

Fleksibilitet, tid og magt **- en caseanalyse af transportaktiviteter**

Lise Drewes Nielsen

Lektor

Transportforskningsgruppen

Institut for Afsætningsøkonomi

Handelshøjskolen i København

Struenseegade 7-9

2200 København N

Tlf 38152892

Fax 38152101

E-mail lise.drewes@cbs.dk

1. Indledning

Fleksibilitet betyder tilpasning. Det er et begreb, der ofte er blevet brugt inden for produktion og arbejde. Flexibilitet beskriver, hvorledes personer eller grupper af personer (organisationer, virksomheder) tilpasser sig til de omgivende strukturer. To former for fleksibilitet vil blive belyst i denne artikel. For det første hvorledes fleksibilitet udvikles i en transportvirksomhed X-trans, når den tilpasser sig til nye krav og betingelser fra kundevirksomhederne (den interorganisatoriske fleksibilitet). For det andet hvorledes fleksibilitet udvikles internt i transportvirksomheden og påvirker organisations- og ledelsesformer (den intraorganisatoriske fleksibilitet). Analysen vil sætte fokus på, hvorledes fleksibilitet håndteres og hvilke konsekvenser dette har set fra et medarbejdersynspunkt.

Transportvirksomheder er virksomheder der er placeret i den del af produktionssystemet, der kan beskrives som det logistiske system. Analyser af transportaktiviteter kan dermed med fordel tage udgangspunkt i virksomhedernes placering i logistik- og transportkæderne (Drewes Nielsen og Aastrup og Gjesing Hansen og Kornum og Nedergaard, 1999).¹ Ændringer i arbejdsdelingen mellem virksomheder, indførelsen af nye just-in-time lignende koncepter mv har ændret betingelser og funktioner i systemet. Hertil kommer en spredning af produktion i den geografiske arbejdsdeling. Alt sammen konsekvenser der har stor indflydelse på transportvirksomhedernes organisering. Samtidig er transportvirksomhederne påvirket af stigende krav om omstilling og fornyelse på miljøområdet. Endvidere er de påvirket af en hård konkurrence.

¹ Caseanalysen af X-trans er et led i forskningsprojektet 'Transportvirksomheders fleksibilitet' der gennemføres af Lise Drewes Nielsen på Handelshøjskolen i København med støtte fra Transportrådet. Projektet er en del af forskningsprogrammet 'Kæderelationer og netværk i et transportlogistik perspektiv'.

Transportaktiviteter outsources i stigende omfang fra produktionsvirksomheder til transportvirksomheder. Dermed bliver transportvirksomhederne de virksomheder der skal overtage og udvikle de outsourcete transportfunktioner og bliver dermed centrale aktører i de samlede logistikkæder (ELA, 1997; Elram og Cooper, 1990). Baggrunden for outsourcing er ofte analyseret inden for det logistiske område. Men kun få analyser har fokuseret på transportvirksomheders rolle i den forbindelse (Abrahamsson og Wandel, 1998).

2. Caseanalysen

Der er gennemført en interviewanalyse af en mellemstor dansk transportvirksomhed, alt 9 kvalitative interview i virksomheden, dens kunde- samt leverandørvirksomheder. Interviewpersonerne er ansatte på såvel strategiske som operationelle niveauer i virksomheden. Dette udvalg af interviewpersoner er foretaget bevidst ud fra erfaringer med, at informationer fra personer, der i deres daglige arbejde udøver funktionerne, øger analysens validitet. De personer, der faktisk udøver specifikke jobfunktioner, har ofte meget præcis viden om de faktiske vilkår og muligheder for udvikling og forandringer i virksomheden. Mange caseanalyser er foretaget ud fra informationer fra ledere, der har et overordnet indblik i virksomhedens koordinerende funktioner, men langt fra et detaljeret kendskab til de faktiske operationer på lavere trin i virksomhedshierarkiet.

De 9 interviewpersoner fordeler sig på følgende måde:

Transportfirma: Salgschef, Disponent, Lageransvarlig, Chauffør, Chauffør

Lagervirksomhed (Leverandørvirksomhed): Bogholder, Lageransat

Producerende virksomhed (Kundevirksomhed A): Eksportassistent

Agentvirksomhed (Kundevirksomhed B): Salgschef

Transportvirksomheden er en spedititions- og vognmandsforretning med ca 120 lastbiler. Den regnes i Danmark for at være en mellemstor dansk transportvirksomhed. Den er specialiseret inden for voluminøst kørsel af isoleringsmaterialer og papirvarer. Der køres både inden- og udenlandske transporter. Analysen har centreret sig om transportvirksomhedens relation til to typer af kundevirksomheder:

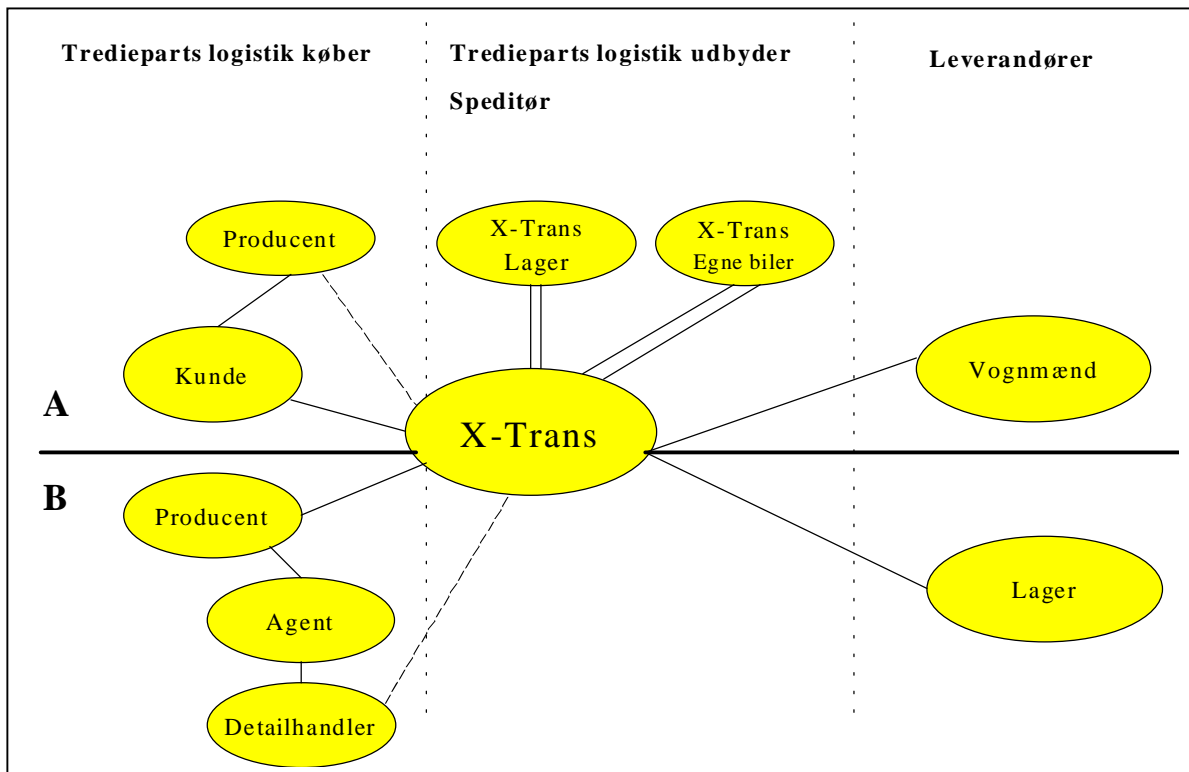
A. Produktionsvirksomhed (transport af bygningsmaterialer ud af DK).

B. Agentur (transport af papir til og distribution i Danmark).

Transportvirksomhedens relationer til kundevirksomheder og til leverandør virksomheder kan ud fra Abrahamssons og Wandels model beskrives som det fremgår af figur 2. Transportvirksomheden tilbyder tredjeparts logistik til disse kunder i form af lagerløsninger. Desuden udføres ompakning og emballering til agentvirksomheden. En del af disse ydelser er outsourcet til fjerdepart.

Denne figur viser langt fra alle relationer mellem transportfirmaet og den kunder. Relationsmønstret er meget mere facetteret for en transportvirksomhed. Men den skitserer de udvalgte relationer for denne analyse, og udgør også de væsentligste relationer for tredjeparts løsninger på det undersøgte tidspunkt i 1997.

Figur 1. Tredjeparts logistik og outsourcing i X-trans



Salgschefen i X-Trans har det overordnede ansvar for at udvikle og implementere tredjeparts løsningerne. Det gøres i en løbende dialog med kundevirksomhederne og flettes ind mellem de øvrige salgsopgaver. Der er ingen systematisk produktudvikling på ledelsesniveau, hvilket svarer godt til billedet af tilsvarende virksomheder (Sornn-Friese og Skarnvad, 1997). Det er kundevirksomhederne der har den afgørende indflydelse på udformningen af aftalerne (Drewes Nielsen, 1999).

Denne artikel vil imidlertid tage udgangspunkt i, hvorledes relationer og fleksibilitet ser ud set fra det operationelle niveau, og vil ikke inddrage den del af caseanalysen, der fokuserer på ledelsesniveauet (Drewes Nielsen, 1999).

3. Logistikkompetence bottom up

På næsten alle operative niveauer udføres aktiviteter der har relationer ud af virksomheden og der opbygges kompetence og viden om relationerne. Denne viden opfattes som et gode set fra kundevirksomhedernes side. Således vurderer en af kundevirksomhederne, at netop denne viden er afgørende for fastholdelse af kunderelationer. Og afviser på den baggrund at skifte transportør.

”Vi har meget faste rutiner og procedurer på de nære markeder. Der holder man sådan rimeligt på de samme speditører. Der skifter man helst ikke, fordi det er de samme kunder, vi kører ud til. Chaufførerne kender efterhånden hvor de skal henvende sig, og det er rimeligt fastlagt synes jeg. Der skifter man ikke bare for at tjene 25 ører.” (Eksportassistent, Kundevirksomhed A)

Ud fra disse argumenter kan imidlertid et stor skift i chauffører være en hindring for fortsat samarbejde mellem kunde og transportør. Det udtrykkes således som en bekymring, at der har været stor udskiftning:

”Jeg synes godt nok der har været en lidt stor udskiftning med chauffører hos X-trans her på det sidste. Så de må have lidt problemer med deres lønninger, eller jeg ved ikke, hvad det er. Der kommer mange nye. Og det er lidt irriterende for vore folk og for vore kunder.” (Eksportassistent, kundevirksomhed A).

Chaufførerne opfattes som kundevirksomhedens diplomater og der lægges stor vægt på at de skal opføre sig korrekt over for kunders kunder. De skal ikke gå ind i unødige diskussioner med kunderne og skal frem for alt ikke blive irritable og hidse sig op over for kundernes kundevirksomheder. Sådanne vurderinger af chauffører som ambassadører findes også i andre undersøgelser af chaufførers kvalifikationer (Sommer og Houman, 1997).

Set fra chaufførernes side er disse kvalifikationer med at have kendskab til kunderne, at have gentagne kørsler til de samme kunder og steder, et vigtigt del af et positivt arbejdsmiljø. Det udtrykkes således:

”Det er sådan at de steder vi er vant til at komme, der er det sådan en mere venkabelig måde, man kommer på. Og bakker bilen til og finder kaffemaskinen og i den dur.” (Chauffør, X-trans)

Denne viden om kunderelationerne bliver imidlertid ikke anvendt systematisk i X-trans. Der er flere eksempler på, hvorledes ansatte på de operationelle niveauer har vanskeligt ved at komme igennem med fornyelse og gode ideer til de strategiske niveauer. For det første findes der en del tavs viden hos disponenterne som ikke nyttiggøres i organisationen. Det daglige tidspres forhindrer speditørerne i at deltage i det løbende udviklingsarbejde. Således udtrykkes der beklagelse over, at disponenterne i ringe grad har tid til at deltage i møder med kundevirksomhederne. Sådanne løbende møder kunne måske lette misforståelser i det daglige. Samtidig er der i interviewet hos disponenten et stort ønske om at få tilført noget kompetence inden for logistik for bedre at kunne forstå kundevirksomhedernes behov.

For det andet beskriver chaufførerne hvorledes den valgte ruteplanlægning ofte medfører at der på internationale ruter køres lange stræk med tomkørsel, som kunne være undgået. Det er ikke chaufførernes opfattelse at denne viden tages med i hensynet til ruternes planlægning. Og der er heller ikke en fornemmelse af, at chaufførernes viden er af afgørende betydning på det næste niveau af organisationen. Som det anføres:

”Det er jo dem, der bestemmer og leder og fordeler arbejdet. Og om jeg skal køre 1000 km ekstra og få 57 øre pr. km, det er jeg jo sådan set ligeglad med, for så tjener jeg jo penge på det [tomkørslen]” (Chauffør, X-trans)

Et andet problem for chaufførerne er den manglende forståelse fra disponenternes side af kundernes specifikke behov. I nogle eksempler kan det være vanskeligt for en chauffør at forklare, hvorledes andre kulturer og arbejdsvaner i Sydeuropa også har indflydelse på, hvorledes og hvornår bilerne kan læsses. Der står chaufførerne ofte i et krydspres mellem disponenterne hjemme og kunderne. Fx nævnes et eksempel på hvor svært det kan være at forklare en dansk disponent, at de spanske vinbønder holder Siesta.

Spørgsmål: ”Så føler I, at I er lidt pressede, når I står dernede og ikke kan få det til at fungere [med lastningen]?”

Svar: Næ, så siger jeg bare, at så kan de få lov til at snakke med spanierne selv. Så stopper festen, fordi der er ikke nogen af dem, der kan et ord spansk. Så synes de selv, at jeg skal klare det.” (Chauffør X-trans)

På lagervirksomheden opleves deres medinddragelse i forbindelse med nye løsninger og forslag til ændringer som meget sporadisk. Der er ingen rutiner for at inddrage kompetencen. Den lageransvarlige anfører at det kan være svært at få sine ideer og forslag igennem, men af og til kan det lykkes. Det udtrykkes således:

”Jamen det er som vinden blæser [om ideerne tages op]. Er de [de ansvarlige i transportvirksomheden] i godt humør, jamen hvis man så har en idé, og så lige rammer det punkt, så er det alle tiders. Ellers synes de, at det ikke er noget.” (Lageransvarlig, lagervirksomhed)

Transportvirksomheden har en enkelt medarbejder fysisk placeret i en styrende funktion på lageret. Interviewpersonen har det samlede overblik og det overordnede ansvar for kommunikationen mellem transportvirksomhed, kundevirksomhed og lageraktiviteterne, og kan betegnes som en afgørende nøglemedarbejder for løsningen af tredjepartsopgaverne. Interviewpersonen besidder en stor kompetence i forbindelse med disse løsninger, men er ikke inddraget i forhandlinger eller udviklingen af nye løsninger på ledelsesniveau. Derimod gives der løbende forslag til ændringer mellem den lageransvarlige og disponenterne, så i den daglige drift er der informationer der diffunderer på det operationelle niveau. Spørgsmålet er hvorledes denne viden omsættes og fastholdes internt i virksomheden og om den kan fastholdes ved outsourcing af nye aktiviteter.

4. Tidspres og relationer

Transportvirksomheder består af et finmasket net af relationer, hvor både de interorganisatoriske og de intraorganisatoriske ændres fra dag til dag, fra time til time. Samtidig gennemføres mange relationer over telefon og uden et fysisk kontakt. Den skiftende karakter af relationerne har i tidligere analyser fået betegnelsen amøbiske virksomheder (Drewes Nielsen, 1997). Det manglende fysiske tilstedeværelse af de ansatte i tid og rum kan give associationer til at karakterisere transportvirksomheder som virtuelle organisationer, der stiller ganske bestemte betingelser og muligheder for udvikling og læring.

En stor udfordring i sådanne organisationer er at vedligeholde og forny medarbejdernes kompetencer og viden om virksomhedens udvikling, herunder om produktudvikling, kunderelationer mv. En virksomhed der i stort omfang er præget af tidspres og hvor det samtidig er udelukket at have fysisk kontakt stiller store krav til de ansatte og deres formåen til at 'kitte' virksomheden sammen i et fællesskab. Der er ofte kun telefonisk kontakt mellem de ansatte. Det giver anledning til misforståelser og konflikter mellem ansatte. Et eksempel herpå er problemerne mellem disponenter og chauffører.

Set fra disponenternes side er der en forklaring på, hvorfor de forsøger at kontrollere chaufførerne, fordi kundekravene går forrest. Det udtrykkes således:

”Vi har meget kontakt til chaufførerne. Vi har telefoner i alle bilerne. Så nogen gange har vi for meget kontakt, synes chaufførerne, tror jeg. Fordi vi er slemme til måske, hvis vi er nervøse for noget, om det klapper, at så ringer vi dem op et par gange. Og det er måske lidt irriterende. Mange kan måske ikke se sammenhængen i at vi ringer til dem 2-3 gange inden for en time. Men de kan altså godt

være nødvendigt, hvis man har en kunde, der blæser en i nakken, og man skal være fremme med noget gods.” (speditør X-trans)

Men den ’hårde’ kontakt mellem speditører og chauffører kan være en belastning i det daglige:

”Jeg ved at et stort problem i branchen, det er tonen. Det er specielt hen ved vognmandsdelen, at tonen mellem chauffører og speditører, at den ikke altid er helt god. Det er nu ikke noget som vi har specielt store problemer med, men det ved jeg at der er mange kollegaer, der snakker om...Der er en urgammel kliché her i branchen, der siger noget med, ’at alle chauffører mener, at speditører, de er fulde af løgn...Jeg ved at der er mange speditører, der mener det tilsvarende overfor chauffører, så derfor kan tonen godt blive lidt hård, fordi man er konstant på vagt overfor hinanden. Men det er som sagt ikke noget vi har specielt store problemer med her.” (Speditør, X-trans)

Set fra chaufførernes side opfattes problemerne med relationen mellem chauffør og speditør også som et stort problem. Det påpeges at i X-trans gøres der meget ud af at tonen skal være venskabelig og personlig. Men af og til bliver tidspresset for stort og tonen kan ændres. Det udtrykkes således:

”Men jeg vil da godt sige, at af alle de steder, hvor jeg har kørt, der har det været et af de steder, hvor tonen har været bedst. Og som jeg altid har sagt, at når man er i en presset situation af den ene eller den anden grund på speditørernes side oppe på kontoret...hvis de bliver presset fra den ene side, så presser de videre. Og så opstår det der. Og mit valgsprog har altid været, at når det knirkede, så er alle vognmænd [arbejdsgivere og speditører] lige tosset i hovedet....Og chaufførerne, det er nogle hidsige folk... Det er et folkefærd for sig selv....De er meget enerådende.” (Chauffør I, X-trans)

Et andet udtryk for relationen til virksomheden er at chaufførerne ikke har så stor identifikation med virksomheden at de opfatter sig som en del af virksomheden. Det udtrykkes flere gange i interviewene at de omtaler virksomheden som ’dem’ og altså ikke som ’vi’.

Chaufførernes situation i det faglig fællesskab har også ændret sig. De mødes næsten kun ved lastning og tømning, og de mødes mindre i forbindelse med transporterne fx ved grænser og rast. Det opleves som om der var meget mere kontakt i gamle dage. Det formuleres således:

”Nej der er for meget jag på efter at alle grænserne er nedlagt, så er der ikke rigtig nogen steder [hvor man kan få kontakt med andre chauffører]. Før i tiden kunne man jo gå en hel dag eller halvanden på en grænse et eller andet sted nede i Spanien.” (Chauffør X-trans).

Det daglige tidspres i transportvirksomhederne skyldes i høj grad ønsket om at efterleve ’dag til dag leveringer’. Dette bevirker, at der ofte er begrænsede tidsmæssige ressourcer til at inddrage mulighed for nytænkning og forandring.

For at illustrerer dette tidspres kan det nævnes at disponenter i casevirksomheden modtager omkring 200-400 opringninger på én dag. De har typisk daglig kontakt med 10-15 forskellige kunder og her kan kontakten til en stor kunde sagtens rumme 15-20 daglige kontakter. Desuden har de kontakter til andre transportfirmaer, enten for at skaffe noget transport eller for at outsource overskydende transportopgaver. Desuden er der kontakten til chaufførerne. Herud-

over er disponenterne ansvarlige for den daglige organisering og koordinering af kørsler, hvilket også indebærer afsætning af mange ressourcer.

I de perioder, hvor der er mindre telefonopkald, er der tid til at gennemføre det administrative arbejde. Den interviewede speditør anvender derfor ofte frokosten til at ordne administrative arbejdsopgaver, fordi der på dette tidspunkt er dårligt stille til den slags opgaver. Det kan udløse stress, og det formuleres således i interviewet:

”Det stress der, det kan være svært....det er lidt mere på brancheniveau, vi har haft kollegaer, som er gået ned på det, og har måttet holde op i branchen, fordi de ikke kan klare det.” (Speditør, X-trans)

Chaufførerne oplever en særlig form for stress i de skiftende arbejdstider. Ofte nævnes hvor belastende det kan være at nå en bestemt destination hvor godset skal afleveres, at skulle sove på kommando i måske fire timer førend godset skal afleveres. Brud i tidsmønstre og i døgnrytmer fremmer oplevelsen af træthed og stress i de spidsbelastede perioder.

5. Flexibilitet

De eksterne krav om flexibilitet omsættes til interne flexibilitetsformer. Ofte nævnes to former for flexibilitet, den funktionelle og den numeriske (Atkinson, 1987). *Den funktionelle flexibilitet* i X-trans giver sig udtryk i, at chauffører overtager nye funktioner i forbindelse med lagerarbejdet. Det betyder at chauffører deltager i lastning af bilerne og at dette arbejde ikke tæller med i den samlede arbejdstid. Det betyder at chaufførerne ofte deltager i flere timers lastearbejde førend de starter kørsel til fremmede destinationer. Det giver lange arbejdsdage og træthed under kørslen. Ikke alle chauffører i de afholdte interview udviste en positiv indstilling til, at de skulle til at udføre lagerarbejde.

Ellers er den funktionelle flexibilitet, der giver sig udtryk i udvidede jobfunktioner ikke særlig karakteristisk for transportvirksomhedens organisering af arbejdet. Tværtimod kan disponenternes arbejde beskrives som værende blevet meget mere smalt i forhold til tidligere kvalifikationskrav, idet de gamle færdigheder omkring toldbehandling mv. er faldet væk som følge af de indre marked. Denne udvikling har for disponenterne betydet en dequalificering og erosion af kvalifikationskrav. I nogle analyser nævnes dette som en væsentlig årsag til den kulturelle legitimitetskriser som hele transporterhvervet er underkastet (Bologna, 1995).

Udviklingen af tredjeparts logistik kunne have betydet en jobudvidelse i X-trans, men via outsourcing strategien overflyttes de nye jobområder til underleverandører, og dermed afskærer X-trans sig for at tilføre opgaverne til eksisterende opgaver i egen organisation.

Den numeriske flexibilitet er den mest udbredte strategi i transportvirksomheden. Den har mange forskellige udtryk. For det første er der lange arbejdsdage. I X-trans er den normale arbejdsdag for en disponant fra 8.00 til kl 18.00. Der er mest pres på arbejdet om eftermiddagen når returgodset skal hentes hjem. Lange arbejdsdage findes også på lageret. Det fremgår af interviewet med de lageransatte, at X-trans til tider også her stiller krav om overarbejde. For det andet kan hele ideerne bagved outsourcing også fortolkes som en måde at løse et flexibilitets problem på. En lang række aktiviteter, der overstiger den faste kapacitetsydelse i virksomheden: outsources. Dermed skal der løbende ved spidsbelastninger findes alternative løsninger: transport skal outsources til mindre vognmænd, lagerarbejde bliver outsourcet til en lagervirksomhed etc. I de næste led gentages denne procedure, idet spidsbelastninger igen

komponeres enten ved at øge arbejdstiderne eller ved at rekruttere flere medarbejdere. Således har lagervirksomheden en 'fast' aftale med kommunen om at inddrage folk fra den lokale produktionsskole i særligt belastede perioder.

I lagervirksomheden gives der udtryk for, hvor svært det er at sige nej til transportøren, når biler skal tømmes. En tidligere lagerchef måtte holde op på grund af stress. Hans efterfølger vurderer, at han har svært ved at sige nej. I aftalen med transportvirksomheden er der en regel om at læs skal anmeldes 24 timer i forvejen, men denne regel bliver ikke altid opfyldt. Så er det den lageransvarlige, der skal tage stilling til hvordan det kan lade sig gøre. Ofte giver det overarbejde, og der kommer i virksomheden en tilvænning til overarbejde. Der er næsten en forventning om overarbejde, og det opleves som et pres, især hvis det ikke adviseres i forvejen:

”De siger det så sent, at du ikke kan nå at indstille dig på, hvad der skal ske[overarbejdet]. Det er måske lidt stressende nogen gange, hvis du kan se, at vi har godt plads til det [rent arbejdsmæssigt], men tidsmæssigt [kan det ikke lade sig gøre]. Og hvis du så har planlagt noget i dit privatliv, hvis du f.eks. skal til fodbold, så er det hele ødelagt.”(Lageransvarlig, lagervirksomhed)

I X-trans ses en tydelig sammenhæng mellem udviklingen af en outsourcingstrategi, hvor produktionen trimmes efter lean-production-principper, bevirker at det tidspres, der opstår i den ene ende af organisationen skubbes i de interorganisatoriske relationer og at fleksibiliteten og tilpasningen til disse krav og vilkår optages i de enkelte led i kæden i form af stress, overarbejde eller outsourcing til næste led, hvor det samme mønster gentages. Således bliver casevirksomheden en eksemplarisk fremstilling af hvorledes de mekanismer, der er på spil i de eksterne relationer mellem virksomhederne omsættes til både interne fleksibilitetsformer eller skubbes videre til nye eksterne fleksibilitetsformer, der formidles videre til det næste led.

I de enkelte situationer i virksomheden, hvor beslutningerne om de forskellige fleksibilitetsformer skal tages i anvendelse, er de underkastet de samme begrænsede tidsmarginer, som for alle andre beslutninger i denne branche. Således anføres det i lagervirksomheden at planlægningshorisonten for inddragelse af nye ansatte i spidsbelastninger ofte kun er på en halv uge. Dette viser hvilken afhængighed de enkelte led i transportkæden har af informationer fra kundevirksomhederne om deres fremtidige transportbehov. Selv små udvidelser i tidshorisonten for aflevering af informationer i systemet kan forbedre vilkårene for de yderste led i kæden radikalt. Dette er beskrevet i flere analyser af dyadiske relationer mellem transportkøber og sælger og viser sig især inden for dagligvarer området hvor kampagner kan forrykke det tids- og volumenmæssige flow i logistikkæderne og give spidsbelastninger, som transportsystemet skal kunne håndtere. (Kornum, 1997)

6. Konklusion

Ud fra en organisations sociologisk betragtning er tredjeparts logistik, som den er skitseret i caseanalysen, et led i en generel fleksibilitets strategi, hvor spidsbelastninger og tidspres skubbes igennem de forskellige led i logistikkæderne. Denne udvikling er tilsvarende for andre brancher i forlængelse af strategier og fokus på kernekompetencer og deraf følgende outsourcing. Men tidspreset er en særlig belastning for transportvirksomhederne og de mange daglige operationer uden for virksomheden. Det daglige tidspres, som er en del af transport-

virksomhedernes dagligdag, koblet med de mange relationer som transportvirksomhedernes ansatte gennemløber dagligt kan betyde at de enkelte daglige beslutninger gennemføres under stressende arbejdsvilkår. Det kan fremme konflikter, det kan skærpe tonen i virksomhederne og kan skabe utilfredshed hos kunderne, pga. den manglende tid til ordentlig kundekontakt. Det kan også fremme fejl.

Caseanalysen viser også, at tidspreset kan betyde, at virksomhederne låses fast i en negativ spiral, hvor eksisterende viden og erfaring ikke systematisk anvendes til at fremme virksomhedens samlede ydelsesprofil. Ofte er det dog således, at kundevirksomhederne er klar over eksistensen af denne tavse viden, og er i stand til at udnytte den via daglig kontakt til transportvirksomhedens mange led.

Kravene om fleksibilitet kommer fra kunderne og især fra kundernes kunder. De udvikles under forskellige begrundelser, hvor de væsentligste er:

- Overtage faste omkostninger fra kunderne (gælder både transport og tredjepart) som følge af outsourcings bølgen.
- Udvikle nye produkter serviceydelser
- Kunne håndtere tidspres
- Kunne håndtere hård konkurrence
- Leve op til krav om kendskab til kunderne, produkterne, leveringssikkerhed, kundernes kunde etc.
- Krav om større integration mellem udbyder og kunde. Ikke bare transport fra a til b, men også større integration og kontakt om ydelserne.

Transportvirksomhederne håndteres (på baggrund af casenanalysen) disse krav på følgende måde. De forsøger at udvikle nye koncepter fx omkring tredjepartslogistik vha få nøglemedarbejdere og disses relationer til kunderne. Desuden udvikles en række interne fleksibilitetsformer for at kunne håndtere de eksterne krav. Disse fleksibilitetsformer har følgende karakter:

- outsourcing af lager (med koordinationsopgaver)
- outsourcing af kørsel til andre vognmænd
- funktionel fleksibilitet: chauffører inddrages i lastning af biler, og nogle enkelte ansatte får nye koordineringsopgaver i relation til tredjepart.
- numerisk fleksibilitet: øget overarbejde, stress, intensivering af arbejdet i spidsbelastede perioder, ansættelses af løsarbejdere fra aktiveringsordninger.

En fremtidig udfordring for de små og mellemstore transportvirksomheder bliver imidlertid at udvikle nye organisationsformer, hvor der inddrages andre og nye fleksibilitetsformer. Det kan fx være nye organisationsformer, hvor de ansattes viden og kompetence nyttiggøres. Det kan også være at frigive kompetencer ved at lette tidspres og stress i det daglige arbejde.

Referencer

- Abrahamsson, Mats og Wandel, Sten (1998): "A model of tiering in third-party logistics with a service parts distribution case study". *Transport Logistics*, 1998, Vol. 1, No. 3, s. 181-194
- Atkinson, John (1987): Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties. In *Labour and Society*, vol. 12, no. 1, 1987.
- Bologna, S. (1995): Italy. In ECMT (1995): *Transforming the structure of the freight Transport Sector*. Paris: ECMT.
- Drewes Nielsen, L. og Sornn-Friese, H. (red.) (1997): *Transportvirksomheders relationer - en socioøkonomisk analyse*. Transportrådet.
- Drewes Nielsen, L. og Aastrup, J. og Gjesing Hansen, L. og Kornum, N. og Nedergaard, K. (1999): *Transport i et kædeperspektiv - miljø, erhverv og planlægning*. Arbejdsnotat. Landsplanafdelingen. Miljø og Energi Ministeriet.
- Drewes Nielsen, L. (1998): The Relations of Transport Companies. In: *NOFOMA 1997*. Molde.
- Drewes Nielsen, L. (1999): *Organisational Flexibility in the Supply Chain - A Case Study of Transport Activities*. Transport Research Unit, Department of Marketing, Copenhagen Business School. Working Paper no. 7.
- ELA (European Logistics Association (1997): *Towards the 21 st Century. Trends and strategies in European Logistics*. ELA, Berlin.
- Ellram, L. og Cooper, M. C. (1990): Supply chain management, partnership, and the shipper third-party relationship. *International Journal of Logistics Management* 1.
- Institut for Transportstudier (1997): *Tredje parts logistik i Danmark*. Transportrådet og Dansk Speditørforening, notat nr. 97-06.
- Kornum, N. (1997): Forsyning og distribution af dagligvarer i et kædeperspektiv - analyse af relationer mellem dagligvarekæde og transportør. I Drewes Nielsen, L. og Sornn-Friese, H. (red.): *Transportvirksomheders relationer - en socioøkonomisk analyse*. Transportrådet.
- Paulsson, U. (1998): *Speditions företagets tjänster och tjänste-utveckling*. Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.
- Sommer, F. og Houmann Sørensen, J. (1997): *Medarbejderuddannelse - chance og trussel*. AHTS/SID/KAD-Uddannelsesfond.
- Sornn-Friese, H. (1997a): Kompetenceudvikling i transportbranchen. I Drewes Nielsen, L. og Sornn-Friese, H. (red.): *Transportvirksomheders relationer - en socioøkonomisk analyse*. Transportrådet.
- Sornn-Friese, H. og Skarnvad, K. (1997): Teknologiske innovationer i transportbranchen. I Drewes Nielsen, L. og Sornn-Friese, H. (red.): *Transportvirksomheders relationer - en socioøkonomisk analyse*. Transportrådet.