

**Resultater af projektet**  
***“Simple værktøjer til opgradering af vognmandsvirksomheders effektivitet”***  
**under Erhvervsfremmestyrelsens program Viden & Kvalitet**

Af produktionsingeniør, konsulent på DTI Emballage & Transport, Frank B. Pettersson

**Indledning**

Vognmandserhvervet i Danmark er kommet meget i søgelyset i de seneste år på grund af flere forhold. Der er ofte opfattelser af at lastbilerne forurener uforholdsvist meget og at chaufførerne overtræder færdselsloven der kommer til udtryk. Dette skyldes ganske givet flere uheldige episoder med færdselsuheld, enkelte sager med svindel med momsmidler og den øgede debat omkring grønne afgifter og miljøet i Danmark. Medens fokus i offentligheden har drejet sig om enkeltsager, har der internt i vognmandserhvervet været lagt vægt på uddannelse af vognmanden og hans ansatte samt økonomiske overblik i virksomheden. I den forbindelse har foreningen Danske Vognmænd, DV sammen med DTI Emballage & Transport initieret et projekt med det formål at udvikle simple værktøjer til bedre drift og økonomisk overblik til brug for vognmandsforretninger.

**Transporterhvervet i Danmark i relation til projektet**

Erhvervet i Danmark er karakteriseret ved mange små udbydere og kun ganske få store. Dette betyder en øget konkurrence vognmændene imellem, ligesom transportkøberne udnytter den kraftige konkurrence til at presse transportpriserne. Vognmandserhvervet i Danmark er meget håndværks-præget og samtidig findes der ingen egentlig uddannelse for vognmænd. Dette afspejles naturligvis i driften af de enkelte forretninger. Alligevel formår transporterhvervet at omsætte for et tocifret milliard beløb hvert år, ligesom beskæftigelsen nærmer sig 200.000 ansatte inklusive underleverandører.

	Antal virksomheder		Omsætning		Beskæftigede	
	Antal	%	Mia.ECU	%	Antal	%
Transportvirksomheder	11.500	35	11,2	38	92.000	41
Underleverandører	18.000	55	12,6	43	70.700	32
Infrastruktur	3.250	10	5,5	19	59.400	27
I alt	32.750	100	29,3	100	222.100	100

Tabel nr. 1: Antal virksomheder, omsætning og beskæftigelse i ressourceområdet, 1990. Kilde: Ressource områdeanalyse, Transport/kommunikation, Erhvervsfremme Styrelsen, oktober 1993.

Vognmandserhvervet står for ca. 75% af alle indenlandske transporter og op mod 97% af de internationale transporter. Udviklingen i fordelingen mellem de tre primære transportarter ved indenlandsk transport fremgår af omstående tabel.

	1980	1985	1990
	11.400 mill. ton-km.	13.000 mill. ton-km.	13.800 mill. ton-km.
Lastbil	8.400	9.500	10.800
Bane	1.000	1.100	1.100
Skib	2.000	2.400	1.900

Tabel nr. 2: Fordelingen af godstransportarbejde efter transportmåde, udført i Danmark. Kilde: Ressource områdeanalyse, Transport/kommunikation, Erhvervsfremmestyrelsen, oktober 1993.

Vognmandserhvervet har et godt fodfæste i dansk erhvervsliv og med den infrastruktur Danmark har, er det svært at se nogle hindringer i fremtiden for at vognmandserhvervet fortsat udvikles. Dog er antallet af udbydere i nogen grad en hindring for den økonomiske udvikling af de enkelte virksomheder, da konkurrencen transportørerne imellem er meget hård. Dette påvirker naturligvis prisen og de egentlige vindere i denne udvikling er transportkøberne, der er i stand til at presse priserne i bund. Men også fra andre lande mærkes den øgede åbenhed i Europa i form af øget konkurrence. Udviklingen kan den enkelte vognmandsforretning ikke gøre meget ved, men internt kan virksomheden ruste sig og dette kan blandt andet gøres gennem uddannelse, økonomisk soliditet og drift og udvikling. Men viden på disse områder er forholdsvis svært tilgængelig for mange vognmænd. Det er ofte akademiske discipliner på et niveau der ikke passer ind i en håndværks-mæssig virksomhed som en vognmandsforretning er. Desuden har det også stor betydning, at vognmanden ikke har tid til meget andet end den daglige drift. Dette hænger igen sammen med den enkelte forretnings størrelse.

For at give et indtryk af fordelingen af størrelsen af vognmandsvirksomhederne, viser nedenstående tabel medlemsskaren i DV fordelt på antal ansatte.

Antal ansatte	Antal virksomheder
0 - 10	3.905
11 - 50	373
over 50	30

Tabel nr. 3: Fordeling af antal ansatte på virksomheder under DV-organisationen. Kilde: Danske Vognmænd 1996

Det faktum, at vognmanden i langt de fleste virksomheder er nødt til at tage del i den daglige drift, har derfor bevirket, at flere vognmandsorganisationer har fokuseret meget på deres medlemmers situation med hensyn til den daglige drift. Men også udvikling og økonomi har fået centrale roller og dette er udgangspunktet for omtalte projekt mellem Danske Vognmænd og DTI Emballage & Transport.

### **Projektets formål**

Projektet havde til formål at forbedre danske vognmænds produktivitet gennem en række tiltag inden for strategisk planlægning, kvalitetsstyring og forøgelse af viden/kompetance indenfor de nævnte områder hos disse små virksomheder. De værktøjer der udvikles skal være tilpas simple og praktisk orienterede til at kunne anvendes efter forholdsvis kort tid til indlæring.

### **Forventninger til projektet**

Projektet forsøgte på baggrund af vognmandsbranchens situation, samtaler med vognmænd og organisationer, at levere følgende resultater:

Der skulle udvikles nye modeller og løsninger til:

- \* **Strategisk analyseværktøj i regnskabssystemet**  
Et strategisk analyseværktøj, der understøttes af eksisterende økonomistyringssystemer på det danske marked. Værktøjet skal indføre en række procedurer, hvor man med udgangspunkt i de mange data der allerede registreres kan analysere konsekvenserne af større beslutninger i virksomheden.
- \* **Strategisk udvikling af vognmandsvirksomheder**  
Et alment værktøj, der er en kombination af et kursus, selvstændigt arbejde i virksomhederne og i samspil med en ude fra kommende konsulent.
- \* **Kvalitetsdokumentationsværktøj**  
Et simpelt værktøj, der kan hjælpe vognmanden til selv at formulere indholdet i en kvalitetshåndbog.
- \* **Kvalitetsstyringsmodel**  
En arbejdsmetode, der bringer ledelsen i den enkelte vognmandsvirksomhed i stand til selv at fastlægge sine kvalitetsmål og implementere disse i virksomheden. Metoden vil være en kombination mellem undervisning, selvstændigt arbejde i virksomhederne og samarbejde med en udefra kommende konsulent.
- \* **Analysemetoder**  
En metode til at bringe vognmændene i stand til at kunne foretage analyser af mange forskellige problemstillinger i egen virksomhed. Dette sker ved udviklingen af en kombination af et kursus og en dialog mellem konsulent og virksomhedens ledelse i en konkret opgave i virksomheden.

Modellerne og løsningerne blev afprøvet i 6 vognmandsvirksomheder. Disse virksomheder deltog i følgende aktiviteter:

- I forbindelse med strategiudvikling har en del af vognmændene udviklet en række ekstra serviceydelser omkring hovedproduktet transport, som i høj grad binder kunderne til vognmanden.

### **Forhåndskendskab til branchen**

Ved at udnytte viden fra DV og de implicerede vognmænd samt DTI Emballage & Transport's forhåndskendskab til branchen i planlægningsfasen af projektet, er problemområderne hurtigt blevet identificeret. Disse er senere blevet bekræftet som værende de mest betydende af de implicerede vognmænd.

Ved projektstart var følgende postulater for vognmandsbranchen fremherskende:

- Indtjeningen er generelt ringe.
- Vognmændene mangler generelt indblik i økonomiske forhold omkring deres virksomhed. De har ingen værktøjer til at afgøre her og nu om en opgave er økonomisk rentabel.
- Der mangler konkrete planer for virksomhedernes udvikling.
- Markedsføring anvendes ikke eller kun meget lidt.
- Uddannelsesniveaue hos de ansatte er ofte ringe.

Alle ovenstående postulater blev i større eller mindre grad bekræftet.

### **De deltagende virksomheder**

De seks deltagende virksomheder dækkede hele vognmandserhvervet, idet alle genre var repræsenteret.

	Antal ansatte	Antal biler	Forretningsområde
Virksomhed 1	32	20	Fragtmandskørsel, distributionskørsel, international kørsel, lagerhotel
Virksomhed 2	8	7	Distributionskørsel, lagerhotel
Virksomhed 3	15	9	International kørsel
Virksomhed 4	17	12	Fragtmandskørsel
Virksomhed 5	14	14	Distributionskørsel
Virksomhed 6	35	16	Fragtmandskørsel, distributionskørsel, lagerhotel, international kørsel

Tabel nr. 4: Virksomhedsoversigt

Desuden blev det primære indsatsområde i projektet, nemlig de små og mellemstore vognmandsvirksomheder, dækket gennem valget af virksomheder med ansatte fra 8 til 35.

### **Indsatsområderne**

I det følgende beskrives kort de fire hovedindsatsområder, der i projektet blev valgt at fokusere på. Projektet blev startet i august 1994 og sluttede i oktober 1996. Fra start deltog 6

vognmandsvirksomheder, men ca. ½ år før afslutningen valgte 1 at stoppe sin deltagelsen på grund af manglende ressourcer.

Projektet blev opbygget således, at DTI Emballage & Transport og Danske Vognmænd enten selv udviklede eller benyttede allerede udviklede værktøjer til løsning af opgaver på de nævnte områder. Opgaverne blev fundet dels gennem samtaler med de implicerede vognmænd og dels var nogle allerede definerede i projektet.

De enkelte vognmænd deltog ved at afprøve udviklede og eksisterende værktøjer i virksomhederne.

### **Forretningsudvikling**

Dette område omhandlede strategisk udvikling af de enkelte virksomheder. Formålet var at lave en strategisk udviklingsplan for de enkelte virksomheder. Selve arbejdet omkring strategien blev udført ved hjælp af et canadisk software-program, ADVIA. Programmet sikrer, at virksomhedslederen får taget de nødvendige strategiske beslutninger på baggrund af de fremtidsvisioner han har. Derefter sikredes udarbejdelse af handlingsplaner på kerneområderne, således at vognmanden fik en skriftlig plan at måle sine resultater efter. Handlingsplanerne var så operationelle, at vognmanden kunne anvende dem som styringsværktøj på kort og mellemlang sigt.

### **Markedsføringsværktøj**

På baggrund af resultaterne af strategiskrivningen blev det besluttet at iværksætte udvikling af materiale omkring markedsføring. Kendskabet til markedsføring var i de fleste virksomheder meget begrænset, men alligevel var efterspørgslen stor efter viden herom. Det var derfor et krav, at materialet blev meget praktisk orienteret.

Der blev stillet 4 spørgsmål:

1. Hvem er vi ?
2. Hvor vil vi gerne hen ?
3. Hvordan opfattes vi ?
4. Hvordan kommer vi der hen hvor vi gerne vil ?

Spørgsmål 1, 2 og 4 var gennemarbejdet via ADVIA-sessionen, men da det ikke kunne forudsættes, at alle fremtidige brugere af værktøjet var interesseret i en gennemgang af ADVIA, var der vedlagt et hjælpeværktøj (en SWOT-analyse) til egen gennemgang af de essentielle områder for virksomhedens fortsatte udvikling.

Spørgsmål 3 besvaredes via kundens opfattelse af de leverede ydelser. Opfattelser og meninger kunne måles via enkle spørgeskemaer som tilsendes kunden. Disse kunne danne udgangspunkt for kundemøder, hvor eventuelle overensstemmelser kunne diskuteres, men det grundlæggende var, at såvel kunde som leverandør fik en fælles opfattelse af, hvordan transportydelsen kunne leveres bedst muligt. Dette ud fra filosofien om at tilfredse kunder

har tendens til at genkøbe hos leverandører, de er tilfredse med.

### **Kvalitetsstyringsværktøj**

Kvalitetscertificering efter ISO 9000-serien af danske vognmænd er kommet meget i fokus inden for de sidste 2 år. Dette skyldes dels, at kvalitetsstyringen er blevet mere udbredt i andre brancher, dels at der efterhånden stilles krav herom fra flere transportkøbere.

Der kunne derfor hurtigt skabes enighed om, at dette område var og er vigtigt for vognmandsvirksomhederne at være på forkant med. I den forbindelse blev der under projektet udviklet et EDB-baseret værktøj, som skulle sætte vognmanden i stand til selv at bringe sig op på niveau til certificering. Dette blev gjort med et minimum af ekstern konsulent-bistand. Ved hjælp af eksempler blev vognmanden ført gennem hele standarden, således at han selv var i stand til at beskrive sin egen virksomhed.

Arbejdet med kvalitetsstyringen gav vognmanden mulighed for at gennemgå sin virksomhed på alle vitale punkter, da organisation, procedurer og handlinger skulle gennemarbejdes indgående og derefter beskrives. Herved havde vognmanden mulighed for at ændre forretningsgange, organisation og daglige rutiner.

### **Uddannelsesplaner**

Dette område omhandlede den menneskelige udvikling i de enkelte vognmandsvirksomheder. Da uddannelsesniveaet for de enkelte medarbejdere ofte er meget svingende, var det vigtigt, at niveauet så vidt muligt blev hævet til et niveau, hvor de enkelte medarbejdere kunne supplere hinanden. Inden for transportområdet i Danmark er der visse lov-mæssige restriktioner der betyder, at chaufførerne er nødt til at have et vist uddannelses-niveau. Der tænkes blandt andet på betjening af kraner og farligt gods.

Dette delprojekts formål var, at få vognmændene til at klarlægge behovene hos den enkelte medarbejder for uddannelse og træning. Dernæst at opstille planer for uddannelse af medarbejderne. Medarbejdersamtaler behandledes ligeledes. Der lægges blev lagt op til, at vognmanden mindst een gang om året skal have en samtale med hver medarbejder om dennes udvikling, behov og interesser i virksomheden. Herved kan eventuelle samarbejdsproblemer og konflikter ofte gennemdiskuteres og løses før, de bliver et reelt problem for den enkelte medarbejder. Ligeledes opstilledes forslag til oprettelse af et medarbejderkartotek til registrering af uddannelse og arbejdsopgaver.

### **Økonomistyring**

De fleste vognmænd driver deres virksomhed meget aktivt, forstået på den måde, at de selv udfører en del af de daglige rutiner. Ofte betyder det, at en meget stor del af deres tid går med daglige rutiner. Denne arbejdsfordeling medfører umiddelbart en række problemer ledelsesmæssigt set. Dels er der ikke tid til at udvikle virksomheden strategisk, og dels er den økonomiske styring ofte overladt til en revisor. Vognmanden har derfor ofte ingen fornemmelse af, om han tjener penge på den enkelte tur eller ej. Samtidig er hans uddannelse ofte mangelfuldt på de vitale områder indenfor økonomien.

Formålet med denne del af projektet var at udvikle et økonomistyringssystem der kan give vognmændene et grundlag for at træffe økonomiske dispositioner i den daglige drift. Ligeledes skulle vognmændenes viden om økonomiske sammenhænge i deres virksomhed opgraderes.

Til disse formål blev udviklet dels et transportafviklingssystem til overbygning på deres økonomistyringssystem, og dels materiale omhandlende økonomistyring. Da ikke alle vognmandsforretninger har samme økonomistyringssystem eller de samme behov, udvikledes der yderligere et regnearksprogram til brug i meget små virksomheder eller med andre økonomistyringssystemer end de mest almindelige.

Transportafviklingssystemet er et software-program, der arbejder tæt sammen med virksomhedens økonomistyringssystem, der ligeledes er EDB-baseret. Vognmanden eller disponenten har i transportafviklingssystemet mulighed for at beregne de økonomiske konsekvenser af en ordre her og nu (forkalkulation). Ved hjælp af en mængde oplysninger om bl.a. materiel, destinationer, vejafstande og chaufføroplysninger, kan vognmanden give en eksakt pris på en opgave i løbet af få sekunder. I systemet kan ligeledes foretages disponeringer af de enkelte ture, således at vognmanden hele tiden kan se, hvilket materiel der er til disposition hvornår.

En anden af systemets stærke sider er, at der er mulighed for at efterkalkulere en tur. Efterkalkulationen viser hvad turen rent faktisk har kostet og dermed det økonomiske resultat af turen. Dette giver vognmanden vigtige informationer om hvor god vognmanden er til at give en pris der passer fra starten.

Regnearkprogrammet arbejder på samme måde som ovennævnte program, men er betydeligt mindre omfattende. Alligevel giver det et rimeligt overblik over virksomhedens økonomiske aktiviteter. Her er der ligeledes mulighed for at få en efterkalkulation på den enkelte bil eller tur.

Økonomistyringen er også opgradering af viden. Hertil er udarbejdet en manual, der sætter læseren ind i de økonomiske problemstillinger omkring drift af vognmandsforretninger. Materialet fokuserer på de økonomiske nøgletal man skal kende for at kunne danne sig et overblik over virksomhedens økonomiske situation.

## **Resultater og erfaringer**

Følgende er høstet af projektet:

### **Resultater af projektet:**

Der blev udviklet 4 værktøjer til brug vognmandsvirksomheder:

#### **Kvalitetsstyringssystem**

Der er blevet udviklet et EDB-baseret system til indførelse af kvalitetsstyrings-

systemer i vognmandsvirksomheder.

Ved projektets afslutning var en af vognmandsvirksomhederne certificeret. Yderligere to havde et system der stod overfor intern og efterfølgende ekstern audit. En havde bestemt ikke at blive certificeret, men systemet ville uden problemer kunne gennemgås og to systemer var ikke færdigbearbejdet.

### Markedsføring

Der blev udviklet et simpelt markedsføringsværktøj i to dele. Første del fokuserer på øget kendskab til og samarbejde med eksisterende kunder og anden del fokuserer på tiltag, der kan iværksættes for at opnå en større kundekreds.

Ved projektets afslutning anvendte 4 vognmandsforretninger markedsføringsværktøjet mere eller mindre regelmæssigt. Første tilbagemelding fra kunderne var ofte overraskende for vognmanden, idet de områder som vognmanden anså for vigtigst divergerede i nogen grad fra, hvad kunderne anså som vigtigt.

### Uddannelsesplanlægning

Der blev anvendt et eksisterende værktøj til identificering og planlægning af uddannelse samt eksisterende kvalifikationer i virksomhederne.

Alle vognmandsvirksomheder har gennemarbejdet værktøjet helt eller delvist. Således har alle registreret medarbejdernes kvalifikationer. Enkelte gennemførte udviklingssamtaler med de ansatte med efterfølgende registrering af ønsker og behov.

### Udviklingsplaner

Der blev anvendt et eksisterende værktøj, ADVIA, til gennemgang af de enkelte virksomheder.

Hver enkelt virksomhed gennemgik ved projektets start en session med ovennævnte værktøj. Resultaterne blev omformet til forretningsplaner med strategier, målsætninger og handlings-planer på de enkelte områder. Der blev udarbejdet en rapport for hver enkelt virksomhed. Ved projektets afslutning blev der gjort status i hver enkelt virksomhed og i de der ønskede det kunne gennemføre en ny session. Det viste sig, at de fleste vognmænd følte et behov for at få planerne opdateret, da mange af de mål der blev sat ved første session var blevet nået.

### Økonomistyring

Udviklingen af simple værktøjer til økonomistyring blev opdelt i to større dele. Der blev satset på en simpel regnearkmodel der kunne importere regnskabstal fra virksomhedens regnskabssystem og herudfra simulere omkostningsudvikling og estimere et resultat af enkelte ture/afdelinger. Desuden suppleredes med materiale om virksomhedens nøgletal. Dette materiale anvendes i dag på et DV kursus om



økonomi i vognmandsvirksomheder.

Den anden del blev tilpasning af et eksisterende transportafviklings- og økonomi-system Trans/2000 på PC. Systemet er oprindeligt udviklet til større virksomheder med behov for driftstyring og ønske om for- og efterkalkulation af enkelte ture eller biler. De enkelte virksomheder blev tilbudt systemet i en tilpasset udgave. Fire vognmænd valgte systemet og det er i dag installeret.

#### ERFA-gruppe

Der er etableret en ERFA-gruppe med fire af vognmændene som medlemmer. Disse mødes jævnligt og diskuterer udvikling af de enkelte virksomheder og anvendelse af værktøjer, ligesom der foregår en sparing deltagerne imellem.

Arbejdsindsatsen omkring kvalitetscertificering er meget omfattende. Flere vognmænd har været nødt til at ansætte en person midlertidigt til at varetage dette område. Det viste sig, at en mere håndfast arbejdsgang med aftalte deadlines er nødvendig for at indføre et kvalitetsstyringssystem i vognmandsvirksomhederne. Dette kan henføres til de daglige rutiners evne til at optage det meste af vognmandens tid.

#### **Erfaringer fra projektet**

- \* Markedsføring har en stor interesse. Men de vognmænd der ikke anvender markedsføring jævnligt, har svært ved at komme i gang. De der i forvejen anvender markedsføring aktivt ved allerede det meste omkring opsøgende salg osv.

En enkelt vognmand anvendte i forvejen markedsføringen særdeles effektivt og her var resultaterne meget gode. Ligeledes besad han en stor viden om, hvilke potentielle kunder der kunne bearbejdes med held i kraft af sin tilknytning til lokalsamfundet som aktiv deltager i foreningsliv og offentlige debatter.

Generelt var holdningen blandt de vognmænd, der ikke anvendte markedsføring, at man var bange for konsekvenserne af succesfuld markedsføring. En ny ordre betyder ofte, at kapaciteten hos vognmanden bliver for lille, idet faste kunder ofte forlanger at alt transportarbejde udføres af samme vognmand.

- \* Forretningsudviklingen var en stor succes, da flere vognmænd har etableret semiprofessionelle bestyrelser, har fået sat ord på udviklingen og kan anvende handlingsplanerne aktivt i virksomheden. Der blev ligeledes udtrykt stor tilfredshed med handlingsplanernes operationalitet og anvendelighed samt mulighed for at måle effekten direkte.
- \* Generelt har vognmændene ikke tid nok til at udvikle deres virksomheder. De

daglige rutiner tager for meget af deres dag.

- \* Generelt har projektet givet vognmændene en øget viden samt forståelse af vigtigheden af planlægningshorisonten i virksomheden. Desuden er enkelte fordomme om akademikere blevet afkræftet, idet flere vognmandsvirksomheder har ansat akademikere enten via isbryderordninger eller ved egenfinansiering. Dette har ofte medført en synergieffekt hvor vognmanden har set, at enkle værktøjer og viden på specielle områder kan anvendes med stor effekt i hans virksomhed.
- \* Vognmændene har erfaret, at de ikke nødvendigvis behøver at være konkurrenter selvom de er i samme branche. Udveksling af erfaringer har vist sig at gavne alle de implicerede vognmænd.