

# Lokale og industrielle relationers betydning for transporterhvervets evne til organisatorisk og teknologisk forandring

**Leif Gjesing Hansen**

Ph.d.-stipendiat v/ Transportgruppen

Handelshøjskolen i København

## 1. Indledning

En række offentlige redegørelser og betænkninger omkring fremtidens udfordringer for den danske transportsektor fremhæver, at de væsentligste barrierer for udviklingen af transportvirksomhederne ligger i manglen på menneskelige og økonomiske ressourcer til at håndtere de krav som fremtidens transportkøbere vil stille til global logistik og integreret samarbejde (Erhvervsfremme Styrelsen, 1993; Erhvervsministeriet, 1998).

Det er imidlertid et åbent spørgsmål om fokus på håndteringen af disse udfordringerne udelukkende skal ses og håndteres ud fra en global sammenhæng med fokus på "best practice". Der er nemlig også tendenser i dansk regionalpolitik, som i kølvandet på nyere regionaløkonomisk teori og empiriske studier, retter opmærksomheden mod betydningen af regionen som en væsentlig afgrænset platform for territorielt unikke industrielle udviklingsprocesser – også i transporterhvervet.

Regionalpolitikken i disse år synes, at tage udgangspunkt i regionalt endogene udviklingsdynamikker, som er specifikke fra region til region (Miljøministeriet, 1992; Erhvervsministeriet, 1995). En væsentlig forklaring er den økonomiske globalisering og i europæisk sammenhæng den politiske integration, som fjerner handelsbarrierer gennem harmonisering af lovgivning, standarder m.v. Derved flyttes grænsefladen for den enkelte virksomheds konkurrencebetingelser fra et spørgsmål om sikring af markeder til i højere grad at indbefatte udvikling af specifikke organisatoriske og teknologiske kompetencer, som ikke uden videre kan reproduceres i anden sammenhæng. Evnen til at udvikle specifikke kompetencer i en internationalt integreret økonomi er ikke blot et spørgsmål om enkeltvirksomheder, men om industriers, virksomhedsnetværks og regionale økonomiers evne til forandring under skiftende markedsmæssige og institutionelle betingelser. Ændringer af transporterhvervets markedsmæssige og politiske betingelser må derfor også ses i lyset af denne regionalisering. Udfordringerne for transporterhvervet ligger i høj grad i deres evne til at udvikle former for kunde- og brancheinterne relationer, som både er organisatorisk specifikke og fleksible.

Ud fra denne normative betragtning er der kommet en undersøgelse, som belyser karakteren af interorganisatoriske relationer i transporterhvervet og den territoriale forankring af disse i et regionalt specifikt "transportmilieu" (Undersøgelsen er del af en ph.d.-afhandling, som forventes publiceret i foråret 1999). Forståelsen af et transportmilieu hviler på antagelser om, at transportvirksomheders evne til organisatorisk og teknologisk forandring er tæt knyttet til lokale relationer til andre virksomheder og offentlige institutioner. I paperet diskuteres, hvorledes den regionale specialisering indenfor transport betinger forskellige former for relationer både internt i transportbranchen og mellem transportvirksomheder og deres kunder. I afsnit 2 beskrives koncentrationen af transportrelateret aktivitet i Trekantområdet i Østjylland, som en regional case på et dansk transportmilieu. I afsnittene 3-5 identificeres forskellige former for kunde- og brancherelationer ud fra interviews med 12 transport- og speditivirksomheder fra Trekantområdet. Bl.a. på baggrund af disse interviews opstilles i afsnit 6 to typologier for kunde- og brancherelationer, som antyder specifikke sammenhænge mellem transportvirksomheders relationer til andre virksomheder, markedsorientering og regionale forankring i form af kompetenceafhængighed det regionale transportmilieu. Endelig sammenfattes i afsnit 7 et perspektiv på muligheder og barrierer for organisatorisk og teknologisk forandring gennem forskellige virksomhedsnetværk i et regionalt transportmilieu.

## 2. Transportmilieu og trafikknudepunkt

Trekantområdet i Østjylland er valgt som regional case fordi området er karakteriseret ved at være en region med en relativ høj koncentration af aktivitet inden for transportsektoren i dansk sammenhæng. Regionen er desuden præget af et højt aktivitetsniveau i en regional institutionel sammenhæng med initiativer, som tager sigte på en erhvervspolitisk satsning på udvikling af den lokale transportsektor.

På baggrund af data fra Danmarks Statistik kan det konstateres, at traditionel vognmandsvirksomhed udgør ca. 66 % af den samlede andel af transportvirksomheder i Trekantområdet, hvilket stort set svarer overens med landsgennemsnittet på 68 % (Kornum, 1995). Mere iøjnefaldende er det, at kategorierne "Godsbehandling & oplagring", "Skibsmæglere & speditører" og "Post, tele & kurér" er overrepræsenteret i forhold til landsgennemsnittet. En rimelig tolkning af denne forskel er Trekantområdets geografiske placering i forhold til infrastrukturen i Danmark, som giver adgang til alle transportformer via adskillige trafikknudepunkter – terminaler for bane og vejgods, havne og lufthavn – og dermed også anledning til forskellige former for godshåndtering.

Det som i særlig grad gør Trekantområdet til noget specifikt indenfor transport og spedition er koncentrationen af private virksomheder relateret til godstransport. Koncentrationen omfatter speditører, vognmænd, shippingfirmaer, pakketransportører, lastbilservicering, entreprenører med speciale i lagerhaller m.m. Her udover har de statslige virksomheder DSB og Post Danmark også koncentreret betydelige aktiviteter i området.

	<b>Antal beskæftigede i transportbranchen</b>	<b>% af den totale beskæftigelse</b>
<b>Børkop</b>	161	4,5
<b>Fredericia</b>	2724	10,7
<b>Kolding</b>	2329	7,3
<b>Lunderskov</b>	149	6,3
<b>Vamdrup</b>	270	7,6
<b>Vejle</b>	1846	5,6
<b>Middelfart</b>	437	4,6
<b>Vejen</b>	551	6,2
<b>Trekantområdet i alt</b>	8467	7,2

*Tabel 1: Antal beskæftigede og procentvise andel af total beskæftigelse for transportbranchen i Trekantområdet. (Egen bearbejdning af data fra Miljø & Energiministeriet, 1995:74).*

Koncentrationen af transportrelateret virksomhed er størst i Fredericia – bl.a. i kraft af de store offentlige arbejdspladser hos DSB og P&T – og i Kolding som er centrum for regionens private speditør- og vognmandsvirksomheder.

I Miljø & Energiministeriet (1995) anvendes begrebet "industrielle klynger". Dette udtrykker synergier på tværs af traditionelt adskilte brancher (i statistisk henseende). Industrielle klynger afspejler organisatorisk og geografisk specifikke relationer mellem virksomheder og mellem delbrancher omkring udvikling af produkter og tjenester. Begrebet industriel klynge er et anvendeligt synonym for et regionalt "transportmilieu", hvor forskellige delbrancher relateret til transport er knyttet sammen funktionelt og strategisk gennem vertikale og horisontale virksomheds- og brancherelationer.

Et sådan transportmilieu vil – med reference til observerede tendenser i nyere regionaløkonomiske studier af industrielle distrikter og innovative regioner (Camagni, 1991; Grabher, 1993; Taylor & Conti, 1997) – være karakteriseres ved, at konkurrencen om pladsen er stor; nye virksomheder skyder op; gamle opkøbes og reorganiseres; viden om nye metoder og muligheder spredes hurtigt lokalt; udbuddet af trænet arbejdskraft er rigeligt; servicefunktioner specialiseret mod transportbranchen vil til stede; banker, revisorer og advokater forventes at være fortrolige med branchens problemstillinger og derfor villige til at investere.

Analyser af transportmilieuet i Trekantområdet synes at pege på nogle begrænsninger, som dog i vid udstrækning gælder branchen generelt på landsplan. Begrænsningerne er bl.a. manglen på lokale IT-virksomheder, der kan dække behovet for produktudvikling indenfor transportinformatik samt fraværet af et transportforskningsmilieu, der kan bidrage med en mere langsigtet og strategisk udvikling af regionens transportprofil. Endvidere peges der på det generelt lave uddannelsesniveau, hvor kun 7 % indenfor erhvervet har en videregående uddannelse mod 17 % indenfor alle erhverv under ét. De færreste transportvirksomheder synes at have økonomiske og menneskelige ressourcer til personaleuddannelse og langsigtet videnopbygning (DTI, 1996; Nielsen & Sornn-Friese, 1997).

Samarbejde mellem de enkelte transportvirksomheder i området - f.eks. deling af værksteder, vaskehaller m.v. – synes også at være problematisk. I den lokale transportbranche tales der om en ”individualist-kultur”, som eksempelvis var én af årsagerne til, at et stortilet forsøg fra fire transportvirksomheder i 1990 på at etablere et fælles transportcenter for regionens transportvirksomheder, indenfor rammerne af Taulov Transportcenter, slog fejl. Dette skyldtes mangel på nødvendige forhåndstilsagn fra lejere, dvs. andre transportvirksomheder, angiveligt af frygt for økonomisk binding til potentielle konkurrenter (DTI, 1996).

I Miljøministeriet & Energiministeriet’s vurdering af infrastrukturens betydning for den fremtidige udvikling i Trekantområdet hedder det bl.a.: ”Det afgørende perspektiv for Trekantområdet er (...) næppe, at man befinder sig på højhastighedsnettet, og at de internationale motorveje går gennem området. I sådanne internationale trafikkorridorer er der konstateret en tendens til at aktiviteterne lokaliseres i korridorens endepunkter. Det afgørende er, at Trekantområdet befinder sig i et knudepunkt, hvor tre trafikformer mødes og hvor terminaler til kombinerede systemer til internationale destinationer aktualiseres. Det kan udløse betydelige gevinster for området” (Miljø & Energiministeriet, 1995:30).

I vurderingen kobles betydningen af infrastrukturen således sammen med evnen til at udvikle det regionale transporterhverv gennem værdiskabelse i trafikknudepunkter. De væsentligste trafikknudepunkter i Trekantområdet er i dag:

- *Distributionscenter Taulov* tæt ved Fredericia, som er et kommunalt ejet areal med et antal private transport- og speditivirksomheder samt DSB’s regionale kombi- og stykgodsterminal.
- *Danmarks Transport Center* nord for Vejle er en terminal udelukkende orienteret mod vejtransport. Centret er privatejet og udlejer bygninger til lager- og transportvirksomhed. Der udover rummer det også en række fælles servicefaciliteter for centrets brugere.
- *Fredericia Havn* er regionens største og på landsplan en havn med den største godsomsætning i 1994. Havnen er en dybvandshavn med god tilgængelighed til bane- og vejnettet i regionen.
- *Billund Lufthavn* regnes for at være Trekantområdets lufthavn. Lufthavnen er den største provinslufthavn i landet med en voksende orientering mod udenrigstrafikken. Lufthavnen omsætter en del gods – specielt for kurer- og pakke-transport – men hæmmes af relativt dårlig tilgængelighed.

Hvad det er som gør Trekantområdet til en ”transportregion” – en karakteristik som kan være interessant, hvis man se på den ”lærende region” i forhold til godstransport. Det er egenskaben af geografisk beliggenhed i et nationalt infrastrukturensystem på den ene side, som skaber et grundlag for trafikknudepunkter, og koncentrationen af transportvirksomheder, indenfor alle typer af transportrelateret virksomhed, på den anden side. Begge aspekter kan ikke ses uafhængigt af hinanden, men skal ses som gensidigt selvforstærkende drivkræfter i en organisatorisk og teknologisk kompetenceudvikling (f.eks. kombitransport, nærsøfart, heltog etc.). Afslutningsvis beskrives, hvorledes den regionale specialisering indenfor transport i Trekantområdet synes at betinge forskellige former for relationer både internt i transportbranchen og mellem transportvirksomheder og deres kunder.

### **3. Regionale kunderelationer**

Trekantområdet, som territorielt handlingsrum, spiller en afgørende rolle for de fleste af interviewede transportvirksomheders relationer til kunder eller markedssegmenter, men tilknytningen eller forankringen i regionen er forskellig.

Nogle transportvirksomheder lokaliseres i Trekantområdet på grund af dets strategiske placering i forhold til vigtige infrastrukturlinier, der går gennem området. Dette gælder typisk for de virksomheder, der på én eller anden måde indgår i et landsdækkende eller internationalt terminalsystem med regelmæssige forbindelser mellem disse – f.eks. kurervirksomhed og selskaber der driver fragtruter. For denne type transportvirksomhed er tilgængelighed mellem regioner og kontinenter af særlig stor betydning, fordi virksomhederne henvender sig til markedssegmenter der har behov for transport med dag-til-dag levering (eller hurtigere) til stort set hvilket som helst sted i Danmark eller verden – afhængigt af hvilket marked transportvirksomheden satser på.

En anden væsentlig grund for lokalisering i området er historisk betinget. Flere af de interviewede virksomheder er etableret i området med en snæver lokal kundekreds som udgangspunkt, der siden er blevet udvidet til andre regioner. En del af disse virksomheder har været i familieejede og er gået i arv fra far til søn. Den regionale tilknytning og forankring har ligget – og ligger til dels stadig – i et udpræget lokalt markedskendskab og ofte årelange relationer til lokale industrivirksomheder.

En tredje grund til transportvirksomhedernes valg af lokalisering i Trekantområdet er koncentrationen af store industrivirksomheder med et stort transportbehov i området. En del af de interviewede transportvirksomheder er eller har været tilknyttet én eller flere store industrivirksomheder i området – et par af transportvirksomhederne var således regionale afdelinger, der primært betjente ligeledes regionale afdelinger af større industrivirksomheder, hvor moderselskaberne hos både transport- og industrivirksomhederne havde eksklusivaftaler om transport. Fra interview med industrivirksomheder i Trekantområdet fremgår det også, at man foretrækker lokale transport- og speditjonsvirksomheder eller en transportør med filial i området. Der er således en stærk samlokaliseringseffekt mellem transportvirksomheder og transporttunge industrivirksomheder i området, som giver sig udslag i et behov for og ønske om fysisk nærhed mellem transportsælgere og transportkøbere.

De tre lokaliseringfaktorer ovenfor – infrastruktur, historisk udviklingsbane og samlokaliseringseffekter – viser, at det er bestemte typer af transportvirksomhed, som i særlig grad er afhængige af et udbygget og sammenhængende infrastrukturensystem med høj interregional tilgængelighed. Andre typer transportvirksomhed henter der imod deres konkurrenceevne i det regionale virksomhedsmilieu gennem specifikke relationer til kunder og andre transportvirksomheder.

### **4. Regionale brancherelationer - konkurrence**

Transporterhvervet i Trekantområdet kan ikke ses uafhængigt af erhvervet i en national og international sammenhæng. Koncentrationen af transportvirksomheder indenfor samme geografiske område skærper den generelle tendens til hård indbyrdes konkurrence som kan registreres generelt i den danske transportbranche. Konkurrencen går dels på etableringen af alliancer – og dermed markeder - med andre danske og udenlandske transportører, kapring af kunder, en generel rivalisering gennem underbydning med risiko for utilstrækkelige dækningsbidrag af kørsel samt en konstant kamp for at etablere virksomhedsspecifikke specialer indenfor kørsel og godshåndtering.

Omkring partnerskaber og alliancer med andre virksomheder fortæller en transportvirksomhed, at evnen til at reducere omfanget af tomkørsel samt mulighed for returkørsel fra destinationerne er vital for driften af en transportvirksomhed. Ved at etablere samarbejdsaftaler med tyske transport- og speditjonsvirksomheder har det været muligt for virksomheden at opbygge et regionalt distributionsnetværk på det tyske marked, som gør det muligt at sende hovedsagelig full loads til tyske

terminaler, der efterfølgende selv sørger for findistribution i lokalområder. Disse alliancer er således værdifulde aktiver for en transportvirksomhed, hvor den enkelte kørsel er sammensat af flere forsendelser til forskellige destinationer. Trods de mange alliancer og partnerskaber - eller netop på grund af disse - er konkurrencen i transportbranchen imidlertid så hård, at udskiftning af partnere ét sted hurtigt kan forplante sig til resten af branchen. Der er i såvel den nationale som den regionale transportbranche en vis nervøsitæt omkring samarbejdsrelationer med potentielle konkurrenter. Ifølge en mellemstor transportvirksomhed er det ikke ualmindeligt, at man kaprer kunder fra hinanden: "(...) vi har da et forholdsvis tæt samarbejde, men man skal selvfølgelig passe på, fordi i denne branche skal man ikke vende ryggen til, fordi så snupper de kunderne. Så det er meget en tillidssag."

Udsagnene er karakteristiske for en stor del af transportbranchen, som opererer med en lav grad af specialisering og kundespecifikke kompetencer. Specialisering af køretøjerne til bestemte markedssegmenter synes ikke alene at yde transportvirksomhederne fuldstændig eller længerevarende beskyttelse mod konkurrenter. På spørgsmålet om værdien af satsning på kørsel med såkaldte presseningsvogne svarer en transportvirksomhed, der er en specialiseret filial af en større dansk transportvirksomhed: "(...) vi har egentlig sagt, at preseningsbiler er nok ikke lige området, for der er virkelig mange i Trekantsområdet, der kan. Derfor tror jeg ikke, at vi skal ind og konkurrere der. Vi skal nok specialisere os i det som vi ved, vi er gode til - det skal vi holde os til." Specialiseringen kan også tage form af en slags "safeguard" i nedgangsperioder: "Altså vi har jo vores renovation, som man kan sige er en bibeskæftigelse, og det har vi levet af de 2 sidste år. Det er på grund af renovationskørsel, at vi har kunnet holde skindet på næsen." Den pågældende vognmand har ellers sin hovedbeskæftigelse indenfor eksportkørsel til Europa !

Konkurrencen mærkes også blandt de interviewede transportvirksomheder gennem koncentrationen af transportrelateret virksomhed i Trekantområdet. Dette betyder at de generelle konkurrencestrukturer, som er identificeret i branchen i national sammenhæng tilsvarende gør sig gældende i området. De fleste af virksomhederne fandt, at deres væsentligste konkurrenter også var lokaliseret i regionen, men balancen mellem konkurrence og forskellige former for samarbejde er flydende fordi branchen i disse år oplever en række fusioner og alliancer som går på tværs af tidligere konkurrenceskel både indenfor samme transportmarked og mellem virksomheder, der tidligere var specialiseret indenfor visse transportformer.

## **5. Regionale brancherelationer - samarbejde**

Koncentrationen af transportvirksomheder rummer også en række muligheder for samarbejde og specialisering, som er væsentlige betingelser for etablering og udvikling af et transportmilieu. Alle de interviewede transportvirksomheder indgik i forskellige former for samarbejde med andre transportvirksomheder indenfor eller udenfor Trekantområdet, hvorfor tilstedeværelsen af et transportmilieu i området synes at afhænge af hvilke former for interorganisatoriske relationer de enkelte transportvirksomheder indgår i og hvilket transportmarked de primært henvender sig til:

- Faste underentreprenøraftaler
- Samarbejde omkring specialer
- Kapacitetssamarbejde
- Geografisk arbejdsdeling

Anvendelsen af *faste underentreprenører* i transportbranchen er udbredt – også i Trekantområdet. Det er primært større transport- og speditivirksomheder, der anvender selvstændige vognmænd som underentreprenører på fastsatte og længerevarende betingelser. Underentreprenørerne repræsenterer både en funktional fleksibilitet omkring organisering af arbejdsgangen og en numerisk fleksibilitet i forbindelse med spidsbelastnings- og nedgangsperioder.

Hos en mellemstor transport- og speditivirksomhed indenfor eksportkørsel anvendes selvkørende vognmænd på faste kontrakter, fordi:

”(...) det jo er pragtfuldt at arbejde med sådan nogle mennesker [selvkørende vognmænd], som i den grad går op i deres arbejde. Frem for en eller anden fast chauffør, som ved, at han er garanteret x kroner i timen. (...) Der er aldrig nogen af de selvkørende, som venter på hinanden. Hvis de vil snakke med hinanden, så kan de jo snakke over radioen på vejen ned, men de kunne ikke drømme om at holde her, og vente en halv time på at følges med en anden chauffør sydpå. Og den holdning er jo egentlig fin, fordi det er noget med at udnytte skiverne og udnytte de muligheder, der er, og få nogle kilometre raspet af.”

Underentreprenørerne er også med til at holde de faste omkostninger nede hos de større transport- og speditivsvirksomheder ved at indgå aftaler om betaling per kørte kilometer. Denne kontraktform flytter en del af den økonomiske risiko over på underentreprenøren: ”(...) På nogen ture kan det betale sig at bruge en fremmed vogn, fordi man ikke tjener penge ved at bruge sin egen. Det afhænger jo lidt af, hvordan aflønningen er og hvor lang tid turen tager. Tager den lang tid – jamen så kan det godt betale sig at bruge en fremmed vognmand, fordi han får penge per kilometer. Hvis det er vores egen vogn, så koster det jo hver gang han står stille.”

Underentreprenører med én eller to biler er ofte kun knyttet til en større transportvirksomhed. Dette skyldes ofte, at den pågældende selvkørende vognmand tidligere har været ansat i den pågældende transportvirksomhed, men har ønsket og måske ligefrem er blevet opmuntret til at starte egen forretning i tilknytning til transportvirksomheden. Mange af disse faste underentreprenører er derfor virksomheder, som også er lokaliseret i Trekantområdet i fysisk nærhed af hovedentreprenøren.

Denne type samarbejdsaftaler, specielt til de mindre selvkørende vognmænd, skaber et afhængighedsforhold til hovedentreprenøren, som gør det vanskeligt at finde arbejde andre steder i nedgangsperioder. En eksportorienteret transportvirksomhed giver således udtryk for, at nedgangsperioder i transportbranchen rammer underentreprenørerne hårdest, fordi de ikke selv har et etableret kontaktnetværk til den øvrige branche: ”Altså nu her i januar og februar har det været utrolig svært for branchen. Altså det har været meget, meget svært. Der er nogle af de selvkørende, som vi har haft til køre for os sidste år, som ikke har været ude at køre endnu [marts måned].”

Samarbejde mellem transportvirksomheder omkring *specialer og kompetencer* kan være én af vejene frem for mellemstore virksomheder, som presses af konkurrencen fra store transportselskaber med vertikalt integrerede kompetencer indenfor store dele af transportmarkedet. I samarbejdsrelationer om specialer og kompetencer satser virksomhederne på at tilbyde komplette transportydelser indenfor et nichemarked. Fælles mål og interesser mellem de samarbejdende virksomheder er afgørende i denne type relationer, fordi der ikke er en hierarkisk styring (som tilfældet er ved samarbejdsformer med underentreprenører og filialer) eller en uformel horisontal koordinering (f.eks. ved kapacitetssamarbejde).

At denne type samarbejde er en nødvendig strategi for mindre og mellemstore transportvirksomheder fremføres eksplicit som et argument hos en mellemstor transport- og speditivsvirksomhed bl.a. med speciale i møbeltransport til primært Frankrig. Tidligere konkurrerede flere speditivsvirksomheder om møbeltransport fra danske møbelfabrikker til det franske marked. Resultatet var, at møbelbiler fra flere forskellige speditivsvirksomheder stort set besøgte de samme kunder i Frankrig med små forsendelser. Derfor indgik den ovennævnte transportvirksomhed et strategisk samarbejde med én af de øvrige speditivsvirksomheder, som også var lokaliseret i Trekantområdet. Hvor den ene virksomhed varetog møbeldistributionen i Frankrig for begge parter, så den varetog anden part terminalfunktionen i Danmark og den nationale distribution af importerede møbler ligeledes for begge parter. På den måde fik begge virksomheder forbedret deres kapacitetsudnyttelse og øget deres konkurrenceevne over for andre møbeltransportvirksomheder.

Forskellige kompetencer – den ene virksomheds erfaring med kørsel af møbelprodukter og den anden virksomheds kontakter til møbelproducenter og –kunder – blev således bragt sammen til en komplet

transportydelse fra producent, over lagerterminal, til kunde. Et vigtigt udgangspunktet for samarbejdet var personlige relationer mellem beslutningstagere fra begge virksomheder, som var knyttet tidligere gennem et fælles erhvervsuddannelsesforløb i Trekantområdet. I denne sammenhæng har Trekantområdet således fungeret som en ydre omstændighed, hvor specifikke (personlige) relationer etableres, som i anden sammenhæng får betydning for bestemte virksomheders organisering af aktiviteter.

Et samarbejde om *fordeling af overflødig eller manglende kapacitet* er udbredt blandt flere transportvirksomheder. Det er almindeligt, at samarbejdet foregår uformelt i en lukket kreds af virksomheder, der ofte baseres på personlige kontakter i det regionale transportmilieu. Kapacitetssamarbejdet er i reglen uden hierarkisk styring og foregår således via horisontale – og ofte uformelle – relationer mellem uafhængige transportvirksomheder.

En mindre vognmandsvirksomhed, som primært baserer sin forretning lokale på dag-til-dag opgaver, fortæller således at man er afhængig af at kunne skaffe ekstra transportkapacitet fra kolleger i området i perioder med spidsbelastning: ”Vi gør som regel hvad vi kan for at hjælpe kunden optimalt, sådan at hvis han ringer til os, skal han faktisk i 99,9 % af tilfældene være sikker på at få en bil og på, at vi klarer opgaven. Hvis vi ikke selv kan, så har vi et godt samarbejde med mange af vores kolleger, som vi kan få hjælp hos, når det kniber”.

Endelig kan nævnes den *geografiske arbejdsdelingen* hos større nationale eller internationale transportselskaber mellem filialer eller afdelinger i geografiske områder eller regioner. I denne type virksomhedssamarbejde – som snarere er en virksomhedsintern koordinering mellem filialer - spiller det regionale transportmilieu en mindre betydning, fordi området først og fremmest er interessant som marked eller trafikknudepunkt for regional distribution.

Eksempelvis har det interne samarbejde – til forskel fra de uformelle virksomhedsnetværk ovenfor – mulighed for at allokere ledig eller manglende kapacitet internt mellem afdelingerne: ”Vi arbejder selvfølgelig sammen på tværs af afdelingerne. Der sker jo det, at vi bliver ringet op fra moderselskabet om, at nu har de biler dér og dér, og der er taget for meget returgoods ind. Der udnytter vi selvfølgelig hinandens materiale først og fremmest. Det sker da også, at eksportafdelingen kommer til Kolding og hjælper os med at køre sydpå, hvis der er behov for det.”

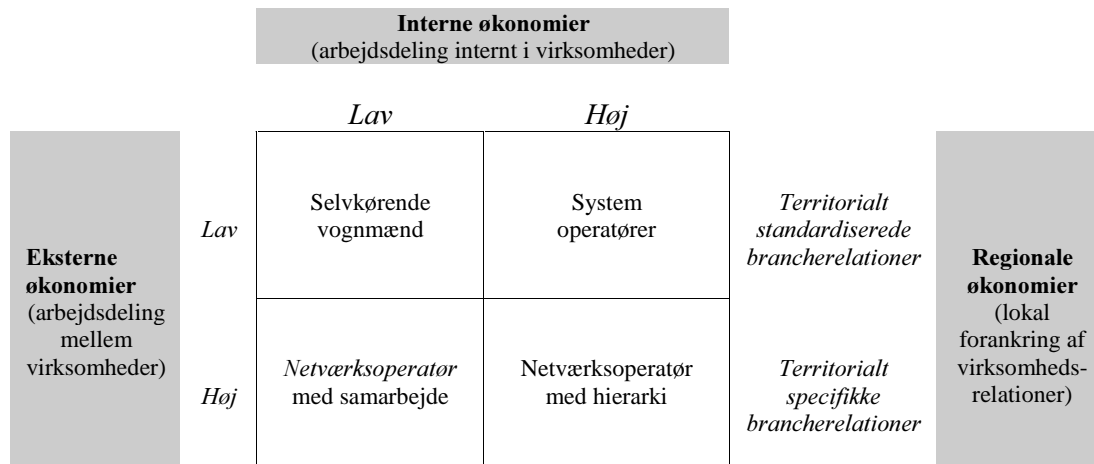
Filialerne har således en organisatorisk ressource internt i selskabet, som andre virksomheder i regionen i vid udstrækning trækker på gennem netværk til andre lokale transportvirksomheder. Den regionale forankring i denne type transportvirksomheder har således en anden karakter, som især afviger gennem de manglende afhængighedsrelationer til andre transportvirksomheder i området.

## **6. Typer af kunde- og brancherelationer**

I dette afsnit opstilles to typologier for transportvirksomheder, der illustrerer hhv. transportvirksomheders relationer til andre transportvirksomheder og dels relationer til kunder. Opdelingen i to typer relationer sker i erkendelse af, at transportvirksomheder agerer indenfor og tværs af egen branche. Det er vanskeligt, at afgrænse og forstå transport i relation til en statistisk kategori som ”transportbranche”. Transport udføres for kunder placeret i andre branchekategorier, men ofte i samarbejde med andre transportvirksomheder indenfor samme branche.

Typologierne kan ikke læses som en reel repræsentation af transportvirksomheder, idet virksomhederne kan have flere forskellige typer relationer til såvel transportvirksomheder som transportkunder. Typologierne er derfor udtryk for den mest udbredte markeds- eller kunderelation, som transportvirksomheder i interviewmaterialet har givet udtryk for. Typologierne skal derfor kun ses som en rent analytisk sondring mellem forskellige netværksrelationer.

Figur 1: Transportvirksomheders territoriale forankring af brancherelationer

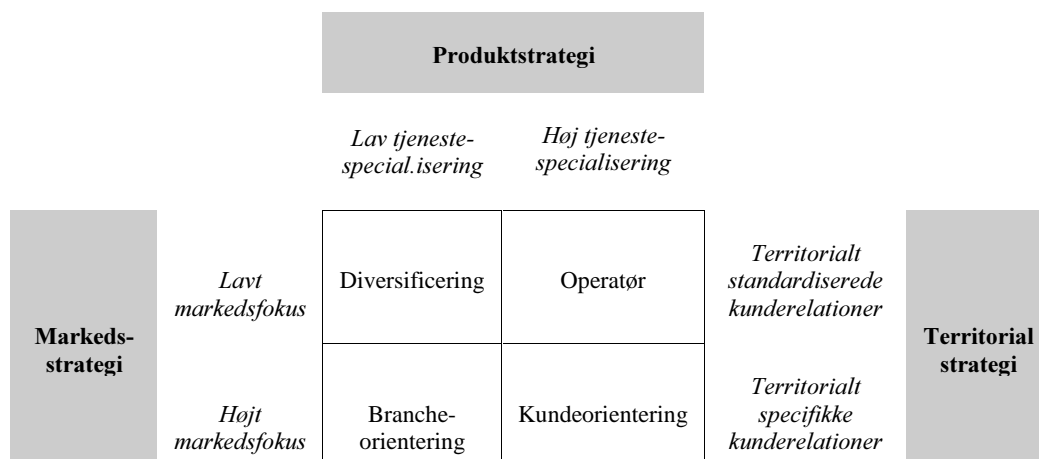


I figur 1 ovenfor er sammenhænge mellem virksomhedstyper i transporterhvervet og deres respektive eksterne, interne og regionale økonomier illustreret. Kvadranten illustrerer i det øverste højre hjørne store virksomheder, der er dele af større "lukkede systemer" med få eksterne relationer. Virksomhederne indgår i vertikalt integrerede systemer med en høj intern arbejdsdeling, der ikke kan adskilles i separate enheder – eksempelvis indenfor post- og *kurérvirksomheder*. I den øverste venstre kvadrant er mindre virksomheder med få eksterne relationer placeret. Dette er tilfældet for mange mindre selvstændige vognmandsvirksomheder, der heller ikke har en virksomhedsstruktur med høj intern arbejdsdeling.

I de to nederste kvadranter finder man virksomheder, der indgår i mere eller mindre omfattende netværk med andre transportvirksomheder. I den nederste højre kvadrant typologiseres transportvirksomheder, der indgår i hierarkisk styrede netværk, hvor en transportvirksomhed anvender andre transportvirksomheder som underentreprenører – et vertikalt integreret netværk. I disse netværk er den interne arbejdsdeling høj, hvilket dækker over flere forskellige funktions- og markedsområder. Den eksterne arbejdsdeling er ligeledes høj gennem relationer til underentreprenører, som primært fungerer som "kapacitets-buffer". I den nederste venstre kvadrant ligger transportvirksomheder, som indgår i samarbejdsrelationer med andre transportvirksomheder – horisontalt integrerede netværk. I denne typologi er den interne arbejdsdeling lav, idet der satses på specialiserede ydelser. Tilsvarende er den eksterne arbejdsdeling høj gennem samarbejde med andre transportvirksomheder, der kan yde komplementære tjenester. Netværksrelationerne er derfor primært baseret på de tjenester og kompetencer den enkelte transportvirksomhed kan bidrage med.



Figur 2: Transportvirksomheders kunderelationer og disse relationers territoriale forankring



*Diversificering* betyder at transportvirksomheden udnytter det samme udstyr og faciliteter for flere komplementære tjenestetyper. Køretøjer og andet udstyr er i begrænset omfang tilpasset bestemte godstyper. De tjenesteydelser som udføres stiller krav til bredden i transportvirksomhedens interne kompetencer. Indgangsbarrieren for selvstændige vognmænd er relativt lav og konkurrence mellem transportvirksomheder indenfor dette markedssegment er derfor høj. Tjensteydelsernes lave specialisering og det begrænsede markedsfokus gør transportvirksomhedens lokale relationer mindre specifikke. Kunderne er typisk enhver der har behov for dag-til-dag transport og udgør derfor ikke i sig selv en territorialt forankrende kunderelation for transportvirksomheden.

*Operatør* er et marked, hvor transportvirksomhedens markedsstrategi er rettet mod stordriftsfordele. Lukkede transportsystemer med faste terminaler og ruter er en måde at opnå høj udnyttelse af transportkapaciteten. Primært store internationale pakketransportvirksomheder eller nationale sammenslutninger af stykgodstransportører. Tjenestespecialiseringen giver sig typisk udtryk i form af hurtighed og hyppighed i transport blandt denne type virksomheder, men transportydelserne er territorialt standardiserede for at kunne indgå i interregionale og internationale netværk.

*Brancheorientering* er et markedssegment, hvor tjenesteydelserne er målrettet mod en bestemt branche: byggebranchen, detailhandlen, træ- og møbelbranchen etc. Der vil typisk være tale om en høj grad af specialisering i tjenesteydelsen ift. branchen, men ikke til en bestemt kunde. Transportydelserne vil ofte være tæt integreret med kundernes logistikbehov. Ofte vil en brancheorientering også betyde territorialt specifikke kunderelationer fordi eksempelvis træ- og møbelbranchen og byggebranchen i vid udstrækning er lokaliseret i bestemte regioner.

*Kundeorientering* er segmentet, hvor tjenesteydelsen er dedikeret til én bestemt kunde. Transportør-kunde relationen vil være præget af fælles udvikling af et specifikt transportkoncept, hvor risiko og nytteværdi er en gensidig satsning. Specificiteten gør det vanskeligt umiddelbart at anvende transportkonceptet i anden sammenhæng. I dette markedssegment finder man ofte en samlokalisering mellem transportvirksomhed og specifikke kunder indenfor den samme region.

## 7. Konklusioner og perspektiver

### *Kompetence i et interorganisatorisk perspektiv*

Hos den *selvstændige transportvirksomhed* ligger kompetencen forankret i den interne arbejdsdeling - som er lav, men meget fleksibel. Måske er funktionel fleksibilitet vognmandens største kompetence-aktiv. Der imod ligger kompetencen hos *system operatøren* i de stordriftsfordele og den geografisk nære repræsentation på regionale markeder som skabes gennem en høj intern (geografisk og funktionel) arbejdsdeling. Evnen til håndtering af store, standardiserede transportstrømme er måske system operatørens største kompetence-aktiv. *Den hierarkiske netværksoperatør* opbygger en kompetence gennem evnen til markedsrettet specialisering på forskellige komplementære markedssegmenter. Kompetencen til en balancering mellem forskellige markedssegmenter er virksomhedens aktiv, som er mulig gennem anvendelsen af funktionelt tilknyttede underentreprenører. Hos den *samarbejdende netværksoperatør* forankres kompetencer i en gensidig afhængighed via samarbejde med transportvirksomhed eller kunde. Kompetencen i den enkelte virksomhed er afgørende for netværkets samlede kompetence og vice versa. Kompetencen ligger derfor i en høj ekstern arbejdsdeling, hvor komplementaritet og specificitet er afgørende.

### *Lokale brancherelationer*

I undersøgelsen spiller lokale udviklingsrelationer mellem transportvirksomheder en mindre betydning. De primære relationer mellem lokale transportvirksomheder er uformelle dag-til-dag relationer omkring udveksling af transportkapacitet *eller* hierarkiske underentreprenør relationer baseret på funktionel outsourcing og ikke samarbejde om strategiske kompetencer. De få eksempler fra undersøgelsen på lokale og udviklingsorienterede samarbejdsrelationer mellem transportvirksomheder involverer også et tæt samarbejde med lokale kunder.

### *Lokale kunderelationer*

I undersøgelsen spiller lokale kunderelationer en væsentlig rolle som drivkraft i innovative processer omkring produkt- og markedsudvikling. Specifikke kunderelationer er i flere tilfælde udgangspunktet for udvikling af en specialiseret markedskompetence hos transportørerne. Opfattelsen af konkurrencepresset i den regionale transportbranche er afhængigt af kunderelationernes karakter. Virksomheder med en høj grad af specificitet følte et mindre konkurrencepres end virksomheder med en lav specificitet i produkt og kunderelationer.

### *Perspektiver på forandring og innovation i regional sammenhæng*

*Den selvstændige vognmand* har begrænsede ressourcer - teknologisk, organisatorisk og menneskeligt. Denne type transportvirksomhed har måske den mest "træge" forandringsevne. En regional strategi må baseres på et offentligt understøttet kompetence-løft. *System operatøren* har adgang til omfattende teknologiske, organisatoriske og menneskelige ressourcer intern i organisationen. Men ressourcerne har en lav regional specificitet, hvilket betyder at forandringsdynamikker omkring produkt vil komme ude fra, mens markedsstyrede dynamikker potentielt kan udvikles regionalt - dog stadig potentiel barriere omkring kompatibilitet med organisationens nationale/internationale transportsystem. *Netværksoperatører med hierarkiske netværksrelationer* besidder ofte kompetencer på forskellige markedssegmenter. Disse markedssegmenter har ofte en regional koncentration og repræsenterer derfor også en regional forankring af markedssegmenter. Den hierarkiske operatør repræsenterer en forandringsdynamik i forhold til sine underentreprenører gennem funktionelle krav. Endelig baserer *netværksoperatører med horisontale samarbejdsrelationer* kompetenceopbygning på territorielt og interorganisatorisk unikke virksomhedsrelationer. Forandringsdynamikken hos denne type virksomhed er ofte knyttet til specifikke kunderelationer og kan have karakter af en slags "best practice". En samlet regional forandringsproces af transportsektoren kan derfor være afhængig af erfaringer & viden fra denne type virksomheder.

## Referencer

Camagni, R. (red.) (1991): *Innovation networks: spatial perspectives*. Belhaven Press, London.

Dansk Teknologisk Institut (1996): *Trekantområdet – mødestedet for mennesker og varer*. Trekantområdet Danmark, Kolding.

Erhvervsfremme Styrelsen (1993): *Transport/Kommunikation – en erhvervsøkonomisk analyse*. Ressource områdeanalyse nr. 7. Erhvervsfremme Styrelsen, København.

Erhvervsministeriet (1995): *Regionalpolitisk Redegørelse 1995*. Erhvervsministeriet, København.

Erhvervsministeriet (1998): *Logistik og godstransport - en erhvervspolitisk strategi for transporterhvervet*. Erhvervsministeriet, København.

Grabher, G. (red.) (1993): *The embedded firm – on the socioeconomics of industrial networks*. Routledge, London.

Kornum, N. (1995): *Erhvervs sammensætning i Trekantområdet set i relation til hele Danmark*. Arbejdsnotat. Institut for Logistik og Transport v/ HHK, København.

Miljøministeriet (1992): *Danmarks byregioner – et atlas om de danske byregioners internationale muligheder*. Miljøministeriet, København

Miljø & Energiministeriet (1995): *Fælles planindikatorer for Trekantområdet*. Miljø & Energiministeriet, København.

Nielsen, L.D. & Sornn-Friese, H. (reds. (1997): *Transportvirksomheders relationer – en socioøkonomisk analyse*. Institut for Logistik og Transport v/HHK. Notat nr. 97-07, Transportrådet, København.

Taylor, M. & Conti, S. (reds.) (1997): *Interdependent and Uneven Development – Global-local perspectives*. Ashgate, Aldershot.