

***Forøget konkurrenceevne
hos mindre vognmænd gennem
brug af strategiplaner***

Af

Konsulent Henning Lynge,
Danske Transport og Logistik
og
Konsulent Mikael Hougaard Laursen,
Teknologisk Institut, Emballage og Transport

1. Indledning

Dansk Transport og Logistik (DTL) og Teknologisk Institut, Emballage og Transport (E&T) har i de seneste år arbejdet med strategiplaner for vognmænd for derved at kunne forbedre deres konkurrenceevne.

De omtalte erfaringer er indsamlet under centerkontrakten ”Ledelse og Styring i mindre virksomheder” (LoS). Deltagerne i denne centerkontrakt er:

- **Syddansk Universitet, Center for Småvirksomhedsforskning (CESFO)**
- **Teknologisk Institut, Emballage og Transport,**
- **Teknologisk Institut, Ledelse - Vejen**
- **Brancheorganisationer: Dansk Transport og Logistik (DTL), Håndværksrådet, Dansk Handel & Service (DH&S)**
- **samt en række mindre danske virksomheder, herunder flere vognmænd**

Centerkontrakten sætter fokus på, hvordan ejerledet virksomheder med mindre end 50 ansatte bliver i stand til at styrke deres forandringsevne. Det er en gruppe, som spiller en meget central rolle i den danske erhvervsstruktur, da den overvejende del af danske virksomheder befinder sig i denne gruppe.

I disse virksomheder er det ofte ejeren eller en enkelt leder, der i særlig grad præger virksomhedens organisationskultur. Forandringsparathed bliver dermed knyttet meget tæt til en enkelt persons evne til at initiere og lede virksomheden gennem forandringsprocessen og til den organisationskultur, som er udviklet i tæt samspil med ejerens/lederens værdier og holdninger. Vejen fra beslutning til handling er ofte kort, og det samme er tålmodigheden i relation til langsigtede udviklingsprocesser.

Virksomhederne søger praktiske løsninger på praktiske problemer og de udviklingsproblemer de arbejder med, hvad enten de er teknologisk eller af ledelsesmæssig karakter.

Virksomhederne slås med problemer, der på overfladen fremstår som relativ almindelige. Nyhedsværdien ligger dermed ikke så meget i de udpegede problemer, men i at udvikle ledelsesmodeller, der virker, og som er tilpasset den aktuelle og virksomhedsnære teknologi-, markeds- og samfundsmæssige udvikling.

For centerkontrakten betyder ovenstående, at der sigtes mod kombinationen af praktisk og teoretisk arbejde, der levner plads til at fokusere på den enkelte virksomheds unikke situation og at der søges avancerede og effektive løsninger på udviklingsbarrierer, som præger en bred gruppe af ”almindelige” virksomheder.

2. Deltagende vognmænd

De deltagende vognmandsvirksomheder kommer fra en bred skare, der strækker sig fra mindre stykgodsdistributører over renovation til eksportkørsel. Der har i alt deltaget 9 vognmandsvirksomheder i det samlede projekt.

De deltagende virksomheder er udvalgt blandt virksomheder, der har reflekteret på omtale om projektet i fagblade. Ud fra de virksomheder, som har været positive for en deltagelse i projektet, har der efterfølgende været en nærmere diskussion af på hvilken måde virksomheden kunne være aktiv deltager i projektet.

Et af elementerne har været at give tilsagn om, at der i hver virksomhed skal leveres et antal arbejdstimer, der er relateret til projektet. Denne arbejdsindsats er også den eneste ”betaling”, som den deltagende virksomhed skal yde. Denne tid er bl.a. brugt i forbindelse med forsker-

nes besøg i virksomheden, afprøvning af nye arbejdsmetoder fra forskere og konsulenter samt arbejde med relevante problemstillinger i egen virksomhed.

Fælles for alle de deltagende vognmænd er, at de alle har arbejdet med strategiplaner som et element i deltagelsen i LoS-projektet. Denne strategiplan har siden været rammen for nye projekter i virksomheden.

3. Procesforløb

Udvikling af strategiplaner er typiske et længerevarende intensivt forløb, hvor ledergruppen bruger længere tid på at nedskrive alle tanker og visioner for virksomheden. Herefter kommer det næste skridt, at formidle strategien til hele virksomheden, så alle medarbejdere kender virksomhedens strategi.

En sådan arbejdsform vil normalt ikke kunne bruges i en dansk vognmandsvirksomhed, da vognmandsbranchen er kendetegnet ved mange små virksomheder, hvor under 75% af virksomhederne har 5 vognmandstilladelser eller derunder.

Det betyder, at det er nødvendigt at finde en anden arbejds måde, som kan sikre, at den fornødne effekt kan blive opnået med en arbejdsform, som passer til den typiske mindre virksomhed.

Derfor er der valgt en intensiv arbejdsform, hvor den tilknyttede konsulent er med til at styre selve udarbejdelsen af strategien, så det sikres at alle relevante områder bliver behandlet. Ligeledes er det konsulentens opgave at nedskrive virksomhedens strategi.

Denne strategi udarbejdes på et heldagsmøde, der typisk strækker sig fra kl. 10 til 16. Under dette møde bliver der ofte brugt et IT-værktøj som guide for at sikre, at alle relevante områder bliver behandlet. Et af de væsentlige elementer i dette forløb er en vurdering af virksomhedens styrke inden for forskellige områder. Denne vurdering er central i hele processen, da den tvinger virksomheden til at lave en objektiv vurdering af egen styrke/svaghed. Herved dannes grundlaget for en vurdering af hvilke områder, der er nødvendige at forbedre for at kunne nå de mål, som bliver opstillet.

Efter dette møde samler konsulent informationerne til en strategiplan for virksomheden. Da planen bygger på de områder, som netop er diskuteret på mødet, så indeholder strategiplanen virksomhedens egne tanker og visioner, som blot er blevet nedskrevet af konsulenten. Virksomheden gennemgår herefter strategien, så det sikres, at den har alle de relevante punkter med. Herefter er det virksomhedens eget ansvar løbende at opdatere planen, så den til stadighed er retvisende.

4. Resultater

Arbejdet med strategiplanen i den mindre vognmandsvirksomhed har generelt givet et positivt resultat for de deltagende virksomheder. Dette resultat kan læses på flere måder, men det er ikke altid direkte muligt at læse resultatet direkte på regnskabets bundlinie med et forøget overskud. Strategiplanen kan endog være en plan for at afvikle en virksomhed!

Resultaterne inden for strategiplanen kan inddeles i følgende kategorier:

- Klarhed om fremtidsplaner
- Vurdering af konkurrenter
- Vurdering af kundegrupper
- Vurdering af egne kompetencer

- Udvælgelse af forbedringsområder
- Tidsplan for forbedringer

Samlet kan disse forbedringer sikre en forbedring af konkurrenceevnen

Klarhed om fremtidsplaner

I flere tilfælde er det konstateret, at det er første gang i flere år, hvor virksomhedens ledelse har været samlet for at diskutere virksomhedens fremtidige planer. Ofte har den løbende diskussion handlet om hvordan de daglige problemer vil kunne løses, mens de mere langsigtede tanker ikke har været sat i fokus.

Ved at afsætte en dag til at tale om de langsigtede planer, så har det givet virksomheden mulighed for at skabe en enighed i ledelsen om, hvilken retning virksomheden skal bevæge sig. Denne dags diskussion giver samtidigt anledning til, at der i den efterfølgende periode bliver talt mere indgående om hvilke tanker og ideer, der skal være de bærende for virksomheden i den kommende tid.

Vurdering af konkurrenter

En typisk kommentar til spørgsmålet om hvilke konkurrenter der findes er, at det er alle vognmænd, som kører i landet/regionen, men der er ikke umiddelbart noget klart billede af hvem der findes i det pågældende område.

Direkte adspurgt, vil der typiske være 5-10 virksomheder, som løbende bliver mødt hos kunderne. Med denne afgrænsede mængde, er det herefter muligt at undersøge hvilke ting, der netop er disse konkurrenters styrke i forhold til den undersøgte virksomhed. Denne opmærksomhed på konkurrenternes styrker og svagheder giver samtidigt inspiration til, hvor virksomheden selv kan forbedre sig selv, så den i større grad har mulighed at matche konkurrenterne. Dog giver diskussionen også inspiration til at se på hvilke områder virksomheden ønsker at konkurrere på. Det kan f.eks. være en afvejning af om produktet skal sælges på pris eller kvalitet.

Nogle gange er det endda konstateret at konkurrenterne var andre end antaget i det daglige arbejde.

Vurdering af kundegrupper

Kundegruppen er et centralt område, som bliver behandlet. Herved sikres, at der bliver sat ord på de kunder, som virksomheden egentligt har. Ligeledes bliver der fokuseret på hvad de enkelte grupper egentligt efterspørger. Derved skabes der også større klarhed over hvilke kompetencer, der egentligt bliver stillet krav om, når den eksisterende kundegruppe skal betjenes. I et sådan arbejde, er det også naturligt at stille spørgsmål om det virkelig er de rette kundegrupper, som betjenes. Svaret på dette kan både være, at antallet af kundegrupper reduceres, men det kan også være, at der skal udvides med ekstra grupper, så ydelserne kommer til at fremstå som en samlet helhed.

Vurdering af egne kompetencer

Direkte affødt af diskussionen omkring konkurrenter og kundegrupperne, bliver der sat fokus på virksomhedens kompetencer. Selve vurderingen udføres af virksomheden selv, ud fra en spørgeramme. Disse spørgsmål giver, ud over normal morskab, også diskussion om hvad virksomheden egentligt er god til. En diskussion, som for sjældent bliver gennemført i dagligdagen. Denne diskussion stiller spørgsmål ved, om virksomheden er så professionel, som den giver udtryk for. Svaret kan være positivt eller negativt. Diskussionen betyder dog altid, at der

er en større erkendelse af hvilke kvalifikationer virksomheden er i besiddelse af.

Udvælgelse af forbedringsområder

Den indgående diskussion af virksomhedens ønsker og visioner, kombineret med synet på kunder og omgivelser, resulterer i, at de nuværende svage områder bliver synlige. Denne synliggørelse betyder, at ledelsen bliver ”tvunget” til at tage stilling til hvad den egentligt vil gøre. Enten revurdere mål og visioner eller sætte virksomheden i stand til at møde de krav, der stilles. Herigennem bliver der ligeledes indikeret hvilke forbedringsområder, der skal arbejdes med, når den ønskede konkurrenceevne skal opnås.

Tidsplan for forbedringer

Når listen over forbedringstiltag er udarbejdet, vil den ofte se uoverskuelig ud, da det ofte vil være ledelsen, som skal udføre opgaverne. Dog vil en nærmere gennemgang af de krævede opgaver vise, at de har en indbyrdes sammenhæng, som derfor kan afspejles i tidsplanen for udførelsen. Tidsplanen vil typisk strække sig over 3-5 år, hvor den første periode er den mest detaljerede. Herigennem vil selv mange aktiviteter bliver overskuelige, da det kun er få aktiviteter i gang på samme tid.

5. Fremtidige muligheder og behov i branchen

Ud over at have brugt en dag på at diskutere fremtiden, så har forløbet også skabt mulighed for aktivt at påvirke virkeligheden, da der identificeres en overordnet plan for virksomheden. Denne plan gør det muligt at træffe de daglige beslutninger i henhold til fremtidige mål.

Dette er ikke kun ledelsen, der har denne mulighed, da strategiplanen – eller dele af den – med fordel kan bredes ud til alle medarbejdere, så de ved hvilke planer, der findes. Herved kan de også aktivt deltage i udviklingen, og ikke kun være passive tilskuere.

Mulighederne for virksomheden på markedet bliver ikke større ved at arbejde med en strategiplan, men chancerne for at kunne gennemføre forehavendet vokser betydeligt. Det betyder derfor, at muligheden for overlevelse på et trængt marked, vokser betragteligt.

I de forløbne 3 år, som LoS har strakt sig over, er det konstateret, at virksomhedens strategiplan har været brugt som guideline for udviklingen i virksomheden, og dermed også bevist sit værd. Dette er både konstateret under den løbende kontakt med virksomhederne og ved den efterfølgende opdatering af strategiplanerne.

Det må derfor konstateres, at virksomhederne opnår styringsmæssige fordele ved brug af strategiplaner. Samtidig har brugen også vist, at bare udarbejdelsen af strategiplanen har givet en positiv effekt. Denne effekt tiltager jo mere aktivt planen bliver inddraget i den daglige drift.

Datagrundlagets størrelse og tidsfaktoren for strategiplanernes gennemførelse betyder, at det ikke er muligt på nuværende tidspunkt at fortælle hvor meget succesraten stiger.

Virksomhedens muligheder og behov

Arbejdet med strategiplaner er en løbende proces, der *ikke* kan stoppes, derfor skal planerne

løbende revurderes, mindst årligt, og gennemarbejdes mindst hvert 5. år. Herved kan det sikres, at der løbende evalueres på tidligere beslutninger. Dette vil over tiden gøre at virksomheden vil få et mere fremadrettet fokus, så der til stadighed er opmærksomhed på nye muligheder og udfordringer.

Denne erfaring med at arbejde med strategiplaner betyder at virksomheden selv kan udføre opdateringen og videreudviklingen af strategien. Den mulige begrænsende faktor er, at der skal afsættes tid både til diskussion, men også til at nedskrive tankerne. Hvis dette kan overvindes, så er der ikke behov for ekstern hjælp i processen.

Som nævnt allerede i indledningen til dette indlæg, så er tålmodigheden i relation til langsigtede udviklingsprocesser imidlertid ofte kort i den enkelte virksomhed - lige som vejen fra beslutning til handling ofte er kort. Praktiske løsninger på praktiske problemer her og nu er hovedvægten i den daglige drift hos de mindre vognmandsvirksomheder. Disse virksomheder har derfor behov for en form for forpligtende netværk, der udover at være forpligtende også vil vise sig at være berigende.

Konsulenterne fra Teknologisk Institut, Emballage og Transport samt branchekonsulenterne fra Dansk Transport og Logistik, har i LoS-projektet været eksponent for et sådan forpligtende netværk; idet konsulenterne har haft løbende kontakt til virksomhederne og gennem en vifte af redskaber og vejledninger søgt såvel at inspirere til gennemførelse af de valgte handlingsplaner i.h.t. strategiplanen, som at inspirere med supplerende idéer til at følge strategiplanen.

Fra virksomhedernes side har det været forpligtende at afholde møder med konsulenterne og her anvende den ofte udskudte tid til at vurdere og revurdere på strategiplan og handlingsplaner. Dette har flere gange sat aktiviteter i gang i virksomhederne, som ellers ville være tilside-sat p.g.a. prioriteringen af de daglige driftsopgaver.

Branchens muligheder og behov

Ud fra de erfaringer, der er indsamlet ved udarbejdelsen af strategiplaner, kan det konstateres, at der er et generelt behov i branchen for at sætte fokus på virksomhedernes fremtidsplaner, så udviklingen af den enkelte virksomhed kommer til at følge en struktureret plan. Herved kan flere af de mere tilfældige beslutninger undgås. Samtidig skal arbejdet med strategiplaner ikke opfattes som en spændetrøje for virksomheden, så den kreativitet og fleksibilitet, der er kendetegnet for de mindre virksomheder, går tabt.

LoS-projektet har vist, at en strategiplan vil være et godt supplement til styringen i den traditionelle vognmandsvirksomhed. Vognmændenes egen brancheorganisation relancerede for et par år siden deres landsdækkende konsulenttjeneste som "Brobyggere til fremtiden" - et slogan, der skulle opfordre medlemmerne til at benytte sig af et tilbud om en fremadrettet og udviklingsorienteret dialog med branchens egne konsulenter. Teknologisk Institut, Emballage og Transport har på samme måde lanceret både kurser og konsulenttydelser til branchen, som sætter fokus på transportvirksomhedernes fremtidige behov.

I vognmandsbranchen er tiden imidlertid én af de absolut knappe faktorer. Tiden anvendt til efteruddannelse og strategisk planlægning er derfor traditionelt blevet nedprioriteret i forhold til tiden anvendt på de daglige driftsopgaver i virksomhederne. Gennem den forpligtende tidsanvendelse til strategisk arbejde hos de deltagende vognmandsvirksomheder i LoS-projektet, er der sat fokus på de mere konkrete muligheder, som anvendelsen af en strategiplan giver

den enkelte virksomhed. Gamle vaner aflægges gennem indarbejdelse af nye vaner. Spørgsmålet er nu, om de virksomheder, der har deltaget i LoS-projektet har indlært de nye vaner med at afsætte tid til strategisk ledelse - eller om de "falder tilbage" i mere eller mindre ren driftsledelse i virksomheden.

Transportbranchens overlevelse og udvikling i Danmark er i høj grad afhængig af virksomhedernes evne til ikke blot at tilpasse sig markedsvilkårene, men også at påvirke udviklingen af markedet. En udvikling, hvor branchen selv sætter dagsordenen, kræver ikke blot en effektiv brancheorganisation, men også virksomheder, der kan se de fremtidige muligheder i branchen, tage bestik af mulighederne samt planlægge og gennemføre handlingsplaner, hvis konsekvenser rækker langt ind i fremtiden.

Brugen af strategiplaner er et væsentligt bidrag til branchens udvikling og til de virksomheder, der ønsker at være trendsættere og ledende transportvirksomheder i branchen. DTL og Teknologisk Institut står klar med konsulenter og redskaber, der kan hjælpe de fremtidsorienterede vognmænd med at indarbejde nye vaner til gavn for både dem selv og den samlede vognmandsbranche i Danmark.