

# Netværk og samarbejde i transportbranchen

*Forfatter:*

Udviklingschef Lars Dagnæs, Institut for Transportstudier

## Resumé

Udvikling af netværk og samarbejde er et af de vigtige midler for transportvirksomhederne til at udvikle deres konkurrenceevne og deres ydelser over for kunderne. International Transport Danmark, ITD, og Dansk Transport og Logistik (DTL) har sammen med Færdselsstyrelsen taget initiativ til at udarbejde en håndbog og et Best Practice katalog med gode eksempler på netværk og samarbejder. Indlægget beskriver processen og sammenfatter indholdet af de to publikationer.

I håndbogen gives en praktisk vejledning til virksomhedslederne og medarbejderne i udvikling af virksomhedens netværk og samarbejde. Netværk skal ses bredt som summen af de relationer, som virksomheden og medarbejderne løbende indgår og udvikler. Udfordringen er i stigende grad at se disse i et forretningsmæssigt perspektiv. Det er videre vigtigt, at virksomhederne i deres samarbejde med andre virksomheder forstår at skabe gensidig tillid, idet det er kritisk for en fortsat udvikling af samarbejdet.

Gennem i alt 13 forskellige eksempler på netværkssamarbejde og 4 vognmænds beskrivelse af, hvorledes de anvender netværk og samarbejde til udvikling af deres virksomhed, er håndbogens vejledning anskueliggjort i konkrete eksempler.

## Baggrund

Transportmarkedet er i stadig udvikling med skærpede krav fra både kunder og myndigheder, øget konkurrence og stigende omkostninger. En vigtig og markant tendens er udviklingen mod færre og større kunder, og mod kunder som ønsker at samarbejde med færre transportører, som kan mere – og helst det hele. Det er en udfordring, som kræver beslutninger og handlinger hos vognmandsvirksomhederne. Et af svarene på udfordringen er, at vognmandsvirksomhederne arbejder tættere sammen, to og to eller i større netværk, som tilsammen kan opfylde de øgede krav fra markedet, kunderne og myndighederne.

Et godt netværk kan bidrage til virksomheden ved at give adgang til ny viden og til at styrke virksomhedens kompetence til at arbejde mere effektivt, at finde nye markeder og kunder og at udvikle nye konkurrencedygtige transportydelser. Et netværk kan bruges til at udveksle erfaringer og få ny inspiration, og et netværk kan styrke markedsføringen, spare omkostninger, udnytte bilerne bedre og samtidig bevare en høj fleksibilitet og den enkelte virksomheds selvstændighed.

Det var baggrunden for, at Dansk Transport og Logistik (DTL) og International Transport Danmark (ITD) sammen med Færdselsstyrelsen tog initiativ til at udarbejde en håndbog og et Best Practice katalog med gode eksempler på netværk og samarbejder. Arbejdet med håndbogen er gennemført af DTL og ITD i samarbejde med Institut for Transportstudier.

## Metoder, analyser og fremgangsmåde

Som led i projektet er der indsamlet en lang række cases om samarbejder i transportbranchen. De er dokumenteret i form af organiseringen, formålet med samarbejdet i netværket og erfaringerne fra samarbejdet.

Der er yderligere gennemført en række dybdeinterviews med ledende medarbejdere i små og mellemstore vognmandsvirksomheder med henblik på en beskrivelse af, hvorledes virksomheder i dag anvender netværk og samarbejde i deres forretningsskabelse, samt perspektiver og muligheder for virksomhederne ved at styrke arbejdet i netværk og anvendelse af nye samarbejdsformer.

Endelig er der gennemført en workshop med deltagelse af vognmænd og brancherepræsentanter om formål og krav til indhold af netværkene og samarbejdsformerne.

Det empiriske materiale er suppleret med litteraturstudier og indhentning af teori fra andre danske studier. Her har specielt samarbejdet i CLT, Center for Logistik og Transport, spillet en vigtig rolle som input til dette projekt.

## Samarbejde og netværk

Der er i transportbranchen en lang tradition for samarbejde og etablering af netværk på kryds og tværs. Formaliseret netværkssamarbejde som Danske Fragtmænd Amba., Transportgruppen A/S og Dansk Autohjælp A/S spiller en betydende rolle. Der er også tradition for mere uformelle samarbejder mellem vognmænd for bedre at matche kundernes behov og for at udnytte transportmateriellet bedre. Endelig nyder mange transportvirksomheder betydelige fordele af, at ledelse og medarbejdere udveksler erfaringer, får nye impulser og henter inspiration ved at være medlem af diverse netværk, erfa-grupper, foreninger og brancheorganisationer.

Erfaringerne fra disse samarbejder er på den ene side, at de har været vitale for udviklingen af de konkurrencemæssige fordele, danske transport- og logistikvirksomheder har i dag. På den anden side skærpes kravene til disse netværk og samarbejder i de kommende år. Kundernes krav og konkurrence på transportmarkedet skærpes betydeligt. Transportefterspørgslen bliver stadig mere omfattende og kompleks. Kravene omfatter blandt andet bedre styring af samarbejdsformerne, udvikling af nye samarbejdsmodeller, udvikling af fælles teknologiske platforme, optimering af ressourceudnyttelsen, yderligere internationalisering af netværkene samt nye samarbejdsområder, som f.eks. teknologiudvikling, kompetenceudvikling eller markedsudvikling.

Velfungerende, robuste og integrerede samarbejder og netværk får derfor en stigende betydning, ikke mindst for de mindre og mellemstore transportvirksomheder, og netværksrelationerne bliver stadigt mere integrerede og kommercielle i deres organisation, arbejdsformer og styring.

Set fra den enkelte virksomhed er udfordringen at udvikle netværksrelationer, som samlet set bidrager til at øge virksomhedens konkurrenceevne. Overordnet set kan deltagelsen i netværk og samarbejder bidrage til tre forskellige måder at udvikle konkurrenceevnen på.

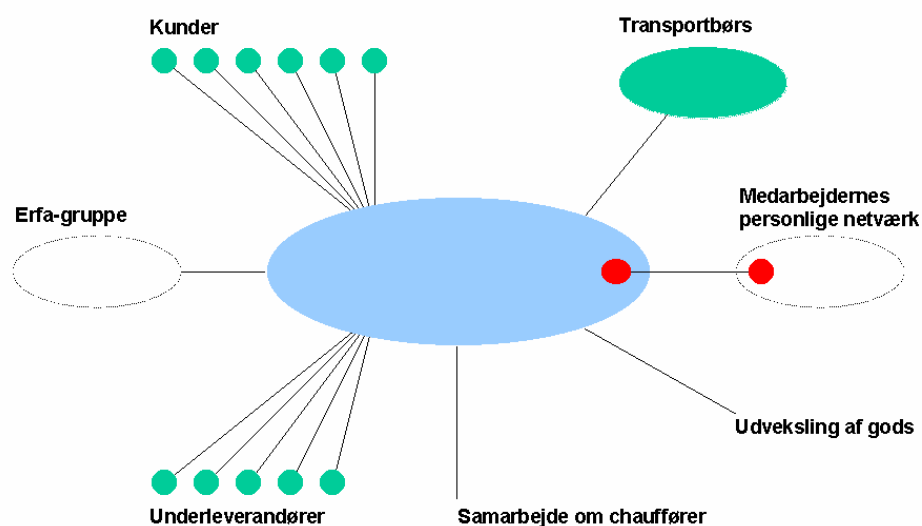
- Effektiviseringer (omkostningsreduktion/serviceforbedring)
- Udvikling af produktindholdet samt medarbejdernes kompetencer
- Styrkelse af virksomhedens evne til at udvikle og tilpasse sig (innovationsevnen)

Et netværk er et samarbejde mellem en række uafhængige virksomheder. Netværket kan være karakteriseret ved, hvad der samarbejdes om, hvordan der samarbejdes og varigheden af samarbejdet. I tabel 1 vises forskellige egenskaber, som kan karakterisere samarbejdet.

|                                  |                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Levetid:</b>                  | kort – lang                       |
| <b>Indhold og formål:</b>        | smalt – bredt                     |
| <b>Aftaler:</b>                  | mundtlige – skriftlige kontrakter |
| <b>Økonomiske forpligtelser:</b> | ingen – gensidigt ejerskab        |
| <b>Fælles risikodeling:</b>      | ingen – fastlagt kontraktligt     |
| <b>Fælles investeringer:</b>     | ingen/få – mange                  |
| <b>Innovation:</b>               | lidt – meget                      |
| <b>Personaleudveksling:</b>      | aldrig – ofte                     |

Tabel 1 Egenskaber for samarbejdsformer

Set fra den enkelte virksomhed vil der typisk være tale om, at virksomheden deltager i en række forskellige netværk med forskellige formål og forskellige grader af formalisering. Figur 1 viser en række mulige netværks- og samarbejdsrelationer for en transportvirksomhed.



Figur 1 Mulige netværks- og samarbejdsrelationer

## Derfor samarbejde og netværk

Samarbejde og netværk er et middel til en forretningsmæssig udvikling af den enkelte virksomhed, og det er i det lys, man skal se de følgende bud på, hvorfor virksomheder bør arbejde med netværk og samarbejde.

### Samarbejde i netværk giver adgang til flere ressourcer og opgaver og dermed volumen

Gennem samarbejde/netværk vil transportvirksomhederne få adgang til flere ressourcer og vil i fællesskab kunne løfte større opgaver. Kundevirksomhedernes fusioner og internationali-

sering betyder, at størrelsen af transportvirksomheden vil være en konkurrenceparameter for en stigende andel af transportopgaverne. Her kan de mindre og mellemstore transportvirksomheder sikre sig samme konkurrencefordele som de større virksomheder ved at indgå i netværkssamarbejder.

### **Samarbejde i netværk giver mulighed for markedsudvidelse og styrkelse af virksomhedens konkurrenceevne**

Muligheder for markedsudvidelse kan sikres på forskellige måder: Virksomhederne kan i fællesskab give tilbud på løsning af opgaver, som de hver for sig ville være for små til at løfte. Samarbejde med transportvirksomheder fra andre regioner kan samlet give mulighed for at byde på transportopgaver fra kunder i et større geografisk område.

### **Ved samarbejde i netværk får virksomhederne synergieffekter, der resulterer i omkostningsreduktioner, dvs. virksomhedsøkonomien bliver forbedret**

Transportvirksomheder med forskellig højsæson kan gennem samarbejdet få mulighed for en bedre kapacitetsudnyttelse hele året og derved opnå større effektivitet.

Samarbejde om distribution mellem virksomheder, som opererer i forskellige geografiske områder, giver mulighed for et mere finmasket distributionsnet, højere leveringsfrekvens og lavere omkostninger.

### **Virksomhederne får bedre chance for kompetenceudvikling og videntilførsel**

Samarbejde med andre virksomheder eller deltagelse i netværk kan give adgang til den viden og de erfaringer, som hele netværket samler op.

Samarbejde giver også mulighed for at være fælles om udviklingsopgaverne. Herved får medarbejderne i virksomhederne bedre mulighed for at specialisere og dygtiggøre sig inden for særlige områder.

Erfa-grupper er et eksempel på samarbejde, som fokuserer på videndeling og kompetenceudvikling. Fælles kompetenceudvikling og innovation kan også være en vigtig kilde til forbedret konkurrenceevne i andre samarbejdsformer, f.eks. om distributionsløsninger.

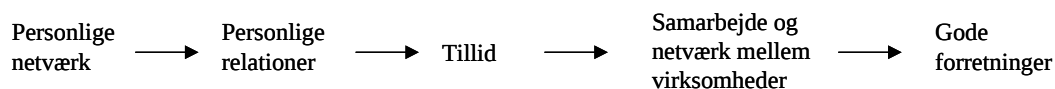
### **Kundekrav samt den stigende konkurrence fra andre vognmænd er også argumenter for at indgå samarbejde**

Koncentrationen inden for transporterhvervet skærper konkurrencen og stiller stigende kompetencekrav til den enkelte virksomhed. Transport får en øget strategisk betydning for kunderne, da transport spiller en vigtig rolle for den samlede leveringssikkerhed og kvalitet. Kundekravene skærpes derfor løbende på væsentlige dele af transportmarkedet. Gennem udvikling af netværkssamarbejdet og formalisering af de indgåede aftaler kan mindre og mellemstore virksomheder lettere følge udviklingen i markedskravene.

## **Udvikling af netværk og samarbejde**

Udviklingen af netværk og samarbejde er en proces, hvor der hele tiden skal følges op på formål, åbenhed, aftaler, styringen af samarbejdet og udnyttelsen af kompetencerne. Det er en proces, der tager tid, og det forudsætter, at partnerne bidrager med de nødvendige ressourcer. Det kan være fornuftigt at udvikle samarbejdet, så det bliver mere robust over for konkurrence i transportmarkedet, for eksempel ved at gøre det mere formelt. Dette kan ske ved indgåelse af skriftlige aftaler eller på anden måde forpligte samarbejdspartnerne og forhindre dem i at tage uden at bidrage.

Udvikling af netværk er en fortløbende proces, hvor personlige netværk udvikles til gode forretninger. Bag gode forretninger ligger ofte personlige forbindelser og kontakter til kunder, leverandører og kollegaer. De personlige kontakter er grundlaget for opbygningen af tillid og samarbejde, og de personlige relationer udspringer ofte af netværk mellem mennesker. I stræben efter gode forretninger skal man derfor være opmærksom på betydningen af personlige netværk.



Grundlæggende anbefalinger for succes med samarbejde eller netværk:

### **Lær først din partner at kende**

Det er vigtigt at se de potentielle partnere an, før der tages en beslutning om tættere samarbejde eller deltagelse i fælles netværk. Der skal skabes tillid mellem parterne. Mange samarbejder og netværk fejler, fordi deltagerne arbejder med den eller de forkerte partnere.

### **Netværk og samarbejde er demokrati**

Et netværk og et samarbejde kan ikke styres på traditionelle måder. Et netværk eller et samarbejde kræver demokrati og enighed for at kunne fungere optimalt. Det skal accepteres, at andre deltagere kan blande sig i ens dispositioner.

### **Husk, loven skal være i orden**

Aftalerne skal være i overensstemmelse med konkurrencereglerne og anden gældende lovgivning. Det er meget vigtigt, at det lovmæssigt er i orden. Ifølge Konkurrencestyrelsen skal selskaber, som indgår samarbejde, være særligt opmærksomme på konkurrencelovens forbud mod konkurrencebegrænsende aftaler. Ulovlige konkurrencebegrænsninger kan blandt andet bestå i prisaftaler, opdeling af områder eller kunder mellem vognmænd eller indgåelse af eksklusivt aftaler af længere varighed mellem transportkunden og en vognmand/et netværk af vognmænd. Ved fælles markedsføring af et netværk af uafhængige vognmænd er det derfor vigtigt, at netop vognmændenes uafhængighed understreges.

## **Udvikling af netværk og samarbejde**

I det følgende er der med udgangspunkt i erfaringer fra transportvirksomheder opstillet en liste over forhold, som er vigtige, når der skal etableres et nyt samarbejde, eller hvis eksisterende samarbejder skal videreudvikles.

### **1. Formål med samarbejdet eller netværket – fælles mål, fælles strategi og gensidige forpligtelser**

En grundlæggende forudsætning for at ”det går godt” er, at deltagerne er enige om fælles mål og strategi, og at deltagerne er gensidigt forpligtede over for de aftalte mål. De fælles mål skal være så klare, at der kan måles på dem, altså vurderes på effekten og nytten af samarbejdet.

### **2. Omsorg og åbenhed**

Det er vigtigt, at virksomhederne i netværk og samarbejder gensidigt viser interesse for hinanden og at netværksmedlemmerne deler informationer. Gensidig tillid er afgørende for samarbejdets succes. Mange formelle samarbejder starter typisk i mere uformelle rammer. Det

kan være lettere at videreudvikle et eksisterende uformelt samarbejde end at starte et nyt. Fordelen er, at parterne kender hinanden i forvejen og har nemmere ved at få de sociale aspekter til at fungere.

### **3. Skriftlige aftaler, hvor spilleregler samt ansvars- og opgavefordeling bliver klarlagt**

Den skærpede konkurrence på transportmarkedet stiller stigende krav til effektiviteten i samarbejdet. Det er derfor afgørende, at der fastlægges fælles spilleregler og en entydig ansvars- og opgavefordeling. Det vil være fornuftigt, at der udarbejdes en skriftlig aftale på grundlag heraf.

### **4. Netværksmanagement eller styring af samarbejdet, især blandt de mellemstore og større virksomheder**

Fastholdelse af fokus i et netværkssamarbejde kan være vanskeligt i en hverdag, som er karakteriseret ved tidspres og mange forskellige opgaver. Det kan være fornuftigt at etablere en netværksledelse, eller på en anden måde at opnå styring af samarbejdet, som sikrer, at der er fokus på resultater, opfølgning og videreudvikling af samarbejdet.

### **5. Udnyttelse af kompetencer og evner inden for netværket**

En vigtig forudsætning for at netværket kan vise sin berettigelse er, at det bidrager til udvikling af de deltagende virksomheders konkurrenceevne. Netværkssamarbejdet muliggør synergi mellem de deltagende virksomheder. En kritisk forudsætning herfor er, at alle kompetencer og evner inden for netværket udnyttes.

## **Fungerer netværket og samarbejdet?**

I virksomhedernes arbejde med forretningsmæssig udvikling af netværk og samarbejde med andre virksomheder er det afgørende, at der løbende sker en opfølgning af, hvorledes de etablerede samarbejder og netværk understøtter virksomhedens egen strategi.

Grundlæggende værktøjer til dette er:

- Målbare succeskriterier for samarbejdet. Nogle mål vil være til brug for den enkelte virksomhed i samarbejdet, andre vil kunne bruges mellem parterne og vil således kunne anvendes i den løbende dialog.
- Retningslinjer for hvorledes opfyldelsen af succeskriterierne måles. Det kan være:
  - indsamling af regnskabstal og andre nøgletal
  - løbende dialog og rundbordssamtaler
  - halvårslige evalueringsmøder
  - benchmarking over for andre virksomheder på f.eks. konkurrenceevne, markedsudvikling og kundetilfredshed.

## **Eksempler på samarbejde og netværk**

Håndbogen er suppleret med en samling eksempler på netværk og samarbejdsformer etableret i transportbranchen. Der er dokumenteret i alt 13 eksempler på netværksdannelser mellem små og mellemstore vognmandsvirksomheder.

Eksemplerne er inddelt i 6 forskellige netværks- og samarbejdstyper:

1. Uformelle netværk, der løser transportopgaver
2. Samarbejde mellem vognmænd, der servicerer samme virksomhed
3. Netværks- og erfagrunder
4. Distributionsnetværk
5. Franchisenetværk

## 6. e-markedspladser

De 13 eksempler og de 6 netværks- og samarbejdstyper er udvalgt gennem en bred screening af hele branchen.

### Fire vognmænd: Om samarbejde og netværk

Med udgangspunkt i 4 vognmandsvirksomheder er det beskrevet, hvorledes disse har arbejdet med forretningsudvikling gennem udvikling af samarbejdet og netværksrelationerne. De 4 historier er meget forskellige. Historierne illustrerer således, at der findes mange forskellige måder at arbejde med samarbejde og netværk i transportbranchen på. Hvilken måde, der vælges, afhænger af den enkelte virksomheds forretningsgrundlag og kundeforhold. I korte træk er elementerne i de 4 historier:

Dansk Transport Kompagni A/S er en mellemstor eksportvognmandsvirksomhed. **Ejer og direktør Peter Provstgaard, Dansk Transport Kompagni A/S**, fortæller, hvorledes virksomheden løbende skaber konkurrencefordele ved at udvikle sine samarbejdsrelationer til nøglekunderne og andre vognmandsvirksomheder. I samarbejdet med kunderne skelnes der mellem to grupper: samarbejdet med mindre og mellemstore industrivirksomheder og samarbejdet med speditorsvirksomheder. I samarbejdet med kollegavirksomheder er der medtaget tre typer samarbejde. Det gælder samarbejde med undervognmænd, samarbejde med ligeværdige vognmandsvirksomheder om løsning af konkrete transportopgaver og erfa-gruppe mellem transportvirksomheder, som alle anvender samme it-system.

K. Hansen Transport A/S er en mellemstor national vognmandsvirksomhed. De vigtigste forretningsområder er distributions- og fragtmandskørsel. K. Hansen Transport deltager i distributionsnetværket Transportgruppen A/S. I Transportgruppen har man transportpligt over for kollegaer og de logistikopgaver, som etableres i regi af det fælles selskab. Det er som udgangspunkt de enkelte medlemmer, der udvikler og sælger logistikopgaver. Deltagelsen i netværket Transportgruppen er en vigtig forudsætning for løsning af store dele af de opgaver, som K. Hansen Transport løser for sine kunder. **Ejer og direktør Karsten Hansen, K. Hansen Transport A/S**, fortæller om arbejdet med at udvikle og styrke netværket Transportgruppen. Desuden er der givet en kort præsentation af en række andre netværk, virksomheden deltager i.

Dansk Autohjælp A/S er et netværk mellem ca. 120 stationer, der alle har vognmandstilladelser, som i fællesskab er i stand til at yde en korrekt og hurtig auto- og lastvognsassistance overalt i Danmark. Dansk Autohjælp A/S driver også en døgnbemandet alarmcentral. Det er fællesselskabet Dansk Autohjælp A/S, som sælger kundeabonnementer, og som indgår kontrakter om service i øvrigt. Alle stationer i netværket arbejder efter en franchisekontrakt i forhold til Dansk Autohjælp A/S. Fællesselskabet ejes af de 50 største stationer. **Adm. direktør i Dansk Autohjælp A/S, Erik Rose Andersen**, fortæller, hvorledes samarbejdet i netværket gradvist er blevet tættere, med henblik på en stærkere markedsposition og bedre service og innovation.

Tvis Vognmandsforretning A/S er en vognmandsforretning med 11 biler, hvor det vigtigste forretningsområde er kranbetjening af byggepladser og transport af tungt materiel. Virksomheden har i sin forretningsudvikling arbejdet meget med udviklingen af samarbejdet med kunderne (3.parts logistik). **Ejer og direktør, Ove Nordskov, Tvis Vognmandsforretning A/S**, illustrerer i sin beskrivelse, hvorledes 3. parts logistik og partnerskab med kunder kan være et vigtigt middel til at drive forretningsudviklingen, også i mindre virksomheder.

Herudover fortæller Ove Nordskov om sine nuværende samarbejdsrelationer med kollegaer. Han er ikke i tvivl om, at det vil være nødvendigt at gøre disse samarbejdsrelationer tættere og mere forpligtende i de kommende år. Det vil stille krav til deltagerne om gensidige forpligtelser og afgivelse af suverænitet. Til gengæld kan det være et vigtigt middel til øget omsætning og bedre indtjening.