

DØR TIL DØR TRANSPORT MED INDDRAGELSE AF NÆRSKIBSFARTEN. BARRIERER FOR TRANSPORTKÆDER

Lars Dagnæs, Institut for Transportstudier, Hørvejen 11C, DK-6330 Padborg

1. Baggrund

Institut for Transportstudier gennemfører i samarbejde med Carl Bro as (projektansvarlig) og International Transport Danmark (ITD) mfl. et projekt om udvikling af dør til dør transporter med inddragelse af nærskibsfart. Dette indlæg vil redegøre for resultaterne fra delprojektet vedr. transportkæden. Formålet med delprojektet, der blev afrapporteret sommeren 1998, var:

1. Kortlægning af elementer og aktører ud fra en kædebetragtning.
2. Belysning af de væsentligste barrierer for udvikling af konkurrencedygtige dør til dør koncepter.
3. Belysning af terminalernes, herunder havnes, rolle.
4. Belysning af de juridiske aspekter og disses indflydelse på mulighederne for etablering af transportkæder.
5. Opstilling af mulige modeller for udvikling af dør til dør koncepter.
6. Opstilling af krav til udvikling af: efteruddannelse, IT-systemer, skibstyper, laste- og losseudstyr i havne og på skibe, håndteringsgrej i havn og/eller terminaler, lastebærere og værktøjer til brug for udvikling af kæden.

Indlægget skal ses i tæt sammenhæng med indlægget fra Carl Bro as. Begge indlæg refererer resultater fra projektet "Udvikling af dør til dør transport med inddragelse af nærskibsfarten", som udføres for Søfartsstyrelsen.

1.1 METODER, ANALYSER OG FREMGANGSMÅDE

Delprojektet om transportkæden har taget udgangspunkt i opstilling af en beskrivelsesramme for transportkæden. Den opstillede beskrivelsesramme har udgjort et analyseværktøj for gennemførelse af projektet.

Herudover er scenariemetoden anvendt som grundlag for beskrivelse af alternative strategier for organsiering af transportkæden.

Et centralt element i projektet har været gennemførelse af et stort antal interview med aktører i transportkæden. Interviewene har gennemført i såvel Danmark som Norge, Holland og Baltikum.

2. Transportkæden

En transportkæde defineres i henhold til en europæisk standard som:

"Alle de handlinger, som er involveret i transporten af et produkt fra det øjeblik, producenten har frigivet det, indtil det er leveret på de forskellige destinationer.

Transportkæden omfatter alle typer af processer, der er forbundet med styring og transport af varer mellem producent og forbruger."

Ved en transportkæde forstås således den samlede transport fra afsender til modtager og alle handlinger, der bringer varen fra dør til dør, samt de dertil knyttede administrative procedurer.

En transportkæde består i al almindelighed af logistikaktiviteterne:

- transport
- håndtering
- oplagring
- information.

I transportkæden indgår en række aktører. Aktørerne kan være driftsmæssigt og/eller juridisk afhængige eller uafhængige enheder.

Terminaler indgår i forskelligt omfang i transportkæder. Terminaler beskrives på grundlag af beliggenhed, funktion og ejerskab. Der er identificeret tre typer terminaler i transportkæder i de to korridorer, der er i fokus i dette projekt:

- Havne
- Baneterminaler
- Vejgodsterminaler, herunder lagerhoteller, ferskvareterminaler, pakhuse etc.

Flere af de interviewede virksomheder tilkendegav, at anvendelse af IT er en betingelse for at være på transportmarkedet i fremtiden og er således en vigtig konkurrenceparameter for aktørerne i en transportkæde. Ingen transportvirksomhed kan undgå at forholde sig til udviklingen på IT-området i de kommende år. Virksomhederne kan anvende åbne eller eksklusive IT-systemer.

I dag vurderes brug af moderne IT at have størst betydning i forbindelse med transportkæder baseret på lastbiltransport og i forbindelse med den oversøiske containertrafik. De interviewede virksomheder tilkendegav, at der kan opnås følgende udbytte af at bruge IT:

- Rationalisering , Effektivisering, Bedre styring af transportopgaverne og transportkæderne, Sikring af bedre kvalitet gennem opsamling af data til brug for afvigelsesrapportering, Merværdi for kunderne, qua præcise og målrettede informationer.

De store transportvirksomheder og de større industri-/handelsvirksomheder synes at styre udviklingen på IT-området i transportkæderne. Der synes at være behov for, at transportvirksomhederne skal være innovative og søge at forbedre logistiksystemernes effektivitet og kvalitet. Mange industri- og handelsvirksomheder forventer, at transportvirksomhederne er aktive og står for innovation på IT-området. Det begrundes med, at transportvirksomhederne selv vil få store fordele med hensyn til kvalitet og effektivitet. Det er med andre ord "hjælp til selvhjælp".

Der synes ikke at være nævneværdige juridiske problemer mellem købere og sælgere, så længe handelsaftaler baseret på Incoterms. Juridiske problemer i forbindelse med udførelse af transportopgaver opstår først, hvis der er sket skader på godset, hvis godset er forsinket, eller hvis godset helt bortkommet. Det største problem i den forbindelse synes at være, at der endnu ikke eksisterer ensartede regler for ansvar, forsinkelse og reklamation for alle

transportformer. Det vurderes at indebære problemer for multimodale transporter, da erstatningssatserne varierer meget mellem transportformerne.

Juridiske problemer mellem køber og sælger vurderes ikke at hindre øget anvendelse af nærskibsfart. Problemet synes snarere at være, at aktørerne i transportkæden i et vist omfang dobbeltforsikrer sig. Det indebærer samlet set relativt større omkostninger i transportkæder, der er baseret på multimodale transporter, end i transportkæder, hvor kun en transportmåde indgår.

2.1 TRANSPORTKÆDER I BALTIKUMKORRIDOREN

Om transporter i Baltikumkorridoren kan der knyttes følgende generelle bemærkninger:

- 75-80% af godsmængderne sendes fra/til Jylland/Fyn.
- Der benyttes både containere og lastbiltrailere, men lastbiltrailerne dominerer markedet.
- Der er i betydeligt omfang tale om løstrailerkoncepter i forbindelse med transporter til de baltiske lande og Rusland.
- Banetransport benyttes i meget begrænset omfang, og kun i forbindelse med transporter mellem baltiske havne og Moskva hhv. destinationer øst for Moskva.
- Markedet er (endnu) ikke gearret til distributionskørsel i de baltiske lande/Rusland. Det skyldes især problemer med fortoldning, tilladelser mv.
- Transporterne til/fra Polen forløber ad to ruter, dels lastbiltransporter til/fra Jylland/Fyn, dels løstrailere med færgeruten København-Swinoujscie fra/til Østdanmark.

Polen er, bortset fra Finland, det transportmæssigt mest veludviklede land i Baltikumkorridoren. Der er et forholdsvis stort antal transportvirksomheder med relativt moderne vestligt transportmateriel. Virksomhederne har fokus på informationsteknologi. Flere af de interviewede virksomheder tilkendegiver dog, at polske transportvirksomheder ikke altid agerer tilstrækkeligt professionelt.

Transporter mellem Jylland/Fyn og Polen udføres med lastbiler. Det skyldes:

- Afstanden
- Konkurrencesituationen og dermed prisen
- Manglende transportalternativer
- Flexibilitet.

I mange tilfælde er der tale om full load transporter, hvor forsendelsen sendes direkte fra afsender til modtager uden omladning eller omlæsning. Der synes derimod at være behov for at udvikle systemer til håndtering af part load transporter, som dels er et marked i vækst, dels et marked med et stort potentiale. Interviewundersøgelsen indikerer, at flaskehalsen i transportkæder mellem Jylland og Polen især er knyttet til grænsepassagen og dokumentbehandlingen ved den tysk-polske grænseovergang. Transporterne mellem Sjælland og Polen er i stor udstrækning baseret på løstrailerkoncepter med udgangspunkt i færgeruten København-Swinoujscie. Alternativt benyttes færgeruten Gedser-Rostock med chaufførledsagede transporter, samt løstrailerkoncepter baseret på færgeruterne mellem Sydsverige og Polen. Flere af de interviewede transportvirksomheder anfører, at der er kapacitetsproblemer på færgeruten mellem København og Swinoujscie. Der synes ikke at være forskel i transporttid for transport til/fra Jylland (chaufførledsagede) og for transport til/fra Sjælland (løstrailere). Forskelle i transporttid synes at bero på, om der benyttes danske eller polske chauffører. De danske chauffører er mere effektive.

Transporterne mellem Danmark og de tre baltiske lande og Rusland forløber typisk ad en af følgende fire ruter:

- Lastbiltransport med chaufførledsagelse via Sverige og Finland til Rusland
- Løstrailertransport med Ro/Ro skib fra dansk, tysk eller svensk havn til en havn i Baltikum
- Containertransport fra dansk havn til en havn i Baltikum
- Lastbiltransport via Polen og Hviderusland til Rusland.

De hyppigst forekommende transporter mellem Danmark og Baltikum er baseret på løstrailerkoncepter. De chaufførledsagede transporter via Sverige og Finland anvendes typisk, hvor leveringstiden er vigtig, og hvor der ønskes størst mulig sikkerhed under transporten. Som eksempler kan nævnes transporter af letfordærlige fødevarer og højværdivarer i øvrigt. Nøglen til succes for transporter til/fra Baltikum er at have styr på fortoldningen. Transporter til/fra Moskva baseret på chaufførledsagede transporter via Sverige vil normalt være hurtigere end transporter baseret på løstrailere. Til gengæld er løstrailertransporter hos nogle transportører hurtigere end chaufførledsagede transporter via Polen til Moskva. Der stilles særlige krav til kontrol, styring og samarbejde i transportkæder i denne korridor. Følgelig er antallet af transportudbydere forholdsvis begrænset. Som følge af ubalancen i samhandelen mellem Danmark og Baltikum kan transportvirksomhederne have problemer med at få returlæs. Problemet er især aktuelt for de temperaturregulerede transporter. Transportvirksomhederne søger derfor at indregne omkostningerne forbundet med returkørslen, når der skal fastsættes en pris på en transportopgave fra Danmark. Det er ikke muligt ved alle transportopgaver.

Ifølge interviewundersøgelsen synes prisen pr. transporteret vareenhed ved transport af ikke-temperaturregulerede industrivarer at være den samme ved brug af lastbiltrailere som ved brug af containere. Derimod synes lastbiltrailere at være billigst ved transport af temperaturløst gods. Omkostningerne til lastbiltransport udført af polske vognmænd er typisk 70-75% af omkostningerne ved lastbiltransporter udført af danske biler. Ved anvendelse af baltiske eller russiske vognmænd kan en transport udføres til endnu lavere priser. I interviewundersøgelsen tilkendegives det, at de større omkostninger ved at bruge danske biler opvejes af en større produktivitet. Løstrailertransporter synes at have de laveste priser. De chaufførledsagede transporter er ifølge de interviewede virksomheder 10-50% dyrere, når der bruges danske biler. Hvis der benyttes polske biler, angives omkostningerne for en dør til dør transport mellem Danmark og Baltikum at være 10% billigere end løstrailertransporter. De interviewede transportvirksomheder påpeger dog, at det er muligt at rekvirere russiske lastbiler. De er noget billigere, men der kan dog ikke laves faste aftaler med hensyn til terminer.

Interviewundersøgelsen indikerer, at den søværts relaterede del af omkostningerne ved transporter til/fra de baltiske lande udgør 30-50%. Ved transporter til/fra Rusland vurderes omkostningsandelen at være 20-25%. Transportvirksomhederne vurderer, at håndteringsomkostninger og terminalafgifter i afsender og modtagerhavnene sammenlagt udgør 7-8% ved transporter til/fra de baltiske lande, mens andelen er lidt lavere, 2-4%, ved transporter til/fra Rusland. Det skyldes, at transporter til/fra Rusland indebærer en længere for-/eftertransport mellem havn og afsender/modtager. Transportvirksomhederne i Baltikumkorridoren synes at have fokus på IT. Aktørerne i transportkæderne synes at udvikle og anvende eksklusive IT-systemer. Det skyldes, at markedet især er præget af de store transportvirksomheder, hvor alle aktører kobles på det samme system. De store transportvirksomheder står for drift og udvikling af IT-systemerne.

Udveksling af informationer synes dog stadig at foregå på "gammeldags" maner. Det gælder i forhold til såvel transportvirksomheder som varemodtagere/vareafsendere i Baltikum. De vigtigste kommunikationsmidler er telefon og telefax. Dog foregår der elektronisk udveksling af dokumenter mellem danske transportvirksomheder og transportvirksomheder i Baltikum, hvor sidstnævnte er koblet på et eksklusivt IT-system. Interviewundersøgelsen viser, at aktørerne i transportkæderne i Baltikumkorridoren bruger IT i relation til danske transportvirksomheder og kun i beskedent omfang i forbindelse med informationsudveksling med lokale transportvirksomheder i Baltikum.

2.2 TRANSPORTKÆDER I KANALKORRIDOREN

Om transporterne i Kanalkorridoren kan følgende generelle forhold anføres:

- Transporter mellem Danmark og Benelux udføres i overvejende grad af lastbiler
- De oversøiske forsendelser transporteres i containere
- Søtransport benyttes i stort omfang til for- og eftertransport af containere i den oversøiske trafik.

De vigtigste konkurrenceparametre for transportvirksomhederne i Kanalkorridoren er:

- Pris
- Kvalitet
- Fleksibilitet
- Præcision
- Innovationsevne, herunder forandringsledelse og evnen til omstilling
- Adgang til netværk.

Flere af de interviewede virksomheder tilkendegiver, at det for transport af gods i enhedslastbærere ikke er relevant at tale om alternativer til lastbiltransport i den bilaterale transport i Kanalkorridoren. Det begrundes med, at afstandene i korridoren passer til lastbilchaufførernes køre-/hviletidsregler. Transporttiden er væsentligt kortere ved at anvende lastbiltransport end ved at benytte bane- eller søtransport. Det skyldes ikke mindst, at sidstnævnte transportmåder indebærer omladninger på kombiterminaler eller i havne. Da der er forholdsvis beskedne godsmængder i den oversøiske transport til/fra Danmark, betjener ingen af containerrederierne i den oversøiske containerskibstransport danske havne med de store oversøiske containerskibe, de såkaldte moderskibe. Den oversøiske containertransport til/fra Danmark går derfor gennem de store oversøhavne i Kanalkorridoren, hvoraf de vigtigste oversøhavne for Danmark er Göteborg, Hamburg, Bremerhaven og Rotterdam. På grundlag af de gennemførte interview synes transporterne mellem Østdanmark og oversøhavnene primært at blive udført med skib eller bane. Mellem Jylland/Fyn og de oversøiske havne benyttes primært skibs- og lastbiltransport. Valg af transportmiddel beror på følgende faktorer:

- Transporttiden som en kritisk faktor
- Fleksibilitet
- Prisen
- Temperaturfølsomt gods
- Vilkår i forbindelse med EU-restitution
- Benyttet oversøhavn.

Der kan dog forventes at ske ændringer i transportmiddelvalget til/fra Østdanmark som følge af den faste forbindelse over Storebælt. Virksomhederne angiver følgende flaskehalse i forbindelse med de oversøiske transport:

- Indklareringen i modtagerlandet
- Søndagskørselforbudet i Tyskland.

I henhold til de beskrevne cases er transporttiden mellem Danmark og Benelux ved full load forsendelser 10-12 timer, mens den ved part loads angives at være 17-24 timer. I forbindelse med de oversøiske forsendelser er transporttiden ved brug af skib til for og eftertransporten ca. 1 døgn længere end ved brug af bil eller bane. Hvis der er brug for ekstra konsolidering af forsendelsen ved part load, er transporttiden ca. 1 døgn længere end ved full load containerforsendelser. For både den bilaterale og den oversøiske transport i Kanalkorridoren er omkostningsniveauet under betydelig indflydelse af den hårde konkurrence, der er et resultat af den frie markedsadgang og liberaliseringen qua Det Indre Marked, samt af prisen for banetransport. Prisdannelsen inden for den oversøiske containertransport er påvirket af kapaciteten i markedet, herunder en betydelig ubalance i samhandelen mellem Europa og Fjernøsten. Det betyder overudbud af containere i den østgående trafik. Desuden påvirkes prisdannelsen af pris aftaler i de etablerede alliancer mellem de store rederier. Ud fra en rent prismæssig betragtning vil lastbiltransport stå stærkest ved afsendelse fra Sydjylland. Fra Nordjylland vil det i højere grad være en fordel at benytte Århus Havn til udskibning af en oversøisk forsendelse. Skib og bane står stærkest i en prismæssig sammenligning af fortransportydelser fra Sjælland.

Det indikeres, at ca. 33% af de samlede omkostninger (inkl. omkostninger til fortransport med lastbil fra afsender til dansk udskibningshavn) for en søfeedertransport er terminalomkostninger relateret til skibsafgifter, stevedore og håndtering i havnene. For den rene pier til pier transport udgør terminalomkostningerne 60-70% af de samlede omkostninger. Markedsvilkårene bevirker, at IT benyttes i betydeligt større omfang i transportkæderne i Kanalkorridoren end i Baltikumkorridoren. Et eksempel på anvendelse af IT i Kanalkorridoren er containerrederierne. Her er det meget vigtigt at have et effektivt informationssystem, der kan forestå udveksling af informationer om containere worldwide. Rederiernes egne kontorer, agenter og andre transportvirksomheder, der samarbejder om udførelsen af den oversøiske containertransport, kan booke transport og følge containeren undervejs fra afsender til modtager. Det er i dag muligt at bestille en transport via Internet hos flere transportvirksomheder. Alligevel berettes det i interviewundersøgelsen, at de fleste fortsat bestiller transport pr. telefon. Det kan dog forventes, at et stigende antal transport fremover bliver bestilt online eller via Internet. Ifølge flere af de interviewede virksomheder er integration af IT-systemerne mellem aktørerne i transportkæderne i Kanalkorridoren i et vist omfang betinget af volumen. Forskellen mellem Kanalkorridoren og Baltikumkorridoren er markant inden for brug af EDI. Det synes at være undtagelsen i transportkæder i Baltikumkorridoren, mens det forekommer i stigende omfang i Kanalkorridoren. De store transportvirksomheder beretter, at det er et område i vækst, og at større afsendere i stigende grad stiller krav om, at der skal arbejdes med EDI.

2.3 BARRIERER FOR OPBYGNING AF TRANSPORTKÆDER

Der synes at være betydelige barrierer for opbygning af transportkæder for de mindre transportvirksomheder. Barriererne synes især at knytte sig til følgende forhold:

- Adgang til netværk (af transportvirksomheder)
- troværdige samarbejdspartnere i Baltikum

Opbygning af hensigtsmæssige IT-systemer internt i transportkæden og i forbindelse med ekstern kommunikation.

De interviewede virksomheder og havne giver udtryk for, at der er følgende barrierer mod større brug af nærskibsfart:

Finansiering af skibe inden for nærskibsfarten

- Rederne mangler kapital
- Der kræves stor egenkapital for at finansiere nybygning af tonnage
- Utilstrækkelige finansierings- og kreditmuligheder
- Manglende incitament til at indskyde risikovillig kapital i udvikling af nye skibstyper og opbygning af skibsruter baseret på nærskibsfart.

Godshåndtering i havnene

- Mangel på baglandsarealer på havnene til henstilling af containere og parkering af trailere
- Dårlige adgangsveje til/fra havnene begrundet i kørsel gennem bymæssig bebyggelse med dårlig fremkommelighed og "bløde" trafikanter.
- Høje havneafgifter i havnene i Baltikum, samt i de finske havne.
- Der er udtrykt betænkelighed ved at havne udfører opgaver på havnen i konkurrence med private virksomheder.
- Ringe markedsorientering i relation til takstfastsættelse i havnene i Baltikum.
- Dårlig håndtering af løstrailere i forbindelse med lastning og losning i havnene i Baltikum.
- Lav effektivitet i havnene i Baltikum.
- Isproblemer om vinteren i nogle af havnene i Baltikum.
- Dårlig sammenhæng mellem den søværts og den landværts transport i Baltikum, blandt andet i form af utilstrækkelig kapacitet mht. lastbilmateriel til at forestå for- og eftertransporter.

Den interne organisering i de danske havne i relation til transportkæden

- Udviklingsindsatsen er ikke tilstrækkeligt koncentreret
- Kommunikation og informationsformidling mellem dels havn og virksomhederne beliggende på havnen, dels mellem aktørerne i transportkæden er ikke tilstrækkeligt udviklet og formaliseret
- For lille anvendelse af IT ved tilrettelæggelse af håndteringen i havnene
- Dårlig arbejdsdeling på havnene pga. utilstrækkelig koordination mellem aktørernes forskellige arbejdsopgaver
- Et stort antal lokaloverenskomster for havnearbejderne, der ikke alle passer sammen
- Stive faggrænser mellem arbejdsopgaver
- Manglende gennemsigthed med hensyn til betaling for ydelser i havnene
- Mangel på fælles forståelse for havnens målsætninger

- Der mangler i mange havne forståelse for egen placering og funktion i den samlede transportkæde.

Nærskibsfartens konkurrenceevne

- Problemer med at opfylde kundernes krav til hurtighed og regularitet
- Skibsruiter drevet af og baseret på transportmidler ejet af integratorer afholder de øvrige transportvirksomheder fra at benytte disse
- Problemer med at håndtere part load transporter
- Ikke alle kan magte at håndtere gods til flere modtagere i én container
- For dårlig integration af nærskibsfarten i de multimodale transportkæder
- For lille planlægningshorisont blandt de mindre rederier
- Det danske eksportmarked er for lille til rentabel nærskibsfart i Kanalkorridoren
- Mangel på effektive helhedsløsninger til styring af den samlede dør til dør transportkæde i Baltikumkorridoren
- Mangel på troværdige samarbejdspartnere i Baltikum til at forestå for- og eftertransporter
- For lav kvalitet mht. håndtering af trailere i havnene i Baltikum
- Utilstrækkelig vilje til forandringer hos visse aktører i transportkæden
- Teknologisk innovation
- For langsom udvikling inden for nærskibsfarten
- Mangel på nytænkning
- Ad hoc udvikling, der ikke er tilstrækkeligt fremadrettet
- Utilstrækkelige nyinvesteringer i skibe
- Mangel på udvikling af nye skibstyper
- Der er ikke sket en udvikling af containerne
- Manglende udvikling af part load markedet.

Informationsteknologi

- For få ressourcer hos de mindre transportvirksomheder til at følge udviklingen inden for IT
- Manglende integration af IT-systemerne internt i transportkæden og i forhold til havnene og deres virksomheder
- Mangel på fælles standarder
- Udviklingen af IT-systemer går i forskellige retninger for de forskellige transportformer
- Anvendelse af eksklusive IT-systemer, der ikke er tilpasset operatøernes behov
- Kompetence og uddannelse
- Utilstrækkelig viden om transport blandt havnene og deres medarbejdere
- Manglende udnyttelse af mulighederne for efteruddannelse
- Nogle havne har på ledelsesplan for få medarbejdere, der kan arbejde med strategisk udvikling
- Manglende forståelse for og viden om nærskibsfarten hos transportvirksomhederne
- For dårlig formidling af viden og forskningsresultater
- Manglende viden om transport af farligt gods.

2.4 MODELLER FOR TRANSPORTKÆDER MED INDDRAGELSE AF NÆRSKIBSFART

Det vurderes at være meget centralt for opbygning af konkurrencedygtige dør til dør transportkæder, at der er adgang til et velfungerende transportnetværk. Hvis nærskibsfarten skal spille en større rolle i fremtidens transportkæder i de to korridorer, skal den søværts transport kunne tilbyde konkurrencedygtige transportløsninger baseret på et integreret samarbejde med de landværts transportformer. Der er opstillet tre modeller til opbygning af transportkæder, hvor nærskibsfarten medvirker i dør til dør transporten. Modellerne er opstillet med sigte på organisering af transportkæderne i Baltikumkorridoren. Her vurderes potentialet for nye strukturer at være størst.

2.4.1 Model 1 - "Centralisering"

Modellen er baseret på, at transportkæden styres af en koncern/alliance, der i overvejende grad ejer hele produktionsapparatet i dør til dør transportkæden eller kan kontrollere det på anden vis. Modellen har to varianter. I den ene variant styres den samlede dør til dør transportkæde af en integrator, der i overvejende grad ejer hele produktionsapparatet. Eksempler herpå er Maersk og DFDS. I den anden variant styres transportkæden af en koncern/"entreprenør", der ikke selv ejer transportmidler og derfor har overladt den fysiske godstransport til eksterne transportører.

<p>Ansvar: Transportkoncernen fremtræder som én enhed over for transportkøber og har det overordnede ansvar for alle de for transporten fra dør til dør nødvendige aktiviteter. Koncernen har ansvaret over for kunden i hele transportkæden.</p>	<p>Finansiering: Integratoren ejer i stort omfang driftsmidlerne i hele transportkæden. "Entreprenøren" ejer ikke selv transportmidler og har overladt den fysiske godstransport til eksterne transportører. De har ansvaret for at tilvejebringe den nødvendige kapital til at finansiere transportmidlerne, og de bærer herved risikoen. Integrator/"entreprenør" kan leje havneafsnit og herved selv styre alle operationer på havnen, og lastning/losning i havnen organiseres af koncernen som eneoperatør uden at involvere eksterne aktører. Integrator/"entreprenør" kan også vælge at lade ejer af havneafsnit forestå lastning/losning.</p>
<p>Styring: Koncernen er i besiddelse af de organisatoriske og teknologiske styringsværktøjer, der er nødvendige for optimering af vareflowet i transportkæden fra dør til dør. Herudover besidder koncernen effektive informations- og kommunikationsværktøjer, der både kan formidle koncernens samlede målsætning ud til alle involverede i transportkæden, samt kan give den enkelte medarbejder bevidstheden om, hvilken rolle vedkommende spiller i transportkæden.</p>	<p>Markedsføring: Koncernen markedsfører den konkrete transportkæde i korridoren som en fuldt integreret del af virksomhedens samlede transportkoncept.</p> <p>IT: Koncernen ejer og driver et eksklusivt IT-system, der kan håndtere samtlige informationsstrømme mellem alle transportkædens aktører.</p>

2.4.2 Model 2 - "Franchising"

Der fokuseres på muligheden for, at hele eller væsentlige dele af transportkæden fra dør til dør kan gennemføres af små og mellemstore virksomheder. Der er tale om en funktionel adskillelse mellem system-/konceptejere og de udøvende transportvirksomheder. Konceptejere kontrollerer kæden uden at skulle bære den økonomiske risiko ved driften af

transportmidlerne. Driften af de enkelte transportkæder varetages af en franchisetager. Konceptejer er i besiddelse af knowhow med hensyn til teknologi og udvikling af effektive dør til dør transportkæder. Konceptejer er i stand til at styre franchisetagerne, så transportkøberne har garanti for, at løsningen af transportopgaverne lever op til en ensartet og på forhånd fastsat kvalitet.

<p>Ansvar: Konceptejer har ansvaret for selve konceptet, der omfatter IT-systemer samt transportkoncepter. Al udvikling påhviler konceptejer, og franchisetager får det stillet til rådighed. Franchisetager har det fulde ansvar for drift af transportmidlerne og for selve dør til dør transportens udførelse. Dermed bærer franchisetageren den fulde risiko, såvel for rentabel drift af kæden, som for skader på transportmidler. Franchisetager fungerer som juridisk ansvarlig i forhold til transportkøber.</p>	<p>Finansiering: Transportkonceptet udvikles og finansieres i startfasen af konceptejer. De løbende udgifter til vedligeholdelse, videreudvikling mm. dækkes via udlejning til franchisetagerne. Franchisetager betaler et fast årligt beløb, der giver ret til benyttelse af konceptet. Franchisetagerne finansierer og ejer samtlige transportmidler i dør til dør transportkæden. Konceptejer kan eje de landværts og søværts terminaler. En anden mulighed er, at terminaler kun benyttes af franchisetager, uden at terminalen er integreret i transportkæden.</p>
<p>Styring: Konceptejer står for den overordnede styring af alle franchisetagere. Styring vil ikke foregå top-down, men derimod i et konstruktivt samarbejde.</p>	<p>Markedsføring: Markedsføring af konceptet varetages af konceptejer.</p>
<p>IT: Konceptejer driver et IT-system, der er tilgængeligt for alle konceptejerens franchisetagere og deres kunder.</p>	

2.4.3 Model 3 - "Fælleseje"

Der oprettes ét selskab med ansvar for drift af transportkæden. Selskabet bærer den fulde risiko i forbindelse hermed. Forskellige interessenter kan indgå i ejerkredsen. Det gælder foruden transportvirksomheder og terminaler eksempelvis IT-virksomheder.

<p>Ansvar: Selskabet står for drift af alle funktioner forbundet med dør til dørtransporterne, herunder indgåelse af aftaler med transportkøbere og juridisk ansvar for transportudførelsen fra dør til dør. For transportkæden gælder det, at såvel materiel som mandskab styres af selskabet.</p>	<p>Finansiering: Ejerkredsen i det enkelte selskab forventes at omfatte et forholdsvist stort antal aktører.</p>
<p>Styring: Styringskompetencen ligger udelukkende hos ledelsen eller hos selskabets bestyrelse</p>	<p>Markedsføring: Selskabet vil have det fulde ansvar for markedsføring af transportkæden over for transportkøberne.</p>
<p>IT: Der vil som udgangspunkt blive anvendt et åbent IT-system., hvilket sætter en begrænsning for detaljeringsgrad og dybde af de udvekslede informationer mellem andelsselskab og transportkøber. En anden mulighed er et system med flere niveauer af detaljering, således at dele af systemet er åbnet og andre dele eksklusivt. De enkelte selskabsejere køber sig så til den ønskede grad af tilgængelighed.</p>	