

"Relevante styringsværktøjer til transportbranchen - optimering af kapacitetsudnyttelse og ressourceforbrug"

af sektionsleder Anders Jessen, Foreningen af Danske Eksportvognmænd (FDE), Padborg

Udviklingen i dansk og international erhvervsliv gør, at det er stadig vigtigere for den enkelte virksomhed at råde over effektive ledelses- og styringsredskaber. I dette notat skal der indledningsvist fokuseres på de ydre forhold, som en transportvirksomhed er underlagt, og som har betydning i transportørens valg af relevante styringsværktøjer. Herefter vil der blive redegjort for en række styringsværktøjer, der i dag finder anvendelse i danske eksportvognmandsvirksomheder. I notatet vil der blive set på erfaringer, behov og forventninger til fremtiden, således som de vurderes af FDE.

Transporterhvervet og de samfundsmæssige perspektiver

En stabil og bæredygtig global udvikling i politisk, økonomisk, social og miljømæssig henseende er afhængig af, at der skabes bedre muligheder og vilkår for samhandel og sameksistens mellem de rige industrilande og den øvrige verden.

Mulighederne for transport og tilstedeværelsen af transportsystemer er grundlæggende forudsætninger for, at der overhovedet kan ske en udveksling af varer, og for at der kan opretholdes en sameksistens mellem geografiske regioner.

Den stigende internationalisering af investeringer, produktion, beskæftigelse og samhandel medfører derfor et stigende behov for transport - en udvikling, der iøvrigt forventes at føre til stigende velfærd for de implicerede parter, og at resultere i en udbygget gensidig afhængighed, som vil trække i retning af en mere fredelig verden.

Ændrede produktionsfilosofier og integrerede logistikløsninger i den vestlige verdens industri vil stadig øge efterspørgslen efter lastbilbaserede transportløsninger.

Den politiske udvikling, med åbningen til Østeuropa og det tidligere Sovjet samt liberaliseringer i verdensøkonomien, har ført til et stigende antal vestlige investeringer i produktion i den 3. verden, hvilket skaber en øget verdenshandel.

- Udviklingen inden for informationsteknologien gør det muligt for virksomhederne at dele produktionen op og sprede den globalt, så hver opgave bliver udført der, hvor det bedst kan svare sig, både produktions- og afsætningsmæssigt. Samtidig medvirker udbredelsen af informationsteknologi og information til globalt at skabe/udbygge behov for velstand.
- Der er en meget stor forskel på aflønningen af arbejdskraften i henholdsvis de vestlige industrilande og i Østeuropa eller Asien, hvilket fremmer den internationale udveksling af varer, og er en forudsætning for en positiv udvikling i disse regioner.
- Det er dog usikkert, om de vestlige industrilandes investeringer i udviklingslandene vil føre til en tilstrækkelig stigning i disse landes fødevarerproduktion. Sammenholdt med den kraftigt accelererende befolkningstilvækst, især i udviklingsområder som det afrikanske kontinent, forventes derimod en markant øget efterspørgsel efter fødevarer fra bl.a. EU.
- Lande som Kina, Indien og Rusland er i færd med at forvandle deres kolossale befolkninger til potentielle forbrugere.
- Produktionsfilosofier som just-in-time og afledte integrerede logistikløsninger, hvor transportøren indgår i en samlet udbudskæde, øger behovet for lastbilen som transportmiddel.

Med det stigende behov for transport (der forventes en 100%-stigning til år 2010) og den øgede sam handel følger også problemer, eksempelvis kapacitets- og miljøproblemer. Det er derfor nødvendigt at sikre, at den stigende transport kan foregå så effektivt som muligt samtidig med, at de uønskede virkninger af transport minimeres. Ligeledes bør de enkelte transportformers muligheder og begrænsninger erkendes og udnyttelsen af de enkelte transportformer som samspillet mellem disse bør optimeres.

Vilkår for den enkelte transportør

De ovenstående forhold er medvirkende til, at der fra samfundets side i disse år er fokus på løsninger, der kan medvirke til at højne effektiviteten, forbedre kapacitetsudnyttelsen og sikre en forsvarlig trafik-/godssikkerhed i transportsektoren. Fra transportkøberside møder transportørerne øgede krav om kvalitet, effektivitet og fleksibilitet.

Overalt i den industrialiserede verden arbejdes der med udvikling af ledelsesværktøjer, der bl.a. kan lette håndteringen af de ændrede betingelser for erhvervsudøvelse. Også inden for transportbranchen er der klare tendenser til øget styring.

Eksportvognmændene i Danmark har gennemgået en omfattende ressourcemæssig tilpasningsproces inden for de seneste år, både til de stigende kvalitets- og miljøkrav og til de liberaliserede europæiske transportmarkeder. Foreningen af Danske Eksportvognmænd (FDE) deltager aktivt i denne udvikling for dermed kvalificeret at kunne understøtte eksportvognmændene i disse processer.

I den danske transportbranche benyttes i udbredt omfang økonomistyringssystemer til at registrere, analysere og planlægge den enkelte virksomheds drift med henblik på optimal ressourcudnyttelse, og en del danske transportvirksomheder har endvidere indført systemer til kvalitetsstyring.

Kvalitetsstyringssystemerne er primært baseret på en kortlægning og optimering af alle kvalitetsrelevante arbejdsgange i den enkelte virksomhed. Flere virksomheder har opnået en certificering af kvalitetsstyringssystemet efter ISO9000-serien. Med en certificering kan den enkelte virksomhed dokumentere, at den kan levere den definerede transportydelse med den samme kvalitet hver gang.

Inden for de seneste par år er flere virksomheder desuden begyndt at interessere sig for forskellige miljøstyrings- og miljøcertificeringsværktøjer. Grundlæggende supplerer et miljøstyringssystem virksomhedens øvrige ledelsesværktøjer. En seriøs miljøstyringsindsats giver først og fremmest overblik over virksomhedens nuværende miljøforhold, og dermed bedre mulighed for at foretage en rationel og prioriteret planlægning af den fremtidige udvikling.

Ikke mindst på teknologiområdet sker der en løbende udvikling af nye hjælpeværktøjer, der i stigende omfang vinder indpas i virksomhederne i transportbranchen.

Ved løbende at tilpasse sig de nye betingelser vil den enkelte virksomhed få bedre mulighed for at kunne opprioritere de tiltag, som resulterer i de største økonomiske besparelser, og som sætter virksomheden i stand til altid at være på forkant med myndighedernes og kundernes krav.

Udviklingen hos transportkøberne

Det er ikke den samfundsmæssige udvikling alene, der stiller krav til transportørerne. En meget væsentlig partner og modspiller i en transportvirksomheds dagligdag er transportkøberne, der selv i vid udstrækning er underlagt markedsbetingelser, som må medinddrages i denne sammenhæng. I det følgende redegøres for den transportrelaterede udvikling hos

produktions- og handelsvirksomheder, som udgør de primære transportkøbere.

Efterspørgslen efter transport er bestemt af arten og omfanget af samfundets produktion. Virksomhederne har behov for at få forsyninger, og de færdige produkter skal distribueres til engros- og detailhandelen eller direkte til forbrugeren.

Nøgleord i udviklingen i industri og handel er logistik og "just in time" (JIT). "Logistiktankegangen" går ud på, at virksomhedernes materialestrømme skal betragtes som en helhed med henblik på at sikre en hensigtsmæssig planlægning, koordinering og handling. Denne betragtning er central i forbindelse med forsyning og distribution, så såvel råvare- som færdigvarelagre kan reduceres. Hvis virksomheden følger logistiktankegangen i sin yderste konsekvens, planlægges materialestrømmene så præcist, at råvarerne først ankommer i det øjeblik, de skal anvendes - just in time. Tilsvarende leveres produkterne samme dag, som de er færdigproducerede.

Ovenstående må betragtes som et idealbillede, der kun i sjældne tilfælde kan skabes i virksomhederne, men som alligevel i stigende grad udgør det mål, man styrer efter. Klarest ses tendenserne i den progressive og innovative industri, der satser på anvendelse af moderne produktionsmetoder og højt forædlede produkter. For disse virksomheder er kapitalbindingen i produkterne i de forskellige stadier af produktionsprocessen en kritisk faktor, og de er derfor nødt til at indføre logistiksystemer med henblik på at reducere lagrene.

"Just-in-time"-produktion stiller nye krav til transportssystemet. Der stilles større krav til tids- og leveringsmæssig sikkerhed, og ofte for relativt små partier. Der vil i mange virksomheder være en vækst i forsendelsernes antal, og hver enkelt forsendelse bliver mindre og underlagt et krav om større præcision.

Det er imidlertid ikke kun indførslen af logistik til lager- og transportstyring, der peger i retning af mindre mængder og større præcision. En konsekvens af den generelle udvikling i samfundet mod en stadig mere differentieret produktions- og forbrugsstruktur bliver et mere komplekst transportsystem, hvor de enkelte forsendelser i stigende grad indgår som et element i en større strukturel helhed. Dermed stilles tilsvarende krav til den enkelte forsendelse om større præcision og kvalitet.

En større del af de fremtidige transporter vil således handle om transporter med gods, hvor det er et afgørende krav, at det er fremme præcist. Dette gælder - som hidtil - naturligvis især fødevarer, men som det fremgår af ovenstående i stigende grad også delkomponenter til brug i industrien.

Tendensen betyder endvidere en relativ stærkere vækst af stykgodstransport i forhold til massetransport.

Som en følge af logistiktankegangen kan endvidere aflæses en tendens til at betragte transport, distribution og lagring som et sammenhængende forretningsområde. Flere og flere produktionsvirksomheder vælger at købe alle disse ydelser eksternt - f.eks. hos en transportvirksomhed, der kan levere en totalløsning. Andre virksomheder opkøber transportører, eller forsøger på anden måde at sikre en fast tilknytning af en transportvirksomhed til at varetage disse funktioner; eventuelt udskiller funktionerne fra den øvrige organisation og løser dem som et selvstændigt forretningsområde.

I bestræbelserne på at optimere virksomheden er der en tendens til at lægge funktioner, helt eller delvis, ud af huset for at koncentrere sig om virksomhedens styrkeområder ('core business'). Dette forhold benævnes ofte som *outsourcing*, og typiske områder der outsources er transport, emballering og lagerkapacitet.

Transport-, distributions- og lagringsopgaverne påvirkes desuden af tendenser til en ændret

anvendelse af terminaler. Der ses stadig flere eksempler på store virksomheder, der centraliserer deres terminalfunktioner så meget, at de stort set dækker hele Europa fra én destination. Dette giver i forhold til situationen med et mere vidtforgrenet terminalsystem større transportomkostninger, men ikke i samme størrelsesorden, som der spares ved at reducere kapitalbindinger i bygninger samt ved at rationalisere driften af terminalfunktionen.

Samtidig er der en tydelig tendens til, at flere og flere virksomheder reducerer deres leverandørbase. Formålet er primært at forbedre kvaliteten af produkterne, øge leveringssikkerheden, reducere leveringstiden og sænke omkostningsniveauet. Tendensen er også gældende inden for transportbranchen, hvor flere store virksomheder vælger at samarbejde tættere med færre transportører.

Det måske vigtigste element i udbudskæden er *tid*. I takt med at produkternes livscyklusser reduceres (tiden fra et produkt lanceres på markedet til det når et mætningspunkt og salget falder), øges vigtigheden af at få nye produkter på markedet så hurtigt som muligt. Logistik i udbudskæden er derfor nært forbundet med at accelerere gennemstrømningen af materialer (varer) og informationer igennem hele kæden. Anvendelsen af informationsteknologi som eksempelvis EDI er derfor central for implementeringen af logistik i udbudskæden.

En anden trend der kendetegner logistik som et strategisk redskab i udbudskæden er hele filosofien omkring *partnerskab* mellem de forskellige led i kæden, eksempelvis mellem en virksomhed og dennes leverandør. Det er langtfra nogen let proces at indlede et strategisk partnerskab, men belønningen i form af reduceret lead-time, øget kvalitet, højere leveringssikkerhed, bedre prognoser, reducerede omkostninger m.m. gør, at partnerskab i udbudskæden givetvis vil spille en tiltagende rolle i konkurrencemønsteret.

Sammenfattende kan udviklingen inden for det logistiske felt med rette betegnes som en mindre revolution forstået på den måde, at udviklingen allerede nu har betydelige konsekvenser for konkurrencemønsteret og den måde, hvorpå varerne produceres og distribueres. Disse udviklingstræk har en meget markant indflydelse på det daglige virke i en transportvirksomhed, som for at tilgodese disse krav i højere grad må være i stand til at tillempe sig de betingelser, som stilles virksomheden fra samfund, myndigheder, transportkøbere og konkurrencesituationen.

Eksempler på konkrete styringsværktøjer

Foreningen af Danske Eksportvognmænd (FDE) har de senere år udviklet en række styringsværktøjer, eller hjælperedskaber, til transportbranchen. Udviklingen heraf har overordnet til formål at styrke branchens og de enkelte transportvirksomheders konkurrenceevne, samt at reducere transportens samlede belastninger af miljø, sikkerhed og infrastruktur. Ved anvendelsen af hensigtsmæssige hjælperedskaber kan kapacitetsudnyttelsen og ressourceforbruget optimeres mest muligt, ligesom udbredelsen af kendskabet til og forståelsen for de ressource- og miljømæssige sammenhænge i den enkelte transportvirksomhed medvirker til en forbedret konkurrenceevne.

I det følgende skal gives eksempler på sådanne relevante styringsværktøjer, ligesom der gives bud på de krav, der fra erhvervslivet og transportkøbersiden stilles til de danske transportører på det fremtidige transportmarked.

Ved gennemgangen af relevante styringsværktøjer kan man hensigtsmæssigt inddele afsnittet som nedenfor anført. Det skal understreges, at de enkelte styringsværktøjer i sidste ende er konkrete udtryk for det overordnede mål: at optimere transportvirksomhedens kapacitetsudnyttelse og ressourceforbrug.

A. Økonomistyringsværktøjer

B.Teknologiværktøjer

C.Miljøstyringssystemer

A.Økonomistyringsværktøjer

En effektiv økonomistyring er alfa og omega i enhver virksomhed. For virksomheder, der primært beskæftiger sig med transporter ad landevej gælder det især om at kende de økonomiske konsekvenser af de enkelte transportopgaver. Virksomhedens årsregnskab er almindeligvis ikke noget velegnet grundlag for en sådan analyse, idet årsregnskabet alene giver et helhedsbillede af periodens samlede aktiviteter, herunder urentable transporter. Sådanne transporter kan være urentable, enten fordi de direkte er underskudsgivende, eller fordi ressourcerne alternativt kunne være anvendt til mere indtægtsgivende aktiviteter.

Specielt ved udførelse af landevejstransporter skal man være yderst opmærksom på betydning af tidsfaktoren som omkostningsforvoldende post. For et erhverv, der stadigvæk i en vis udstrækning indgår aftaler om fragter efter det kørte antal kilometer, er det vigtigt at pege på, at også ventetid, uforudsete hændelser, grænsepassage m.m. koster tid og penge, og at denne tid omkostningsmæssigt naturligvis skal dækkes.

På økonomiområdet har FDE ud fra disse overordnede betragtninger i de senere år etableret en række hjælperedskaber til de danske eksportvognmænd. Disse består bl.a. af:

FDE's bedriftssammenligningssystem

giver den enkelte transportør mulighed for at sammenholde egne omkostninger og nøgletal med tilsvarende gennemsnit for branchen. Samtidig giver systemet, der har kørt ca. 1 1/2 år, et overblik over udviklingen i branchens omkostnings- og indtægtsrelationer. Sådanne specifikke drifts- og statusoplysninger kan ikke fås andre steder, hvorfor den enkelte deltager råder over særligt relevante oplysninger om sin vognmandsvirksomheds konkurrencesituation. Dette er set ud fra strategiske mål et værdifuldt led i virksomhedens økonomistyring, men også på det operationelle plan er systemet velegnet til de daglige økonomiske handlinger.

FDE's turnaround-service

består af en uafhængig vurdering af den enkelte virksomheds forretningsmæssige og finansielle situation samt en vurdering af behovet for ændringer. Af og til er det vigtigt at stille sig selv spørgsmålet, om man nu gør alting godt nok, og især om man ikke kan ændre på vaner, regelsæt, nedarvede rutiner m.m., således at der ad den vej opnås økonomiske fordele. FDE's turnaround-service er et konkret udtryk for en sådan proces, som alle virksomheder kan benytte, uanset man ikke synes at tro, at noget er galt i virksomheden. Det er jo også godt at få at vide, at man faktisk lever op til de nutidige krav, der stilles til en erhvervsvirksomhed.

FDE's simuleringmodel

er et PC-program, der giver mulighed for den enkelte transportvirksomhed at afprøve sin økonomiske følsomhed over for interne såvel som udefra kommende ændringer. Dette PC-program er særligt blevet relevant i de senere år, eftersom der fra lovgivernes side er kommet en stadig støt stigende strøm af regler, bestemmelser, afgifter m.m., der direkte eller indirekte har betydning for en virksomheds dagligdag. Med et simuleringværktøj som det ovennævnte kan man nemt skaffe sig overblik over spørgsmålet, "Hvad nu, hvis...?". I en tid med mange ændringer, der kommer til virksomheden udefra, har følsomhedsanalyser en stigende betydning, fordi man herved vender ens økonomistyring fra at være defensivt og registrerende til at være offensivt og analyserende/betingende. Herved tvinges virksomheden til hele tiden at stille sig nye spørgsmål om, hvilke konsekvenser vil det få, hvis...."

FDE's Økonomiorientering

er et rådgivnings- og informationssystem, der indeholder kvartalsvis opdaterede oversigter over omkostningsudviklingen i eksportvognmandserhvervet. Herudover indeholder systemet en oversigt over omkostningsstrukturen i vognmandsvirksomheder samt diverse løbende økonomiske prognoser og specialanalyser.

Erfaringer på økonomiområdet

FDE's erfaringer på økonomiområdet er primært hentet inden for konkret regnskabs- og kalkulationsrådgivning, områder, der er vitale for enhver vognmandsforretning. Foreningen har de seneste år i stigende grad fokuseret på udviklingen af nye servicetilbud, herunder især PC-værktøjer og totalløsningstilbud, som den enkelte virksomhed kan tage del i efter eget valg.

I en tid med mange omskiftelser og ydre påvirkninger er det blevet vigtigt at råde over effektive sty ringsværktøjer, især på økonomisiden. Hvor det eksempelvis for bare få år siden var almindeligt at arbejde med halvårs- eller kvartalsregnskaber, er det nu nødvendigt at udarbejde månedssrapporter, opdelt på vognmandsvirksomhedens knappe ressource, lastbilen.

B.Teknologiværktøjer

For så vidt angår anvendelse af den nyeste teknologi samler interessen sig for den enkelte transportvirksomhed om følgende områder og værktøjer:

1.Mobilkommunikation (kommunikation med chauffør/køretøj) via 2 systemer:

- **satellit:** kommunikationen foregår via satellitter, der svæver 36.000 km ude i verdensrummet.
- **mobiltelefon (GSM, NMT, C-Net m.v.):** kommunikationen foregår via et net af radiomaster, der er placeret på jorden i et vist forhold til hinanden.

2.Styring af gods/vognpark (Freight/Fleet Management)

Mobilkommunikationen og de programmer, der anvendes i tilknytning hertil, giver disponenten mulighed for løbende at kunne komme i kontakt med chaufføren, positionere bil/gods og trække data hjem på køre og hviletid, køletemperaturer m.v. Data, der kan genbruges i virksomhedens øvrige interne edb-programmer og yderligere effektivisere planlægningen og styringen i transportvirksomheden **og medvirke til en sikring af kvaliteten.**

3.Ruteplanlægning/-optimering

Allerede nu er der flere produkter på markedet inden for elektronisk ruteplanlægning og ruteoptimering. Disse værktøjer baserer sig på at kunne udnytte de dynamiske data, der kommunikeres hjem fra køretøjet. Det giver disponenten mulighed for hurtigt at kunne lave ændringer i planlagte ruter og udarbejde rekalkulationer. Med den løbende kontakt til bilen har han endvidere mulighed for hele tiden at kunne give statusmeldinger om godset til sin kunde.

4.Eksterne databaser

For mange virksomheder er det blevet en daglig rutine at anvende eksterne databaser og systemer. Det kan være lige fra brug af bankens elektroniske systemer til indberetning til toldvæsenet og søgning af kreditoplysninger.

Specielt i transportsektoren anvendes fragtbørssystemer, eksempelvis Teleroute, der er Europas største fragtbørs.

For den enkelte virksomhed betyder brugen af fragtbørser mindre tomkørsel, større kapacitetsudnyttelse, bedre økonomi, sparet tid samt nye kontakter.

5.DATrANS

Et andet eksempel er DATrANS, der er FDE's elektroniske transportdatabase.

Siden 1988 har FDE opbygget og drevet en on-line transportdatabase: FDE-DATrANS, med en række værktøjer, som bl.a. medlemsvirksomheden har kunnet anvende i det daglige arbejde.

2. generation af DATrANS vil komme til at indeholde en række moduler. Udover en stor informationsdatabase om transportforhold i ind- og udland, vil DATrANS komme til at indeholde vej- og trafikinformationer, transportstatistikker, beregningsprogrammer, et færgbookingmodul, oplysninger om farligt gods samt informationer om kombinerede transportere. Hertil kan føjes et udvidet kartotek over de danske eksportvognmænd samt et særligt forsikringsmodul. DATrANS vil løbende blive udbygget i de kommende år.

6.Godsoptimeringssystemer

Med henblik på at øge kapacitetsgraden nyudvikles der systemer, der er i stand til at sikre, at den last, der sendes, pakkes optimalt. Herved sikres alt andet lige en forøgelse af de transporterede mængder pr. lasteenhed. Besparelser på blot få procent bedre udnyttelse kan betyde en reduktion af de årlige fragtomkostninger med mange tusinde kroner, og hertil kommer fordelene af en sikker viden om, at en given last kan være i transportenheden eller ej. Samtidig medvirker sådanne systemer til mindre transport, færre transportskader og dyre restleverancer undgås.

7.EDI

Ved internationale leverancer og transportere er det væsentligt for forbedring af effektiviteten, at overførsel af data sker så effektivt og sikkert som muligt.

Ved hjælp af EDI er det muligt at undgå den omfattende genindtastning af data i de mange enkeltstående EDB-anlæg i leverings- og transportkæden. Informationerne kan formidles hurtigt og sikkert, og EDI er derfor en væsentlig konkurrenceparameter fremover.

Større produktionsvirksomheder har allerede stillet krav til deres leverandører og samarbejdspartnere om, at de bør indgå i EDI-løsninger. Ved at stille krav til virksomhederne kan deres lagre reduceres gennem en ordrestyret produktion. Herved opnås en lang række fordele, såsom kortere transport- og leveringstider, hurtigere faktureringer og bedre service. Udviklingen her hænger således tæt sammen med logistiktankegangen.

EDI adskiller sig fra on-line databaser som eksempelvis elektronisk post ved at forudsætte, at data overføres fra én maskine til en anden i en struktureret, standardiseret form (EDIFACT). Data kan altså indlæses og forstås af forskellige EDB-maskiner uanset fabrikat og type, såfremt EDIFACT-standarden er anvendt.

FDE har tidligt deltaget i implementeringen af EDI-systemer i Danmark, og foreningen er p.t. repræsenteret i foreningen EDI-Transport Danmark. Opgaven her består i at koordinere og fremme anvendelsen af EDI i danske transportvirksomheder, en opgave, hvor det er uhyre vigtigt, at den varetages professionelt med deltagelse af transportkøbersiden samt af repræsentanter fra alle transportformer.

FDE har endvidere deltaget i EU-projektet TEDIS, hvor formålet var at forøge såvel kendskabet til som anvendelsen af EDI i små og mellemstore virksomheder samt at fastlægge

standarder.

Der er ingen tvivl om, at EDI-løsninger indeholder mange rationaliseringsgevinster for alle parter i transportkæden. De hidtidige erfaringer viser, at det har været en langsom opstart, men et efterhånden stigende kunde- og leverandørpres gør, at EDI i løbet af de kommende år vil vinde megen indpas i danske transportvirksomheder.

Erfaringer fra teknologiområdet

Et af de store krav til transportvirksomhederne er en fortsat stigende anvendelse af telematik-systemer, og udviklingen indenfor de allernærmeste år tegner til at blive voldsom, nærmest revolutionær. Udviklingen har allerede været markant i de senere år, eksempelvis er implementeringen af GSM/satellitstyr i danske vognmandsforretninger gået stærkt, især på grund af det kraftige prisfald på mobiltelefonudstyr. Stort set alle danske eksportbiler har i dag kommunikationsmulighed med hjemstedet.

Anvendelse af den moderne teknologi er i sig selv et potentiale for rationalisering for den enkelte virksomhed, og for måske især den mindre og mellemstore transportvirksomhed - som udgør størstedelen af den danske vognmandsbranche - kan det være en krævende og måske næsten uoverkommelig opgave og/eller investering at skulle gå igang. Det er derfor vigtigt, at netop den type virksomheder får mulighed for at tilegne sig viden og kendskab om de nye udviklingstræk inden for teknologiudviklingen.

Det er foreningens erfaring, at professionel EDB-rådgivning skal knyttes tæt sammen med en detailviden om de særlige behov, der eksisterer i en vognmandsvirksomhed, ligesom der bør etableres systemer, der så vidt muligt er skræddersyet til den enkelte virksomhed.

En anden erfaring består i, at virksomhederne i den danske vognmandsbranche efterspørger forskellige teknologiprodukter primært ud fra en analyse af konkurrencesituationen. Det er således vanskeligt at måle effekten af en mistet fragttægt, der (måske) er forårsaget af, at vognmanden ikke kunne komme i kontakt med sin chauffør i Syditalien.

Men i takt med kundernes krav om løbende godsovervågning, er der næppe nogen vej udenom; de pågældende teknologiprodukters pris spiller i den forbindelse en mere sekundær rolle.

Det er vigtigt, at såvel offentlige som private virksomheder samarbejder på dette område. Hermed sker den nødvendige koordinering af tekniske normer og systemer, så man undgår ressourcespild. Offentlige støtteordninger bør gå til projekter, som hurtigt kan omsættes til konkret anvendelse i branchen.

En nylig offentliggjort svensk undersøgelse peger på, at det miljømæssigt er mere givtigt at fremme tiltag, der kan accelerere den teknologiske udvikling, end hvis man fastsatte et vilkårligt afgiftsniveau på et bestemt miljøområde. Også dette er et udviklingstræk, man bør hæfte sig ved i forbindelse med samfundets overgang fra produktions- til informationssamfund, og som vil påvirke den enkelte virksomheds styringsredskaber.

C.Miljøstyring

Stadig flere virksomheder begynder at tage miljøstyring alvorligt. Det sker især på grund af de nye og strengere miljøkrav til industrien og serviceerhvervene, heriblandt ikke mindst til transportbranchen, samt på grund af en stadig større erkendelse af, at der er en økonomisk gevinst at hente ved at have "styr på miljøet".

Relevante miljøstyringssystemer

Der findes flere måder, hvorpå miljøledelse, miljøstyring eller miljørevision kan indføres i

virksomhedens ledelsessystem. En decideret certificering af miljøledelsessystemet kan dog endnu kun foretages efter den Britiske Standard BS7750. Denne standard danner nu forbillede for udviklingen af en international miljøledelsesstandard (ISO14000), der forventes færdig i 1996. Sideløbende hermed er der i EU i 1993 indført den såkaldte ECO-audit ordning, hvor industrivirksomheder frivilligt kan deltage i en fællesordning for miljøstyring og miljørevision med henblik på at opnå en markedsføringsmæssig fordel. Det er imidlertid ofte mest hensigtsmæssigt for den enkelte virksomhed at benytte mere simple styringssystemer, som så evt. senere kan udbygges til en direkte certificering.

I den seneste tid har der desuden været fremført forslag om at indføre obligatoriske grønne regnskaber. Grønne regnskaber har både en kontrolmæssig funktion og kan bruges som et kvalitetsstempel for virksomheden i stil med kvalitets- og miljøcertifikaterne.

Et certifikat på virksomhedens miljøledelsessystem kan benyttes til at signalere over for omverdenen, at virksomheden lever op til definerede miljøkrav og har styr på de miljømæssige forhold i driften. Virksomheden kan desuden selv fastsætte yderligere krav til sine miljøpræstationer og dermed gå ud over, hvad myndighederne reelt kræver.

Mange virksomheder vil typisk hverken være i stand til at finde et tilstrækkeligt økonomisk grundlag eller et tilstrækkeligt profileringsmæssigt incitament til at gå i gang med en certificering.

Transportkøberkrav på miljø siden

Uanset vognmandsvirksomhedens egen holdning til kvalitet og miljø, og uanset myndighedernes krav til virksomheden, så vil vognmanden opleve et stigende pres fra transportkøbere og forbrugere om øgede kvalitets- og miljøkrav i transportprocessen. Prisparameteren vil dog fortsat spille en central rolle for transportkøbere, men det er forventningen, at der specielt på miljøområdet vil være en stigende erkendelse af, at ren transport og ren miljø også hænger sammen med kvalitetstransporter.

Industrivirksomheder vil i stigende grad via deres miljøcertificeringssystemer, hensigtserklæringer og afsætningsaftaler, forpligte sig til mere miljøvenlige produktionsprocesser af kvalitetsprodukter. Og disse forpligtelser vil i stigende omfang række ud over industrivirksomhedens egne mure til også at gælde underleverandører og transportører. Udviklingen har allerede i flere tilfælde udmøntet sig i krav rettet mod transportører om kvalitetscertificering, og tendensen fra Holland viser, at krav om miljøcertificering måske ligger lige om hjørnet, specielt når det gælder transport af farligt gods.

Erfaringer på miljøstyringsområdet

I mange eksportvognmandsvirksomheder er der givet mulighed for yderligere ressourcestyring. Men indsatsen vil koncentreres om områder med størst økonomisk incitament.

Kvalitet eller miljø som PR-trick eller markedsføringselement uden reelt indhold bør som princip undgås. I langt de fleste tilfælde kan man dog opnå væsentlige økonomiske besparelser ved en opprioritering af den direkte styring af virksomhedens væsentligste ressourcestrømme.

Mange eksportvognmandsvirksomheder har med stor fordel styrket deres ressourcestyring ved en systematisk registrering af de enkelte omkostningsposter, f.eks. brændstof-, vand-, el-, dæk- og kemikalieforbrug. En opprioriteret styring af sådanne detaljerede vognafhængige omkostningsposter vil give et bedre overblik over virksomhedens miljøbelastning samt et godt grundlag for økonomiske besparelser. Det skal ikke mindst ses i lyset af det stadigt stigende afgiftstryk på en del væsentlige omkostningsposter.

En optimal styring med henblik på at sikre opfyldelse af virksomhedens økonomiske, kvalitetsmæssige og miljømæssige mål kræver, at virksomheden løbende foretager nøjagtige registreringer af input og output i de relevante processer. Der skal desuden opbygges systemer, der både bearbejder registreringerne og sikrer mulighed for nem og hurtig adgang til de informationer, som er nødvendige for at tage både små og store beslutninger i dagligdagen.

Relativt simple styringstiltag, som registrering og kontrol af brændstofforbrug pr. kilometer eller pr. tur, kan sammenkædes med tiltag, der f.eks. kan ændre chaufførens eller disponentens indstilling til miljørigtig adfærd. Et eksempel, der giver økonomi og miljørigtig adfærd på samme tid.

Effektive styringssystemer indbefatter naturligvis også risikostyring. Det er, ikke mindst med de nye tendenser omkring objektivt ansvar for miljøuheld, af stor betydning, at den enkelte virksomhed har fuld overblik over - og har kalkuleret med - egne latente risici for forurening og ulykker. Her tænkes ikke mindst på nedgravede olie- og kemikalietanke, spildevand fra vaskeanlæg og olie- og kemikaliespild fra bilværksteder, gasser fra køle- og frysefaciliteter mv. Manglende risikostyring kan koste mange penge.

FDE har for at understøtte branchens udøvere udarbejdet en større miljørapport i foråret 1995 og heri beskrevet transportbranchens reelle miljøpåvirkninger og de faktiske forbedringer, der har fundet sted i samspillet mellem miljø og transport de senere år. I tilknytning til denne miljørapport har foreningen anført en række forslag til indsatsområder, som i den kommende tid vil indgå i den politiske debat om forholdet mellem transport og miljø.

Fremtidig struktur og vilkår for landevejstransporten.

Når man skal forsøge at give et bud på, hvorledes fremtidens vilkår og struktur for landevejstransporten vil forme sig, vil det altid i et eller andet omfang være et trosspørgsmål.

Men uanset hvordan man ser fremtiden i transportsektoren, så er de fleste iagttagere i dag enige om, at det europæiske erhvervslivs transportkrav og -behov er præget af industriens fortsatte specialisering, herunder flytning af produktioner, der er meget løntunge til lande med lave lønomkostninger.

Dette medfører øget behov for :

- professionelle transportløsninger, hvor kvalitet og præcision er på højt niveau.
- at transportøren bliver en integreret del af virksomhedens logistiksystem, hvor transportøren "overtager" flere opgaver end den rene transport, eksempelvis lageropbevaring, emballering, mærkning, ordremodtagelse og fakturering.
- hurtige og pålidelige informations-, kommunikations-, overvågnings-, rapporterings- og statistiksystemer.
- effektive elektroniske planlægningssystemer, hvor transportressourcer (materiel, mandskab, lager m.v), kundekrav/-behov og ruteplanlægning er integreret og økonomisk og kvalitetsmæssigt kan optimeres.
- mindre sendinger og højere frekvens i transporterne.
- effektive distributionssystemer.

Da det europæiske erhvervslivs fremtidige transportbehov ikke kan imødekommes, uden at det medfører en stigning af transportarbejdet ad landevej, vil det politiske system nødvendigvis acceptere dette og samtidig:

- stille øgede krav til motorers og brændstofs miljøvenlighed.
- under visse forudsætninger acceptere en forøgelse af den tilladte totalvægt for at reducere

- energiforbruget pr. transporteret enhed.
- udbygge det europæiske vejnet, både for at fjerne "flaskehalse" samt for at sikre randområderne.
 - sikre, at afgifterne på landevejstransport som minimum dækker de omkostninger, der kan henføres hertil. Dette gælder såvel omkostninger til investering og vedligeholdelse af infrastrukturen samt til dækning af de miljø- og sikkerhedsmæssige påvirkninger. Dette vil bl.a. ske ved indførelse af "Road-pricing" systemer.
 - øge samspillet og samarbejdet mellem de enkelte transportformer indbyrdes, og i forhold til transportkøbere, myndigheder, transportører og andre interessenter i transportkæden.
 - evt. stille krav om anvendelse af kombineret transport ved transport af visse godsarter over visse afstande og/eller mellem visse destinationer.
 - øge kravene til farligt gods transporter, blandt andet ved krav om overvågning, central registrering af transporter m.v.
 - såvel myndigheder som transportkøbere vil generelt stille øgede krav om dokumentation af transportforløbet, - godsets tilstand, tids- og destinationsmæssigt forløb. Specielt vil dette gøre sig gældende for temperaturfølsomt gods.
 - stille krav om returnering af emballage (recycling).
 - øge kravene til køretøjernes aktive og passive sikkerhed.
 - øge kravene til overholdelse af køre/hviletid.
 - indføre kvalitative krav til udøvere af speditjonsvirksomhed.
 - indføre yderligere begrænsninger for anvendelse af tunge køretøjer, f.eks. i byområder og på visse vejstrækninger, permanent eller i visse tidsrum.

Alle disse krav vil øge behovet for, at den enkelte transportvirksomhed råder over effektive styringssystemer, der gør den i stand til at agere hurtigt og fleksibelt i en verden, der konstant ændrer sig.

I nutidens komplekse og foranderlige verden er det vanskeligt som ingensinde tidligere at træffe de rigtige beslutninger. Det er ikke fordi, informationerne ikke er til rådighed, problemet er snarere, at der er for mange af dem. Samtidigt er de ustrukturerede og kan ofte ofte være svære at finde. Det er derfor vigtigt, at bl.a. transportvirksomheder stiller krav til den nye informationsteknologi, ligesom man bør være opmærksom på den interne organisering af informationsindsamlingen. Herved sikres, at man får rådighed over den rigtige information på det rigtige tidspunkt. FDE har i den sammenhæng ydet sit bidrag til, at de danske eksportvognmænd står godt rustet til de fremtidige krav på dette område.

Artiklen er skrevet af sektionsleder Anders Jessen fra Foreningen af Danske Eksportvognmænd (FDE). FDE er brancheorganisation for de danske vognmænd, der udfører international vejtransport.

Foreningen har pr. 1. juli 1995 534 medlemmer, der samlet råder over ca. 6.000 vogntog. FDE repræsenterer over 80% af de eksportvogntog i Danmark, der er fast beskæftigede med at udføre transporter til og fra udlandet. Foreningens hovedsæde er beliggende i Padborg nær den dansk-tyske grænse og tæller i alt 60 medarbejdere.

FDE udfører en stor informations- og uddannelsesvirksomhed, ligesom der intensivt arbejdes med implementering af den nyeste teknologi i eksportvognmandsbranchen.

FDE er repræsenteret i en række officielle udvalg og råd, og foreningen tager aktivt del i den løbende debat om transportpolitiske spørgsmål. Dette sker via foredragsvirksomhed, ved deltagelse på konferencer, kursusvirksomhed samt ikke mindst via foreningens kontakt til pressen. En omfattende kontakt til danske og udenlandske myndigheder, politikere og private organisationer sikrer, at FDE kan varetage de danske eksportvognmænds interesser.

Herudover forsyner foreningen mere end 4.000 kunder fra hele Europa med diverse kommercielle services, hvilke p.t. repræsenterer en omsætning på ca. 300 mio. kr. årligt.