

# Transportvirksomheders relationer

Lise Drewes Nielsen  
Institut for Logistik og Transport  
Handelshøjskolen i København

## Indledning

Den danske transportbranche, her forstået som godstransport- og speditjonsvirksomheder, står over for en omfattende omstrukturering. Branchen er præget af overkapacitet og som følge heraf en hård konkurrence. Der konkurreres både på pris, kvalitet og leveringssikkerhed, alt afhængigt af hvilke markeder der konkurreres på. Samtidig er branchen presset hårdt fra kundevirksomhederne især på tidspresset. Transportvirksomhederne udgør ofte det sidste led mellem leverandør- og kundevirksomheder. Når produktionstiderne reduceres og produktionen bliver kundestyret, forplanter tidspresset sig ud i transportvirksomhederne. Transportvirksomhederne forventes i fremtiden at få en helt ny rolle i den samlede produktionskæde. Den hidtidige rolle som transportør overtages gradvist af en ny rolle, hvor andre opgaver end transport integreres i virksomhederne. Det gælder opgaver som lagring, emballering, etikettering, administration etc. Men det gælder også nye strategiske opgaver inden for det logistiske område, hvor transportøren kan overtage den strategiske styring af vareflow mellem produktionssteder og mellem produktion og forbrug. Sidst men ikke mindst står transportbranchen over for en miljøbestemt omstilling. Den stigende transport vil sætte fokus på de stigende miljøbelastninger i form af øget energiforbrug og stigende forurening. Der kan fremover forventes samfundsbestemte reguleringer i relation til transport.

Der er blandt transportbranchens aktører stor bevidsthed om, at de ovennævnte forandringer er de store udfordringer i de nærmeste år (Drewes Nielsen & Sornn-Friese, 1997). Imidlertid er der mindre klarhed over, hvilke retninger forandringerne vil tage og over, hvad resultaterne af denne omstrukturering vil blive. Hvorledes vil transportbranchens virksomheder klare omstillingen? Har de kapacitet og muligheder herfor? Vil alle de små virksomheder forsvinde, så der kun findes store transportvirksomheder fremover? Vil den danske transportsektor tabe markedsandele internationalt? Denne artikel vil ikke kunne give alle disse svar, men vil sætte fokus på, hvorledes transportvirksomhederne reagerer i forhold til de ydre pres, de udsættes for. Hvilke strategier tager de i anvendelse i relation til deres kundevirksomheder og i relation til hinanden.

Denne analyse er en del af forskningsprogrammet PROTEUS, der har til formål at analysere, hvorledes grænserne mellem transportvirksomheder og produktionsvirksomheder forrykkes. Der er i programmet gennemført en empirisk analyse af virksomheder i Trekantområdet (Vejle, Kolding, Fredericia). Denne artikel er resultat af 12 intensive interviews i udvalgte transportvirksomheder. I disse interviews giver virksomhedslederne deres forklaringer og beskrivelser af deres handlinger, erfaringer og opfattelser på transportvirksomhedernes situation (Drewes Nielsen, 1997).

## Relationer mellem virksomheder

Virksomheder kan analyseres ud fra deres placering i et produktionssystem, forstået som en kæde af virksomheder, der leverer produkter/ydelser til hinanden for til sidst at levere det færdige produkt til forbrug. Dermed kan der også sættes fokus på, hvorledes virksomheder danner relationer til andre virksomheder, hvorledes disse relationer kan beskrives samt hvilke strategier der danner udgangspunkt for relationerne.

Begrebet *integration* betegner de virksomhedsstrategier, hvor virksomheder søger at overtage funktioner fra andre virksomheder. Begrebet *disintegration* betegner de virksomhedsstrategier, hvor virksomheder udlægger (outsourcer) opgaver til andre virksomheder. Betingelser, muligheder og konsekvenser af hhv. integration eller disintegration har ofte været analyseret i forbindelse med studier af produktionssystemer/produktionskæder (Amin, 1991; Storper, 1994; Conti, 1995).

Bevægelserne mellem integration og disintegration kan være et karakteristika ved forskellige produktionssystemer. Således er det fordristiske produktionssystem karakteriseret ved en tendens til integration af funktioner og det japanske just-in-time produktionssystem ved det modsatte, en disintegration, hvor en stor del af produktionen er udlagt til underleverandører (Best, 1992). Integration/disintegration kan også være strategier der vælges inden for bestemte brancher eller i relationer mellem enkeltvirksomheder (Amin, 1991. Storper, 1994).

I analysen af interviewene fra transportvirksomhederne blev der klart, at der med transportbranchen som udgangspunkt var to typer af relationer af interesse: relationerne mellem kunde og transportør og relationerne mellem transportør og transportør.

## Relationen kunde-transportør

Fremtiden er ifølge transportvirksomhederne, at transportkøberne *outsourcer* (udlægger) logistik- og transportopgaver til transportørerne og derved slanker deres organisationer, altså at de satser på en disintegrationsstrategi. Nogle virksomheder ser en stor udfordring i at påvirke kundevirksomhederne til på denne måde at se transportaktiviteterne i en større sammenhæng.

Det at udvikle *tættere relationer* til kunderne nævnes som en strategi. At gøre kunderne lidt mere afhængige af transportøren. Grænserne mellem kundevirksomheder og transportvirksomheder kræver strategiske overvejelser og kalkulationer. Det er hele tiden afvejninger.

I Tyskland er modellen med, at transportfirmaer overtager logistikfunktioner i produktionsvirksomhederne, langt mere udbredt end i Danmark. Ifølge interviewene

kan det skyldes tre forhold: virksomhedsstrukturen, ansættelsesbetingelserne, samt en lav vurdering af logistikarbejdet.

*Virksomhedsstrukturen* i Tyskland, med de mange store virksomheder, kan i sig selv betyde, at logistik og transportarbejdet kan udliciteres til transportvirksomhederne i større omfang. Andre forklarer det med, at mulighederne for at være fleksibel mht. *ansættelser* er langt vanskeligere i Tyskland. Det betyder, at arbejdsgiverne i Tyskland ikke så let kan fyre deres ansatte uden store omkostninger. Det er langt mere omkostningskrævende og vanskeligt på grund af samarbejdsaftalerne end i Danmark. Det betyder at de store virksomheder lader transport- og speditivirksomheder overtage nogle af lagerfunktionerne. Det udtrykkes i følgende citat: "Hvor de tyske arbejdsmarkedsforhold er skrapere, det er væsentligt sværere at hælde folk ud, hvis de ikke gør deres arbejde på fornuftig vis. Der kobler man så en speditør ind [der f.eks. kan have 25 mand gående på lageret], fordi ham kan man skrue på og sige, jamen vi har brug for et par stykker mere i næste uge, og nu er det en dårlig sæson, så vi har ikke brug for så mange, og så kan man skrue på det. Det er jo egentlig en genial ting."

Dette skal også sammenholdes med, at lager- og transportarbejde er langt *lavere vurderet* i Tyskland end f.eks. i Danmark. Det udtrykkes i følgende citat: "En chauffør bliver ganske enkelt ikke respekteret af en tysk "lagermeister" eller af de folk, der er inde på lageret. Der er chaufføren altså endnu længere nede end dem, og det hierarki der findes i Tyskland, der bliver kæmpet en gevaldig kamp, det ser vi jo slet ikke herhjemme. I Danmark er en lagerarbejder, en speditør, terminalarbejder eller en chauffør jo et ganske legitimt job. ...Men det er slående, at de folk, der render rundt ude på lageret, dem regner man ikke for noget. Det synes jeg er forkert. Der vil jeg nok håbe på, at vi kan bibeholde den måde, vi gør tingene herhjemme i Danmark. Der er nok også en skandinavisk mentalitetsforskel til den tyske, uden tvivl."

Meget tyder dog på, at tendensen i retning af, at produktionsvirksomheder outsourcer lagerfunktioner til transportvirksomheder er en begrænset niche i Danmark. Men måske kommer det til at stige i fremtiden. "I øjeblikket er det en niche, men det bliver måske i løbet af ret få år til hovedparten." Transportvirksomhederne skal udvikle evnen til at være *fleksible i samarbejdet*. Et transportfirma har selv gjort den slags erfaringer. I samarbejdet med en produktionsvirksomhed, hvis produkter er meget sæsonafhængige, overtog transportfirmaet lagerfunktionen, og bidrog til, at produktionsvirksomheden på den måde fik en variabel lageromkostning. Ved stort salg steg lageromkostningen, ved mindre faldt den. I princippet følger transportvirksomhedens opgaver produktionsvirksomhedens salgskurver. For transportvirksomheden gælder det så om at få udfyldt perioderne med lave salgstal med opgaver fra andre kunder, med nogle kompatible varer, der har højsæson, når de andre har lavsæson.

Andre virksomheder ville gerne overtage nogle af kundevirksomhedernes funktioner. Men mulighederne herfor afhænger også af *varernes karakter*. En transportør af møbler og køle/fryse-varer vurderer, at transportvirksomheden sætter grænsen ved detaileddet, idet der dog i nogle forretninger bliver sat varer ind direkte i for-

retningerne. Transportøren har nøgle til forretningerne i Danmark. Mht. møblerne var det vanskeligt at forestille sig, at transportøren skulle bringe varerne til slutforbrug og f.eks. foretage en montering. Her kommer ansvar for produktet og klageadgang ind i billedet.

“Vi har snakket om at prøve i Paris.....hvor du kunne bestille en seng og så kørte vi ud og stillede den op og havde boremaskiner med og ordnede alle de ting. Men vi kommer i konkurrence med detaileddet med den servicegrad de kan. Når vi så har stillet sengen op og samlet den og monteret den, og så familien tager plads og skidtet braser sammen, så går de jo hen til møbelforhandleren henne på hjørnet og siger: hvad f.. er det for en seng, og det er jo også xxx [firmanavn] oppe fra Danmark, der har samlet den. Den er meget svær. Jeg må sige, vores opgave den havner derude, hvor du har leveret til detaileddet.”

Nogle transportvirksomheder er meget indstillede på, at bidrage aktivt til en *produktudvikling* i relation til kundevirksomheder. Det udtrykkes således: “ Vi skal jo hele tiden produktudvikle, det vil sige kommer der nogle krav fra nogle kunder, så tager vi altid dem op til overvejelse og ser efter, om det er noget, vi kan bruge. Om det er een kunde, der har det specifikke behov, om der er andre kunder, der måske også får det behov siden hen, så vi kunne bruge forslaget.”

En anden transportvirksomhed giver udtryk for, at det at overtage lagerfunktioner kan være vejen frem: “ At have et lager selv [hos kundevirksomheden] kan være en dyr post. Flere og flere af vores kunder, de producerer varerne direkte ud i vores biler, så sparer de alt det, der hedder lager, lagerproduktion, omlæsning i ind- og udladning og alt det der. Vi sætter vores sættelad hos kunden. Der kommer flere og flere kunder, som spørger om vi ikke kan sætte nogle sættelad op. Kunden sparer så lagerbygninger. Det gælder både for store og små kunder.”

Der kan opstå problemer i denne udvikling med at *placere ansvaret*. En transportvirksomhed kan berette om et forsøg på at udlicitere opgaver til transportvirksomheden, der mislykkedes. Resultatet blev, at transportvirksomheden tabte mange penge på projektet. Projektet mislykkedes, fordi for mange havde travlt med at skubbe ansvaret fra sig. Det nævnes også, at det er svært at komme i gang med disse aktiviteter. Marginen for fejltagelser er minimale. Det udtrykkes således: ”Rent strategisk skal der ikke være nogle huller i det nye set up [med at overtage logistikfunktioner]. Fordi man får ikke chancen på det marked til fejl, så insourcer man igen.”

Nogle vurderinger går også på, at *produktionsvirksomhedernes træghed* blokerer for udviklingen: “Det er meget svært at komme ind og lave nogle ting hos dem [fast kundevirksomhed]. Men det ligger lidt i deres filosofi måske, de ønsker at beholde den know-how, som de har styringen af....Måske har det også noget at gøre med, at logistikchefen hjemme i Danmark, han vil være en central figur i virksomheden, og han vil helst ikke outsource ret meget, fordi så vil han underminere sin egen situation. Måske er mentaliteten lidt anderledes i Tyskland.” “Der sidder jo tit en logistikmand eller en transportansvarlig, og vi har svært ved at få dem overbevist om, at vi skal ind og overtage nogle af de ting.”

Samtidig lægger en respondent særlig vægt på, at det ikke er i transportbranchen, at problemet ligger med de nye koncepter inden for integreret logistik: "Transportbranchen er klar til at tage alle de forretninger [omkring lagerfunktioner]. Vi har allerede investeret i teknologi og vi er klar til at investere i medarbejderuddannelse. Men det er min påstand, at produktionsvirksomhederne ikke har niveauet til det i dag."

Det kræver store *omkostninger*, at få omlagt funktionerne således, at transportvirksomhederne kan overtage logistikken. Indtrykket er klart, at det er de danske transportkøbere ikke parate til. Nogle vurderer dog, at der her ligger et stort marked for transportvirksomhederne. Og at de kan løfte opgaven: "Det mener jeg altså, at der ligger et meget stort marked for transportvirksomhederne. Altså vi er klart de bedste til det, der hedder logistik, omkring at sørge for at få de varer bragt ud. Det er det vi arbejder med som vort marked, hovedområde. Det finder du ikke en enkelt virksomhed der er bedre til. Det er nok trenden fremover, at overtage lagerløsninger og så koble edb til."

Andre mener, at der fremover vil ske ændringer i relationen mellem produktion og transport, altså en *omstrukturering* af sektoren ud fra samfundsmæssige behov. I dag planlægges distributionen ud fra produktionens behov om hastighed og just-in-time. På længere sigt skal der måske satses på opbygning af lokale lagre, der kan sikre en lokal distribution. Det vil også give nogle helt andre horisonter i forbindelse med det at planlægge transporterne. En sådan udvikling kan fremmes ved hjælp af miljøafgifter på transport f.eks. i form af kraftigt stigende priser på transport. At indføre lagrene igen, vil dog kræve store omkostninger, og der skal være den fornødne tiltro til, at det er det, man skal gøre: "Man skal have den fornødne tiltro til at gøre det. I dag tror jeg bare, at man siger, jamen lad os nu se, hvad vore konkurrenter gør. Og det er i hvert fald ikke os der skal starte ud med at lave de der dyreting."

Hvorvidt udvidelsen af relationerne til kundevirksomhederne er båret af transportsektorens ønske om ekspansion eller af kundevirksomhedernes efterspørgsel efter ydelserne, er vanskeligt at afgøre. Dog nævnes det at der stilles *nye krav* fra kunderne. Det er svært at få konkrete udsagn om det, men der findes flere antydninger af, at det må gå i den retning. Ofte gives der antydninger af, at det må gå i retning af totalløsninger, hvor de enkelte transportører kan tilbyde en variation af transportløsninger f.eks. bil, båd, bane eller fly alt afhængigt af transportopgavens karakter. En slags totalentrepriser ligesom inden for andre sektorer f.eks. bygge- og anlæg.

Ud fra interviewmaterialet kan der endvidere tegnes tre typer af transportvirksomheder ud fra deres relationer kundevirksomhederne (Figur 1).

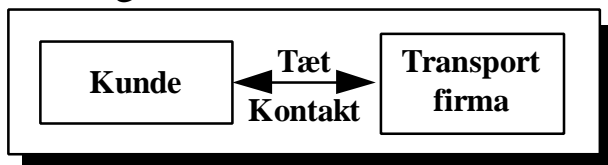
*Integrationsvirksomheden* (type 1): Denne virksomhed søger en tæt kontakt til kundevirksomheden(erne), og er udviklingsorienteret i retning af at overtage flere og flere opgaver for kundevirksomhederne. Samtidig med, at den integrerer flere og flere opgaver, satser den også på at integrere materiel og mandskab. Forudsætningen for at yde kvalitetsydelser og kunne produktudvikle er, at de høje krav om kva-

litet og kompetence kan opfyldes løbende. Det sker bl.a. ved en integrationsstrategi i relation til den øvrige transportbranche, hvor forskellige former for alliancer, partnerskab mv. udvikles.

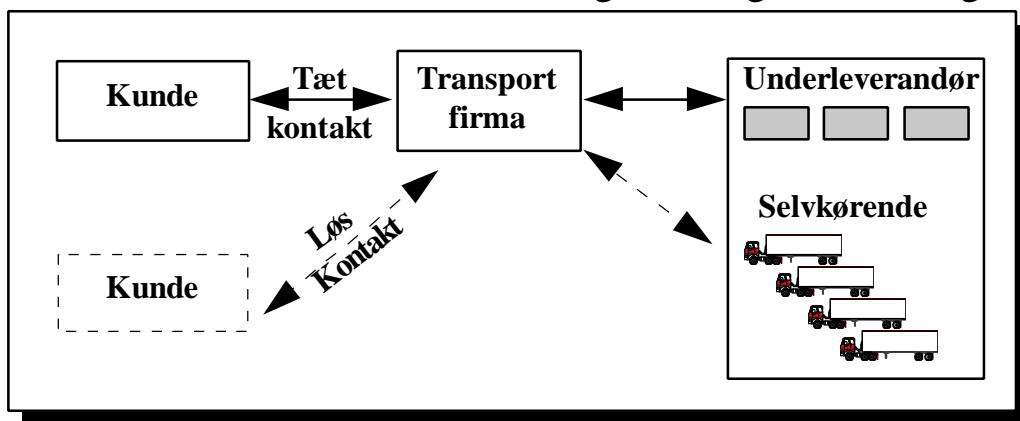
*Den amøbiske virksomhed: Integration og outsourcing (type2):* Denne virksomhed er sikkert den hyppigste i den danske transportbranche. Den kører bevidst en både-og strategi. På den ene side søger den relationer til faste kunder der kan ligne type 1's relationer, men på den anden side satser den, måske for 50% af sine aktiviteter, på outsourcing til andre vognmænd i branchen. Det kan være relativt faste aftaler med selvstændige mindre vognmandsforretninger, men det kan også være med et net af selvkørende vognmænd. Denne type af transportvirksomheder danner et vidtforgrenet netværk af relationer, både med kundevirksomheder og med andre transportvirksomheder, derfor navnet den amøbiske virksomhed. Samtidig ændres en del af disse relationer fra dag-til-dag. Den satser altså både på en integrations- og en disintegrationsstrategi igen både til kunder og til transportører.

**Figur 1. Tre typer af virksomheder i den danske transportbranche**

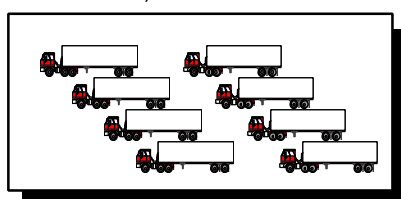
### 1. Integration



### 2. Den amøbiske virksomhed: Integration og outsourcing



### 3. Selvkørende



*Den selvkørende vognmand* (type 3): De selvkørende vognmænd udfører enten opgaver for egne kunder eller er koblet op som underleverandører for virksomheder under type 2. De har et stort volumen hvad angår antal virksomheder (20-30% af branchen). De er en meget udskældt gruppe, men er bundet tæt op i relationer til den øvrige branche, som det følgende vil vise.

Relationerne mellem kundevirksomhederne og transportvirksomhederne kan også betegnes som vertikale relationer mellem kunde og transportør. Som det har fremgået er de af vidt forskellig karakter i forskellige transportvirksomheder. Meget forskning inden for transportbranchen tyder imidlertid på, at de tætte og stabile vertikale relationer mellem transportør og kundevirksomhed er af afgørende betydning for transportbranchens udvikling fremover, og især for mulighederne for at overtage nye ydelser i form af f.eks. tredjepartslogistik (Christiansen, 1997; Sorn-Friese, 1997; Eidhammer m.fl., 1996) Der er imidlertid, ud fra vores analyse tre barrierer herfor. For det første skal transportvirksomhederne udvikle kompetencer og færdigheder i at udvikle innovationer i de tætte relationer til kundevirksomhederne. Det vil kræve nytænkning, at flytte kompetencer fra udelukkende at være fokuseret omkring transport til også at omfatte ny serviceydelser og logistikkoncepter. For det andet synes der at være en manglende interesse fra kundevirksomhedernes side i at danne tætte relationer til transportvirksomheder, med det formål at udvikle de nye ydelser. For det tredje mangler der p.t. i transportvirksomhederne ressourcer af alle typer (tid, penge, mennesker etc.) til at udvikle de nye produkter.

### **Relationen transportør-transportør**

Det er meget anvendt inden for transportbranchen at benytte sig af *underleverandører* til transport. Hvorvidt underleverandørerne er andre vognmænd med ansatte eller de selvkørende, hvor vognmanden selv kører som chauffør, er forskelligt. Men strategien er klart en del af branchens betingelser for at overleve. Det udtrykkes i følgende: "Det er meget brugt, at de store inden for branchen bruger mange underleverandører inden for branchen til at tage spidsbelastningerne. Man kan ikke tage toppen selv det kan ikke lade sig gøre. Så kan det ikke hænge sammen. De faste omkostninger har man jo alligevel, selv om bilerne holder stille."

De selvkørende vognmænd anvendes som et led i en *funktionel fleksibilitet*. Hvis der er store svingninger i efterspørgslen, kan strategien anvendes. Således nævnes det, at der skal være nogle flere selvkørende for at tage toppen af svingningerne, samtidig med at det klart erkendes, at flere selvkørende vil presse prisniveauet. Flere af de interviewede virksomheder overvejer en strategi, hvor de har 50/50 modellen i forholdet mellem de selvkørende og deres egne ansatte. Disse overvejelser afspejler en lang række strategiske valg i relation til udlicitering af opgaverne og dermed begrundelserne for at disintegre transportopgaverne.

Et yderligere argument for fleksibiliteten er, at det kan være nemt at skille sig af med underleverandøren. Nogle kører en bevidst udliciteringsstrategi over for de mindre vognmænd. Et eksempel nævnes inden for elementtransport, hvor store

transportører kun ejer sættevogne og indlejer sig til forvogne og trailere hos mindre vognmænd. Det giver ofte problemer for de mindre vognmænd.

“Det er altid den lille vognmand, der betaler gildet i dette spil. De sætter en fragtprijs og tager omkostningerne til sættevognen samt et dækningsbidrag, og så får han resten - og så er det hans problem, hvis der ikke er kilometerpenge nok i det. Det vil sige, den er da god nok, så længe man kan få vognmanden til at hoppe på den - men på et tidspunkt finder de jo ud af, hvad det koster”.

Nogle transportvirksomheder har en dobbelt strategi over for deres underleverandører inden for transport. På de ene side har de faste relationer til nogle få vognmænd, samtidig med at de har en fast andel selvkørende i mindre tætte relationer.

Et andet argument er, at der er *økonomisk fleksibilitet* i at anvende de selvkørende. Blandt de vognmænd, der anvender selvkørende vognmænd lægges der en strategi for, hvornår opgaverne udliciteres til de selvkørende. Det indrømmes, at der kan tjenes rigtig mange penge ved at bruge de selvkørende, men det afhænger af, hvad det er for transporter. Her spiller også afstanden ind. Som det udtrykkes: “Hvis den [transporten] tager lang tid, jamen så kan det godt betale sig, at bruge en fremmed vognmand, fordi han får penge pr. km. Hvis det er vores egen, så koster det jo, hver gang han står stille.”

Citatet udtrykker, at hvis det er egne chauffører, skal firmaet selv kalkulere pauser og stop. Det må den selvkørende derimod selv tage ansvaret for. Dermed skubbes tids- og omkostningspres over på de selvkørende. Samtidig med at der tjenes penge på udliciteringen.

Et yderligere argument er, at det koster at holde et firma med mange vogne i administration, værksted, opbevaring etc. Den selvkørende vognmand har slet ikke disse udgifter. Og desuden “hvis bilen går i stykker, går han selv og laver det i weekenden.” Derfor kan han konkurrere på prisen.

Der kan være andre sider ved udlicitering. Et argument er *motivationen* hos de selvkørende. Det udtrykkes således: “Det er jo pragtfuldt at arbejde med sådan nogle mennesker (de selvkørende), som i den grad går op i deres arbejde, frem for en eller anden chauffør, som ved han er garanteret x kroner i timen. De er så i øvrigt heller ikke interessante, de overenskomster for de fleste chauffører.” Heri ligger også et økonomisk incitament til at blive selvkørende. Og videre: “Der er en anden gejst. For ham der chaufføren ved godt, at hvis han kører de kilometer, hvis han planlægger sin tur fornuftigt, og hvis han spiser hurtigt og kører videre, og sørger for at passe sine skiver og ting og sager, så kan han altså godt holde en højere indtjening.”

Samtidig indrømmes det, at det også er svære tider for de selvkørende: “Altså her i januar og februar [1996] har det været utroligt svært for branchen. Altså det har været meget, meget svært. Der er nogle af de selvkørende, som vi har haft til at køre for os sidste år, som ikke har været ude at køre endnu overhovedet.”



*Styringen og valget* af de selvkørende kan forgå på forskellig vis. I et firma tages de selvkørendes præstationer op på et årligt møde. I et andet firma vil man bevidst ikke knytte for tætte relationer til de selvkørende. Der styres relationerne via rammeaftaler, hvor det er specificeret, hvad der gælder mht. forsikringer, afregning etc. Begrundelserne for de løse bindinger er:

“Vi binder os ikke ret meget til hinanden, det må vi sige. Man vurderer sine underleverandører i en periode, og hvis man så må konstatere, at det ikke virker, fordi han f.eks. bliver ved med at komme for sent, den samme person, så bliver vi jo nødt til at finde en anden.”

På spørgsmålet, om der indgår et kvalitetscheck, førend der tegnes kontrakt med en selvkørende, svares: “Vi har ikke noget kvalitetscheck som sådan. ..Han skal ikke komme med sådan en med hul i taget, og de bliver malet i vores farver. Det skal være i orden. Vi har ikke noget kvalitetscheck som sådan.”

Det kan også være let at styre de selvkørende (i modsætning til mindre vognmandsforretninger): “Hvis du tager andre vognmænd, skal det være en selvkørende. Ham kan du styre herfra. Hvis du tager en anden vognmand, og han sætter andre chauffører på, har du ingen føling med ham, ham har du ikke inde på livet. Hvis nu kunden ringer og spørger, det læs, hvornår er han fremme. Men hov det var ham den fremmede, der kørte...”

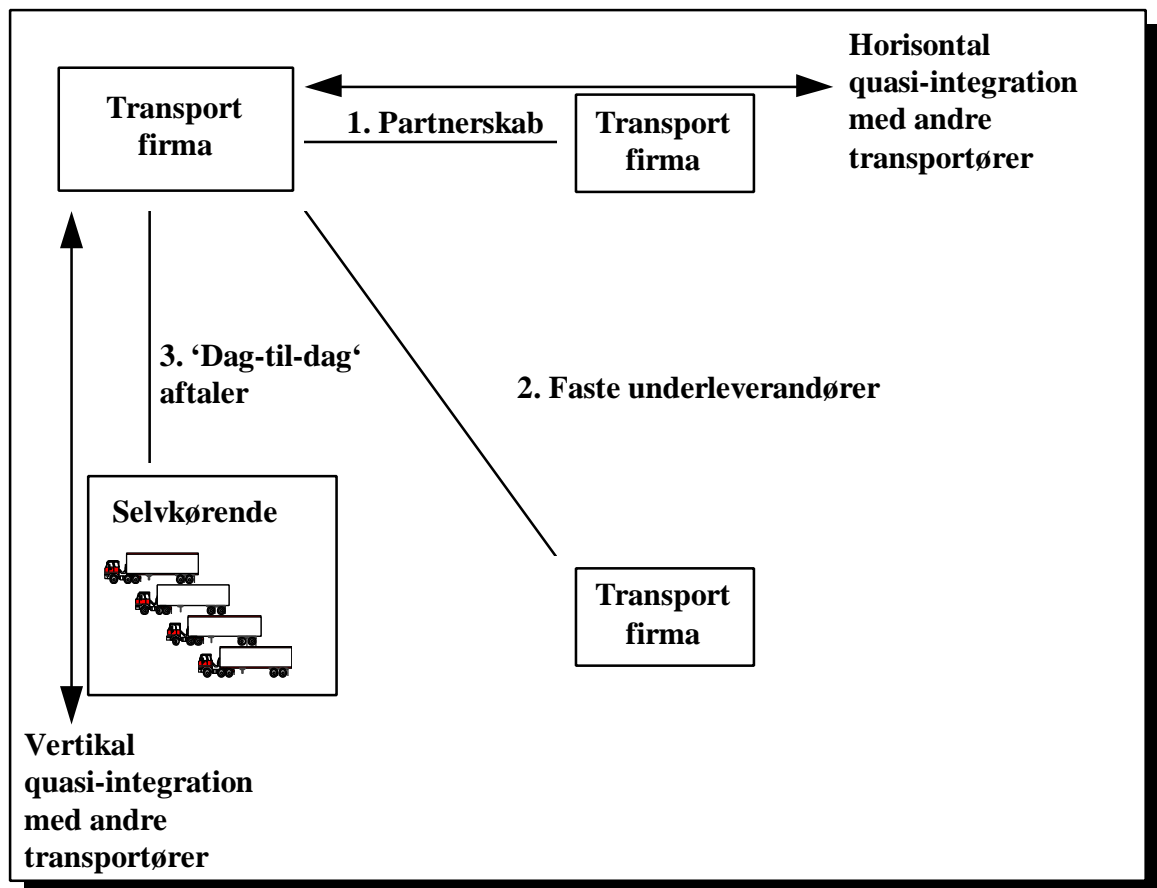
Informationerne til kunderne kan således være svære at give, når det ikke er egne ansatte eller de selvkørende, der har ansvaret for transporten. Derfor har et transportfirma også valgt at satse meget på faste chauffører som konsekvens af den tidsmæssige struktur i branchen. Det betyder også, at der er flere chauffører om hver bil, altså at tanken “hver mand sin bil” er forladt. Det udtrykkes således:

“Det er blevet meget, meget strengere [arbejdet i branchen] end bare for 11 år siden, da jeg startede herude. Det er også derfor, vi har flere chauffører end biler, fordi chaufførerne kan ikke bare blive ved med at køre. Når han så kommer susende sydfra, springer han af bilen og kører hjem til lilleemor og sover. Den anden chauffør tager så op og tømmer bilen. Vi kan ikke have en søvngig chauffør, der er morgensur og vrissen, og som ikke vil hjælpe. Så vi sætter friske chauffører på - keep smiling til kunderne.”

På baggrund af analysen af interviewene med transportvirksomhederne tegner der sig et billede af den danske transportbranche, med forskellige typer af virksomheder fordelt efter, hvorledes de håndterer relationer til andre transportvirksomheder. To former for relationer synes imidlertid at være afgørende forskellige ved outsourcing. På den ene side outsourcing, der er betinget af en funktionel økonomisk relation, hvor aftalen udelukkende fokuserer på opgave og pris. Det kaldes en *vertikal kvasi-integration* (Leborgne & Liepitz, 1992). På den anden side findes outsourcing, der er betinget af strategiske alliancer, partnerskab etc. Det kaldes en *horisontal kvasi-integration*, hvor relationerne skabes af informationsudveksling og samarbejde.

Hvis en transportvirksomheds relationer til andre transportvirksomheder sættes ind i disse begreber kan der tegnes følgende billede af tre typer af relationer, der karakteriserer branchen. For det første relationerne til de selvkørende vognmænd, for det andet de relativt faste relationer til fast koblede vognmænd og for det tredje partnerskabslignende relationer til andre vognmænd (i vores materiale fortrinsvis i udlandet).

**Figur 2. Interorganisatoriske relationer i den danske transportbranche**



De tre typer af virksomheder giver et billede af branchens muligheder, potentialer og problemer, men også et billede af, at transportsektoren består af forskellige typer af virksomhedsorganiseringer inden for branchen selv. Der er mellem de tre virksomhedstyper både modsætninger og afhængighed. De selvkørende vognmænd er de mest udkældte, samtidig er de et nødvendigt bidrag til branchens økonomiske og funktionelle fleksibilitet.

Ud fra denne analyse synes der altså internt i branchen at være vidt forskellige typer af interorganisatoriske relationer både horisontalt og vertikalt. Vores materiale tyder på, at disse strategier over for andre transportører kan fungere side om side i den enkelte transportvirksomhed. Fremtidig forskning må imidlertid vise, om disse strategier er betinget af forskellige markedssegmenter, ydelsesprofiler, internationalisering, ledelseskultur etc.

Samlet kan vi konstatere, at transportbranchens virksomheder er præget af et virvar af relationer til hinanden, hvor både partnerskab og prisbestemte underleverandørrelationer eksisterer. Samtidig er relationerne både præget af konkurrence og samarbejde, men hvor det sidste kan have trange vilkår grundet det hårde konkurrencpres. De små virksomheder, de selvkørende vognmænd, har fået en slags 'daglejerfunktion' i branchen. De løser den funktionelle fleksibilitet for de andre virksomheder ved spidsbelastninger og de yder den økonomiske fleksibilitet, ved at udføre opgaver med ringe indtjening for de andre. Samtidig med at de ofte beskrives som værende ødelæggende for branchens image, er de altså dybt involverede i branchens interorganisatoriske relationer.

## **Sammenfatning**

Ud fra 12 intensive interviews med forskellige transportvirksomheder, kan der gives følgende karakteristik af transportsektorens interorganisatoriske relationer til produktionsvirksomheder (kundevirksomheder) og til andre transportvirksomheder.

Transportbranchen står i dobbelt forstand midt imellem integration og disintegration af opgaver og funktioner. Inden for branchen er det en udbredt strategi, at der anvendes underleverandører til løsning af de daglige transportopgaver. Desuden er integration - disintegration en del af de daglige strategier over for kundevirksomheder, hvor spørgsmål om overtagelse af logistikfunktioner indgår i branchens fremtidige overvejelser.

Der er en lang række begrundelser for at outsource transportopgaver til andre vognmænd eller til de selvkørende. For det første løser outsourcingen et fleksibilitetsproblem. De selvkørende kan inddrages alt efter opgavernes svingninger. For det andet er der økonomiske fordele. De selvkørende vognmænd er billige, de har færre faste omkostninger og deres motivation for indtjening er høj. Derved skubbes krav om hurtige og billige leverancer over på de selvkørende. Der kan dog være problemer i denne strategi i form af leveringssikkerhed, service over for kunder, stabilitet etc. Disse problemer kan opveje de økonomiske og kapacitetsmæssige fordele, således at en integrationsstrategi bringes i anvendelse.

Der er mange modsætninger i denne strukturering af branchen. På den ene side er især de selvkørende vognmænd stærkt kritiserede af de øvrige virksomheder i branchen. På den anden side yder de et bidrag til de øvrige virksomheders økonomiske og funktionelle fleksibilitet. En stor del af branchens svigtende indtjeningsgrundlag og øgede tidspres outsources således sammen med opgaverne også til de selvkørende vognmænd.

Transportvirksomhederne ser store muligheder i at integrere logistikopgaver fra produktionsvirksomhederne. Det vil imidlertid kræve, at produktionsvirksomhederne er mere villige til at outsource opgaverne til transportvirksomhederne. Der er flere barrierer herfor. For det første kræver det store udviklingsomkostninger at udvikle nye totalløsninger for logistik og transport, og det er ikke indlysende, hvem der skal bære disse. For det andet er det en ny model i Danmark (i modsætning til

Tyskland) muligvis på grund af virksomhedsstørrelsen (mange små virksomheder) og på grund af, at det er relativt let at 'hyre og fyre' ansatte lagerarbejdere i Danmark. En blokering mod denne udvikling findes ifølge transportvirksomhederne i en for traditionel tænkning blandt produktionsvirksomhedernes ansatte funktionspecialister inden for logistikområdet. En anden stor blokering for en stigende integration af lager og logistikopgaver findes i de økonomiske investeringer, sådanne omlægninger vil kræve. Hvis transportvirksomheder yderligere skal involveres i lager og emballeringsaktiviteter, vil det kræve store investeringer, som en del virksomheder ikke magter pga. de ringe indtjeningsmuligheder.

## Referencer

- Amin, A. & Smith, J. (1991): Vertical integration or disintegration? The case of the UK car parts industry. Law, C. M. (ed): *Restructuring the global automobile industry*. Routledge.
- Best, M (1992): *New Competition*. Oxford.
- Christensen, B. M. (1995): Virkelighedens tale *Dansk Sociologi*. Nr. 4/6 årg. 1995.
- Christiansen, P.-E. (1997): Om interorganisatoriske relationer. I Drewes Nielsen, L. & Sornn-Friese, H. (red.): *Transportens relationer i en region i Danmark - en socioøkonomisk analyse*. Transportrådet.
- Conti, S. (1995): Four Paradigms of the enterprise system. Conti, S. & Malecki, E. J. & Oinas, P.: *The Industrial Enterprise and Its Environment: Spatial Perspectives*. Aldershot: Avebury.
- Drewes Nielsen, L. & Sornn-Friese, H. (red.) (1997): *Transportens relationer i en region i Danmark - en socioøkonomisk analyse*. Transportrådet.
- Drewes Nielsen, L. (1997): *Tid, tempo og transport - et resumé af et forskningsprojekt*. Transportrådet.
- Drewes Nielsen, L. (1997): Transport, konkurrence og organisering. I Drewes Nielsen, L. & Sornn-Friese, H. (red.). *Transportens relationer i en region i Danmark - en socioøkonomisk analyse*.
- Eidhammer, O. & Pettersen, I. & Virum, H. (1996): Transport- og logistikmarkedet i Norge. Oslo: TØI rapport 339/1996.
- Leborgne, D. & Lipietz, A. (1992): Conceptual Fallacies and open questions on Postfordism. Storper, M. & Scott, A. J.: *Pathways to Industrialization and Regional Development*. London: Routledge.
- Scott, W. R. (1995): *Institutions and Organizations*. London: Sage.
- Sornn-Friese, H. (1997): Kompetenceudvikling i transportsektoren. I Drewes Nielsen, L. & Sornn-Friese, H. (red.): *Transportens relationer i en region i Danmark - en socioøkonomisk analyse*. Transportrådet.
- Storper, M. (1994): The Transition to Flexible Specialisation in the US Film Industry: External Economies, the Division of Labour and the Crossing of Industrial Divides. Amin, A. (ed.): *Post Fordism. A Reader*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Williamsson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.