

# LØNNSOM SPEDISJON

- Økonomisk forståelse som grunnlag for lønnsomme beslutninger i hverdagen

## Speditørskolen 2024

(Versjon 21.01.2021)

**Veileder**

Claus Haals

E-post: [claus.haals@nholt.no](mailto:claus.haals@nholt.no)

Telefon: 48069000

Sist revidert: 2021

© NHO Logistikk og Transport

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning .....</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrunn .....	4
1.2 Spedisjonsteknisk vs. -økonomisk kompetanse .....	4
1.3 Speditørens egne tjenester og utlegg til tredjepart .....	5
<b>2. Om «leveringsbetingelser» (INCOTERMS) .....</b>	<b>6</b>
2.1 Leveringsbetingelser – for hvem? .....	6
2.2 Om kompetanse i INCOTERMS – og lønnsomhet.....	7
<b>3. Speditørens egne tjenester.....</b>	<b>8</b>
3.1 Egne tjenester – en definisjon.....	8
3.2 Tjenestens innhold (og pris) .....	8
3.3 Om begrepet «kalkyle» .....	9
3.4 Om faste og variable kostnader.....	10
3.5 Om kvalitetskostnader .....	11
3.6 Om fortjeneste, avanse, margin og dekningsbrag .....	12
3.7 Produktkalkyle – et eksempel .....	13
3.8 Prosjektkalkyle – et eksempel .....	15
3.9 Marginal lønnsomhet – beslutninger i hverdagen .....	17
<b>4. Speditørens utlegg .....</b>	<b>18</b>
4.1 utfordringer med utlegg .....	18
4.2 Registrering av utlegg .....	19
4.3 Kontroll av utlegg .....	20
<b>5. Behovet for driftskapital .....</b>	<b>21</b>
5.1 Prisen på kapital.....	21
5.2 Utleddsprovisjon .....	22
5.2.1 Speditøren – snill bank? .....	22
5.2.2 Eksempel på kostnaden ved kredittid .....	22
5.2.3 Kreditt koster og innebærer risiko.....	23
5.3 Om risiko og tap på fordringer .....	24
5.4 Speditørens leverandørkreditt .....	25
<b>6. Avslutning .....</b>	<b>27</b>

## 1. Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for dette dokumentet er å bidra til den nødvendige økonomiske forståelsen til å kunne levere lønnsomme spedisjonstjenester – både lønnsomhet i den enkelte ordre og for firmaets samlede lønnsomhet. Dette krever både et økonomisk helhetsperspektiv og konsekvensforståelse for de beslutninger som speditøren står overfor i hverdagen.

Bransjens generelle lønnsomhet er svært presset som følge av en betydelig konkurranse mellom aktørene om tjenester som blir mer og mer like – sett fra kundens perspektiv. Med lave marginer i bransjen blir det mindre plass til å gjøre feildisposisjoner. Bare en god forståelse for de økonomiske mekanismer i speditørvirksomheten kan sikre imot dette.

Kunnskap og ferdigheter innen «lønnsom spedisjon» er definert av bransjen som en av de strategisk kritiske kompetansene. Nedenfor behandles bare såkalt **generiske** forhold med relevans for alle aktører. Forretningssensitive forhold med relevans for bedriftenes innbyrdes konkurransemessige forhold således ikke en del av undervisningen.

### 1.2 Spedisjonsteknisk vs. -økonomisk kompetanse

Speditører og befraktere som omtales med respekt av kolleger har oftest bevist at de over tid har demonstrert evnen til å bidra til bedriftens lønnsomhet gjennom både høy spedisjonsteknisk fagkompetanse og økonomisk teft. Slike personer kalles ofte, med stor respekt, for kremmere. Fundamentet for kremmerens økonomiske suksess er imidlertid en solid spedisjonsteknisk fagkompetanse - som grunnlag for å kunne levere tjenesten til kunden i samsvar med oppdraget. Det å kunne levere tjenesten er imidlertid ikke ensbetydende med å tjene penger. Det å drive lønnsomt krever først og fremst økonomisk kompetanse og konsekvensforståelse. Med erfaring kommer det økonomiske overblikket og kremmeren kan begynne å vise resultater – innenfor rammene av bedriftens til enhver tid gjeldede retningslinjer.

Pensum på Speditørskolen vektlegger av naturlige årsaker den spedisjonstekniske fagkompetansen svært tungt. Det skulle imidlertid nå gjerne

stå klart for alle, at den komplette speditøren står på to bein, nemlig ikke bare den spedisjonstekniske kompetansen men også relevant økonomiske kompetanse.

### **1.3 Speditørens egne tjenester og utlegg til tredjepart**

Den klassiske og rendyrkede speditørrollen eier ikke eget transportapparat – såkalt infrastruktur. Den klassiske speditøren er på den måten en «arkitekt» og formidler av tjenester fra underleverandører – det være seg eksempelvis lastebileiere, terminal- og lagereiere, flyselskaper, rederier og togoperatører. En annen tjeneste som speditøren typisk har in-house er tollbehandling, men i prinsippet kunne også den kjøpes eksternt.

Over tid har den klassiske speditøren i økende grad utviklet seg til å levere flere og flere både administrative og fysiske tjenester i egen regi. På samme måte har flere transportører beveget seg over i å håndtere transportoppdrag på tvers av transportformene – både nasjonalt og internasjonalt – og slik begynt å levere klassiske spedisjonstjenester. Dermed oppstår det vi i dag kaller for «samlasterne» - altså mellomstore og store, nasjonale og internasjonale aktører som disponerer egen infrastruktur.

Sammenliknet med for noen tiår tilbake er det langt færre rendyrkede speditører. Når vi nedenfor benytter begrepet *speditøren*, relaterer det seg derfor til den klassiske rollen og relaterte speditørtjenester. Speditøren kan derfor være en rolle/funksjon – uansett om det er hos en samlaster med et bredt spekter av egen infrastruktur eller i et av de gjenværende, klassiske spedisjonsfirmaene uten egen infrastruktur.

Gjennom spedisjonsbedriftene i Norge strømmes det hvert år milliardbeløp. Grovt sett kan pengestrømmen i spedisjonsbransjen deles i to grupper:

1. Gebyrer for speditørens tjenester
  - som speditøren kjøper inn eller selv produserer og selger til kunden med fortjeneste.
2. Fraktutlegg for kunden for innkjøpte tjenester i Norge og i utlandet
  - som betales på vegne av kundene, og som viderefaktureres kunde med samme beløp, eventuelt med avtalt påslag.

Summen av disse to gruppene utgjør ordrens eller spedisjonsbedriftens totalomsetning.

Det sier seg selv at med beløp av denne størrelsen i sirkulasjon, er det svært viktig å ha kontroll med økonomien og raskest mulig sikre korrekt avregning.

Merverdiavgift (moms) er ikke en del av dette dokumentet.

Utgående fakturaer til speditørens kunder og inngående kostnadsfakturaer fra leverandører avregnes for både utgående og inngående moms i et eget momsregnskap.

## 2. Om «leveringsbetingelser» (INCOTERMS)

### 2.1 Leveringsbetingelser – for hvem?

Begrepet «Leveringsbetingelser» er helt sentralt for å forstå kundens oppdrag til speditøren. Begrepet kan være forvirrende for den som er ny i spedisjonsfaget.

Leveringsbetingelsene er IKKE – som man umiddelbart skulle tro – speditørens egne leveringsbetingelser til sine kunder. Med Leveringsbetingelser refereres det til betingelsene mellom vareselger og varekjøper. Leveringsbetingelsene beskriver altså på hvilke betingelser vareselger leverer sine varer til varekjøper.

Begge kan være bestilleren av speditørens tjenester. Leveringsbetingelsene er definert med referanse til INCOTERMS og beskriver oppgave og ansvarsfordelingen mellom vareselger og varekjøper. Dermed beskriver den også hvem som skal betale speditørens tjenester relatert til transporten fra vareselger til varekjøper.

Som presisert i opplæringen i INCOTERMS gir leveringsbetingelser speditøren en innsikt i de avtalte betingelsene mellom selger og kjøper. Det er imidlertid alltid instruksjonen fra speditørens oppdragsgiver som ligger til grunn for oppdraget, hva speditøren skal utføre og få betalt for.

Det er innlysende at uten en klar forståelse av leveringsbetingelsene som gjelder for oppdraget og en feil oppstår, vil speditøren ikke kunne kreve inndekning for dette hos sin oppdragsgiver.

## 2.2 Om kompetanse i INCOTERMS – og lønnsomhet

Som oftest er det ikke ordrens kalkulerte lønnsomhet som er lav. Manglende lønnsomhet bunner ofte i uklarheter og feil i gjennomføring av oppdraget -feil som spiser opp kalkulert fortjeneste på ordren. Det er derfor svært viktig at de gjeldende «Leveringsbetingelser» i form av INCOTERMS og oppdragsgivers instruksjoner er forstått i sin helhet - fra A til Å – før speditørens tjenester med tilhørende priser spesifiseres og kalkuleres og tilbud oversendes oppdragsgiver.

At det ikke foreligger klarhet vedrørende alle speditørens kostnader og utlegg i det øyeblikk speditøren kalkulerer og ekspederer varen, betyr ikke at det kan gjøres krav på dette i ettertid – med mindre det er gjort konkrete forbehold overfor oppdragsgiver. For å kunne gjøre forbehold for ukjente faktorer må speditøren derfor kartlegge dem før oppdragets utførelse – altså igjen: Forstå oppdraget fra A til Å for å forutse og kunne ta forholdsregler og eventuelle forbehold.

Det forekommer at leveringsbetingelsene i a) faktura fra vareselger til varekjøper og b) advisering av speditør vedr. det samme ikke samsvarer. Ved uklarhet skal Speditøren undersøke med sin oppdragsgiver. Alle bekreftelser mht. slike endringer bør være skriftlig.

Det vil oftest være mer enn to parter for speditøren å avregne med i de oftest anvendte INCOTERMS-betingelser. Leveringsbetingelsene "EXW" og "DDP inkl. alle avgifter" er de eneste hvor henholdsvis kjøper og selger bærer alle omkostningene. Men også i to sistnevnte tilfellene kan det være noe som likevel skal betales av en annen part. Les derfor leveringsbetingelsene og forsendelsesinstruksjonene nøye og forstå hva de går ut på. Hvis noe er uklart, spør oppdragsgiveren FØR du fortsetter. Ikke vent til etterpå! Manglende kompetanse på INCOTERMS innebærer uklarhet – og risiko for uforutsette merkostnader for speditøren og redusert lønnsomhet!

## 3. Speditørens egne tjenester

### 3.1 Egne tjenester – en definisjon

Som nevnt ovenfor skiller vi mellom speditørens egne tjenester og speditørens utlegg for oppdragsgiver.

Speditørens egne tjenester kan produseres med både egne ansatte og ved innkjøpte underleverandører. For eksempel er det heller regelen enn unntaket at samlasternes trailere kjøres med innleide trekkbiler og sjåfører fra lastebileiere.

Definisjonen på «egne tjenester» er at de leveres i speditørens navn til en pris som fastsettes av speditøren med en kalkulert fortjeneste - i motsetning til utlegg. Med inntekter fra salg av egne tjenester skal speditøren dekke alle sine kostnader, for eksempel

- daglige driftskostnader, herunder innkjøpte tjenester
- tap på grunn av at utlegg ikke er avregnet, eller retting av feil
- tap på kunder som ikke vil/ kan betale (tap av utestående fordringer),
- avskrivninger (nedskrivning av bokført verdi av anleggsmidler og andre aktiva) og nyanskaffelser (nye anleggsmidler til erstatning for de som er nedslitt, ødelagt eller solgt).
- kapitalkostnader til fremmed kapital (FK) og til egen kapital (EK),

Først etter dette kan det bli tale om en fortjeneste på oppdraget!

I tillegg skal speditørbedriften ta hensyn til at all kapital, fremmed (FK) og egen (EK), skal forrentes (gi avkastning) i form av hhv. renter og utbytte.

### 3.2 Tjenestens innhold (og pris)

Speditørens tjenester er definert ved et spesifikt innhold hva angår oppgaver, servicenivå, risikonivå, betalingsbetingelser osv. Innhold og omfang i tjenesten ligger til grunn for den pris som speditøren har kalkulert. Det viser seg imidlertid ofte at tjenestens definerte innhold er dårlig kjent eller i verste fall ukjent i spedisjonsbedriften.



Konsekvensen av dette er at enkelte medarbeidere kan utføre oppdraget og gi ytelser (service), utover det det definerte (kalkulerte) innholdet som prisen inntjeningsmessig dekning for. Dermed går i beste fall fortjenesten ned. I verste fall går ordren med tap. Speditøren ekstra innsats ikke nødvendigvis den konkrete ordrens lønnsomhet. Det at speditøren arbeider "gratis" ses først på regnskapet for måneden, kvartaler eller året.

Alle gebyrer for egne tjenester, enten det er fortolling, spedisjon eller transport, forutsetter at oppdraget går noenlunde glatt gjennom systemet. Med en gang noe stopper opp, eller noen medarbeidere må foreta seg noe utover "standard", betyr dette ekstra kostnader for spedisjonsbedriften. Eksempelvis kan et fortollingsgebyr mangle inndekning av ekstra omkostninger og merarbeid overfor utenlandsk leverandør eller speditør for å fremskaffe varesertifikater, opprinnelsesbevis og andre nødvendige dokumenter.

Speditøren kan ofte fristes til å gjøre det "umulige" for kunden – ut fra en intensjon om det beste for kunden og speditørbedriften. Så lenge speditøren forstår at ubetalt ekstraservice medvirker til å redusere den kalkulerte lønnsomheten på ordren, blir det et bevisst valg for speditøren. Hvis ubetalt ekstraservice fra en medarbeider er en regel, kan medarbeiders samlede lønnsomhet være negativ. Hvis det er et bevisst valg i det enkelte tilfelle, kan det være en meget lønnsom beslutning fordi det kan skape en fornøyd og lojal kunde som er villig til å betale for det ekstra servicenivået som de får i forhold til basistjenesten/basisprisen.

### **3.3 Om begrepet «kalkyle»**

Begrepet kalkyle relaterer seg til en analyse av økonomien (lønnsomheten) av et spesifikt oppdrag eller et produkt. Prinsippene er i utgangspunktet de samme, uansett om kalkylen bare gjelder en enkelt ordre eller et produkt som leveres kanskje mange ganger hver dag. Kalkylen kartlegger relevante kostnader og forutsetninger for ordren eller produktet – som grunnlag for å verifisere en pris og lønnsomheten enten i forkant (forkalkyle) eller verifisere i etterkant (etterkalkyle). Det sier seg selv at forskjellen mellom pris og kostnader utgjør fortjenesten og dermed et bilde av lønnsomheten isolert sett. Fortjenesten kan også – gitt at visse kriterier fylles – kalles en bruttoavance eller et dekningsbidrag. Mer om dette nedenfor.

En kalkyle baserer seg på forhold som a) lar seg konstatere med tilnærmet sikkerhet (f.eks. prisen på en underleveranse) og en rekke forhold som b) bygger på forutsetninger og forventninger (f.eks. antall solgte enheter, fyllingsgrad, mv.). Kalkylen er derfor en forkalkyle. Den faktiske lønnsomheten på et produkt konstateres derfor løpende som bruttoavansen / dekningsbidraget via produktregnskap eller på et spesialoppdrag via enten et prosjektregnskap eller en etterkalkyle.

### 3.4 Om faste og variable kostnader

En god kremmer har en intuitiv forståelse for forskjellen mellom bedriftens

- faste kostnader og
- variable kostnader.

Det skal her gis en kort innføring i forskjellene mellom disse to og deres betydning for å forstå begrepet «marginal lønnsomhet».

En fullstendig kalkyle (full cost) må inneholde alle de for produktet eller oppdraget relevante kostnader som inngår i driften:

- *Direkte variable kostnader* - er direkte henførbare til et enkelt oppdrag, en enkelt tur e.l., f. eks: frakt, fortolling, ekstra telefoner til leverandør, e-post til varemottager, innhente lisens fra Handelsdepartementet. o.l.
- *Indirekte variable kostnader* - er fortsatt en forutsetning for et enkelt oppdrag, en enkelt tur e.l., men kan ikke uten videre henføres, for eksempel generell budtjeneste, samleposter for dokumentasjon, dieseltilllegg og lignende.
- *Direkte faste kostnader* kan henføres til driftens enkelte elementer og påløper uansett om det er aktivitet eller ikke, eks: avskrivning på en dedikert lastebil, truck, leie av gjenstander, leasingavtaler osv.
- *Indirekte faste kostnader* kan ikke henføres til et enkelt element, og påløper uansett om det er aktivitet eller ikke, eks: husleie for et helt område hvor det drives terminal, lager, kontor osv.

Om en kostnad er fast eller variabel skal ses i forhold til et tidsperspektiv. En fullt variabel kostnad er f.eks. diesel på lastebilen. Kjører den så bruker den diesel - og motsatt. Diesel er variabel innenfor og henførbar til en enkelt tur.

Avskrivning på lastebilen er en fast kostnad og vil belaste regnskapet uansett om bilen kjører eller står stille. I et fullkostnadsregnskap skal avskrivningen med, men vi sparer ikke kostnader på ruten hvis vi ikke kjører en dag. Derfor kan ikke fullkostnads kalkylen, som inkluderer faste kostnader, benyttes til å ta såkalt marginale beslutninger, altså vurdere om en tur eller en ordre er lønnsom eller ikke.

I det å ta marginale beslutninger (Skal vi kjøre turen eller ikke? Hvilken pris skal vi tilby for å få fylt opp den siste m<sup>3</sup>?) vil fullkostnads kalkyler med faste kostnader gi feil beslutningsunderlag. Derfor er det kritisk å forstå i hvilke sammenhenger en kostnad kan betraktes som fast og variabel.

### **3.5 Om kvalitetskostnader**

En kostnadstype som ikke budsjetteres og svært sjelden registreres og slett ikke inngår lønnsomhetsbetraktninger, er såkalte kvalitetskostnader.

Kvalitetskostnader deles typisk inn i tre kategorier:

- 1) Forebyggende kvalitetskostnader
- 2) Kontrollerende kvalitetskostnader
- 3) Korrigerende kvalitetskostnader.

Vi skal her kort behandle den siste: Korrigerende kvalitetskostnader, altså kostnaden ved å rette opp feil. På engelsk kalles dette ganske beskrivende «Poor Quality Cost».

Det hadde vært ideelt om man kunne gå inn i regnskapet og på en egen konto konstatere total kostnad på alle de tiltak som vi har gjennomført på å rette opp våre feil. Slik er det imidlertid ikke. Det synes i vår bransje å spores utbredt aksept (ikke offisielt men stilltiende) for at det i vårt høye tempo i hverdagen skjer feil, samt at kostnaden ved å rette opp feilen en del av «gamet».

Den økonomiske konsekvensen av at feil skjer er at ikke-kalkulerte kostnader uthuler en i forveien for lav margin. Korrigerende kostnader er i prinsippet unødvendige og skyldes kun at jobben ikke gjøres korrekt første gang. De

rammer bedriftens resultat (bunnlinjen) med 100 %. På samme måte som med tap på kundefordringer, (mer om dette nedenfor), betyr kvalitets-kostnadene at det må leveres nye tjenester for kanskje 5 x kvalitetskostnaden for å komme i tilbake i null for gjeldende ordre. Hvis korrigerende kvalitetskostnader – for å rette opp en feil og holde kunden fornøyd – virkelig er en del av «gamet», da skal den være en del av kalkylen og dermed innkalkuleres i prisen.

Et av de mest lønnsomhetsforbedrende tiltakene er å ikke gjøre feil i det hele tatt – uten at dette skal bli en unnskyldning for lav produktivitet. I prinsippet kan det faktisk være lønnsomt å si nei til et uklart oppdrag med betydelig sannsynlighet for feil, men dette skjer neppe så ofte. Hvorfor? Kanskje fordi vi som bransje er utpreget volumfokuserte fremfor lønnsomhetsfokuserte. Fokus på ordrens / produktets dekningsbidrag, i tillegg til omsetning (volum), er derfor en god start på å bidra til bedre lønnsomhet.

### **3.6 Om fortjeneste, avanse, margin og dekningsbrag**

Kjært barn, mange navn. Det er dog viktig å ha en klar begrepsforståelse for å kunne kommunisere omkring økonomien i driften.

*Fortjeneste* - har for de fleste av oss et intuitivt innhold, nemlig sluttresultatet av en handel eller leveranse, altså forskjellen mellom inntekter og kostnader. Fortjenesten kan være positiv (overskudd) eller negativ (underskudd). Likevel er dette et upresist begrep som ikke tilstrekkelig klart definerer de typer av kostnader som inngår i beregningen. Fortjenesten i % vil typisk bli beregnet som i % av salget (omsetningen). En fortjeneste på 20 kr på et salg på 100 kr gir en fortjeneste på 20 %.

*Avanse* - er i prinsippet det samme som fortjeneste, men perspektivet er her fortjenesten med «ståsted» i de totale kostnader. Avansen i % vil typisk bli beregnet som i % av de totale kostnadene. En avanse på 20 kr på et salg på 100 kr gir en avanse på 25 %.

*Dekningsbidrag* – et mer presist begrep som har et tydeligere forhold til hvilke typer kostnader som skal inngå i beregningen og dermed også hva dette nøkkeltallet kan benyttes til i en beslutningssituasjon. Det er skrevet bøker om dette temaet, så dette er et svært sentralt begrep i økonomisk styring.

Dekningsbidraget i et foretak, i en avdeling, for et produkt eller for en konkret ordre kan defineres som salgsinntektene (omsetningen) minus de ordinære, variable driftskostnadene som relaterer seg til leveranse av ordren. Dette innebærer at kostnader, som ikke blir større eller mindre av om ordren gjennomføres eller ikke, skal IKKE medregnes i dekningsbidraget. Slike kostnader anses i denne sammenheng for faste kostnader. Dersom bedriftens samlede dekningsbidrag er større enn summen av alle de andre av bedriftens kostnader (f.eks. lønninger, husleie, avskrivninger, forsikring), går virksomheten med overskudd.

*Margin* - er et hyppig brukt begrep for en generell beskrivelse av lønnsomhet. Lavmargin eller høymargin. Marginen er også forskjellen mellom inntekter og kostnader. Ofte beskrives spedisjons- og transportbransjen som en lavmarginbransje. Trass omsetning på flere hundrede millioner har de fleste bedrifter i bransjen svært lav fortjeneste til forrentning av eiernes investerte kapital og risiko.

### 3.7 Produktkalkyle – et eksempel

Ta som et eksempel spedisjonsfirmaet "Kvikk & Rask", som vil starte biltrafikk mellom Oslo og Frankfurt.

De har funnet ut at de vil sette inn et vogntog som laster 23 tonn, og det skal gjøre 52 rundturer på ett år. En forkalkyle har beregnet de samlede kostander ved å drive dette opplegg er kr 1,2 mill. pr år.

De regner med å få 80 % utnyttelse, m.a.o. ca. 18,5 frakttonn hver vei pr. tur.

Med en gjennomsnittlig pris på kr 750 pr. tonn, må det transporteres 1600 tonn for å dekke driftskostnader på kr 1 200 000 pr. år. Dette kalles nullpunktsomsetningen. Alt annet like gir et volum over 1.600 tonn en fortjeneste og volum under dette gir tap.

Kalkulert tonnasje:	$23\text{t} \times 80\% \times 2 \times 52 \text{ uker}$	= 1.913,6 tonn
Kalkulerte inntekter:	$1.913,6\text{t} \times \text{kr } 750$	= kr 1 435 200
Kalkulerte kostnader:		= kr 1 200 000

Kalkulert fortjeneste:	= kr 235 200
Fortjeneste i %	= 16,4 %

Etter å ha drevet trafikken ett år legger "Kvikk & Rask" ned ruten. Hvorfor? En etterkalkyle viser følgende bilde:

Det ble bare 46 turer det året, og lasteutnyttelsen ble i gjennomsnitt bare 65 % (eller 15 frakttonn hver vei pr. tur).

Oppnådd tonnasje:	$23t \times 65 \% \times 2 \times 46 \text{ uker}$	= 1.375,4 tonn
Oppnådd inntekt:	$1.375,4t \times \text{kr } 750$	= kr 1 031 550
Kalkulert kostnad:		= kr 1 200 000
Realisert underskudd:		= kr 168 450
Avvik mellom for- og etterkalkyle		= kr 403 650

Svikten er 544 årstonn, eller 28 % i tonnasje, og kr 403.650, eller 28,1 % i de kalkulerte inntekter. Når kalkulerte kostnader er lik faktiske kostnader blir resultatet selvklaart dårligere enn forkalkylen.

"Kvikk & Rask" la til grunnlag for prisen et nivå i tonn som ikke ble oppfylt, og derfor gikk det heller ikke bra. De solgte seg inn på markedet med en pris som ble for lav og som ikke dekket kostnadene med kun 65 % utnyttelse av kapasitet. I den virkelige verden hadde "Kvikk & Rask" neppe ventet et år på å revurdere denne ruten mht. marked for volum og pris, samt evt. terminering av opplegget på et tidspunkt når ruten ble gitt tilstrekkelig tid til å vise sitt potensial.

Feilkalkyler skjer ofte, f. eks. fastsettes i mange tilfelle transportprisen for utkjøring bare ut fra fraktvekt. Det tas ikke hensyn til om transporten må skje i rushtrafikk, eller om kunden bor slik til at det blir ekstra tidkrevende å levere.

Fra tid til annen ber kundene sjåføren legge varene i hyller på lageret eller andre tilleggsoppgaver. Dette har nok de færreste kalkulert med i dagens transportmarked.

Likeledes vil en spedisjons- eller fortollingspris normalt ikke inkludere ekstra bruk av telefon eller annen form for kommunikasjon utover standarden. Innhenting av ytterligere dokumenter, prøver o.l. kan heller ikke anses dekket av de vanlige gebyrene.

At noen speditører velger å sette prisen på en eller flere av sine tjenester lavere enn virkelig selvkost, kan ha sammenheng med et ønske eller mål om å oppnå markedsandeler, eller utnytte allerede overskytende kapasitet. Slik prising er et resultat av en bevisst, taktisk/strategisk handling - ikke et eksempel på feil kalkyler.

### 3.8 Prosjektkalkyle – et eksempel

I dette eksemplet har spedisjonsbedriftens dyktige medarbeidere laget en samlast (dvs. kjøpt et volum hos en transportør, solgt det samme i "smått" til egne kunder, men til en høyere pris).

Nå setter de opp sluttavregning (etterkalkylen):

Kjøpt kapasitet hos transportør for		kr 8.000
Solgt til kunde A	kr 4.500	
Solgt til kunde B	kr 3.000	
Solgt til kunde C	<u>kr 2.500</u>	<u>kr 10.000</u>
Fraktfortjeneste		<u>kr 2.000</u>
Fortjeneste (i prosent):	$\frac{2.000 \times 100}{10.000}$	= 20 %
Avanse (i prosent):	$\frac{2.000 \times 100}{8.000}$	= 25 %

Som nevnt ovenfor: Fortjeneste regnes i prosent av salgspris, mens avanse regnes i prosent av kostpris.

I dette tilfellet har speditøren kr 2.000 igjen, som skal dekke de kostnader som har med selve administrasjonen av samlasten å gjøre.

De øvrige spedisjonelle kostnadene er dekket av gebyret for hver enkelt sending, men det ble også en del arbeid i tillegg:

Fraktfortjenesten iht. ovenfor	kr 2.000
Direkte kostnadsforbruk vedrørende samlasten:	

-overtid til kontormedarbeider	kr 700	
-div. kommunikasjonsutgifter	kr 100	
-skrive advis, CRM o.a. 2t á 250	kr 500	
-omlastning på terminal	kr 250	
<b>- mat på overtid</b>	<b>kr 100</b>	<b>kr 1.650</b>
<b>Resultat, overskudd</b>		<b>kr 350</b>
<b>Resultat (i prosent):</b>	<b><math>\frac{350 \times 100}{10.000} =</math></b>	<b>3,5%</b>

I dette tilfellet drev speditøren samlasten helt i egen regi, dvs. at han ikke måtte dele fortjenesten med en agent. Her ble det i første omgang igjen kr 350 som også skal dekke de øvrige administrative kostnadene som spedisjonsbedriften har hatt. Slik samlastoppdraget er skissert her, vil det nok være stor sannsynlighet for at spedisjonsbedriften hadde spart penger ved **ikke** å påta seg oppdraget.

Tar vi samme eksempel og lar spedisjonsbedriften ha en A-metaavtale (50-50 deling av fortjeneste/ tap) med sin agent, vil regnestykket se slik ut:

Fraktfortjeneste (Solgt frakt - kjøpt frakt)	=	kr 2.000
<u>- 50 % til agenten</u>	<u>-</u>	<u>kr 1.000</u>
Speditøren har igjen 50 % (i.h.t. A-meta)	=	kr 1.000
Kostnader forbundet med samlasten, som <u>dekkes av speditøren utenfor A-meta</u>	<u>-</u>	<u>kr 1.650</u>
<b>Negativt resultat (tap)</b>	<b>=</b>	<b>kr 650</b>

For ordens skyld skal det påpekes at avtaler om deling av fortjeneste og tap (A-metaavtaler), kan inkludere en eller flere av de anførte ekstrakostnader slik at et tap på kr 650 ikke er det eneste riktige resultat for speditøren.

Poenget er å vite at det som ser ut som kr 2.000 i fortjeneste, i virkeligheten bare var kr 350, og hvis det er A-meta avtale som ikke tar hensyn til de nevnte kostnader, blir fortjenesten fort snudd til et tap på kr 650 som i dette tilfellet.

Eksempelet viser hvor vesentlig det er å ha klart for seg at det ikke er resultatet etter oppgjør under A-meta avtalen med agenten som er det



endelige resultatet, men det resultat som vises etter at alle direkte og indirekte kostnader er fratrukket.

Det er m.a.o. ikke fraktførtjenesten (kr 2.000) og heller ikke det som speditøren har igjen (kr 1.000) som uttrykker den endelige fortjenesten, men resultatet når alle andre kostnader forbundet med den konkrete samlasten og den øvrige drift av selskapet er trukket fra. I eksemplet har speditøren allerede et tap på kr 650, før de øvrige driftskostnader kommer til fradrag. Mange tror at med 20 % fraktførtjeneste vil det bli mye igjen. Det kan selvsagt hende, men som regel er det kostnader som skal dekkes, og en fortjeneste på 20 % kan fort reduseres til 2-3 % eller mindre.

### **3.9 Marginal lønnsomhet – beslutninger i hverdagen**

I både produkt- og prosjektkalkylen ovenfor ser vi tilbake på dels et mislykket produkt som ikke levde opp til forutsetninger og forventninger, og dels et prosjekt som ikke var så lønnsomt som det umiddelbart kunne se ut som. Etterkalkylens granskende blick etter en gitt driftsperiode er kritisk for å lære om produktenes/prosjektene totale lønnsomhet – hensyntatt og belastet med alle relevante kostnader. Imidlertid er speditørbedriftens medarbeidere hver dag utsatt for situasjoner som «nå og her» krever beslutninger ut fra hva som er lønnsomt for bedriften på både kort og lang sikt. Noen ganger er det riktig å gi kunden innrømmelser som resultater i en ulønnsom ordre – fordi det innebærer en lønnsom kunde på lang sikt. I andre tilfeller skal det vurderes på hvilke vilkår en ordre skal tilbys og aksepteres. Det er her begrepet marginal lønnsomhet kommer inn.

I forkalkylen for produktet «Oslo–Frankfurt–Oslo» skal "Kvikk & Rask" ha med alle relevante kostnader for å kunne simulere produktets lønnsomhet – under de gjeldende forutsetninger. Dette danner grunnlag for å beslutte om ruten skal startes opp. Når først ruten først er startet opp vil speditøren i det daglige skulle fylle bilen – og i den forbindelse vurdere å gi rabatt for å fylle bilen. Er det da relevant å ta utgangspunkt i den prisen som også skulle dekke alle de indirekte variable kostnadene og produktets direkte og indirekte andel av bedriftens faste kostnader? Nei!

Hvis beslutningen går på å sende bilen den dag? (om dette er mulig), da er de eneste relevante kostnadene for beslutningen de som påløper som følge av

turen. Alle andre kostnader har vi uansett. Når vi først har fått dekket de for turen variable kostnader er vi «break-even». Ytterligere inntekter på bilen er alt annet like et positivt dekningsbidrag.

Hvis således beslutningen går på prisen for å få den siste pallen på bilen, er det da relevant hvilke variable kostnader vi har beregnet pr. pall for turen. Nei! Hvis bilen kjører likevel så vil teoretisk sett den marginale kostnaden for den siste pallen være kr null. Enhver pris over kr null for den siste pallen vil derfor øke det samlede dekningsbidraget på turen (uten at dette skal oppfattes som et forslag til å selge siste pall til kr 1,00!!!).

Dette er såkalt marginal lønnsomhetsbetraktning, og det forutsettes en god forståelse for dekningsbidragsbegrepet og hvilke variable kostnader som er relevante for den enkelte beslutningen. Solid forståelse for dette og litt økonomisk teft er grunnlaget for den lønnsomme speditøren – kremmeren. Selv om den enkelte medarbeider har større eller mindre mulighet for å beslutte betingelsene for en ordre, så har alle en eller mulighet for å påvirke lønnsomheten: f.eks. skal jeg fakturere et tillegg for lastelem? Glemte jeg å fakturere et tillegg. Skal jeg gå litt ned på pris og fakturere lastelemmen (som ikke koster noe likevel)? osv. Hver dag står vi overfor beslutningssituasjoner hvor marginal lønnsomhet kan påvirkes – selvsagt innenfor rammene av den enkeltes jobbinstruks.

## 4. Speditørens utlegg

### 4.1 utfordringer med utlegg

All erfaring viser at svært mange speditører har utfordringer med både kontroll og avregning av sine utlegg for kundene sine, og at de i mange tilfeller ikke får dekket alle sine utlegg. Dermed blir noen av utleggene en kostnad og må i sin helhet dekkes av dekningsbidraget på oppdraget.

Det er mulig å peke noen alminnelige og ofte forekommende feil i behandlingen av utlegg:

*Manglende oversikt over avviklingen av oppdraget.* Speditøren vet slett ikke eller rekker ikke å identifisere hvilket oppdrag utlegget angår før

- faktura er sendt – og kunden derfor nekter å godta noen tilleggsregning, eller
- speditøren for lengst har sendt varene fra seg og ikke har mulighet for å tilleggsfakturere utlegget.

Hvem har ikke forsøkt å sende regning på et tillegg, f. eks. til Afrika eller Syd-Amerika? Resultatet er i beste fall at brevet kommer i retur - uåpnet.

*Manglende forståelse for leveringsbetingelsene relatert til oppdraget.*

Speditøren passer ikke på å avvente eller ettersøke utleggene, for å få disse med på sine fakturaer.

For eksempel vil en "EXW"- levering alltid medføre omkostninger til frakt fra fabrikk/lager til utskipningssted/havn. Glemmer speditøren å få med omkostningene på sin faktura, er det vanskelig å få disse dekket i ettertid. Er slike kostnader uteglemt i advisering av eksportsendinger, vil det i mange tilfeller være vanskelig å få disse dekket.

## **4.2 Registrering av utlegg**

Alle speditører har rutiner for håndtering av utlegg. Likevel kan det konstateres at betydelige beløp ikke blir viderefakturert. Altså må enten rutinene være utilstrekkelig, eller også følges de ikke rutiner i en hektisk hverdag. Det er antakelig det siste som er den største utfordringen, nemlig at speditøren ikke følger rutiner og derfor må konstatere at utlegg blir en kostnad. Noen utlegg er såpass betydelige at en hyggelig fortjeneste kan bli til et dramatisk tap.

Det bør være et minstekrav at speditøren merker/henfører alle utleggsbilag til en ordre eller et oppdrag, umiddelbart etter at utleggsbilaget mottas. Utleggsbilaget (faktura) må merkes med det ordre-/ oppdragsnummer utleggsbilaget gjelder. Dette gjøres sikrest og best ved at det originale utleggsbilaget straks påføres ordre- eller oppdragsnummer, og at dette registreres.

Registreringen kan skje i en utleggsjournal (hvor det f. eks. føres inn hvem utleggsbilaget kommer fra, hva det gjelder, beløpet og evt. kundens navn samt ordre- eller oppdragsnummer). Registreringen kan også skje direkte i

regnskapet, på leverandørens konto, og med angivelse av ordre- eller oppdragsnummer som referanse.

Bedriften kan f. eks. bestemme at alle originale utleggsbilag skal til økonomiavdelingen for bokføring, påført ordre- eller oppdragsnummer, straks de er mottatt. Saksbehandler må da benytte kopi(er) i sitt videre arbeide og i avregning med kunden. Det er viktig at bedriften unngår rentekostnader (økte finanskostnader), på grunn av for sen betaling.

En slik prosedyre vil tvinge alle saksbehandlere til å ta ut et ordre- eller oppdragsnummer straks en faktura på et utlegg foreligger. I tillegg blir fakturaene betalt i tide.

Om et slikt utleggsbilag skulle komme på avveie (bli borte) etter registrering (dersom man ikke bokfører det umiddelbart), vil det raskt være mulig å finne ut hva det angår. Alle relevante opplysninger er til stede i utleggsregisteret og på ordre- eller oppdragsunderlaget.

Om bilaget ikke blir avregnet/betalt vil leverandøren purre, og speditøren kan ettersøke bilaget internt ved hjelp av kopi av bilaget (noe han kan få fra leverandøren). En slik rutine vil også bidra til å høyne kvaliteten (sikkerheten) i det utførte spedisjonsarbeidet.

### **4.3 Kontroll av utlegg**

Utlegg bokført må kontrolleres mot utlegg avregnet. Dette løses ved hjelp av utleggskontroll, hvor ordre- eller oppdragsnummer er ett av flere sorteringsbegreper. Øvrige begreper vil være tekstlinjer (med eller uten nummer foran), som motsvarer definerte konti for utlegg (noen vil ha mer enn en konto for utlegg, andre vil bare ha en konto).

Poenget her er at det må kontrolleres i ettertid at alt som er bokført til debet (som "kostnad") på utleggskonto, motsvares av en kreditbokføring (som "inntekt").

Har man ikke debet lik kredit, foreligger enten utlegg som ikke er avregnet (står igjen på debetsiden), eller utlegg som er avregnet men ikke bokført og eventuelt heller ikke betalt (på creditsiden).

I det praktiske liv vil det alltid være en viss mengde bilag som kommer på avveie, og alle kontrollrutiner bør innrettes slik at det raskt kan slås fast om et beløp er avregnet eller ikke.

## 5. Behovet for driftskapital

### 5.1 Prisen på kapital

Kapital (likviditet) er for mange bedrifter en utfordring. I dårlige tider med svake resultater eller med store sesongsvingninger belastes likviditeten. I perioder med stor vekst kan likviditeten også være en utfordring. Derfor er det kritisk at speditøren i alle sine disposisjoner også vurderer likviditet og ikke kun lønnsomhet.

Kapitalbehov til investeringer og driftslikviditet håndteres av hhv. langsiktige lån og mer kortsiktige kassekreditter – selvsagt til lavest mulig kostnad (rente pluss gebyrer). Egenkapital fra eierne er selvsagt også en del av dette bildet.

For speditøren vil produksjon av egne tjenester og utlegg for oppdragsgiver innebære at kostnader og utlegg ofte må betales før kunden betaler speditørens fakturaer. Med andre ord: Jo mer vi leverer, jo mer likviditet trenger vi for å forskuttere våre utbetalinger til våre kostnader og utlegg – frem til at våre inntekter blir til innbetalinger.

Tilgangen til investeringer og driftskapital innebærer derfor låneopptak med krav til sikkerhet og finanskostnader til renter, provisjoner og gebyrer. Dette er betydelige kostnader som speditøren ofte ikke er seg bevisst. Økt oppmerksomhet på finansielle konsekvenser av beslutninger i det enkelte oppdraget kan i sum få betydelige utslag for bedriftens totale likviditet og lønnsomhet. Å dekke likviditetsbehovet er en betydelig kostnad for bedriften – og derfor kritisk. Nedenfor følger derfor en innføring i relevante begreper med relevans for speditørens daglige disposisjoner.

## 5.2 Utleddsprovisjon

### 5.2.1 Speditøren – snill bank?

Speditøren fungerer for mange av sine kunder som "snill bank". Han gir lang kredittid og bidrar dermed positivt til kundens likviditet, men belaster sin egen.

Normalt har speditøren ingen sikkerhet for de kreditter som betalingsbetingelsen innebærer. På utlegg belaster man derfor kunden "rente" i form av utleddsprovisjon. Dette er en gitt % av det beløp som stilles til kundens rådighet ved å legge ut for hans frakter o.a. til f. eks. rederi/flyselskap/andre transportører. Teoretisk kan man kalkulere hva dette beløpet burde være, men det blir alltid markedssituasjonen som bestemmer hva man kan tillate seg å kreve.

Utleddsprovisjonen beregnes av selve utlegget. Dersom dette utgjør 50 % av totalt fakturabeløp, får speditøren også sin "rente" i form av utleddsprovisjon på halve omsetningen. Dette er viktig å ha med når utleddsprovisjonen kalkuleres om en inntekt. Utleddsprovisjon er speditørens godtgjørelse for å stille kapital til rådighet samt for risikoen ved evt. mislighold/manglende betaling.

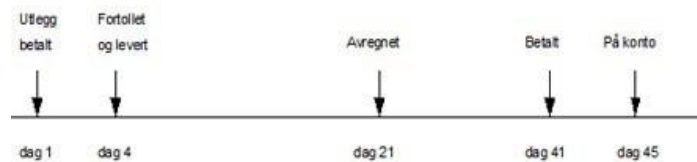
Kunden forlanger f. eks. å få en samlet faktura på hele oppdraget - ikke to eller flere etter hvert som speditøren mottar faktura for utlegg. Hvis speditøren har fraktutlegg ved oppdragets start, men må vente med å sende regning til alle kostnader er kjent, vil speditørens rentekostnader løpe fra det øyeblikk han utbetaler utlegget. Speditørens risiko løper fra det tidspunkt han rekvirerer tjenester på kundens vegne. Speditørens finanskostnader løper fra og med første utlegg for kunden. Dermed har speditøren risikoen og rentekostnadene mens kunden får rentebesparelsen og ingen risiko.

### 5.2.2 Eksempel på kostnaden ved kredittid

Et eksempel kan belyse dette:

Dag 1 betaler speditøren kr 100.000 til et rederi (kontant) og leverer varen etter fortolling dag 4. På grunn av forskjellige forhold ble oppdraget liggende over 2 uker før det ble avregnet, bl.a. ba mottaker speditøren undersøke om rederiet hadde beregnet riktig frakt, noe det tok halvannen uke å få avklart og som viste seg å være riktig.

Kunden betalte i.h.t. betalingsbetingelsene 20 dager etter fakturadato, og speditøren fikk pengene på konto 4 dager etter at kunden betalte i sin bank. Speditøren beregner seg f.eks. 2 % utleggsprovisjon, altså kr 2.000. Han betaler på sin side 8 % effektiv rente inkl. andre kostnader på sin kassakreditt pr. år.



Speditørens rentekostnad på utlegg for kunden skal beregnes fra og med det tidspunktet beløpet stilles og fram til betaling. Ved beregningen av rente benyttes 360 rentedager i et år.

Som det ses av tidslinjen ovenfor belaster utlegget vår kassekreditt med kr 100.000 i 45 dager. Renten blir da  $100.000 \times 0,08 \times (41/360) = \text{kr } 911$ . Speditøren har dermed alt annet like en fortjeneste på kr 1.089 på sitt utlegg.

### 5.2.3 Kreditt koster og innebærer risiko

I dette eksempelet kunne speditøren ha bedt om forskudd (a konto), på hele eller deler av summen. At speditøren ble bedt om å undersøke med rederiet om frakten var riktig beregnet, og derfor ikke avregnet med kunden, er kostbart. Speditøren kunne likevel ha utstedt faktura, og om frakten var feilberegnet kunne rederiet sendt speditøren en kreditnota. Kanskje kunden var klar over at frakten var riktig, men ønsket å skaffe seg kreditt?

Betydningen av å ha en bevisst holdning til kapital, kapitalkostnader samt risikoen ved å gi kreditt og utsettelse på forfall av faktura, kan ikke understrekes sterkt nok. Hvis speditøren har fokus å redusere den faktiske kredittiden, altså den som blir resultatet av alle avvik fra våre alminnelige betalingsbetingelser, vil det bidra til reduserte rentekostnader og dermed forbedret resultat. Typisk følger man løpende opp på dekningsbidraget på ordrer eller produkter, men de skjulte kostnadene (f.eks. renter) har man dessverre mindre fokus på.

### 5.3 Om risiko og tap på fordringer

I eksemplet ovenfor sies det: «Speditøren har dermed tilsynelatende en fortjeneste på kr 1.089 på sitt utlegg». Det man ikke har tatt høyde for er den risiko speditøren løper ved å gi usikret kreditt til kunden.

Det er en viktig prinsipiell forskjell på risikovurderingen om kreditten til kunden ytes som

- Speditørens ordinære betalingsbetingelse på faktura på speditørens egne tjenester, eller
- Speditørens utlegg for kundens betaling av eksterne transportører.

Fortjenesten (bruttoavansen eller dekningsbidraget) på speditørens egne tjenester er betydelig høyere enn utleggsprovisjonen.

Et eksempel kan belyse dette

Faktura på en konkret ordre på kr 100.000 fordeler seg med kr 30.000 på egne tjenester og kr 70.000 på utlegg. La oss si at dekningsbidraget på egne tjenester er 20 % og utleggsprovisjonen fortsatt er 2 %.

Dekningsbidraget på hele fakturaer er dermed

- kr 6.000 på egne tjenester +
- kr 1.400 på utlegg (minus den aktuelle rentekostnaden ved å yte utlegget). La oss for enkelthets skyld si kr 1.000

Ordrens samlede dekningsbidrag er kr 7.000 på et fakturabeløp på kr 100.000, altså et dekningsbidrag på 7 %. Kr 93.000 er kostnader som speditøren skal dekke.

I tilfelle kunden misligholder sin betalingsforpliktelse får speditøren et regnskapsmessig tap på det fulle fakturabeløpet på kr 100.000 samt dekningsbidraget på kr 7.000.

For å sette dette i perspektiv: for å dekke tapet må speditøren fakturere kr 1.429.000 på ordrer med 7% lønnsomhet.

Konsekvensen av et tap på en fordring er dramatisk. Ikke nok med at tapet slår ut med hele fakturabeløpet som minus på bedriftens bunnlinje, uavhengig av dekningsbidragets størrelse (resultateffekten).



For å sette tapet på en misligholdt faktura i perspektiv:

I dette eksemplet vil fremtidig omsetning x 14 på tilsvarende ordrer medgå til å tjene inn tapet. Dette før speditøren alt annet like er tilbake på samme resultat og kan begynne å tjene penger igjen.

Utleddsprovisjonen skal altså ikke bare dekke speditørens rentekostnader men også risiko for tap. Risikobegrepet er vesentlig å ha for øye, samt at ønske/krav om forskudd fra kunden ikke bare er for å redusere speditørens rentekostnad, men også for å gardere mot de betydelige konsekvensene av et tap.

## 5.4 Speditørens leverandørkreditt

Speditørens avtaler om kreditt hos sine leverandører er tilsvarende viktig – jo lengre kreditt uten ekstra kostnader, desto bedre. Selv om noen leverandører skulle belaste for kreditt, vil det ofte være et brukbart alternativ til kassekreditt, og må absolutt vurderes.

Betydningen av leverandørkreditter kan belyses ved følgende eksempel:

Speditøren får avtale med en fraktfører om fri leveringsmåned pluss 30 dager. Sendingene inntreffer jevnt over hele måneden, dvs. at det oppnås kreditt fra fri leveringsmåned + 30 dager i etterfølgende måned. Altså 45 dager i gjennomsnitt.

Selv er speditøren rask med å avregne og driver effektiv inkasso, slik at han gir totalt en gjennomsnittlig kredittid på 25 dager til sine kunder.

Med andre ord låner speditøren penger kostnadsfritt av fraktføreren i 30 dager og sparer rente på sin egen kassekreditt (8 %) på all omsetning relatert til denne fraktføreren. Så hvorfor ikke hos alle leverandørene?.

I dette eksemplet setter vi leverandørkreditten til kr 5,0 mill.

Rentebesparelsen blir da  $5.000.000 \times 0,08 \times (20/360) = \text{kr } 22.222$ .

Eksemplet viser at det er like viktig å sikre seg gode avtaler for egen kreditt hos leverandører, som det er å sikre gode avtaler med kundene sine. I begge tilfeller rår markedet.

Vær klar over at knapphet på kapital og/eller kostnader ved å låne kapital, vil føre til at kunder utnytter sine leverandører så godt de kan. I tider hvor det er vanskelig å låne i bankene, er det fristende å presse sine leverandører.

Viktige momenter for speditøren må derfor være bl.a.:

- Raskest mulig avregning
- Kortest mulig kreditt til kundene
- Rask, effektiv og konsekvent inkasso ved forfall
- Avtal og utnytt egne leverandørers kreditt
- Grip raskt inn om oppdrag blir liggende og avregn dem straks
- Være på vakt mot forsøk fra kundene på å utnytte "systemet" til å oppnå forlenget kreditt

Problemer med kunder som ikke betaler, løses av ofte av økonomiavdelingen alene. Inkasso (purring) kan med fordel involvere saksbehandler med kundekontakt. Dette kan ha den fordelen at signaler om mulige likviditetsproblemer hos kundene kommer blir kjent på et tidligere tidspunkt, til nytte for fremtidige oppdrag (kreve forskudd?).

## 6. Avslutning

Avslutningsvis noen få momenter til inspirasjon:

- Det er betydelig lettere å la være å bruke 100 kroner enn det er å tjene 100 kroner. Effekten på bunnlinjen (på kort sikt) er den samme.
- Det er tilsynelatende for mange som tror at volum kan bokføres, og at volum i seg selv er det samme som høy lønnsomhet. Det hjelper ikke å være den største målt i antall tonn, kilometer, pakker, kunder, fakturaer, medarbeidere osv., hvis det ved årets slutt ikke blir noen fortjeneste igjen.
- Det eneste som teller på sikt er fornøyde kunder - ved å yte god service til den avtalte pris, og innenfor prisavtalens kostnadsrammer.
- Det er for mange i et lite marked som tror at det eneste kunden vil snakke med speditøren om, er prisen. Dette er en undervurdering av kunden og en nedvurdering av speditørens potensielle bidrag til kundens verdiskapning.
- Kvalitet til riktig pris vil i fremtiden bli mer avgjørende enn bare pris – men hva er kundens opplevelse av kvalitet, mon tro?