

Supply Chain Management på nationalt niveau

Henrik Køster, COWI

1. Supply Chain Management

Supply Chain Management kan oversættes til "håndtering af forsyningskæden". Det omfatter ikke blot styring af godsflow, men også af informationsstrømme, betaling, ordrehåndtering osv. Begrebet har vundet indpas i de seneste år i takt med stigende krav til transportører om just-in-time mv., samtidig med at der er udviklet avancerede IT-løsninger til Supply Chain Management. Normalt anvendes begrebet af den enkelte virksomhed om det samlede vareflow fra råvare til slutbruger, og det er her blevet en vigtig konkurrenceparameter.

Man kan imidlertid også betragte Supply Chain Management på nationalt plan, idet man ser på et helt lands transportsystem. Heri indgår elementer som transportpolitik, transportens omkostninger (f.eks. i forhold til BNP), transporttider, infrastruktur, IT-anvendelse, multimodal transport, spedition, toldbehandling mv. Hermed er det muligt at udarbejde en form for benchmarking, så man kan sammenligne forskellige landes niveau inden for Supply Chain Management.

COWI har for Verdensbanken undersøgt en række succesfulde eksempler på Supply Chain Management i "emerging economies" for herigennem at klarlægge årsagerne til landenes succes. Projekterne er gennemført ved besøg i de pågældende lande, hvor der er foretaget interview med en række myndigheder, organisationer og virksomheder.

I dette paper fokuseres på eksempler fra Estland, der har gennemgået en rivende udvikling siden selvstændigheden i 1991. Indlægget fortæller om Estlands nationale transportstrategi, infrastruktur og logistik, og der gives et par konkrete eksempler på succesrige transportvirksomheder.

2. Estland

Estland er det mindste af de tre baltiske lande med et areal på godt 45.000 km². Der er 1½ million indbyggere, hvoraf de fleste er etniske estere, men der er også et stort russisk mindretal. Estere er et folkeslag, som sprogligt og kulturelt er nært forbundet med Finland, men ikke med Rusland eller de øvrige slaviske lande.

Estland var et af de mest industrialiserede områder under den russiske zar, og i den første selvstændige republik i mellemkrigsårene grundlæges mange moderne fabrikker. Efter 2. Verdenskrig blev Estland indlemmet i Sovjetunionen, og der skete en massiv indvandring af russere, primært som arbejdskraft til fabrikkerne.



Figur 1 De Baltiske Lande

Økonomi

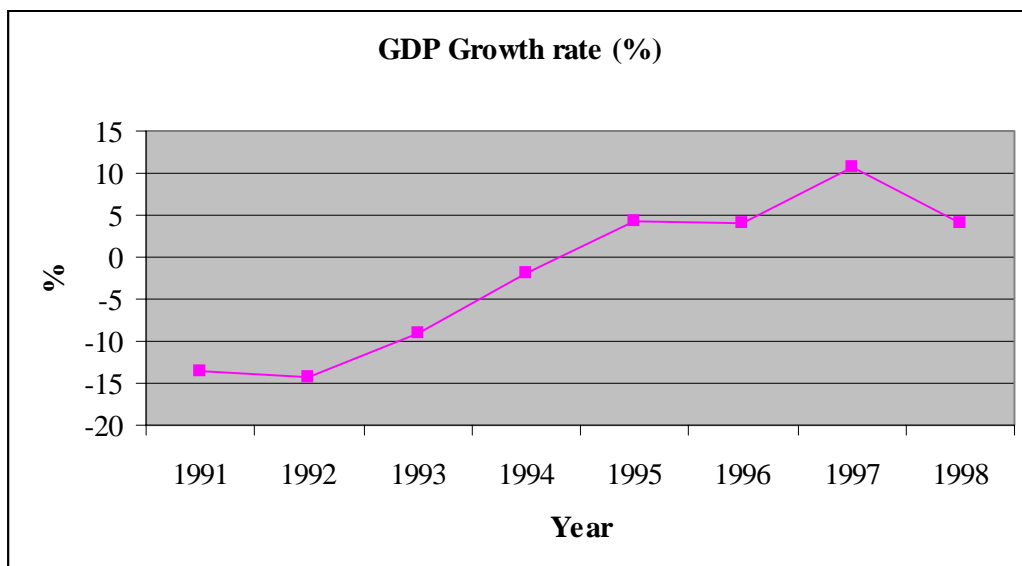
Efter uafhængigheden i august 1991 iværksatte Estland et dristigt reformprogram med henblik på at udvikle et liberalt, demokratisk system og en åben, liberal markedsøkonomi. Den økonomiske politik omfattede bl.a.:

- liberalisering af priser
- bortfald af statsstøtte
- hurtig privatisering
- stabil valuta
- yderst liberale regler for handel med udlandet

I de første par år faldt bruttonationalproduktet med ca. 14% om året, men fra 1995 vendte kurven, og Estland har siden haft en støt vækst i BNP. Den russiske krise i 1998 påvirkede også Estland, men dog ikke mere end at BNP fortsat steg.

Som følge af denne udvikling har Estland opnået et højt niveau af udenlandske investeringer. I 1995 kunne Estland underskrive en "Association Agreement" med EU, og landet er nu blandt de forreste i køen af nye medlemslande fra det tidligere Central- og Østeuropa.

Inflationen er kommet under kontrol og er nu under 10%, men stadig væsentligt over inflationen i EU-landene.

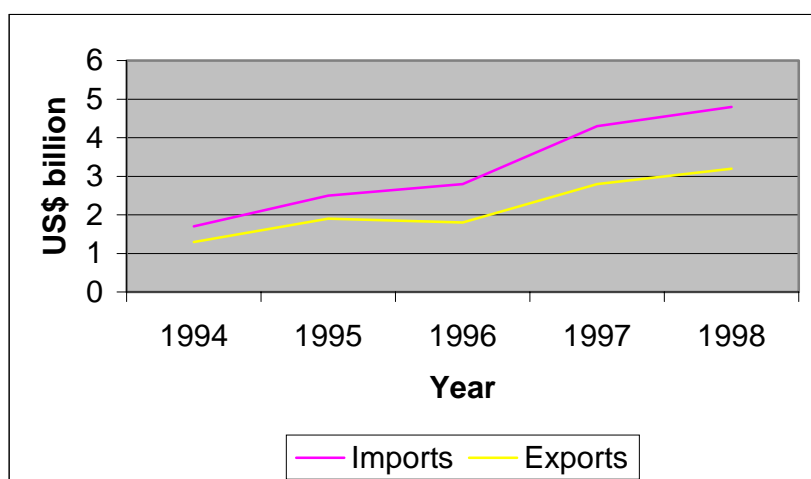


Figur 2 Vækst i BNP

Udenrigshandel

Den økonomiske udvikling er nært forbundet med markante stigninger i både import og eksport. Udenrigshandelen har været støttet af en meget liberal politik næsten uden afgifter, og herved adskiller Estland sig markant fra de fleste andre tidligere Sovjet-republikker.

Estland har lagt stor vægt på internationale handelsaftaler. Esterne er blevet medlem af WTO (World Trade Organisation), de har indgået handelsaftaler med både EU og EFTA (European Free Trade Association) og har derudover bilaterale aftaler med Letland, Litauen, Polen, Tjekkiet, Slovakiet, Ukraine, Slovenien, Tyrkiet og Færøerne.



Figur 3 Udvikling i import og eksport

Siden uafhængigheden er udenrigshandelen i høj grad blevet rettet mod EU. I 1991 – umiddelbart efter uafhængigheden – var 80% af importen og 90% af eksporten relateret til andre tidligere Sovjet-republikker, men i dag er EU langt den vigtigste handelspartner med over 60% af både import og eksport. Inden for EU er det især Finland, Sverige og Tyskland, der handles med, mens de vigtigste handelspartnere blandt Sovjet-republikkerne er Rusland og Letland.

Udviklingsplan for transport

Før uafhængigheden var transportsektoren styret centralt fra Moskva, og i Estland var der kun regionale kontorer under Vejdirektoratet, de sovjetiske jernbaner, Aeroflot osv. Ved uafhængigheden skulle Estland fra den ene dag til den anden etablere sin egen transport- og handelspolitik, administrationsapparat, organisationer og institutioner, hvilket blev lagt i hænderne på det nyoprettede Ministerium for Transport og Kommunikation.

Den estiske regering var meget opmærksom på betydningen af en effektiv logistik og infrastruktur, og det udmøntede sig i en række transportplaner, hvoraf den seneste er fra 1998 og hedder "Development Plan for Transport and Communications for the Years 1998 - 2002/2006".

Hovedpunkterne i udviklingsplanerne var:

- udviklingen af et enkelt og åbent toldvæsen
- fastkurspolitik
- forbedringer af infrastrukturen, navnlig for international trafik
- drift af selskaber på kommercielle vilkår
- medlemskab af internationale organisationer, f.eks. WTO (World Trade Organisation)
- målrettet arbejde mod EU-medlemskab

Transportsektoren

Transport er en sektor i kraftig vækst, og den står i dag for 9% af BNP og beskæftiger 7.4% af arbejdsstyrken.

Vejnettet er relativt tæt og i udmærket stand. Der er ingen motorveje, men da trafikken er meget begrænset, er der ingen kapacitetsproblemer på vejnettet. Der er således gode betingelser for vejtransport, og der findes mange små og mellemstore vognmandsvirksomheder, ligesom flere internationale transportvirksomheder i de seneste år har etableret afdelinger i Estland.

Jernbanenettet har samme sporvidde som i Rusland (dvs. lidt bredere end i Vesteuropa). Inden for godstransport har jernbanen især betydning i international transport. Således går 95% af transittrafikken på jernbane, og to tredjedele af dette går mellem Narva (ved den russiske grænse) og Muuga, havnen ved Tallinn.

Jernbanenettet har begrænset kapacitet som følge af lange enkeltsporede strækninger og talrige hastighedsrestriktioner, men der er udarbejdet en omfattende plan for modernisering af jernbanenettet.

De store havne i og omkring Tallinn er en vigtig del af transportsektoren, fordi de i modsætning til havnen i Sankt Petersburg normalt er isfri gennem hele vinteren. De er desuden meget moderne, har stor kapacitet og gode forbindelser til både jernbane- og vejnet. Derfor er der meget russisk gods (især råolie), der udskibes fra Tallinn og dermed kører i transit gennem Estland.

Estland investerer meget i transportsektoren, set i relation til landets størrelse og befolkningstal. Investeringerne finansieres dels af landets egne ressourcer, dels af EU, European Investment Bank, EBRD, Verdensbanken og bilaterale aftaler med de nordiske lande. Som ansøger til EU kan Estland få en særlig "før-medlemskab" støtte til udvikling af infrastrukturen.

Investeringerne er især rettet mod de to væsentligste korridorer: Øst-vest fra Tallinn via Narva til Rusland, og nord-syd fra Tallinn til Letland. Begge er dele af de såkaldte TINA korridorer (Transport Infrastructure Needs Assessment) i det tidligere Central- og Østeuropa.

Logistics Index

For at sammenligne logistikens effektivitet i Estland med andre Østersølande iværksatte Økonomiministeriet en benchmarkundersøgelse i 1996. Den blev gennemført af det danske firma Logistics Consulting Group, og den blev baseret på et såkaldt Logistics Index, der er sammensat af elementer som lageromkostninger, transportomkostninger, transporttid, ekspeditionstid og kapitalbindinger i lager. Logistics Index er ikke et kvantitativt mål, men snarere en indikator for landets niveau, og den primære funktion er at kunne foretage sammenligninger mellem lande.

Undersøgelsen viste, at rollen som transitland mellem Rusland og Vesteuropa er vigtig for de baltiske lande, og at de er nogenlunde lige gode i den henseende. Estland tilbyder den hurtigste og mest effektive transport, men er til gengæld lidt dyrere end Letland og Litauen.

Undersøgelsen bekræftede desuden, at de baltiske lande har langt bedre Supply Chain Management end Rusland, men at der stadig er en betydelig niveauforskel op til de skandinaviske lande.

3. Eksempler på Supply Chain Management

I dette afsnit gives nogle konkrete eksempler på positive resultater af den politik, der er beskrevet i det foregående.

Det estiske toldvæsen

Toldvæsener er ofte en forhindring og besværlighed i forbindelse med internationale supply chains. Toldbehandling og -regler kan være svært gennemskuelige og kan ofte medføre forsinkelser af godset.

Toldvæsenet i Estland er interessant, fordi det så at sige startede på bar bund i 1992, men alligevel har formået at skabe en yderst effektiv toldbehandling, baseret på få og enkle regler. Toldreglerne er nedfældet i et regelsæt, der er tilgængeligt på Internettet. For tiden arbejdes der med at integrere Internettet yderligere i proceduren, så transportører kan have online adgang til Toldvæsenet.

Importvarer pålægges moms (med enkelte undtagelser) og en beskeden statsafgift. Derudover er der en punktskat på visse varetyper som motorkøretøjer, alkohol og tobak. Eksport og transit af gods pålægges ikke afgift i Estland.

Det er endnu ikke muligt at tolddeklarere varer før de ankommer, men til gengæld behøver toldbehandlingen ikke at finde sted ved grænsen. I stedet sker der blot et simpelt tjek af fragtbreve ved grænsen, og den egentlige toldbehandling finder først sted på bestemmelsesstedet, hvor den varetages af det lokale toldkontor. Enkelte store transportører har ansatte fra toldvæsenet fast stationeret på virksomheden. Procedurene siges at tage ca. 5 minutter ved grænsen og højst 2 timer ved selve toldbehandlingen.

Toldvæsenet er endnu ikke fuldt udbygget, men der er udarbejdet en strategiplan frem til år 2002. Hovedtrækkene i planen er at gøre toldvæsenet til en endnu mere omkostningseffektiv - og serviceorienteret organisation samt at forberede det fremtidige medlemskab af EU. En af måderne til at opnå dette er at implementere systemet ASYCUDA (**A**utomated **S**ystem for **C**ustoms **D**ata and **M**anagement), som er et IT-baseret toldadministrationssystem, udviklet af UNCTAD i Geneve. Der er truffet aftale med Letland og Litauen om en fælles implementering i alle tre lande.

Som årsager til den succesfulde udvikling angiver Toldvæsenet bl.a. den værdifulde tekniske assistance fra de skandinaviske lande. Endvidere er der en fordel i at starte fra bar bund, idet det har været muligt at kombinere "best practice" fra forskellige lande frem for at importere en færdig model.

Link Oil - Transit af olieprodukter

Halvdelen af godstrafikken på de estiske jernbaner er transit af olieprodukter fra Rusland til Muuga havn ved Tallinn. Link Oil er et selskab, der søger at overkomme begrænsningerne i infrastrukturen gennem forbedret Supply Chain Management.

Link Oil er et partnerskab mellem Pakterminal (en terminaloperatør i Muuga) og Kinex, et eksportfirma tilknyttet Kirishi raffinaderiet ved St. Petersborg. Gennem forbedret organisering af transporterne er transporttiden reduceret fra 3 dage til 1 dag, og terminaltiden i Muuga er reduceret fra 8-12 timer til 3-4 timer. Godsomsætningen er næsten fordoblet fra 5,3 mio. tons i 1997 til 9,5 mio. tons i 1999.

Link Oil angiver selv følgende årsager til deres succes:

- De har fundet den rigtige estiske partner, som er god til at forhandle med russiske myndigheder
- Estland har liberale regler for transithænder
- Det er let at finde kvalificeret arbejdskraft i Estland
- Der er et godt investeringsklima i Estland
- Problemer kan løses; det er let at tage kontakt til myndigheder i Estland

Schenker-BTL

Schenker-BTL er en af de største speditører i Vesteuropa med 18.000 ansatte i alt. I Estland har de 155 ansatte fordelt på tre forskellige steder (Tallinn, Tartu og Jähvi), og den årlige omsætning er over 27 millioner D-mark, hvilket er mere end dobbelt så meget som den nærmeste konkurrent.

Schenker-BTL er førende i Estland inden for IT-løsninger til Supply Chain Management. I september 1998 kunne Schenker-BTL i Estland introducere moderselskabets CIEL-system, der er et integreret IT-system til alt lige fra rutelægning og fakturering til track-and-trace og kvittering for levering. De benytter elektronisk dataoverførsel til kunderne, men kan dog også benytte fax, da ikke alle kunder er gearet til de mest avancerede løsninger.

Virksomheden har et velfungerende samarbejde med toldvæsenet. Schenker-BTL stiller kontorfaciliteter til rådighed for toldvæsenet, der har et par ansatte fast stationeret hos Schenker-BTL. Dermed opnås en hurtig, effektiv og fleksibel toldbehandling.

4. Erfaringer fra Estland

De væsentligste årsager til Estlands succes er beskrevet i det følgende:

National politik for logistik

Estland, Letland og Litauen havde nogenlunde de samme startbetingelser ved selvstændigheden først i 1990'erne, men Estland er utvivlsomt det land, der er kommet bedst igennem det første tiår. Det er der mange årsager til, men én af dem er, at Estland med det samme gjorde alt for at fremme udenrigshandelen gennem en yderst fleksibel og liberal handelspolitik, baseret på enkelthed og gennemskuelighed.

Kulturelle værdier

Esterne selv fremhæver ofte netop dét, at de er estere, som en meget væsentlig baggrund for deres succes. Der er en stærk nationalfølelse i Estland, og esterne føler sig mere beslægtede med Vesteuropa end med de slaviske lande. Objektivt set er esternes nærmeste "slægtninge" naboerne i Finland.

Ud over disse mere følelsesladede værdier er det også et faktum, at den estiske befolkning er den mest veluddannede i de tidligere sovjet-republikker. Det giver sig blandt andet udslag i, at mange estere taler tre vidt forskellige sprog flydende - estisk, russisk og engelsk.

Endelig fremhæver esterne, at befolkningens beskedne størrelse på 1½ million indbyggere gør det nemmere at gennemføre ændringer, fordi der ikke er samme træghed som i en større befolkning.

Relationer til en "stor nabo"

Umiddelbart efter selvstændigheden var Estland stærkt afhængig af den russiske økonomi. Det var ikke nogen ønskværdig situation, hverken økonomisk, historisk eller kulturelt, og Estland gjorde derfor en stor indsats for at opdyrke nye relationer til Finland og det øvrige Vesteuropa.

Det er lykkedes at undgå afhængighed af Rusland, og af den årsag var den russiske krise i 1998 langt mindre markant i Estland end i Letland og Litauen.

Den vigtigste erfaring af dette er, at et lille land skal undgå afhængighed af en stor nabo, navnlig når naboen er så økonomisk ustabil som Rusland.

Simple regler

Økonomisk politik, handelspolitik og toldregler har stor indflydelse på Supply Chain Management. Estlands meget enkle regler i den retning har været en stor succes, idet de har minimeret de bureaukratiske procedurer og næsten elimineret muligheden for korrupsion. Estlands store nabo, Rusland, fremviser skræmmende eksempler på det modsatte.

En vigtig erfaring er, at enkelheden i de administrative procedurer i første omgang er vigtigere end en teknologisk avanceret løsning. Forsinkelser ved en tung, bureaukratisk toldbehandling er langt mere alvorlige end den tid, der f.eks. kan spares ved elektronisk dataoverførsel.

Det betyder ikke, at et land ikke skal satse på teknisk avancerede løsninger, men tingene skal gøres i den rigtige rækkefølge: Først skal der etableres et enkelt administrativt system, der fungerer, og derefter kan man gå videre med de teknologiske løsninger.

Big Bang tilgang

De tre baltiske lande havde forskellige økonomiske strategier efter selvstændigheden. Mens Letland og Litauen indførte økonomiske reformer gradvist, valgte Estland en strategi, der er blevet beskrevet som en "big bang" tilgang, dvs. at reformerne blev indført nærmest fra den ene dag til den anden.

Samme drastiske fremgangsmåde har været benyttet ved opbygning af institutioner. Hvor andre lande indfører trinvis udbygning og overgangsløsninger, har Estland med det samme opsat nye koncepter og så hurtigt som muligt søgt at tilpasse institutionerne til disse.

Offentligt/privat samarbejde

Stort set al godstransport i Estland varetages af private virksomheder. Havne, lufthavne og jernbaner drives på kommerciel basis. De private operatører har et godt samarbejde med offentlige myndigheder, der til gengæld er med til at udvikle ny teknologi, der kan fremme Supply Chain Management, f.eks. toldvæsenets indførelse af ASYCUDA.