

Specialeafhandling

HD 2. del Supply Chain Management

Institut for produktion og Erhvervsøkonomi

Copenhagen Business School (CBS)

Finanskrisens påvirkning af relationerne mellem kunderne og  
Key Account Brøndby / Key Account Odense

## Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse .....	1
Figur og tabeloversigt.....	2
Forord .....	3
Executive Summary .....	4
1 Indledning.....	5
2 Problemformulering .....	7
2.1 Problemstilling .....	7
2.2 Problemformulering .....	9
2.3 Begrundelse for problemformulering.....	9
2.4 Projektdesign og læsevejledning.....	10
2.5 Begreber .....	10
2.6 Afgrænsning .....	11
3 Metode.....	12
3.1 Casestudie.....	12
3.2 Teoribaseret konsulent opgave.....	12
3.3 Empiri.....	13
3.4 Interview design .....	14
3.5 Litteratur.....	15
4 Teori .....	16
4.1 Netværksteori og relationer .....	16
4.1.1 Netværksteori .....	16
4.1.2 Exit Voice.....	20
4.1.3 Partnerskabsniveau.....	23
4.2 Transaktions omkostnings teori .....	25
4.3 Opbygning af KA-model.....	29
5. Analyse.....	33
5.1 påvirkninger i nuværende samarbejde.....	33
5.2 Påvirkninger på længere sigt.....	40
5.3 Indtegning i KA-modellen .....	45
6 Konklusion .....	49
6.1 Anbefaling.....	49
6.2 Samlet konklusion.....	52
6.3 Perspektivering.....	54
7 Litteraturliste .....	57
Bilag 1 - Interview guide.....	59
Bilag 2 - Interview med Ellen Lauritzen, Dalum Papir A/S .....	62
Bilag 3 - Interview med Lene Jørgensen, Kverneland Group A/S.....	66
Bilag 4 - Interview med Peter Labanz, Odense Stålskibsværft A/S.....	70
Bilag 5 - Interview med Hanne L. Hansen, Hardi International A/S.....	74
Bilag 6 - Interview med Kasper Petersen, Multi-Wing International A/S .....	78

## Figur og tabeloversigt

### Figurer

Figur 1 - Netværksperspektivet.....	16
Figur 2 - Exit-Voice modellen.....	21
Figur 3 - Typer af Partnerskab.....	23
Figur 4 - KA-modellen.....	29
Figur 5 - Kundernes placering i KA-modellen før finanskrisen.....	46
Figur 6 - Kundernes placering i KA-modellen som følge finanskrisen .....	47

### Tabeller

Tabel 1 - Konsulentten vs. Forskerrollen.....	13
Tabel 2 - Oversigt over dataindsamling.....	15
Tabel 3 - Oversigt over udvikling i relationerne.....	44
Tabel 4 - Differentieret kundeservice i KAØ.....	52

## Forord

Denne specialeafhandling er udarbejdet i forbindelse med HD 2. del Supply Chain Management (HD SCM)

Speciale afhandlingen vil berøre områder omkring følgende fag på HD SCM:

1. Supply Chain Teori
2. Integreret Logistik

Speciale afhandlingen henvender sig både til ledelsen i DSV Road A/S og Key Account Brøndby / Key Account Odense samt studerende og dimittender fra Copenhagen Business School. Læseren forventes at have at have en generel indsigt i logistik og SCM samt videnskabelig undersøgelsesmetodik svarende til niveauet på ovennævnte fag.

I forbindelse specialeafhandlingens udfærdigelse vil jeg gerne takke følgende personer:

Respondenter:                    Kasper Petersen, Multi-Wing International A/S  
                                          Hanne L Hansen, Hardi International A/S  
                                          Peter Labanz, Odense Stålskibsværft A/S  
                                          Ellen Lauritzen, Dalum Papir A/S  
                                          Lene Jørgensen, Kverneland Group A/S

Vejleder:                            Jens Ellegaard for gode råd og vejledning

Min hustru og døtre:            Forståelse for, og opbakningen til, de mange timer brugt på kontoret og isoleret i sommerhuset.

## **Executive Summary**

Denne specialafhandling i HD Supply Chain Management er et casestudie baseret på 5 delvist strukturerede interviews afholdt med 5 forskellige virksomheder. Virksomhederne er udvalgt som værende repræsentative. Udvælgelsen er sket i samarbejde med ledelsen af casevirksomheden.

Som case er valgt de 2 key-account afdelinger i henholdsvis Brøndby og Odense.

Afdelingerne har fælles struktur og ledelse og betragtes derfor i den sammenhæng som en samlet enhed.

Formålet med undersøgelsen har været ønsket om at undersøge den nuværende finanskrisen på virkning af relationer mellem transportkøberne og case virksomheden. Case virksomheden har siden efteråret 2008 haft fornemmelsen af en radikal ændring i kundernes tilgang til virksomheden.

Undersøgelsen bygger på elementer fra netværks- og transaktionsomkostningsteoriene. Den indledende opfattelse byggede på, at kunderne havde foretaget et strategisk skifte fra en netværks- til en mere transaktionsomkostningsorienteret tilgang til transportmarkedet.

Til beskrivelse af dette skifte er opstillet en simplificeret model, der kombinerer de grundlæggende elementer fra transaktionsomkostnings- og netværksteorien. Disse elementer sammenstilles med Exit-Voice modellen i et koordinatsystem.

Modellen anvendes både til visualisering af ændringerne den nuværende situation og som basis for anbefalingen om segmentering til modtræk til ændringerne.

Anbefaling til casevirksomheden er baseret på en segmentering af kunderne. Der opstilles forslag til forskellige niveauer af service til de forskellige kunders tilgang og behov.

Anbefalingerne vedrører både anvendelse af eksisterende redskaber samt behovet for udvikling af nye.

Konklusionen på undersøgelsen har vist at, transportkøberne ikke har mistet den generelle tillid til case virksomheden, men at der er sket en ændring i tilliden til raterne.

Der er stor forskel på den enkelte respondenters svar og forventninger til fremtiden, men priser og rateniveau har for alle vedkommende fået en fremtrædende fokus. Variationen gælder derfor primært den måde som respondenterne viser deres omkostningsfokus på.

Den vigende tillid til rateniveauet gør at respondenterne forventer, at de fremtidige transportaftaler bliver af kortere varighed end de nuværende, men at den grundlæggende vilje til informationsdeling ikke er påvirket.

## 1 Indledning

Transportmarkedet i Danmark er generelt set et marked med fuldkommen konkurrence. Markedet domineres af 5-10 store speditors- og logistikvirksomheder, men der er en stor underskov af mindre transportvirksomheder, der tilsammen udgør den samlede landtransport branche.

Den fuldkomne konkurrence går at konkurrencen historisk set, altid har været benhård og indtjeningsmarginalerne små. Vejen til succes har derfor ligget i at have store transportvolumener, således at kapaciteterne kan udnyttes maksimalt.

Det betyder, at en nedgang i transportvolumen er kritisk for udnyttelsen af kapaciteten.

I forbindelse med den nuværende finanskriser bliver transportbranchen ramt meget hårdt på nedgangen i transportvolumen. Transportbranchens kunder har nedgang i afsætningen på mellem 15-35 %<sup>1</sup> som følge af den hårde opbremsning af den globale økonomi, hvilket naturligvis reducerer det totale transportbehov. Dette har betydet at transportbranchen som helhed er presset på både indtjening og volumen, og hovedparten af de større spillere på det danske transportmarked, har reduceret i antallet af vognmænd og medarbejdere. Dette har også været gældende for DSV Road A/S<sup>2</sup>, der har mærket krisen fra starten af 4. kvartal 2008 ved et stort fald i transport volumen og et øget pres på transportpriserne.

Hovedparten af presset på transportpriserne kan godskrives udviklingen ændringen i udbud og efterspørgselen på transportservices. Op til sommeren 2008 havde transportmarkedet på kapacitetsproblemer på grund af mangel på chauffører og stramninger i køre/hviletidsregler. Det betød, at dem der kunne løfte godset løb med kunderne og at transportpriserne steg kraftigt. Den udvikling ændredes brat i løbet af den sidste halvdel af 2008, hvilket har skabt en overkapacitet.

Den overkapacitet der p.t. er på transportmarkedet, gør at der efter de gængse udbud og efterspørgsels mekanismer er pres på transportpriserne<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ziegler, T (2009) *Vognmændene kan glæde sig over, at det bratte fald i aktivitetskurven herhjemme synes at være aftagende*, Børsen Business Net.

<sup>2</sup> DSV,(2009): Annual Report for the year ended 31 December 2008, side 16

<sup>3</sup> DSV,(2009): Annual Report for the year ended 31 December 2008, side 17

Fra tid til anden løber der i branchen rygter om konkurrenters mulige betalingsstandsninger eller opkøb, hvilket har skabt en stor interesse hos transportkøberne for de større og mere etablerede transportfirmaer

Den generelle afmatning, med dertil hørende manglende omsætning, tvinger de mange virksomheder til at fokusere på reduktion af omkostningerne på alle niveauer, hvilket skaber et pres på priserne og opbrud i hele transportmarkedet.

Tendensen set fra DSV synspunkt har været at selv gamle ”loyale” kunder er begyndt at undersøge aggressivt i markedet, selvom dette ikke tidligere har været kutyme grundet en løbende forhandling og justeringer af rater og vilkår.

Kravet om omkostningsfokus er tilsyneladende blevet vægtet højere end mange års samarbejde og det gamle ordsprog ”når krybben er tom, bides hestene”, synes i nogle tilfælde at komme til sin ret og den gensidige tillid, der er opbygget gennem flere års samarbejde sættes på alvorlige prøver.

## 2 Problemformulering

I dette kapital vil jeg beskrive og definere problemstillingen. Der vil endvidere være beskrivelser af læsevejledninger, begreber og afgrænsninger.

### 2.1 Problemstilling

DSV Road A/S er i Danmark opbygget omkring hovedkontoret i Brøndby og filialkontoret i Horsens, hvorfra de forskellige trafikafdelinger opererer på de forskellige transportmarkeder fra henholdsvis Sjælland og Fyn / Jylland. Disse trafikafdelinger ledes af en afdelingschef, der er ansvarlig for personale, udvikling og økonomi. Strukturen er meget flad, og den enkelte trafikchefer prissætter selv ud fra deres kendskab til markedet, godsbalance og indkøbsomkostninger.

Hovedparten af kunderne i DSV Road har deres kontakt til DSV direkte til trafikafdelingerne, der varetager den fysiske udførsel af transporterne. Dette giver kunderne en meget bred kontakthorisont, men også en direkte kontakt ind til transportfirmaet, hvilket fungerer optimalt for langt hovedparten af DSV Road kunder.

Da nogle kunder stiller mere komplekse krav, eller i kraft af deres størrelse har transporter til mange lande, er der endvidere oprettet 3 Key Account Centre, til at varetage disse kunders specielle krav og ønsker til "One point of entry". De 3 Key Account er placeret i henholdsvis Horsens (KAHOR), Odense (KAODE) og Brøndby (KABRB). KAODE og KABRB har fælles ledelse og benævnes samlet som Key Account Øst (KAØ), og er ligeledes uafhængigt økonomisk ansvarlige over ledelsen i DSV Road.

Omsætningsmæssigt for DSV Road udgør Key Account Centrene<sup>4</sup> ifølge afdelingsleder Michael Gregersen ca. 20 %, af den samlede omsætning i DSV Road A/S, på trods af de personalemæssigt kun udgør ca. 5 % af den samlede personale i DSV Road A/S

Al kontakt, afregning og fragthandlinger med videre mellem kunderne og disponenterne går gennem Key Account Centrene, og der er således over tid opbygget tæt dialog med disse kunder.

Ansvar for, og kontakten til, kunderne i Key Account Centrene ligger direkte i Key Account Centrene og varetages enten af en Contract Manager, eller hos den ansvarlige leder. Enkelte kunder har dog stadig tilknyttet deres oprindelige Sales Manager. Denne fordeling af ansvar er baseret delvist på personlige relationer og på kundens historik i DSV.

---

<sup>4</sup> Ifølge Michael Gregersen



I forbindelse med krisen har fokus været på de rene transport priser på de enkelte destinationer, og tilsyneladende har transportkunderne fokuseret på de besparelser, der kan findes her og nu mindre på de besparelser, som måske kan opnås gennem yderligere integration via IT-løsninger eller outsourcing af transport og logistik relaterede opgaver.

I et transportmarked i mere eller mindre opbrud, står KAØ nu overfor for nogle udfordringer i at tiltrække nye kunder, samtidigt med at de eksisterende skal kunder fastholdes. Nysalget varetages som udgangspunkt af salgsafdelingerne og Business Development, som så overdrager kundeansvaret i forbindelse med aftaleindgåelsen og den efterfølgende implementering.

KAØ har gennem de sidste mange år været gennem en meget positiv udvikling, og der har derfor været fokus på implementering af nye kunder. Contract Management funktionen er først oprettet i efteråret 2008, er derfor relativ ny i KAØ.

Kunderne i KAØ har forskellige indkøbsstrategier, som varierer fra single-sourcing over dual-sourcing til multiple-sourcing. De kunder, hvor KAØ ikke varetager alle transporter, er samarbejdet som hovedregel på baseret på definerede lanes eller lande.

## **2.2 Problemformulering**

På trods af finanskrisen har DSV ledelse en forventning om at DSV Road skal komme styrket ud af krisen. Det betyder at nuværende kunder skal fastholdes og nye kunder skal ind i forretningen.

På baggrund af ovenstående problemstillinger finder jeg det relevant med udgangspunkt i transaktionsomkostningsteori og netværksteori at undersøge:

***Hvordan påvirker finanskrisen set ud fra et transaktionsomkostnings- og netværksperspektiv relationerne mellem de nuværende kunder i Key Account Brøndby og Odense i DSV Road A/S?***

Til besvarelse af ovennævnte spørgsmål stilles 2 arbejdsspørgsmål

- 1. Hvilke faktorer lå til grund for den oprindelige udvælgelse af KAØ som transportør?***
- 2. Hvordan kan finanskrisen påvirkninger set ud fra et SCM perspektiv, anvendes til at fastholde de eksisterende kunder?***

## **2.3 Begrundelse for problemformulering**

I mit daglige arbejde som Contract manager har jeg haft finanskrisens påvirkninger af KAØ, helt inde under huden. Stillingen er oprettet i efteråret 2008, med henblik på at udvikle KABRB og KAODE samt at sikre kunderne den rette fokus. Den normale fragtgenforhandlingsperiode i efteråret, har vist sig at forsætte helt hen i 1. og 2. kvartal af 2009, og ser ikke p.t. ud til at aftage.

Det er dermed et direkte og aktuelt problem, som ønskes belyst ud fra de SCM relaterede betragtninger.

Baggrunden for den valgte problemstilling skal findes i ønsket om at tilpasse KAØ handle mønstre til de forandringer som finanskrisen har givet.

Det er altså ønsket med denne specialeafhandling, at komme med nogle praktiske forslag til SCM relaterede løsninger på de ændringer KAØ står overfor.

Problemstillingen er derfor set ud fra KAØ side, da der fra DSV Road's ledelse side er et stærkt ønske om at fastholde de nuværende kunder, samtidigt med at nye kunder tiltrækkes.

## ***2.4 Projekt design og læsevejledning***

Specialeafhandlingen er som der fremgår af indholdsfortegnelsen opbygget i 7 kapitler med tilhørende underkapitler.

Indledning og problemformuleringen beskriver, afgrænser og specificere den valgte problemstilling. Opbygningen, valg af undersøgelses design og overvejelser vil fremgå af metodeafsnittet. Den anvendte teorier vil i teorikapitlet vil i videst muligt omfang benytte henvisninger og refleksioner i forhold til den beskrevne problemformulering og til KAØ. I teorikapitlet vil endvidere blive opstillet en model til beskrivelse af udviklingen i relationerne mellem KAØ og respondenterne til støtte til valg af strategi til de enkelte kunder. Analysen er opbygget omkring de afholdte interviews. Den opstillede model vil indgå i forbindelse tolkningen af resultaterne.

Konklusionen indeholder min anbefaling baseret på analysen. Analysen og anbefalingen danner sammen med opgaven som helhed grundlag for den samlede konklusion. Efter konklusionen vil der i perspektivering være mine overvejelser omkring de mulige løsninger og oplæg til videre diskussion og bearbejdning.

## ***2.5 Begreber***

Trafik:	De afdelinger, der varetager transporten på det enkelte marked.
Transportmarked:	I denne specialeafhandling vil benævnelsen ”transportmarked”, være udtryk for det generelle transportmarked for europæisk landbaseret lastbiltransport.
E-service:	Brugertilpasset og gratis online transportadministrations system der tilbydes kunderne. Kan integreres med alle gængse ERP systemer

## **2.6 Afgrænsning**

Der vil i denne specialeafhandling ikke være fokus på de økonomiske konsekvenser af faldet i antallet af sendinger eller fragtraterne, da afregning internt hovedsagligt sker gennem et ”KAM-fee”. Det betyder, at det primært er trafikkerne der påvirkes af de faldende fragtrater og ikke direkte KAØ.

De forholdsvis komplicerede transport setup, de adspurgte kunder har, taler imod en fuldstændig markedsløsning på daglig adhoc basis. Dermed bliver transaktionsomkostninger, relationer og samarbejde en faktor, der skal medtages i kunden beslutningsgrundlag. På baggrund af DSV samlede indkøbsvolumen i transportmarkedet, må det anslås at rater, med enkelte lokale undtagelser, kan som minimum kan matche markedsniveauet.

Transportkøbere uden for KAØ vil ikke blive behandlet i denne afhandling.

Problemstillingerne vil gælde for alle afdelinger i DSV, men vil ikke blive berørt her.

De rent transporttekniske detaljer omkring transit tider, antal ugentlige afgange, med videre vil ikke blive berørt her, da det forudsættes at være gældende for de andre spillere på markedet.

### 3 Metode

I dette afsnit redegøres for metoden, som jeg har valgt til at undersøge og besvare de opstillede spørgsmål.

Metode afsnittet er bygget op omkring emnet, problemstillingen og specialeafhandlingens formål, således at der efter min vurdering anvendes de rette undersøgelses metoder og redskaber.

#### 3.1 Casestudie

Undersøgelingsdesignet i denne afhandling er baseret på et single casestudie af finanskrisens påvirkning af KAØ. Casestudiet er karakteriseret ved koblingen mellem teori og praksis<sup>5</sup> inden for afgrænsede områder, der ikke tidligere har været undersøgt videnskabeligt. Casestudiet er derfor valgt på baggrund af ønsket om at undersøge et specifikt fænomen ud fra nogle definerede teoretiske rammer.

Der er flere variationer af casestudier. Case studier kan bruges både til kvantitative og kvalitative undersøgelser. I denne sammenhæng er der fokus på de kvantitative data baseret på interviews med kunder tilhørende KAØ.

Et multipelt casestudie ville have været en løsning, såfremt problemformuleringen havde stillet spørgsmål til transportbranchen som helhed, men med henvisning til problemformuleringens formål med specifikke undersøgelser af de ydre omstændigheders påvirkning af KAØ, er dette fravalgt.

#### 3.2 Teoribaseret konsulent opgave

Indgangsvinklen til besvarelsen af problemformuleringens spørgsmål kan tages fra enten en forsker- eller en konsulent rolle. De grundlæggende træk i en forsker rolle er at beskrive en virkelighed ud fra teorien. Herunder også at skabe ny teori til beskrivelse af eksisterende problemstillinger.

Konsulentrollen forsøger at løse den beskrevne problemstilling ud fra de eksisterende teorier, der således benyttes til at løse den givne problemstilling.

---

<sup>5</sup> Andersen, I., (2008): *Den skinbarlige virkelighed*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg side 118

I den nedenstående tabel er de to roller beskrevet:

*Tabel 1: Konsulenten vs. forskerrollen<sup>6</sup>*

<b>Konsulenten</b>	<b>Forskeren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bistå klienten på dennes præmisser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøge på undersøgerens egne præmisser</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upartisk</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nytte her og nu for klienten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langsigtet nytte for alle</li> <li>• Stiller (provokerende?) spørgsmål</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidende, erfaringer fra lignende problemløsninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Søgende; på jagt efter ny viden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemstillingen er praktisk; primært udløst af ukendskab til teorien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemstilling er teoretisk; undersøgelse af ukendte, uventede eller uforklarede fænomener</li> </ul>

Specialets problemformulering lægger op til en løsning af et faktisk problem, som kræver en løsning her og nu med hjælp fra de allerede kendte SCM relaterede teorier.

På baggrund af dette har jeg valgt konsulentrollen som løsningsmodel. Det vil dog ikke blive en ”best practice- løsning”, men konsulentløsning baseret på netværkssværks- og transaktionsomkostningsteori som empirien analyseres med.

### **3.3 Empiri**

Som baggrund for analysen er valgt at samle informationer gennem interviews med udvalgte kunder i KAØ. Udvælgelsen af kunderne er sket samarbejde med afdelingsleder Michael Gregersen, hvor vi i fællesskab har diskuteret og senere udvalgt, de kunder der skønnes at vise et repræsentativt udsnit af kunderne.

De udvalgte respondenter har alle været kunder i enten KABRB eller KAODE gennem en længere årrække og fælles dem alle er, at de enten har været eller er, midt processen omkring valg af fremtidig transportør.

Argumentationen for at vælge et repræsentativt udsnit af kunderne ligger i ønsket om at kunne gå mere i dybden med de enkelte svar, og derved komme i en tættere og mere informativ dialog, hvilket vil medvirke til at skabe de ønskede kvalitative data. Den udvalgte population udgør ca. 10 % af KAØ kunder, vurderes derfor for repræsentativ.

<sup>6</sup> Gammelgaard, B, (2003): ”Konsulenten vs. Forskerrollen”, *Sitescape* ,CBS, Frederiksberg

En spørgeskemaundersøgelse kunne være en anden mulighed. Spørgeskemaet, enten som elektronisk eller personligt interview, har en fordel i forbindelse med indsamling kvantitative data<sup>7</sup>, at data behandling på de stillede spørgsmål er relativt nemmere at håndtere, men jeg vurderer, at det i denne sammenhæng vil være retvisende gå efter de kvalitative data fra det personlige interview.

### ***3.4 Interview design***

De afholdte interviews vil blive afholdt som delvist strukturerede interviews<sup>8</sup>. Denne interviewform er god til indhentning af kvalitative data på områder, hvor man har en vis praktisk og teoretisk viden inden for det felt der ønskes undersøgt. Med baggrund i mit daglige arbejde og den teoretiske baggrund fra HD-SCM studiet, antager jeg derfor, at det er den mest formålstjenstlige interviewform.

Til at støtte undervejs i interview fasen har jeg udarbejdet en interviewguide<sup>9</sup>, som indeholder de emner, som jeg har vurderet relevant set ud fra de valgte teorier og problemformuleringen. Interviewguiden er opbygget af 46 spørgsmål, som ikke nødvendigvis er tiltænkt besvaret i rækkefølge. Dialogen omkring enkelte spørgsmål kan gøre der vil blive sprunget i rækkefølgen og at respondenterne svarer indirekte på spørgsmål, der endnu ikke er stillet. I den forbindelse noteres svaret i den førstkommende naturlige pause i interviewet.

Spørgsmålene bliver ikke alle stillet direkte som oplæsning, men forsøges inkorporeret i den igangværende dialog.

De afholdte interviews vil ikke blive optaget på bånd for senere renskrivning, men der vil blive taget notater på interviewguiderne undervejs. Umiddelbart efter afholdelse af interviewene er disse notater blevet renskrevet. Baggrunden for valget af denne løsning er begrundet i, at en båndoptagelse af forhold der vedrører et nuværende og evt. fremtidigt samarbejde, kan påvirke respondenternes vilje til at svare åbent og ærligt og dermed ødelægge den tillid der er nødvendig for de ærlige svar. Endvidere vil en komplet renskrivning af alle interview være en så omfattende proces, at det ikke vil stå mål med udbyttet.

---

<sup>7</sup> Andersen, I., (2008):*Den skinbarlige virkelighed*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, side 174

<sup>8</sup> Andersen, I., (2008):*Den skinbarlige virkelighed*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, side 169

<sup>9</sup> Bilag 1

### 3.5 Litteratur

Den teoretiske litteratur og de sekundære data til denne speciale afhandling er fundet gennem litteratursøgning på CBS bibliotek, CBS e-ressourcer og diverse internet aviser samt pensum fra HD-SCM.

Bøger og faglige artikler er både på dansk og engelsk til at danne den teoretiske baggrund. Nyhedsartikler er valgt fra danske erhvervsaviser hjemmesider, for at få indblik i de lokale påvirkninger fra finanskrisen

Tabel 2: Oversigt over dataindsamling<sup>10</sup>

	Primære data		Sekundære data
	Stimuli data	Ikke stimuli data	
Kvalitative data	Delvist strukturerede interviews med: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peter Labanz, Odense Stålskibsværft A/S (Purchase &amp; Logistic Manager)</li> <li>▪ Ellen Lauritzen, Dalum Papir A/S (Logistikchef)</li> <li>▪ Lene Jørgensen, Kverneland Group A/S (Shipping chef)</li> <li>▪ Kasper Petersen, Multi-Wing International A/S (Global Transport Manager)</li> <li>▪ Hanne J. Hansen, Hardi International A/S (Shipping Manager)</li> </ul>	Skjulte og indirekte observation: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daglige observationer og ikke interview-relaterede kontakt med de berørte respondenter.</li> </ul>	Litteratur (se litteraturlisten) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diverse bøger</li> <li>▪ Diverse fag artikler</li> <li>▪ Årsrapporter</li> <li>▪ Nyhedsartikler</li> </ul>

<sup>10</sup> Frit efter Andersen, I., (2008): *Den skinbarlige virkelighed*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, side 152



## 4 Teori

Dette kapitel er opbygget i 3 underafsnit. Det første afsnit beskriver de overordnede elementer i netværksteorien og relationer. Det midterste omhandler grundelementerne fra transaktionsomkostningsteorien og de overvejelser, der ligger bag.

I det sidste underafsnit opstiller jeg en model, der er en simplificeret kombination af de beskrevne teorier

### 4.1 Netværksteori og relationer

#### 4.1.1 Netværksteori

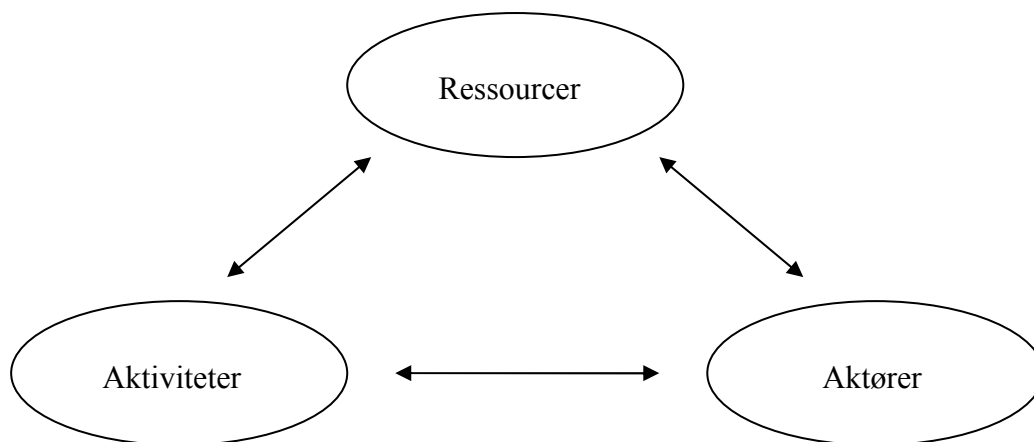
Til at beskrive de sociale og personlige aspekter i samhandel mellem med virksomheder anvendes ofte netværksperspektivet. Netværksperspektivet lægger mere fokus på de ikke økonomiske aspekter i forbindelse med samarbejdet mellem forskellige virksomheder end transaktionsomkostnings perspektivet, der vil blive gennemgået senere i dette kapitel.

Ifølge Håkansson og Snehota<sup>11</sup> består netværket af 3 elementer:

1. Aktører
2. Aktiviteter
3. Ressourcer.

De 3 elementer er forbundet med hinanden som i en pyramide.

Figur 1: Netværksperspektivet<sup>12</sup>



<sup>11</sup> Håkansson, H., Snehota I. (1995): "Developing Relationships in Business Networks", London Routledge

<sup>12</sup> Håkansson, H., Snehota I. (1995): "Developing Relationships in Business Networks", London Routledge

### **Aktiviteter**

Aktiviteterne er de kommercielle, tekniske og administrative processer i den enkelte virksomhed. Det er fx funktioner som indkøb, produktudvikling, intern og ekstern transport samt produktions-, lager- og ordrestyring. Alle disse processer skal styres i forsyningskæden. Der kan altså være forskellige ”grene” i netværket til andre lignende netværk, alt afhængig af hvilken proces der betragtes. Alle disse forskellige netværk udgør ifølge netværksteorien virksomhedens samlede forsyningskæde. Fokus i denne specialeafhandling vil være på den eksterne transport, da det er den der berører problemstillingen.

### **Aktørerne**

I disse netværk kan aktørerne enten være enkelt personer eller organisationer. Aktører i forsyningskæden leverandører, distributører og kunder eller som i dette tilfælde transportør. Aktører er i hovedreglen defineret som beslutningstagerne i de pågældende organisationer. Ifølge Tage Skjøtt-Andersen<sup>13</sup> er disse aktør-relationer interessante, da de både vedrører beslutningstagere samtidigt med, at det sætter virksomheden ind i et netværk af relationer. De enkelte forsyningskæder er afhængige af udviklingen af disse relationer, der fører til udvikling af tillid i kæden.

### **Ressourcerne**

De håndgribelige elementer som medarbejdere, udstyr, IT og finansielle midler samt produktionsapparat. De mere uhåndgribelige elementer som viden, organisatorisk læring, image, innovative evner og patentrettigheder hører også til under ressourcer. Den enkelte virksomheds styring af ressourcerne definerer aktørerne og disses aktiviteter.

Når vi taler om produktionsressourcer i denne sammenhæng, menes der trailer, lastbiler og vognmænd, der udgør KAØ produktionsapparat.

David Ford og Håkan Håkansson definerede i 2001<sup>14</sup> netværker som en række knuder forbundet med tråde. Knuderne er de enkelte virksomheder og trådene er defineret som værende de relationer, der binder knuderne sammen.

---

<sup>13</sup> Skjøtt-Andersen, T. (2001): ”Udvikling af interorganisatoriske relationer i forsyningskæder – i et teoretisk perspektiv”, *Institut for produktion og Erhvervs økonomi*, Artikel samling SCM SCT Efterår 2008, pp. 21-50

<sup>14</sup> Ford, D., Håkansson, H. (2001): ”How should companies interact in business networks?”, *Journal of Business research* 55, pp. 133-139

For at blive i det billede med de sammenbindende relationstråde, udgør styrken af tråden dermed styrken af den enkelte relation. Jo stærkere tråden er, des mere modstandsdygtig er relationen for udefra kommende påvirkninger.

Relationerne opbygges over tid ifølge John Johansen<sup>15</sup>, og er baseret på følgende grundelementer:

- Tekniske bindinger
- Sociale bindinger i form af tillid
- Administrative bindinger gennem fælles tilpasning af administrationssystemer
- Juridiske bindinger i form af kontrakter

De tekniske bindinger mellem KAØ og kunder må antages til at være mindre. Den rene transport af vare fra A til B defineres som et basisprodukt, der uden store investeringer kan løses af andre transportører.

De administrative justeringer i relationerne vedrører de procedurer der anvendes til booking og afregning. Der anvendes 3 modeller. Enten en EDI-løsning fra kunden ERP system og ind til KAØ. EDI-løsningen kan evt. gå via DSV e-service. DSV e-service er et online transportadministrationssystem, der i basis pakken tilbydes gratis til kunderne. Systemet er let og fleksibelt. Den sidste løsning er der hvor KAØ arbejder i kundens ERP system, og derfra udtrækker de ønskede data. Alle 3 løsninger er grundet stor erfaring fra DSV IT afdeling, forholdsvis ukomplicerede at sætte op, set fra kundens side.

Det må derfor antages, at længden af kontrakterne mellem KAØ og bygger på en vurdering af økonomi og tillid. Ønsket om markedsvarende rater, kan påvirke kunderne til at undgå længerevarende kontrakter, grundet de igangværende udsving på transportmarkedet. Derved kan kontraktlængden også kombineres med tillid og villigheden til udveksling af information.

De ovenstående betragtninger taget in mente, gør at styrken i en relation efter min vurdering, påvirkes mest af tilliden mellem de 2 parter.

---

<sup>15</sup> Johansen, J. (2008): ”Supply Chain Management, - en vision for fremtiden”, *Institut for produktion og Erhvervs økonomi*, Artikel samling SCM SCT Efterår 2008, pp. 11-20

Tilliden i netværksperspektivet er ifølge Sako (1992)<sup>16</sup> opbygget af 3 forskellige former for tillid:

- Contractual Trust
- Competence Trust
- Goodwill Trust

Disse 3 tillidsformer er beskrevet flere steder i teorien og er ifølge Rhona E. Johnson, Thomas Johnsen og Rafael Angeli Arab defineret på følgende måde<sup>17</sup>:

### **Contractual Trust**

Defineres som den tillid, der ligger i at modparten vil overholde de indgåede aftaler og kontrakter. For at kunne etablere et samarbejde er det ifølge netværksteorien nødvendigt med en tillid til, at modparten agter at gøre som aftalt. I samspillet mellem kunderne og KAØ, er det tilliden til at aftaler overholdes. Det kan være afregning, betalingsbetingelser og udbetaling af eventuelle kickback og bonusordninger, samt alle andre forhold der måtte være aftalt.

### **Competence Trust**

Competence Trust er tilliden til at modparten besidder de rette ressourcer til at løse den givne opgave. Det kan være alt fra uddannelsesniveaue hos medarbejder, til evnen til at løse en bestemt opgave. Competence Trust vedrører primært KAØ evne til at løfte varer fra A til B uden forsinkelser eller beskadigelser. Dernæst kommer medarbejdernes faglige niveau som speditører og disponenter. Det kan være alt fra sproglige egenskaber til udtænkning af løsninger i her og nu situationer, der kræver faglig kunnen og kreative løsninger.

På mere overordnet niveau kan det være tillid til at sælgere og Contract Managers har de faglige kundskaber, der skal til for at rådgive kunderne i deres valg af transportløsninger.

### **Goodwill Trust**

Goodwill trust er sværere at definere. Som udgangspunkt er det tilliden til at modparten altid vil strække sig ud over aftaler og kontrakter i et forsøg på at løse opgaver til det fælles bedste. Denne type tillid er en betingelse for at hele SCM-teorien fungerer. Såfremt der ikke er tillid at parterne vil hjælpe hinanden, vil relationerne aldrig udvikle sig ud over almindelig

---

<sup>16</sup> Skjøtt-Andersen, T. (2001) "Udvikling af interorganisatoriske relationer i forsyningskæder – i et teoretisk perspektiv", *Institut for produktion og Erhvervs økonomi*, Artikel samling SCM SCT Efterår 2008, side 21-50

<sup>17</sup> Johnson, R.E., Johnsen, T., & Arab, R. A. (2006): "Coping with Outsourcing: An Interaction and Network Perspective", *Problems and perspectives in Management*, Vol. 4, Issue 4, pp. 78-85

samhandel. Kort sagt er det kundernes tillid til, at KAØ læner sig ud forhold til indgåede aftaler og tilbyder hjælp, såfremt KAØ ser et behov herfor. Det kan derfor sammenkædes med proaktivitet.

Transaktionsomkostningsteorien har et helt andet syn på tillid. Ifølge Williamson<sup>18</sup> hører tillid ikke hjemme mellem virksomheder, men kun mellem venner, familie og partnere. Han definerer tillid som grundelementet i tragedie, hvorfor han mener at safeguarding er en nødvendighed mod opportunisme.

Denne tolkning ligger et stykke fra den ”skandinaviske netværkstankegang”, der i høj grad er defineret af Håkan Håkansson.

Sammen med informationsniveau og graden af commitment udgør tillid, de 3 elementer i Exit-Voice modellen.

#### 4.1.2 Exit Voice

Hirschman satte i 1970<sup>19</sup> ord på, hvordan der typisk er to måder at tackle problemerne mellem en kunde og en leverandør på:

- Exit, hvor kundens løsning på problemer er at finde en ny leverandør, eller løbende truer med at gøre det.
- Voice, hvor kunden deltager aktivt i løsningen af det opståede problem, indtil det er løst.

Kunden kan vælge sin strategi ud fra den position, som de føler, de har overfor leverandøren. Hvis kunden har en Exit-relation til sin leverandør, er det ensbetydende med, at kunden let kan skifte til en anden leverandør, uden at dette indebærer høje omkostninger, og at kunden gør dette eller truer med dette, hvis der opstår problemer. At kunden ikke er afhængig af leverandøren og let kan skifte fra denne, kan give kunden stor forhandlingsmagt. At benytte en Exit-relation kræver dog, at der hele tiden vil være leverandører på markedet, der kan opfylde kundens behov. Såfremt kunden ofte benytter sig af trusler om Exit, kan viljen til

---

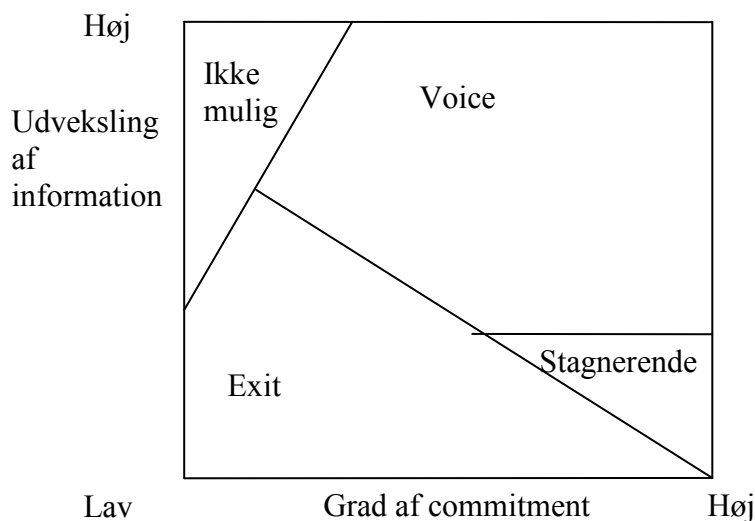
<sup>18</sup> Skjøtt-Andersen, T. (2001) ”Udvikling af interorganisatoriske relationer i forsyningskæder – i et teoretisk perspektiv”, *Institut for produktion og Erhvervs økonomi*, Artikel samling SCM SCT Efterår 2008, side 21-50

<sup>19</sup> Helper, S. (1993): “An Exit-Voice Analysis of Supplier Relations. The case of the U.S. Automotive Industry”, *The embedded Firm, On the Socio-Economics of Industrial Networks*, Routledge 1993, pp. 141-160

nytænkning og partnerskab hos leverandøren være dalende, da denne muligvis ikke ønsker at investere i et samarbejde, de hverken kender længden af eller fremtiden i.

Ved en Voice-relation vil virksomheden derimod prøve at løse problemerne og bibeholde samarbejdet med leverandøren, dette kan blandt andet foregå igennem dialog med leverandøren. At have en Voice-relation til sine leverandører kræver dog tillid og en stor udveksling af information, som kan være både dyr og tidskrævende, hvilket er medvirkende til høje skifteomkostninger. Til gengæld kan både kunden og leverandøren opnå fordele i form af vidensdeling som følge af samarbejdet. Disse tanker er udtrykt i Exit-Voice modellen, der giver et grafisk overblik over sammenhængen mellem graden af commitment og udvekslingen af information.

Figur 2: Exit-Voice modellen<sup>20</sup>



Ved at kigge lidt nærmere på commitment- og informationsniveauet kan måden, som kunden vælger at reagere på i et samarbejde, forklares.

En af de vigtigste hjørnesteen i et samarbejde<sup>21</sup> er den gensidige tillid og commitment. Fordi den får virksomhederne til i fællesskab at:

- 1) Arbejde på at beskytte de fælles investeringer.
- 2) Gøre parterne bedre til at modstå fristelsen til kortsigtede gevinster, for at arbejde mod de forventede fælles gevinster på langt sigt.

<sup>20</sup> Helper, S. (1993): "An Exit-Voice Analysis of Supplier Relations. The case of the U.S. Automotive Industry", *The embedded Firm, On the Socio-Economics of Industrial Networks*, Routledge 1993, pp. 141-160

<sup>21</sup> Knemeyer, M. A., Corsi, T.M., Murphy, P.R.(2003): "Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, Issue 1, pp. 77-109

- 3) Se højrisiko aktioner/investeringer som værende nødvendige, fordi parterne tror på at den anden vil overholde sin del af samarbejdet.

Informationsniveauet er ligeledes vigtigt for opbyggelsen af tillid og commitment. Jo højere niveau af informationer, der udveksles mellem virksomhederne jo større bliver den gensidige tillid.

Informationsudvekslingen kan både være af formel og uformel struktur. Med formel menes de faste kommunikationslinier, der findes i de faste procedurer via f.eks. IT- integration, og uformel er al den anden form for dialog, via møder, telefonsamtaler med videre, der løbende afholdes for at løse problemer og opgaver samt give status på igangværende og kommende opgaver.

Hvilken relation virksomheden vælger er strategisk bestemt. Ønsker virksomheden primært at minimere sine omkostninger, eller spiller andre faktorer, så som opnåelse af ny viden indenfor f.eks. teknologi, ind. Valget af strategi kan desuden være påvirket af virksomhedens styrke i relationen. Er forholdet ikke ligevægtigt, vil en Exit- relation oftest blive benyttet.

De to relationer kan kombineres<sup>22</sup>. Exit-relationen kan ligge til grund for, at leverandøren er villig til at lytte til de foreslåede ændringer og derved bliver til en Voice-relation. Men en Exit-relation kan ligeledes være ensbetydende med, at virksomhederne konkurrerer for meget på pris, så en leverandør, som ønsker en Voice-relation, ikke kan være konkurrencedygtig. En egentlig kombination af de to relationer kan være svær, da de kræver vidt forskellige ting af virksomheden. Ved en Exit-relation har virksomheden selv al knowhow (og foretager selv de nødvendige investeringer), mens den ved en Voice-relation kan ligge meget af dette ud til leverandøren, og investeringer kan deles. Investeringerne behøver ikke udelukkende være materielle goder, men kan også være i tid. At kombinere de to kan være meget omkostningsfuldt og kræver desuden forskellig indstilling til samarbejdet, hvilket ligeledes besværliggør et skifte mellem Exit og Voice. Det er derfor vigtigt at vælge den rette relation.

Produktet i denne sammenhæng er det køb af transportydelser som KAØ foretager.

En af fordelene ved Exit-Voice modellen er, at den giver et godt overblik over i hvilke situationer, det kan være en fordel/nødvendigt at bruge ressourcer på at udbygge samarbejdet

---

<sup>22</sup> Helper, S. (1993): "An Exit-Voice Analysis of Supplier Relations. The case of the U.S. Automotive Industry", *The embedded Firm, On the Socio-Economics of Industrial Networks*, Routledge 1993, pp. 141-160

og hvornår ikke. En ulempe kan være, som det ligeledes gælder for de fleste andre teorier/modeller, at virkeligheden er knap så sort/hvid, og at det kan være svært at skelne. I et transportmarked i opbrud vil en Voice-relation mellem kunden og KAØ, være at foretrække for KAØ, da den højere grad af informationsudveksling, tillid og commitment indebærer muligheden for agere på eventuelle fejl. Det bidrager måske til, at såfremt samarbejdet bliver sat på spidsen på baggrund af rateniveaue, vil KAØ blive tilbudt det sidste bud, og dermed beholde muligheden for at beholde forretningen.

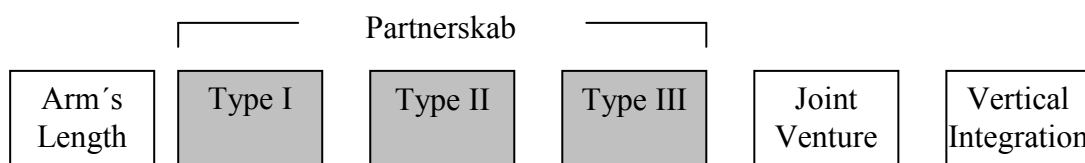
### 4.1.3 Partnerskabsniveau

Integrations- og samarbejdsniveauet mellem to samhandlende virksomheder er blevet beskrevet på flere forskellige modeller. Fælles for disse modeller er, at de kombinerer kunde- og leverandørforholdet med graden af det fælles commitment i samarbejdet.

Alle modellerne har en trinvis opbygning varierende fra "Arms Length Relations" over forskellige grader af gentagne transaktioner, til partnerskaber og strategiske alliancer sluttende med vertikal integration. I en ofte benyttet model som blandt andre benyttes af Lambert, Emmelhainz og Gardner<sup>23</sup> opdeles disse partnerskabstyper i tre under kategorier fra I til III. Bowersox *et al* (1989)<sup>24</sup> har opstillet en lignende model, der er mere møntet på transport og 3PL. Denne model definerer kun 1 type af partnerskaber i 1 "kasse". Den gængse definition af 3PL indeholder ud over transport, også elementer som lageropbevaring / -styring, lagerpluk og en række af value added services.

Da Lambert, Emmelhainz og Gardner's model beskriver mere det generelle kunde-leverandør forhold, og vil derfor blive benyttet i denne sammenhæng.

Figur 3: Typer af Partnerskab<sup>25</sup>



<sup>23</sup> Grant, D.B., Lambert, D.M., Stock, J.R. & Ellram, L.M., (2006): *Fundamentals of Logistic Management*, Mc Graw Hill, Berkshire UK)

<sup>24</sup> Skjøtt-Larsen, T,(1999): "Third Party Logistics – from an interorganizational point of view", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30 No. 2. pp. 112-127- side 114

<sup>25</sup> Grant, D.B., Lambert, D.M., Stock, J.R. & Ellram, L.M., (2006): *Fundamentals of Logistic Management*, Mc Graw Hill, Berkshire (UK) side 118



Der er ingen universel ”best practice” løsning på, hvilket type af samarbejdsform, der er bedst i alle situationer. Det afhænger af de forskellige markedsvilkår, kompleksiteten og historikken i relationen sammen med samhandelsmuligheder og strategiske overvejelser.

### **Arm’s Length**

Er det klassiske køber-leverandør forhold, der er kendetegnet ved enkelte eller gentagne transaktioner, hvor der ikke sker nogen integration. Denne type af relation er typisk reguleret med Exit-strategi, da den henvender til forhold der reguleres af markedet. Kunder i KAØ der ikke er på kontrakt, vil i hovedreglen blive klassificeret som Arm’s Length.

### **Type I**

Partnere på begrænset basis og med kortsigtet fokus. Ikke alle divisioner i de samarbejdende virksomheder er berørt. I KAØ sammenhæng kan dette sammenlignes med de kunder der er på 1-årige aftaler, om som benytter flere transportører til samme transportform. Type I partnerskaber kan ligge i gråzonen, mellem Exit og Voice. Beslutningen om strategi bliver en afvejning af tillid og vilje til udveksling af information, vejet op i mod markeds kræfterne.

### **Type II**

Et mere udvidet partnerskab med et langsigtet fokus, uden at det skal være for ”evigt”. Der er en større grad af interaktion og integration partnerne i mellem. Dette vil i KAØ sammenhæng være kunder på 2-3-årige aftaler, og vil typisk være reguleret af en Voice-strategi.

### **Type III**

Organisationerne ser hinanden som forlængelser af hinandens virksomheder. Der er ikke fastsat tidshorisonter på disse samarbejder. Denne type af samarbejde vil være forholdsvis sjælden i KAØ, men kan tænkes i forhold til In-house opgaver for enkelte kunder.

Joint venture og vertical integration vurderer jeg ikke at være relevant for denne opgave, hvorfor de ikke vil blive gennemgået.

De 2 nederste trin vil i hovedreglen være operationelt/taktisk indkøb, mens de 4 øverste må betragtes som overvejende strategisk.

Virksomheden kan have en lang række af forskellige typer af partnerskaber, men der er en naturlig grænse for, hvor mange Type III relationer en organisation kan have, uden at blive for statisk og derved miste sin mulighed for at agere selvstændigt.

## **4.2 Transaktions omkostnings teori**

Olivers E. Williamson tillægges en stor del af æren for udvikling og tolkning af transaktionsomkostningsperspektivet. Ifølge Williamson er transaktionsomkostninger ”*the costs of running the economic system*”<sup>26</sup>.

Omkostningerne inddeles i ex-ante og ex-post omkostninger.

Ex-ante omkostningerne vedrører de omkostninger, der er forbundet til undersøgelse af markedet, udvælgelse af leverandører og andre opstartsomkostninger. Ex-ante kaldes også søgeomkostninger. Ex-post omkostningerne er omkostninger der forbundet med at vedligeholde og kontrollere samhandlen.

### **Ex-ante**

I forbindelse med valg af transportør vil ex-ante omkostningerne typisk være forbundet med udarbejdelse af tendermateriale, møder med mulige transportører, udarbejdelse af kontrakter samt eventuelt konsulent bistand. Størrelsen på omkostningerne vil naturligvis afhænge af de interne ressourcer i den enkelte virksomhed, samt strukturen og gennemskueligheden i det udarbejdede tender materiale. Såfremt svarene fra transportørerne ikke umiddelbart kan sammenlignes, kan tidsforbruget i forbindelse med behandlingen være uforholdsmæssigt stort og dette tidsforbrug skal indregnes i fragtpriiserne.

### **Ex-post**

Ex-post omkostningerne i transportbranchen er typisk omkostninger i forbindelse med tvister omkring manglende performance og reklamationer i forbindelse med forsinkelser eller transportskader. Ex-post omkostninger kaldes også for opretholdelses- og monitoreringsomkostningerne.

Ex-ante og ex-post omkostninger hænger sammen på den måde, at jo bedre forarbejdet er gjort, jo mindre er risikoen for ex-post omkostninger<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Lorenzen, M, Friis, I. & Vamosi. T. (2004): *Erhvervsøkonomisk teori*, Samfundslitteratur, Frederiksberg, side 108

Kriterierne af transaktionsomkostningsmodellen fremhæver især det punkt, at modellen er statisk og ikke tager højde for den udvikling i relationerne og tilliden der sker over i, i et gentaget samarbejde.

Dette er blevet påvist gennem flere studier. Blandt andet af Jeffrey H. Dyer<sup>28</sup>, der påviser at gentagne transaktioner med enkelte udvalgte leverandører over tid giver lavere transaktionsomkostninger. Det skyldes, at der i det gentagne samarbejde opbygges tillid og kendskab til hinandens forretning, og at der på den måde spares omkostninger til produktudvikling og safeguarding imod opportunistisk adfærd. I Dyer's eksempel er brugt forskellen mellem den amerikanske og japanske bilindustri, hvor de amerikanske bilfabrikker havde væsentlig højere transaktionsomkostninger end deres japanske kollegaer. Transaktionsomkostninger i forbindelse med transport er væsentlig lavere, men der er ikke noget som tyder på, at de samme tendenser ikke vil gøre sig gældende, bare i mindre skala.

Safeguarding er en af hjørnesteene i transaktionsomkostningsperspektivet. Den rene transaktionsomkostningsteori er blottet for relationer og tillid, og bygger udelukkende på rent økonomiske betragtninger omkring fokus på omkostninger i forbindelse med de enkelte transaktioner. Begreberne som contractual trust, goodwill trust og competence trust fra netværksteorien bliver altså ikke medtaget. Ifølge Williamson<sup>29</sup> (1996) betegnes den tillid, der trods alt er nødvendig for at varetage en samhandel, som en "kalkuleret risiko". Derved stilles der store krav til fuldstændige kontrakter, som tager højde for alt. Dette er meget ressourcekrævende og kan virkehæmmende på samarbejdet mellem parterne. Kundens forhold til leverandøren bliver derved statisk, da samarbejdet kun foregår inden for de beskrevne rammer og nytænkning ikke belønnes.

De 3 transaktionsdimensioner er beskrevet som:

1. Aktivernes specifikationsgrad
2. Usikkerheden
3. Frekvens

---

<sup>27</sup> Skjøtt-Andersen, T. (2001) "Udvikling af interorganisatoriske relationer i forsyningskæder – i et teoretisk perspektiv", *Institut for produktion og Erhvervs økonomi*, Artikel samling SCM SCT Efterår 2008, pp. 21-50

<sup>28</sup> Dyer, J.H., (1997): "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction cost and maximize transactions value", *Strategic management Journal*, Vol. 18: Issue 7, side 537.

<sup>29</sup> Halldorson, A., Kotzab, H., Mikkola, J.H., Skjøtt-Larsen, T.,(2005): "How Inter-Organizational Theories Contribute to Supply Chain Management", *Institut for produktion og Erhvervs økonomi*, Artikel samling SCM SCT Efterår 2008, pp. 79-103

### **Aktiv specifik (Asset)**

Aktivernes specificationsgrad opfattes som den mest betydningsfulde faktor. Jo højere de aktivspecifikke omkostninger er jo mere afhængig bliver den ene part i samarbejdet. Stiller kunden for eksempel krav til nogle specielle trailere eller andet transportmateriel, der kun kan benyttes til denne ene kunde, vil denne investering være tabt for KAØ, såfremt samarbejdet ophører og investeringen vil betegnes som en sunk cost. På lignende vis kan IT integrationer i hinandens ERP systemer betragtes som aktivspecifikke investeringer. En EDI opkobling til KAØ kan i hovedreglen ikke kopieres eller genbruges, og må derfor betragtes som en sunk cost, ved et eventuelt samarbejdsophør. Ingen af KAØ kunder har i dag særligt store aktivspecifikke investeringer i forbindelse med samarbejdet med KAØ, da der benyttes standardmateriel. Alle kunderne er undtaget OSS linket op via DSV- e-service, der er et brugertilpasset gratis transportstyringssystem. Systemet kan integreres med automatisk label-, kvitterings og fragtbrevsudskrift fra kunden eget ERP-system for under 15.000 kr. Aktiv specifikke omkostninger vil i transaktionsteorien og omfatte omkostninger til de interne ændringer af procedurer og uddannelse af personale. Disse omkostninger kan være svære at anslå. Umiddelbart har ingen af parterne derfor aktivspecifikke omkostninger i nævneværdi grad, set i forhold fra transportomsætningernes størrelse.

### **Frekvens**

Frekvensen i transaktionerne skelnes mellem hyppigt og sjældent. Normalt antages at såfremt en enkelt transaktion foretages hyppigt, kan det være et incitament til at integrere transaktionen internt i virksomheden<sup>30</sup>, såfremt der ville være middel- eller specifikke omkostninger forbundet med transaktionerne. Det er der i dette tilfælde ikke hvorfor at markedet antages at være den bedste organisationsform. Dette harmonerer fint med den outsourcing af transportopgaverne, der har fundet sted hos alle kunderne.

### **Usikkerhed**

Der er ikke nogen officiel definition på usikkerhedsbegrebet. Det er en mere løs betragtning omkring om den generelle usikkerhed i den enkelte transaktion. På europæisk landevejstransport er der en generel tillid til markedet som helhed. Den generelle usikkerhed på transportmarkedet kan være elementer som frygten for konkurser eller opkøb i branchen.

---

<sup>30</sup> Williamson 1985

Disse hændelser kan med dags varsel kan gøre, at gods enten ikke bliver afhentet, bliver tilbageholdt, eller at der sker agentskifte, således at kunden reelt ikke kender den transportør, der har deres gods i deres varetægt.

### 4.3 Opbygning af KA-model

Efter at have gennemgået transaktionsomkostninger, netværksteori og Exit-Voice vil jeg i dette kapitel prøve at sammenholde teorierne i forhold til hinanden og derigennem opbygge et 2-dimensionalt system, til en simpel analyse af kundernes nuværende og fremtidige måde at agere i transportmarkedet på. Jeg har for overskueligheden skyld kaldet den for KA-modellen (Key Account).

Tanken bag KA-model er en simplificering af de gennemgåede teorier og modeller og bygger på Peter Kraljic<sup>31</sup> leverandørsegmenterings model fra 1983. Kraljic' model er opbygget som 2+2 matrix, hvor han anbefaler en segmentering af de forskellige indkøbsroller ud fra kriterier omkring vigtigheden af indkøbet og kompleksiteten i markedet.

Vigtigheden af indkøb på y-aksen og kompleksiteten i indkøbet ud af y-aksen.

Kraljic model indeholder tidshorisonter, beslutningsniveau og flere interne faktorer.

Metoden med en 2+2 matrix med forskellige variabler giver et hurtigt overblik, og er god til en grovsortering. Endelig klassificering vil i sidste ende altid bero på en vurdering af de enkelte faktorer.

#### **KA-modellen er opstillet på følgende antagelser:**

Exit-Voice relationerne flyttes fra en kasse til en linje hvor Exit og Voice repræsenterer hver deres yderpunkt. Midterpunktet sættes til der, hvor skiftet i mellem en Exit og Voice strategi sker. Kunder der ikke er på kontrakt vil som udgangspunkt befinde sig under skæringspunktet med x-aksen (se beskrivelse af Område 5). Omvendt vil længden af kontrakter trække kundernes placering længere op af y-aksen.

Der kan modargumenteres for, at denne simplificering gør, at der mistes elementer fra modellen, men jeg vurderer at graden af commitment i denne sammenhæng er nøje bundet op på viljen til udveksling af information, hvorfor de 2 elementer til en hvis grad vil følges ad.

På samme vis sættes transaktionsomkostningsteorien op på en linje med netværksteorien som modstridende teori.

Jeg antager ud fra de teoretiske beskrivelser, at netværksteorien er den direkte modspiller til transaktionsomkostningsteorien. Dette er ligeledes en tilsnigelse, men jeg vurderer dette korrekt, set ud fra tanken om en simplificeret model til at vise påvirkningerne af finanskrisen

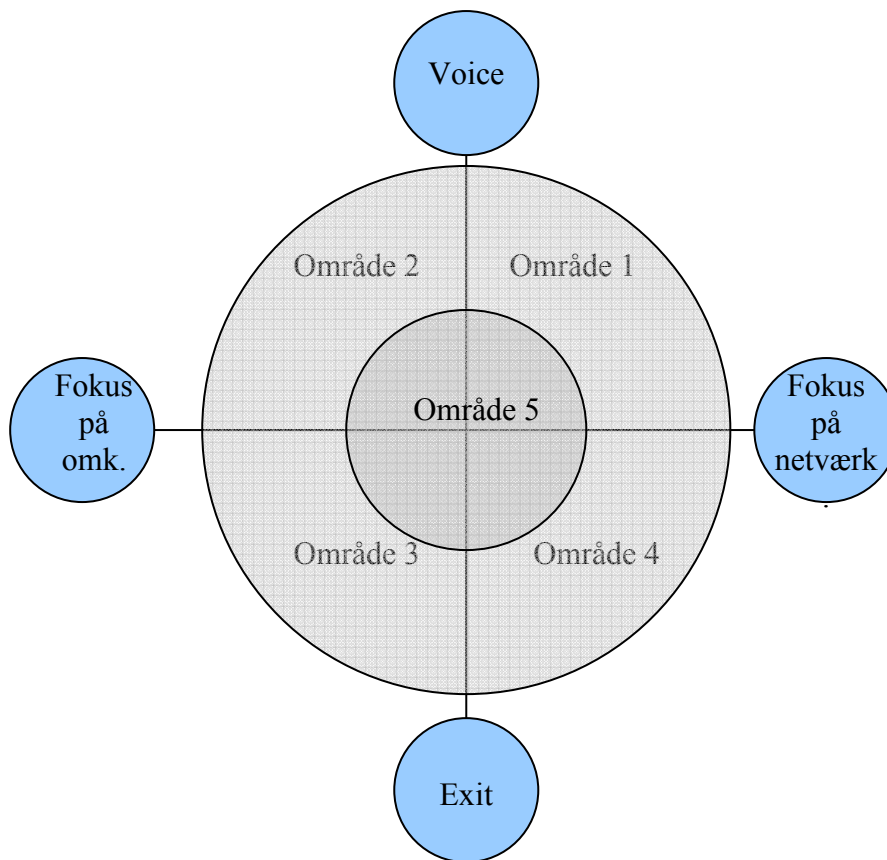
---

<sup>31</sup> Kraljic, P. (1983): "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*

på KAØ, vil være med til at synliggøre forandringerne i kundernes ageren i transport markedet.

Det kan kun blive en tolkning, da undersøgelsen bygger på kvalitative udsagn. Den opstillede model er derfor kun retningsvisende, men kan være et hjælpemiddel til udarbejdelsen af en differentieret strategi over for de enkelte kunder.

Figur 4: KA-modellen<sup>32</sup>



### Område 1:

Såfremt en kunde ligger i område 1, hvor de har valgt en Voice strategi med fokus på netværk, er det opbygningen af relationer, fælles udvikling og tilpasning af samarbejdet, der er i højsædet og som ligger til grund for deres valg af transportør. Det kan være medicinal- eller kemikunder, eller andre typer af kunder, som har specielle krav til transportleddet i deres værdikæde. Disse kunder vil forvente en stor integration fra KAØ, og viden om den enkelte

<sup>32</sup> Egen tilvirkning

kundes specifikke forhold. Denne type af kunder vil kræve en meget tæt dialog og en høj grad af indsigt i den enkelte kundes forretning. Dette taler for en Key Account / Contract Manager funktion, som i fællesskab med kunden kan forestå den fælles udvikling af samarbejdet.

Kunderne i dette segment vil altså stille krav til udvikling af kompetencer og redskaber til fællesgavn. Partnerskabstypen vil i det fleste tilfælde være Type II eller Type III

### **Område 2:**

Kunderne i område 2 er kunder som fører en Voice strategi, med det formål at bevare de tætte relationer til KAØ gennem en høj grad af informationsudvikling. Kundens fokus på omkostninger kommer til udtryk gennem ønsket om hele tiden at have de laveste samlede transportomkostninger. Det betyder at selve fragtraten er en vigtig del af beregningerne, men kunden også ser på transaktionsomkostningerne i forbindelse med udførsel af de enkelte transporter. Kunderne i område 2, er altså villige til en høj grad af commitment, såfremt det giver økonomiske besparelser. Ligeledes vil disse kunder også være potentielle for udvikling af det eksisterende samarbejde med overdragelse af administrative transport relaterede opgaver, såfremt de giver besparelser i deres egen organisation. Som i område 1 kræver disse kunder en tæt kontakt og stor viden omkring kundens forretning, således at der kan tilbydes og udvikles besparende løsninger. Partnerskabstypen vil være enten Type I eller Type II

### **Område 3:**

Omvendt vil kunder placeret i ”Område 3” udelukkende have fokus på prisen. Disse kunder vil betragte transport som en commodity varer, som skal købes på markedet. Contract Manageren / sælgeren har en anden rolle her. Her er fokus ikke på opbyggelse af relationer i netværket og fællesudvikling af kundespecifikke forhold, men derimod på cost saving.

I skemaet er der ikke en inddeling i ”gode og dårlige”, kunder med kun en differentiering af handlemønsteret over for den enkelte KAØ-kunde.

Med differentiering af de enkelte kunder i KAØ, kan være forskelle i de services som tilbydes kunden. Det kan være elementer som månedsrapporter, KPI redskaber eller andre tiltag, der kræver ikke-transport relaterede ressourcer. Ved at skære de omkostninger fra, kan det KAM-fee, der tages overfor trafikkerne reduceres. Dette kan være medvirkende til, at raterne overfor kunden kan reduceres.

Kunderne i dette område vil typisk være kunder uden kontrakt, men kun med løbende tilbud.

Kunderne i område 3 vil typisk blive klassificeret som en Arm’s Length relation.



#### **Område 4:**

Mængden af kunder der vil forventes at blive placeret i område 4, er ikke særlig stor. En Exit-relation med fokus på netværk, må forventes at være sjælden, da de 2 punkter som udgangspunkt virker modstridende. Det skyldes tankerne bag tilliden i netværks teorien og Exit-relations meget markedsorienterede handlemønstre.

Det kan dog forekomme at transportkøbere har tillid til markedet som helhed, og forventning om at flere transportudbydere kan tilbyde den rette løsning. Dette kan være tilfældet hvor der benyttes en dual- eller multiple sourcing strategi med flere transportører. På den måde indgår der flere transportører i den enkelte kundes netværk som de har tillid til. Disse transportører ønsker de ikke at udvikle relationerne til, således at de hurtigt kan skifte enkelte transportører, som ikke leverer den ønskede performance, ud med en anden transportør i det eksisterende netværk. I dette område vil kunderne typiske vælge en Arm's Length relation, men ved en dual-sourcing strategi kan et Type I partnerskab også komme på tale.

#### **Område 5**

Er den berømte gråzone. Ulempen ved en sådan model kan være risikoen for at en kunde bliver "fejlklassificeret", og dermed ikke for den behandling eller service niveau som de forventer. Jo tættere på krydset mellem X- og Y-aksen kunden kommer, jo større bliver usikkerheden. I disse tilfælde kræver det at den kundeansvarlige er i stand til at træffe de rette beslutninger. Der kan i dette område være kunder af så stor økonomisk eller strategisk betydning for KAØ, så det af kommercielle hensyn er hensigtsmæssigt at lave en særskilt vurdering.

## 5. Analyse

I dette analyse afsnit vil jeg ud fra respondenterne svar forsøge at forklare og fortolke den udvikling, der har været i samarbejdet med KAØ fra aftalernes indgåelse til tiden i dag og hvordan respondenterne ser den fremtidige udvikling. Endvidere vil jeg ud fra de valgte teorier indsætte disse svar i den opstillede model, således at svarene kan indsættes som før og nu punkter i koordinatsystemet. Baggrunden for denne indtegning vil være en kort skematisk opridsning af de vigtigste parametre i KA-modellen.

På den måde kan der skabes et billede af udviklingen i samarbejdet mellem de respektive kunder og KAØ.

De enkelte interviews vil derfor blive vurderet efter følgende faktorer:

- Transaktionsomkostninger
- Netværk (Tillid og strategi)
- Exit
- Voice

### *5.1 påvirkninger i nuværende samarbejde*

#### **Baggrunden for valget af DSV (Indkøbsstrategi)**

For alle respondenterne gælder det at, de mener KAØ som udgangspunkt var en strategisk leverandør<sup>33</sup>. Kun Hardi International A/S (Hardi) lavet et skifte fra strategisk til taktisk niveau. Dette skifte skyldes udviklingen i transportmarkedet, hvor de nu vurderer at der er flere spillere på markedet, der kan løfte deres transportopgaver. Baggrunden for dette skal findes i tidspunktet for aftalens indgåelse i 2004, hvor transportmarkedet var på vej ind i kapacitetsproblemer. De andre kunder har bibeholdt KAØ som strategisk leverandør, men på forskellige grundlag. Ifølge Ellen Lauritzen, Dalum Papir A/S (Dalum) begrundes vurderingen alene på baggrund af transportomkostningernes størrelse. Den oprindelige udvælgelse af KAØ, var primært funderet på rateniveauet. Aftalen blev i 2007 udvidet fra et enkelt marked til at omhandle ca. 70 % af deres samlede vejtransport. Der var i forbindelse med udvælgelsen af transportører flere interessante bud, der alle lå meget tæt. KAØ blev valgt på baggrund af tilliden til, at i kraft af DSV størrelse, kunne løfte opgaven. Tilliden til DSV

---

<sup>33</sup> Bilag 2-6, spg. 1

var ikke specielt høj som udgangspunkt, da der historisk set havde været nogle kvalitetsmæssige udfordringer. Dalum havde levet med disse mangler på grund af det lave rateniveau, men havde dog så meget tillid til den præsenterede løsning, der blandt andet inkluderede en overflytning til KAØ.

Denne prisfokus placerer Dalum mere til venstre i løsningsmodellen, end de andre respondenter. De andres udgangspunkt er mere netværksorienteret fordi beslutningen var truffet ud fra mere tillidsorienterede faktorer, som forventninger til kapacitet og setup.

### **Contractual trust**

I vægtningen mellem contractual trust og villigheden til at løbe en kontraktmæssig risiko ved at opnå en ”her & nu besparelse” gennem inddragelse af andre speditører svarer alle sammenstemmende på nær Multi-Wing International A/S (Multi-Wing)<sup>34</sup>, at de er blevet mere villige til at løbe en risiko for kontrakt brud på baggrund af nogle forventede besparelser. Kverneland Group A/S (Kverneland)<sup>35</sup> tager, som de andre respondenter i mod tilbud fra andre speditører. Disse tilbud benyttes, som Lene Jørgensen, Kverneland udtrykker det, ”som et råb i skoven”. Forstået på den måde, at KAØ altid får mulighed for at indgå i en dialog omkring rateniveau, når der er for store afvigelser på KAØ tilbud og tilbuddene fra andre speditør. Baggrunden for denne handle måde tillægges den tillid, der er opbygget gennem mange års samarbejde.

Medvirkende årsag til den opbygning af contractual trust, er tilliden til at KAØ består på den anden side af finanskrisen. Som det fremgår af svarene i spørgsmål 5, tillægges det en hvis grad af tillid at der benyttes en stor spiller på markedet. Multi-Wing<sup>36</sup> har endda fravalgt samarbejde med mindre speditørfirmaer på baggrund af frygten for opkøb i transportbranchen, med den deraf følgende usikkerhed omkring agentskifter med videre. Det taler for en placering til højre i modellen på x-aksen. De andre respondenter har ikke direkte medtaget disse overvejelser, og fører ikke en decideret risk management politik på transport områder.

I den opstillede model må de samlede svar tolkes således, at kunderne er rykket længere til venstre på x-aksen.

---

<sup>34</sup> Bilag 6, spg. 26

<sup>35</sup> Bilag 5, spg. 26

<sup>36</sup> Bilag 6, spg.

### Competence Trust

Svarene på spørgsmålene 21 viser at der er en høj grad af tillid til KAØ's evner til at løse kundernes transportbehov. Denne tillid er en forudsætning for at relationerne har en chance for at udvikle sig. Kunderne har ligeledes en høj grad af tillid til, at de bliver præsenteret for de rette løsninger<sup>37</sup>. Disse 2 svar giver en samlet indikation af at tilliden til "basis produktet" er i orden. Dette har indvirkning på kundernes vilje til at commite sig, og hvorvidt de ser en fremtid i at styrke relationerne.

Svarene på hvorvidt der er tillid til, at KAØ arbejder på at udvikle det nuværende samarbejde varierer meget og er ikke til at konkludere entydigt på. Både Multi-Wing<sup>38</sup> og Hardi<sup>39</sup> har en lav grad af tillid til udvikling af samarbejdet. Multi-Wing mener, at det nok skyldes usikkerheden om udfaldet af den netop afsluttede tender, der har begrænset KAØ vilje til udvikling. Omvendt har de andre respondenter en høj grad af tillid, der er baseret på projekter gennemført inden for den sidste tid.

### Goodwill trust:

Svarene på spørgsmålet omkring tilliden til at KAØ leverer et service niveau, der overstiger hvad der kan forventes ud fra de indgåede aftaler er rimeligt entydigt<sup>40</sup>. Der er en høj grad af goodwill trust baseret på den grundlæggende contractual trust og den daglige håndtering af samarbejdet.

Tilliden til at KAØ tilbyder markedssvarende rater kan dog ligge på et meget mindre sted. Alle på nær Odense Stålskibsværft A/S (OSS)<sup>41</sup> benchmarker raterne. Denne benchmarking sker enten ved internt at sammenligne tilbud fra andre speditører, eller ved hjælp fra transportkonsulenter.

Årsagen til at OSS ikke benchmarker er den valgte costplus model der benyttes.

Den lave grad af tillid til raterne trækker i retning af en Exit-strategi, mens den generelle goodwill trust vil trække i retning af en mere Voice-orienteret strategi. Set i forhold til KAØ ønske om styrkelse i de nuværende relationer, ligger der dermed en stor mulighed, såfremt der kan skabes en større tillid omkring rateniveauet.

---

<sup>37</sup> Bilag 2-6, spg. 23

<sup>38</sup> Bilag 6, spg. 22

<sup>39</sup> Bilag 5, spg. 22

<sup>40</sup> Bilag 2-6, spg. 18

<sup>41</sup> Bilag 2-6, spg. 20

**Transaktionsomkostninger:**

På spørgsmålene omkring transaktionsomkostninger har hovedparten svaret, at ikke indgår i beregningen af de faktiske transportomkostninger. Direkte adspurgt til asset specifikke investeringer, søgeomkostninger, frekvens og usikkerhed, svarer næsten alle at der ikke bliver taget højde for disse omkostninger. De tages som en del af driften i shipping og indkøbsafdelingerne, og sammenligning på de enkelte transaktioner i forbindelse med udførsel af transporterne sker på baggrund af den ”rene transportpris”. Kun Hardi<sup>42</sup> og Multi-Wing<sup>43</sup> har ifølge svarene indregnet på transaktions- og skifteomkostningerne i transportpriserne. Hardi anslåede omkostninger bygger ifølge Hanne L. Larsen på ”løse skøn” til uddannelse af lager- og shipping personale, samt det forventede tidsforbrug til en tenderbehandling. Årsagen til dette er at Hardi benytter sig af eksterne transportkonsulenter, der synliggør disse omkostninger.

Jeg vurderer derfor, at når der bliver talt om øget omkostningsfokus på transportomkostningerne, er det ikke sket i forbindelse med et skift i måden at beregne omkostningerne på, men udelukkende på omkostningernes størrelse. På den baggrund antager jeg at det gælder for respondenterne at:

*transportomkostningerne = transaktionsomkostningerne.*

Når markedet så skifter og raterne falder, sker der altså en vægtning mellem styrken af netværket og størrelsen af transportomkostningerne, som er afgørende for valget mellem at skifte transportør eller at blive hos KAØ.

**Kundernes påvirkning af ændringerne i transportmarkedet**

Adspurgt direkte omkring om opbruddet i transportbranchen på virkning er svarende nogenlunde ens. Alle respondenterne mener at der er sket i skifte til ”købers marked”<sup>44</sup>, hvilket for kunderne har betydet en oplevelse af både lavere rater og bedre leveringssikkerhed. Både Hardi, OSS, og Kverneland har modtaget og læst tilbud fra andre speditivirksomheder, som bliver brugt til benchmarking. Ifølge Lene Jørgensen fra Kverneland har skiftet betydet en mere prisfikseret tilgang til samarbejdet. Disse benchmarking oplysninger har været brugt som løftestang overfor KAØ. OSS har ligeledes bemærket den øgede aggressivitet i transportmarkedet og forventer en besparelse i de samlede transportomkostninger på op en ”2-cifret procent” størrelse. Der er dog det specielle i KAØ /

---

<sup>42</sup> Bilag 5, spg. 27-28

<sup>43</sup> Bilag 6, spg 27-28

<sup>44</sup> Bilag 2-6, spg. 2.

OSS samarbejdet, at det foregår ved åbne bøger og en costplus model med en fastsat ramme. Denne model har dog ikke hindret OSS i at shoppe mere rundt i forbindelse med større projekter.

Den interne påvirkning af kunderne har generelt været mindre end de havde regnet med. Ændringerne i markedet har ikke ændret væsentligt på de interne processer, men Ellen Lauritzen, Dalum<sup>45</sup> bemærker dog, at de er blevet påvirket negativt kvalitetsmæssigt af de interne omstruktureringer i DSV. Disse omstruktureringer skyldes de 2 fyringsrunder som DSV, grundet nedgangen i transportvolumen, har været igennem.

Direkte adspurgt om tone er blevet hårdere efter finanskrisen svarer Hardi og Multi-Wing som de eneste, at tonen er uændret. Hardi nævner der ikke umiddelbart har været en ændring, at de heller fremadrettet vil ikke vil true med ”bål og brand”<sup>46</sup> på baggrund af ændringerne. OSS, Kverneland og Dalum siger samstemmende, at tonen er blevet skærpet som en konsekvens af markedsændringerne. Dette indikerer et mindre skifte i retning mod Exit. Peter Labanz fra OSS påpeger at over for andre leverandører som fx stålproducenter er det nu blevet ”pay back”, for de sidste års pressede råvaremarked. Skærpelsen i tonen er et udtryk for at kunderne er rykket mere fra Voice mod Exit. Da det til dels er drevet af ratefaldet, er der ligeledes rykket en smule til venstre på x-aksen.

### **Forbedringer til det nuværende samarbejde**

Indtil videre har finanskrisen ikke ændret på kundernes valg af strategi, men det er ikke ensbetydende med at KAØ forbliver som første valg.<sup>47</sup> Sådan lyder det enstemmigt fra alle respondenterne. Som det fremgik af svarene i transaktionsomkostnings afsnittet er der forskellig opfattelse af værdien af skifte omkostningerne. Nogle medregner dem, andre gør ikke, men fælles for dem alle er, at der i højere eller lavere grad er andre argumenter end pris. Disse argumenter bygges på de allerede opbyggede relationer til KAØ. For at styrke de nuværende relationer, og derved differentiere KAØ fra de andre speditører på det prisfølsomme marked, er det vigtigt for KAØ at udvikle samarbejdet. Respondenternes svar på spørgsmålene omkring ønsker om fælles fremtid fortæller om deres indgangsvinkel til samarbejdet. Ønsker respondenten ingen fælles udvikling tyder det på en

---

<sup>45</sup> Bilag 2, spg. 2

<sup>46</sup> Bilag 5, spg. 40

<sup>47</sup> Bilag 2-6, spg 4

lav grad af commitment og dermed en mere Exit-præget strategi. Omvendt viser ønsket om større fælles udvikling tegn på en Voice-strategi.

Den udvikling som respondenterne efterspørger i spørgsmål 10 og 11, går primært på en mere professionel og struktureret tilgang samarbejdet. Alle på nær OSS<sup>48</sup> ser en mere struktureret kommunikationsform som en mulig forbedring af det nuværende samarbejde.

Dette ønske om struktur kommer igen i spørgsmål 46, hvor svarene i 4 ud af 5 tilfælde går på at kunderne ser regelmæssige statusmøder med faste dagsordener som en metode, der i høj grad er med til at udvikle samarbejdet. Viljen til udveksling af information omkring udviklingen i samarbejdet mellem virksomhederne er en af hjørnestenene i Voice-strategien. En anden positiv side effekt af disse møder, vil være den viden og indsigt der opbygges omkring de kunders forretning.

Netop indsigten i samarbejdspartnerens forretning er et af de punkter som bliver vægtet højt. Denne faste mødestruktur vil endvidere bidrage til en styrkelse af de personlige relationer på det faglige niveau og kan modvirke misforståelser på kulturelt niveau som i OSS<sup>49</sup>. I Hardi's tilfælde vil det opveje den følelse af, at KAØ står tilbage i forhold DSV Air & Sea på dette område. Lidt den samme opfattelse har Kverneland, at der er afdelinger i DSV, der er bedre til at ”komme forbi”.

Ved disse regelmæssige statusmøder vil der dukke emner op, som har fælles interesse for begge parter at få løst. Det vil give KAØ en god chance for at udvise mere proaktivitet, som er et gennemgående issue hos kunderne, til ønsker til forbedring. Dette ønske om større involvering trækker væk fra Arm's length relationer og mere i retning af en tættere tilknytning. Derved rykkes der længere med højre på x-aksen.

Ingen af respondenterne tillægger klassiske kundearrangementer<sup>50</sup> som bowling eller lignende, nogen videre værdi for samarbejdet. Derimod tillægges faglige arrangementer som rundvisninger kombineret med foredrag en større betydning. Såfremt KAØ arrangerer disse faglige events, kan det altså være med til at styrke kunders competence trust. De personlige relationer må ligeledes forventes at styrkes i forbindelse med sådanne arrangementer, da der som regel småsnakkes i pauserne, hvilket kan virke som en naturlig og uformel måde at opbygge personlige relationer.

---

<sup>48</sup> Bilag 2-6, spg. 46

<sup>49</sup> Bilag 4, spg. 15 & 45

<sup>50</sup> Bilag 2-6, spg 45

### **Ønsker til kompetence og redskaber**

Som det er fremgået tidligere i analysen er der stor høj grad af contractual, competence og goodwill trust. Tilliden til, at raterne er de rette er noget mindre. Det kan derfor være aktuelt at undersøge, hvad kunderne efterspørger af redskaber, som kan der styrke relationerne.

I spørgsmål 16 er svaret fra alle respondenterne nogenlunde ens. Der ønskes nogle klare og valide KPI målinger, der kan bruges til styring og justeringer af den daglige drift. Dette ønske om KPI målinger kan tolkes både som et ønske om et værktøj til løbende justeringer, men også som en mulighed for bedre at kunne kontrollere samarbejdet. KPI målinger flytter fokus fra tillid til fakta. Det betyder dog ikke nødvendigvis en mere Exit-relateret strategi, da klarhed over eventuelle problemområder og deres løsning, kan løses gennem en fælles Voice-orienteret problemløsning. En anden fordel ved et validt KPI system er den gavn KAØ internt kan drage over for trafikkerne, såfremt der viser sig negative tendenser på enkelte markeder eller kunder. Derved kan KAØ agere proaktivt i deres løsning til kunderne. Dette vil betyde en højere grad af competence trust.

Et andet ønske til redskaber er af mere praktisk karakter, men kan være til stor frustration er en bedre over mere overskuelig reklamationsbehandling. Netop reklamationsbehandling kan have stor negativ effekt på både goodwill og competence trust til KAØ, da den som regel følger i sporet af sager, der i forvejen er gået galt. Den gamle sætning om at det tager 10 gode gerninger til at rette op på en dårlig, er i transportmarkedet i opbrud en god løftet pegefing.

De kompetencer, der bliver efterspurgt i spørgsmål 17 og 42, er mere varierende fra kunde til kunde. Kverneland og Dalum henviser til at de sproglige kompetencer hos speditører og chauffører ikke er gode nok, hvilket skaber frustrationer i dagligdagen, når kunder og lagerpersonale ikke kan kommunikere på rimeligt niveau med chauffører og speditører. Med hensyn til chaufførernes kundskaber, er det i hovedregelen på baggrund i anvendelse af østeuropæiske vognmand, og må tillægges sammenhængen mellem pris og kvalitet. KAØ kan dog minimere disse gener gennem de instruktioner og læssevejledninger, der sendes til chaufførerne. Det sproglige niveau hos det administrative personale, må søges højnet gennem videreuddannelse, eller ved at vigtige breve og mails til kundernes kunder gennemlæses af mere sproglige kompetente personer.

Multi-Wing og OSS stiller andre krav til kompetencer. Opgaverne der udføres hos OSS er mere varierende og de forventer derfor, en udvikling af KAØ's kompetencer inden for



områder som skibsklarering<sup>51</sup> og andre værftsrelaterede opgaver. Multi-Wing ser derimod gerne at KAØ udvikle sig i retning mod bedre rådgivning til kunderne, således at de kan drage nytte af KAØ viden omkring fx optimale sendingsstørrelser med videre. At Multi-Wing og Hardi ønsker denne yderligere inddragelse af KAØ tegner i høj grad på en Voice-strategi, med forventninger til fælles gavn af samarbejdet.

På den IT og administrative side, er der også ønske om at der sker en udvikling af KAØ administrative kompetencer. Elementer som track 'n trace og mere ensartet fakturering har også respondenternes fokus.

Dalum er den eneste kunde der ikke også er kunde i DSV Air & Sea, og fælles for resten er ønsket om via KAØ interne bliver bedre til at koordinere faktura layouts andre administrative elementer. Der mangler ”samlet følelse”<sup>52</sup> som Peter Labanz udtrykker det.

Samlet set er der stor forskel på de enkelte kunders ønsker til kompetence udvikling, og en samlet generaliserende konklusion på dette område er der ikke mulig, men der er tendens til ønske om en mere rådgivende karakter til sælgere og Contract Managers.

## ***5.2 Påvirkninger på længere sigt***

### **Udviklingen i det fremtidige samarbejde**

Svarene indtil videre har vist, at der her og nu er sket et fokusskifte, fra en mere tillidspræget tilgang til samarbejdet til en mere omkostningspræget fokusering. Svarene har også vist, at der stadig er ønsker om videreudvikling af relationerne gennem strukturerede møder og anvendelse af KAØ kompetencer i forbindelse med rådgivning. Der er altså ikke umiddelbart noget der tyder på, at der er andre faktorer end pris, der udfordrer de indgåede aftaler, selvom tonen er skærpet. I det kommende afsnit vil jeg prøve at analysere hvordan respondenterne vægter faktorerne i forbindelse med indgåelse af nye aftaler og forlængelser af de eksisterende kontrakter.

Påvirkningerne fra finanskrisen har betydet, at indtil videre har respondenterne ikke ændret deres sourcing strategi transportområdet, men der er tegn på at kontrakterne vil blive kortere<sup>53</sup>. Derigennem opnås mere frihed til at agere på fremtidige ændringer. Det gælder for både OSS, Hardi og Kverneland, der alle ser at kontrakter bliver skåret ned i længden med i hvert fald 1 år.

---

<sup>51</sup> Bilag 4, spg. 17

<sup>52</sup> Bilag 6, spg 42

<sup>53</sup> Bilag 2-6, spg. 33

Det tyder på en lavere grad af commitment, hvilket betyder at disse kunder vil rykke længere ned af y-aksen i den opstillede model. Dalum har ikke taget stilling endnu da de ønsker at se tiden an. Multi-Wing viser en høj grad af commitment og en meget netværksorienteret strategi, ved at ville bygge fremtidens samarbejde på tillid. Der kan ifølge Kasper Petersen komme en dag på den anden side af krisen, hvor Multi-Wing for brug for KAØ, og de vælger derfor at fokusere på det ”store billede”<sup>54</sup>.

For så vidt angår villigheden til commitment og graden af villighed til at udveksle information, er det kun Dalum<sup>55</sup>, der siger at den er skiftet til et lavere niveau, men det kan ændres til et væsentligt højere niveau, såfremt den projekterede lagerløsning hos KAØ bliver en realitet. Hardi ønsker forsat at føre en ”åbne kort”<sup>56</sup> politik, hvilket også er holdningen hos Kverneland<sup>57</sup>, der ser relationerne som et udvidet leverandør samarbejde.

Den generelle uændrede holdning til niveauet af commitment og informationsudveksling, bremser lidt det fald på y-aksen, der skyldes de kortere kontrakter.

Graden af den fremtidige involvering i fælles udvikling på transport området, kommer også til udtryk i spørgsmål 34. Både Multi-Wing og Kverneland ser muligheder her, såfremt det gavner deres egen forretning. Resten har enten ikke taget stilling eller ønsker at involvere sig. Dalum udtrykker dette meget klart med at de ”køber bare en service”<sup>58</sup>.

### **Raternes betydning på det fremtidige valg af transportører**

Kundernes svar på dette spørgsmål er taget ud fra en nutidig betragtning. Det er altså svar, der gives på forudsætning af det nuværende transportmarked. Om grundlaget er det samme når kunderne igen skal forhandle om 1-2 år vides ikke, men det ligger til grund for besvarelsen. Da respondenterne er udvalgt som en repræsentation, vil disse svar være retningsgivende for andre lignende kunder.

I de tidligere svar har der været meget fokus på at prisen skal være den rette og at det er det vigtigste parameter. Når kunderne bliver adspurgt direkte om den rene transport pris betydning er svarende mere varierede. Dalum melder klart ud, at prisen er det vigtigste parameter. Kverneland tillægger det høj betydning, men kræver tillid til at opgaven bliver løst. OSS og Hardi vægter det kun i nogen, da de regner på de samlede transportomkostninger. Multi-Wing er dem der tillægger den rene fragtpriis den laveste værdi.

---

<sup>54</sup> Bilag 6, spg. 33

<sup>55</sup> Bilag 2, spg. 30

<sup>56</sup> Bilag 5, spg. 30

<sup>57</sup> Bilag 3, spg. 30

<sup>58</sup> Bilag 2, spg 34

Årsagen til dette skal ses i beregningsmetoden af de samlede transport omkostninger, og de omkostninger der forbundet med et skifte af transportør.

Skifte- og transaktionsomkostningerne indgår på meget forskellig vis hos de 5 respondenter. Dalum<sup>59</sup> beregner hverken aktivspecifikke investeringer eller andre skifte omkostninger ind i deres vurdering af raterne. Disse omkostninger til uddannelse af personale, IT opkoblinger og eventuelt ændringer af procedurer synliggøres ikke, men tages som almindelige drift omkostninger i logistikafdelingen. Dette kan skyldes flere årsager, men må bero på et skøn på at disse omkostninger udgør en så lille del af de samlede transportomkostninger, grundet deres nuværende administrative setup.

Kverneland<sup>60</sup> og OSS<sup>61</sup> har den samme filosofi, hvor der ikke beregnes på disse omkostninger, men de indregnes i den daglige drift. I et marked med små procentvise udsving i raterne, kan disse skifte- og transaktionsomkostninger udgøre en væsentlig andel af de samlede transport omkostninger. Denne konklusion er både Hardi og Multi-Wing også kommet frem til. Begge firmaer<sup>62</sup> anslår de forventede skifte- og transaktionsomkostninger i deres beregning af de samlede transport omkostninger.

Begge firmaer anslår de personalemæssige omkostninger i forbindelse skift af bookingsystemer med videre, som de største da begge virksomheder benytter sig af DSV e-service.

Svarene på spørgsmål 32 peger i retning af at der hos kunder ikke er den helt store fokus på de administrative besparelser i forbindelse med afviklingen af transport forløbet højt.

Ingen af respondenterne har lagt en handlingsplan for denne del af deres omkostninger.

Dalum og OSS<sup>63</sup> har af forskellige årsager ingen fokus på dette område, hvorimod Hardi og Multi-Wing stor interesse for dette felt. Hardi udtrykker at ”I et marked med nogenlunde ens priser, noteres alle lettelser i det daglige arbejde på plus siden”<sup>64</sup>. Der ligger derved en mulighed for KAØ til at agere proaktivt, i forhold til besparelser på den administrative side. Det vil tilføre relationerne mere styrke set i forhold til både Goodwill og Competence Trust.

Da ingen af respondenterne beregner på specifikt på transaktionsomkostningerne, er en mere dybdegående analyse af skifte- og transaktioner er derfor ikke muligt i denne specialeafhandling. Det vil derfor være oplagt at indgå i en dialog med kunderne omkring

---

<sup>59</sup> Bilag 2, spg 35 & 36

<sup>60</sup> Bilag 3, spg 35 & 36

<sup>61</sup> Bilag 4, spg 35 & 36

<sup>62</sup> Bilag 5 & 6, spg. 35 & 36

<sup>63</sup> Bilag 2 & 4, spg 32

<sup>64</sup> Bilag 5, spg. 32

Total Cost of Ownership (TCO), i et marked med større pris fokus. Derved vil nogle af kundernes bløde afvejninger omkring administration blive synliggjort på tal. Denne synlighed vil måske øge kundernes fokus på de andre områder end den ”rene transportpris”.

### **Fremadrettede krav til transportører**

De fremadrettede krav til transportørerne hænger til dels sammen med ønskerne til udviklingen i det nuværende samarbejde. Ordet proaktivitet går igen flere steder og tyder på ønsket om en større involvering fra KAØ side. Ord som fleksibilitet<sup>65</sup> kommer også frem hos Kverneland. Lene Jørgensen definerer det dog ikke mere præcist, end at det skal være på alle områder. Multi-Wing<sup>66</sup> bekræfter igen deres netværksorienterede strategi ved at stille krav til proaktivitet og fællesudvikling. Dalums tilgang er mere praktisk orienteret med ønsket om ”mindre træsko og mere business”. Dette krav er en generel opsummering om en mere ensrettet tilgang til samarbejdet, sammenholdt med ønsket om at blive tilbudt en mere færdig professionel pakke af løsninger.

Adspurgt på en anden måde i spørgsmål 41, om hvordan KAØ fremadrettet kan differentiere sig i forhold til konkurrenterne, overlapper svarene igen en lille smule med de tidligere svar. Med udgangspunkt i tanken om at en differentiering, som noget positivt drejer svarene igen hen i mod IT værktøjer, proaktivitet og øget kundefokus. Alle undtagen Hardi<sup>67</sup>, der har et helt specifikt transportteknisk ønske, svarer at en fokuseret og proaktiv indsats fra dedikerede kontakt personer, er den egenskab der efterspørges. Kverneland udbygger proaktiviteten til også at gælde raterne. Det baserer hun på antagelsen om vores kendskab til markedet En videreudvikling og strukturering af det eksisterende Contract Management koncept i KAØ, kan derved være medvirkende årsag bevare nuværende kunder. Samtidig kan en intern og ekstern markedsføring af Contract Management konceptet, kan virke lokkende på potentielle kunder. Ønsket om en større involvering fra KAØ side kan tolkes både som forventninger og krav i et Exit- baseret forhold, eller det kan være indledning til en mere tæt og direkte dialog med kunderne, der trækker retning af en Voice-strategi.

---

<sup>65</sup> Bilag 3, spg. 38

<sup>66</sup> Bilag 6, spg 38

<sup>67</sup> Bilag 5, spg. 41

### **Commitment og involvering gennem overdragelse af opgaver til KAØ**

Selvom der er sket en skærpelse i tonen over for KAØ og en smule større distancering på baggrund af raterne, udtrykker alle kunderne interesse for en højere grad af involvering<sup>68</sup>, gennem en overdragelse af dele af de administrative processer til KAØ. Betingelsen for en sådan overdragelse af opgaver, er forventningen til interne besparelser. Dalums ønske om ikke at binde sig for tæt til deres transportører, kommer igen til udtryk her. De andre respondenter ser store muligheder i disse betragtninger, og OSS har endda foretaget de indledende undersøgelser. Fordelen for KAØ er både muligheden for at tilbyde en bredere servicepakke samtidigt med, at der sker en differentiering i forhold til de speditører, som ikke kan tilbyde disse services. Som en sideeffekt for KAØ vil kundens skifteomkostninger stige, samtidigt med at relationerne styrkes. Dette er naturligvis baseret på, at outsourcingen af yderligere opgaver bliver en succes.

### **Ekstern konsulentbistand**

Konsulentbistand er almindelig brugt på områder, hvor de enkelte virksomheder ikke mener at have de nødvendige kompetencer. Det gør sig også gældende på transportmarkedet, hvor KAØ ofte støder ind i transport konsulenter, der rådgiver KAØ's kunder omkring alt fra fakturakontrol og rateniveauer til udarbejdelse af tendermaterialer.

Ud af respondenterne er kun Hardi<sup>69</sup>, der p.t. benytter sig af en fast tilknyttet konsulent. Hardi har dog p.t. ingen indikation af, om de vil benytte denne konsulent mere eller mindre i fremtiden.

Spørgsmål 44 går på i hvor høj grad respondenter vil benytte sig af rådgivning fra KAØ side, såfremt KAØ besidder viden, der måtte have deres interesse i forbindelse med fx benchmarking, landekendskab eller hjælp til tenderudarbejdelse. Overraskende nok var der en høj grad af interesse for dette område. Ifølge både Hardi<sup>70</sup> og Kverneland vil dette være en god måde at udnytte hinandens ressourcer på. Rådgivning og begrænset konsulent bistand vil også være en interessant dialog for OSS og Multi-Wing, men begge trækker grænsen, når det bliver beslutningsfølsomt. Dalum<sup>71</sup> afviser blank en sådan involvering fra KAØ side med henvisning til, at de både har kompetencer internt og ikke vil blotte sig i en sådan grad over for transportører. Svaret viser, at der i høj grad er kompetence trust til KAØ og de ressourcer der kan trækkes på gennem organisationen.

---

<sup>68</sup> Bilag 2-6, spg. 39

<sup>69</sup> Bilag 5, spg. 43

<sup>70</sup> Bilag 3 & 5, spg 44

<sup>71</sup> Bilag 2, spg. 44

### 5.3 Indtegning i KA-modellen


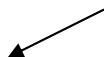



For at opsummere og synliggøre resultaterne fra analysen, vil jeg i dette afsnit tegne resultaterne i opstillede KA-model. Modellen visualisere den ændring i adfærd som kunderne har foretaget på baggrund af finanskrisen.

For at synliggøre de enkelte kunders bevægelse opstilles det nedenstående skema, der viser udviklingen i de parametre, der ligger til grund for KA-modellen.

Tabel 3: Oversigt over udvikling i relationerne<sup>72</sup>

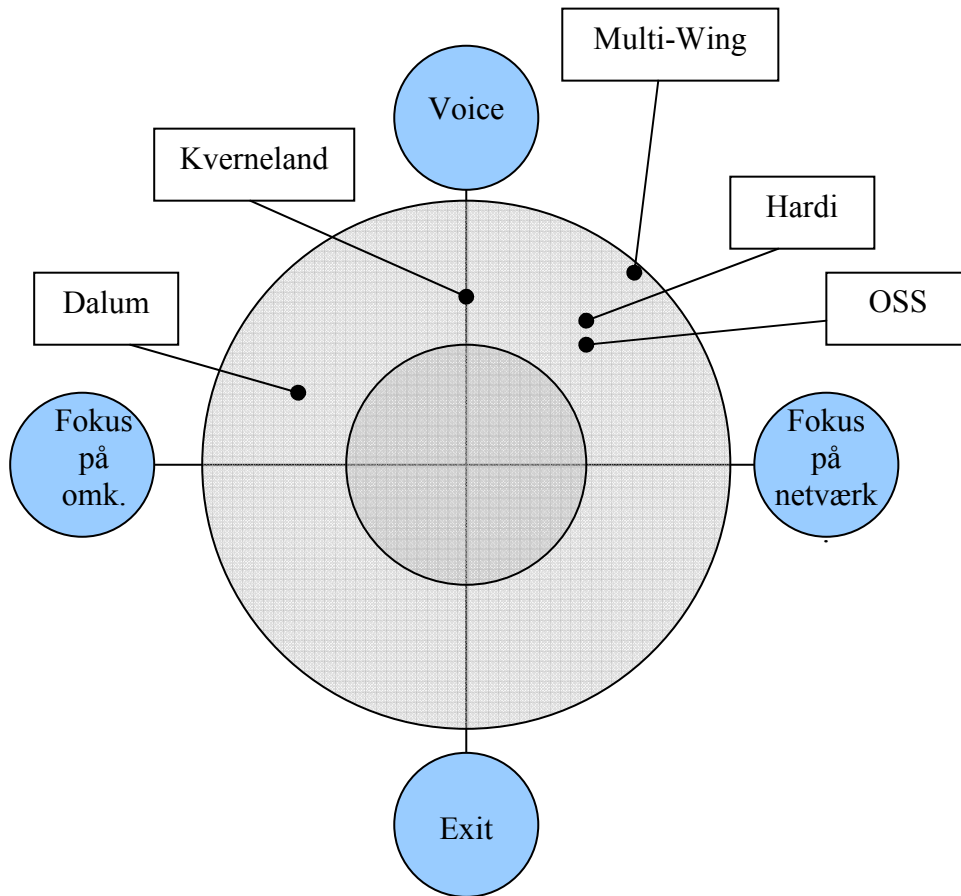
	<b>Dalum</b>	<b>Kverneland</b>	<b>OSS</b>	<b>Hardi</b>	<b>Multi-Wing</b>
<b>Exit</b>	- Skærpet tone - Fald i vilje til info - Mindre commitment - Ingen fælles udvikling - Luntten er blevet kortere	- Skærpet tone - Kortere kontrakter	- Skærpet tone - Kortere kontrakter	- Kortere kontrakter	- Uændret Voice strategi giver ingen påvirkning i retning mod Exit.
<b>Voice</b>	- Ønske om proaktivitet	- Uændret højt info niv. - Åben og ærlig dialog - Ønske om proaktivitet - Overdrag af adm. opg.	- Uændret højt info niv. - Åben og ærlig dialog - Ønske om proaktivitet - Overdrag af adm. opg.	- Uændret højt info niv. - Åben og ærlig dialog - Vil ikke true med bål og brand - Ønske om proaktivitet - Overdrag af adm. opg.	- Uændret højt info niv. - Åben og ærlig dialog - Ønske om proaktivitet - Overdrag af adm. opg.

<sup>72</sup> Egen tilvirkning

<b>Omkostninger</b>	- Ren transport priser - Stor villighed til her & nu besparelser	- Tillid, men øget fokus på pris - Fristes af her & nu besparelser	Beskrevet samarbejde. Forventning til besparelse - Fristes af her & nu besparelser	- Total-omkostninger og tætte relationer	- Fælles udvikling
<b>Netværk</b>	- Vil ikke binde sig til transportører	- Gerne fælles udvikling - Gerne udnytte KAØ viden / ressourcer	- Gerne fælles udvikling - Gerne udnytte KAØ viden / ressourcer	- Gerne fælles udvikling - Gerne udnytte KAØ viden / ressourcer - Fristes ikke af her & nu besparelser	- Gerne fælles udvikling - Gerne udnytte KAØ viden / ressourcer - Fristes ikke af her & nu besparelser
<b>Type</b>	Type I	Type II	Type II	Type II	Type III
<b>Oprindelig placering</b>	Område 2	Grænsen ml. 1 & 2	Midt i område 1	Midt i område 1	Midt i område 1
<b>Ændring i forhold til udgangspkt*.</b>					

\* Længden af pilene symboliserer den anslået længde af bevægelserne i KA-modellen.

Figur 5: Kundernes placering i KA-modellen før finanskrisen<sup>73</sup>

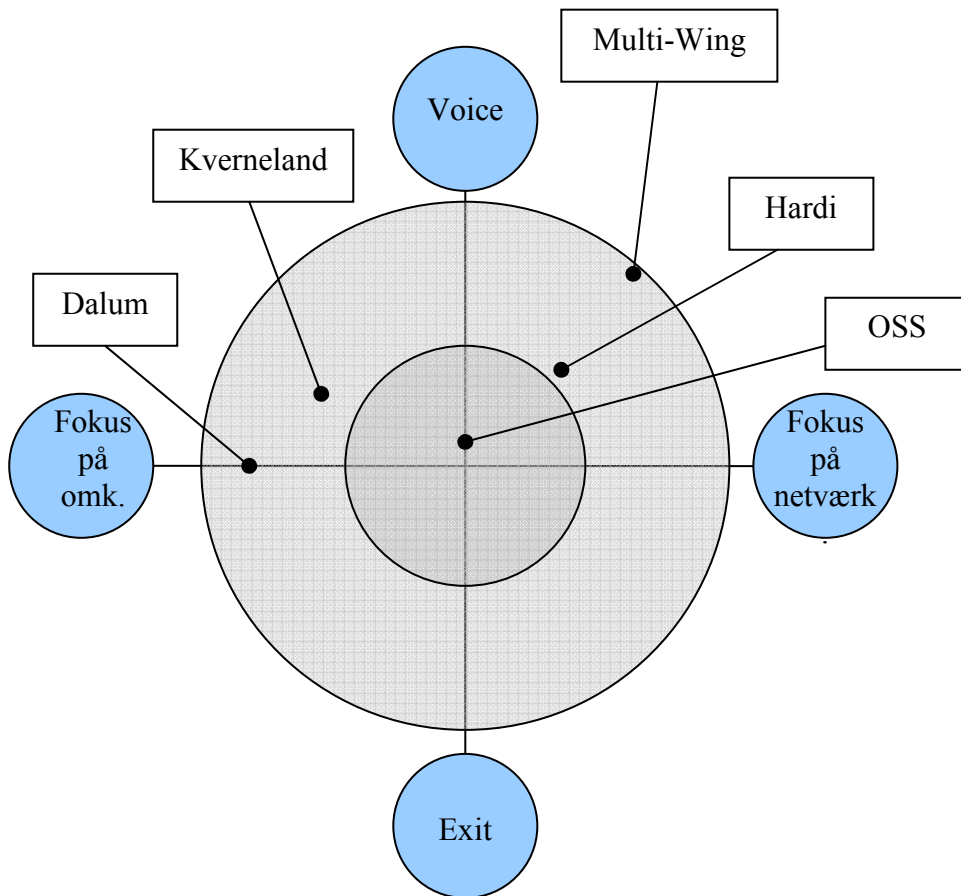


Som det fremgår af ovenstående figur, har relationerne mellem respondenterne og KAØ været præget af en åben og ærlig dialog, der har været opbygget på de forskellige grader af tillid. Rateniveauet har ikke været ligegyldigt, men tilliden til at KAØ har kunnet løfte transportopgaverne i højkonjunkturen, har haft en høj grad af indflydelse. Modellen indeholder ikke specifikke målepunkter, så placeringen i koordinatsystemet er baseret på min fortolkning af de afholdte interviews.

<sup>73</sup> Egen tilvirkning



Figur 6: Kundernes placering i KA-modellen som følge af finanskrisen<sup>74</sup>



Udvikling i relationerne efter finanskrisen påvirkning viser sig tydeligt i den reviderede klassificering af kunderne. Der er sket et skifte til venstre og nedad, i forhold til tiden før finanskrisen. Denne udvikling er et billede på både at transportmarkedet er ændret, men også et billede på at kunderne egen finansielle situation er skiftet i negativ retning. Selvom der er sket et skifte, vurderes det ikke at være kritisk for KAØ, men det stiller andre krav end tidligere. Kunderne har bevaret den høje grad af tillid til KAØ, som nu skal udnyttes til at finde besparelser på transportomkostningerne.

Svarene i analysen viser, at kunderne har vidt forskellige indgangsvinkler og forventninger til samarbejdet, og deres placering hvorfor at KAØ bliver nødt til at agere forskelligt i forskellige situationer, såfremt kunder skal føle de for den rette opmærksomhed og fokus.

<sup>74</sup> Egen tilvirkning

## 6 Konklusion

Dette kapitel vil indeholde min anbefaling til hvordan KAØ kan tilpasse sig de ændringer der er sket i relationer på baggrund af finanskrisens påvirkninger af transportmarkedet.

Efterfølgende vil jeg komme med den samlede konklusion og svar på problemformuleringens hoved- og arbejdsopgørelser. Afslutningsvis vil jeg i perspektivering komme med de overvejelser, nødvendige tiltag og konsekvenser som anbefalingen kunne medføre, såfremt de valgte løsningsmodeller bliver overført til andre dele af DSV koncernen.

### 6.1 Anbefaling

Analysen har vist, at der er stor forskel på påvirkningen af relationerne mellem KAØ og kunderne. Et gennemgående træk er dog ønsket om lavere transportomkostninger.

Tilliden hos de udvalgte respondenter er uændret på alle områder, undtaget til rateniveauet.

Denne tillid kan udnyttes til at styrke relationerne gennem omkostningsreducerende aktiviteter på flere niveauer. Mine forslag vil i dette afsnit blive beskrevet som enkelt forslag, der til sidst opstilles i et oversigtskema med henvisningen til KA-modellen.

#### IT pakke 1:

Kunderne efterspørger bedre IT redskaber. Standardpakken med DSV e-service og de moduler, der nemt og uden omkostninger for KAØ, kan udnyttes. Af KAØ specifikke.

#### IT pakke 2:

Indeholder udover elementerne i IT pakke 1, månedsvise KPI rapporter, tilbud med fragtberegner og andre tidskrævende faktorer. Fakturakontrols beregninger kunne også være en mulighed, men det vil have længere udsigter.

Disse elementer kan med fordel kombineres med en kundespecifik hjemmeside, der løbende opdateres med udviklingen i oliepriser med videre. Det vil styrke de tekniske aspekter i relationerne samtidigt med, at det vil styrke indtrykket af en ensartet og professionel kommunikation.

#### Fast mødestruktur:

Svarene i analysen viser at der er et stort ønske til en mere struktureret mødeform. I en dialog med den enkelte kunde aftales frekvensen på disse møder. Mit forslag er som minimum at mødes hver 6. måned. Dagsordenen skal være struktureret i en sådan grad, at referatet kan

benyttes som handle plan. Punkterne på disse møder bør dom minimum omhandle følgende emner: Udvikling hos kunden, Udvikling hos KAØ, Performance, Gennemgang og status på sidste mødes referat, Forbedringsforslag og ikke mindst opfølgning på eventuelle reklamationer.

### **Cost saving I:**

Fokus på reduktion af de direkte omkostninger gennem reduktion af de direkte transportomkostninger. Kunden tilbydes standardløsninger i e-service og KPI rapporter. Det lavere serviceniveau, kan have betydning for størrelsen på KAM-fee, da Contract Managers i dette setup, har en mere distanceret rolle, hvor tidsforbruget vurderes lavere.

Som udgangspunkt er Cost saving trin 1, baseret på de kunder der ikke ønsker en høj grad af commitment, hvorfor at hele forsyningskæden ikke medtages i cost savings. Over tid må det være Contract Manager / sælgerens opgave, at forsøge at forklare kunden om aspekterne ved en Total Cost vurdering af raterne.

### **Cost saving II:**

Tilbydes kunder i område 1 + 2 i KA modellen og indbefatter ind dybere analyse af kunden samlede transport flow. Det kan være analyser på sendingsstørrelser og transportflowet i forbindelse med fx råvare indkøb. Cost saving trin 2 kan også være en nærmere analyse af alle processerne der vedrører kundens transporter. I disse analyser kan der være interne procedure hos kunden som kan ændres eller processer, der fordel kan overdrages til KAØ. Dette trin kræver en høj grad af involvering fra Contract Managerens side og er derfor mere ressource tungt. Denne pakke kan med fordel kombineres med konsulent pakken.

### **Konsulentpakke:**

Flere af kunder var meget interesseret i at udnytte de interne ressourcer som findes i DSV. Ved at strukturere disse kompetencer i nogle matrix-opstillede projektgrupper, kan disse grupper sammensættes og tilbydes efter behov hos de enkelte kunder. Fx kunne der være ”talknuser” fra Business Development, proces viden fra Lean-organisationen og specifik landekendskab kan hentes hos trafikchefer eller branch managers. Ved fx at tilbyde hjælp til udarbejdelse af tenders, er der mulighed for, at zoneinddelinger og rateintervaller bliver DSV standarden. På den måde kan tiden brugt før modtagelsen af en tender, være sparet flere gange. Projektleder i disse grupper bør være kunden daglige Contract Manager

Investeringen i tid i sådanne konsulentpakker, kræver det er kunder som minimum er placeret i trin 1 eller 2, og partnerskab Type II eller III.

### **Trust rates**

Kunderne har en høj grad af tillid på contractual, competence og goodwill niveau. Desværre modvirkes dette af mistilliden til raterne. For at komme denne mistillid i møde, kan der laves en slags ”Trust rates”. Trust rates er ment som en slags justeringsnøgle af raterne i stil med de nuværende energitillæg og kan tilbydes kunder af Type II og Type III. Beregningen kan laves som et indeks tal baseret på følgende antagelser. Benchmarking, branche tal og Benchmarking data kan komme fra enten kunder eller eksterne konsulenter, der tilknyttes Trust rates. Af administrative hensyn bør der være tale om procent justeringer kvartalsvis, der kan gå begge veje. Ved genforhandling af nuværende kontrakter kan Trust rates måske være med til at kontraktperioder forlænges, på baggrund af den øgede markedsfokus. Længere kontraktperioder vil betyde, at der vil blive brugt færre ressourcer hos begge parter, der i stedet på udnyttes til fælles udvikling.

### **Generelle anbefalinger til KAØ**

Bevar den høje grad af tillid gennem en løbende og ærlig dialog med kunderne. Kommuniker videre til trafikkerne, når der er tale om strategiske samarbejder, således at eventuel ”grådighed” holdes på et minimalt niveau. Ensret og strukturer layouts og tilbudsmateriale. Benyt eventuelt marketing eller sales til støtte, således at tilretningerne bliver forgrenet i hele DSV. Spørg direkte til kundens intentioner omkring relationerne, således at den rette pakke kan tilbydes. Segmenter nuværende og kommende kunder i det 4 trin i modellen. På speditjonsniveau skal proaktivitetsniveauet højnes, og speditører skal forstå de ændrede markedsvilkårs betydning for ”længden af luntten” hos kunderne. Udflyt eventuelt kundeansvar fra på mindre strategiske kunder til Sales Managers eller direkte til den daglige kontaktperson. Dette vil frigøre yderligere ressourcer til udvikling og minimere kundens transaktionsomkostninger.

Tabel 4: Differentieret kundeservice i KAØ<sup>75</sup>

	Område 1	Område 2	Område 3	Område 4
<b>Fast møde struktur</b>	x	x	x	x
<b>Cost saving I</b>	x	x	x	x
<b>Cost saving II</b>	x	x		
<b>IT pakke I</b>	x	x	x	x
<b>IT pakke II</b>	x	x		
<b>Trust rates</b>	(x)	x		
<b>Konsulent pakke</b>	x	x		
<b>Contract Management fokus</b>	Udvikling / vedligehold af relationer	Udvikling / Cost saving	TCO / Cost saving	Vedligehold af relationer

Fælles for disse anbefalinger er at der i forbindelse med tildeling af ”service pakker”, altid vil lægge både en kommercielt og økonomisk betragtning bag. Der kan derved afviges fra dette skema, men de enkelte Sales Managers og Contract Managers skal være klar over omkostningerne ved at sælge hele pakken.

## 6.2 Samlet konklusion

De 5 afholdte delvist strukturerede interviews gav både forventede og mere overraskende svar. Antagelserne fra indledningen om strategiskifte hos kunderne, har vist kun at holde stik i begrænset omfang.

Svarene fra de 5 respondenter har haft både ensartede tendenser, men også mere lokale vurderinger. Min samlede vurdering af de afholdte interviews er, at de har givet et godt bredt billede af finanskrisen påvirkninger af relationerne.

Opbygningen af KA-modellen har vist sig at være et godt redskab til at visualisere både de samlede tendenser, men også udviklingen i relationerne til den enkelte kunde.

Der er sket en ændring i relationerne, set forhold til det oprindelige udgangspunkt, siden finanskrisen satte ind. Set ud fra et netværksperspektiv, er der sket en umiddelbar ændring i retning mod en prisfokuseret tilgang til samarbejdet med KAØ. Ændringerne har dog ikke

<sup>75</sup> Egen tilvirkning

været større end, at der ikke er tale deciderede strategiskifte fra en netværks- til transaktionsomkostningsstrategi.

Kunderne valgte i sin tid KAØ på baggrund af Contractual og Competence trust.

Efterfølgende er relationerne blevet styrket og der er opstået en høj grad af Goodwill Trust. Hovedparten af kunderne er blevet mere fristet til at søge en her & besparelse på bekostning af det nuværende samarbejde. Fristelsen er dog ikke blevet stor nok endnu, selvom tonen er blevet skærpet.

Analysen viser endvidere, at kunderne stadig har en høj grad af tillid til KAØ, og udviser stor interesse for yderligere samarbejde, såfremt de bibringer kunderne en besparelse. Det viser at viljen til samarbejde, informationsudvikling og fælles commitment stadig er intakt.

Når svarene bliver indtegnet i den opstillede KA-model, viser det en tendens til at kunderne er rykket nedad og til venstre. En enkelt kunde (Multi-Wing) har dog bibeholdt deres oprindelige strategi og indstilling til samarbejdet, således at deres placering i KA-modellen er uændret.

Det viser sig, at ingen af kunderne beregner specifik på transaktionsomkostningerne, men at de for nogles vedkommende indgår som blødere skøn, i den samlede vurdering af transportomkostningerne. Kun 2 af kunderne indregner skifteomkostninger i deres betragtning af raterne. Det har derfor ikke været muligt, at konkludere nogen ændringer set ud fra et rent transaktionsomkostnings perspektiv.

Konklusionen på problemformulerings hovedspørgsmål bliver derfor, at der er sket en ændring i relationerne, fra en meget netværksorienteret og tillidspræget tilgang til en mere omkostningsfokuseret.

Kontrakterne vil være af kortere længde, og fokuseringen på pris vil være større. Omvendt kan vi konkludere, at KAØ gennem en proaktiv omkostningsfokuseret indsats, vil stå stærk i fremtidige forhandlinger, på baggrund af den opbyggede tillid.

I arbejdsspørgsmål 1 er konklusionen, at en høj grad af Contractual og Competence Trust har været en kraftig medvirkende årsag opstarten af samarbejdet. En enkelt kunde (Dalum) siger dog, at udvælgelsen indledningsvis udelukkende skete på baggrund af pris, og først dernæst tilliden til at KAØ kan løfte opgaven.

Det kan ligeledes konkluderes, at kunderne gerne ser en mere proaktiv og rådgivende indsats fra KAØ. Kunderne vil gerne benytte de ressourcer og kompetencer som KAØ besidder gennem det interne netværk i DSV. Derved kan der svares på arbejdsspørgsmål 2, at en mere fremtrædende rolle for KAØ i kundernes netværk, kan være med til at fastholde kunderne.

Anbefalingerne til KAØ for at opnå denne fastholdelse er baseret på en differentieret strategi, der bygger videre på KA-modellen. De enkelte kunders placering afgør hvilke servicepakker, der skal tilbydes kunden. Nogle af forslagene er umiddelbart implementerbare, mens elementer som nyudvikling af hele IT- værktøjer, har længere udsigter.

### ***6.3 Perspektivering***

Ifølge Porter er der 2 muligheder for succes: Cost leadership eller differentiering. Det må forudsættes, at konkurrenternes rater i langt hovedparten af tilfældene, som minimum kan matches. Dette vurderer jeg på baggrund af DSV's samlede indkøbsvolumen i transportmarkedet. Nøglen til forsat succes ligger derfor i en differentiering i forhold til konkurrenterne. Som transportmarkedet er lige nu, er der mange speditjonsvirksomheder der vil være cost leadere, bare for at bevare deres volumen. Deres eneste argument er den rene transportpris, da de ikke har hverken ressourcer eller værktøjer til at konkurrere på andet end pris. Som det fremgik i analysen, er der en del virksomheder, der fokuserer udelukkende på "den rene" transport pris. Dette kan også være den rigtige strategi for de virksomheder, der udelukkende køber transport som full loads. Dette udgør en meget lille del af det samlede danske transportmarked.

Derfor mener jeg, at diverse sælgere og Contract Managers bør være bedre til at fokusere på de totale omkostninger ved transport. Denne Total Cost of Ownership tilgang til raterne, kan være svær at komme igennem med hos disse prisfokuserede kunder, og kræver derfor en stor indsigt og viden hos de enkelte sælgere / Contract Managers omkring kundernes forretning.

Kunderne i KAØ efter spørger en mere ensrettet tilgang fra DSV Road, Air / Sea og Projekt. For at kunne lave disse ensretninger, vil det kræve en stor mængde projekttimer og fælles udvikling på tværs af selskaberne. For at kunne skabe en tilnærmelsesvis ensretningen skal følgende elementer som minimum medtages. I en tid med fokus på nysalg, indtjening og

nedskæringer på personale siden, kan det være svært at argumentere for frigivelser af projekttimer fra sælgere, Contract Managers, Business Development Managers og marketing. En umiddelbar løsning vil være at samle alle Contract Managers i den samme organisation. Det kunne med fordel være i Salgsafdelingen, der i forvejen rummer Business Development. Business Development er den enhed, der varetager forretningsudvikling, strategisk salg og tenderbearbejdning som støtte til salgsafdelingen. Salgsafdelingen blev med stor succes samlet fra alle selskaber i 2007, således at den enkelte Sales Manager repræsenterer Road, Air / SEA og Solutions. Fordelen ved en sådan sammenlægning af Contract Management vil være den interne sparring udnyttelse af de fælles ressourcer til løsning af de fælles opgaver. Ulempen ved denne løsning er de enkelte Contract Managers mister følingen med den daglige drift af kunden, når de ikke sidder i de respektive afdelinger. Denne løsning kan have lange udsigter, da det vil blive endnu en shared service, der vil blive pålagt afdelingerne.

Det kan derfor være nødvendigt at starte i mindre skala og strukturere samarbejdet mellem de 3 Key Account Centre i Road med Global KAM fra Air /Sea mere. En mere ensrettet tilgang og genbrug af hinandens løsninger, vil på sigt kunne frigive flere mandskabsressourcer til yderligere udvikling. Samarbejdet bliver desværre nok nødt til at være dikteret fra topledelsen, da det efter min overbevisning bliver svært at friste tid ud til hjælp i ”de andre afdelinger”.

Et af de store gennemgående ønsker, der går igen hos alle kunderne er et valid KPI system. Hvis et sådant system skal kunne fungere uden for mange manuelle indtastninger, skal det udvikles fra centralt hold. Hovedparten af de KPI målinger der foretages i dag, er baseret på manuelle indtastninger af afvigelser i statusfelter. Dermed bliver alle fejl ikke registret og forsinkelser, der ikke bliver reklameret direkte til DSV over mangler i statistikkerne. For at kunne lægge en rettidig leveringstid ind i systemet kræver det, at der på alle lande indtastes de forventede leveringstider ind. Dette vil også være muligt såfremt der var daglig afgang på alle destinationer og alt gods gik via terminaler, således at det fulgte faste skemaer som det kendes fra pakkefirmaerne. Normalt går alle forsendelser over 2 paller ikke via terminaler, hvilket for de store forsendelsers vedkommende, både er billigere og hurtigere. Det betyder bare, at såfremt der er ifølge skemaet er afsat 3 dage til transittid via terminaler, og disponenten så vælger at køre direkte med godset på 2 dage, vil det blive registreret enten afhentet for sent, eller leveret for tidligt. Derved er vi tilbage til en høj fejlkilde og ikke valide data. Der



arbejdes på IOD scanninger via mobiltelefoner i en fælles projektgruppe 5-Star. 5-Star er sammensat af de største landevejsoperatører i Europa, der arbejder på en fælles scanningsstandard til brug i alle lastbiler. Denne løsning ligger minimum 4-5 år ude i fremtiden, inden den er fuldstændigt implementeret. Kundernes ønske om valide KPI ligger derfor ikke lige rundt om hjørnet. Som jeg ser det, er det derfor den bedste løsning, at arbejde videre på udbredelsen af den manuelle registrering. Den nuværende KPI løsning findes kun Key Account Centrene i Danmark. Systemet er simpelt og fungerer ved at trække data ud i excel, der behandler det videre til rapporter og statistikker. Det kunne være interessant at opskalere dette system til europæisk plan, således at alle disponenter i DSV, satte nogle centralt definerede statuskoder i ind, såfremt der var forsinkelser, skader, ventetid eller andre definerede hændelser med den enkelte sending.

En sådan standardiseret registrering vil gøre det nuværende KPI system væsentlig mere validt, og kunne eventuelt kombineres med tilbagemeldinger i DSV e-service, således at kunden hele tiden kan se status på deres forsendelser. I e-service er der endda mulighed for at sætte en statusnotifikation ind, der sender en mail ved bestemte hændelser. På den måde kan kunden få en mail, med oplysninger om eventuelle afvigelser. Dette vil være et kæmpeskridt fremad, og være et kæmpe forspring i forhold til konkurrenterne. Det vil aldrig blive 100 % validt, men blandt de blinde er den enøjede konge.

En forudsætning for at kunne bevare de længere varende kontrakter i et prisfokuseret marked, er tilliden til, at raterne hele tiden er som minimum er på markedsniveau. Det er hele tanken med Trust rates. Når denne tillid først er opnået hos kunderne, skal den sælges internt. Det vil kræve nogle interne justeringer i DSV normale måde at agere på. Alle afdelinger har hver deres budget, og det vil dermed kræve en stor intern politisk indsats, at få overbevist trafikcheferne om denne løsning til de udvalgte kunder. Trafikcheferne bliver målt på deres evne til at tjene penge. De vil derfor i mange tilfælde være skeptiske over for den ide med åbne bøger eller en costplus model. Disse costplus modeller bør derfor være en strategisk overvejelse og have topledelsen godkendelse, således at interne gnidninger på lavere niveau undgås.

## 7 Litteraturliste

Andersen, I., (2008): *Den skinbarlige virkelighed*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg

DSV, (2009), *Annual Report for the year ended 31 December 2008*, DSV, Brøndby

Dyer, J.H., (1997): "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction cost and maximize transactions value", *Strategic management Journal*, Vol. 18: Issue, pp. 535-556

Ford, D., Håkansson, H. (2001): "How should companies interact in business networks?", *Journal of Business research*, Vol. 55, pp. 133-139

Grant, D.B., Lambert, D.M., Stock, J.R. & Ellram, L.M., (2006): *Fundamentals of Logistic Management*, Mc Graw Hill Education, Berkshire (UK)

Gammelgaard, B, (2003): "Konsulenten vs. Forskerrollen", *Undervisnings slide fra Sitescape*, CBS, Frederiksberg

Halldorson, A., Kotzab, H., Mikkola, J.H., Skjøtt-Larsen, T., (2005): "How Inter-Organizational Theories Contribute to Supply Chain Management", *Institut for produktion og Erhvervs økonomi*, Artikel samling SCM SCT Efterår 2008, pp. 79-103

Helper, S. (1993): "An Exit-Voice Analysis of Supplier Relations. The case of the U.S. Automotive Industry", *The embedded Firm, On the Socio-Economics of Industrial Networks*, Routledge 1993, pp. 141-160

Håkansson, H., Snehota I. (1995): "Developing Relationships in Business Networks", London Routledge

Johnson, R.E., Johnsen, T., & Arab, R. A. (2006): "Coping with Outsourcing: An Interaction and Network Perspective", *Problems and perspectives in Management*, Vol. 4, Issue 4, pp. 78-85

Knemeyer, M. A., Corsi, T.M., Murphy, P.R.(2003): ”Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, Issue 1, pp. 77-109

Kraljic, P. (1983): ”Purchasing must become supply management”, *Harvard Business Review*, September-October, pp.109-117

Lorenzen, M, Friis, I. & Vamosi. T. (2004): *Erhvervsøkonomisk teori*, Samfundslitteratur, Frederiksberg

Skjøtt-Larsen, T. (2000):”Third party logistics – from an interorganizational point of view”. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30 No. 2. pp. 112-127.

Skjøtt-Andersen, T. (2001) ”Udvikling af interorganisatoriske relationer i forsyningskæder – i et teoretisk perspektiv”, *Institut for produktion og Erhvervs økonomi*, Artikel samling SCM SCT Efterår 2008, pp. 21-50

Ziegler, T (2009): ”Vognmændene kan glæde sig over, at det bratte fald i aktivitetskurven herhjemme synes at være aftagende”, *Børsen Business Net*.

## Bilag 1 - Interview guide

### Baggrund for valg af DSV Road:

#### Transport markedet generelt:

1. Er transport et strategisk vigtigt område for jer?
2. Hvordan ser I transportmarkedet har ændret sig siden efteråret 2008?
3. Hvordan påvirker det Jer internt?
4. Har disse ændringer betydning for jeres valg af indkøbs-/ sourcingstrategi?
5. Hvordan vægtes sikkerheden i forhold til valg af transportør? (Risk management)
6. Hvilke parametre ser I som de vigtigste for jer i den nuværende situation?
7. Hvilke faktorer dannede grundlaget for jeres oprindelige valg af transportør?
8. Hvordan blev de ovennævnte faktorer prioriteret / vægtet?
9. Har DSV levet op til jeres forventninger, set ud fra starttidspunktet af samarbejdet?
10. Hvilke forbedringer I det nuværende samarbejde ser I, som nødvendige for at udvikle det nuværende samarbejde?
11. Hvordan ser I udviklingen i samarbejdet har været med KAØ?
12. Ser I DSV en ligeværdig samarbejdspartner?
13. På hvilke områder mener I at der den rette fokus på jer som kunde?
14. På hvilke områder mener i at DSV mangler fokus på jer som kunde?
15. Er de personlige relationer mellem Jer og DSV gode nok?
16. Hvilke redskaber savner I fra DSV?
17. Hvilke kompetencer savner i fra DSV?

#### Trust:

##### Goodwill trust: (Leverer mere en lovet)

18. I hvor høj grad oplever I at DSV leverer et service niveau der svarer til eller overstiger jeres forventninger?
19. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?
20. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder markedssvarende rater?

##### Competence trust:

21. I hvor høj grad har I tillid til at DSV kan løse jeres transportbehov?
22. I hvor høj grad har I tillid til at DSV aktivt arbejder på at udvikle det nuværende samarbejde?
23. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

24. I hvor høj grad har I tillid til at DSV besidder de rette kompetencer til at varetage jeres interesser?

**Contractual trust:**

25. I hvor høj grad har I tillid til at DSV vil være i stand overholde de indgåede aftaler?

26. Er I blevet mere villige til at løbe en kontraktrisiko for at opnå ”her & nu” besparelser?

**Transaktionsomkostninger:**

27. Hvordan beregner I skifte omkostningerne i forbindelse med udvælgelse af transportører?

28. Hvordan fokuserer I på transaktionsomkostninger i forbindelse med Aktiv, usikkerhed, frekvens?

**Fremadrettet:**

29. Har finanskrisen påvirket jeres sourcing strategi?

30. Har finanskrisen påvirket graden af udveksling information? (Villighed)

31. Betyder den nuværende situation at I vil commite jer mere eller mindre i samarbejdet DSV?

32. Fokus på administrative besparelser / IT integration? (Elektroniske

33. Vil længden af fremtidige aftaler blive påvirket af ændringen i situationen (commitment)?

34. Er I interesseret i at indgå i fælles udvikling på transport området, eller ligger uden for jeres interesse sfære?

35. Skifte omkostninger(IT opkobling/integration, e-service, uddannelse af adm. Personale)

36. Asset specifikke omkostninger (Køb af konsulenttimer til IT, labelprintere med videre)

37. Hvilken betydning har ”den rene” transportpris på jeres fremtidige valg transportør?

38. Hvad er jeres krav til transportører fremadrettet?

39. Hvilke muligheder ser I i, at overdrage transportadministrative opgaver som fx advisering af modtager, svar på forespørgsler med videre til transportører?

40. Har finanskrisen påvirket jeres vilje til dialog med transportører (Er luntten blevet kortere)?

41. Hvordan kan DSV differentiere sig i forhold til vores konkurrenter (ud over markedssvarende rater / transit tider)?
42. Hvilke kompetencer hos DSV, ser I nødvendige at udvikle i det nuværende samarbejde?
43. Vil I højere grad end tidligere benytte eksterne konsulenter til benchmarking?
44. Såfremt DSV sidder inde med viden på områder, der måtte have jeres interesse, i hvor høj grad vil I så være villige til at trække på disse ressourcer? (Benchmarking/lande specifikt/tenderudarbejdelse m.v.)
45. Hvad kan DSV gøre for at forbedre de personlige relationer til Jer? (Kundearr. m.v.)
46. Vil en mere struktureret kommunikationsform med faste statusmøder, dagsordner og generel kommunikation betyde en forbedring af det nuværende samarbejde?

## Bilag 2 - Interview med Ellen Lauritzen, Dalum Papir A/S

Afholdt 28/4-09 15.00 til 16.45

### Baggrund for valg af DSV Road:

#### Transport markedet generelt:

1. Er transport et strategisk vigtigt område for jer?

*Fragt udgør en så stor værdi af de samlede produktionsomkostninger at det har strategisk fokus*

2. Hvordan ser I transportmarkedet har ændret sig siden efteråret 2008?

*Vi bliver kimet ned af mere eller mindre seriøse speditører med tilbud om billige rater på enkelt markeder. Disse tilbud bliver ”gemt i skuffen til senere”.*

3. Hvordan påvirker det Jer internt?

*I kraft af de nuværende aftaler har det p.t. ingen betydning, men vi kan mærke at rokeringer internt i DSV har påvirket negativt.*

4. Har disse ændringer betydning for jeres valg af indkøbs-/ sourcingstrategi?

*Ikke endnu. Der er stadig fokus på pris/kvalitet*

5. Hvordan vægtes sikkerheden i forhold til valg af transportør? (Risk management)

*Har generel tillid til de valgte transportører, men grundet mange terminsleveringer til trykkerier, vægtes leveringssikkerheden højt.*

6. Hvilke parametre ser I som de vigtigste for jer i den nuværende situation?

*Pris*

7. Hvilke faktorer dannede grundlaget for jeres oprindelige valg af transportør?

*Primært pris, men også tilliden til at transportørerne kunne løfte opgaven*

8. Hvordan blev de ovennævnte faktorer prioriteret / vægtet?

*Prisen først*

9. Har DSV levet op til jeres forventninger, set ud fra starttidspunktet af samarbejdet?

*Ja, især starten i 2008 var meget positiv. Desværre har udviklingen været stagnerende med tendens til fald på enkelte områder. Primært i forbindelse med disponert rokeringer.*

10. Hvilke forbedringer I det nuværende samarbejde ser I, som nødvendige for at udvikle det nuværende samarbejde?

*En mere professionel tilgang til tingene. Udarbejdelse af bedre IT værktøjer i forbindelse med KPI og lignende. Den nuværende KPI måling tillægges ikke meget værdi*

11. Hvordan ser I udviklingen i samarbejdet har været med KAØ?

*Ok, men efterlyser mere proaktivitet.*

12. Ser I DSV en ligeværdig samarbejdspartner?

*Ja til dels. Savner noget mere behandling som kunde fra trafikkerne.*

13. På hvilke områder mener I at der den rette fokus på jer som kunde?

*Det varierer. God fokus på DE/AT/CH*

14. På hvilke områder mener i at DSV mangler fokus på jer som kunde?

*Mere kendskab til og fokus på Dalums sæson udsving*

15. Er de personlige relationer mellem Jer og DSV gode nok?

*Ja. Overordnet set., men henviser til den manglende kundefokus på disponent niveau*

16. Hvilke redskaber savner I fra DSV?

*Valide KPI målinger med de reelle leveringsterminer. Bedre styring på returvarer*

*Faste reklamationsprocedurer.*

17. Hvilke kompetencer savner i fra DSV?

*Der har været nogle sager hvor disponenternes skriftlige sprogkompetencer ikke har været gode nok.*

### **Trust:**

#### **Goodwill trust:** (Leverer mere en lovet)

18. I hvor høj grad oplever I at DSV leverer et service niveau der svarer til eller overstiger jeres forventninger?

*Det har vi Ok tillid til. Det modsatte er ikke bevist*

19. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

*Høj*

20. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder markedssvarende rater?

*Høj*

#### **Competence trust:**

21. I hvor høj grad har I tillid til at DSV kan løse jeres transportbehov?

*Høj*

22. I hvor høj grad har I tillid til at DSV aktivt arbejder på at udvikle det nuværende samarbejde?

*Høj. Baseret på de seneste tiltag med advisering*

23. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

*Høj*



24. I hvor høj grad har I tillid til at DSV besidder de rette kompetencer til at varetage jeres interesser?

*Høj – niveauet taget i betragtning. Mener ikke at transport er "rocket science"*

**Contractual trust:**

25. I hvor høj grad har I tillid til at DSV vil være i stand overholde de indgåede aftaler?

*Høj - men forventer kulance hvis der sker fejl, såfremt DSV har taget en risiko i forbindelse med levering.*

26. Er I blevet mere villige til at løbe en kontraktrisiko for at opnå "her & nu" besparelser?

*Ja bestemt. Ved store projekter vil der afholdes en minitender eller budrunder.*

**Transaktionsomkostninger:**

27. Hvordan beregner I skifte omkostningerne i forbindelse med udvælgelse af transportører?

*Er ikke anslåede på kroner/øre, men indgår i de samlede overvejelser.*

28. Hvordan fokuserer I på transaktionsomkostninger i forbindelse med Aktiv, usikkerhed, frekvens?

*Der beregnes ikke på disse omkostninger*

**Fremadrettet:**

29. Har finanskrisen påvirket jeres sourcing strategi?

*På alt andet en transport indtil videre*

30. Har finanskrisen påvirket graden af udveksling information? (Villighed)

*Ja. Den er faldet*

31. Betyder den nuværende situation at I vil commite jer mere eller mindre i samarbejdet DSV?

*Både og. Der er overvejelser i gang omkring en lagerløsning, som vil betyde en højere grad af commitment. Ellers er den faldet*

32. Fokus på administrative besparelser / IT integration?

*Nej ikke pt.*

33. Vil længden af fremtidige aftaler blive påvirket af ændringen i situationen (commitment)?

*Ikke besluttet endnu. Vil lige se tiden an*

34. Er I interesseret i at indgå i fælles udvikling på transport området, eller ligger uden for jeres interesse sfære?

*Ikke interesseret – køber bare en service*

35. Skifte omkostninger(IT opkobling/integration, e-service, uddannelse af adm. Personale)

*Beregnes ikke*

36. Asset specifikke omkostninger (Køb af konsulenttimer til IT, labelprintere med videre)

*Beregnes ikke – En del af del kagen.*

37. Hvilken betydning har ”den rene” transportpris på jeres fremtidige valg transportør?

*Det er det vigtigste parameter*

38. Hvad er jeres krav til transportører fremadrettet?

*Mere professionel ”Mindre træsko og mere business orienteret”*

39. Hvilke muligheder ser I, at overdrage transportadministrative opgaver som fx advisering af modtager, svar på forespørgsler med videre til transportører?

*Nogle muligheder, men vi ikke knyttes for tæt til transportør*

40. Har finanskrisen påvirket jeres vilje til dialog med transportører (Er luntten blevet kortere)?

*Luntten er blevet kortere, men linen er stadig lang hvis prisen er den rette.*

41. Hvordan kan DSV differentiere sig i forhold til vores konkurrenter (ud over markedssvarende rater / transit tider)?

*Mere samlet billede med KPI, fragtberegner, regelmæssige statusmøder,*

42. Hvilke kompetencer hos DSV, ser I nødvendige at udvikle i det nuværende samarbejde? *IT som track n trace. Ingen interesse i konsulent bistand. Vil holde distance til leverandører*

43. Vil I højere grad end tidligere benytte eksterne konsulenter til benchmarking?

*Nej. Har ressourcer internt*

44. Såfremt DSV sidder inde med viden på områder, der måtte have jeres interesse, i hvor høj grad vil I så være villige til at trække på disse ressourcer? (Benchmarking/lande specifikt/tenderudarbejdelse m.v.)

*Ingen interesse*

45. Hvad kan DSV gøre for at forbedre de personlige relationer til Jer? (Kundearr. m.v.)

*Synes det har et godt niveau p.t.. Vil ikke commite sig yderligere*

46. Vil en mere struktureret kommunikationsform med faste statusmøder, dagsordner og generel kommunikation betyde en forbedring af det nuværende samarbejde?

*Ja i høj grad*

## Bilag 3 - Interview med Lene Jørgensen, Kverneland Group A/S

Afholdt 28/4-09 9.30 til 11.30

**Baggrund for valg af DSV Road:**

**Transport markedet generelt:**

1. Er transport et strategisk vigtigt område for jer?

*Ja, på baggrund af vigtigheden af service niveau, leveringssikkerhed*

2. Hvordan ser I transportmarkedet har ændret sig siden efteråret 2008?

*Bliver ofte kontaktet af andre speditører, der dog afvises med henvisning til den 3-årige kontrakt*

3. Hvordan påvirker det Jer internt?

*Øget prissiksering*

4. Har disse ændringer betydning for jeres valg af indkøbs-/ sourcing strategi?

*Ja, men primært på produktionsområdet, hvor mindre lagerne ønskes reduceret*

5. Hvordan vægtes sikkerheden i forhold til valg af transportør? (Risk management)

*Den vægtes ikke særskilt*

6. Hvilke parametre ser I som de vigtigste for jer i den nuværende situation?

*Prisen, sammenholdt med kendskabet til Kvernelands produkter*

7. Hvilke faktorer dannede grundlaget for jeres oprindelige valg af transportør?

*DSV's størrelse og derved tilliden til at kunne løfte de svingende volumener*

8. Hvordan blev de ovennævnte faktorer prioriteret / vægtet?

*Ligger så langt tilbage at LJ ikke kan huske det specifikt*

9. Har DSV levet op til jeres forventninger, set ud fra starttidspunktet af samarbejdet?

-

10. Hvilke forbedringer I det nuværende samarbejde ser I, som nødvendige for at udvikle det nuværende samarbejde?

*Løbende prisjusteringer og service niveau. "Ønsker den rette pris hver dag". Mere proaktivitet*

11. Hvordan ser I udviklingen i samarbejdet har været med KAØ?

*God udvikling, med diverse løbende forbedring på IT og fakturering*

12. Ser I DSV en ligeværdig samarbejdspartner?

*Ja i høj. Et gensidigt forhold baseret på lokale mennesker*

13. På hvilke områder mener I at der den rette fokus på jer som kunde?

*Stort set tilfredse*

14. På hvilke områder mener i at DSV mangler fokus på jer som kunde?

*Kan ikke lige komme i tanke om områder der halter*

15. Er de personlige relationer mellem Jer og DSV gode nok?

*Ja, bestemt. Åben og ærlig dialog. Søfragten er specielt gode til at "komme forbi"*

16. Hvilke redskaber savner I fra DSV?

*Mere struktureret reklamationsbehandling*

17. Hvilke kompetencer savner i fra DSV?

*Bedre sprogegenskaber hos østeuropæiske chauffører eller som minimum bedre instruktion til chauffører.*

### **Trust:**

**Goodwill trust:** (Leverer mere en lovet)

18. I hvor høj grad oplever I at DSV leverer et service niveau der svarer til eller overstiger jeres forventninger?

*I høj grad gennem mangeårigt samarbejde*

19. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

*Ja, i høj grad*

20. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder markedssvarende rater?

*Holder selv øje med markedet, og råber højt hvis forskellen bliver for stor*

### **Competence trust:**

21. I hvor høj grad har I tillid til at DSV kan løse jeres transportbehov?

*Ja, det er bevist mange gange*

22. I hvor høj grad har I tillid til at DSV aktivt arbejder på at udvikle det nuværende samarbejde?

*Middelhøj grad*

23. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

*Høj*

24. I hvor høj grad har I tillid til at DSV besidder de rette kompetencer til at varetage jeres interesser?

*God*

**Contractual trust:**

25. I hvor høj grad har I tillid til at DSV vil være i stand overholde de indgåede aftaler?

*Ja, i høj grad*

26. Er I blevet mere villige til at løbe en kontraktrisiko for at opnå ”her & nu” besparelser?

*Ja, markedet er nedadgående p.t. og besparelser skal findes alle steder*

**Transaktionsomkostninger:**

27. Hvordan beregner I skifte omkostningerne i forbindelse med udvælgelse af transportører?

*Bliver ikke beregnet ikke beregnet*

28. Hvordan fokuserer I på transaktionsomkostninger i forbindelse med Aktiv, usikkerhed, frekvens?

*Omkostningerne bliver ikke beregnet specifikt på transport, men videreføres til de mere end 400 forskellige maskintyper*

**Fremadrettet:**

29. Har finanskrisen påvirket jeres sourcing strategi?

*Nej.*

30. Har finanskrisen påvirket graden af udveksling information? (Villighed)

*Nej. Ser samarbejdet med KAØ som et udvidet leverandør samarbejde*

31. Betyder den nuværende situation at I vil commite jer mere eller mindre i samarbejdet DSV?

*Uændret*

32. Fokus på administrative besparelser / IT integration?

*Er igangsat. Hr lige modtaget den 1. elektroniske afregning*

33. Vil længden af fremtidige aftaler blive påvirket af ændringen i situationen (commitment)?

*Transport kontrakterne bliver kortet ned på baggrund markedsudviklingen Fra 3 til 2 eller måske 1 år.*

34. Er I interesseret i at indgå i fælles udvikling på transport området, eller ligger uden for jeres interessesfære?

*Vil gerne hjælp, men tvivler på den store involvering, med mindre at det har interesse for Kverneland*

35. Skifte omkostninger(IT opkobling/integration, e-service, uddannelse af adm. Personale)

*Bliver ikke beregnet. Fokus er på den rene transport pris*

36. Asset specifikke omkostninger (Køb af konsulenttimer til IT, labelprintere med videre)

*Ikke specificeret. Indgår i den daglige drift af shipping afd.*

37. Hvilken betydning har ”den rene” transportpris på jeres fremtidige valg transportør?

*Høj, men der skal være tillid til at opgaven bliver løst*

38. Hvad er jeres krav til transportører fremadrettet?

*Mere fleksibilitet på alle områder (Ikke nærmere specificeret)*

39. Hvilke muligheder ser I i, at overdrage transportadministrative opgaver som fx advisering af modtager, svar på forespørgsler med videre til transportører?

*Det er en interessant tanke, såfremt det ikke går ud over service niveau*

40. Har finanskrisen påvirket jeres vilje til dialog med transportører (Er luntten blevet kortere)?

Ja, luntten er blevet kortere. Tonen er skærpet.

41. Hvordan kan DSV differentiere sig i forhold til vores konkurrenter (ud over markedssvarende rater / transit tider)?

*Ved at forblive skarpe, og være mere proaktive i ratedialogen. KAØ burde kende markedet og omkostningerne bedre.*

42. Hvilke kompetencer hos DSV, ser I nødvendige at udvikle i det nuværende samarbejde?

*Ikke defineret*

43. Vil I højere grad end tidligere benytte eksterne konsulenter til benchmarking?

Ikke p.t.

44. Såfremt DSV sidder inde med viden på områder, der måtte have jeres interesse, i hvor høj grad vil I så være villige til at trække på disse ressourcer? (Benchmarking/lande specifikt/tenderudarbejdelse m.v.)

*I høj grad. Fælles udnyttelse af ressourcer/kompetencer*

45. Hvad kan DSV gøre for at forbedre de personlige relationer til Jer? (Kundearr. m.v.)

*Den daglige dialog. ”Brede” møder med fælles fagligt indhold - gerne disponenter og speditører på besøg/rundvisning. Ligger ikke vægt på bowling eller lignende*

46. Vil en mere struktureret kommunikationsform med faste statusmøder, dagsordner og generel kommunikation betyde en forbedring af det nuværende samarbejde?

*Ja bestemt. Gerne handlings planer for fællesudvikling. Opfølgning på tidligere møder gennem referater og ligende.*

## Bilag 4 - Interview med Peter Labanz, Odense Stålskibsværft A/S

Afholdt 22/4-09 13.45 til 15.15

**Baggrund for valg af DSV Road:**

**Transport markedet generelt:**

1. Er transport et strategisk vigtigt område for jer?

*Strategisk indkøb, samlet på flere markeder*

2. Hvordan ser I transportmarkedet har ændret sig siden efteråret 2008?

*Øget fokus på andre transportørers priser*

3. Hvordan påvirker det Jer internt?

*Bruger mere tid på shopping i forbindelse med større projekter*

4. Har disse ændringer betydning for jeres valg af indkøbs-/ sourcingstrategi?

*Nej. Der valgt en bevidst one-stop strategi på baggrund af ønsket om rådgivning og basis rater kombineret med at DSV kan tilbyde "hele paletten"*

5. Hvordan vægtes sikkerheden i forhold til valg af transportør? (Risk management)

*Ikke decideret risk management, men tillid opbygges over tid (Historik)*

6. Hvilke parametre ser I som de vigtigste for jer i den nuværende situation?

*Pris + sikkerhed – der forventes en 2 cifret procent besparelse*

7. Hvilke faktorer dannede grundlaget for jeres oprindelige valg af transportør?

*Pris og tillid*

8. Hvordan blev de ovennævnte faktorer prioriteret / vægtet?

*Primært på tillid, grundet opgavernes kompleksitet*

9. Har DSV levet op til jeres forventninger, set ud fra starttidspunktet af samarbejdet?

*Både og. Langsom reaktion på personaleproblematik*

10. Hvilke forbedringer I det nuværende samarbejde ser I, som nødvendige for at udvikle det nuværende samarbejde?

*Mere fokus på de bløde værdier. Bedre kendskab til OSS kultur. Det har haltet på de mere bløde værdier*

11. Hvordan ser I udviklingen i samarbejdet har været med KAØ?

*Generelt positiv, men med enkelte mangler (referere til ovenstående)*

12. Ser I DSV en ligeværdig samarbejdspartner?

*Absolut*

13. På hvilke områder mener I at der den rette fokus på jer som kunde?

*Alle områder.*

14. På hvilke områder mener i at DSV mangler fokus på jer som kunde?

*Forståelse for de interne processer på OSS, herunder kultur, men det er i bedring*

15. Er de personlige relationer mellem Jer og DSV gode nok?

*Ikke ubetinget. På ledelsesniveau ja, men det har haltet på operationelt niveau. Det er dog i bedring, på trods af en langsom reaktion*

16. Hvilke redskaber savner I fra DSV?

*Valide performance målinger / KPI og opfølgning på disse..*

17. Hvilke kompetencer savner i fra DSV?

*Klarerings uddannelse/ samarbejde mellem air/sea*

### **Trust:**

#### **Goodwill trust:** (Leverer mere en lovet)

18. I hvor høj grad oplever I at DSV leverer et service niveau der svarer til eller overstiger jeres forventninger?

*I middelgrad, men er i bedring*

19. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

*I høj grad*

20. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder markedssvarende rater?

*I høj grad gennem en "åbenbogspolitik" og costplus model.*

#### **Competence trust:**

21. I hvor høj grad har I tillid til at DSV kan løse jeres transportbehov?

*I høj grad*

22. I hvor høj grad har I tillid til at DSV aktivt arbejder på at udvikle det nuværende samarbejde?

*I særdeles høj grad, der tænkes nye løsninger hele tiden.*

23. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

*Høj*

24. I hvor høj grad har I tillid til at DSV besidder de rette kompetencer til at varetage jeres interesser?

*Der er store forventninger til KAØ,*

#### **Contractual trust:**

25. I hvor høj grad har I tillid til at DSV vil være i stand overholde de indgåede aftaler?

*Høj, men primært via personlige relationer*



26. Er I blevet mere villige til at løbe en kontraktrisiko for at opnå ”her & nu” besparelser?  
*Det overvejes da, men det vægtes op i mod graden af sikkerhed.*

**Transaktionsomkostninger:**

27. Hvordan beregner I skifte omkostningerne i forbindelse med udvælgelse af transportører?  
*Beregnes ikke. En del af driftsomkostningerne i logistik afd.*

28. Hvordan fokuserer I på transaktionsomkostninger i forbindelse med Aktiv, usikkerhed, frekvens?

*Skifteomkostninger indkalkuleres ikke specifikt på transportpriserne, men der foregår en løbende undersøgelse af markedet.*

**Fremadrettet:**

29. Har finanskrisen påvirket jeres sourcing strategi?

*Ingen ændringer p.t., men forventer kortere kontrakter på sigt*

30. Har finanskrisen påvirket graden af udveksling information? (Villighed)

*Ja bestemt. På nogle indkøbsområder føres der en ”payback” linje overfor leverandører, som fx stålværker der tidligere har ageret arrogant.*

31. Betyder den nuværende situation at I vil commite jer mere eller mindre i samarbejdet DSV?

*Større commitment, men ikke nødvendigvis til DSV. Eventuelle udliciteringer skal ikke nødvendigvis til DSV*

32. Fokus på administrative besparelser / IT integration?

*Det er defineret på topledelsesniveau, og der er tillid til at denne løsning er korrekt. Bemanningen i indkøbs er berammet ud fra historik/ skøn så der tages ikke selvstændige initiativer til yderligere IT- integration.*

33. Vil længden af fremtidige aftaler blive påvirket er ændringen i situationen (commitment)?

*Ja, gennem daglige vurderinger. Der føres ”best-practice” lister på alle indkøbsområder.*

34. Er I interesseret i at indgå i fælles udvikling på transport området, eller ligger uden for jeres interesse sfære?

*Ikke p.t.*

35. Skifte omkostninger(IT opkobling/integration, e-service, uddannelse af adm. Personale)

*Indregnes ikke*

36. Asset specifikke omkostninger (Køb af konsulenttimer til IT, labelprintere med videre)

*Indregnes ikke*

37. Hvilken betydning har ”den rene” transportpris på jeres fremtidige valg transportør?

*Vil blive defineret helt specifikt i fremtidige kontrakter*

38. Hvad er jeres krav til transportører fremadrettet?

*Vil blive defineret helt specifikt i fremtidige kontrakter*

39. Hvilke muligheder ser I i, at overdrage transportadministrative opgaver som fx advisering af modtager, svar på forespørgsler med videre til transportører?

*Store muligheder. Er ved at undersøge mulighederne*

40. Har finanskrisen påvirket jeres vilje til dialog med transportører (Er lunten blevet kortere)?

*Ja, men dialogen er åben og ærlig*

41. Hvordan kan DSV differentiere sig i forhold til vores konkurrenter (ud over markedssvarende rater / transit tider)?

*Ved at bevare den lille kontaktflade, men benytte det store bagland.*

42. Hvilke kompetencer hos DSV, ser I nødvendige at udvikle i det nuværende samarbejde?

*Mere ensretning på administrative områder som fx fakturering og lignende. KAØ besidder en høj kompetencegrad på road, men udfordres på Sea/Air projektet. Der mangler en ”samlet” følelse.*

43. Vil I højere grad end tidligere benytte eksterne konsulenter til benchmarking?

*Nej. Koncernen besidder ressourcerne internt.*

44. Såfremt DSV sidder inde med viden på områder, der måtte have jeres interesse, i hvor høj grad vil I så være villige til at trække på disse ressourcer? (Benchmarking/lande specifikt/tenderudarbejdelse m.v.)

*Er altid villig til dialog, men sætter grænser ved beslutninger*

45. Hvad kan DSV gøre for at forbedre de personlige relationer til Jer? (Kundearr. m.v.)

*Ser ikke behov for øget antal klassiske kundearrangementer, men savner en bedre forståelse for skibsværftskulturen*

46. Vil en mere struktureret kommunikationsform med faste statusmøder, dagsordner og generel kommunikation betyde en forbedring af det nuværende samarbejde?

*Ikke nødvendigvis. Den nuværende uformelle struktur er tilstrækkelig*

## **Bilag 5 - Interview med Hanne L. Hansen, Hardi International A/S.**

Afholdt 21/4-09 10.00 til 11.15

### **Baggrund for valg af DSV Road:**

#### **Transport markedet generelt:**

1. Er transport et strategisk vigtigt område for jer?

*Både og. Ved indgåelse af aftale var det strategisk, men er efterfølgende skiftet til taktisk på baggrund af ændringerne i transportkapaciteterne*

2. Hvordan ser I transportmarkedet har ændret sig siden efteråret 2008?

*Flere biler giver bedre service. For væsentligt flere uopfordrede henvendelser, men afviser med henvisning til den nuværende kontrakt.*

3. Hvordan påvirker det Jer internt?

*På ingen måde. Holder sig til den indgåede kontrakt*

4. Har disse ændringer betydning for jeres valg af indkøbs-/ sourcingstrategi?

*Nej, men det noteres.*

5. Hvordan vægtes sikkerheden i forhold til valg af transportør? (Risk management)

*Indgår ikke direkte i overvejelserne*

6. Hvilke parametre ser I som de vigtigste for jer i den nuværende situation?

*Pris*

7. Hvilke faktorer dannede grundlaget for jeres oprindelige valg af transportør?

*Tillid til transport kapacitet, kombineret med pris*

8. Hvordan blev de ovennævnte faktorer prioriteret / vægtet?

*1. selektion på pris*

9. Har DSV levet op til jeres forventninger, set ud fra starttidspunktet af samarbejdet?

*Stort set. Det har haltet på importdelen, hvilket kan skyldes at det ikke håndteres gennem KAØ, men gennem de lokale DSV kontorer, der ikke har samme fokus*

10. Hvilke forbedringer i det nuværende samarbejde ser I, som nødvendige for at udvikle det nuværende samarbejde?

*Mere proaktivitet*

11. Hvordan ser I udviklingen i samarbejdet har været med KAØ?

*God*

12. Ser I DSV en ligeværdig samarbejdspartner?

*Ja. Bestemt*

13. På hvilke områder mener I at der den rette fokus på jer som kunde?

*Sea/air har meget fokus på Hardi, som road kan lære af.*

14. På hvilke områder mener i at DSV mangler fokus på jer som kunde?

*Flere uformelle besøg på operationelt niveau, vil måske hjælpe på dialogen*

15. Er de personlige relationer mellem Jer og DSV gode nok?

*Der er enkelte personer som ikke svinger så godt sammen. Tror flere besøg vil gavne den gensidige forståelse*

16. Hvilke redskaber savner I fra DSV?

*Valide KPI målinger*

17. Hvilke kompetencer savner i fra DSV?

*Ikke defineret*

### **Trust:**

**Goodwill trust:** (Leverer mere en lovet)

18. I hvor høj grad oplever I at DSV leverer et service niveau der svarer til eller overstiger jeres forventninger?

*I høj grad. Altid hjælpsomme*

19. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

*I høj grad, som skyldes kontakten med dedikerede kontaktpersoner og one piont of entry*

20. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder markedssvarende rater?

*I middelgrad. Benytter sig af ekstern konsulent til løbende benchmarking*

### **Competence trust:**

21. I hvor høj grad har I tillid til at DSV kan løse jeres transportbehov?

*Høj grad*

22. I hvor høj grad har I tillid til at DSV aktivt arbejder på at udvikle det nuværende samarbejde?

*Nej. Ingen initiativer og proaktivitet*

23. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

*Høj grad*

24. I hvor høj grad har I tillid til at DSV besidder de rette kompetencer til at varetage jeres interesser?

*Ja*

**Contractual trust:**

25. I hvor høj grad har I tillid til at DSV vil være i stand overholde de indgåede aftaler?

*I høj grad*

26. Er I blevet mere villige til at løbe en kontraktrisiko for at opnå ”her & nu” besparelser?

*Ja, men det opvejes af tillid. Når der er rater som ligger for meget ved siden af markedet konfronteres DSV med dette. Det tages som ”et råb i skoven”.*

**Transaktionsomkostninger:**

27. Hvordan beregner I skifte omkostningerne i forbindelse med udvælgelse af transportører?

*Det anslås af shippingafdelingen, ud fra betragtninger om intern uddannelse af både administrativt og lagerpersonale.*

28. Hvordan fokuserer I på transaktionsomkostninger i forbindelse med Aktiv, usikkerhed, frekvens?

*De anslås og medtages i de løbende vurderinger omkring markedet. Indkalkuleres i det samlede transportbudget*

**Fremadrettet:**

29. Har finanskrisen påvirket jeres sourcing strategi?

*På indkøbs siden har det betydet færre og mindre forsendelser for at undgå lageropbygning. Forecast er ikke valide p.t.*

30. Har finanskrisen påvirket graden af udveksling information? (Villighed)

*Nej, ikke umiddelbart. Vil bevare ”åbne kort” strategien*

31. Betyder den nuværende situation at I vil commite jer mere eller mindre i samarbejdet DSV?

*Fremtidigt vil det nok forblive kontrakter på 2-årige perioder*

32. Fokus på administrative besparelser / IT integration?

*I et marked med nogenlunde ens priser, noteres alle lettelser i daglige arbejde på plus siden*

33. Vil længden af fremtidige aftaler blive påvirket er ændringen i situationen (commitment)?

*Nej ikke umiddelbart, grundet skifteomkostningerne*

34. Er I interesseret i at indgå i fælles udvikling på transport området, eller ligger uden for jeres interesse sfære?

*Ikke defineret*

35. Skifte omkostninger(IT opkobling/integration, e-service, uddannelse af adm. Personale)

*Betragtes som væsentlige, og medtages i overvejelserne om valg af transportør*

36. Asset specifikke omkostninger (Køb af konsulenttimer til IT, labelprintere med videre)

-

37. Hvilken betydning har ”den rene” transportpris på jeres fremtidige valg transportør?

*Noget fokus, men er ikke alt afgørende. Det samlede omkostninger beregnes*

38. Hvad er jeres krav til transportører fremadrettet?

-

39. Hvilke muligheder ser I, at overdrage transportadministrative opgaver som fx advisering af modtager, svar på forespørgsler med videre til transportører?

*Store muligheder, men der har ikke været fokus på dette tidligere*

40. Har finanskrisen påvirket jeres vilje til dialog med transportører (Er lunten blevet kortere)?

*Ikke umiddelbart, vil ikke tru med bål & brand*

41. Hvordan kan DSV differentiere sig i forhold til vores konkurrenter (ud over markedssvarende rater / transit tider)?

*Ved at udvikle et ”Flyer koncept”, hvor det er muligt direkte at beregne hasteforsendelser på bil.*

42. Hvilke kompetencer hos DSV, ser I nødvendige at udvikle i det nuværende samarbejde?

*Ikke defineret*

43. Vil I højere grad end tidligere benytte eksterne konsulenter til benchmarking?

*Ukendt*

44. Såfremt DSV sidder inde med viden på områder, der måtte have jeres interesse, i hvor høj grad vil I så være villige til at trække på disse ressourcer? (Benchmarking/lande specifikt/tenderudarbejdelse m.v.)

*I høj grad, ser gerne udvikling med DSV, på baggrund af det nuværende samarbejde.*

45. Hvad kan DSV gøre for at forbedre de personlige relationer til Jer? (Kundearr. m.v.)

*Føler sig lidt isoleret på Falster. Så gerne KAØ kom mere ud*

46. Vil en mere struktureret kommunikationsform med faste statusmøder, dagsordner og generel kommunikation betyde en forbedring af det nuværende samarbejde?

*I høj grad. Gerne faste kvartalsmøder med fast dagsorden*

## Bilag 6 - Interview med Kasper Petersen, Multi-Wing International A/S

Afholdt 4/5-09 14.00 til 15.30

### Baggrund for valg af DSV Road:

#### Transport markedet generelt:

1. Er transport et strategisk vigtigt område for jer?

*Transport har ikke et specifikt strategisk fokus, men det indgår i den globale supply strategi, der har strategisk fokus*

2. Hvordan ser I transportmarkedet har ændret sig siden efteråret 2008?

*Det er blevet mere uoverskueligt, men raterne er generelt blevet lavere*

3. Hvordan påvirker det Jer internt?

*Ingen direkte påvirkning, men er glad for at de deres tender udsendelse er faldet sammen med det pressede marked. Ikke en bevist handling*

4. Har disse ændringer betydning for jeres valg af indkøbs-/ sourcingstrategi?

*Nej. Den var fastlagt på baggrund forhånd*

5. Hvordan vægtes sikkerheden i forhold til valg af transportør? (Risk management)

*Højt. Har fravalgt mindre speditører i frygt for opkøb.*

6. Hvilke parametre ser I som de vigtigste for jer i den nuværende situation?

*Pris, KPI, Relationer*

7. Hvilke faktorer dannede grundlaget for jeres oprindelige valg af transportør?

*Tillid og pris*

8. Hvordan blev de ovennævnte faktorer prioriteret / vægtet?

*Pris=50%, Relationer=25%, KPI=25%. Efter pres fra forhandlere er der områder hvor prisen er alt afgørende, og kvaliteten ikke vægtes, men det er geografisk bestemt*

9. Har DSV levet op til jeres forventninger, set ud fra starttidspunktet af samarbejdet?

*Ja, men mener ikke at den administrative del er på plads. Savner en mere ensartet fakturering.*

10. Hvilke forbedringer i det nuværende samarbejde ser I, som nødvendige for at udvikle det nuværende samarbejde?

*Mere sikkerhed i omsætningsdata og KPI målinger samt andre IT relaterede sager. Ønsker mere ensrettede "pakker" fra hele organisationen.*

11. Hvordan ser I udviklingen i samarbejdet har været med KAØ?

*God*

12. Ser I DSV en ligeværdig samarbejdspartner?

*Ja bestemt*

13. På hvilke områder mener I at der den rette fokus på jer som kunde?

*E-service og den daglige drift*

14. På hvilke områder mener i at DSV mangler fokus på jer som kunde?

*Proaktivitet, indsigt i forretningen – være mere deltagende i MW-forretning*

15. Er de personlige relationer mellem Jer og DSV gode nok?

*Ja. De er meget gode, stærke bånd og god følelse af opfølgning*

16. Hvilke redskaber savner I fra DSV?

*IT*

17. Hvilke kompetencer savner i fra DSV?

*Deltagende rådgivning omkring sendingsstørrelser med videre*

### **Trust:**

**Goodwill trust:** (Leverer mere en lovet)

18. I hvor høj grad oplever I at DSV leverer et service niveau der svarer til eller overstiger jeres forventninger?

*I høj grad. Lever helt op til forventningerne*

19. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

*Rimelig tillid – så gerne mere dialog og vidensdeling*

20. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder markedssvarende rater?

*Ikke altid, men det kan skyldes manglende afstemning af forventninger omkring valg af A eller B løsning.*

**Competence trust:**

21. I hvor høj grad har I tillid til at DSV kan løse jeres transportbehov?

*Høj*

22. I hvor høj grad har I tillid til at DSV aktivt arbejder på at udvikle det nuværende samarbejde?

*Knap så høj, men det kan skyldes DSV har afventet udfaldet af den nuværende tender.*

23. I hvor høj grad har I tillid til at DSV tilbyder jer den rette løsning?

*Høj, set over alle markeder.*

24. I hvor høj grad har I tillid til at DSV besidder de rette kompetencer til at varetage jeres interesser?



*Høj. Dygtige medarbejder og positive oplevelser i forbindelse med implementering*

**Contractual trust:**

25. I hvor høj grad har I tillid til at DSV vil være i stand overholde de indgåede aftaler?

*Høj grad – ser gerne deadlines og handleplaner for det gensidige samarbejde der giver ansvarsfølelse*

26. Er I blevet mere villige til at løbe en kontraktrisiko for at opnå ”her & nu” besparelser?

*Nej – forsøger at undgå ”her & nu” besparelser med henvisning til de indgåede aftaler*

**Transaktionsomkostninger:**

27. Hvordan beregner I skifte omkostningerne i forbindelse med udvælgelse af transportører?

*Alt anslås og beregnes ud fra egne data. Egen stabs tidsforbrug i forbindelse beregnes ikke.*

28. Hvordan fokuserer I på transaktionsomkostninger i forbindelse med Aktiv, usikkerhed, frekvens?

*Der er lavet beregner på de anslåede investeringer i oplæring nyt bookingsystem, og den nye kontrakt har stor fokus på minimering af de forventede ex-post omkostninger, uden at det dog vil blive uddybet nærmere.*

**Fremadrettet:**

29. Har finanskrisen påvirket jeres sourcing strategi?

*Ikke på fragt. Kun på komponent delen*

30. Har finanskrisen påvirket graden af udveksling information? (Villighed)

*Nej.*

31. Betyder den nuværende situation at I vil commite jer mere eller mindre i samarbejdet DSV?

*Mere på baggrund af den netop indgåede kontrakt med DSV Solution*

32. Fokus på administrative besparelser / IT integration? (Elektroniske)

*I høj grad. Ønsker hele tiden at optimere processer.*

33. Vil længden af fremtidige aftaler blive påvirket af ændringen i situationen (commitment)?

*Nej. Vil bygge samarbejde på fælles tillid. Det kan være at situationen skifter igen senere, og der vil MW måske få brug for DSV. Fokuser på det store billede.*

34. Er I interesseret i at indgå i fælles udvikling på transport området, eller ligger uden for jeres interesse sfære?

*Er altid interesseret i at være med til udvikling. Tror på at det på sigt vil give fælles benefit.*

35. Skifte omkostninger(IT opkobling/integration, e-service, uddannelse af adm. Personale)

*Medtages i beregninger som anslåede værdier. Indgår i det samlede prisbillede af aftaler*

36. Asset specifikke omkostninger (Køb af konsulenttimer til IT, labelprintere med videre)

*Har meget lav fokus. Anslås til at udgøre en lille del af de samlede transportomkostninger*

37. Hvilken betydning har ”den rene” transportpris på jeres fremtidige valg transportør?

*Ringe*

38. Hvad er jeres krav til transportører fremadrettet?

*Proaktivitet og vilje til fælles udvikling*

39. Hvilke muligheder ser I, at overdrage transportadministrative opgaver som fx advisering af modtager, svar på forespørgsler med videre til transportører?

*Stor mulighed, såfremt det giver en besparelse.*

40. Har finanskrisen påvirket jeres vilje til dialog med transportører (Er lunten blevet kortere)?

*Nej. Uændret*

41. Hvordan kan DSV differentiere sig i forhold til vores konkurrenter (ud over markedssvarende rater / transit tider)?

*Proaktivitet og en mere rådgivende karakter. Kundefokus på den enkelte kunde*

42. Hvilke kompetencer hos DSV, ser I nødvendige at udvikle i det nuværende samarbejde?

*Rådgivning konsulent bistand med fokus på kunderne*

43. Vil I højere grad end tidligere benytte eksterne konsulenter til benchmarking?

*Nej*

44. Såfremt DSV sidder inde med viden på områder, der måtte have jeres interesse, i hvor høj grad vil I så være villige til at trække på disse ressourcer? (Benchmarking/lande specifikt/tenderudarbejdelse m.v.)

*Ikke p.t., vil gerne adskille drift og indkøbsproces.*

45. Hvad kan DSV gøre for at forbedre de personlige relationer til Jer? (Kundearr. m.v.)

*Ikke aktuelt p.t. – Føler er god fokus gennem Contract Management setup. Tillægger ikke ”sæsonkampagner” den store værdi. Ser hellere fagligt fokus og seminarer*

46. Vil en mere struktureret kommunikationsform med faste statusmøder, dagsordner og generel kommunikation betyde en forbedring af det nuværende samarbejde?

Ja i høj grad. Savner det mere strukturerede kommunikations forløb. Gerne på kvartalsvis.