

KOMPETENCEUDVIKLING HOS DANSKE TRANSPORTØRER

Henrik Sornn-Friese

Institut for Logistik og Transport, Handelshøjskolen i København

1. INTRODUKTION

Formålet med analysen i dette paper er at finde frem til konkrete sammenhænge om kompetence og strategisk ledelse i danske transportvirksomheder, som kan danne grundlag for nye antagelser og dermed nye studier. Fremgangsmåden er erkendelsesorienteret med retning mod delbeskrivelse, afdækning af årsagssammenhænge og udvikling af forklarende begreber, hvor nærværende analyse kun er det første skridt på denne vej. Analysen indgår som en del af det eksplorative forprojekt i et større forskningsprogram inden for transportområdet PROTEUS (Produktionssystem, transport og bæredygtig mobilitet), jf. Lise Drewes Nielsens bidrag til Trafikdage 1996. Den er baseret på et stort kvalitativt datamateriale, som er opnået gennem interviews med godstransportvirksomheder i Trekantområdet¹ i Jylland.

Traditionelt har beskrivelsen af transportsektoren været domineret af mikroøkonomien (se f.eks. Button 1993, Lumsden 1995, Löfsten 1995), hvor det er markedskraft og ikke virksomhedens kompetencer, der betinger mulighederne for høje forrentninger. Virksomhederne ses som enheder løsrevne fra tid og rum, der kan handle uafhængigt af andre aktører. Inden for denne tradition har ledelsesfænomenet kun været sparsomt behandlet, hvilket måske hænger sammen med en generel antagelse om, at transportvirksomheder slet ikke tænker strategisk, eller at deres strategiske horisont i bedste fald er meget kort. Fokus har været på udbud og efterspørgsel, direkte transportomkostninger, elasticiteter, rammebetingelser etc. Ledelse er derfor mere eller mindre begrænset til at omhandle pris og marketing, og strategiske spørgsmål handler om markedsandele. I studiet af transportbranchen har der derfor traditionelt manglet både abstrakt og konkret viden om transportvirksomheders organisatoriske forudsætninger og ledelsesmæssige adfærd. Dette kan behandles med udgangspunkt i såkaldt ressourcebaseret virksomhedsteori, hvor fokus er på virksomhedens ressourcer og kompetencer.

I afsnit 1.1 præsenteres ressourcebaseret virksomhedsteori ganske kort med fokus på teoriens mest centrale begreber. Præsentationen skal redegøre for det teoretiske perspektiv, virksomheden ansues ud fra i analysen; nemlig som et åbent, kontekstafhængigt socialt system bestående af forskelligeartede ressourcer og kompetencer. I den forstand tjener den forforståelse, der ligger i teorien ikke som objektiverende teknik og procedure til systematisk analyse, men snarere som en dokumentation for på hvilke processer og elementer analysens empiriafdækning, fokusering og fortolkning hviler. I afsnit 2 præsenteres den metode, hvormed det empiriske materiale gøres håndterbart og overskueligt gennem forhåndsreduktion, typologisering og selektion af data. Afsnittet skal ses i samme lys som afsnit 1.1: Også her er der tale om dokumentation for proces og resultater. Denne dokumentation skal ses som et forsøg på at arbejde disciplineret ved at synliggøre de metodiske forudsætninger, analysen er baseret på. Endelig analyseres den indhentede empiri i afsnit 3.

¹ Trekantområdet udgøres af de otte kommuner Børkop, Fredericia, Kolding, Lunderskov, Middelfart, Vamdrup, Vejen og Vejle. De omtalte interviews blev foretaget i forbindelse med en såkaldt relationsanalyse med fokus på, hvordan grænserne mellem produktion og transport forrykkes, hvorfor det sker, samt hvilke konsekvenser det har. I relationsanalysen er der gennemført 34 interviews med henholdsvis transportvirksomheder, træ- og møbel- samt fødevarerproducenter, turistvirksomheder samt udvalgte personer fra henholdsvis servicekontoret for turisterhvervet, DTC (Dansk Transport Center) samt Kolding kommune.

1.1 Et kompetenceperspektiv

I ressourcebaseret virksomhedsteori ses virksomheder som bundter af ressourcer og kompetencer, som ledes dynamisk med henblik på forrentning. Ressourcer kan være maskiner og værktøjer, de ansattes færdigheder, patenter og varenavne, finansiel kapital etc. Uhåndgribelige ressourcer og de ansattes færdigheder regnes for de strategisk vigtigste ressourcer, idet der her findes en tavs dimension², som gør dem svære for konkurrenter at imitere. Ved kompetencer forstås virksomhedens måde at kombinere og koordinere ressourcerne. Kompetencer involverer **“complex patterns of coordination between people and other resources. Perfecting such coordination requires learning through repetition”** (Grant 1991: 122). Teece m.fl. (1990: 9) understreger, at kompetencer er baseret på **“developing, carrying, and exchanging information through the firm’s human capital”**. Selv om virksomhedens kompetenceudvikling kan antage et vist rationelt forløb, skal virksomheden dog stadig være heldig eller have overlegen information for at opnå overnormal forrentning (Barney 1986). Dette skyldes bl.a., at de teknologiske og markedsmæssige muligheder grundlæggende set er uforudsigelige. Dereguleringen og liberaliseringen af transporten er f.eks. med til at gøre transportmarkedet mere konkurrencepræget og dermed mere usikkert og uforudsigeligt.

I konkurrencen med andre virksomheder er det vigtigt at have det strategiske fokus på virksomhedens kernekompetencer. Det er de kompetencer, som adskiller virksomheden strategisk fra andre virksomheder. Konceptet bygger på en antagelse om, at kompetencer kan typeopdeles, rangordnes og operationaliseres, således at nogle kompetencer bidrager mere til en virksomheds konkurrenceevne end andre. De klareste definitioner findes hos Teece m.fl. (1990: 20), der definerer kernekompetencer som **“a set of differentiated skills, complementary assets, and routines that provide the basis for a firm’s competitive capacities and sustainable advantage in a particular business”** og hos Prahalad & Hamel (1990: 82), hvor de defineres som **“the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies.....Core competence is communication, involvement, and a deep commitment to working across organizational boundaries. It involves many levels of people and all functions”**. Kernekompetencer kan altså ses som sammensætningen af funktionelt specifikke tekniske færdigheder omkring hvilke, virksomheden har behov for at identificere og forme sig selv.

2. METODE

Metodisk skelnes der i analysen mellem (1) processen, hvor de kvalitative data gennem forenkling gøres håndterbare og (2) den egentlige dataanalyse. I den første proces *klassificeres* data i beskrivende og konceptuelle temaer, hvor de beskrivende temaer er givne på forhånd i forbindelse med den til interviewene anvendte spørgeramme, jf. afsnit 2.2. De beskrivende data er altså udtryk for en forhåndsreduktion, som egentlig er en indskrænkning, hvor vigtige subjektive størrelser og aktørernes menings-sammenhænge kan gå tabt. Efter min mening er det imidlertid et forhold, som vil gælde i alle undersøgelser af sociale fænomener. En betydelig del af denne forhåndsreduktion har teoretisk været funderet netop i ressourcebaseret virksomhedsteori. Afdækningen af konceptuelle temaer (nøglebegreber) er straks mere vanskelig og foregår i den intensive læsning af det allerede afgrænsede datamateriale. Dette behandles i afsnit 2.3. Selve analysen er dog delvist

² Udtrykket stammer fra Michael Polanyis bog *The tacit dimension* fra 1967, hvor han, som den første, antog, at videnbaserede kompetencer bygger på elementer af tavs viden, dvs. erfaringsbaseret, ikke-kodificerbar viden..

overlappende med forenklingprocessen, da der allerede her sker en del tolkning, hvorfor det er vanskeligt at adskille de to processer fra hinanden. Man skal dog være opmærksom på, at klassificeringen og forenklingen ikke udgør analysen i sig selv, og det er derfor de to processer behandles særskilt. I det følgende fokuserer jeg på forenklingprocessen og beskriver fremgangsmåden for typologisering af undersøgelsesenheder samt afgrænsning, intensiv læsning og klassificering af de kvalitative data.

2.1 Typologisering af undersøgelsesenheder

Typisk karakteriseres transportvirksomheder ud fra deres transportform, dvs. om de virker inden for vej-, sø-, bane- eller flytransport (Erhvervsfremme Styrelsen, 1993). Denne måde at karakterisere virksomhederne på skal ses i sammenhæng med mikroøkonomiens tilgang til transport, hvor virksomheders konkurrenceevne ses at være betinget af den markedsform, de opererer under. I dag kan mange transportører dog tilbyde kombinerede transportløsninger ved at være koblet op på horisontale netværkssamarbejder med andre transportører, og de kan konkurrere på tid, regelmæssighed, hyppighed og præcision samt omstillingsevne - alt sammen for at tilpasse sig nye former for relationer til transportkøbere. Dette er naturligt nok med til at præge ledelseslogikken og kompetencen i den enkelte virksomhed. Det interessante bliver da at undersøge, hvorledes *forskellige former for køber-sælgerrelationer på transportmarkedet* påvirker kompetencer og strategisk ledelse hos den enkelte transportør. Dette kan undersøges ud fra følgende antagelse.

Antagelse: Der eksisterer en positiv sammenhæng mellem kompetencer og strategisk ledelse hos den enkelte transportør og transportørens relationer til de største eller vigtigste kunder.

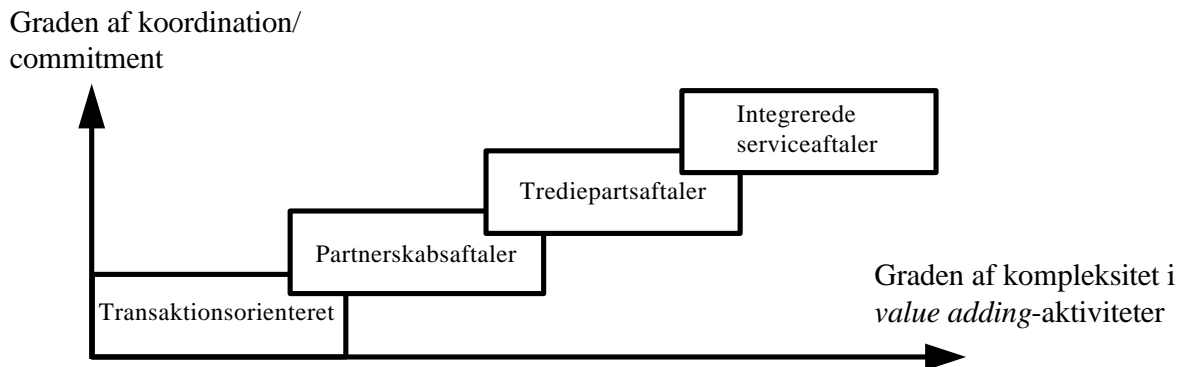
Det er dog væsentligt at fastslå, at analysens formål ikke er en ensidig hypoteseafprøvning. Der er tale om et skridt på vejen til en egentlig begrebs- og teoriudvikling, hvor analysen skal være med til at indkredse det empiriske genstandsfelt for de teoretiske implikationer af et kompetenceperspektiv på transportvirksomheder.

Til analysens formål opstilles en model over forskellige transporttyper defineret ved transportudbyders relation til køber. Figur 1, som er inspireret af Andersson (1990) og Bowersox m.fl. (1989), illustrerer således samspillet mellem graden af kompleksitet i transportørens følgeydelse til transport og graden af koordination/commitment med den enkelte aftager. Der er ingen klar overgang mellem typerne, ligesom en virksomhed kan have forskellige relationer til forskellige købere, hvorfor det kan være svært at typologisere en virksomhed. Typologiseringen baseres derfor enten på den mest udbredte type transportør-kunde-relation eller på den interviewede persons egne udsagn om hvilken form, der har størst betydning for virksomhedens konkurrenceevne og måde at organisere sig på. Typologien foreslår derfor også kun en rent analytisk sondring mellem forskellige organiseringsformer.

Transaktionsorienterede (TO) relationer er de traditionelle bytterelationer mellem købere og sælgere på transportmarkedet, hvor aftalerne typisk er kortsigtede, uformelle og gensidigt uforpligtende udover den enkelte transaktion. Prisen er den eneste betydende markedskoordinerende faktor. Partnerskabsaftaler (PSA), trediepartsaftaler (TPA) og integrerede serviceaftaler (ISA) kan betegnes som strategiske alliancer gående fra en skala med lav gensidig koordination og commitment og en lav grad af opgavekompleksitet til mere formaliserede og koordinerede arrangementer, hvor opgavekompleksiteten er stor (Bowersox m.fl., 1989, s. 217). Som sådan er PSA den mest uformelle strategiske alliance. Sælger og køber anerkender begge en gensidig afhængighed, hvor

de samarbejder om at effektivisere rutiner og funktioner på tværs af virksomhedsgrænser, men de indgår ikke i formelle og eksklusive kontraktlige og organisatoriske arrangementer.

Figur 1. Transportudbudstypologi



I TPA-arrangementer er transportørens serviceydelser i højere grad tilpasset den enkelte købers særlige behov, hvilket typisk kræver investeringer i særlige systemer og faciliteter etc. Samtidig afgiver køber kompetence til transportøren, idet transportøren går ind og overtager værktøjer samt visse dele af logistikfunktionen fra køber. Endelig er ISA-arrangementet den mest vidtgående form for alliance, hvor transportøren kan gå ind og overtage væsentlige dele af købers logistik, ligesom transportløsninger tilrettelægges efter køberens ønsker og behov. Der vil typisk ske en væsentlig samkøring af parternes informationssystemer og etableres medarbejderteams på tværs af virksomhederne. Derfor er TPA og ISA baseret på indbyrdes tillid og åbenhed mellem parterne.

2.2. Afgrænsning af datamaterialet

Alle interviewene er baseret på en fælles spørgeramme, som er struktureret i forhold til en række beskrivende hovedtemaer. Disse temaer er igen opdelt i en række underkategorier. Temaerne kan betegnes som beskrivende i den forstand, at de udgør en liste over emner, vi i PROTEUS på forhånd har været interesserede i at spørge om. Spørgerammen har derfor ikke været egentligt styrende for interviewene, men har fungeret som en huskeliste. Derfor har det også været nødvendigt efterfølgende at strukturere det udskrevne interviewmateriale i forhold til spørgerammen. Selv om de beskrivende temaer dækker bredt og burde være umiddelbart forståelige, er et sådant arbejde med at strukturere interviewene alligevel underlagt fortolkning, da de interviewede personer i deres hverdagsprog og forståelse kun sjældent tillægger begreber og sammenhænge samme betydning som forskeren og interviewereren. Ved gennemlæsning af de strukturerede interviews kan det da også ses, at temaet *kompetence*, hvis fortolkningen såvidt muligt mere skal foregå på materialets egne præmisser end på en teoretisk forforståelse og sprogbrug, optræder i flere hovedtemaer. Desuden skulle virksomhederne typologiseres, hvorfor det også har været nødvendigt at tage materialet om transportørernes relationer til aftagere med som uafhængig variabel. I afgrænsningen af materialet har jeg derfor valgt hovedtemaerne "Intern organisering", "Interorganisatoriske relationer" og "Konkurrencepres/cognitive mapping" samt underkategorien "Internt arbejdsmiljø" under temaet "Krav til/om miljø". Dette svarer til godt en tredjedel af det samlede datamateriale.

2.3. Intensiv læsning og klassificering af det afgrænsede datamateriale

Næste fase, efter arbejdet med at afgrænse datamaterialet, er en empirinær metode, hvor formålet er at udgå gradvist induktivt fra de interviewede personers eget sprog og egne refleksioner over årsagssammenhænge. Denne metode består først af intensivlæsning af hvert enkelt interview og derefter af en sammenligning på tværs af interviewene. Sammenligning er dog egentlig analyse og behandles derfor først i afsnit 3.

Selve processen med intensiv læsning er ikke én lang, ubrudt process, men en række mindre processer, hvor det samme datamateriale læses igen og igen, og hvor man flere gange må læse frem og tilbage i teksten, alt efter som fortroligheden med og den intuitive forståelse af materialet øges. Under den første intensive læsning fik jeg afdækket mere end 40 begreber baseret på de interviewede personers udsagn om hvilke elementer, der har særlig betydning for virksomhedens konkurrenceevne og kompetencer. Jeg har dog valgt at samle disse udsagn i mere bredt definerede begrebsklynger, da de mange begreber flere steder har kunnet tillægges et indholdsmæssigt slægtskab. Herved er antallet af begreber blev mindre, og de har fået et flerdimensionelt indhold. Begreberne indeholder altså flere (mange) dimensioner, som ikke kan indkredses og afdækkes med de samme spørgsmål, ligesom nogle dimensioner, ved senere studier, kun kan "opdages" ved at bruge andre både kvalitative og kvantitative metoder udover interviews. Desuden kan begreberne hele tiden gives et mere præcist indhold, jo mere detaljeret man går til værks i efterfølgende intensive studier. At give begreberne et så bredt indhold har den fordel, at de kan bruges som "vejvisere", der gør det muligt at fornemme nye relationer, perspektiver og opfattelser, og dermed bedre at erkende det konkrete fænomen, der studeres. I klassificeringen fremstilles således kun 9 overordnede begreber fra det afgrænsede interviewmateriale. I bilag 1 er givet en skematisk fremstilling af begreberne fra den afgrænsede empiri. Forspalten angiver de undersøgte transportvirksomheder defineret ved et nummer (som, af fortrolighedshensyn, refererer til virksomhedens navn og placering i databasen), en størrelseskode og en forkortelse for udbudstypologi. Begrebsklyngerne er angivet i matricens hovedspalte. Det er disse udsagn, der er udgangspunktet for den videre analyse, og som efterfølgende skal generere antagelser for den videre teoriudvikling og begrebsdannelse.

3. DATAANALYSEN

Analysen bevæger sig på grænsen af det kvalitative og det kvantitative, men med vægten på det kvalitative. Formålet er, ved at fokusere på interviewpersonernes symbolik og sprog, anskuelser og generelle holdninger, at generere ideografisk viden om kompetence og strategisk ledelse i danske transportvirksomheder, som kan bruges til intuitivt at fornemme sammenhænge og processer af mere generel karakter. Metoden er altså ikke statistisk (kvantitativ), da jeg er af den opfattelse, at virksomheden som socialt system er for kompleks og mangefaktoriel til at reducere til få afhængige og uafhængige variable. Derfor er der mere tale om en analytisk generalisering på et første trin i en begrebs- og teoriudvikling. De fremkommende mønstre afdækker således ikke lovmæssigheder, men snarere tendenser der kan udtrykkes abstrakt - et forhold, som, efter min mening, vil gælde selv ved analyse af et meget stort empirisk datamateriale.

Med udgangspunkt i bilag 1 kan der identificeres 9 overordnede konceptuelle temaer med betydning for transportvirksomhedernes kompetence og konkurrenceevne: (1) virksomhedernes kerneområde, (2) deres organisatoriske rutiner, (3) medarbejderne, (4) målsætninger om efficiens, (5) deres følgeydelse, (6) strategisk vigtige parametre i deres forhold til kunder, (7) adgangen til supplerende kompetencer, (8) outsourcing og samarbejdsstrategier samt (9) deres koordinering med udvalgte kundevirksomheder. Indholdet i nogle af disse temaer tyder, ved en sammenligning på tværs af virksomhederne, på at være generelt for hele branchen, mens andre temaers indhold

afhænger af den specifikke virksomhed. Af hensyn til den afsatte længde på dette paper udvælges i de følgende afsnit en række af de mest interessante generelle og specifikke karakteristika.

3.1 Generelle træk

Generelt for de interviewede virksomheder er, at medarbejderne og virksomhedens rutiner opfattes som de væsentligste temaer mht. virksomhedens konkurrenceevne og strategiske udvikling. Hvor virksomhederne giver udtryk for et strategisk sigte, synes kompetenceudvikling således højere prioriteret end f.eks. markedsandele og -udvikling, priskonkurrence, markedsføring etc. Det er desuden karakteristisk, at virksomhederne tillægger de menneskelige ressourcer væsentligt større betydning end både økonomiske og teknologiske ressourcer. Som én udtaler: ***“Det er mennesker, der skal sidde med det.... den endelige disponering af bilen, det er personer, der gør det. Og det tror jeg altid, det vil være.... Vi har vores medarbejdere, og det er vores guld. Det er dem, der har know-how, det er dem, der styrer butikken, og der vil vi gøre alt for, at vi kan beholde dem, og at de får arbejdstidsvilkår og sådan noget”***. Det anerkendes, at anvendelsen af informationsteknologi er med til at øge sikkerheden i disponeringen, men at det aldrig kan erstatte de menneskelige ressourcer. Fokuseringen på medarbejdernes strategisk vigtige rolle kommer bl.a. til udtryk ved, at arbejdsmiljø generelt tillægges betydning for kompetencen og konkurrencedygtigheden. Endnu tydeligere bliver det, når flere af virksomhederne fremhæver, at de har topmotiverede folk, og at motivation er en vigtig kvalifikation hos en medarbejder. I flere af virksomhederne afholdes der endvidere jævnlige personale-, informations- og evalueringsmøder.

Næsten alle virksomhederne giver dog samtidig direkte udtryk for, at økonomisk rygdækning og soliditet er enten rart at have eller nødvendigt at opnå inden for de nærmeste år. Dette understreges af et generelt ønske om at styre kapacitetsomkostningerne på arbejdskraft og biler. Kapacitetsudnyttelse på arbejdskraft foregår enten via forskellige afspadseringssystemer, eller ved at medarbejderne udfører forskellige opgaver i virksomheden alt efter kapacitetsbelægningen på de enkelte funktioner. I en af virksomhederne sættes chaufførerne f.eks. til at male på værkstedet, bygge lagercontainere af træ til møbelopmagasiner, bygge skiftelad etc., når der ikke er nogle kørselsopgaver. Kapacitetsudnyttelse på bilerne foregår ved at eksportbilerne tager returlæs fra f.eks. Tyskland med tilbage til lagerhotel i Danmark, hvorefter godset distribueres på et senere tidspunkt.

Umiddelbart synes der at eksistere en modsætning mellem det at ville have motiverede ansatte og et godt arbejdsmiljø på den ene side og ønsket om at økonomisere med arbejdskraften på den anden side. Hvorvidt der reelt er tale om et modsætningsforhold og i bekræftende fald, hvorledes dette modsætningsforhold håndteres i den konkrete situation vil være interessant at undersøge i et senere studie.

Med til det generelle billede hører, at alle virksomhederne selv uddanner deres medarbejdere - specielt disponenter, men også chauffører, selv om det ofte er en forudsætning for ansættelse som chauffør, at man i forvejen har taget en række certifikater (truck, farligt gods, kran etc.) på enten AMU- eller SiD-kurser. Uddannelsen til speditør foregår typisk ved, at man som elev har været omkring i hele organisationen, således at man har føling med de forskellige rutiner og kender til kundernes typiske krav og ønsker. Til spørgsmålet om hvilken uddannelse de, der sidder og disponerer, har, svarede en virksomhed f.eks. ***“Det er speditører, vi selv har lært op, som typisk har været i vores afviklingsgruppe. Når de har været der og kender godset, så kommer de over og kører med som føl i nogle år, og hjælper til, og på et tidspunkt, afhængigt af personalesituationen, og hvordan det hele går, så får man mulighed for at kunne uddanne nogle.... Vi kan også af og til få en disponent, der har været andre steder, men vi kan se, at når vi får det, at der er en lang indlæringsperiode, fordi vi bruger disponenterne måske mere intensivt, end man gør andre steder”***. Da en anden virksomhed blev spurgt, om de selv oplærer deres disponenter, var svaret, at for nogle år siden havde de selv oplært deres disponenter med stor succes, ***“og så har vi så haft nogle år, hvor vi ikke har lært nogle op, og det viste sig så, det var en dum ide, så nu er vi så be-***

gyndt igen". Til spørgsmålet om hvorfor det er en dum ide ikke selv at uddanne speditører, svarede virksomheden, at det resulterer i en god "ånd" på arbejdspladsen, når folk er internt uddannede. Dette bevirker, at de ansatte bliver i den samme virksomhed i mange år og således opbygger en stor virksomhedsspecifik personlig kompetence. Der lægges altså vægt på erfaring og en form for tavs viden i kompetenceudviklingen. En anden virksomhed mener, at årsagen til, at virksomhederne selv uddanner deres personale er, at der ikke findes "**nogen decideret uddannelse inden for transportfaget**".

At netop erfaring og tavs viden spiller en stor rolle i virksomhedernes måde at håndtere tingene på og i udviklingen af nye kompetencer er desuden endnu et karakteristisk træk. F.eks. udtaler en af virksomhederne, at "**Vi er nok gode til at lave totalløsninger uden at skulle til at skrive ned og besøge kunder. Vi kan tage det med det samme her, i kraft af den erfaring vi har og mine kolleger har. Vi kan spytte en pris ud til en kunde med det samme**". En anden virksomhed siger, at "**Det er selvfølgelig en klar fordel for firmaet at have de samme folk så længe som muligt..... Ja, så behøver vi bare lige nævne kundens navn, så ved de alt om, hvad der skal foregå**".

3.2 Specifikke træk

Som antaget i afsnit 2.1 er der en positiv sammenhæng mellem arten af transportvirksomhedernes kunderelationer og deres kompetencer; kompetencerne tenderer således mod at være mere eksternt orienterede og med relativt større vægt på teknologi, jo stærkere koordineret transportøren er med kundevirksomhederne, og jo mere komplekse transportørens ydelser er. Af eksternt orienterede kompetencer kan nævnes kompetencer, som sikrer virksomhedens effektivitet, kvalitet, service, pålidelighed og fleksibilitet over for kunderne. Jo mere koordineret virksomheden er med kunder, og jo mere komplekse dens ydelser er, desto flere af disse områder har transportvirksomheden kompetencer inden for. Dette hænger nok naturligt sammen med en ligeledes positiv korrelation mellem virksomhedstypologi og arten og omfanget af følgedydelser - en korrelation, der således bekræfter forholdet mellem akserne i typologien. ISA-virksomheden udtaler f.eks., at "**Der overtog vi så for 3 år siden [kundens] folk og flyttede dem her ud til os og kobled os op on-line med edb. Vi lavede deres planlægning og sammensætning af et læs. Vi tog alle deres ordrer og sagde så, at de ordrer, de passer til det læs der, og så sendte vi besked på edb ud til deres lagerchef: Find de og de varer frem og læs dem på vores biler, kommer i morgen kl. 2... Altså, vi er klart de bedste til det, der hedder logistik, omkring det at sørge for at få de varer bragt ud... Det er så den ene del, så overtager man sådan nogle ting der, selve lagerløsningen og at sørge for det hele, og det er koblet sammen med noget edb-opkobling**". Brugen af teknologi i TO-virksomheder er begrænset til edb til internt brug og til brug af GSM-telefoner i eksportbiler - altså teknologier med stor brugervenlighed og relativt lav grad af kompleksitet. I den øvre, højre ende af virksomhedstypologien anvendes mere komplicerede teknologier; strekkodesystemer, EDI-opkobling med kunder og satellitovervågning af biler foruden det mere simple som intern EDB og telefoner i bilerne.

Samtidig ses der også at være en positiv sammenhæng mellem arten af kunderelationer og transportvirksomhedernes adgang til supplerende eksterne kompetencer: Jo stærkere koordineret en transportvirksomhed er med kunder, og jo større kompleksiteten i deres ydelser er, jo mere samarbejder transportvirksomheden også med andre transportvirksomheder og outsourcer til både faste og løse selvkørende vognmænd bl.a. for at kunne tilbyde kunden totalløsninger. Det ses således, at ingen TO-virksomheder samarbejder eller outsourcer. PSA-transportører lægger typisk transportopgaver ud til både faste og løse selvkørende vognmænd og deltager desuden i horisontale netværk med andre transportvirksomheder, og TPA- og ISA-virksomheder er typisk integrerede i både nationale og internationale horisontale netværk. Outsourcing til faste eller løse selvkørende

vognmænd sker primært af tre årsager: (1) For at reducere (høje) faste omkostninger til (lave) variable omkostninger, (2) for at imødegå udsving i efterspørgslen og (3) for at øge fleksibiliteten over for kunderne. Deltagelse i horisontale netværkssamarbejder sker primært for at opnå adgang til eksterne kompetencer, som man ikke selv besidder. For TPA-transportører nævnes adgang til internationalt distributionsnet, og for ISA-virksomheden gælder det om at få adgang til salgs- og terminalerfaring. Hermed synes også arten og indholdet af de supplerende kompetencer at være positivt korreleret med virksomhedstypologi.

4. KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING

Sammenfattende på analysen kan fire overordnede konklusioner udledes:

- * For det første er der en generel tendens til, at medarbejdernes og virksomhedens kompetencer opfattes som det, der har størst betydning for virksomhedens konkurrenceevne på både kort og langt sigt.
 - * For det andet synes resultaterne at understøtte antagelsen om, at den enkelte virksomheds kompetencer og den strategiske udvikling af disse i et vist omfang er betinget af virksomhedens relationer til særligt vigtige købere. Det vil med andre ord sige, at der i interviewmaterialet kan ses en tendens til, at virksomheder i den øvre højre halvdel af virksomhedstypologien besidder kompetencer, der er specifikke i forhold til kunden, og at denne kompetence synes at ligge inden for anvendelse af informations- og kommunikations- samt styringsteknologi. Samtidig er det strategiske fokus i disse virksomheder udpræget orienteret mod at kunne leve op til kundeønsker og -krav. Dette bevirker, at virksomhedens kompetencer også findes inden for service, kvalitet, pålidelighed og fleksibilitet etc.
 - * For det tredje viser resultaterne, at kompetenceudvikling udgør et logisk sammenhængende mønster af adfærd. Dette ses netop ved, at der er et mønster i den måde, hvorpå virksomheden er afhængig af specifikke købere og den måde, den tilrettelægger sine aktiviteter på. F.eks. er de virksomheder, der har kvalitet som kundeparameter, de samme virksomheder, som har investeret i ISO 9002 og andre kvalitetsstyringssystemer. Tilsvarende lægges der, i de virksomheder der ønsker at være fleksible over for kunderne, vægt på intern organisatorisk fleksibilitet, samt fleksibilitet i form af personlige egenskaber hos de ansatte.
 - * Endelig synes der at være en større og mere bevidst fokusering på kernekompetencer og kompetenceudvikling, jo større graden af kompleksitet i transportørens følgeydelse og jo større graden af koordination og engagement med køber er. Det ses bl.a. ved, at transportørerne i stigende grad mod øvre højre del af typologien er koblet op på horisontale transportnetværk, hvor de kan opnå adgang til supplerende kompetencer og derved tilbyde totalløsninger over for kunderne.
- Disse konklusioner åbner op for en række temaer, ligesom der i det eksisterende datamateriale er en række temaer, det vil være interessant at undersøge nærmere. Udover at undersøge det nævnte modsætningsforhold mellem det at ville have motiverede ansatte og et godt arbejdsmiljø på den ene side og ønsket om at økonomisere med arbejdskraften på den anden side, kan man f.eks.:
- Undersøge det forhold at fokusering på omkostninger og økonomisk rygdækning primært synes at optage TO- og PSA-virksomhederne. Desuden bør alle mønstrene i datamatricen undersøges i detaljen, og nye spørgsmål bør stilles. Her vil det især være interessant at undersøge forskel-

lighederne inden for hver virksomhedstype for at indfange materialets flertydighed - dets ideografiske indhold.

- Afdække konkret (i modsætning til abstrakt) viden om årsag-virkningsforhold i den enkelte virksomhed, f.eks. hvilke konkrete relationer eksisterer der mellem virksomhedens medarbejdere og virksomhedens kernekompetencer? Et andet spørgsmål kan være, om virksomhedens kernekompetencer afhænger af medarbejdernes og ledelsens subjektive opfattelser af konkurrencesituationen, eller om det er virksomhedens historie, der betinger virksomhedens måde at konkurrere på.

- Undersøge sammenhængen mellem virksomhedens størrelse, dens kernekompetencer og dens relationer til transportkøbere. Er det f.eks. sådan, at en transportvirksomhed skal have en vis kritisk størrelse for at kunne indgå i strategiske alliancer med kunder, eller lægges der netop vægt på, at virksomheden skal være lille og fleksibel for at kunne imødekomme skiftende krav fra allianceparterne?

REFERENCER

Andersson, G.: "*Underleverantörroller*". Working paper, Växjö: Högskolan i Växjö, 1990.

Barney, J. B.: "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, vol. 32, 1986, s. 1231-1241.

Bowersox, D. J., P. J. Daugherty, C. L. Dröge, D. S. Rogers & D. L. Wardlow: "*Leading Edge Logistics. Competitive Positioning for the 1990's. Comprehensive Research on Logistics Organization Strategy and Behavior in North America*". Oak Brook, Ill.: Council of Logistics Management, 1989.

Button, K. J.: "*Transport Economics*". Cambridge: Edward Elgar Publishing Company, 1993.

Erhvervsfremme Styrelsen: "*Transport/kommunikation - en erhvervsøkonomisk analyse*" Resourceområdeanalyse nr. 7. København: Erhvervsfremme Styrelsen, 1993.

Grant, R. M.: "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, spring 1991, s. 114-135.

Lumsden, K.: "*Transportekonomi. Logistiska modeller för resursflöden*". Lund: SL, 1995.

Löfsten, H.: "*Transportation Costing for Decision Making - Transportation Industry Market Structure in Sweden and its Implications for Pricing and Costing*". Stockholm: KFB, 1995.

Prahalad, C. K. & G. Hamel: "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 66, 1990, s. 79-91.

Polanyi, M.: "*The Tacit Dimension*". New York: Doubleday & Company, Inc., 1967.

Teece, D. J., G. Pisano & A. Shuen: "*Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy*", Working Paper. The University of California at Berkeley: Economic Analysis and Policy, 1990.

Nr., str. & typologi	Afhængige variable								
	Kerne-område	Org. rutiner	Medarbejdere	Efficiens	Følgedydelser	Parameter hos kunder	Suppl. kompetencer	Outsourcing & samarb.	Koordinering med kunder
12, G & TO	Vognmand/flyttefragt	Afspads., intern fleksibilitet, int. oplær., tacit, godt arb.miljø	Fleksibilitet	Kapacitetsudn. på arb. kraft, omk.fokus	Lagerfaciliteter, læsning				
13, J & PSA	Elementkørsel	Kval.styr, dialog, int. oplær., auditrutiner., godt arb.miljø	Motivation, disponenten vigtig, mange fra byggebranchen	Soliditet	Pakning, læsning, materialestyring	Kvalitet		Få faste, mange løse selvkørende vognmænd	
18, H & ISA	Totalløsninger inden for transport med vogn	Afspads., ISO, int. oplær., tacit, godt arb.- miljø, satt., GSM	Motivation, fransktalende	Soliditet	Hele logistikfunktionen hos enkelte kunder, udviklingsopg.	Effektivitet og kvalitet, service, pålidelighed	Salgsviden terminalerfaring	Formelt, tidsubegrænset horisontalt samarb.	EDI opkobling
20, G & TPA	Spedition af eksportgods	Int. oplæring, dialog, tacit	Motivation, disp. vigtig, "is i maven", tålmodighed	Kapacitetsudn. på biler, omk. fokus	Pakning, læsning, lagerhotel			Mange faste vognmænd, horisontale samarb.	EDI opkobling
21, F & PSA	Elementkørsel til eksport	Int. oplæring, kun lidt tid til efteruddannelse	Disp. vigtig, tysktalende, fleksibilitet	Kapacitetsudn. på arb.kraft omk. fokus				Få faste vognmænd, horisontale samarb.	
24, K & TPA	Pakke-transport	Udpræget brug af EDB, ISO 9000, stregkode-system, dialog	Chauff. vigtig, serviceorientering, fleksibilitet		Pakning, læsning, lagerstyring	Service, kvalitet, fleksibilitet	Internationalt distributionsnet	Internationalt horisontalt netværk	
27, H & TO	Volumenkørsel	Dialog, godt arb.miljø, kval. styring, ISO, EDB, GSM	Overblik, fleksibilitet disp. vigtig	Kapacitetsudn. på arb.kraft og biler, soliditet		Fleksibilitet			
28, H & PSA	Volumenkørsel i Jumbobiler	Int. oplær., GSM, ansvarsfordeling, Dialog, EDB, tacit	Motivation, disp. vigtig	Kapacitetsudn. på biler, soliditet, ekspansion	Pakning, læsning, lager	Service, pålidelighed	Søgegods-system	Horisontale samarbejder	

Størrelseskoder: F=10-19, G=20-49, H=50-99, J=200-499, K=500-999 ansatte

Forkortelser: TO=Transaktionsorienteret, PSA=Partnerskabsaftale, TPA=Tredjepartsaftale og ISA=Integreret serviceaftale