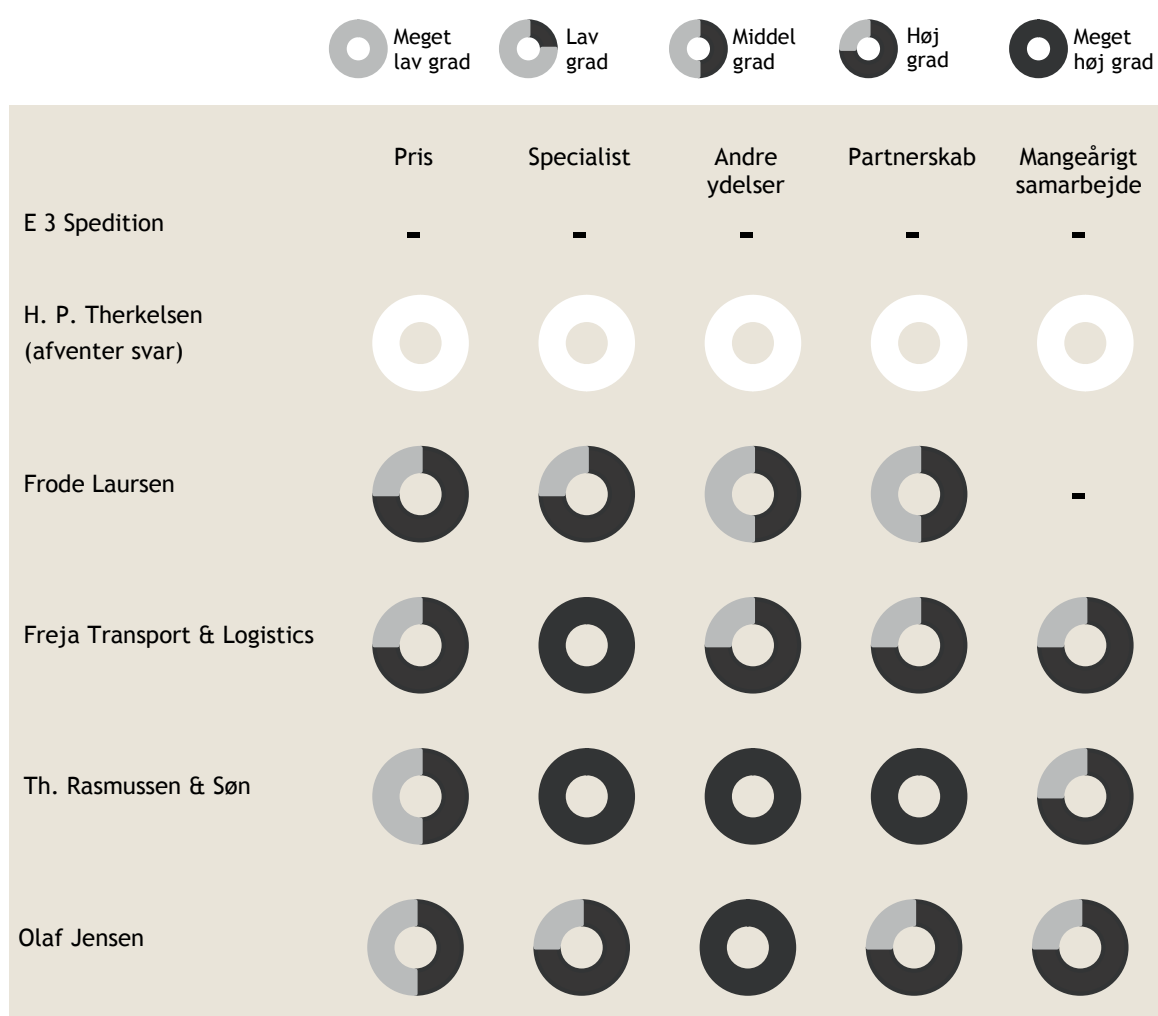
4 Hvad er vigtigt for virksomhedernes kunder?

Vi har spurgt virksomhederne, hvor meget fem udvalgte parametre betyder for deres kunders valg af netop dem. Svarene viser, at det særligt er deres evne til at være specialister inden for deres felt, der er det mest afgørende, jf. figur 5.

De fem parametre, vi har spurgt dem om er:

- + Pris.
- + Specialist. De er specialister på lige deres område.
- + Andre ydelser. De kan levere andre ydelser end transporten alene.
- + Partnerskab. De indgår i et partnerskab, hvor de udfordrer kunden på den måde transportydelserne er integreret i forretningen.
- + Mangeårigt samarbejde. De har haft et mangeårigt samarbejde med kunden.

Figur 5: I hvor høj grad har jeres kunder valgt jer fordi...?



5 Cases

I dette afsnit beskriver vi de syv interviewede virksomheder som en række cases. De er lavet på baggrund af samtaler med virksomhedernes direktører, og skal derfor primært læses som udtryk for, hvordan virksomhederne ser sig selv og deres branche.

5.1 E 3 Spedition

Om E 3 Spedition

E3 Gruppen blev grundlagt i 1962 af speditøren A. C. Jørgensen. Siden grundlæggelsen er virksomheden vokset markant, men ejes fortsat af familien.

E3 er i dag en international virksomhed med hovedkvarter i Padborg og seks kontorer i Tyskland. Den første tyske afdeling åbnede i Hamborg i 1984. Samlet beskæftiger E3 omkring 400 fastansatte, hvoraf cirka 50 er ansat i Padborg. Den danske afdeling arbejder primært med import og eksport til og fra Danmark.

”70% af omsætningen har ingen relation til Danmark.” – E 3 Spedition

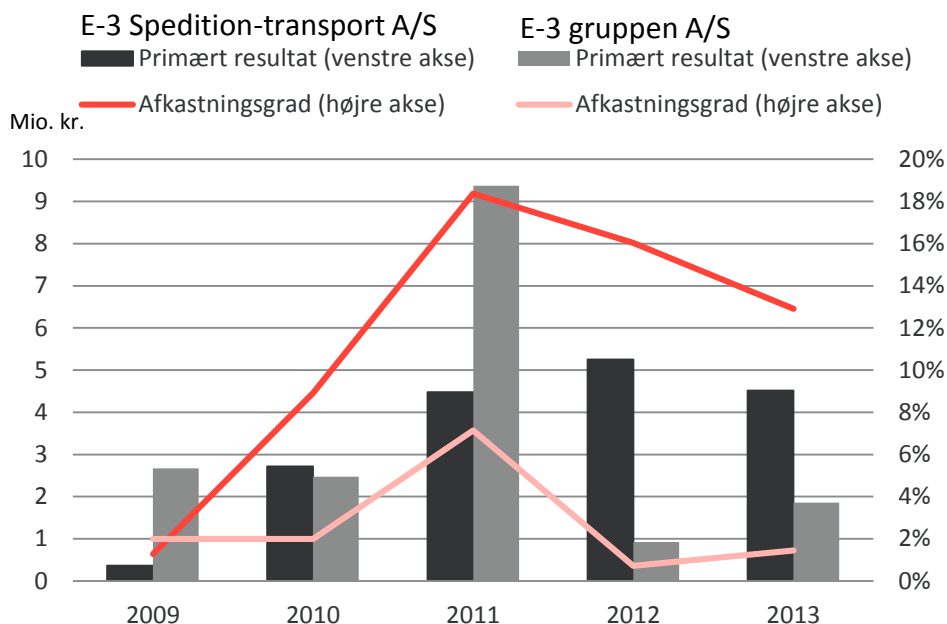
Ud af en samlet omsætning på ca. 500 mio. kr. udgør import og eksport fra Danmark 30%. Heraf er de 65% import til Danmark og 35% eksport. De resterende dele af forretningen er hovedsageligt transporter med udgangspunkt i Tyskland. Logistikydelser er en integreret del af forretningen, og i forbindelse med både de tyske afdelinger og Padborg-kontoret har E3 egne lagerfaciliteter, hvorfra virksomheden bl.a. driver lagerhotel.

Virksomheden kører overvejende med møbler, træ, pap, jern og byggematerialer. Hver dag flyttes ca. 250 læs. Det er bl.a. eksport af isoleringsmateriale og gipsbyggesystemer. I modsætning til konkurrenterne er størstedelen af transporterne fulde læs, der kommer fra én kunde. I alt udgør fulde læs 70% af alle transporter. Forretningen er bygget op omkring faste kunder. De udgør over 90% af alle transporterne.

Der har været betydelige økonomiske udfordringer for E 3 gennem årene. I midten af 90'erne måtte sel-skabet starte forfra i Tyskland, og de har måttet likvidere deres datterselskab i Luxembourg sidste år.

Afkastningsgraden i E 3 Speditions danske selskab, E 3 Spedition-transport A/S, har på nær i 2009 og 2010 ligget solidt over 10%, mens afkastningsgraden for E 3 Gruppen A/S har været væsentligt lavere, jf. figur 6. E 3 gruppen A/S inkluderer bl.a. E 3 Spedition-transport A/S, de tyske selskaber og Proflex Kemi A/S.

Figur 6: Primært resultat og afkastningsgrad for E 3 Spedition-transport A/S og E-3 gruppen A/S.



Kilde: Bisnode (2014).

Stærk på levering til Jysk i Tyskland

E 3 Spedition har siden slut-'90erne stået for alle leverancer til Jysks butikker i Tyskland, Schweiz og Østrig. Eller Dänisches Bettenlager, som kæden hedder i Tyskland. Det er typisk kontrakter, der kører over flere år af gangen.

E3 udfører stort set alle dele af distribution og logistikken for Dänisches Bettenlager i Tyskland på nær at plukke varerne fra Dänisches Bettenlagers lagre. Det er et resultat af et mangeårigt samarbejde, hvor E3 løbende har tilpasset sig behovene hos Dänisches Bettenlager. Det nære samarbejde har betydet, at E3 i dag også distribuerer til butikkerne i Luxemburg.

I modsætning til andre transportfirmaers udenlandske engagement er E3 Spedition først begyndt at køre for Dänisches Bettenlager, da de i 1984 etablerede deres første butik i Tyskland, og ikke fordi de i forvejen kørte for Jysk i Danmark. Det skyldes bl.a. at Dänisches Bettenlager er holdt i et særskilt selskab i Jysk-koncernen og derfor har sin egen uafhængige logistik.

Dänisches Bettenlager lægger vægt på service og kvalitet. E 3 har derfor en aftale om altid at tilbyde dem den nyeste teknologi. Det har fx betydet at halvdelen af flåden allerede i dag er opgraderet til Euro VI, mens resten bliver det i løbet af 2015.

Dänisches Bettenlager udgør i dag ca. 15% af omsætningen i hele E3 Gruppen, og knap 30% af omsætningen i den tyske afdeling. Det er en stor andel for én kunde, og E3 Spedition er da også opmærksom på den risiko, som det udgør, at have så stor en kunde. På sigt er det målet, at ingen af kunderne i E 3 Spedition skal udgøre mere end 10% af omsætningen. Og gerne mindre.

For at reducere risikoen ved at have en så stor kunde sørger E 3 Spedition for, at afskrivningsperioden passer med kontraktperioden for Dänisches Bettenlager, så antallet af nye lastbiler afhænger af, hvordan forhandlingerne om en fornyelse af kontrakten falder ud. Det betyder samtidig, at E 3 Spedition kender leasingpriserne for hele den kommende kontraktperiode, når de skal forhandle en ny kontrakt.

Økonomiske konsekvenser af de internationale aktiviteter

Ud at de 40 personer, der sidder på kontoret i Padborg, er de 30 beskæftiget med den internationale del af forretningen. De sørger bl.a. for alle indkøb, kontrakter og opfølgning.

Lastbilerne køber man både i Tyskland og i Danmark. Det er alene et spørgsmål om, hvor det er muligt at forhandle sig frem til den mest attraktive pris.

Tysk koncernsprog giver både fordele og ulemper

De mange aktiviteter på det tyske marked har betydet, at E 3 i dag anvender tysk om koncernsprog. Det er en fordel, når hovedkontoret i Padborg skal tale med de tyske afdelinger. Og det giver mulighed for at rekruttere tyske medarbejdere fra fx Flensborg. Til gengæld er det i stigende grad en udfordring, når virksomheden skal tiltrække yngre danske medarbejdere. Her bliver tyskkundskaberne stadigt dårligere.

Ligeledes er der en tendens til, at de østeuropæiske chauffører i højere grad taler engelsk end tysk. Med udsigt til mangel på tyske chauffører og stigende lønninger er rekrutteringen en særskilt udfordring.

Optimering af produktionen

For at sikre så lave omkostninger som muligt, er alle trailere ens. Virksomheden ejer trækkerne, men leaser trailerne.

Alle biler er hjemmehørende i Tyskland. Det er over 20 år siden, at bilerne blev udflaget. Men E 3 Spedition anvender også et firma med polske trækkere til bl.a. at køre til Sydeuropa. Det kan de gøre til en pris, der er en del lavere pr. lastbil-km.

Men der kan også være barrierer for at udnytte lastbilerne mere effektivt. For mange chauffører er trækkerne deres andet hjem. De bliver utilfredse, hvis de skal dele den med andre. E 3 Spedition anser det derfor ikke som en mulighed pt. at udnytte lastbilerne bedre ved at bruge chaufførhoteller.

Kørselsomfanget varierer meget mellem de forskellige kunder. Det er dog stadig for besværligt at flytte kapacitet mellem Padborg og Tyskland, når efterspørgslen varierer.

Nye muligheder

E 3 Speditions lokalisering i Padborg er historisk betinget, da de oprindeligt startede som en grænsespeditor. Efter indførelsen af det indre marked er fordelene ved beliggenheden blevet mindre. Flere af de lokale transportfirmaer har derfor valgt at samle aktiviteterne andre steder end i Padborg. Det har betydet, at der er mange tomme lokaler i området. E 3 Spedition har udnyttet dette ved at udvide forretningen og lagerfaciliteterne til et attraktivt prisniveau. Men generelt sker væksten ikke i Padborg.

Det sidste år er omsætningen steget betydeligt, både i den nationale og internationale transport.

”Hvis vi ikke vokser, dør vi.” - E 3 Spedition

Fremover vil E 3 Spedition helst vokse organisk, fordi det er nemmere at opretholde virksomhedskulturen. Men det er svært. De er derfor også tættere på at lade kapitalen arbejde via opkøb, end de har været tidligere. Men det er afgørende, at eventuelle opkøbsemner har den samme kultur, da de ellers er for svære at integrere i den eksisterende virksomhed. Kulturen giver sig bl.a. udtryk i, at salget er en integreret del af speditørernes arbejde.

Kvaliteten er løbende blevet mere afgørende, og E 3 Spedition regner med at kvalitetsparameteren kommer til at vægte mere i fremtiden. Det kan fx være i form af rettidighed, miljø via Euro VI-trækkere og god kommunikation. En vigtig parameter for at sikre høj kvalitet er at eje flåden og selv at ansætte chauffører. I dag ejer E 3 Spedition derfor ca. 200 trækkere og ca. 500 leasede trailere, mens ca. 150 lastbiler er indlejede. Den høje kvalitet smitter af på de priser, de kan tage. Samlet vurderer de, at det er muligt at få en lidt højere pris pga. en høj kvalitet i transporten.

5.2 H. P. Therkelsen

Om H. P. Therkelsen

Den familieejede virksomhed H. P. Therkelsen blev grundlagt i Løgumkloster i 1918 af Niels Therkelsen. Virksomheden har hovedkontor i Padborg, som også er udgangspunktet for størstedelen af virksomhedens aktiviteter. Ud over hovedkontoret har H. P. Therkelsen også en afdeling i Tyskland.

Virksomheden beskæftiger 290 medarbejdere og har specialiseret sig i transport- og logistikløsninger for temperaturfølsomme stykgodsforsendelser mellem Skandinavien og Europa. Heraf er ca. 130 ansat i et tysk datterselskab.

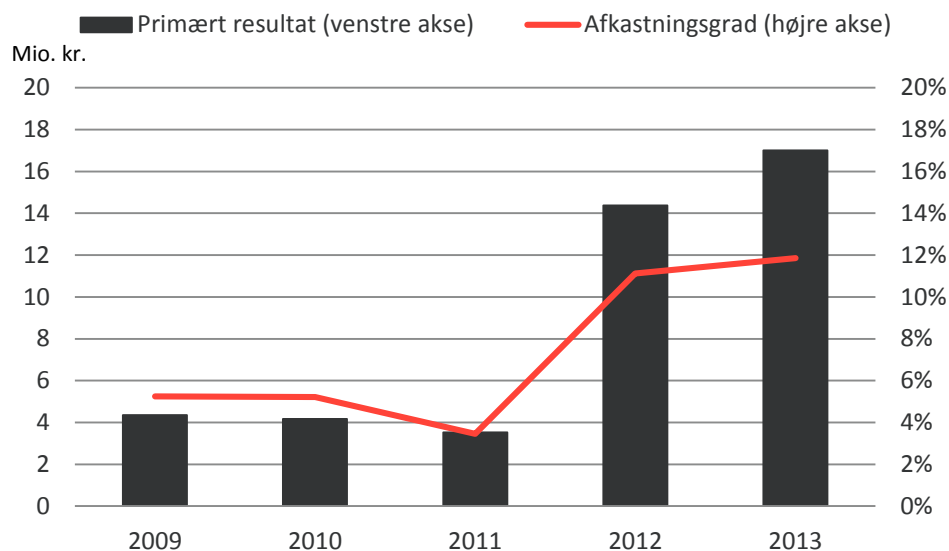
Virksomheden er særligt specialiseret i køle- og frostvarer. Ud over levnedsmidler inkluderer det bl.a. medicinalvarer, men også industrigods. Langt størstedelen er for danske kunder, der enten importerer til eller eksporterer fra Danmark. Men de kører også transittrafik som fx fisk fra Norge og over den dansk-tyske grænse. Dagligt kører der 40-60 lastbiler i Danmark som led i en international transport. De fleste forsendelser er fra de samme kunder til de samme modtagere, mens det alene er en mindre del, som er dag-til-dag-forsendelser.

Den daglige drift omfatter 200 køretøjer, herunder 160 egne multitempererede 2-rums-trailere. 90% af alle de transporterede varer passerer igennem H.P. Therkelsens eget transport- og terminalcenter i Padborg. Her råder virksomheden også over oplagringsmuligheder på egne køle-, frost- og tørgodslagre.

Virksomheden indgår partnerskaber med andre transportører i Europa for at kunne tilbyde en samlet transport til steder, hvor de ikke selv har gods nok.

H. P. Therkelsen har markant forbedret virksomhedens afkastgrad og primære resultat fra perioden 2009-2011 til 2012 og 2013, jf. figur 7. H. P. Therkelsen er moderselskab for de danske aktiviteter og ejer 100% det tyske datterselskab H. P. Therkelsen Logistics GmbH.

Figur 7: Primært resultat og afkastningsgrad for H. P. Therkelsen A/S.



Kilde: Bisnode (2014).

Øget effektivitet

H. P. Therkelsen arbejder løbende på at blive mere konkurrencedygtige ved at effektivisere og reducere omkostningerne.

I 2004 valgte virksomheden derfor at udflage sine biler til Tyskland for at reducere lønomkostningerne til chauffører. I dag er 90% af bilerne således på tyske plader. Hovedkontoret ligger dog stadig i Padborg. Da virksomheden samtidig er vokset, er der i dag dobbelt så mange ansatte på matriklen i Padborg. Erfaringerne fra udflagningen har være gode. Omkostningerne er reduceret, og kvaliteten af de tyske chauffører er høj.

En vigtig del af forretningen er at øge lastbilernes udnyttelsesgrad. På køl og frys er udnyttelsesgraden i dag knap 90%. Det er blandt andet opnået med en bevidst strategi om at lave opsøgende salg over for nye kunder, der har brug for transport på de ruter, hvor der er ledig kapacitet. Samtidig anvender de strategisk prisdifferentiering ved at give rabatter til netop de kunder, der kan bruge den ledige kapacitet.

”Kunder vil betale 2-4% mere for optimal leveringssikkerhed.”- H. P. T.

En andet vigtig element er it. Virksomheden har de senere år øget antallet af medarbejdere med it-kompetencer, og de har i dag flere ansatte, der udelukkende beskæftiger sig med at lave analyser og statistik over fx rettidighed og skadede forsendelser. Det er med til, at indsatsen kan målrettes, og samtidig kan det anvendes til at dokumentere kvaliteten over for kunderne.

Hvor kunderne i 2009 og 2010 næsten udelukkende havde fokus på prisen som følge af finanskrisen, er de i dag villige til at betale ekstra for en høj kvalitet. Det er fx leveringssikkerhed, hvor H. P. Therkelsen i dag er oppe på 99%. H. P. Therkelsen vurderer, at kvalitet og leveringssikkerheden kan omsættes til 2-4% højere priser.

Når der i alt er 7-8 personer involveret i en forsendelse, er der mange led, hvor det kan gå galt. En høj datadisciplin og fokus på kvalitet blandt personalet er derfor afgørende for at kunne levere en høj kvalitet til kunderne. Det kræver et godt personale, der samtidig er omstillingspræge, når kundernes behov ændrer sig.

Et andet område, hvor effektiviteten kan øges, er selve lastbilerne. Her har virksomheden udnyttet muligheden for at bruge modulvogntog i Danmark, hvor de nu har fire kørende. De kan øge effektiviteten yderligere, hvis Tyskland tillader modulvogntog. Umiddelbart vurderer H. P. Therkelsen, at de ville have 8-10 flere modulvogntog, hvis de måtte køre med dem i Tyskland.

Virksomheden arbejder også med at udnytte materiellet bedre på andre områder, fx til distribution i ydertimerne.

For at reducere omkostningerne vil man fremover især investere inden for it og energioptimering. Nye it-systemer og flere it-medarbejdere kan fortsat være med til at reducere de samlede transportomkostninger ved at effektivisere processer og måle, hvor der er mulighed for at lave forbedringer.

Med en gennemsnitlig drop-størrelse på 1,5 palle er der store omkostninger forbundet med at følge op på forsendelserne. Her kan it være med til at give kunden en høj service samtidig med, at omkostningerne holdes nede.

Endelig vil energioptimering af køletrailernes kompressorer, trækkerne og på pladsen, hvor godset omlades og lagres, og hvor materiellet vaskes og serviceres, være med til at reducere omkostningerne.

Nye ydelser gennem dialog med kunderne

Forholdet til kunderne er blevet tættere gennem de sidste år, og H. P. Therkelsen, forventer at udviklingen fortsætter i fremtiden.

Det tættere forhold betyder, at virksomheden i højere grad end før går i dialog med kunderne om, hvordan de kan skabe mere værdi i transportydelsen. Det kan fx være ved at tale med kunden om, hvor vigtige ankomst- og afhentningstiderne er. Hvis de kan rykkes, så H. P. Therkelsen bedre kan udnytte sit materiel, betyder det besparelser, som også kan komme kunden til gode.

”Vi er rykket fra rampen og op på direktionsgangen.” - H. P. T.

Det giver sig også udslag i nye services. Fx har H. P. Therkelsen i dag en vaskeplads, hvor de kan vaske transportemballagen, så kunden ikke skal gøre det. Det giver mulighed for stordrift, fordi H. P. Therkelsen på den måde kan samle vasken for flere af deres kunder ét sted.

Et andet eksempel er opsamling af emballage, hvor H. P. Therkelsen i dag tilbyder at tage risikoen, og konverterer deres kunders investering i genanvendelig emballage fra en fast omkostning til en variabel omkostning. Samtidig udnytter H. P. Therkelsen sin viden om, hvor godt emballagen fungerer på transporterne, til at forbedre den. Det resulterer fx i, at de er med til udvikle nye standarder for materiel til transport af fisk, som optimerer, hvor lidt luft der skal være i frysekasserne.

Fælles for de nye ydelser er, at de har en direkte effekt på kundernes bundlinje. Det er value-added services. Når det kommer til andre områder, som fx miljø, er der generelt en meget lille betalingsvillighed.

Kunde-case: Tæt samarbejde med kunderne øger værdien

H. P. Therkelsen transporterer varer til Italien for en af sine kunder. En dag ringer kunden og spørger, om H. P. Therkelsen ikke kan overtage deres transport af varer til England, da de har problemer med, at for mange af varerne kommer beskadiget frem med deres nuværende transportselskab. Selv om det er små skader som fx en trykket karton, kan det være afgørende, hvis varen skal sælges i en butik.

Efter at have indgået en aftale om at overtage transporten konstaterer H. P. Therkelsen, at varerne ikke er emballeret tilstrækkeligt til at kunne klare transporten over den engelske kanal.

H. P. Therkelsen går derefter i dialog med kunden og hjælper dem med at ændre emballeringen, så antallet af beskadigede forsendelser reduceres markant. Resultatet er en glad kunde, der får en bedre ydelse.

5.3 Frode Laursen

Om Frode Laursen A/S

Virksomheden er en dansk koncern og har siden 1948 været familieejet. Hovedsædet ligger i Vitten ved Hinnerup nær Århus, men har afdelinger flere steder i landet, inklusive bl.a. en stor terminal i Jyderup på Sjælland. Derudover har virksomheden terminaler i Finland, Sverige og Tyskland samt en afdeling i Polen og kontor i Norge via selskabet Skanol A/S.

Virksomheden har over de sidste 25 år udviklet sig fra at distribuere fødevarer nationalt til en international virksomhed. I dag leverer de totale logistikløsninger til dagligvaregrossister i Norden, men arbejder også med byggelogistik, farligt gods, warehousing og indretning af forretninger. Frode Laursen tilbyder samlede transport- og logistikydelser til en række kunder, hvor bl.a. brugen af et WMS-lagerstyringsværktøj sikrer overblik over hele logistik- og værdikæden fra producent og hovedlager til leverancen hos kunden.

Dagligvarer udgør knap 70% af omsætningen. De rent nationale aktiviteter udgør 55% af omsætningen, mens de resterende 45% kommer fra internationale transporter eller fra aktiviteter i udlandet.

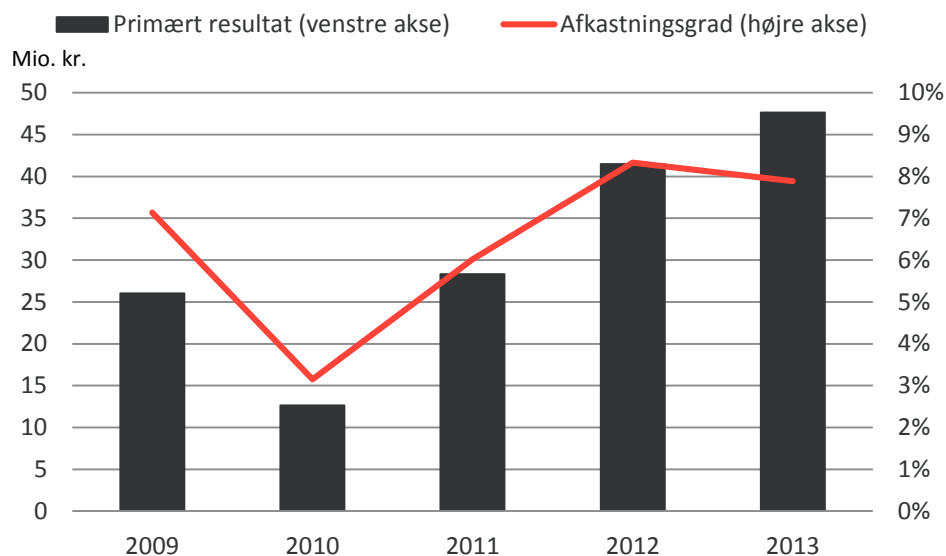
Virksomheden anvender hver dag ca. 900 biler. Heraf er ca. 500 egne biler, mens de resterende er fast tilknyttede fremmede vognmænd. Ofte er der tale om trækkere, der udfører transporten med Frode Laursens trailere. Specielt på hellast-transporter til og fra Skandinavien anvender virksomheden modulvogntog, ofte trukket af egne, polsk registrerede trækkere.

Frode Laursen A/S har desuden en joint venture-division, der blandt andet har indgået et samarbejde med Skanol A/S om samdistribution.

Virksomheden har fokus på miljøet og har igangsat aktiviteter for at reducere dieselforbruget i forbindelse med kørsel samt energiforbruget i forbindelse med lagerdriften.

Frode Laursen havde sit dårligste år i 2010, hvor afkastningsgraden endte på godt 3%, og det primære resultat på 13 mio. kr. Herefter er afkastet forbedret markant, og afkastningsgraden har de seneste to år ligget på 8%, jf. figur 8.

Figur 8: Primært resultat og afkastningsgrad for Frode Laursen A/S.



Kilde: Bisnode (2014).

Rettidig omhu

Frode Laursens forklarer sin succes med en kombination af godt købmandsskab og rettidig omhu.

Det gode købmandsskab kræver en god forretningsforståelse, hvor man meget nøje kalkulerer risikoen. Det kræver kendskab til branchen, men det er ikke nok. Det er mindst lige så vigtigt at have en professionel tilgang, hvor man løbende måler indtægter og omkostninger i sin virksomhed i form af KPI'er. Både i forhold til transporten og i forhold til lageraktiviteterne.

*”Transportbranchen er ikke mere konkurrenceudsat end andre brancher.”
– Frode Laursen*

Frode Laursens rettidige omhu blev en fordel under finanskrisen, hvor de ændrede markedsforhold blev spottet i tide, så virksomheden kunne nå at tilpasse sig, inden krisen for alvor ramte. Det betød på den ene side, at virksomheden måtte tilpasse antallet af ansatte, fx måtte man afskedige 20% af de kontoransatte, og det betød en omsætningsnedgang på knap 15%. Men fordi tilpasningen skete i tide, var det muligt at komme igennem kriseårene uden røde tal på bundlinjen.

Hvor andre virksomheder måske ventede på bedre tider, lagde Frode Laursen vægt på, at hele organisationen skulle erkende, at ændringerne i branchen var mere grundlæggende. Det har betydet, at virksomheden har tilpasset sig, så den i dag kan opfylde kundernes behov på de nye vilkår, der blev standarden efter finanskrisen. Samtidig gjorde det virksomheden i stand til at agere aktivt og skabe nye forretninger, mens andre stadig kæmpede med at tilpasse forretningen.

Virksomheden har i høj grad udviklet sine internationale aktiviteter som en følge af, at kunderne arbejder mere internationalt. Frode Laursen havde således ikke noget valg, hvis de skulle klare sig i konkurrencen med de store udenlandske transportvirksomheder.

Fokus på omkostningerne

Fokus på omkostningerne er det centrale for at skabe værdi. Tanken er, at jo lavere omkostninger, jo billigere kan kunderne få transporteret varerne. Og jo lavere omkostningerne er, jo større er potentialet for at klare sig godt i konkurrence og genere et overskud.

Selv om fokus er på omkostninger, må det ikke være på bekostning af kvaliteten af den ydelse, som der bliver leveret til kunderne. Frode Laursen ejer selv en del lastbiler og ansætter egne chauffører, fordi det er svært at sikre processen og kvaliteten, når transportøren ikke selv styrer det hele. Når der ikke er sammenfaldende interesser mellem den, der har lastbilen, og den, som har godset, opstår der spild i transportprocessen. Det kan fjernes ved selv at eje bilerne.

”Dem, der vinder, er dem, der styrer godset.” – Frode Laursen

Omkostningerne afhænger af hvor godt kapaciteten i lastbilerne er udnyttet. Særligt på markedet for transport af stykgods, er det muligt at tjene penge ved at udnytte kapaciteten. Men det kræver samtidig tilstrækkelig volumen af gods og et effektivt netværk.

Indtjeningsmulighederne er særligt på logistikdelen, hvor man fx kan optimere transport af stykgods og binde hele logistikkæden sammen fra transport til lager, ydelser i forbindelse med lagerhotel og senere videredistribution fra lageret.

Særlig på de østeuropæiske biler udgør lønnen en væsentlig mindre andel af omkostningerne. Dermed er incitamentet til at indleje biler mindre, hvis der evnes at styre omkostninger til chaufførerne. Det ses ved, at en række transport- og logistikvirksomheder igen begynder at have egne biler, ofte indregistreret uden for Danmark.

Omkostningerne har gennem en årrække været faldende. Det skyldes både faldende lønomkostninger og et lavere renteniveau. Samtidig har lastbilproducenterne øget produktiviteten så meget, at en trækker i dag koster det samme i dag som for 25 år siden, og samtidig er omkostningerne til service blevet mindre. Det betyder, at hvor en trækker hos Frode Laursen førhen kørte 160.000 km årligt kører den i dag maksimalt 135.000 km årligt.

For at være konkurrencedygtig på det internationale marked, har Frode Laursen etableret en vognafdeling i Polen, der kører internationale transporter og transporter uden for Danmark.

Økonomiske konsekvenser af internationale aktiviteter

I modsætning til mange andre selskaber, så betragter Frode Laursen hele Norden og Europa som et land. Hovedkontoret ligger i Danmark ved Århus. Herfra styres alle aktiviteter, inklusive fx bilerne mellem Norge og Sverige, indenrigs i Finland og Tyskland. Ligeledes styres kundeservicen for alle 400.000 m² lagerhotel i Danmark, Tyskland, Sverige og Finland fra hovedkontoret. I alt har Frode Laursen 250 kontorfolk til at styre alle aktiviteterne i Danmark og udlandet. Det er en af de helt konkrete effekter af, at virksomheden er placeret i Danmark.

Alle de egne lastbiler bliver købt og serviceret i Danmark. Det samme gælder it. Samlet vurderer Frode Laursen, at virksomheden køber varer og ydelser for ca. 600 mio. kr. årligt i Danmark alene på grund af de internationale aktiviteter.

Fremtiden

Frode Laursen forventer, at de grænseoverskridende transporter bliver vigtigere, hvis man skal være en konkurrencedygtig logistikvirksomhed. Samtidig forventer han, at de transportvirksomheder, der vinder markedsandele, er de virksomheder, der har egne biler og dermed kan styre kvaliteten af deres ydelser.

Frode Laursen forventer, at markedet vil blive mere liberaliseret end i dag, uden at det vil gå ud over kvaliteten, da både polske og rumænske chauffører er dygtige.

Endelig forventer Frode Laursen, at det alene er et spørgsmål om tid, inden modulvogntog bliver indført overalt i EU, da de har oplagte fordele, og det samtidig strider mod en ensartet regulering at have forskellige regler i EU.

5.4 Freja Transport & Logistics

Om Freja Transport & Logistics

Freja er grundlagt i 1985 som en transportvirksomhed med hovedsæde i Skive. Virksomheden har løbende ekspanderet, og især siden 1990, hvor der blev etableret en afdeling i København. Navneskiftet fra Freja A/S til Freja Transport & Logistics A/S i 1997 understreger skiftet fra transport til logistikvirksomhed. Virksomheden har gennem sidste halvdel af '90'erne og gennem 00'erne gennemgået en meget ekspansiv udvikling med to cifrede årlige vækstrater. Virksomheden har 300 ansatte i Danmark og 550 i hele koncernen.

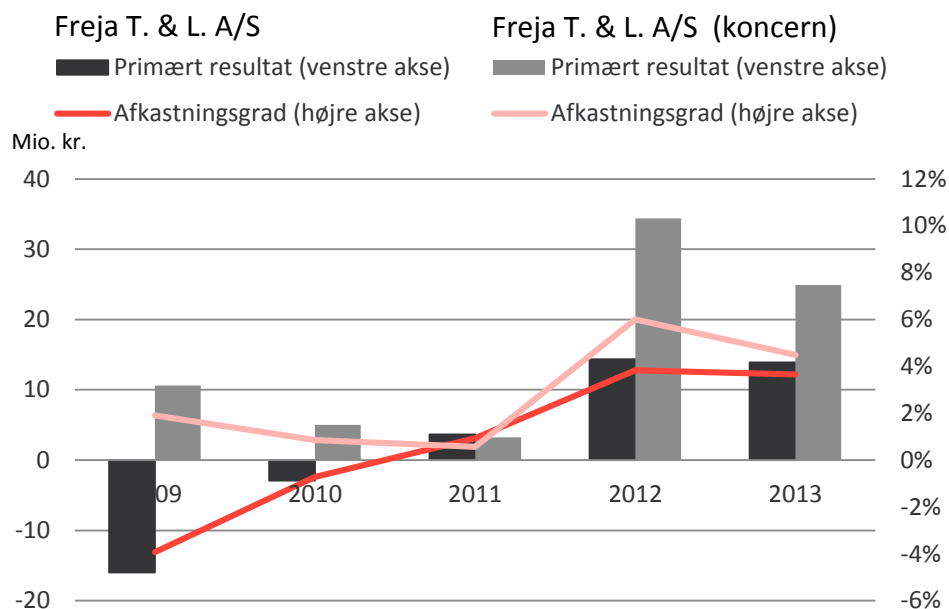
Virksomheden er i dag etableret i alle de nordiske lande, med start i Finland i 2003. Fokus er på vejtransport, men virksomheden kan også tilbyde transportløsninger med fx skib eller på jernbane. Virksomheden håndterer tørgods og temperaturfølsomt gods.

Virksomheden har udviklet sig inden for logistikområdet og er her kendt for innovative løsninger. Virksomheden anvender indlejede trækere og egne trailere. De indlejede biler er overvejende udenlandske for de internationale kørsler, men virksomheden har også knap 200 distributionsbiler i alle størrelser i Danmark, der udelukkende køres af danske chauffører. Heraf fem de selv ejer.

Virksomheden har vokset kraftigt, og alene fra 2004 til i dag er antallet af forsendelser steget fra 0,25 mio. til 1,1 mio. Der er dog samtidig sket et skift hen imod mindre forsendelser.

Freja Transport og Logistik A/S økonomi er forbedret væsentligt fra perioden 2009-2011 til 2012 og 2013 for både den danske del af selskabet og hele koncernen inkl. datterselskaber i resten af Norden, jf. figur 9.

Figur 9: Primært resultat og afkastningsgrad for Freja Transport & Logistics.



Kilde: Bisnode (2014).

Hovedfokus er Norden

Freja Logistics opererer efter et lean asset-koncept med overvejende fremmede vognmænd og leasede trailere. Deres fokus er i højere grad på transportløsninger og mindre på fx lagerfaciliteter. Derfor er deres egne lagerfaciliteter opgjort i kvadratmeter langt mindre end en række af konkurrenternes.

Den danske virksomheds aktiviteter er fordelt med ca. 30% i Norden, 30% på kontinentet, 10% alene i Danmark og 10% andre ydelser som fx lager. De andre ydelser udgør en mindre andel af omsætningen, men de er tit vigtige for at kunne levere en totalydelse til kunderne.

Ca. 90% af forsendelser er line-hauls, hvor der køres med gods, der spredes ud til slutkunderne via om-lastning på terminaler. Deciderede full-loads hvor der alene køres fra en afsender til en modtager udgør ca. 15-20%.

På det marked er den internationale konkurrence hård, og det er ikke muligt at være konkurrencedygtig med danske biler og chauffør-lønninger. For at kunne tilbyde total løsninger til sine kunder har Freja Logistics partnere i mange lande. Det er dog næsten altid Freja, der står for at køre varerne fra Danmark til partnernes hubs i udlandet.

Ekstra værdi for kunderne

Hvor Freja tidligere alene hjalp deres kunder med at transportere varer fra A til B, er de nu en del af kundernes supply-chain. Det betyder, at Freja indgår som en partner, der udfordrer virksomheden, fx ift. om produktionen og distributionen kan ske om natten.

Det betyder fx også, at Freja hjælper danske virksomheder, der vil flytte til Polen, med at sørge for, at varerne kan modtages samme tid i Danmark. Dermed får transportløsningen betydning for centrale dele af virksomhedernes valg om, hvor de vil lægge produktionen.

Generelt set er det Frejas opfattelse, at der særligt er et potentiale for at skabe værdi i supply-chainen for kunderne ved at se på alle aspekter, der har betydning for transporten. Det kræver et gennemgående samarbejde, for at alle potentialerne bliver indfriet.

Innovative transportløsninger for NLMK Dansteel

Et eksempel på, hvordan Freja Logistics samarbejder med virksomhederne om at udvikle deres samlede supply-chain, er samarbejdet med NLMK Dansteel, der fra Frederiksværk eksporterer stålplader særligt til det nordeuropæiske marked. Freja Logistics har vundet transporten af stål for NMLK Dansteel i Frederiksværk til det europæiske marked fire udbudsrunder i træk.

Freja Logistics har i et samarbejde med NMLK Dansteel reduceret fragtomkostningerne væsentligt ved at udvikle nye lange diagonaltrailere, der kan håndtere fire meter brede plader og en samlet længde på op til 20-22 meter. Det betyder, at Freja Logistics ikke behøver at anvende specialkøretøjer og dermed kan udnytte kapaciteten på turen tilbage til Danmark. Resultatet er, at NLMK Dansteel står stærkere i konkurrencen om markedet i Mitteleuropa, hvor fragtpreisen spiller en væsentlig rolle.

It og ændret kundeservice giver behov for nye kompetencer

Store investeringer i it har medført, at der i dag er langt færre personer involveret i hver forsendelse. De nye it-løsninger har særligt betydet effektiviseringer af dokumentationen og administrationen. Hvor der før i en afdeling med 40 ansatte var 10 personer, der sørgede for det administrative, er der i dag to.

Men it-løsningerne er også til for at lette arbejdet os kunderne. Her er det dog i højere grad branchen som har introduceret nye løsninger for kunderne, end det er opstået på grund af krav fra dem.

”Medarbejderne er i dag rådgivere for kunderne.” – Freja Logistics

På grund af den større involvering i virksomhederne, er medarbejderne i dag i højere grad rådgivere end de har været førhen. For at sikre, at rådgivningen sker på et tilstrækkeligt højt niveau, arbejder Freja Logistics med et eget uddannelsesakademi, hvor de investerer i at opkvalificere medarbejderne. Samtidig ser de et stigende behov for at rekruttere ny viden i form af flere højtuddannede som fx økonomer, revisorer og ingeniører.

I dag er de danske speditører blandt de bedst uddannede i Europa. Af samme grund er Freja Logistics kede af, at speditøruddannelsen skæres ned med et år.

Fremtiden

Leveringstid betyder meget for kunderne, og mange kunder efterspørger levering fra dag til dag. Det er en udfordring at kunne være fleksibel og reagere hurtigt. Freja Logistics arbejder derfor både med langsigtede prognoser og en kortsigtplanlægning, hvor transporterne bliver optimeret efter, hvad der faktisk er blevet realiseret de forskellige dage. Finanskrisen skubbede yderligere til denne udvikling, så mange importører helst vil have varen i sidste øjeblik, for at de kan vente med at betale så længe som muligt, og dermed øge deres likviditet.

Freja Logistics arbejder også på en strategi om at øge antallet af mindre forsendelser ved at indføre sit eget distributionsnetværk i de danske byer. Det vil passe godt ind i det eksisterende firma.

Distribution i ydertimerne er en af de muligheder, de ser for yderligere at effektivisere distributionen i fremtiden. Flere steder gør de det allerede. Bl.a. for Jysk, der får leveret varer i butikkerne tidligt om morgenen, før kunderne kommer. Og ved leverancer til sygehusene i Region Midtjylland, hvor alle varer leveres mellem kl. 18 og kl. 6.

5.5 Th. Rasmussen & Søn

Om Th. Rasmussen & Søn

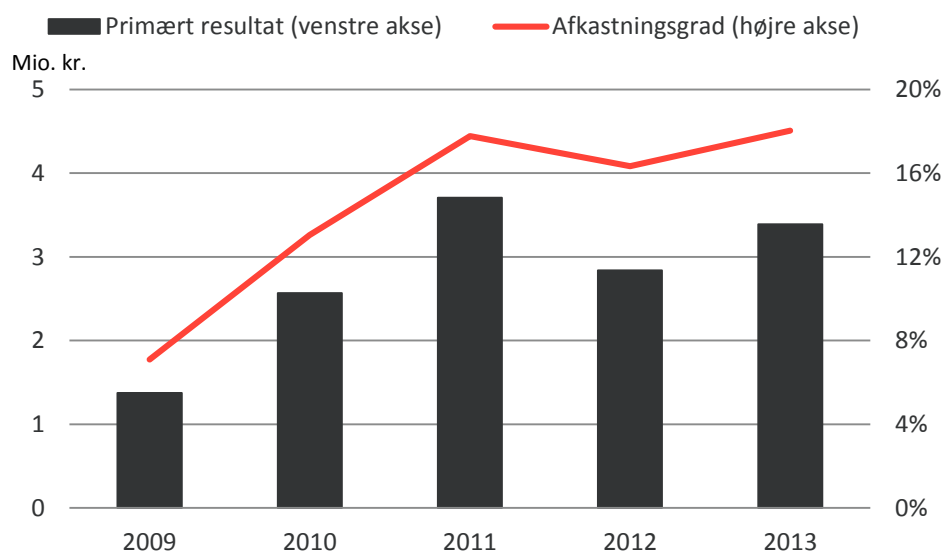
Virksomheden har eksisteret siden 1935, hvor den blev grundlagt af Thormod Rasmussen. I dag drives Th. Rasmussen & Søn af tredje generation fra kontoret i Frederikssund. Virksomheden er en mindre, nationalt kørende forretning, der har fokus på kørsel af især byggematerialer med biler med kran. Det primære marked er Sjælland, i mindre grad Skåne og transporter mellem Jylland og Sjælland.

I 2013 overtog de firmaet Krantransporten og har dermed styrket deres kompetencer inden for transportydelser med kran. Virksomheden har 40 ansatte og råder over 40 vogne.

Foruden transport af gods udlejer virksomheden containere og tilbyder servicering af eksterne lastbiler på virksomhedens eget værksted.

Th. Rasmussen & Søn A/S har de sidste tre år haft et primært resultat på ca. 3 mio. kr. årligt og en afkastningsgrad på ca. 17%, jf. figur 10.

Figur 10: Primært resultat og afkastningsgrad for Th. Rasmussen & Søn A/S.



Kilde: Bisnode (2014).

En turbulent historie

Virksomheden har været i gennem en del op og nedture i løbet af dens levetid. Senest blev virksomheden ramt af finanskrisen, der betød et fald i den eksisterende forretning på 20% af omsætningen. Samtidig betød et uheldigt opkøb af en anden virksomhed, hvor de mistede 80% af markedet, at de var hårdt pressede. Det betød en rekonstruktion af virksomheden i 2009. Som følge af bankernes stramning af kreditmulighederne under finanskrisen er virksomheden nu blevet langt mere opmærksom på at sikre sig en tilstrækkelig likviditet. Siden da er virksomheden vokset stabilt 15-20% årligt.

For at reducere risikoen, bor virksomheden til leje og leaser bilerne. Når bilerne er "kørt fri", overtager virksomheden dem til eje.

En specialiseret virksomhed

Virksomheden har specialiseret sig på at køre for trælasthandler og for producenter af byggematerialer. De transporterer som hovedregel ikke grus, sand, jord, men stort set alle andre byggevarer. Hovedparten af transporten køres for ca. 40 faste kunder. Og langt den største del af kørslen foregår på kontrakt.

Virksomheden er geografisk koncentreret omkring et hjemmemarked på Sjælland, og særligt den nordøstlige del af Sjælland. Med udgangspunkt i denne base kører man også transporter til og fra Jylland og i Skåne. Markedet for de længere ture i Sverige er dog stort set forsvundet i dag.

Hvor nogle virksomheder lægger vægt på fordelene ved at være totalleverandør, lægger Th. Rasmussen vægt på at være en lokal virksomhed, der ikke dækker hele Danmark.

De lægger i stedet vægt på at udnytte deres kompetencer, så de kan arbejde for flere konkurrerende kunder samtidig. Det er en balancegang at sikre, at det ikke giver problemer. For at kunne udnytte materiellet optimalt og køre for forskellige kunder, er der derfor heller ikke reklamer for byggemarkederne på særlig mange af deres lastbiler.

Deres marked kræver en høj grad af specialisering og dialog med kunderne. Th. Rasmussen & Søn ser derfor ikke, at deres del af branchen vil blive truet af konkurrencen fra udenlandske transportfirmaer i fremtiden.

Effektivisering

Skiftende sæsoner har tidligere været et større problem for virksomheden. Men i takt med, at byggebranchen er begyndt at udnytte vinterperioden, er der blevet mere at lave i den del af året. Samtidig er markedet for haveprodukter blevet forlænget, så det starter tidligere på året end ellers. Der er dog stadig sæsonudsving. Og særligt når vintrene er hårde.

En anden måde at effektivisere på – ved at udnytte materielle bedre – er vinterbekæmpelse. Men det er svært at få til at gå op med køre-hviletids-reglerne. I stedet udnytter virksomheden stilstandsperioder til at opgradere medarbejdernes kompetencer via kurser og efteruddannelse.

Flere af deres kunder er begyndt at udvide åbningstiden. Fx har Starck nu døgnåbent på et af deres byggemarkeder i det centrale København. Indtil videre har det betydet, at bilerne starter tidligere på morgenen særligt om sommeren hos byggemarkederne. Th. Rasmussen arbejder på at læsse bilerne om natten. Men et særligt problem ved distribution om natten er, at chaufførerne kører til og fra arbejde i lastbilerne. Det gør det vanskeligt at dele bilerne. En øget brug af materiellet kræver derfor en omstilling blandt medarbejderne. Men Th. Rasmussen forventer, at man i fremtiden vil distribuere flere varer i ydertimerne.

En effektiv virksomhed kræver en god udnyttelse af bilerne. Også i dagtimerne. Th. Rasmussen vurderer, at deres gennemsnitlige kapacitetsudnyttelse er 80% på vej ud og 20% hjem. Det ville være oplagt særligt at udnytte kapaciteten på "hjemturene" bedre, men det er svært, da de fleste ture er forholdsvis korte distancer.

Særligt kranbilerne er dyrere. Ud af den samlede pris udgør selve kranen ca. 40% af bilens totalpris. Det betyder, at der er store gevinster at hente, når man udnytter bilerne optimalt. Virksomheden har bl.a. derfor eget værksted. Det sikrer, at bilerne hurtigt kan komme ud at køre igen efter et nedbrud.

Virksomheden har også været i stand til at udnytte de nye totalvægtsgrænser. Når virksomheden således kører byggematerialer som fx mørtel til byggemarkeder, sker det på en 56 tons sættevogn med 7-aksler, der er overdækket med presenning. Indkøbet af 7-akslede sættevogne har indtil videre medført lidt højere indtjening. Desuden har den ekstra aksel betydet, at det er blevet nemmere for chaufføren at læsse jævnt, så man ikke overskrider det maksimalt tilladte akseltryk.

"De store kunder kræver elektronisk fakturering." –Th. Rasmussen & Søn

Virksomheden anvender i stigende omfang it-løsninger til at effektivisere administrationen, fx fakturaer. Udviklingen er primært drevet af kunderne, og særligt de store kunder kræver elektronisk fakturering. Næste skridt er at anvende mere it i disponenternes arbejde. Man skal dog løbende på den ene side afveje omkostningerne ved at købe en ny it-løsning og omstille sig til at bruge det, og gevinsterne ved en mere effektiv drift.

Tæt relation til kunder og underleverandører

Th. Rasmussen & Søn lever af at udnytte deres specialkompetencer til at levere en høj service til kunderne i form af fleksibilitet og pålidelighed. For at sikre, at kunderne også oplever, at de får en høj service, tager virksomheden løbende kontakt til dem.

Det betyder, at de har været i stand til at få nye kunder, der før var kunder hos større virksomheder. Kunderne er generelt fokuseret på prisen, men der er alligevel muligt at konvertere den høje service til lidt højere priser.

Virksomheden har et glimrende samarbejde med andre vognmænd, som de anvender som underleverandører. Fordi de har haft et langvarigt samarbejde med dem, er de i stand til at holde den høje kvalitet, selvom de anvender andre vognmænd. Samtidig giver det fleksibilitet, når markedssituation ændrer sig.

5.6 Olaf Jensen

Om Olaf Jensen A/S

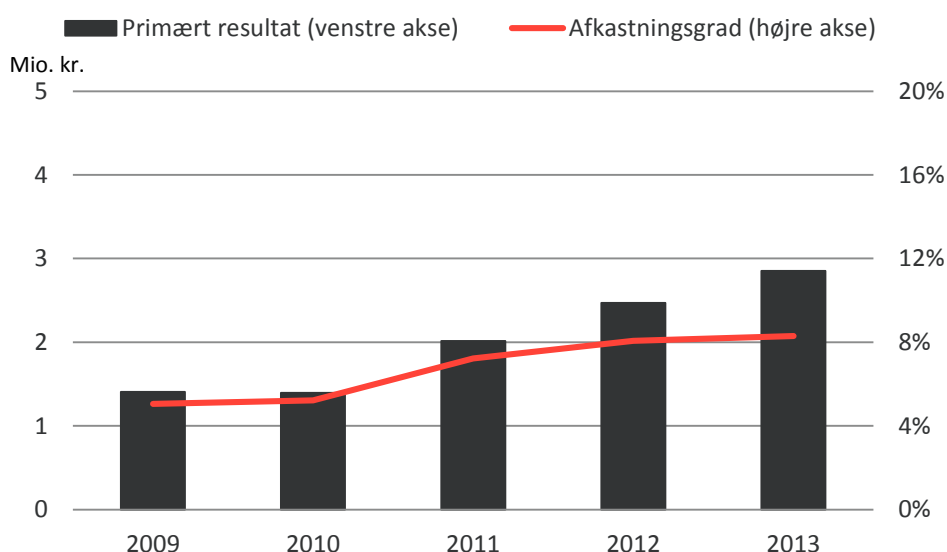
Virksomheden blev grundlagt af Olaf Jensen i 1934 og drives i dag af tredje generation. Olaf Jensen A/S overtog to vognmandsforretninger i 2006 og 2007. I juni 2014 fusionerede Olaf Jensen A/S med vognmanden Frederik Christensen.

Virksomheden beskæftiger sig hovedsageligt med national transport og har hovedsæde i Svinninge. Virksomhedens aktiviteter er opdelt på ca. 50% entreprenørkørsel og 30% transport af bl.a. korn- og foderstoffer, frø og gødning. Resten er transport af bigballer af halm til varmegærker, vinterkørsel for kommuner og tømning af genbrugsstationer. Virksomheden en række biler med kran til entreprenørogaver. Kørsel for private udgør under 1% af den samlede omsætning.

Virksomheden udlejer desuden mindre skibscontainere til opbevaring, og foretager jordprøver i tilknytning til bygge- og anlægsarbejder. Firmaet har i dag 34 egne biler. Dertil kommer i en vis udstrækning undervognmænd.

Olaf Jensen A/S har siden 2010 haft en årligt vækst i det primære resultat, så det i 2013 er knap 3 mio. kr. Afkastningsgraden er i samme periode vokset til 8%, jf. figur 11.

Figur 11: Primært resultat og afkastningsgrad for Olaf Jensen A/S.



Kilde: Bisnode (2014).

Stigende konkurrence efter finanskrisen

Virksomhedens kører stort set kun i Danmark og overvejende på Sjælland. Finanskrisen har dog betydet et lidt større kørselsområde. Bl.a. har der været mere kørsel til og fra København, hvor der har været flere opgaver.

Finanskrisen har også betydet, at der er blevet ryddet op i branchen. Også blandt de store konkurrenter. SCT har overtaget førertrøjen fra DSV på markedet for kørsel med jord, sten og grus, og der er en ikke ubetydelig priskonkurrence. Olaf Jensen kan ikke altid konkurrere på pris i forhold til de store konkurrenter, men kan omvendt tilbyde en bedre kvalitet og service og en højere grad af fleksibilitet.

”Kommunale udbud er blevet større og mere komplicerede” – Olaf Jensen

Visse opgavetyper er dog efterhånden uden for rækkevidde for de mindre virksomheder. Det gælder eksempelvis kørsel med dagrenovation. Her er der få store spillere tilbage på markedet. Det skyldes stigende krav om specielt materiel og certificeringer. Olaf Jensen kører derfor ikke længere med dagrenovation, men afhenter stadig affald på genbrugspladser. Udviklingen er primært drevet af kommunesammenlægningerne, der har gjort, at kommunerne laver større og mere komplicerede udbud.

Virksomheden har klaret finanskrisen uden røde tal på bundlinjen. En vigtig forklaring er, at firmaet kunne tilpasse sin vognpark ved at reducere antallet af undervognmænd, da nedgangen kom. Samtidig

betød overtagelsen af to vognmandsforretninger i 2006 og 2007, at Olaf Jensen valgte at fokusere på at integrere dem i den eksisterende forretning frem for at ekspandere yderligere.

Byggebranchen, hvor virksomheden har mange opgaver, blev hårdt ramt af finanskrisen. En del af nedgangen på den del af markedet blev dog opvejet af opgaver for kommunerne med fx kloakreovering. Samlet set fik finanskrisen derfor kun mindre betydning for Olaf Jensen.

Godt samarbejde med kunder

En tæt kontakt og god dialog med kunderne er afgørende for virksomheden. Samlet set har Olaf Jensen ca. 120 kunder, hvoraf de 80% har været kunder i mere end 10 år. Samtidig er risikoen spredt, så ingen enkelt kunde står for mere end 10 % af virksomhedens omsætning.

Firmaet får de fleste større opgaver gennem udbud, hvor der forhandles pris og kvalitet. Virksomheden oplever jævnligt at være dyrere end konkurrenterne. I mange tilfælde kan de alligevel vinde opgaverne, fordi de leverer bedre kvalitet og er mere fleksible. Men argumenter om kvalitet og fleksibilitet er sværere at formidle til nye kunder. Det er derfor afgørende med langvarige kundeforhold, hvor kunderne ved af erfaring, hvad de får, for den ekstra pris de betaler.

Firmaet er langt overvejende en transportvirksomhed, og beskæftiger sig ikke direkte med logistik som fx håndtering af lagerfunktioner. Firmaet arbejder dog sammen med kunderne for at øge kapacitetsudnyttelsen på bilerne og ikke mindst reducere tomkørsel. Som led i det sidste tilbyder de kunderne lavere rater på kørsel, hvis firmaet kan undgå tomture.

Virksomheden arbejder på løbende at tilbyde nye services til kunderne. Fx tilbyder de i dag at tage jordprøver, få dem analyseret og tage dialogen med kommunen om resultatet. Den direkte fortjeneste er relativ lille, men det kan være den lille ekstraservice, som gør, at de får selve transportopgaven.

Effektivisering

Firmaet arbejder med en blandet bilpark, hvoraf halvdelen er ejet, og halvdelen er finansielt leaset. I praksis fungerer det på den måde, at de leasede biler efter ca. 5 år bliver købt ud af leasingkontrakten. Bilerne bliver typisk skiftet ud efter 10 år. På det tidspunkt har de kørt mellem 300.000 og en 1 mio. km. Det lave kilometertal er for kranbiler med krantid, mens det høje kilometertal er for biler, der overvejende udfører bulktransporter med aflæsning af hele laster.

Vejret har stor indflydelse på aktiviteten i byggeriet. Det kan man dog delvist kompensere for ved at køre vinterbekæmpelse for kommunerne. Kravene til kørsel af vintertjeneste er i dag større. Eksempelvis er der nu krav om, at de skal stille med alt materiel inklusive sneplove. Samtidig er kontraktperioden blevet længere. Det kræver, at mandskabet er fleksibelt og har den rette erfaring.

Virksomheden arbejder desuden med at reducere brændstofforbruget ved at give bonus til chauffører, der kører langt på literen. Det er dog svært at sammenligne chaufførerne, da brændstofforbruget afhænger af, hvilken kørsel der er tale om.

”Hvorfor må vi ikke køre med 20-22 meter lange biler?” – Olaf Jensen

Virksomheden har været god til at udnytte de højere vægtgrænser og vurderer, at de får ca. 50% af gevinsten ved, at de kan køre med den ekstra vægt. De ser dog stadigvæk muligheder for at blive endnu mere effektive, hvis der ændres på reguleringen af vognparken. Eksempelvis vil de kunne udnytte længere biler på 20-22 meter til volumenkørsel af fx halmballer.

Fremtid

Den daglige disponering af bilerne foregår dels ved at bruge it-systemer og dels ved en selvstændig indsats af disponenter og chauffører. Det nuværende it-system er fra 2008 og har været et stort positivt spring fremad. Det er derfor intentionen løbende at udvide systemet i fremtiden, i takt med at behovene opstår.

En bedre udnyttelse af lastbilerne er afgørende for at kunne øge produktiviteten. Det kan dog være svært at gøre med den nuværende ordning, hvor hver chauffør har sin egen bil. Samtidig er det erfaringen, at chaufførerne vedligeholder bilerne bedre, når de er alene om dem, og derfor føler et større ejerskab. Samlet set vurderer Olaf Jensen, at de i højere grad i fremtiden vil se en model hvor chauffører indgår i teams, der deler bilerne imellem sig.

Det vil være en udfordring i fremtiden, hvis der kommer et mere liberaliseret nationalt transportmarked. Her er særligt korntransporterne til udskibning fra fx Kalundborg Havn et område, der kunne blive overtaget af udenlandske lastbiler, der kører cabotage-ture. På en stor del af resten af transporterne er dialogen med kunden og kvaliteten af ydelsen derimod så vigtig, at det er svært for udenlandske chauffører at overtage transporten.

Virksomheden beskæftiger overvejende ældre chauffører og har desuden to lærlinge. Alle er danske og ansat på en dansk overenskomst. Det anser Olaf Jensen for en afgørende faktor for at kunne sikre kvaliteten og samtidig udvikle firmaet fremover.

5.7 Jørns Busrejser

Om Jørns Busrejser

Jørn startede i 1979 sin virksomhed med sig selv som eneste ansat. Siden er forretningen udvidet fra den oprindelige skolekørsel og en smule turistikørsel til også at omfatte bybuskørsel, rutekørsel samt mere organiseret turistikørsel. Jørns Busrejser opkøbte vognmandsforretningen Frithjof Jensens busser i 2001 og er siden vokset, så virksomheden nu råder over 23 rute-, lift- og turistbusser samt to taxier.

Jørns Busser har kontor i Brønderslev og består ud over Jørn af en administrativ medarbejder samt 31 faste chauffører og afløsere. Ud over at tilbyde turistikørsel, taxa-service og handicapkørsel arrangerer virksomheden også busrejser i Danmark og til udlandet.

Da Jørns busrejser er et personligt ejet firma, skal det ikke offentliggøre årsregnskaber. Vi kan derfor ikke beskrive afkastningsgrader og primært resultat for virksomheden.

Udvikling i turistikørsel

En stor del af markedet for turistikørsel til udlandet er i dag væk. Det skyldes flere ting. Øget konkurrence fra lavprisfly har taget en stor del af markedet. Samtidig betød de ændrede sikkerhedsregler for sovebusser i 2005, at lange busrejser blev væsentlig mindre attraktive. Og endelig er konkurrencen løbende øget fra udenlandske vognmænd, der fx kører til Danmark og henter skigæster.

Turistrejser til nærområder som Sverige og Norge er i dag næsten fuldstændig væk. Det skyldes, at både Norge og Sverige er forholdsvis dyre ferielande, og at busrejser tiltrækker de prisbevidste forbrugere.

Senest betød finanskrisen, der ramte busbranchen senere end godtransportbranchen, at markedet for turistikørsel i 2010 var i frit fald. Virksomheden har dog stadig enkelte ture til udlandet, fx til Barcelona.

Kundeservice er helt centralt

Kundeservicen er helt central i virksomheden og er den altafgørende konkurrenceparameter. Det gælder alle former for kørsel.

Alle de ansatte bliver holdt op på, at kundeservicen er vigtig. Der bliver derfor lagt vægt på, at kunderne ikke bare skal se en chauffør i uniform, men at de også kan se personen bag uniformen. Det omfatter både helt enkelte ting, som at chaufførerne skal være venlige og smile til kunderne, men også at de skal være fleksible og yde en ekstra indsats, for at kundernes samlede rejse bliver god.

Selvom nogle af busserne er ældre, bliver der lagt vægt på, at de fremstår i god stand og er pæne og rene. Selvom Jørns busrejser i nogle tilfælde har været op til 60 kr. dyrere i timen, har han alligevel vundet kørsel for NT. Netop på grund af kvaliteten.

Når NT anvender nettokontrakter, hvor kvalitet og bonusudbetalinger indgår, gør de det efter parametre som fx:

- + brændstofforbrug i l/km
- + tomgangskørsel
- + antal passagerer
- + køreplaner
- + vedligehold indvendigt og udvendigt
- + vibration og rystelser i busserne.

Typisk vejer kvalitet og pris hver 50%. Med et konstant fokus på alle elementerne har Jørns busrejser i flere omgange vundet prisen for bedste kundemåling.

Krav til medarbejderne

Jørn går selv foran som eksempel. Det betyder, at han hver dag kører bus, men også at han gør meget ud af at fortælle chaufførerne, hvorfor kundeservicen er vigtig. Da Jørns busrejser i 2011 vandt ti kontrakter på rutekørsel for Nordjyllands Trafikselskab (NT), var han i stand til at køre ruterne så godt, at han kunne få bonus for bl.a. god kundeservice. Det havde NT ikke givet før på de ruter.

Da han vandt de ti kontrakter, overtog han samtidig chaufførerne fra det selskab, der tidligere havde kørt ruterne. Men kulturen i virksomheden og kravene til chaufførerne om bl.a. god kundeservice betød også, at over halvdelen af disse chauffører i dag har valgt at finde job et andet sted.

Fleksible medarbejdere er afgørende, når en lille virksomhed skal kunne løbe rundt og give en god service. Når Jørns busrejser pludselig har en bus, der ikke kan køre, og alligevel er i stand til at få alle skoleelever i skole til tiden, skyldes det netop fleksible medarbejdere. Og når der er sygemeldinger, kræver det på samme måde, at de ansatte er indstillet på at hjælpe hinanden.

Med udsving i efterspørgslen er det afgørende, at vagtplanerne kan tilpasses. Det løse virksomheden bl.a. ved at lægge ferie samt efteruddanne og sende medarbejderne på kurser i de perioder i vinterhalvåret, hvor der er mindre at lave. Og i de daglige udsving hjælper det at have en medarbejder, der er indstillet på at udføre forefaldende arbejde, når der ikke er bustimer nok.

Et lokalt marked for rutekørsel er vigtigt

Kørsel for NT udgør 70% af omsætningen i Jørns Busrejsjer. Det er derfor afgørende for virksomheden, at NT udbyder en del af rutekørslen i mindre pakker, så små vognmænd kan være med. Det er desuden afgørende, at kvalitet indgår som en vigtig del af betingelserne i udbuddene.

”Hvis NT kun tilbød store pakker, ville det se skidt ud.” – Jørns busrejsjer

Men høj kvalitet er ikke nok. For at sikre en god forretning er det mindst lige så vigtigt at være god til at vurdere omkostninger, indtægter og risiko. Det gælder både, når der skal skrives tilbud, og når der skal overvejes indkøb af nyt materiel. Netop dette er, ifølge Jørns Busrejsjer, en af forklaringerne på, at forretningen har været veldrevet gennem mange år, hvor andre til tider har ekspanderet for kraftigt uden at have styr på omkostninger og kvaliteten.

Fortsat udvikling

Jørns busrejsjer arbejder målrettet med en vækststrategi. Det er nyt for virksomheden at lægge en samlet strategi. Førhen er ekspansionen sket i takt med, at muligheder opstod. Nu har Jørns busrejsjer med hjælp fra Væksthushus Nordjylland fået lagt et klar strategi for, hvordan virksomheden kan udvikles.

”Jeg kender kun én anden, der laver opsøgende salg.” – Jørns busrejsjer

Det har betydet, at Jørn deltager i fire lokale netværksgrupper med andre ledere. Det er med til at skabe nye kontakter og giver ham mulighed for at lære af de andre ledere. Det udvidede netværk, kombineret med, at Jørn er begyndt at lave en opsøgende salgsindsats, har gjort, at Jørns busrejsjer har været i stand til at tiltrække nye kunder. Senest har han fået en skole, der har behov for at få fragtet elever på udenlandsture til Berlin og Prag, som ny kunde.

Målet er, at virksomheden skal vokse og være interessant for andre at overtage, når han selv skal på pension. For at understøtte vækststrategien har han købt en ny grund, hvor han får samlet kontoret, der i dag er splittet op på henholdsvis hjemmeadressen og et mindre kontor ved værkstedet og garagen.

Det er en udfordring at gennemføre et ejerskifte. Både fordi der ikke er mange, der står på spring for at blive ejere af et busvognmand og som samtidig kan stille den nødvendige kapital. Og ikke mindst fordi virksomhedens kultur i høj grad er bundet op på den nuværende ejers engagement. Det er derfor håbet, at man kan lave en glidende overgang til en ny ejer, som i løbet af et par år langsomt kan lære virksomheden at kende indefra.

6 Litteraturliste

Bisnode (2014): *MarketProfile*, *abon.greens.dk*. Internet.

Incentive og Tetraplan (2014): *Samfundsøkonomisk analyse af Storebæltsforbindelsen*. Rapport.