

INTERORGANISATORISKE RELATIONER SOM GRUNDLAG FOR TRANSPORTGENERERING I EN DANSK REGION

v/Poul Erik Christiansen, Wolfgang Framke og Tage Skjøtt-Larsen

Institut for Logistik og Transport

Handelshøjskolen i København

Indledning

I dette paper vil vi kort præsentere nogle teorier og referencerammer, som kan anvendes til analyse af interorganisatoriske relationer. Herefter vil vi diskutere nogle nøglebegreber, som er vigtige for forståelse af, hvorledes interorganisatoriske relationer udvikler sig i tid og rum. Med udgangspunkt i disse nøglebegreber vil vi analysere 19 kvalitative interviews af produktions-, transport- og turistvirksomheder i trekantsområdet for at få en forståelse af, hvilket indhold de udvalgte virksomheder lægger i disse begreber, og hvilken betydning begreberne har for udvikling af relationer mellem virksomhederne.

Formålet med analysen er dels at få afprøvet en metode til analyse af kvalitative data ved hjælp af et tekstbase-program, dels at give en empirisk fortolkning af nogle centrale teoretiske begreber.

Det skal understreges, at der er tale om en foreløbig analyse, som mere har til formål at demonstrere fremgangsmåden i analysen, end at præsentere færdige resultater fra Proteus' forprojekt. Til illustration har vi udvalgt tre nøglebegreber, nemlig **tillid**, **outsourcing** og **exit/voice**, til en nærmere analyse. Andre relevante begreber som f.eks. kompetence, uddannelse, internationalisering og teknologi er udeladt. Disse nøglebegreber vil blive inddraget i forbindelse med afrapportering af Proteus' forprojekt.

Teoretiske perspektiver på interorganisatoriske relationer

Vi vil tage udgangspunkt i 2 forskellige teoriretninger:

- 1) Den neo-institutionelle teori repræsenteret ved Williamsons transaktionsomkostningsanalyse (TOA).
- 2) Den sociologiske teori repræsenteret ved Uppsala-skolens netværksteori.

Disse teorier repræsenterer to yderpunkter i den teoretiske behandling af interorganisatoriske relationer, men supplerer samtidig hinanden på nogle væsentlige punkter. TOA er således overvejende statisk i sin analyse af den mest efficiente reguleringsstruktur, mens netværksteorien understreger det dynamiske element i samspillet mellem aktørerne. Transaktionsomkostningsteorien har transaktionerne mellem parterne som analyseenhed, mens netværksteorien har relationerne mellem parterne som analyseenhed. Begge teorier er baseret på begrænset rationalitet hos aktørerne, men har henholdsvis opportuniste og tillid som forudsætning for aktørernes adfærd.

Transaktionsomkostningsanalyse (TOA)

Det centrale budskab i TOA er, at egenskaber ved transaktionen bestemmer, hvilken organisationsform (reguleringsstruktur), der er den mest hensigtsmæssige (Williamson, 1975, 1985).

Når en transaktion gennemføres, opstår der en række omkostninger som følge af "friktion" i det økonomiske system. Williamson skelner mellem to hovedtyper af omkostninger: produktionsomkostninger og transaktionsomkostninger. Produktionsomkostninger er omkostninger til produktionsudstyr, arbejds løn og materialer. Transaktionsomkostningerne er de omkostninger, der er forbundet med "...planning, adapting, and monitoring task completion under alternative governance structures" (Williamson 1985, s. 2).

Williamson opdeler transaktionsomkostningerne i følgende hovedgrupper:

- 1) **Kontaktomkostninger** (information costs), dvs omkostninger ved at søge information om potentielle samarbejdspartnere.
- 2) **Kontraktomkostninger** (bargaining costs), dvs omkostninger forbundet med at forhandle og udforme kontrakter, der tager højde for tænkelige situationer om fremtidige transaktioner.
- 3) **Kontrolomkostninger** (enforcement costs), dvs omkostninger til konfliktløsning, genforhandling m.v.

TOA hviler på to grundlæggende adfærdsforudsætninger hos aktørerne:

- 1) Begrænset rationalitet
- 2) Opportunisme

Begrænset rationalitet kan f.eks. skyldes ufuldkommen information eller begrænset kapacitet til informationsbehandling. Aktørerne forsøger at handle rationelt, men begrænses af deres intellekt eller af deres manglende evne til at kommunikere viden og synspunkter videre til andre. Begrebet begrænset rationalitet har kun betydning, når omgivelserne er præget af usikkerhed og/eller kompleksitet.

Konsekvensen af begrænset rationalitet er bl.a., at det i kontaktfasen ikke er muligt at afdække alle potentielle muligheder, at der ved kontraktens indgåelse ikke kan tages højde for alle fremtidige situationer, og at der i kontrolfasen er begrænset kapacitet til at kontrollere resultaterne. Derved opstår der mulighed for opportunistisk adfærd fra aktørernes side.

Opportunisme defineres af Williamson som "*self-interest seeking with guile*" (Williamson 1975,s.26) og antages at have stor betydning for valget mellem alternative organisationsformer. Det er ikke en forudsætning, at alle aktører altid handler opportunistisk. Det afgørende er, at **nogle** aktører **sommetider** opfører sig opportunistisk, og at det er svært at "skille fårene fra bukkene".

Transaktioner kan ifølge Williamson (1985,s.52) karakteriseres ved 3 kritiske dimensioner:

- 1) Frekvens
- 2) Usikkerhed
- 3) Aktivspecifitet

Transaktionernes usikkerhed, frekvens og aktiv-specifikke karakter er ifølge Williamson bestemmende for, hvilken reguleringsstruktur, der er den mest effektive.

Ved ikke-specifikke aktiver vil markedet ifølge Williamson være den mest effektive reguleringsform. Prisen fastsættes på baggrund af udbud og efterspørgsel, og de varer og tjenester, som produceres, kræver ingen specifik viden eller færdigheder. Opportunistisk adfærd vil ikke optræde, da forsøg herpå hurtigt vil blive opdaget, og de opportunistiske aktører vil miste deres kunder. Store dele af transportmarkedet er karakteriseret ved ikke-specifikke aktiver. Det gælder specielt inden for vejtransport, hvor der findes et stort antal udbydere af "transport fra A til B". Prisen er den vigtigste tilpasningsmekanisme på dette marked.

I situationer med transaktions-specifikke aktiver og stor usikkerhed argumenterer Williamson for hierarkiet (vertikal integration) som den mest effektive organisationsform. Fordelen ved at internalisere transaktionen er, at man derved bedre kan sikre sig mod opportunistisk adfærd. Som eksempel kan nævnes en cementfabrik, der anvender specialiserede beton-kanoner til transport af blandet beton til byggepladser. Hvis cementfabrikken ikke selv investerer i betonkanonerne, kan den risikere, at udlejeren af betonkanonerne sætter prisen op i knaphedssituationer.

Ved transaktioner med høj frekvens og investering i middelspecifikke aktiver anbefaler Williamson en "hybrid" reguleringsform (relational contracting), dvs en reguleringsform, som ligger mellem marked og hierarki. De samme aktiver kan anvendes i flere forskellige kontraktforhold og dermed give visse stordriftsfordele.

TOA er blevet kritiseret fra forskellig side. Zajac & Olsen (1993) har således kritiseret teorien for at være statisk og ikke tage hensyn til procesuelle ændringer i relationerne mellem parterne. De opponerer endvidere imod, at TOA minimerer transaktionsomkostningerne ud fra en bestemt aktørs synsvinkel, og ikke tager hensyn til den fælles værdi, som skabes af parterne i interorganisatoriske relationer. Efter deres opfattelse er de senere års knopskydning af en bred vifte af formelle interorganisatoriske samarbejdsformer snarere en funktion af forventet **værditilvækst** end et resultat af forventet **tab** som følge af samarbejdspartnerens opportunistiske adfærd (Zajac & Olsen, 1993, s. 132). De foreslår, at man istedet for transaktionsomkostninger indfører begrebet **transaktionsværdi** (transactional value) som udtryk for den samlede værdi den pågældende transaktion har for begge de involverede parter. Selvom transaktionsværdi-analysen repræsenterer en alternativ referenceramme til analyse af interorganisatoriske strategier, er den på mange måder konsistent med intentionerne i TOA. Transaktionsværdi-analysen betragter således transaktionsomkostningerne som en delmængde af de samlede omkostninger, der skal sammenlignes med de samlede fordele/gevinster i en helhedsvurdering af værdien af en interorganisatorisk strategi. Anvendelse af transaktionsværdi-analysen kan imidlertid føre frem til en reguleringsstruktur, som ud fra en ren transaktionsomkostnings-betragtning er inefficent. Dette vil f.eks. være tilfældet, hvis realiseringen af en fælles værdiforøgelse gennem et interorganisatorisk samarbejde nødvendiggør højere transaktionsomkostninger samtidig med, at den fælles værdiforøgelse er større end forøgelsen i transaktionsomkostningerne.

Menneskesynet i TOA er ofte blevet kritiseret for udelukkende at være styret af økonomiske overvejelser og ikke at inddrage betydningen af personlige og sociale relationer. Dette argument er især fremført af Uppsala-skolens netværksteoretikere.

NETVÆRKS-PERSPEKTIVET

En grundlæggende forudsætning i netværks-perspektivet er, at den enkelte virksomhed er afhængig af ressourcer, som kontrolleres af andre virksomheder. Virksomheden får adgang til disse ressourcer gennem interaktion med andre virksomheder.

Industrielle netværk udvikles over tid. Aktørerne - hvad enten det er individer eller organisationer - foretager investeringer i relationer med andre aktører og udvikler derved kendskab til deres partnere i netværket. Der er en indbygget tendens i netværket til at gøre relationerne stærkere og mere stabile over tid.

Relationerne mellem virksomheder i et netværk udvikles gennem to adskilte, men nært forbundne typer af interaktion (Johanson & Mattsson, 1987):

- 1) udvekslingsprocesser
- 2) tilpasningsprocesser

Udvekslingsprocesser omfatter f.eks. udveksling af information, varer og tjenester samt sociale processer. De sociale processer omfatter ikke kun personlige relationer, men indeholder også f.eks. tekniske, juridiske, logistiske og administrative elementer. Gennem de sociale udvekslingsprocesser opbygger parterne gradvis tillid til hinanden.

Tilpasningsprocesser omfatter indbyrdes modificeringer af f.eks. produkter, administrative systemer og produktionsprocesser for at opnå en mere hensigtsmæssig ressourceudnyttelse i netværket. Tilpasningsprocesser er vigtige af flere grunde. For det første styrker det båndene mellem parterne. Hvis en leverandør har tilpasset sin produktionsproces eller produkter til en bestemt kundens behov, indebærer det en større afhængighed af denne kunde og vice versa. For det andet signalerer parterne gennem deres villighed til at tilpasse sig hinandens behov, at de opfatter deres indbyrdes relationer som stabile og vedvarende, og ikke underlagt kortsigtede gevinstmuligheder. Det svarer i Williamsons terminologi til "*credible commitments*".

Gennem interaktion udvikler parterne i et netværk indbyrdes bånd af forskellig art. Håkansson og Johanson (i Ford, 1990, s.462) sondrer mellem **tekniske bånd**, som knytter sig til de teknologier, der anvendes af virksomhederne, **sociale bånd** i form af personlig tillid, **administrative bånd** som følge af tilpasning af administrative rutiner og systemer og **juridiske bånd** i form af kontrakter mellem virksomhederne. Disse bånd har en tendens til at skabe vedvarende relationer mellem virksomhederne i et netværk.

Netværk er stabile og dynamiske på samme tid. Nye relationer bliver etableret, og gamle relationer ophører af forskellige årsager. Men også eksisterende relationer vil ændre indhold over tid. Et netværk er således en dynamisk størrelse, som ikke søger mod en optimal ligevægtssituation, men konstant er i bevægelse og forandring.

I ethvert netværk er der en magtstruktur, hvor de forskellige aktører har forskellig magt til at handle og til at øve indflydelse på andre aktørers handlinger. Denne magtstruktur kombineret med aktørernes modstridende og fælles interesser påvirker netværkets udvikling. Magtstrukturen bestemmer også den enkelte virksomheds rolle og position i forhold til andre virksomheder i netværket. Opfattelsen af virksomhedens rolle og position i netværket er afgørende for virksomhedens **strategiske identitet**. Den strategiske identitet formes og udvikles gennem interaktion

med andre virksomheder. Der er således et indbyrdes samspil mellem en virksomheds strategiske identitet, udvikling af virksomhedens industrielle aktiviteter og dens relationer til andre virksomheder i netværket.

Eksistensen af et specifikt netværk er blot ét af et stort antal mulige strukturer. Ved at etablere nye relationer, finde nye samarbejdspartnere, foretage nye investeringer, etc. kan virksomheden udnytte netværket til at skabe sig en konkurrencemæssig fordelagtig position. Et centralt element i en netværksstrategi er at kunne påvirke ikke blot de direkte aktører, men også de indirekte aktører via de direkte. En virksomhed i et vertikalt produktionssystem har således mulighed for at øve indflydelse på sine leverandører og kunder, men også på sine leverandørers underleverandører (f.eks. vognmænd) og sine kunders kunder. Netværket forbinder således aktørerne via forskellige aktivitetskæder (Ford,1990,s.465). En virksomheds præstationer afhænger derfor ikke kun af, hvor effektivt den samarbejder med sine direkte partnere, men også hvor godt disse samarbejder med deres partnere.

Håkansson & Johanson (i Ford,1990, s.464) sonderer mellem formelle og uformelle netværk. Denne sondring er interessant af flere grunde. For det første er et **formelt samarbejde** mellem virksomheder i et netværk mere synligt både for de involverede virksomheder og for eksterne aktører. For det andet er **uformelt samarbejde** baseret på tillid, der er udviklet gennem sociale udvekslingsprocesser. Det uformelle samarbejde udvikler sig som en konsekvens af parternes gensidige interesse i samarbejdet. I det uformelle samarbejde kommer forretningsudvekslingen først, mens synliggørelsen af samarbejdet kommer senere. I det formelle samarbejde kommer synliggørelsen først, mens det reelle samarbejde først indtræder, hvis der udvikles tillid mellem parterne. For det tredje udvikles et uformelt samarbejde ofte mellem de personer, som er direkte involveret i forretningsudvekslingen, mens det formelle samarbejde ofte etableres på et højere ledelsesniveau. Både formelle og uformelle samarbejder kan skabe "entry barriers" for eksterne aktører, men også "exit barriers" for de involverede partnere. Ifølge netværks-teorien udgør en virksomheds relationer til andre virksomheder ofte dens mest værdifulde ressourcer. Adgang til komplementære ressourcer i andre virksomheder er et vigtigt aktiv. De usynlige aktiver (tacit knowledge) spiller en central rolle i en virksomheds vedvarende konkurrenceevne, fordi de er vanskelige at efterligne (Nelson & Winter,1982). De usynlige aktiver er ofte skabt i eksterne relationer, og de kan ikke adskilles fra disse relationer. (se Ford,1990,s.532) Hvis netværket brydes, forsvinder de usynlige aktiver samtidig. Dette er en væsentlig grund til, at netværksrelationer er relativt stabile over tid.

Den grundlæggende antagelse i netværks-betragtningen er således, at virksomhedens kontinuerlige interaktion med andre aktører er en vigtig faktor i udviklingen af nye ressourcer og færdigheder.

Denne antagelse indebærer et skift i fokus bort fra den måde, virksomheden allokerer og strukturerer sine interne ressourcer og henimod den måde, virksomheden relaterer sine egne aktiviteter og ressourcer til andre aktørers aktiviteter og ressourcer i dens omgivelser.

Netværksteorien yder et væsentligt bidrag til forståelse af dynamikken i interorganisatoriske relationer ved at understrege betydningen af "personlig kemi" mellem parterne, opbygning af tillid gennem positive, langsigtede samarbejdsrelationer og gensidig tilpasning af rutiner og systemer. Netværksteorien er imidlertid hverken særlig præcis eller operationel i sin beskrivelse af de dynamiske processer, som udvikler sig til tillid og længerevarende forretningsmæssige forbindelser.

Ring og Van de Ven (1994) har udviklet en model, som beskriver de forskellige faser, som parterne gennemløber i et interorganisatorisk samarbejde. Ifølge Ring og Van de Ven gennemløber parterne en iterativ proces bestående af 3 faser:

1. Forhandling
2. Commitment
3. Implementering

Hver fase vurderes med hensyn til effektivitet (efficiency) og ligeværdighed (equity) mellem parterne. Varigheden af den enkelte fase afhænger af, hvor stor usikkerhed der er involveret i det konkrete tilfælde, graden af tillid mellem parterne og rollefordelingen mellem parterne.

Ring og Van de Ven's model understreger betydningen af en balance mellem formelle og uformelle relationer mellem parterne. Hvis de uformelle relationer får overvægten, er der en risiko for at forretningsforholdet bliver for afhængigt af enkeltpersoners indbyrdes relationer og kompetence. Hvis en eller flere af disse personer forlader virksomheden, risikerer den forretningsmæssige relation at gå i opløsning. Omvendt kan en fokusering på formelle kontrakter, der forsøger at tage højde for alle tænkelige situationer, medføre en risiko for at samarbejdet ophører på grund af manglende tillidsopbygning i relationerne. Vægtfordelingen mellem formelle og uformelle relationer ændrer sig over tid, idet de formelle relationer vil have størst vægt i starten af et interorganisatorisk samarbejde, men efterhånden som der udvikler sig personlige og sociale relationer mellem parterne, vil de uformelle relationer indgå med stigende vægt.

Tillid/opportunisme

Et centralt begreb i netværks-perspektivet er tillid. Dette begreb stilles ofte i modsætning til Williamssons adfærdsforudsætning om eksistensen af opportunistisk adfærd. Ifølge Johanson & Mattsson (1987) er tillid noget, som gradvist opbygges og udvikles i sociale relationer. I forretnings-netværk (og i sociale netværk) er tillid således noget, som akkumuleres over tid gennem positive, gensidige erfaringer. Der eksisterer således ikke automatisk tillid mellem parterne i forretningsnetværk. Det kræver tid at opbygge tillid, og den opbyggede tillid kan hurtigt nedbrydes, hvis en af parterne misbruger tilliden.

Williamson (1993) har i en diskussion af tillidsbegrebet afvist eksistensen af personlig tillid i forretningsmæssige sammenhænge. Han opererer istedet med begreberne "kalkuleret tillid" og "institutionel tillid". Kalkuleret tillid (calculative trust) opfatter han selv som en selvmodsigelse, og foreslår istedet, at man behandler begrebet som en delmængde af kalkuleret risiko. I en konkret forretningsmæssig sammenhæng vil parterne vurdere risikoen for, at den anden part handler opportunistisk, og gennem kontraktlige "safe guards" sikre sig imod denne risiko.

Den institutionelle tillid refererer til de sociale og organisatoriske omgivelser, som den forretningsmæssige forbindelse indgår i. Betragtningen er her, at behovet for kontraktlige beskyttelsesforanstaltninger afhænger af de institutionelle omgivelser. I nogle situationer er den sociale kontrol og risikoen for social udstødning så stor, at det ikke er nødvendigt med formelle kontrakter ("et ord er et ord"). I sådanne situationer vil parterne afholde sig fra opportunistisk adfærd, selvom lejlighed byder sig, udfra en vurdering af de langsigtede konsekvenser af et brud på de sociale normer. Begrebet institutionel tillid kan betragtes som de institutionelle økonomers pendant til den sociologiske opfattelse af tillidsbegrebet, som kommer til udtryk hos netværksteoretikerne.

Outsourcing

Outsourcing kan forklares ud fra såvel transaktionsomkostningsanalysen som netværksperspektivet. Ifølge Williamson vil en aktivitet blive eksternaliseret, hvis de samlede produktions- og transaktionsomkostninger ved ekstern produktion er mindre end de tilsvarende interne omkostninger. Om markedet eller hybridformen vælges som reguleringsstruktur afhænger af egenskaberne ved transaktionen (aktivspecifitet, usikkerhed og frekvens). Outsourcing er således ifølge TOA et spørgsmål om at vælge den mest effektive reguleringsform i en given situation.

Ifølge netværksperspektivet er outsourcing en mulighed for at få adgang til andre virksomheders ressourcer og gennem fælles læreprocesser udvikle nye ressourcer. Gennem udvekslings- og tilpasningsprocesser er aftagervirksomheden og dens samarbejdspartnere i stand til at opnå synergi-effekter, som ikke kunne opnås af den enkelte virksomhed. Essensen i netværksperspektivet er, at der opbygges kompetence og skabes nye ressourcer gennem udbygningen af de interorganisatoriske relationer. Hvis det forretningsmæssige samarbejde i netværket ophører, kan denne kompetence forsvinde helt eller delvist, fordi den er baseret på en række sociale, tekniske, logistiske og juridiske relationer mellem parterne.

Exit-voice strategi

Forholdet mellem en aftagervirksomhed og dens leverandører kan ifølge Helper (1993) karakteriseres ud fra en exit-voice analyse af relationerne. En exit-relation er karakteriseret ved en "arm's length" kunde-leverandør relation, hvor der sker et minimum af informationsudveksling mellem parterne, og hvor leverandøren løber en konstant risiko for at blive skiftet ud med en alternativ leverandør. I modsætning hertil står voice-relationer, hvor der eksisterer et tæt, langsigtet og tillidsfuldt samarbejde mellem kunde og leverandør baseret på gensidig informationsudveksling og fælles produktudvikling. Karakteristisk for en voice-relation er, at parterne er indstillet på at løse opståede problemer i fællesskab, mens parterne i en exit-relation vil søge efter nye samarbejdspartnere, hvis der opstår problemer i samarbejdet.

Helper (1993, s. 152-54) diskuterer exit-voice relationer i forhold til Williamsons transaktionsomkostninger. Hvor Williamson antager, at transaktionsomkostninger er exogen givne (funktion af usikkerhed/kompleksitet, frekvens og aktivspecifitet), argumenterer Helper for, at valg af reguleringsstruktur kan påvirke transaktionsomkostningerne indirekte ved at påvirke såvel de menneskelige adfærdsforudsætninger (begrænset rationalitet og opportunistik) som omgivelserbetingelserne (usikkerhed/kompleksitet). Et voice-baseret leverandørsamarbejde er et eksempel på en hybrid reguleringsstruktur, som kan reducere såvel usikkerhed som risikoen for opportunistisk adfærd. Gennem et tæt samarbejde med leverandørerne om kvalitet, produktudvikling, leveringstid m.v. kan kunden reducere omgivelsernes usikkerhed og dermed reducere transaktionsomkostningerne. Et konkret eksempel kunne være, at kunden eliminerede kvalitetskontrollen ved varemodtagelse, fordi leverandøren gennem et tæt samarbejde om kvalitetssikringsystemer var i stand til at leve op til kundens kvalitetsnormer.

Imperi

I perioden november 1995- maj 1996 er der gennemført 30 virksomhedsinterviews i produktions- og transportvirksomheder i trekantområdet. Produktionsvirksomhederne er fra møbel- og fødevarerindustrien. Enkelte interviews er foretaget med personer fra offentlige virksomheder (erhvervschefer, logistikchefer i kommuner etc.). Disse interviews er baseret på en spørgeramme, der vedrører en lang række forhold indenfor transport, miljø og logistik. Virksomhederne er udvalgt fra de to nævnte brancher ved hjælp af Danmarks Statistik. Der foreligger således en række informationer om forskellige baggrundvariable som virksomhedens Produkter, størrelse, medarbejdersammensætning, lokalisering etc. Spørgerammen er udviklet af forskere på Institut for Logistik og Transport, som efterfølgende har gennemført samtlige interview ofte i samarbejde med en studerende fra cand.merc.- linien i logistik og innovation.

Det enkelte interview har haft en varighed af ca. 1 1/2 time og er indspillet på bånd og senere skrevet ud i tekstbehandlingssystemet Word. En sammenfatning af interviewet er efterfølgende blevet fremsendt til virksomheden til godkendelse. Efter udskrivning af interviewet er teksten blevet organiseret i forhold til en kodificering efter de begreber, der modsvarer de teorier, der indgår i det totale transportforskningsprojekt. De kodede interview er indlæst i et edb-system købt af Århus Universitet benævnt Tekst Base Alfa. Vi vil ikke her redegøre nærmere for dette system, men blot fremhæve at systemet er udviklet til at håndtere tekstanalyser af store datamængder.

I dette projekt om interorganisatoriske relationer har vi som nævnt valgt at undersøge begreberne: Tillid, outsourcing og samarbejdstrategier (exit/voice). Vi har gennemført analyser på disse begreber baseret på 19 virksomheder svarende til, at de på nuværende tidspunkt er indlæst i Tekst Base Alfa. De 19 virksomheder omfatter 8 transportvirksomheder, 8 produktionsvirksomheder og 3 turistvirksomheder.

Metode

Der er således tale om at beskrive, tolke og analysere kvalitative data baseret på forudsætningerne i det kvalitative forskningsinterview. Den beskrivende del af metoden er derfor fænomenologisk d.v.s., at vi har tilstræbt at gennemføre interviewene såvidt muligt på respondenternes betingelser, samt at lade teksterne stå for sig selv indlæst i Tekst Base Alfa uden nogen form for analyse. Dog er der som nævnt sket en "flytning" af tekster i forhold til de begreber, vi ønsker at analysere på. Deri ligger naturligvis allerede en tolkning, hvilket kan medføre, at forskellige forskere ikke vil flytte disse tekster 100 % ensartet. Tolkningen er gennemført ud fra en hermeneutisk videnskabsforståelse, hvor formålet er at komme frem til en gyldig og fælles forståelse af meningen med en tekst.

Nedenfor i figur 1 har vi opstillet en skitse over fremgangsmåden i metoden:

I første fase søges på de koder, der vedrører projektet om interorganisatoriske relationer, nemlig tillid, outsourcing og samarbejdstrategi (exit/voice).

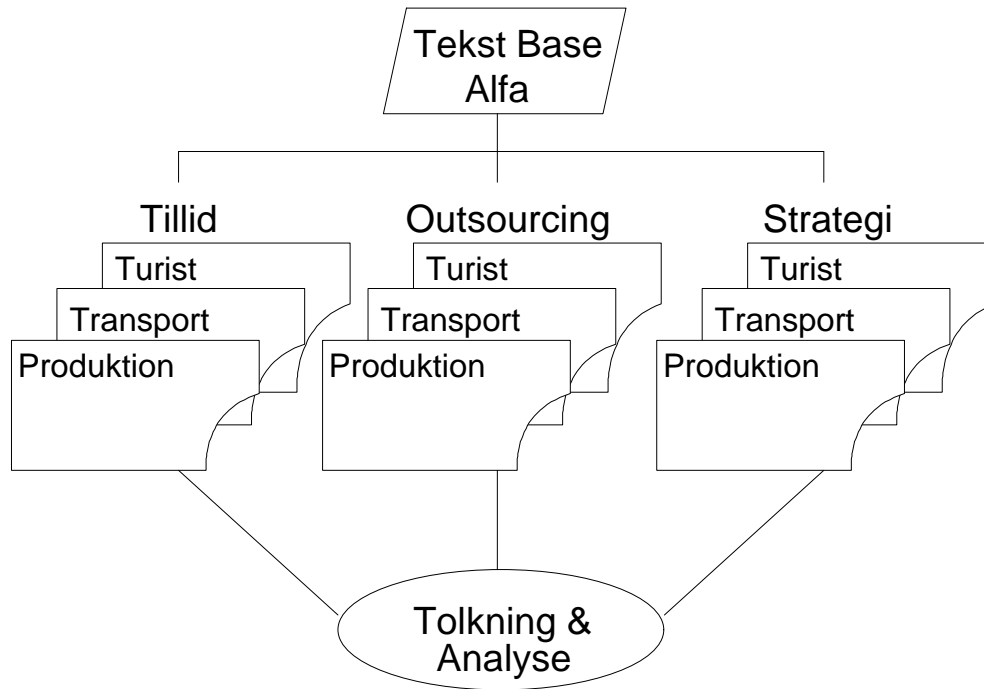
Der foretages en opdeling på virksomhedstyperne: Produktions-, transport- og turistvirksomheder. Der er således udskrevet 9 sæt lister ialt. For hver liste har vi tolket de tekster, der giver en særlig mening i forhold til de anvendte begreber. De anvendte begreber deler vi op i tre hovedbegreber og et antal underbegreber, der beskriver de tre hovedbegreber. De tre hovedbegreber er: *Tillid*, *outsourcing* og *samarbejdsstrategi (voice/exit)* som blev beskrevet side 6-7.

Fra den teoretiske beskrivelse har vi valgt at anvende følgende underbegreber til de tre hovedbegreber:

Tillid: Kendskab, troværdighed, langvarig og tillid/opportunisme

Outsourcing: Pris, ressourcer, regional struktur og værdi

Samarbejdsstrategi: Kvalitetsstyring, administrative bånd, tæt samarbejde, fælles produktudvikling, udskiftning og kontrakt



Figur 1: Projektets fremgangsmåde

I første fase har vi “mærket” (kodet) de tekster/udsagn, der kan henføres til ovennævnte underbegreber. Vi har individuelt mærket /kodet disse udsagn og efterfølgende diskuteret “kodningen” i fællesskab og er således nået frem til en *fælles mening* om disse udsagn og det underbegreb, de kan henføres til. I figur 2 er vist et eksempel på, hvorledes de enkelte udsagn er tolket og kodet i forhold til underbegrebet troværdighed.

Underbegreb: Troværdighed

Udsagn	Produktion	Transport	Turist
Sandheden	xx		
Troværdighed	xx	xx	x
Pålidelighed	x		
Holde ord	xx		
Ærlig	x		
Åben	xx		
Anstændighed	x		
Tror på	x		
Høflig	x		

Åbne kort		x	
Fortrolig information		x	
Konfidentielt		x	
Have lovet noget		x	

Figur 2: Udsagn om underbegrebet troværdighed

I forhold til underbegrebet troværdighed forekommer der således 16 kodninger i relation til produktionsvirksomheder, 8 kodninger i relation til transportvirksomheder og 1 kodning i relation til turistvirksomheder. I Tekst Base Alfa er det muligt at mærke disse udsagn (kaldes frikodning) og derefter bestille en udskrift sorteret i forhold til de enkelte underbegreber. I figur 3 er vist, hvor mange udsagn absolut samt i procent i forhold til det antal virksomheder, der indgår i analysen for hver virksomhedstype.

TILLID	Produktion		Transport		Turist	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Kendskab	8	100,0	10	125,0	3	100,0
Troværdighed	16	200,0	8	100,0	1	33,3
Langvarig	6	75,0	12	150,0	2	66,7
Tillid/opportunisme	7	87,5	9	112,5	3	100,0
Samlet	37	115,6	39	121,9	9	75,0

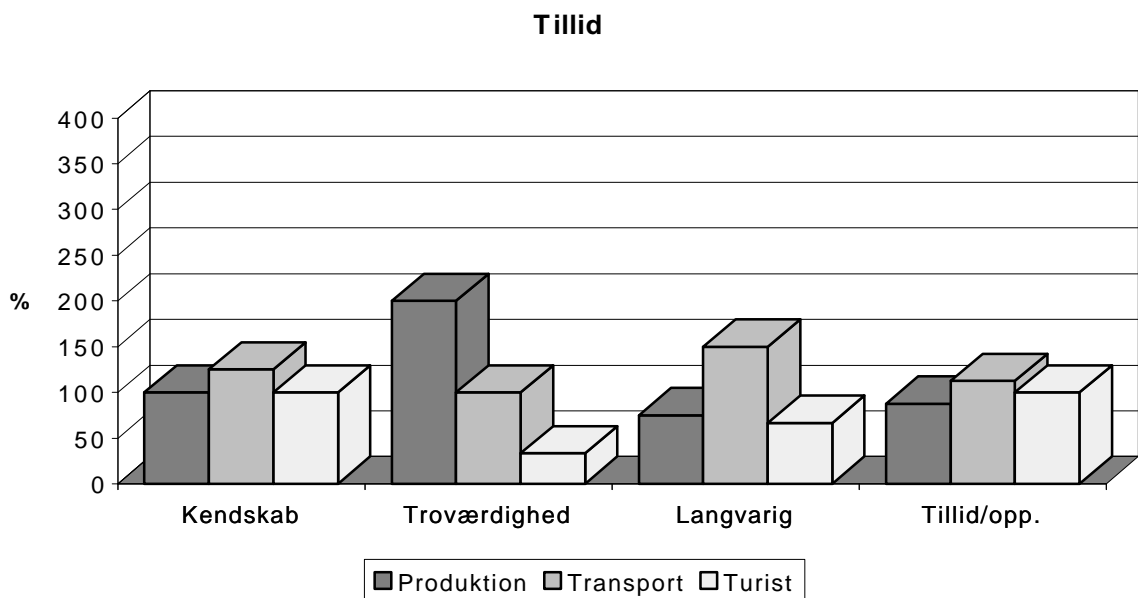
OUTSOURCING	Produktion		Transport		Turist	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Pris	6	75,0	10	125,0	5	166,7
Ressourcer	4	50,0	3	37,5	0	0,0
Regional struktur	4	50,0	12	150,0	2	66,7
Værdi	9	122,5	16	200,0	4	133,3
Samlet	23	71,9	41	128,1	11	91,7

SAMARBEJDSSTRATEGI (VOICE/EXIT)	Produktion		Transport		Turist	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Kvalitetsstyring	5	62,5	3	37,5	4	133,3
Administrative bånd	7	87,5	10	125,0	1	33,3
Tæt samarbejde	16	200,0	13	162,5	10	333,3
Fælles produktionsudvikling	16	200,0	21	262,5	9	300,0
Udskiftning	7	87,5	20	250,0	2	66,7
Kontrakt	9	112,5	13	162,5	11	366,7
Samlet	48	150,0	67	209,4	32	266,7

Figur 3: Datamatrice over absolutte og procentvise værdier for 8 produktionsvirksomheder, 8 transportvirksomheder og 3 turistvirksomheder

For hovedbegrebet tillid gælder eksempelvis følgende:

Underbegrebet kendskab har 8 udsagn fra produktionsvirksomheder svarende til 100% af produktionsvirksomhederne. Der nævnes 10 udsagn fra transportvirksomhederne svarende til 125 % af transportvirksomhederne og ligeledes nævnes 3 udsagn svarende til 100 % af turistvirksomhederne. Samlet gælder det for tillid at transportvirksomhederne nævner flere udsagn, der går på tillid end produktions- og turistvirksomhederne. Dette betyder naturligvis ikke, at transportvirksomhederne udtrykker sig positivt i forhold til hovedbegrebet tillid i forbindelse med relationer i samarbejdet med andre virksomheder. Dette kan kun en nærmere analyse af teksterne vise. Produktionsvirksomhederne har langt flere udsagn om troværdighed i forhold til transport- og turistvirksomhederne. Hovedbegrebet tillid er vist i et histogram i figur 4.

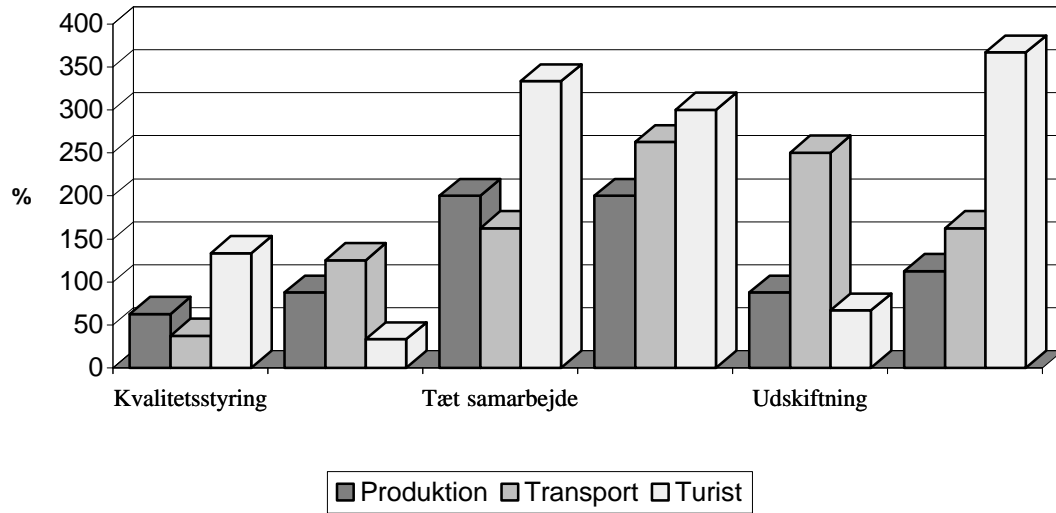


Figur 4: Antal udsagn fordelt på underbegreber og virksomhedstyper for hovedbegrebet tillid

Produktionsvirksomhederne udtrykker som nævnt relativt flere udsagn om troværdighed end transport- og turistvirksomhederne. Transportvirksomhederne udtrykker relativt flere udsagn om langvarige relationer end produktions- og turistvirksomheder. Vedrørende kendskab og tillid/opportunisme er der ikke relativt set forskelle i antal udsagn. Tilsvarende er hovedbegrebet samarbejde (exit/voice) vist i figur 5.

Transportvirksomhederne udtrykker relativt flere udsagn om juridiske bånd i form af forskellige former for kontrakter og samarbejde om produktudvikling end produktionsvirksomheder. Turistvirksomheder udtrykker relativt flere udsagn om tæt samarbejde, forskellige former for kontrakter, fælles produktudvikling samt kvalitet end produktions- og transportvirksomheder. Endelig skal det fremhæves, at transportvirksomhederne udtrykker relativt flere udsagn om udskiftning end produktions- og turistvirksomhederne.

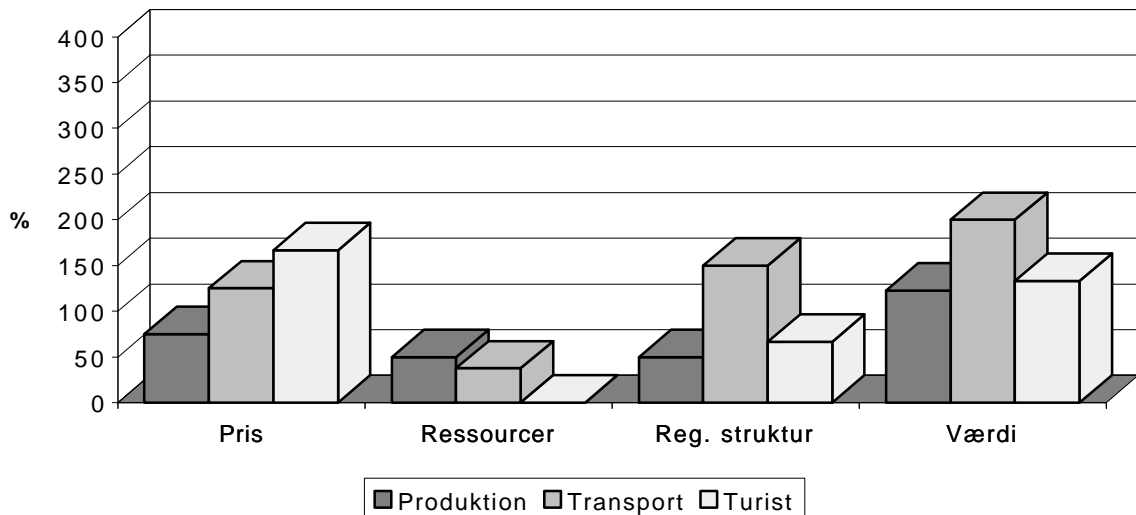
SAMARBEJDE (EXIT/VOICE)



Figur 5: Antal udsagn fordelt på underbegreber og virksomhedstyper for hovedbegrebet samarbejde (exit/voice)

I figur 6 er tilsvarende vist hovedbegrebet outsourcing.

OUTSOURCING



Figur 6: Antal udsagn fordelt på underbegreber og virksomhedstyper for hovedbegrebet samarbejde (exit/voice)

I forbindelse med outsourcing udtrykker turistvirksomheder relativt flere udsagn om prisens betydning end produktions-og transportvirksomheder. Transportvirksomheder udtrykker relativt flere udsagn om værdi end produktions-og turistvirksomheder. Værdi omfatter udsagn som effektivitet, benchmarking, fleksibilitet, præstationer, præcision, leveringstidspunkt, leveringssikkerhed, hurtig, måle på ydelser m.m. Vi har valgt at lade denne type udsagn udtrykke noget om krav til output, der giver mulighed for, at virksomhederne kan opnå en værditilvækst gennem samarbejdet. Derved indgår underbegrebet værdi som et led i de overvejelser virksomhederne gør sig, når de outsourcer nogle af deres aktiviteter. Transportvirksomhederne udtrykker relativt flere udsagn om reguleringsstrukturer end produktions-og turistvirksomhederne. Reguleringsstrukturerne omfatter især udsagn som organisationsformer og trediepartslogistik. Endelig skal det fremhæves, at transportvirksomhederne udtrykker relativt flere udsagn om prisen end produktionsvirksomhederne.

I det følgende diskuteres, hvorledes de forskellige underbegreber prioriteres af de tre virksomhedstyper. Kriteriet for prioriteringen går alene på antallet af udsagn på det enkelte underbegreb. Dette giver mulig for at undersøge, hvilke hovedbegreber, der under dette kriterium, bliver højest prioriteret. I figur 7 er de forskellige underbegreber listet i prioriteret rækkefølge i forhold til procenttallene i figur 3 for de tre virksomhedstyper. Desuden er der beregnet et gennemsnit for samtlige virksomheder under et.

PRODUKTION	TRANSPORT	TURIST	GENNEMSNI
<i>Troværdighed</i>	fælles produktudvikling	kontrakt	fælles produktudvikling
tæt samarbejde	udskiftning	tæt samarbejde	tæt samarbejde
fælles produktudvikling	værdi	fælles produktudvikling	kontrakt
værdi	tæt samarbejde	pris	værdi
kontrakt	kontrakt	værdi	udskiftning
<i>kendskab</i>	<i>langvarig</i>	kvalitetsstyring	<i>troværdighed</i>
<i>tillid/opportunisme</i>	regional struktur	<i>kendskab</i>	pris
administrative bånd	<i>kendskab</i>	<i>tillid/opportunisme</i>	<i>kendskab</i>
udskiftning	pris	<i>langvarig</i>	<i>langvarig</i>
<i>langvarig</i>	administrative bånd	regional struktur	<i>tillid/opportunisme</i>
pris	<i>tillid/opportunisme</i>	udskiftning	administrative bånd
kvalitetsstyring	<i>troværdighed</i>	<i>troværdighed</i>	regional struktur
ressourcer	ressourcer	administrative bånd	kvalitetsstyring
regional struktur	kvalitetstyring	ressourcer	ressourcer

VARIABLER

<i>Tillid</i>
Outsourcing
Samarbejde (Exit/voice)

Figur 7: De tre virksomhedstypers prioritering af underbegreber i forhold til antallet af udsagn

Samarbejde (exit/voice)

I gennemsnit er hovedbegrebet samarbejde (exit/voice) således højest prioriteret fire af dens fem underbegreber er placeret højest. Den samme tendens ses for de tre virksomhedstyper, men mest markant for transportvirksomhederne. Indenfor hovedbegrebet samarbejdsstrategi prioriterer de tre virksomhedstyper tæt samarbejde, fælles produktudvikling og kontraktlige former højt, medens udskiftning prioriteres lavt hos produktions- og turistvirksomhederne. Indenfor samarbejdsstrategien prioriteres kvalitetsstyring af produktions- og transportvirksomhederne og for gennemsnittet lavest, medens dette underbegreb af turistvirksomhederne prioriteres højest.

Outsourcing

Underbegreberne værdi og pris er højt placeret og underbegreberne regional struktur og ressourcer ligger meget lavt. Dette mønster gør sig gældende for gennemsnittet og for de tre virksomhedstyper. Kun hos transportvirksomhederne brydes dette mønster, idet samtlige underbegreber indenfor outsourcing er jævnt spredt over hele prioritetskalaen.

Tillid

Hovedbegrebet tillid er placeret midt i gennemsnitsskalaen. Billedet gentager sig hos turistvirksomhederne, medens de to øvrige virksomhedstyper viser en større spredning. Underbegrebet troværdighed har topprioritet hos produktionsvirksomhederne og lavest prioritet hos transport- og turistvirksomhederne.

Sammenfatning

De tre virksomhedstyper prioriterer samarbejdsstrategien højt - især hos transport- og turistvirksomhederne. Outsourcing er næsthøjest - især hos produktionsvirksomhederne. Underbegrebet adgang til ressourcer under hovedbegrebet outsourcing er hos alle 3 virksomhedstyper lavt prioriteret. Produktions- og transportvirksomhederne har en meget lav prioritering på kvalitet, der til gengæld har en højere prioritering hos turistvirksomheder.

I figur 8 har vi foretaget den samme analyse, blot uden turistvirksomhederne, idet de kun udgør 3 ud af 19 virksomheder. Der er som nævnt tidligere 8 produktionsvirksomheder og 8 transportvirksomheder.

Det generelle billede er stort set det samme som i figur 7. Den væsentligste ændring er, at outsourcing rykker ned i prioriteringen. Det er især underbegrebet pris, der rykker ned.

De største forskelle i prioriteringen mellem produktions- og transportvirksomhederne findes imellem følgende underbegreber vist i prioriteret rækkefølge i figur 9.

Det synes umiddelbart meningsfyldt, at produktionsvirksomheder som kunde til transportvirksomheder lægger vægt på troværdighed og tillid i forhold til en leverandør, og ligeledes at transportvirksomheder prioriterer en langvarig relation højt, og at man ikke bare skifter ud, hvis der er problemer med den forventede værditilvækst.

Transportvirksomhederne lægger derfor også vægt på faste forhold med en reguleringsstruktur, der kan sikre samarbejdet over tid. Dette kan illustreres med følgende citat:

“ vi forsøger, at få kunderne til at acceptere en kontrakt. Vi sender et kontraktudkast til dem, men der er en del, der ikke vil skrive under på dem, og det må vi jo så finde os i. Vi vil ikke miste en kunde på, at vi skal have ham til at skrive under på en kontrakt.”

PRODUKTION	TRANSPORT	GENNEMSNI
<i>Troværdighed</i>	fælles produktudvikling	fælles produktudvikling
tæt samarbejde	udskiftning	tæt samarbejde
fælles produktudvikling	værdi	udskiftning
værdi	tæt samarbejde	værdi
kontrakt	kontrakt	<i>troværdighed</i>
<i>kendskab</i>	<i>langvarig</i>	kontrakt
<i>tillid/opportunisme</i>	regional struktur	<i>langvarig</i>
administrative bånd	<i>kendskab</i>	<i>kendskab</i>
udskiftning	pris	administrative bånd
<i>langvarig</i>	administrative bånd	<i>tillid/opportunisme</i>
pris	<i>tillid/opportunisme</i>	pris
kvalitetsstyring	<i>troværdighed</i>	regional struktur
ressourcer	ressourcer	kvalitetsstyring
regional struktur	kvalitetstyring	ressourcer

Figur 8: Produktions- og transportvirksomhedernes prioritering af underbegreber i forhold til antallet af udsagn

Underbegreber	Produktionsvirksomheder	Transportvirksomheder
Troværdighed	x	
Udskiftning		x
Reguleringsstruktur		x
Langvarig		x
tillid/opportunisme	x	

Figur 9: Prioriterede forskelle i underbegreber mellem produktions- og transportvirksomheder

Vi vil i det følgende analysere, hvilke typer af logistikaktiviteter, der outsources fra produktionsvirksomhederne under begrebet tredjepartslogistik, samt undersøge de udsagn, der i følge de prioriterede underbegreber i figur 9 synes væsentlige for produktions- og transportvirksomhederne.

Tredjepartslogistik

Følgende citat fra en transportvirksomhed giver udtryk for, at tredjepartslogistik består i, at transportvirksomheden udvider sit arbejdsområde, således at den overtager dele af eller hele logistikfunktionen i en handels- eller produktionsvirksomhed, og dermed kan tilbyde en såkaldt integreret løsning:

“jeg tror, da hvis man lige ser på de integrerede løsninger, som man taler så gevaldigt meget om i øjeblikket, så tror jeg egentlig, at vi halter lidt bagefter hjemme i Danmark. Tyskerne er nok væsentlig længere foran. De har ligesom lidt mere mod på det, men det er måske også en anden

struktur, man har i Tyskland på hele tredjepartslogistikside. Man er ikke så nervøs for at lægge nogle ting ud til en enkelt speditør, som man jo nok er i Danmark.”

Virksomheden postulerer, at årsagen til, at tredjepartslogistik er mere udbredt i Tyskland end i Danmark skyldes forskelle i arbejdsmarkedsforhold:

“jamen jeg tror ganske enkelt ikke, at en sådan løsning eksisterer i Danmark, hvor en speditør har 25 mand gående på lageret hos handelsvirksomheden og udgør dermed 2/3 dele af den arbejdskraft, der er ved at drive det lager. Og den eneste grund til at de gør det, det er, at den store virksomhed, de er bundet af nogle begrænsninger i deres samarbejdsudvalg med, hvordan man kan skrue på folk op og ned og hvordan man kan smide folk ud, hvis de overhovedet ikke gør, det de skal, og hvordan man dermed kan gøre virksomheden sårbar ved, at der kommer strejker og arbejdes efter reglerne o.s.v. o.s.v. Og hvor de tyske arbejdsmarkedsforhold nok er skrappere, det er væsentlig sværere at hælde folk ud, hvis de ikke gør deres arbejde på fornuftig vis. “

Dokumentation: s0020p.ref a2A3 1056-1214

Følgende transportvirksomheder giver udmærket udtryk for, hvorfor en virksomhed bør outsource dens logistik:

“ja, og det har vi haft store diskussioner med kunderne om, især på det, der hedder fakturering, om de kan lægge det over hos os, betalingskontrol af deres kunder- vi gør det for nogle enkelte idag, men der er mange kunder, der måske er lidt nervøse for at lægge den opgave ud...fordi hvis han skal til at koncentrere sig om alt muligt, såsom fakturering, kunderykning, lagerstyring o.s.v., så får han jo ikke solgt det, han skal sælge, og så går firmaet tit ned på grund af det. Så vi forsøger at sige til dem, at de jo kan bruge en ekstern virksomhed som os til det.”

Dokumentation: s0024p.ref a2A3 875-936

“ja det er det og have et lager i sig selv, det er en dyr post og flere og flere af vores kunder de producerer varerne direkte ud i vore biler, så sparer de alt det, der hedder lager, lagerproduktion, omlæsning i indladning og udladning og alt det der..... der kommer flere og flere kunder, som spørger, kan vi ikke lige få sat nogle sættelader op, og kunden sparer så lagerbygning og det ene med det andet..... det er ikke kun de store kunder, som vil spare. Det er også de små kunder...”

Dokumentation: s0028p.ref a2A3 794-930

“Det er outsourcing, som jeg kalder det. De var meget inde i AAB koncernen omkring outsourcing.Jo flere folk du får til at udføre sådanne serviceydelser jo flere kan du sætte ind på salg og udvikling og forskning o.s.v..... De var 6 personer i deres transportafdeling, den overtog vi så. Og så kunne vi skære den ned til 3 og så kombinere med vores eget personale.”

Dokumentation: s0018p.ref a2B3 794-1016

“For de kunder der vil have det, går vi ind sammen med dem og laver lagerudtræk i visse perioder og siger, hvornår skal ordrene genbestilles. Vil I have, at vi skal genbestille?”

“Vores største kunde i dag på vores lager er Hummel, som havde nogle økonomiske problemer engang, og der gjorde de det, og det skabte en masse likviditet for dem, at de lagde både lagerdet vil sige, de har ingen folk ansat på lageret, dem har vi jo- det vil sige, at de får en variabel lageromkostning. Sælger de meget, det vil sige, går der mange varer igennem, så får de også en forholdsvis høj lagerregning, men er der en periode,, hvor der er lavkonjunktur, hvor de ikke sælger ret meget, så får de også meget lager, og det vil sige, at vi følger i princippet deres salg istedet for, at man førhen købte en masse varer ind på lageret- så vi er gået over til at følge deres salgsstrøm i stedet for, og det er jo en likviditetsbesparelse for virksomheden.”

Dokumentation: s0024pref a2A1 702-831

Spørgsmålet er, hvem der kan tilbyde en integreret løsning eller indgå i et tæt samarbejde om tredjepartslogistik i danske transportvirksomheder. Fra trekantsområdet er følgende udsagn fremført af en transportvirksomhed:

“Man snakker jo om Tredie- partsløsninger, hvor man udover at udføre transporten også giver informationstjenester, oplagring, ompakning, emballering, prismærkning o.s.v. Jeg tror, at man skal være et større firma for at kunne gå ind i det. Og så skal det helst være et firma, som har et distributionsnet, f.eks DanTransport eller Transportgruppen eller Fragtmændene eller sådan noget, hvor de har et distributionsnet til rådighed. Jeg tror, det er grunden, for jeg føler ikke engang, at vi har forespørgsler- en ting er jo, at man ikke kan gøre det, eller ikke er billige nok, og en anden ting, at man slet ikke bliver spurgt, og jeg mener altså ikke, at vi har forespørgsler i den retning.”

Dokumentation: s0012p.ref a2B3 797-835

Transportvirksomhederne udtrykker forskellige former for barrierer, der kan hindre udbredelsen af tredjepartslogistik:

“er I gået ind og har overtaget flere funktioner, som tidligere lå internt i virksomhederne? Det er meget svært, vi ville gerne. Smadder gerne, men det er altså ikke let, for der sidder jo typisk en logistikmand eller transportansvarlig, og vi har svært ved at få dem overbevist om, at vi skal ind og overtage nogen af de ting. Vi kan ikke komme ret meget længere ind i porten. Vi har nogle virksomheder, hvor vi selv læsser hos og sådan noget,, men ikke som sådan tredjepartslogistik,, det gør vi ikke.”

Dokumentation: s0018p.ref a2A3 1056-1214

“i dag kan du ikke gå ud til en virksomhed, eller hvis en virksomhed kommer og siger kan du lave en lagerløsning for os og noget lagerlogistik. Jamen, det kan vi sagtens, hvad koster det. Det er det første de spørger om. Så endelig kan man finde ud af prisen, så siger man, at vi skal

lave sådan noget, som det der, så vil vi have en 3-årig kontrakt, så hører vi aldrig mere til dem. For der har man ikke niveauet til ligesom at sige, at hvis de skal gøre sig til specialister på vores område, så skal de have mindst 3 år til at kunne arbejde med det. Så det er min påstand, at virksomhederne har ikke niveauet til det idag. Vi ser det gang på gang.”

Dokumentation: s0018p.ref a2B3 794-1016

Som nævnt i figur 9 prioriterer transportvirksomhederne underbegrebet udskiftning relativt højt. Dette indebærer, at virksomhederne har udtrykt udsagn vedrørende afhængighed, sårbarhed, sikkerhedsmekanismer etc. :

“I og med at man er indgået i et sådant samarbejde, er man jo bundet op på, hvilken kvalitet vi vil yde. Jamen så er vi også nødt til at yde det,, for at tingene hænger sammen...hvis det viser sig, at vi ikke kan finde ud af at arbejde sammen, jamen så holder vi. Men så har vi så en kunde-garanti overfor hinanden, og det er den, som er den væsentlige.....hvis mistroen skal forsvinde ud af det her, så er vi nødt til at have den garanti, at vi holder fingrene for os selv hver især, hvis konstellationen den sprænger.”

Dokumentation: s0018p.ref a2B1 569-765

“Det kan jo godt være den samme bil, som så bare kører videre, og dermed får vi også nogle tomme kilometer, men det har vi altså regnet på, og det mener vi, er rigtigere end at smide det hele af hos en, og så benytte hans net, fordi det drejer så også om sårbarhed.”

“de kan skifte midt i vadestedet? Ja, det kan de sagtens, og det gør de jo. Og det må vi jo så bare sige aha til”

Dokumentation: s0020p.ref a2B1 1239-1357

“Men der går vel lidt tid, inden man bliver smidt ud? Selvfølgelig, de havde et år, hvor de fik en masse advarsler, så de bliver ikke bare smidt ud,, men efter en masse advarsler er der jo nogen, der begynder at blive irriteret på dem”

Dokumentation: s0024p.ref a2B1 1087-1176

Underbegrebet langvarigt samarbejde prioriteres ligeledes højere hos transportvirksomhederne:

“Er det så faste kunder I har? Ja, det er typisk, det er meget fast. Vi kører stort set ikke for speditører. Det er altså direkte kunder, som vi arbejder med, og det er kunder, som vi har arbejdet med i mange år.”

Dokumentation: s0013p.ref a2A4 809-832

“Er det sådan de samme, I vender tilbage til? Ja, ja. Helt klart, vi har faste, jeg kan da lige vise dig- Se der har vi en oversigt over dem, vi bruger, hvor de så også er lidt gradueret derovre.....der har vi så dem, som er inden for kontrakt, og det her er de uden for kontrakt. Hvorfor er

nogen med kontrakt og nogen uden kontrakt? Jamen, det er fordi vi så har et vist antal biler, som kører fast hos os.”

Dokumentation: s0027p.ref a2B1 803-908

Som nævnt i figur 9 prioriterede produktionsvirksomhederne troværdighed og tillid højere end transportvirksomhederne. Følgende citater er fra produktionsvirksomheder.

“Sådan noget som tillid i forbindelse med samarbejdet med jeres leverandører- siger det jer overhovedet noget i den sammenhæng? Ja, det siger os meget. Det går på, at vi hører sandheden, når vi diskuterer tingene....Der er nogle helt klare ting, som skal overholdes, leveringstid, kvalitet, priser, o.s.v., det skal være der, men vi kan alle sammen komme ud for, at det ikke kan overholdes, og så må man insistere på sandheden, og den må jo ikke være, at vi lige skulle nå at levere til nogle andre- den slags ting er vi ret følsomme overfor.”

Dokumentation: s0001p.ref a2A4 352-367

“Ja, men altså tillid, det er ligesom vi har lært af vores forældre, at det man siger, og det man lover, det er det,, man gør. Har man lavet en fejl, så siger man, jeg har gjort sådan og sådan, og hvordan kan vi rette det? At, man ikke lusker igennem og tror, at det går godt, altså det er tillid, det er åbenhed og ærlighed.”

Ja, altså tillid, det er noget, man udviser, hvis man har et samarbejde eller sådan noget. Altså ikke blind tillid,, altså så naive er vi ikke.”

Dokumentation: s0029p.ref a2A4 647-708

Hvad baserer du så din tillid på? På at de udfører jobbet, som skal gøres, og det gør de, ellers arbejder de ikke for os, og det ved de også godt. Tillid det er, at man stoler på hinanden. Jeg plejer altid at holde ord, og det forventer jeg også, at min modpart gør. Klarere kan jeg ikke sige det.”

Dokumentation: s0022p.ref a2B4 711-801

I det følgende fremsættes nogle typiske citater fra produktionsvirksomheder om tillid/opportunisme:

“Vi forsøger selvfølgelig også at lave ærligt købmandsskab, sådan at hvis en leverandør vil investere i et eller andet,, så føler vi i hvert fald en vis forpligtelse, altså, hvis der kommer en fra sidelinien med et bedre tilbud, og vi har brugt en masse krudt sammen med leverandøren på at udvikle et eller andet- så render vi selvfølgelig ikke fra det.”

Dokumentation: s003p.ref a2A4 935-949

“Det er også lidt af en politik, at vi ikke lægger os opad en enkelt leverandør, og gør os afhængige af det; vi vil have alternative leverandører, også for ikke at binde os op på en leverandør prismæssigt og kvalitetsmæssigt. Vi kan spille nogle ud mod hinanden, og det er vigtigt, også

leveringsmæssigt. Vi har lavet nogle aftaler med dem, men ikke skriftlige og ikke bindende for nogen parter, men altså under forudsætning af, at vi sender så meget, nu en overgang sendte vi så hver uge, og under forudsætning af, at det blev hele læs, så fik vi nogle priser opgivet. Det har ikke været, det har lidt været for ikke at blive snydt, man prøver priser et par steder, hvis man har lavet nogen aftaler der. Men ikke mere bindende end, at når vi ikke havde noget, så havde vi ikke noget, så...”

Dokumentation: s0026p.ref a2B3 882-933

“Har I overvejet begrebet tredjepartslogistik? Nej, det har vi ikke. Altså det har vi ikke overvejet, og det tror jeg ikke vil være realistisk, fordi det er kvalitetsprodukter. Skal vi overlade- hvad skal vi sige- en del af produktionen til trediemand, altså, så har vi ikke kontrol. Det er vigtigt, at vi har så meget kontrol som muligt. Så det tror jeg ikke, det er værd.”

Dokumentation: s0029p.ref a2B3 817-861

“Indgår I nogen form får udviklingsprojekter med leverandøren? Ja, til en vis grad, uden at de ved for meget om, hvad det skal bruges til... og det er så af skade, man bliver klog. Det er derfor. I har måske røbet for meget en gang før? Ja.”

Dokumentation: s0029p.ref a2A4 647-708

Følgende citater er fra transportvirksomheder:

“Tillid og menneskelige egenskaber har stor indflydelse, for vi har også en hverdag, vi skal fungere i.”

Dokumentation: s0013p.ref a2A4 809-832

“Det er ikke så meget produktet, sælgeren kommer og sælger, det er, om han kan skabe tillid, fordi kan han ikke det, så har man ikke noget at gøre ude hos kunden.....

“Det er nemmere at skabe tillid i Storkøbenhavn, for de er megt hurtigere. Hvis du tager til Vestjylland, tager det væsentlig længere tid og mange flere besøg. Her kan man risikere at skulle besøge kunden tre-fire gange, og det er først, når du er kommet hos ham tre år i træk, at han mener, at man måske kan lave lidt-”

Dokumentation: s0024p.ref a2A4 937-994

“Vi har da et et forholdsvis tæt samarbejde, men man skal selvfølgelig også passe på, fordi i den her branche, da skal man ikke vende ryggen til vel, fordi så snupper de kunderne, ikke. Så det er meget en tillidssag.”

Dokumentation: s0027p.ref a2B4 931-954

“Ja, det har vist nok noget med de to personer, der sidder og disponerer. Altså, jeg tror da, hvis sådan en som Erik, som jeg har siddende derinde, hvis han rejste til et andet firma i dag, så ville der ske et eller andet kundesked, det ville der helt sikkert.”

Dokumentation: s0021p.ref a2B4 864-911

“Ja, altså, man kunne da sagtens forestille sig et tættere samarbejde med andre, hvor vi så bedre kan tilbyde dem nogen komplette transportløsninger, men altså, det er jo igen det med samarbejde. Du giver jo nogle informationer væk, som er dyrebare her i den branche. Så der er næsten tale om, at du skal opkøbe for, at du har fuld kontrol over det, det er klart.”

Dokumentation: s0027p.ref a2A3 755.772

“Før vi begyndte at bygge det om, da havde vi faktisk ikke ret mange kunder, som jeg nævnte, fordi det var klart, da kørte vi udelukkende for speditører. Så det er klart, hvis du nu går ud og træder speditøren over tæerne, skal vi passe på for, jamen så siger de, vi stjæler gods, og det kan være meget, meget pinligt.”

Dokumentation: s0028 a2bB1 934-991

Perspektivering

I datagrundlaget kan der registreres syv varianter af tredjepartslogistik. Disse spænder over fem niveauer, hvor det første niveau består i, at udvide transportydelsen med at *læsse og pakke* og yde en ekstra service. Det næste niveau omfatter *et lager* som midlertidig opbevaringssted. Det tredje niveau er et stort spring, idet Tredie-partsvirksomheden overtager en del af *materialestyringen, genbestiller, prognosticerer* etc. Det fjerde niveau består i, at også det egentlige *indkøbsarbejde* outsources til Tredie-partsvirksomheder. I dette tilfælde vil *EDI/edb-løsninger* være en forudsætning for, at en sådan *integreret løsning* kan fungere. Det femte niveau indebærer, at kundevirksomheden og Tredie-partsvirksomheden *investerer i fælleskab* i forhold til *udvikling* af en skræddersyet løsning. De fem niveauer for outsourcing af tredjepartslogistik kan beskrives således:

Niveau 1: Ekstra service

Niveau 2: Delvis outsourcing af logistikaktiviteter

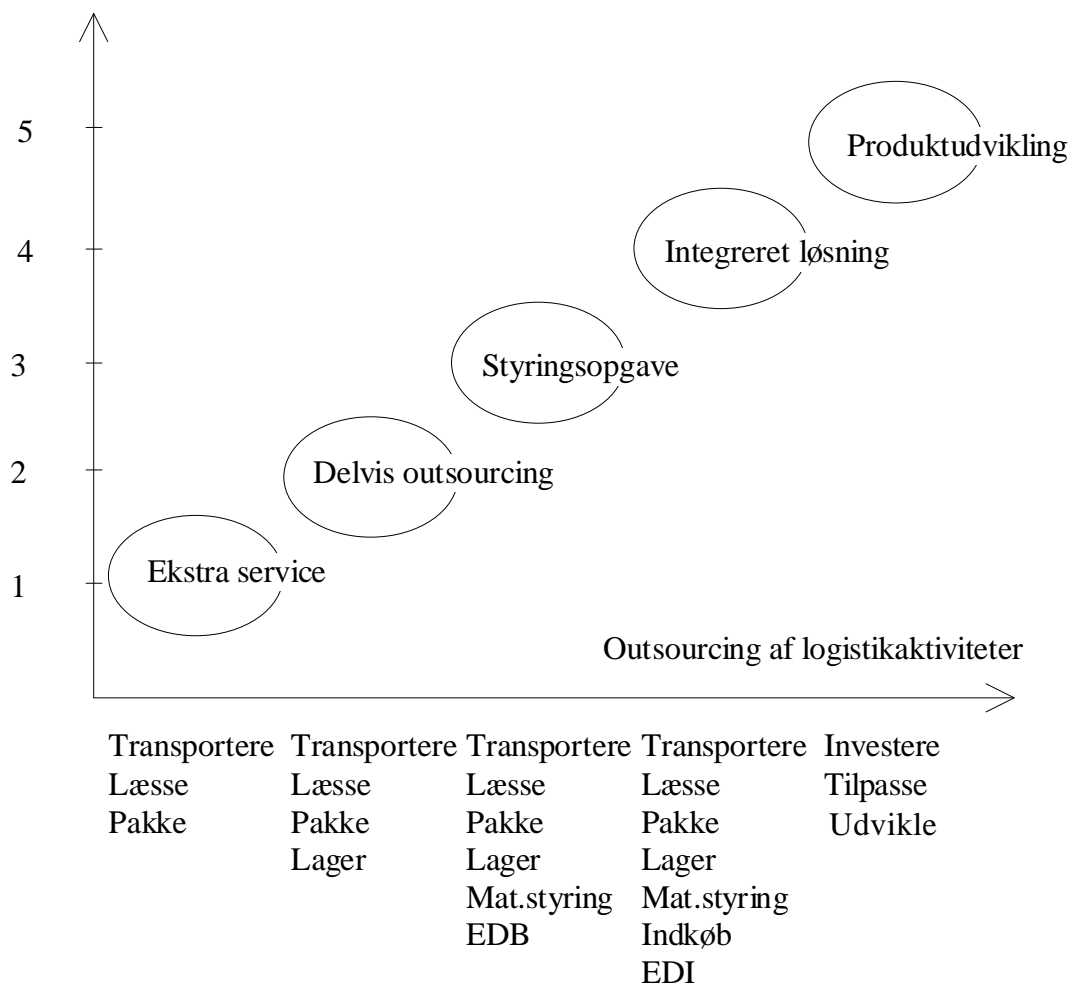
Niveau 3: Styringsopgave

Niveau 4: Integreret løsning

Niveau 5: Produktudvikling

Vi vælger at tale om niveauer og ikke faser, idet man ikke ifølge datagrundlaget kan sige noget om hvorvidt der er tale om, at virksomhederne vil gennemløbe faserne fra 1 til 5. Der er mest sandsynligt tale om, at der findes flere typer af virksomheder svarende til de 5 niveauer af tredjepartslogistik. De fem niveauer for tredjepartslogistik er inspireret af de otte interviews fra transportvirksomheder. I figur 10 er vist en skitse over de fem niveauer for tredjepartslogistik og de logistikaktiviteter, der modsvarer disse.

Tredie-partslogistik-niveau



Dermed er der lagt op til at gennemføre en nærmere undersøgelse, der kan belyse om de viste sammenhænge i figur 10 kan holde og i bekræftende fald finde ud af, hvor mange virksomheder der findes i hver kategori. Man kunne undersøge hvilke behov produktionsvirksomheder har for outsourcing af logistik i forhold til de fem niveauer. Kender produktionsvirksomhederne besparelsesmulighederne ved at outsource deres logistik? Desuden vil det være interessant at undersøge hvilke barrierer, der hæmmer udbredelsen af tredjepartslogistik. Er det produktionsvirksomhedernes behov for kontrol? Er innovative produktionsvirksomheder mere interesserede i, at outsource logistik, fordi de netop fokuserer på deres kernekompetence? Kan niveau fire og fem kun udføres af store logistikvirksomheder som DanTransport? Hvordan kan man klassificere udbydere i transportbranchen? Hvordan kan produktionsvirksomhedernes krav om troværdighed, kontrol og en lidt skeptisk holdning forenes med transportvirksomhedernes behov for langvarige tætte relationer og reguleringsstrukturer?

REFERENCER

Ford, Davis (ed) (1990) *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, London: Academic Press.

Helper, Susan (1993) *An exit-voice analysis of supplier relations*, in Gernot Grabher (ed.) *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of industrial networks*. London. Routledge.

Håkansson, Håkan & Jan Johanson (1990) *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Networks* , in David Ford (ed) *Understanding Business Markets*, London: Academic Press.

Johanson, Jan & Lars-Gunnar Mattsson (1987) Interorganizational Relations in Industrial Systems - A Network Approach compared with the Transaction Cost Approach , in *International Studies of Management and Organization*, 1(17), pp. 34-48.

Nelson Richard R. & Sidney G. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Harvard.

Ring, Peter Smith & Andrew H. Van de Ven (1994) Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships in *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 90-118.

Sköldberg, Kaj & Mats Alvesson (1994) *Tolkning och reflektion*. Sverige: Studentlitteratur.

Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.

Williamson, Oliver E.(1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.

Williamson, Oliver E. (1993) Calculativeness, Trust, and Economic Organization in *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, April, pp. 453-486.

Zajac, Edward J. & Cyrus P. Olsen (1993) From Transaction cost to Transactional Value Analysis: Implications for the study of Interorganizational Strategies. *Journal of Management studies*, Vol. 30, No. 1, pp. 131-145.