

Kompetencer i produktionen af intermodal bane-vej transport

Jesper Aastrup, adjunkt

Distributions- og transportgruppen

Institut for Afsætningsøkonomi

Handelshøjskolen i København

1. Introduktion

Dette paper omhandler ressourcer og kompetencer i forbindelse med forskellige kerneaktiviteter i produktionen af intermodale banebaserede godstransporttydelser. Antagelsen er at disse ressourcer og kompetencer har afgørende indflydelse på konkurrencen i og organiseringen af sektoren. Paperet er baseret på en ph.d. afhandling (Aastrup, 2002)¹ om hvordan aktørernes ressourcer og interorganisatoriske forankring påvirker deres evne til at organisere og opbygge de aktiviteter som producerer intermodal banebaseret transport.

Intermodal banebaseret transport anses ofte for at være et miljøvenligt alternativ til vejtransport, og ændringer i denne retning af de europæiske transportsystemer er højt prioriteret i transportforskning og på den politiske dagsorden. Forskningens interesse for organiseringen af intermodal transport og aktørernes roller heri har imidlertid været begrænset. Fokus har i høj grad været at pege på potentialer (markeds-mæssige, tekniske og regulerings-mæssige) og forskning har i langt mindre grad set på sektorens dynamik (eller mangel på samme) som forklaring på den ringe udbredelse af intermodal transport. De bidrag som adresserer mere aktørnære emner:

- tager et *systemperspektiv* med fokus på at beskrive aktørernes funktioner og arbejdsdeling i forhold til 'system mål' og i mindre grad at beskrive hvad dette betyder for aktørernes muligheder og barrierer i forhold til at organisere intermodal transport; eller
- fokuserer på den *koordinerende rolle* (dør-til-dør), hvor fokus hurtigt vendes mod informationsteknologiens funktion for denne koordinering samt vigtigheden af 'freight integrators' og 'flow organisors' baseret på den præmis at denne rolle er en væsentlig barriere for intermodal transport; eller
- fokuserer på *konkurrence i banesektoren*, med det formål at skabe åben konkurrence mellem baneoperatører (nye som etablerede) således at bedre og billigere banebaserede produkter udbydes.

I dette paper søges en forståelse af ressourcerne og kompetencerne nødvendige for de forskellige aktiviteter. Dette er med henblik på disses indflydelse på positionerne aktørerne imellem og aktørernes evne til at organisere og initiere intermodal transport. Efter et kort oprids af den empiriske og teoretiske baggrund for argumenterne, behandler afsnit to

¹ Hovedsageligt finansieret af Transportrådet.

kompetencerne relateret til forskellige aktiviteter i produktionen af intermodal transport. Afsnit tre forsøger at perspektivere ressource- og kompetencediskussionen i forhold til intermodal godstransport som det er præsenteret i sidste års White Paper fra kommissionen (EC, 2001).

1.1 Kort om det empiriske og teoretiske grundlag

Den empiriske baggrund er case analyser fra min ph.d. afhandling (Aastrup, 2002) af fire aktører opererende fra Danmark og de relationer som påvirker deres mulighed for at organisere intermodal transport. Diskussionerne i dette paper er ikke præsenteret som specifikke case studier. Diskussionerne skal mere ses som et forsøg på at præsentere essensen på tværs fra disse case studier baseret på en kompetencetilgang.

Det teoretiske grundlag stammer fra ressourceafhængighedsteori (Pfeffer & Salancik, 1978) samt et ressourcebaseret perspektiv på strategi (Peteraf, 1993; Olavarrieta & Ellinger, 1997). Den grundlæggende ide er at *ressourcer og kompetencer skaber afhængighed* for en virksomhed i den grad at de er vigtige/kritiske og kontrolleret af én eller få andre aktører (Pfeffer & Salancik, 1978). Et tæt relateret argument er at forudsætningen for at have/opnå konkurrencemæssige fordele er at virksomheders *ressourcer og kompetencer er heterogene og svære/umulige at imitere og substituere*, dvs. 'ex post limits to competition' (Peteraf, 1993). Fokus på ressourcer og kompetencer i denne sammenhæng handler altså om hvorvidt og hvorfor de skaber heterogenitet, ex ante limits to competition og i sidste ende afhængighed.

Baseret på Olavarrieta & Ellinger (1997) kan nedenstående distinktion være brugbar for diskussionen af ressourcer og kompetencer:

- *Input faktorer* er generiske ressourcer som er tilgængelige på markedsvilkår. Når input faktorer transformeres eller anvendes bliver de en del af virksomhedens assets eller kompetencer som bidrager direkte til virksomhedens output. Dette er eksempelvis fysisk materiel og medarbejdere.
- *Assets* er tilgængelige faktorer som ejes og kontrolleres af virksomheden. Assets kan kun genereres ved akkumuleringer og investeringer over tid. Assets kan være håndgribelige eller uhåndgribelige, men har karakter af at være 'synlige'. Assets er relateret til 'having'. Et patent eller aftaler/kontrakter med kunder kan være eksempler.
- *Kompetencer* er komplekser af individuelle færdigheder, assets og akkumuleret viden anvendt gennem organisatoriske processer, som gør virksomheder i stand til at koordinere aktiviteter, gøre brug af ressourcer og håndtere centrale usikkerheder. Kompetencer er relateret til 'doing'.

2. Kompetencer i produktion af intermodal godstransport

I produktionen af intermodale transportydelser skal en lang række aktiviteter koordineres horisontalt såvel som vertikalt. Jeg skelner mellem tre kerne 'tasks'² som strukturerer diskussionen af ressourcer og kompetencer:

- Baneoperation og koordineringen af baneydelsen
- Koordinering af dør-til-dør ydelsen
- Konsolidering af baneydelsen

2.1 Baneoperation og koordinering af baneydelsen

En central opgave i intermodal transport er naturligvis at sørge for at togene kører (kaldet muldyrsrollen af en respondent). Dette er dels et spørgsmål om de fysiske aktiviteter forbundet med at tilvejebringe lokomotiver og lokomotivførere samt at køre togene i forhold til allerede planlagte køreplaner, vægtgrænser mm. Yderligere er det et spørgsmål om at planlægge og koordinere brugen af fysiske ressourcer dels på 'egne' skinner men i særdeleshed når tog krydser nationale grænser. Her skal et toglink koordineres mellem flere baneoperatører – brug af fysisk materiel, brug af og adgang til trasser, koordinering af køreplaner mm. Særligt processen i forbindelse med at 'skabe' nye toge i allerede udfyldte køreplaner repræsenterer en stor planlægningsopgave. Ideen og forudsætningen for den måde man ønsker at åbne op for konkurrencen på skinnerne er at det er en relativt simpel opgave at køre et tog fra A-B (simpel i den forstand at nye operatører kan overtage disse aktiviteter som følge af at adgangen til trasserne er åbnet). Det centrale spørgsmål er hvor let dele af disse aktiviteter kan overtages af nye operatører eller hvorvidt der er barrierer (ex post limits to competition) i forskellige dele af disse opgaver.

Fysisk materiel og jernbanedrift som et håndværk

Der kan ligge nogle barrierer i det fysiske materiel de investeringer der er knyttet til dette. Lokomotiver repræsenterer store investeringer i systemet. Denne barriere styrkes yderligere ved international trafik hvilket kræver enten flere lokomotiver eller de væsentligt dyrere multi-system lokomotiver, samt de fordele der ligger i at operere med større lokomotivflåder. Endvidere har interview personer introduceret metaforen 'jernbanedrift som et håndværk' hvilket peger i retning af en ekspertise i komponeringen af togene under hensyntagen til lokomotivernes kapacitet, krav og begrænsninger forbundet med overhalinger, hastighed, tunneller, broer mv. Det er om at matche tilgængeligt materiel med opgavens karakter og få udnyttet lokomotiverne bedst muligt. Ifølge interviewperson fra Railion Denmark ligger meget af deres styrke i "*det fysiske materiel, og brugen af det*". Så barrierer for nye operatører kan ligge i skalafordele, de nødvendige investeringer i materiel samt en 'håndværkslignende' ekspertise som historisk er udviklet i de etablerede baneselskaber.

² Yderligere centrale 'tasks' er tilvejebringelse og udnyttelse af terminaler og wagoner. Jeg afgrænser mig fra at diskutere ressourcer og kompetencer i relation til disse aktiviteter.

Planlægning og koordinering af toge over nationale grænser

Et andet aspekt af at køre (internationale) toge er planlægningen og samarbejdet på tværs af grænserne. Koordinering af køreplaner, tilgængelige trasser og brug af fysisk materiel er nødvendig både hvad angår eksisterende tog og i særdeleshed nye tog. Historisk har dette været organiseret imellem baneselskaberne gennem etablerede 'penneførerskaber'. Penneføreren initierer møder og er ansvarlig for den nødvendige dialog og forhandling mellem de involverede aktører (baner, infrastrukturforvaltere og kunder). Betydningen af denne ekspertise og det gensidige kendskab imellem de etablerede baner som styrke i forhold til nye operatører er ikke entydigt fra interviewene. Denne organiseringsform tillægges forskellig betydning mellem de interviewede. Yderligere skal nævnes at nye operatører her kan modtage megen hjælp fra infrastrukturforvalterne, i særdeleshed omkring trasserne. Men omvendt vil 'aftalte penneførerskaber' i det omfang de stadig eksisterer medføre en vis eksklusivitet i forhold til nye baneoperatører, i den forstand at en sådan gensidig aftale må gøre det vanskeligt for en given pennefører at anvende en alternativ baneoperatør. Så kompetence i at koordinere tog på tværs af landegrænser er ikke en opgave hvor de etablerede baner formelt kan differentiere sig, men historisk ekspertise i denne opgave, erfaring med at samarbejde med hinanden samt nogle historisk etablerede koordinerende roller kan igen være elementer som umiddelbart differentierer de etablerede baner fra de nye operatører.

Railion alliance

De netværk som producerer baneydelserne er yderligere blevet integreret og (måske) eksklusivt med alliancer mellem de etablerede baner, eksempelvis Railion. Fordelene (oplevet hidtil af Railion Denmark) ses som en mere åben dialog og planlægningsatmosfære samt et 'større banesystem' at optimere. Fordelene forventes at være bedre udnyttelse af lokomotiv- og wagonflåder samt i særdeleshed koordineringen af internationale tog på tværs af de nationale grænser inden for 'familien'.

Trasser som en strategisk kapabilitet

Adgangen til at købe trasser er lige for godkendte traktører (ejere af lokomotiver) ifølge direktiv 91/440. UIRR i særdeleshed har argumenteret for at trasserne repræsenterer en strategisk kapabilitet - en ret til at køre tog i bestemte korridorer i bestemte tidsintervaller. Synspunktet er at langt oftest har UIRR virksomheder (eller andre kombioperatører) den kommercielle risiko på togene men rettighederne til denne knappe ressource (pladsen på skinnerne) kontrolleres af baneoperatørerne. Dette opfattes som et problem i relationen mellem baneoperatør og kombioperatør. Yderligere indikeres det at etablerede baneoperatører kan have fordele i adgangen til trasser i forhold til nye operatører. Til trods for den lige adgang til trasserne mellem alle godkendte operatører, kan der ligge fordele for de etablerede baneselskaber gennem deres størrelse og allerede etablerede trafikker hvilket giver kontrol over et større antal trasser og bedre mulighed for at planlægge togene. Også plantogene spiller her en rolle idet etablerede baneselskaber gennem plantogene *"sidder på noget planlagt i kampen om kapaciteten"*.

Kompetencer og 'muldyrsrollen'

Opsummerende er der altså indikationer på forskellige aspekter ved ressourcerne og kompetencerne forbundet med baneoperation som påvirker positionerne mellem aktørerne. Dette indikerer at det ikke nødvendigvis er enhver ny operatør som umiddelbart kan køre et tog fra A til B, i hvert fald ikke så let og umiddelbart som de etablerede aktører. Dette repræsenterer 'ex post limits to competition', at nye operatører ikke umiddelbart kan imitere de ressourcer og kompetencer som besiddes af de etablerede baneoperatører³, hvilket gør kombi operatører (og andre købere af baneydelser) mere afhængige af de etablerede baneoperatører.

2.2 Koordinering af dør-til-dør ydelsen

Denne 'task' omhandler koordineringen af den samlede dør-til-dør kæde baseret på en konkurrencedygtigt terminal-til-terminal ydelse. Dette handler om at sørge for enhederne (vekselladdene, containerne, trailerne), for- og eftertransporterne på vej samt koordineringen af disse aktiviteter med terminal-til-terminal ydelsen. Ofte præsenteres denne opgave som værende meget central i intermodal transport. I en snæver betydning handler det om den vertikale koordinering af en enkelt transportydelse udløst af en konkret booking fra en transportkøber. I en bredere betydning handler det yderligere om udnyttelsen af lastbilerne og enhederne horisontalt (på tværs af de enkelte transportydelser). De centrale spørgsmål går på hvorvidt disse aktiviteter kan differentiere de forskellige aktører fra hinanden, hvorvidt disse aktiviteter påvirker relationerne mellem aktørerne og hvorvidt disse aktiviteter repræsenterer betydningsfulde barrierer for intermodal transport.

Vertikal koordinering af dør-til-dør ydelser

Denne snævre forståelse af koordineringen af dør-til-dør ydelsen handler det om at booke den nødvendige plads på et tog, sørge for at en lastbil og enhed henter godset rettidigt hos varesælger og i den anden ende får det kørt ud til varekøber. Dette organiseres mere eller mindre gennem to kontorer eller virksomheder som hver især har kontakten til vognmanden/chaufføren i henholdsvis for- og eftertransporten. Disse aktiviteter er tydeligvis nødvendige i produktionen af intermodal transport, men det er svært at se at disse aktiviteter kan differentiere de enkelte udbydere af dør-til-dør ydelser fra hinanden samt at dette skulle være en af de centrale barrierer for intermodal transport. Det fysiske materiel (bilerne og enhederne) er hvad Olavarrieta & Ellinger ville kalde 'input factors' som er tilgængelige på markedsvilkår. Yderligere er de koordinerende aktiviteter ikke nogen som aktørerne ikke kan imitere. Der skal en vis volumen til for legitimere at have et kontor eller en partner i destinationsområdet men ikke nogen volumenkrav som udgør store barrierer for intermodal transport. Ergo, der opstår ikke væsentlige 'ex post limits to competition' og dermed heller ikke væsentlig differentiering eller afhængighed.

³ Dette repræsenterer ikke 'hard proof' men indikationer fra interviewene, hvor også forskellige synspunkter har gjort sig gældende omkring disse ting. Anden litteratur understøtter dog argumenterne (Bukold, 1993; Jensen, 1998; IQ, 2000; PROMOTIQ; 2000).

Organisering af for- og eftertransporter og udnyttelse af enhederne

For- og eftertransporterne organiseres ofte ved at outsource disse funktioner til vognmænd men at bibeholde styringen af bilerne (disponeringen, ruteplanlægningen, returgoods mm) internt. Relationerne til disse vognmænd skaber ikke afhængighed (for aktøren som organiserer intermodal transport). Efter sigende er der *"altid villige vognmænd"*. Brugen af vognmænd skaber en numerisk fleksibilitet som gør at man ikke råder over for mange biler i perioder med lavere aktivitet. Enhederne er typisk ejet af aktørerne som organiserer dør-til-dør ydelserne og denne 'pulje' er dermed af en mindre fleksibel størrelse for dør-til-dør arrangørerne.

Der er ikke indikeret betydelige skalafordele i for- og eftertransporter. En respondent refererede til 'hovsa-kombi' som situationen hvor en transportør ind imellem organiserer en enkelt intermodal transport, men dette repræsenterer ikke den typiske brug af intermodal transport. De betydende brugere af intermodal transport har det nødvendige aktivitetsniveau som er forudsætningen for at få udnyttet bilerne i for- og eftertransporterne. Ligeledes er der ikke væsentlige skalaeffekter forbundet med enhederne. Igen vil en flåde på fire veksellad måske være svær at få til at konkurrere på omløb med en flåde på 2000, men den typiske bruger af intermodal transport har snarere en flåde på 50 veksellad og opefter hvormed denne effekt ifølge respondenterne er mindre betydende.

Mere betydende synes ifølge respondenterne at være aspekter såsom kunders lokalisering, balance i flow samt hastighed og frekvens på togene som forudsætning for at opnå den rette udnyttelse af biler og enheder. Kan man få adgang til kunder i de samme områder er forudsætningen for at udnytte bilerne langt bedre end tilfældigt lokaliserede kunder. Ligeledes er de afgørende forudsætninger for udnyttelsen af enhederne at togene kører med en vis frekvens og at ubalancer udjævnes gennem salgsarbejdet.

Betydningen af den koordinerende funktion

Koordineringen af dør-til-dør ydelserne er ofte fremhævet som en central opgave i intermodal transport, og kompetencer er ofte relateret til brug af informationsteknologi og etableringen af tætte relationer i dør-til-dør kæden. Men i lyset af det teoretiske perspektiv i dette paper er denne 'task' mindre central. Det er svært at finde argumenter for og indikationer på at elementer i koordineringen af dør-til-dør ydelser skaber heterogenitet mellem dør-til-dør udbydere, at der er betydende 'ex post limits to competition' eller at dette skaber betydende afhængighed mellem aktørerne. Yderligere er der intet der tyder at disse funktioner omkring koordineringen af dør-til-dør ydelser repræsenterer nogle centrale barrierer for intermodal transport.

2.3 Konsolidering af baneydelsen

Det omvendte gør sig gældende for den konsoliderende rolle som efter min opfattelse meget underbelyst når man diskuterer organiseringen af og kompetencer i forbindelse med intermodal transport. Vigtigheden af den konsoliderende rolle relaterer sig til den meget

banale (men meget vigtige) pointe at togenes kapacitet skal udnyttes. Toge repræsenterer meget høje faste omkostninger (og lave marginale omkostninger) hvilket gør at disse toge skal fyldes op hvis der skal tjenes penge. En helt central risiko forbundet med intermodal transport er hvem der taber penge hvis toge kører halvtomt (den kommercielle risiko i respondenternes terminologi) og det er her vigtigheden af den konsoliderende rolle kommer ind. Den centrale kompetence er evnen til at matche *"lumpy supply with finely-divisible demand"* (D'Este, 1996). I denne sammenhæng må adgangen til godsvolumener opfattes som en central ressource/kompetence – evnen til at håndtere en helt central usikkerhed, nemlig hvorvidt togene fyldes op eller ej.

Adgang til gods gennem relationer til speditører og vognmænd eller gennem relationer til transportkøbere

Adgangen til godset for den konsoliderende aktør sker efter en af to modeller. Enten haves adgang til godset gennem direkte relationer til transportkøberne (company trains) eller også gennem relationer til transportvirksomheder (combined trains). I de kombinerede tog er det en kombioperatør som indkøber et helt tog fra baneoperatørerne og har den konsoliderende risiko på dette tog. Adgangen til det nødvendige gods opnås gennem kunderne (speditører eller vognmænd) som har relationen til transportkøberen og som koordinerer de enkelte dør-til-dør forløb (jvf. afsnit 2.2 ovenfor). Ideen i denne 'model' er at kombioperatøren samler (konsoliderer) flere/mange transportørers volumener med henblik på at fylde nogle heltog op, og samtidig bliver intermodal transport en mulighed for transportører som ikke har volumener nok til fulde tog. I company trains har en enkelt speditør volumener store nok til at fylde egne tog, hvorfor kombioperatørens rolle som konsoliderende aktør bliver overflødig. Denne speditør har adgang til det nødvendige gods gennem direkte relationer til transportkøberen og koordinerer selv dør-til-dør ydelserne for transportkøberen.

For begge 'modeller' er det centralt for den konsoliderende aktør at have den nødvendige adgang til gods gennem kunderelationer (til henholdsvis transportører eller transportkøbere). Hvad der efterstræbes i kunderelationerne er så vidt muligt at committe kunderne og sprede adgangen til gods over mange kunder, begge dele for at balancere afhængigheden i relationen.

En mulighed for at balancere/mindske afhængigheden er at sprede risiko. En stor kunde (store volumener) er selvfølgelig meget værdifuld, men gør også den konsoliderende aktør temmelig sårbar overfor at miste en sådan kunde da godsgrundlaget for at køre intermodale tog således forsvinder. For både kombioperatører (med combined trains) og speditører (med company trains) er der oftest kunder med betydelige andele af godsgrundlaget. Det er især disse kunder som man efterstræber at skabe et større commitment hos.

Den konsoliderende aktør er afhængig af de mængder der opnås adgang til gennem kunderelationerne, og ved at committe kunden til visse mængder eller brugen af intermodal transport er kunden mindre tilbøjelig til at skifte. Commitment til bestemte mængder ligger til dels i aftalerne. Der laves typisk nogle faste aftaler (ofte årsaftaler) i forskellig form. Nogle er

skriftlige, mens andre 'kun' er mundtlige; nogle genforhandles i løbet af aftaleperioden; nogle overfører disponeringsret over godset; nogle går på faste mængder, andre på minimumsmængder osv. Fælles træk er dog at de formelle/kontraktslige dele af relationen sjældent binder kunden i nogen særlig grad, samt at varigheden af kunderelationerne typisk er væsentligt længere end de formelle aftaler. Commitment i kunderelationerne er større i de kombinerede tog, hvor kunden (speditøren eller vognmanden) har investeret i enheder til intermodal transport og hvor kunden er nødsaget til at have et kontor eller en partner i destinationslandet. Det samme commitment kan (typisk) ikke skabes i relationerne til transportkøbere.

Disponering af afgang og gods

På trods af at det formelle i kunderelationerne ikke er voldsomt bindende så giver aftalerne og varigheden af relationerne en vis stabilitet og reduceret tilfældighed i godsadgangen. Om ikke andet ligger der i aftalerne et godsgrundlag som er til at planlægge efter (antal togafgange, yderligere kunderelationer mv.). Men dette godsgrundlag sikrer ikke udnyttelsen af de enkelte afgang, hverken for kombinerede tog eller company trains. Bookinger kommer med sæson og mere tilfældige udsving. Uge for uge skal de enkelte afgang tilpasses og disponeres i forhold til transportopgaverne.

For det første er der noget fleksibilitet i produktionssystemet. I aftalerne med baneoperatørerne kan man typisk aflyse eller få ekstra afgang passende til volumenerne, inden for visse grænser og med en vis tidsmargin. Yderligere kan andre baneløsninger (eller i princippet vejbaserede løsninger) fungere som buffer i spidsbelastningsperioder.

Derudover ligger der fleksibilitet i forhold til disponeringsopgaven i relationerne til markedet og til kunderne. Den konsoliderende aktør kan i kunderelationerne efterstræbe at få en vis disponeringsret over godset, således at de mindre tidsfølsomme transporter kan udsættes hvis et tog er overbooket. På lignende vis bruger en respondent en segmentering mellem A, B og C kunder. Hvor A kunder er de som har transportopgaver der skal løses med det samme; B kunder er faste kunder med mindre tidsfølsomt gods; mens C kunder er spot markedskunder som kontaktes i sidste øjeblik hvis man har nogle få vogne i overskud.

Tilfældighedernes spil eller organiseret adgang til gods

En respondent nævnte at der var et element af 'tilfældighedernes spil' over det at køre intermodale tog. Man sender et tog af sted og håber at det nødvendige gods dukker op. Praksis fra case studierne viser dog at man reducerer dette element gennem forskellige former for 'organiseret adgang' til gods, og evnen til at skabe denne 'organiserede adgang' må opfattes som en central kompetence for den konsoliderende aktør.

3. Perspektivering

Opsummerende peger kompetencediskussionerne på at der i rollen som baneoperatør ligger en række svært imiterbare ressourcer/kompetencer hvilket fungerer som en barriere for

konkurrencen mellem baneoperatører (især nye og etablerede), og som yderligere påvirker afhængigheden mellem baneoperatørerne og de aktører som ofte påtager sig de kommercielle risici i intermodal transport. Endvidere argumenteres der for at den koordinerende rolle ikke er så central eller problematisk som den ofte gøres til. Denne opgave skaber ikke væsentlige afhængighedsproblemer eller forskelle mellem dør-til-dør udbydere, og aktiviteterne repræsenterer ikke centrale barrierer i organiseringen af intermodal transport. Derimod opfatter jeg den konsoliderende rolle og den kommercielle risiko på intermodale baneydelser som en central barriere. Kompetencerne forbundet med disse aktiviteter ligger i at organisere adgangen til det nødvendige godsgrundlag så dette matcher de baneydelser man er bundet til.

3.1 'Time to Decide' og organiseringen af intermodal transport

Kommissionens white paper 'Time to Decide' tillægger intermodal banebaseret transport stor betydning i en stræben efter at skifte den modale balance i det Europæiske transportsystem. Udover elementer som infrastruktur, interoperabilitet og 'fair' priser adresseres også organiseringen af intermodal transport – især i forbindelse med revitalisering af banerne og udviklingen af en ny profession af 'freight integrators'.

Banerne skal revitaliseres gennem at åbne op for konkurrencen mellem baneoperatører, både de tidligere nationale baneselskaber imellem men også ved at nye operatører kommer ind på skinnerne. Principperne for dette ligger i direktiv 91/440 som separerer infrastruktur og drift og dermed forsøger at regulere forholdet mellem infrastrukturforvaltere, 'gamle' baneoperatører og 'nye' baneoperatører'. Rationalerne går på at introduktionen af reel konkurrence blandt operatører vil medføre øget kvalitet og konkurrenceevne for banebaseret transport som helhed i forhold til især vejbasert transport. Introduktionen af denne 'sunde' konkurrence ses meget gerne at komme fra nye baneoperatører fra andre baggrunde såsom logistik og intermodal integration hvormed de organisatoriske lag videre end baneoperatørerne adresseres. Paperet nævner dog også barrierer for denne konkurrence som favoriserer de etablerede aktører (jvf også diskussionen af ex post limits to competition i afsnit 2.1). Det er tekniske og administrative barrierer, anti-konkurrence praksis, mangelfuld og uhensigtsmæssig separation af infrastruktur og drift i mange tilfælde, problemer med interoperabilitet og hvad der benævnes 'compartmentalised markets' (en række nationale markeder frem for ét Europæisk marked).

Udover dette fokus (og problematisering) af konkurrenceforholdende i baneoperation fokuserer 'Time to Decide' på vigtigheden af en ny profession 'freight integrators' eller 'flow organisers', *".....making the right use of the most efficient mode in the transport chain.....These freight integrators need to be able to combine the specific strengths of each mode"*. Tankerne i denne retning stammer fra en betænkning omkring det Europæiske transportsystem som ét integreret system, hvor den nye generation af 'integrated operators', som er neutrale eller mode-uafhængige, skaber dør-til-dør ydelser (EC, 1997).

Så det billede af organiseringen af intermodal banebaseret transport der tegnes i 'Time to Decide'⁴ er et frit Europæisk marked for baneoperation samt en gruppe aktører der som neutrale brugere af baneydelser (og andre modaler) koordinerer dør-til-dør ydelser. Barriererne i denne diagnose (i kompetencetermer) ser ud til at være at fjerne/reducere diverse 'ex post limits to competition' i baneoperation samt at promovere kompetencen inden for en 'modal-uafhængig' koordinering af dør-til-dør kæder.

Fokuseringen på konkurrencen mellem baneoperatører synes oplagt også når fokus er (som mit) på organisering og kompetencer. Hvor argumentet i 'Time to Decide' er at konkurrencen imellem baneoperatører skaber bedre kvalitet og konkurrenceevne overfor vej alternativet, så kan et yderligere argument være at større konkurrence vil mindske afhængigheden mellem baneoperatører og de aktører som ofte påtager sig de kommercielle risici i intermodal transport. Den nuancering som en grundig analyse af kompetencer og 'ex ante limits to competition' kan bidrage til en diskussion af hvilke barrierer der er vigtigst, hvilke der er legitime, og hvor 'ren' konkurrencemodel det i det hele taget er muligt at sigte efter.

Fokuseringen på intermodale koordination mener jeg derimod at der kan stilles spørgsmålstejn ved. At det skulle være en betydende barriere at finde aktører (uafhængige af mode) kompetente til at koordinere dør-til-dør kæder, kan jeg ikke genkende når organiseringen og ressourcerne i intermodal banebaseret transport studeres ud fra det teoretiske perspektiv taget i dette paper. Mit argument er at barriererne for intermodal transport i langt højere grad ligger omkring den konsoliderende rolle, den kommercielle risiko og adgangen til det nødvendige gods end omkring evnen til at koordinere dør-til-dør ydelser. Sagt på en anden måde, så forudsætter koordineringen af intermodal transportydelser at der eksisterer et sådan banebaseret udbud af terminal-til-terminal transporter. Disse opbygges ikke på de 'mode-uafhængige' aktørers risiko, men tværtimod af aktører som i høj grad binder sig til specifikke modaler. Det kan være baneoperatørerne som tager disse kommercielle risici i opbyggelsen af banetransport til intermodal formål, men det har det som hovedregel ikke været⁵. Dermed kan 'Time to Decide' siges at fokusere på (alle) andre aktører end de som tager de centrale risici i opbygningen af et intermodalt banebaseret udbud.

Så opsummerende afhænger udviklingen af banebaseret transport (set i et kompetencemæssigt perspektiv) af baneoperatørernes evne til at producere konkurrencedygtige baneprodukter samt den konsoliderende aktørs evne og vilje til at mobilisere de rette godsmængder og tage de nødvendige risici. Når disse forudsætninger er opfyldt er barrieren i forbindelse med at koordinere dør-til-dør ydelsen mindre problematisk.

⁴ Det kan virke urimeligt at læse 'Time to Decide' med min snævre fokusering på organiseringen da paperets fokus er langt bredere end intermodalitet eller organisering. Det er heller ikke ment udelukkende som kritik, men i højere grad som et billede der kan modstilles mit og derigennem at diskutere betydningen af forskelle.

⁵ Udviklingen af intermodal transport er i høj grad baseret på kommercielle risici taget af en aktørtype som ikke rigtig nævnes i 'Time to Decide', nemlig kombi operatører i form af UIRR selskaber, ICF, Transfracht m.fl.

Referencer

- Aastrup, J. (2002). *Networks Producing Intermodal Transport*. Copenhagen Business School, Samfundslitteratur, Copenhagen.
- Bukold, S. (1993). Logistics by Combined Transport - Barriers to Market Entry and Strategies of Main Suppliers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 23 (4).
- D'Este, G. (1996). An Event-Based Approach to Modelling Intermodal Freight Systems. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 26 (6).
- EC (1997). *Intermodality and intermodal freight transport in the European Union*. European Commission, Brussels.
- EC (2001). *White Paper - European transport policy for 2010: time to decide*. European Commission, Brussels.
- IQ (2000). *IQ - Intermodal Quality, Final report*. 4th Frammework Programme, European Commission, Brussels.
- Jensen, A. (1998). Competition in Railway Monopolies. *Transport Research Part E* 34 (4).
- Olavarrieta, S. and AE. Ellinger (1997). Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 27 (9/10).
- Peteraf, MA. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View. *Strategic Management Journal* 14 (2).
- Pfeffer, J. and GR. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- PROMOTIQ (2000). *PROMOTIQ - Final Report for Publication*. 4th Frammework Programme, European Commission, Brussels.