

3. parts logistik i Danmark

Projektleder Morten Meyer, Institut for Transportstudier

Direktør Lars Dagnæs, Institut for Transportstudier

1. Indledning

Institut for Transportstudier har i 1996 og 1997 gennemført et projekt om 3. parts logistik i Danmark. Projektet er finansieret af Transportrådet og Dansk Speditørforening. Herudover har Institut for Transportstudier selv finansieret en del af projektet.

Projektet havde til formål at belyse følgende:

1. Hvad er 3. parts logistik i praksis?
2. Hvilke fordele knytter sig til implementering af 3. parts logistik for danske transportkøbere og transportører?
3. Hvad styrer behovet for 3. parts logistik i Danmark?
4. Kompetencekrav til køber og udbydere i 3. parts logistikalliancer.
5. Værktøjer og metoder til implementering af 3. parts logistikalliancer.

Projektet har været gennemført ved:

- Litteraturstudier af udenlandsk og dansk litteratur, som belyser udbredelsen af 3. parts logistikalliancer og de strukturelle forhold, som er baggrunden herfor
- Besøg hos 3 førende udenlandske logistikudbydere.
- Interview af 5 danske transportører, som har erfaring med 3. parts logistik
- Interview med 8 danske transportkøbere, som anvender 3. parts logistik (danske og internationale virksomheder, der agerer i Danmark).

2. Behovet for koordinerede forsyningskæder

Mange virksomheders forsyningskæder bliver stadig mere komplekse som følge af, at:

- varestrømmene globaliseres
- arbejdsdelingen globaliseres
- produktlevetiderne reduceres
- forbrugernes behov og efterspørgsel ændres hurtigt.

Der er gennem projektarbejdet fundet mange indikationer på, at konkurrencesituationen ændrer sig dramatisk for dansk erhvervsliv i takt med, at liberaliseringen af det indre marked i EU gennemføres. Liberaliseringen medfører, at danske virksomheder står overfor en konkurrencesituation, der intensiveres kraftigt i de kommende år.

Den stigende konkurrence betyder, at en række virksomheder gennem en fokusering på kernekompetencerne forsøger at reducere deres omkostninger. Processer, der af underleverandører kan gennemføres mere effektivt med en større værdiskabelse outsources, og dermed skabes en større kompleksitet i forsyningskæderne.

En række virksomheder udnytter liberaliseringen til at drage nytte af lønforskellene, hvor eksempelvis åbningen af Østeuropa giver mulighed for at fremstille varer ved hjælp af billig arbejdskraft. Derudover kan der være tale om at udnytte styrkefordelene i de enkelte europæiske regioner.

Den teknologiske udvikling medfører samtidig, at produkternes levetid er reduceret betydeligt. Der er både tale om teknologien i produkterne, og teknologien der er anvendt til fremstillingen

af produkterne.

Endelig stiller forbrugerne i stadig større omfang krav om individualiserede produkter.

Den stigende kompleksitet har fået flere virksomheder til at inddrage logistik som et middel til at øge konkurrenceevnen. Der findes dokumentation for sammenhængen mellem effektiv logistik og virksomhedernes indtjeningsevne.

Flere og flere virksomheder inddrager logistiske værktøjer i deres bestræbelser på at optimere vare- og informationsflowet med henblik på at imødekomme kundernes behov på den mest effektive måde. Der er særlig fokus på processerne, der er tilknyttet vare- og informationsudvekslingen mellem virksomhederne i forsyningskæden.

Der er i forbindelse med outsourcing fokus på leverandørernes rolle i optimeringen af forsyningskæden, hvor samarbejdet bliver tættere og får karakter af partnerskab.

Partnerskabet indebærer, at leverandøren:

- indgår i samarbejdet med *forpligtelse til at bidrage til effektivisering af hele procesforløbet*
- får indsigt i *følsomme oplysninger*
- og virksomheden indgår aftale på *strategisk niveau* som virksomhed til virksomhed over en længere tidshorisont.

3. Danske virksomheders placering i forsyningskæden

En stigende andel af de globale varestrømme stammer fra samhandlen mellem store multinationale selskabers datterselskaber. Mange danske virksomheder oplever konsekvenserne af globaliseringen, hvilket bl.a. kan måles på baggrund af, at 50% af de danske produktionsvirksomheder i dag betragter sig selv som underleverandører mod kun 2% i 1986.

De danske virksomheder vil i stigende grad komme til at opleve konkurrencen på det internationale marked og skal i lyset af denne udvikling revidere deres rolle og strategi.

Som følge af udviklingen vil en stor del af dansk industri i fremtiden skulle agere som underleverandører i globale forsyningskæder.

Vigtige emner for virksomheder, der skal konkurrere på verdensmarkedet enten som producent af mærkevarer eller som leverandør i et partnerskab er:

- fokusering på kernekompetencer
- innovation
- kontinuerlige forbedringer.

For disse virksomheder vil logistik være et centralt indsatsområde i de kommende år.

4. Udviklingen i danske logistiksystemer

De interviewede transportkøbere har i hovedtræk forholdt sig til udviklingen, og som følge heraf har virksomhederne som målsætning:

- at skabe fleksible logistiksystemer med stor reaktionsevne gennem hele kæden
- at rationalisere processerne i hele forsyningskæden.

Flere af de interviewede virksomheder har omstruktureret distributionskanalerne på de udenlandske eksportmarkeder, mens andre overvejer ændringer heri. Omstruktureringen indebærer en centralisering af:

- logistikfunktionen
- lager- og styringsfunktionen
- de administrative funktioner.

Formålet med centraliseringen er at opnå et mere strømlinet fysisk vare- og informationsflow, hvor lageromkostningerne, forrentningen af den i lagrene bundne kapital, håndteringsomkostningerne og transaktionsomkostningerne udgør væsentlige rationaliseringspotentialer.

I nogle af de interviewede virksomheder indebærer omstruktureringen, at vare- og informationsflowet forløber uden om datterselskaberne på de enkelte markeder.

Ordrebehandlingsfunktionen er centraliseret og det administrative personale hos datterselskaberne fritages for tunge administrative opgaver. Dele af ordrefunktionen er ofte automatiseret gennem anvendelse af EDI eller onlineforbindelser. Herigennem kan datterselskaberne koncentrere sig om deres egentlige funktioner, som er markeds- overvågning, profilering og andre salgsfremmende aktiviteter.

På leverandørsiden ønskes en hurtig reaktionsevne og en effektiv kommunikation. Derfor indleder flere af de interviewede virksomheder et tættere samarbejde med færre leverandører. Der efterspørges i stigende omfang systemleverandører, og herved dannes konsortier af hovedleverandører og underleverandører, hvor hovedleverandøren varetager kontakten til virksomheden.

Flere af de danske virksomheder opererer med ordrestyret produktion for derigennem at udskyde værdiskabelsen i produkterne til det senest mulige tidspunkt. Implementeringen af ordrestyrede systemer er en følge af kundernes ønske om individualiserede produkter og den hastige teknologiske udvikling.

På kundesiden har flere af de interviewede virksomheder opbygget differentierede distributionssystemer af hensyn til de forskellige kundesegmenters krav til serviceniveauet. Samtidig anvendes den direkte distribution i større og større omfang.

Gennem omstruktureringen opnår virksomhederne, at:

- antallet af håndteringer skæres ned
- gennemløbstiden reduceres
- lagerbindinger reduceres
- risikoen for oplagring af forældede produkter begrænses
- sikkerheden i kommunikationen øges
- risikoen for omlæsningsfejl og skader reduceres.

Udviklingen medfører ændringer i virksomhedernes leverandørstruktur. Fordelen ved de nye strukturer er:

- Renere og færre snitflader
- Lettere koordination mellem virksomhed og leverandører
- Klarere ansvarsplacering.

Samtidig er der under dette projektarbejde fundet indikationer for, at der i værdikæden foregår en form for "kamp" om kontrollen over logistikforløbet. Flere af de interviewede virksomheder udnytter mulighederne for at opnå rationaliseringer ved at koordinere de forskellige vare- og informationsflows. Virksomheder, der i dag sælger varer under klausuler som "frit leveret" mærker i stigende grad, at kunderne interesserer sig for, hvordan logistikken fungerer. Skal virksomhederne bibeholde kontrollen over de udgående varer, er de tvunget til løbende at forbedre performance. Endelig er der eksempler på virksomheder, der ønsker at lade udvalgte leverandører styre det indgående vareflow under forudsætning af, at leverandørerne forstår at

optimere vare- og informationsflowet.

5. Danske logistikalliancer

Supply Chain Management kombineret med virksomhedernes fokus på egne kernekompetencer medfører øget behov for:

- koordinering af produktionsenheder
- styring af varestrømme
- styring af informationsstrømme.

Distribution og transport skal betragtes i lyset af ovenstående. Alle de interviewede transportkøbere ser transport som en del af den samlede forsyningskæde. Dermed skal transport bidrage til optimering af det samlede logistikforløb og medvirke til, at virksomhederne opnår et højt serviceniveau og en effektiv adgang til markederne.

De interviewede virksomheder har alle etableret partnerskab med få professionelle transportvirksomheder. Der lægges vægt på transportvirksomhedernes:

- innovationsevne og -vilje
- evne og vilje til at produktudvikle
- ressourcer i form af knowhow og kapital.

Disse kompetenceområder er centrale, da formålet med partnerskabet er at opnå kontinuerlige forbedringer og dermed bedre og billige systemer for derigennem at realisere målsætningen om, at det samlede logistiksystem bliver mere effektivt med faldende enhedsomkostninger og et bedre serviceniveau til følge.

Kravet om pålidelige og integrerede transportsystemer betyder, at transportkøberne har behov for løsninger leveret af transportvirksomheder med fuld kontrol over produktionssystemet. Når transportkøberen overlader en transportopgave til en hovedleverandør, skal opgaven udføres inden for rammerne af et integreret produktionssystem. Transportkøbernes primære behov relateres hermed til transportvirksomhedernes netværk og mulighederne for at foretage løbende forbedringer.

Virksomhederne har behov for transportløsninger karakteriseret ved:

- innovation
- integrerede Hub and Spokesystemer
- integrerede informationssystemer.

Udover at netværkene skal sikre transportkøberne en integreret løsning, skal netværkene sikre transportvirksomhedernes indtjening. Det skal ses i lyset af, at flere og flere transportkøbere vælger at købe og sælge varer efter klausuler som "frit leveret". Det skaber behov for netværk, hvor der specielt i forbindelse med de længere transport er behov for transportvirksomheder i begge ender af transportkæden.

Transportløsningerne stiller krav til transportvirksomhedernes "masse". Udviklingen af integrerede netværk i form af Hub and Spokesystemer samt opbygningen af integrerede IT-systemer kræver, at virksomhederne evner at stille den nødvendige knowhow og de nødvendige udviklingsressourcer til rådighed. Derudover skal virksomhederne tildele tilstrækkelige ressourcer, som sikrer virksomhedens innovationsevne.

6. Strukturudviklingen i transportsektoren

Gennem interviewene med danske og udenlandske transportvirksomheder kan der tegnes en kontur af en ny struktur i transporterhvervet indeholdende 3 typer af virksomheder:

- Totalleverandører
- Nichevirksomheder
- Underleverandører.

Totalleverandører og nichevirksomheder

Totalleverandørerne og nichevirksomhederne er kendetegnet ved at have den direkte kundekontakt. Forskellen på de 2 virksomheder er:

- Totalleverandørerne betjener mange forskellige kunder gennem drift af europæiske og globale netværk, der evner at håndtere mange forskellige varetyper
- Nichevirksomhederne er mere snævre, idet der fokuseres på bestemte markeder og/eller bestemte varetyper, ligesom nichevirksomhederne servicerer en mere begrænset kundekreds.

Begge virksomhedstyper skal fokusere på at etablere integrerede systemer gennem alliancedannelse.

De interviewede transportvirksomheder er kendetegnet ved:

- En klar strategi for hvilke geografiske markeder de vil dække
- Alliancedannelse med hovedleverandører på andre geografiske markeder
- Styringen af underleverandører.

Ved at fokusere på bestemte geografiske områder og ved at *indgå horisontale alliancer* med ligesindede transportvirksomheder på andre geografiske markeder opbygger de førende transportvirksomheder et integreret netværk, der kan konkurrere med integratorernes systemer.

De store transportvirksomheder indgår endvidere *vertikale alliancer* med underleverandører, der har specialiseret sig i enkelte processer. Der kan eksempelvis være tale om vognmandskørsel på udvalgte markeder med udvalgte produkter.

Alliancerne har til formål:

- at sikre integrationen i det totale system, hvor Trace and Track og PoD er et krav fra transportkøberne
- at sikre en ensartet kvalitet under hele transportforløbet gennem stram styring af underleverandørernes performance
- at sikre en kontinuerlig udvikling med henblik på at forbedre og effektivisere hele systemet.

Etableringen af alliancer mellem transportvirksomheder og transportkøbere indebærer implementering af systemer, der opererer på tværs af organisationer og på tværs af landegrænser. Det stiller store krav til transportvirksomhederne, idet ændringerne ofte har konsekvenser for medarbejderne hos transportkøberne. Dermed er udfordringen at få medarbejdere fra forskellige kulturer og med forskellige baggrunde til at arbejde effektivt sammen. Dette stiller store krav til transportvirksomhedernes kompetencer inden for:

- Projektledelse
- Forandringsledelse og kulturforståelse.

Underleverandører

Underleverandøren skal sørge for, at løsninger fremstilles på den mest effektive måde. Derfor bør underleverandøren udarbejde en strategi for at positionere sig i den nye struktur. Kundekontakten overgår i stigende omfang til totalleverandører og nichevirksomheder, og

derfor er det væsentligt, at underleverandøren fastlægger sin rolle i den samlede forsyningskæde. Strategiudviklingen hos underleverandørerne skal sikre, at underleverandøren foretager de rigtige investeringer og satsninger som gør, at underleverancerne kan bidrage med størst mulig værdiskabelse.

7. Erfaringer fra etablering af danske logistikalliancer

Outsourcing af logistikydelser har for flere af de interviewede transportkøbere resulteret i reelle besparelser. De vigtigste besparelser er opnået på områder som:

- Lavere husleje til lager som følge af, at omkostningerne transformeres fra faste til variable omkostninger
- Lønomsparinger til lagerpersonale
- Reduktion af transportomkostninger.

Derudover har flere transportkøbere gennem alliancerne med transportvirksomhederne fået adgang til systemer, som de ikke havde adgang til, inden alliancen blev dannet. Der er primært tale om:

- Overblik over omkostninger fordelt på eksterne transportere, administration og lager
- Systemer til måling af leveringsperformance
- Lagerstyringssystemer

Men det er først når alliancerne er dannet og systemerne implementeret, at alliancerne skal bevise deres værd. Dialogen skal bidrage med den nødvendige dynamik og innovation som kan føre til forbedringer og omkostningsbesparelser.

Transportvirksomhederne giver udtryk for, at flere transportkøbere ikke tildeler alliancerne de nødvendige ressourcer. Erfaringerne viser, at mange transportkøbere regner med, at etableringen af alliancer kan ske "over night".

Derudover er det et problem, at transportvirksomhederne ikke kan få adgang til relevante og korrekte informationer fra transportkøberne. Det er ikke en følge af opportunistik men en følge af, at transportkøberne ikke råder over informationerne.

På den anden side har transportkøberne erfaring for, at transportvirksomhederne ikke har deres organisation på plads, inden partnerskabet etableres. Sammenfattende kan følgende nævnes:

- De nødvendige målinger af performance kan ikke gennemføres tilfredsstillende
- Transportvirksomhederne råder over utilstrækkelige IT-ressourcer
- Transportvirksomhederne har ikke forstået deres rolle og tildeler alliancerne for lidt opmærksomhed.

Blandt de interviewede transportkøbere i Danmark har flere under interviewene påpeget, at danske transportvirksomheder mangler kompetencer inden for følgende områder:

- innovation
- projektledelse.

Sammenlagt er det vurderingen, at innovationsevnen i den danske transportsektor er for dårlig, fordi danske transportvirksomheder endnu ikke har forstået deres rolle i forsyningskæden. Transportvirksomhederne indgår som en del af en samlet kæde, hvor den enkelte virksomheds konkurrenceevne afhænger af andre virksomheder i samme kæde.

Flere respondenter giver udtryk for, at transportvirksomhedernes forståelse for rollen som innovator skal forbedres. Det betyder, at transportvirksomhedernes evne til at arbejde med

projekter på tværs af faggrupper og organisationer ikke er god nok. Derudover mangler transportvirksomhederne erfaringer med definition af projektmålsætninger og opstilling af planer for, hvorledes målsætningerne skal realiseres.

8. Betingelser for succes

For at partnerskabet mellem transportkøber og transportvirksomheder kan realiseres med det formål at skabe kontinuerlige forbedringer skal en række spilleregler overholdes. På baggrund af de interviewede danske virksomheders erfaringer kan der peges på en række kriterier, som er afgørende for alliansens succes.

Tillid

Tilliden mellem parterne er afgørende for samarbejdets succes, ligesom det er en betingelse, at ingen af parterne optræder opportunistisk. Når disse betingelser er tilstede, er der mulighed for at opbygge systemer, der beror på reelle informationer leveret af begge parter. Bygges systemerne op på baggrund af reelle oplysninger om omkostninger og performance, har alliancen mulighed for at bevæge sig fremad gennem løbende forbedringer af systemerne.

Strategi og vision

Endvidere er det centralt, at der på et tidligt tidspunkt formuleres en strategi og en tilhørende vision for samarbejdet. Ellers er der risiko for, at parterne arbejder i forskellige retninger og dermed ikke får realiseret den fælles målsætning.

Holdning og evne til innovation

Partnerskabet skal endvidere være præget af vilje og evne til innovation. Når partnerskabet startes op på grundlag af kendte omkostninger, kan begge parter gennem fornuftig forhandling og gensidig respekt få dækket omkostningerne med et fornuftigt afkast til følge. Til gengæld skal transportvirksomheden ikke regne med mulighederne for at hæve priserne med en takst, der overstiger den almindelige prisudvikling. Der vil i stedet blive tale om, at transportvirksomheden gennem innovation og udnyttelse af erfaringer skal medvirke til, at omkostningsniveauet kan sænkes over tid.

Key-Account-Management

For at kommunikationen kan forløbe effektivt, er det vigtigt, at transportkøber ikke skal anvende tidsressourcer i forbindelse med daglige forespørgsler og reklamationer. Anvendes Key-Account-Management, får transportkøber tildelt en eller to kontaktpersoner i transportvirksomheden. Ved reklamationer eller forespørgsler skal transportkøberen rette henvendelse til den ene af Key-Account personerne. Key-Account personerne skal gennem et sikkert og effektivt sporingssystem kunne identificere problemerne på meget kort tid. Også selv om problemerne er opstået hos en partner i udlandet eller hos en underleverandør på hjemmemarkedet. Inden for kort tid skal Key-Account personen have mulighed for at vende tilbage til transportkøber med et svar og en løsning.

Evalueringsmøder

For at partnerskabet sikres dynamik og kontinuerlige forbedringer og rationaliseringer med lavere enhedsomkostninger til følge, er det nødvendigt at parterne afsætter tid til en række møder. Ledende medarbejdere fra begge organisationer skal gennem møderne udpege indsatsområder for fremtidige innovationer samt udstikke rammerne for innovationsarbejdet.

Virksomhedernes egen organisation

Det er vigtigt, at transportvirksomhederne holder, hvad de lover. Dermed skal transportvirksomhederne sikre sig, at produktionssystemet omfattende netværket og informationssystemerne er på plads, inden operationerne i alliancerne påbegyndes.

Derudover er det vigtigt, at begge parter er opmærksomme på, hvorledes medarbejderne i den transportkøbende virksomhed reagerer på ændringerne.

9. Hvad er 3. parts logistik?

3. parts logistik og dermed definitionen af begrebet skal betragtes i lyset af ovenstående udvikling. Begrebet defineres derfor således:

3. parts logistik omfatter en langsigtet samarbejdsaftale mellem 2 virksomheder, der begge

betragter hinanden som partnere, og hvor løsningerne udarbejdes i fællesskab med det formål at imødekomme transportkøbers behov. Generelt er målet at udvikle en forretningsalliance, der skaber en vinder-vinder-situation for begge parter.

3. parts logistik er i højere grad defineret ved interaktionen mellem transportøren og transportkøberen end ved de funktioner, som transportvirksomheden udfører. Det centrale ved 3. parts logistik er måden, hvorpå transportvirksomheden definerer sin egen rolle i den totale forsyningskæde. En moderne transportvirksomhed, der udfører 3. parts logistik, betragter sig selv som en del af sin kundes forsyningskæde og indgår i partnerskab med kunden for derigennem at udvikle relationerne og systemerne med henblik på at forbedre hele kædens konkurrenceevne til gavn for begge parter.

3. parts logistik og dermed partnerskab skal betragtes som *forpligtende og hårdt bearbejde*, hvor stadig udvikling og innovation er vejen til et gensidigt positivt udbytte. Om lagerfunktionen og andre funktioner er placeret hos transportvirksomheden er ikke afgørende for omfanget af 3. parts logistik. Det er ofte andre årsager, der afgør, om fx. lagerfunktionen bibeholdes in-house hos transportkøberen. Herunder kan nævnes:

- Lageret ligger i tilknytning til produktionen, hvorfor outsourcing medfører ekstra håndtering
- Bygningerne findes i forvejen og finder ingen alternativ anvendelse.

10. Markedet for 3. parts logistik

De danske logistikalliancer er forholdsvis nye. Flere af de interviewede virksomheder var på interviewtidspunktet først i gang med at implementere de nye systemer.

Selvom mange danske virksomheder stadig prioriterer transport og logistik relativt lavt, viser interviewene med danske transportvirksomheder og danske transportkøbere, at de førende transportkøbere og transportvirksomheder er i gang med at skabe alliancer, der kan føre til løbende optimering af den samlede forsyningskæde.

De belyste cases afslører, at 3. parts logistik er relevant i alle led af forsyningskæden. Derudover er logistikalliancer etableret i mange forskellige brancher, hvor forskellige typer af virksomheder indgår.

Der er i langt de fleste forsyningskæder behov for, at systemerne løbende optimeres og processerne rationaliseres. Behovet opstår som følge af, at konkurrencen presser specielt virksomheder placeret tættest på forbrugerne til at forbedre værdien i produkterne og serviceydelse. Dette pres ledes efterfølgende tilbage i forsyningskæden, således at leverandørerne også tvinges til at forbedre performance.

Behovet for 3. parts logistik afhænger af:

- Transportkøbernes tillid til transportbranchen
- Prioriteringen af logistik og transport i transportkøbernes ledelse
- Komplexiteten i transportkøbers vare- og informationsflow.

De interviewede transportvirksomheder forventer alle, at markedsvolumen vil stige i de kommende år. Indtil dato har transportvirksomhederne primært indgået partnerskabsaftaler med oversøiske transportkøbere, der i forbindelse med opdyrkelsen af det skandinaviske marked har ønsket adgang til et nordisk distributionsnetværk.

De danske transportkøbere har endnu ikke tilsvarende behov. Det skyldes ifølge transportvirksomhederne 2 forhold:

- danske transportkøbere har adgang til europæiske og nordiske distributionsnetværk

- danske transportkøbere kender sjældent deres faktiske logistikomkostninger.

På trods af ovenstående forventer de fleste af de interviewede transportvirksomheder, at også det danske marked for 3. parts logistik vil være i vækst i de kommende år.

Markedet for 3. parts logistik vil være karakteriseret ved en lav indtjeningsmargin, fordi transportvirksomhederne indgår som en del af en samlet forsyningskæde, hvor indtjeningen skabes gennem rationaliseringer, og derfor kan priserne ikke forhøjes nævneværdigt.

11. Udfordringer for transporterhvervet

De væsentligste udfordringer for samtlige transportvirksomheder er:

- Definere egen rolle i forsyningskæden
- Udvikle kompetencer
- Sætte fokus på udviklingspotentialer
- Bevise alliancernes bæredygtighed.

Det er vigtigt, at den enkelte transportvirksomhed definerer sin egen rolle i forhold til den samlede forsyningskæde. Den enkelte transportvirksomhed skal forholde sig til, om den vil spille rollen som totalleverandør, nichevirksomhed eller underleverandør. Den enkelte transportvirksomhed skal i denne forbindelse gøre sig klar, om den har ressourcer til at løfte opgaven som totalleverandør eller nichevirksomhed. Der er i den forbindelse tale om følgende ressourcer:

Produktionsapparat

Knowhow

Kapital.

Transportvirksomheden skal i forhold til sin rolle sørge for at udvikle sine kompetencer og sin organisation, så kundernes behov kan imødekommes på bedst mulig måde.

Ved at fokusere på rationaliseringspotentialer skal transportvirksomhederne:

- udvikle egne processer og systemer
- bevise at det gennem effektiv logistik er muligt at opnå konkurrencefordele for såvel egen virksomhed som for transportkøbere.

Det er vigtigt, at transportvirksomheder, der i dag har indgået alliancer med transportkøbere, vedligeholder og udvikler samarbejdet med henblik på:

- at høste tilstrækkelige erfaringer
- at overbevise potentielle kunder om fordelene i samarbejdet.

12. Udfordringer for transportkøbere

Transportkøbernes manglende indsigt i de faktiske logistikomkostninger er en af de væsentligste barrierer for etablering af partnerskab med transportvirksomheder. Så længe ledelsen i de transportkøbende virksomheder ikke har overblik over logistikomkostningerne, kan det ikke forventes, at ledelsen i de pågældende virksomheder opprioriterer transport og logistik som et indsatsområde.

Udfordringerne for de transportkøbende virksomheder er derfor at etablere interne logistiksystemer, der kan bidrage med den nødvendige information og viden.

Informationerne skal anvendes i en værdikædeanalyse, hvor den enkelte transportkøbende virksomhed forholder sig til sine processer og arbejdsmetoder. Herigennem sættes fokus på:

- virksomhedens kernekompetencer
- processer, der kan gennemføres mere effektivt af leverandører.

Såfremt der identificeres områder, som kan rationaliseres gennem omlægninger af virksomhedens logistik- og transportsystemer, skal der etableres en strategi på logistikområdet.

Når den transportkøbende virksomhed er bevidst omkring sine overordnede behov og sine overordnede kravspecifikationer, er det relevant at tage stilling til, hvorledes virksomheden vil arbejde i fremtiden. I den sammenhæng rejser sourcing og selvvurderingen interessante spørgsmål.

I forbindelse med leverandørudvælgelsen er det centralt, at transportkøberen tillægger transportvirksomhedernes bløde kvalifikationer en langt større opmærksomhed end f.eks. prisparameteren.