

# **Tredjeparts-logistik - et middel til øget konkurrenceevne?**

Tredjepartslogistik er mere og andet  
end et spørgsmål om »make or buy«

Af Tage Skjøtt-Larsen

## **Resume**

*Tredjeparts-logistik vinder stigende udbredelse i erhvervslivet. I denne artikel diskuteres forskellige opfattelser af begrebet tredjeparts-logistik. Endvidere diskuteres den teoretiske baggrund for udviklingen af tredjeparts-samarbejde. Transaktionsomkostnings-teorien inddrages til at forklare under hvilke forudsætninger, tredjeparts-løsninger er mere hensigtsmæssige end det klassiske valg mellem marked eller hierarki. Netværks-teorien er velegnet til at forklare dynamikken i udviklingen af tredjeparts-samarbejde. Der inddrages tre konkrete eksempler på tredjeparts-løsninger, som analyseres udfra det opstillede begrebsapparat. I artiklen konkluderes, at tredjeparts-logistik ikke kun skal ses som et middel til omkostningsrationalisering, men også som et strategisk værktøj til øget serviceberedskab, fleksibel kundetilpasning og skabelse af vedvarende konkurrenceevne. Det understreges endvidere, at investering i menneskelige ressourcer og holdningsbearbejdning er alfa og omega for, om tredjeparts-samarbejdet giver de ønskede resultater.*

## **Indledning**

Det er ikke noget nyt fænomen, at industri- og handelsvirksomheder vælger at lægge isolerede logistikopgaver, som f.eks. transport og lagerføring, ud til eksterne

# **Tredjeparts-logistik - et middel til øget konkurrenceevne?**

Tredjepartslogistik er mere og andet  
end et spørgsmål om »make or buy«

Af Tage Skjøtt-Larsen

## **Resume**

*Tredjeparts-logistik vinder stigende udbredelse i erhvervslivet. I denne artikel diskuteres forskellige opfattelser af begrebet tredjeparts-logistik. Endvidere diskuteres den teoretiske baggrund for udviklingen af tredjeparts-samarbejde. Transaktionsomkostnings-teorien inddrages til at forklare under hvilke forudsætninger, tredjeparts-løsninger er mere hensigtsmæssige end det klassiske valg mellem marked eller hierarki. Netværks-teorien er velegnet til at forklare dynamikken i udviklingen af tredjeparts-samarbejde. Der inddrages tre konkrete eksempler på tredjeparts-løsninger, som analyseres udfra det opstillede begrebsapparat. I artiklen konkluderes, at tredjeparts-logistik ikke kun skal ses som et middel til omkostningsrationalisering, men også som et strategisk værktøj til øget serviceberedskab, fleksibel kundetilpasning og skabelse af vedvarende konkurrenceevne. Det understreges endvidere, at investering i menneskelige ressourcer og holdningsbearbejdning er alfa og omega for, om tredjeparts-samarbejdet giver de ønskede resultater.*

## **Indledning**

Det er ikke noget nyt fænomen, at industri- og handelsvirksomheder vælger at lægge isolerede logistikopgaver, som f.eks. transport og lagerføring, ud til eksterne

operatører. Denne udlægning har imidlertid typisk været baseret på simple make-or-buy overvejelser, hvor det billigste alternativ, der opfyldte servicekravene, blev valgt. Opgaverne blev ofte splittet op på flere aktører for at sikre en »sund« konkurrence, og parterne havde typisk »arm's length«-relationer med et minimum af informationsudveksling.

I de senere år er der sket en markant ændring i rollefordeling og samarbejdsformer. Mens drivkræfterne tidligere primært var omkostningsbesparelser og ønske om frigørelse af kapital til alternative formål, er drivkræfterne idag af mere strategisk karakter, f.eks. ønske om udvidelse af markedsdækningen, forbedring af serviceniveauet eller større fleksibilitet og tilpasningsevne til ændringer i kundernes behov. Samarbejdet mellem parterne er blevet mere langsigtet og gensidigt forpligtende og kombineres ofte med en organisatorisk og informationsmæssig tilpasning. Løsningerne er skræddersyede til de konkrete opgaver, og omfatter ofte andre værdiskabende ydelser end de rene transport- og/lageropgaver, f.eks. slutmontage, emballering, kvalitetskontrol, informationsydelser m.v. Denne samarbejdsform betegnes i det følgende som *tredjeparts-logistik (TPL)*. Beslægtede eller synonyme begreber er *logistics alliances* (Bowersox 1990, Bagechi & Virum 1995), *operational alliances in logistics* (Andersson 1995), *partnerships* (La Londe & Cooper 1989) og *dedicated contract distribution* (Cooper et al. 1990)

### Hvad er tredjeparts-logistik?

Som altid, når nye fænomener opstår, hersker der stor uklarhed om definitioner og indhold. Definitioner af tredjeparts-logi-

stik eller synonyme begreber er som oftest udviklet af forskere eller konsulenter i et samspil med virksomheder, som efterspørger eller udbyder tredjeparts-ydelser. Derfor afspejler definitionerne det stadium i tid og rum, som tredjeparts-samarbejdet befinder sig på. Den skandinaviske definition af tredjeparts-logistik er således mere vidtgående end den amerikanske, fordi skandinaviske virksomheder har længere traditioner for et tæt og langsigtet samarbejde med deres eksterne partnere, jfr. Uppsala-skolens netværks-studier (se f.eks. Axelsson & Easton, 1992). Nogle eksempler kan belyse spændvidden i begrebsopfattelsen.

Lieb et al. (1993) har i en sammenligning mellem udbredelsen af tredjeparts-logistik i amerikanske og europæiske produktionsvirksomheder anvendt følgende definition:

*»Third-party logistics involves the use of external companies to perform logistics functions that have traditionally been performed within an organization. The functions performed by the third party can encompass the entire logistics process or selected activities within that process«.*

Ifølge denne opfattelse af tredjeparts-logistik omfatter begrebet enhver form for eksternalisering af logistik-aktiviteter, som tidligere har været udført »in-house«. Hvis en virksomhed f.eks. hidtil har haft eget transportapparat, og nu beslutter sig for at anvende fremmede transportører, vil det efter denne definition blive betragtet som tredjeparts-logistik. Det samme gælder, hvis en virksomhed nedlægger sit eget lager og istedet lægger varerne på lagerhotel.

Virum (1993,s.1) har gennem interviews med en række nordeuropæiske tredjeparts-operatører udviklet følgende definition:

*»TPL consists of a long term relationship between two parties which see each others as partners and where the logistics solution is worked out in co-operation, specifically for each shipper. Generally, the goal of the relationship should be to develop into strategic alliances with win-win for both parties«.*

Denne definition fremhæver den strategiske dimension af begrebet og forudsætter flere egenskaber opfyldt, før relationen mellem køber og sælger af logistik-ydelser kan karakteriseres som tredjeparts-logistik, herunder en vis varighed, en fælles indsats for udvikling af samarbejdet, en kundetilpasning af løsningen samt en rimelig fordeling af fordele og ulemper ved samarbejdet.

Bowersox et al.(1989,s.217) placerer relationerne mellem køber og sælger af logistik-ydelser på en kontinuert skala, som går fra enkelttransaktioner til integrerede serviceaftaler, jfr. figur 1.

Efterhånden som man bevæger sig til højre på skalaen, bliver aftalerne mere formaliserede og den gensidige forpligtelse stiger. De to yderste trin i den venstre del

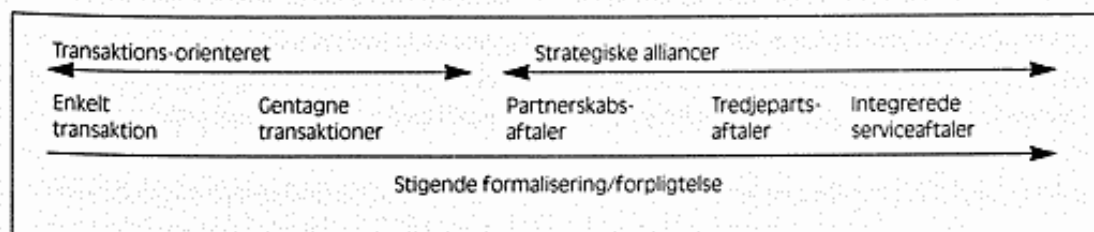
af skalaen er fokuseret på enkelttransaktioner, og svarer til de traditionelle relationer mellem købere og sælgere på transportmarkedet. Aftalerne er typisk kortsigtede, uformelle, uforpligtende udover den konkrete transaktion og med prisen som den væsentligste reguleringsfaktor. De tre samarbejdsformer i den højre del af skalaen betegnes under ét som strategiske alliancer.

Ved *partnerskabsaftaler* vil parterne forsøge at bevare deres selvstændighed, samtidig med at de samarbejder om at udvikle mere effektive systemer og procedurer. Kunden vil typisk bevare planlægnings- og styringsfunktionerne internt og eksternalisere de operative funktioner, mens udbyderen på sin side vil forsøge at tillempes standardløsninger til kundens behov.

*Tredjepartsaftaler* er mere formaliserede og forpligtende end partnerskabsaftaler. Serviceydelserne er i højere grad tilpassede til den enkelte kundes behov. Aftalen vil ofte indebære specifikke investeringer i udstyr eller anlæg for at opfylde kundens servicekrav. Samarbejdet er baseret på gensidig tillid og åben informationsudveksling. I nogle tilfælde indebærer aftalen, at service-operatøren helt eller delvist overtager kundens personale, udstyr og anlæg.

*Integrerede serviceaftaler* er den mest vidtgående samarbejdsform, både m.h.t. for-

Figur 1. Relationer mellem køber og sælger af logistikydelser



maliseringsgrad og gensidig forpligtelse. Ved integrerede serviceaftaler vil udbyderen tilbyde at overtage hele eller væsentlige dele af logistikfunktionen, inklusiv styring og kontrol af logistikaktiviteter, facility management og personaleansvar. Løsningen vil være skræddersyet til kundens behov og typisk inkludere en række værdiskabende serviceydelser. Der vil ofte ske en delvis integration af parternes informationssystemer og blive etableret interorganisatoriske teams af medarbejdere fra de berørte funktioner.

Jeg har i det følgende valgt at afgrænse tredjeparts-logistik til de service-relationer, som omfatter de tre sidste kategorier på Bowersox's skala, dvs partnerskabsaftaler, tredjeparts-aftaler og integrerede serviceaftaler. Begrundelsen for at vælge en bred fortolkning af begrebet, er at det i praksis er vanskeligt at sondre mellem de forskellige aftaleformer. Partnerskabsaftaler repræsenterer således den svageste form for tredjepartslogistik, mens integrerede serviceaftaler repræsenterer den stærkeste form.

#### Transaktionsomkostnings-analysen

Det centrale budskab i transaktionsomkostningsanalysen er, at egenskaber ved transaktionen bestemmer, hvilken organisationsform (reguleringsstruktur), der er den mest hensigtsmæssige (se f.eks. Williamson 1975, 1985).

Når en transaktion gennemføres, opstår der en række omkostninger som følge af »friktion« i det økonomiske system. Williamson (1985,s.2) betegner disse omkostninger som transaktionsomkostninger og opdeler dem i 3 hovedgrupper:

- 1) *Kontaktomkostninger* (information costs), dvs omkostninger ved at søge information om potentielle samarbejdspartnere.
- 2) *Kontraktomkostninger* (bargaining costs), dvs omkostninger forbundet med at forhandle og udforme kontrakter, der tager højde for tænkelige situationer om fremtidige transaktioner.
- 3) *Kontrolomkostninger* (enforcement costs), dvs omkostninger til konfliktløsning, genforhandling m.v.

Transaktionsomkostnings-teorien hviler på to grundlæggende adfærdsforudsætninger hos aktørerne:

- 1) Begrænset rationalitet
- 2) Opportunisme

Begrænset rationalitet kan f.eks. skyldes ufuldkommen information eller begrænset kapacitet til informationsbehandling. Aktørerne forsøger at handle rationelt, men begrænses af deres intellekt eller af deres manglende evne til at kommunikere viden og synspunkter videre til andre. Begrebet begrænset rationalitet eller subjektiv rationalitet har kun betydning, når omgivelserne er præget af usikkerhed og/eller kompleksitet.

Konsekvensen af begrænset rationalitet er bl.a., at det i kontaktfasen ikke er muligt at afdække alle potentielle muligheder, at der ved kontraktens indgåelse ikke kan tages højde for alle fremtidige situationer, og at der i kontrolfasen er begrænset kapacitet til at kontrollere resultaterne. Derved opstår der mulighed for opportunistisk adfærd fra aktørernes side.

*Opportunisme* defineres af Williamson som »self-interest seeking with guile« (Williamson 1975, s. 26) og antages at have stor

betydning for valget mellem alternative organisationsformer. Det er ikke en forudsætning, at alle aktører altid handler opportunistisk. Det afgørende er, at *nogle* aktører *sommetider* opfører sig opportunistisk.

Transaktioner kan ifølge Williamson (1985,s.52) karakteriseres ved 3 kritiske dimensioner:

- 1) Frekvens
- 2) Usikkerhed
- 3) Aktivspecifitet

*Aktivspecifitet* er ifølge Williamson den vigtigste egenskab ved transaktionen. Ved aktivspecifitet forstås investeringer, som er knyttet til specifikke transaktioner, og har begrænset værdi ved alternative anvendelser. Williamson (1985,s.55) skelner mellem fire former for specifitet:

- fysisk aktivspecifitet
- sted specifitet
- menneskelig aktivspecifitet
- dedikerede aktiver

*Fysisk aktivspecifitet* omfatter investeringer i bygninger, anlæg, udstyr m.v. til et bestemt formål, og hvor offeromkostningerne ved anvendelse af investeringer til andre formål vil være væsentligt lavere. F.eks. investering i et højlager til håndtering og lagring af edb-udstyr.

*Sted specifitet* indebærer, at aktivet er bundet til en bestemt geografisk placering, og det vil være omkostningskrævende at afmontere og flytte aktivet til en anden placering. Som eksempel kan nævnes en underleverandørs placering af en komponentfabrik i nærheden af en stor kunde.

*Menneskelig aktivspecifitet* kan f.eks. inkludere uddannelse af medarbejdere i spe-

cifikke færdigheder, erfarings- og læringsprocesser i bestemte arbejdsopgaver og indgående kendskab til leverandørers ressourcer og færdigheder.

*Dedikerede aktiver* indebærer investeringer for at tilgodese en bestemt kundes ønsker. Det kan f.eks. være opførelse af en lagerbygning, som kun skal lagere kundens produkter, eller anskaffelse af et specialkøretøj til transport af en bestemt kundes produkter.

Den fundamentale ændring i afhængigheden sker, når en udgangssituation med mange konkurrenter (large-numbers bargaining) ændres til en situation med bilateralt monopol (small numbers bargaining). Denne ændring sker i det øjeblik, en af parterne i en transaktion foretager transaktions-specifikke investeringer.

Konsekvensen af investering i transaktions-specifikke aktiver vil ofte være en gensidig afhængighed mellem parterne. Den leverandør, som investerer i en specialmaskine, der kun kan producere komponenter til en bestemt kunde, er til en vis grad bundet til denne kunde. Omvendt vil kunden også i et vist omfang være bundet til leverandøren, hvis der ikke findes alternative leverandører, som har det samme produktionsudstyr. Afhængigheden i sådanne situationer kan siges at være symmetrisk.

Transaktionernes usikkerhed, frekvens og aktiv-specifikke karakter er ifølge Williamson bestemmende for, hvilken reguleringsstruktur, der er den mest effektive. I figur 2 er opstillet en matrix over sammenhængen mellem usikkerhed, graden af aktiv-specifitet og valg af reguleringsstruktur for logistikopgaverne. Det antages, at der i alle fire situationer er tale om transaktioner med høj frekvens.

Figur 2. Usikkerhed, investeringskarakteristika og reguleringsstruktur

	AKTIV-SPECIFICITET		
USIKKERHED	IKKE-SPECIFIKKE	MIDDEL-SPECIFIKKE	SPECIFIKKE
STOR	MARKED	TPL	IN-HOUSE
LILLE	MARKED	TPL	IN-HOUSE/ DEDIKERET TPL

Kilde: Inspiration fra Williamson (1985,s.79) og Aertsen (1993,s.27)

Ved ikke-specifikke aktiver vil markedet ifølge Williamson være den mest effektive reguleringsform. Prisen fastsættes på baggrund af udbud og efterspørgsel, og de varer og tjenester, som produceres, kræver ingen specifik viden eller færdigheder. Opportunistisk adfærd vil ikke optræde, da forsøg herpå hurtigt vil blive opdaget, og de opportunistiske aktører vil miste deres kunder. Store dele af transportmarkedet er karakteriseret ved ikke-specifikke aktiver. Det gælder specielt inden for landtransport, hvor der findes et stort antal udbydere af »transport fra A til B«. Prisen er den vigtigste tilpasningsmekanisme på dette marked.

I situationer med transaktions-specifikke aktiver og stor usikkerhed argumenterer Williamson for hierarkiet (vertikal integration) som den mest effektive organisationsform. Fordelen ved at internalisere transaktionen er, at man derved bedre kan sikre sig mod opportunistisk adfærd.

I situationer med transaktions-specifikke aktiver, men lille usikkerhed kan virksomheden vælge mellem in-house logistik og dedikeret tredjeparts-logistik. Ved transaktioner med høj frekvens og investering i middelspecifikke aktiver anbefaler William-

son en »hybrid« reguleringsform, dvs en reguleringsform, som ligger mellem marked og hierarki. De samme aktiver kan anvendes i flere forskellige kontraktforhold og dermed give visse stordriftsfordele. Det er under disse forudsætninger, at tredjeparts-logistik er mest oplagt. Tredjepartsoperatøren har her mulighed for at opnå både stordriftsfordele og specialiseringsfordele, som kan videregives til kunderne.

F.eks. kan tredjepartsoperatøren have investeret i et støvfrit lager (middelspecifikt aktiv). Ved at kombinere forskellige kunders varierende lagerbehov over tid kan tredjepartsoperatøren opnå en bedre kapacitetsudnyttelse, end den enkelte kunde selv ville være i stand til. Hvis tredjepartsoperatøren yderligere har investeret i udstyr til f.eks. slutmontage og testning af edb-udstyr, vil han kunne opnå nogle specialiseringsfordele sammenlignet med andre tredjepartsoperatører, som ikke har disse faciliteter. Til gengæld løber han en risiko, hvis han ikke kontraktligt eller gennem »safeguards« har sikret sig imod, at kunden opsiger aftalen i utide. En »safeguard« kan f.eks. bestå i, at parterne deles om udstyrs- og uddannelsesudgifterne.

Specielt i situationer, hvor transaktionsusikkerheden er stor, eller hvor der er store svingninger i kapacitetsbelastningen, vil tredjeparts-løsninger være en fordel fremfor interne løsninger, fordi kapaciteten bedre kan reguleres efter behovet. Hvis der f.eks. er store sæsonsvingninger i lagerbehovet, kan det være en fordel for kunden at lægge lageret ud til en tredjepart, fordi han så skal betale for det faktiske forbrug af pallepladser.

### Netværks-perspektivet

En grundlæggende forudsætning i netværks-perspektivet er, den enkelte virksomhed er afhængig af ressourcer, som kontrolleres af andre virksomheder. Virksomheden får adgang til disse ressourcer gennem interaktion med andre virksomheder.

Industrielle netværk udvikles over tid. Aktørerne - hvad enten det er individer eller organisationer - foretager investeringer i relationer med andre aktører og udvikler derved kendskab til deres partnere i netværket. Der er en indbygget tendens i netværket til at gøre relationerne stærkere og mere stabile over tid.

Relationerne mellem virksomheder i et netværk udvikles gennem to adskilte, men nært forbundne typer af interaktion (Johanson & Mattsson, 1986):

- 1) udvekslingsprocesser
- 2) tilpasningsprocesser

*Udvekslingsprocesser* omfatter f.eks. udveksling af information, varer og tjenester samt sociale processer. De sociale processer omfatter ikke kun personlige relationer, men indeholder også f.eks. tekniske, logistiske og administrative elementer. Gennem de sociale udvekslingsprocesser opbygger

parterne gradvis tillid til hinanden.

*Tilpasningsprocesser* omfatter indbyrdes modificeringer af f.eks. produkter, administrative systemer og produktionsprocesser for at opnå en mere hensigtsmæssig resourceudnyttelse i netværket. Tilpasningsprocesser er vigtige af flere grunde. For det første styrker det båndene mellem parterne. Hvis en leverandør har tilpasset sin produktionsproces eller produkter til en bestemt kundens behov, indebærer det en større afhængighed af denne kunde og vice versa. For det andet signalerer parterne gennem deres villighed til at tilpasse sig hinandens behov, at de opfatter deres indbyrdes relationer som stabile og vedvarende, og ikke underlagt kortsigtede gevinstmuligheder. Det svarer i Williamsons terminologi til »credible commitments«.

Gennem interaktion udvikler parterne i et netværk indbyrdes bånd af forskellig art. Håkansson og Johanson (i Ford, 1990, s.462) sonderer mellem *tekniske bånd*, som knytter sig til de teknologier, der anvendes af virksomhederne, *sociale bånd* i form af personlig tillid, *administrative bånd* som følge af tilpasning af administrative rutiner og systemer og *juridiske bånd* i form af kontrakter mellem virksomhederne. Disse bånd har en tendens til at skabe vedvarende relationer mellem virksomhederne i et netværk.

Netværk er imidlertid stabile og dynamiske på samme tid. Nye relationer bliver etableret, og gamle relationer ophører af forskellige årsager. Men også eksisterende relationer vil ændre indhold over tid. Et netværk er således en dynamisk størrelse, som ikke søger mod en optimal ligevægts-situation, men konstant er i bevægelse og forandring.



Eksistensen af et specifikt netværk er blot ét af et stort antal mulige strukturer. Ved at etablere nye relationer, finde nye samarbejdspartnere, foretage nye investeringer, etc. kan virksomheden udnytte netværket til at skabe sig en konkurrencemæssig fordelagtig position. Et centralt element i en netværksstrategi er at kunne påvirke ikke blot de direkte aktører, men også de indirekte aktører via de direkte. En virksomhed i et vertikalt produktionssystem har således mulighed for at øve indflydelse på sine leverandører (f.eks. af TPL-ydelser) og kunder, men også på sine leverandørers underleverandører (f.eks. vognmænd) og sine kunders kunder. Netværket forbinder således aktørerne via forskellige aktivitetskæder (Ford, 1990, s. 465). En virksomheds præstationer afhænger derfor ikke kun af, hvor effektivt den samarbejder med sine direkte partnere, men også hvor godt disse samarbejder med deres partnere. Ved valg af tredjeparts-virksomhed er det således vigtigt også at checke kvalitets-image, stabilitet og servicepålidelighed hos tredjepartens strategiske alliancepartnere og underleverandører.

Ifølge netværks-teorien udgør en virksomheds relationer til andre virksomheder ofte dens mest værdifulde ressourcer. Adgang til komplementære ressourcer i andre virksomheder er et vigtigt aktiv. De usynlige aktiver (tacit knowledge) spiller en central rolle i en virksomheds vedvarende konkurrenceevne, fordi de er vanskelige at efterligne (Nelson & Winter, 1982). De usynlige aktiver er ofte skabt i eksterne relationer, og de kan ikke adskilles fra disse relationer (se Ford, 1990, s. 532). Hvis netværket brydes, forsvinder de usynlige akti-

ver samtidig. Dette er en væsentlig grund til, at netværksrelationer er relativt stabile over tid.

Den grundlæggende antagelse i netværks-betragtningen er således, at virksomhedens kontinuerlige interaktion med andre aktører er en vigtig faktor i udviklingen af nye ressourcer og færdigheder. Denne antagelse indebærer et skift i fokus bort fra den måde, virksomheden allokerer og strukturerer sine interne ressourcer og henimod den måde, virksomheden relaterer sine egne aktiviteter og ressourcer til andre aktørers aktiviteter og ressourcer i dens omgivelser.

Netværks-perspektivet yder et væsentligt bidrag til forståelsen af dynamikken i tredjeparts-relationer. Den personlige »kemi« mellem parterne, den fælles forståelse for og indsigt i hinandens visioner og holdninger, samt konkrete (positive) erfaringer fra tidligere forretningsforhold spiller en stor rolle i udviklingen af tredjeparts-samarbejde.

### Tre eksempler på tredjeparts-logistik

I det følgende vil jeg præsentere tre case-studier af tredjeparts-logistik i Skandinavien. De tre cases indgår i en større undersøgelse af tredjeparts-logistik, som også omfatter udenlandske eksempler.

*Virksomhed A* er en skandinavisk afdeling af en stor multinational virksomhed inden for edb-udstyr. Virksomheden har en samlet omsætning på ca. 80 mia kr., heraf ca. 700 mill. kr. i Norden. Virksomheden har tidligere haft nationale lagre i de nordiske lande, men centraliserede for nogle år siden lagerføringen til et distributioncenter i Danmark, hvorfra de øvrige nordiske lande blev serviceret.

I 1992 besluttede virksomheden at outsource lagerfunktionen til en tredjepartsoperatør. Virksomheden foretog en grundig screening af markedet, hvorefter den udvalgte fem potentielle udbydere, som blev bedt om at udarbejde skriftlige tilbud. Efter en grundig vurdering af såvel kvantitative som kvalitative faktorer foretog virksomhed A det endelige valg af samarbejdspartner. Aftalen omfatter foruden lagerføring af virksomhed A's produkter til de nordiske lande også klargøring og testning af edb-udstyr, før det går ud til kunderne. Desuden omfatter samarbejdet en række andre logistikopgaver, herunder distribution til kunder i Danmark og Norge, returtransporter fra forhandlere og slutkunder og transport fra udenlandske fabrikker til distributionscentret i Danmark. Som et led i aftalen overtog tredjepartsvirksomheden en del af virksomhed A's personale. Desuden blev 3 medarbejdere fra virksomhed A udstationeret hos tredjepartsvirksomheden fra 1/2 til 2 1/2 år. Disse medarbejdere skulle fungere som fødsels-hjælpere i implementeringsfasen. Kontrakten er detaljeret og indeholder præcise krav til serviceniveau og arbejdsprocedurer. Der foretages systematisk registrering og rapportering af afvigelser fra service-mål. Kontrakten har en løbetid på 2 år med mulighed for administrativ forlængelse i yderligere 1 år. Der er 3 måneders opsigelsesvarsel.

*Virksomhed B* er en skandinavisk afdeling af en stor europæisk edb-leverandør. Det skandinaviske hovedkvarter ligger i Danmark. Virksomheden har en totalomsætning på ca. 35 mia. kr., heraf ca. 1.5 mia. kr. i Norden. Virksomhed B centraliserede sit nordiske logistiksystem i 1993. Lagrene

i Sverige, Norge og Finland blev nedlagt, og der blev etableret et skandinavisk centrallager i Danmark. I forbindelse med centraliseringen opstod der kapacitetsproblemer på det nyoprettede lager i Danmark, og virksomheden oplevede problemer med overholdelse af leveringstider til kunderne p.g.a. de store svingninger i belastningen. Virksomhed B besluttede derfor at lægge sit tilbehørslager (office supplies) ud til en tredjepartsvirksomhed. Den konkrete udvælgelse foregik efter en prækvalifikationsrunde, hvori deltog 5-6 tredjepartsoperatører, som på forhånd var udvalgt som de mest kvalificerede. En medvirkende årsag til at TPL-1 fik opgaven var, at virksomhed B i forvejen havde et personligt kendskab til denne virksomhed. Desuden spillede det ind, at virksomheden havde branchekendskab og kompetence fra lignende opgaver for andre edbleverandører. Udover lagerføring af tilbehør omfatter samarbejdet bl.a. transport fra udenlandske fabrikker til centrallager i Danmark, klargøring og testning af PC-udstyr samt distribution af tilbehør og PC-udstyr i Danmark. Som et led i aftalen fik to medarbejdere fra virksomhed B ansættelse hos TPL-1. Kontrakten indeholder detaljerede og præcise specifikationer af servicekrav og arbejdsprocedurer. Derimod foretages der ingen systematisk registrering af, om servicekravene overholdes i praksis. Kontrakten har en løbetid på 2 år og et opsigelsesvarsel på 3 måneder.

*Virksomhed C* er en skandinavisk afdeling af en stor multinational virksomhed inden for modetøj. Det skandinaviske hovedkontor ligger i Danmark. Virksomheden har en samlet omsætning på ca. 6 mia. kr., heraf ca. 150 mill. kr. i Norden. I 1994 nedlag-

de virksomheden sit centrallager i Sverige og flyttede lageret til Danmark. I forbindelse hermed besluttede virksomhed C at lægge lagerføring og distribution til Norge, Sverige og Finland ud til en tredjepartsoperatør. Derimod ønskede virksomhed C at bibeholde lagerføring og distribution i Danmark. Der blev ikke gennemført en egentlig tilbudsrunde. Virksomhed C havde i forvejen et kendskab til TPL-2 fra tidligere opgaver, og anmodede denne operatør om at udarbejde et koncept for lagerføring, ordreplukning og distribution til de nordiske lande. Der er ikke overflyttet personale fra virksomhed C til TPL-2 i forbindelse med aftalen. Der er heller ikke placeret medarbejdere fra virksomhed C hos TPL-2 i forbindelse med implementeringsfasen. Derimod har medarbejdere fra TPL-2 været til optræning på virksomhed C's eget lager. Der var ikke fra starten aftalt krav til leveringskvaliteten. Dette er imidlertid sket efterfølgende. Kontrakten har en løbetid på 2 år med et halvt års opsigelsesvarsel.

#### **Analyse af eksternaliserings-processen** Drivkræfter

De tre cases afspejler forskellige måder at implementere tredjeparts-logistik på, men også en række fællestræk. For alle tre virksomheder skete eksternaliseringen af logistikopgaver i forbindelse med en større omstrukturering af virksomhedens samlede logistiksystem - her en centralisering af lagerføringen fra nationale lagre i hvert af de nordiske lande til ét skandinavisk distributionscenter. Det var således en ydre begivenhed, der igangsatte processen. Dette understøttes af andre undersøgelser, f.eks. Andersson (1995), Virum (1993) og

Bagchi & Virum (1995).

Drivkræfterne bag beslutningen om at indgå i et tredjeparts-samarbejde var ikke de samme i de tre eksempler. For virksomhed A var formålet primært at øge den strategiske fleksibilitet og forbedre serviceniveauet overfor kunderne. Tredjeparts-samarbejdet var et led i en større, europæisk omstillingsproces, hvor outsourcing af lagerføringen var en overgangsfase på vejen mod direkte distribution fra de europæiske fabrikker til storkunder, forhandlere og distributører. For virksomhed B var drivkraften kapacitetsproblemer på det danske lager kombineret med serviceproblemer i forbindelse med spidsbelastningsperioder. For virksomhed C var drivkraften primært et ønske om en tættere geografisk kontakt mellem den planlæggende/styrende enhed og den fysiske lagerhåndtering.

#### Udvælgelse af servicepartner

Der er store forskelle i den måde, tredjepartsoperatøren er blevet udvalgt på. *Virksomhed A* gennemførte en dybtgående screening af markedet, før den udvalgte fem potentielle udbydere af tredjeparts-ydelser. Den indhentede referencer hos konkurrenter og andre virksomheder, som benyttede sig af tredjeparts-logistik. De fem udbydere blev inviteret til informationsmøder, hvor virksomhed A præsenterede sit forretningsgrundlag og sine visioner om et fremtidigt samarbejde. Der blev udformet et detaljeret udbudsmateriale med angivelse af opgavens omfang, serviceniveau, kvalitetskrav, etc. Efter en gennemgang af de indkomne tilbud blev to af de fem udbydere sorteret fra. Derefter blev der foretaget en »blød« vurdering af de resterende

udbydere, herunder deres visioner, ledelsesengagement, kvalitets image, relevante referencer m.v. Til slut blev der foretaget en samlet afvejning af disse faktorer.

*Virksomhed B* gennemgik i princippet de samme faser som virksomhed A, men ikke på samme systematiske måde. Virksomhed B havde i forvejen gennem personligt kendskab en præference for den tredjeparts-virksomhed (TPL-1), som senere blev valgt. Tilbudsrunden tjente bl.a. til at sikre, at TPL-1's priser og konditioner var konkurrencedygtige med de andre udbydere. Udvælgelsesprocessen afspejler betydningen af sociale bånd, som fremhævet af netværks-skolen. Person-kemi og gensidig tillid og respekt havde afgørende betydning ved valg af samarbejdspartner.

*Virksomhed C* foretog også sit valg af tredjeparts-operatør ud fra erfaringer i andre samarbejdsrelationer. Den pågældende operatør havde gennem mange år varetaget virksomhedens forsyningstransporter fra Fjernøsten på tilfredsstillende måde. Virksomhed C havde derfor tillid til, at operatøren også ville kunne udvikle et godt koncept til en tredjeparts-løsning. I modsætning til virksomhed A og B foretog virksomhed C ikke en udbudrunde, hvor andre tredjeparts-virksomheder kunne deltage.

#### Transaktionsspecifikke aktiver

Alle tre virksomheder placerede edb-terminaler, fax, printer m.v. hos tredjeparts-operatøren, men derudover foretog kunderne ikke specifikke investeringer i fysiske anlæg og udrustning. Tredjeparts-operatørerne investerede i rulleborde, strap-pingmaskiner, testudstyr m.v. Disse investeringer var middelspecifikke, idet de

kunne anvendes til andre kunder inden for samme branche. Der blev ikke foretaget transaktionsspecifikke investeringer i lagerbygninger og transportapparat som følge af tredjeparts-aftalerne.

Til gengæld blev der foretaget store investeringer i menneskespecifikke aktiver fra begge parter side. Etablering af tredjeparts-aftaler indebærer, at indlejrede rutiner hos kunden skal overføres til en ny organisation. Dette er ofte en lang og besværlig proces, fordi disse rutiner ikke er formaliserede og synlige (tacit knowledge). Hvad der opfattes som selvfølgeligheder for den organisation, der har udført opgaverne i årevis, kan skabe store problemer i den nye organisation. Eksempelvis havde virksomhed C udviklet et system til udpakning, kvalitets- og stykkontrol og genpakning af beklædning. Tredjeparts-operatøren havde stor kompetence i håndtering af ind- og udgående kartonner, men ikke i udpakning, stykkontrol og genpakning. Virksomhed C måtte derfor overføre denne kompetence fra deres danske lager til tredjeparts-operatøren. Som et andet eksempel kan nævnes, at virksomhed A fornylig havde opnået et ISO 9000 certifikat i deres logistikfunktion. Derimod var tredjeparts-virksomheden ikke certificeret. For at undgå at virksomhed A mistede sit ISO certifikat, måtte tredjeparts-operatøren udføre de samme fysiske og administrative procedurer omkring kvalitetsstyring, som tidligere lå hos virksomhed A. Dette forudsatte imidlertid en uddannelse af medarbejdere i kvalitetsstyring hos tredjeparts-operatøren. Denne uddannelse var ikke gennemført, da samarbejdet startede, hvilket medførte midlertidige kvalitetsbrist.

### Organisationstilpasning

En outsourcing af væsentlige dele af logistikfunktionen medfører naturligt, at i hvert fald en del af det personale, som tidligere har varetaget disse opgaver internt i organisationen, bliver overflødiggjort. Samtidig forsvinder den kompetence og de specifikke færdigheder, som disse medarbejdere har oparbejdet - ofte gennem en lang årrække.

I de tre case-virksomheder har man anvendt forskellige løsninger på de personalemæssige og organisatoriske konsekvenser af en overgang til tredjeparts-samarbejde. I virksomhed A indgik det som en del af aftalen, at nogle af medarbejderne fik tilbudt ansættelse hos tredjeparts-virksomheden. Endvidere udstationerede virksomhed A flere af sine egne medarbejdere i perioder fra 1/2 år til 2 1/2 år hos tredjeparts-virksomheden i implementerings-fasen. En af disse medarbejdere blev senere virksomhedens kontaktperson i samarbejdet med tredjeparts-operatøren. Derved sikrede virksomhed A sig, at den indledte viden om administrative rutiner, produkter og kunder blev overflyttet til tredjeparts-operatøren.

Virksomhed B havde for kort tid siden nedlagt sine lagre i de øvrige nordiske lande og placeret sit skandinaviske centrallager i Danmark. Der var således ikke behov for personalereduktioner på det danske centrallager i forbindelse med udlægningen af tilbehørslageret til en tredjeparts-operatør. Virksomhed B betingede sig imidlertid som en del af aftalen, at to erfarne medarbejdere fik ansættelse hos tredjeparts-operatøren. Dette lettede kontaktfladerne mellem de to parter, og sikrede at værdifuld kunde- og produktkendskab

blev overført den nye organisation. I virksomhed C flyttede man centrallageret fra Sverige til Danmark. Der skete således en personalereduktion i Sverige, men ingen af disse medarbejdere blev overflyttet til tredjeparts-virksomheden. Derimod foregik der en uddannelse af tredjeparts-virksomhedens medarbejdere på kundens danske lager.

### Tilpasning af informationssystemer

De tre case-virksomheder har bevaret deres eget informationssystem efter overgangen til tredjeparts-logistik. Ordremodtagelse, leveringsplanlægning og lagerstyring foregår således fortsat på virksomhedernes eget edb-anlæg. I virksomhed A har man planer om at indføre et nyt materialestyringssystem, som medfører at man kan gå direkte ind på tredjeparts-operatørens lagersystem. Virksomhed B har planer om at indføre et nyt lagerstyringssystem, som gør det muligt at gå over til strekcodeaflysning ved til- og afgang på lageret. Der er etableret on-line forbindelse mellem case-virksomhederne og deres partnere, men edi anvendes kun i meget begrænset omfang i kommunikationen mellem parterne. Det betyder, at ekspeditionsordrer der er transmitteret on-line til tredjeparts-virksomheden skal genindtastes hos denne. I det omfang, der anvendes edi-koblinger mellem parterne, er denne baseret på edifact-standarden for at undgå at komme i et afhængighedsforhold til tredjeparten.

### Læringsprocesser

Virksomhed A og C har i en periode oplevet serviceforringelser i forbindelse med overgang til tredjeparts-operatør. Det er

imidlertid kendetegnende, at holdningen hos begge parter har været præget af vilje til at løse de problemer, der er opstået undervejs. I nogle tilfælde har årsagen til de opståede servicebrist været en uklar kompetence- og ansvarsplacering eller mangelfuld uddannelse af medarbejdere i specifikke arbejdsrutiner, i andre tilfælde har tredjeparts-kunden ikke specificeret servicekrav og forventninger tydeligt nok eller kommunikeret ændringer i leveringsplaner m.v. videre til tredjeparten.

Der har fundet en betydelig indlæring sted under implementeringen af tredjeparts-samarbejdet, som betyder at begge parter er bedre rustet til at specificere krav og ønsker ved genforhandling af kontrakterne. Tredjeparts-operatøerne har stadig begrænsede erfaringer med det nye logistik-koncept, og er stærkt motiverede til at yde en ekstra indsats for at få samarbejdet til at fungere. Gode referencer spiller en afgørende rolle i markedsføringen af tredjeparts-ydelser.

### Konklusion

Den internationale konkurrence og kundernes krav om hurtighed og fleksibilitet tvinger virksomhederne til at overveje, hvordan de kan øge deres konkurrenceevne og skabe vedvarende konkurrencefordele. I den strategiske litteratur anbefales det ofte, at virksomhederne koncentrerer sig om deres kernekompetence og outsource de øvrige aktiviteter. I de fleste industrivirksomheder betragtes logistik ikke som en del af kernekompetencen. Derfor er logistik-aktiviteter ofte genstand for make-or-buy overvejelser. Logistik får imidlertid stigende betydning som konkurrenceparameter. Dermed ændres fokus

fra simple make-or-buy beslutninger til mere strategiske overvejelser om serviceberedskab, kundetilpassede løsninger, hurtig omstillingsevne m.v. Udviklingen af tredjeparts-logistik skal ses i dette lys. Formålet med at indgå i tredjeparts-relationer er sjældent omkostningsrationalisering alene, men en kombination af serviceforbedringer og effektivisering af driften. Hvis et tredjeparts-samarbejde skal fungere, kræver det imidlertid en aktiv og målrettet indsats fra begge sider. Jeg har i denne artikel givet tre eksempler på, hvordan denne opgave er løst. Det er vigtigt at understrege, at de menneskelige ressourcer og ikke mindst holdningen til samarbejdet, er alfa og omega for resultatet.

### Summary

*Third-party logistics is gaining more and more ground in business and industry. In this article various definitions of third-party logistics are discussed, including the theoretical background for the development of third-party arrangements. The transaction cost theory is used to explain the conditions under which third-party solutions are more suitable than the classical choice between market and hierarchy. The network theory is suitable for explaining the dynamics of third-party cooperations. Three specific cases of third-party logistics are included and analysed on the basis of the theoretical framework. The article concludes that third-party logistics should not be considered solely as a means to cost efficiency, but also as a strategic tool for increased service, customisation, and the creation of a sustainable competitive advantage. It is emphasised that investment in human resources and a change of attitudes are the alpha and omega of the success of third-party arrangements.*

## Litteratur

- Aertsen, Freek: »Contracting out the Physical Distribution Function: A Trade-off between Asset Specificity and Performance Measurement«, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1(23), pp. 23-29, 1993.
- Andersson, Dan: *Logistics Alliances and Structural Change*, Linköping University, Thesis No. 470, 1995.
- Axelsson, Björn and Geoffrey Easton: *Industrial Networks. A New View of Reality*, London: Routledge, 1992.
- Bagchi, Prabir & Helge Virum: *Planning and Management of Logistics Alliances*, Norwegian School of Management, Sandvika, 1995.
- Bowersox, Donald J. et al.: *Leading Edge Logistics. Competitive Positioning for the 1990's*, Council of Logistics Management. Oak Brook, IL, 1989.
- Bowersox, Donald J.: »The Strategic Benefits of Logistics Alliances«, *Harvard Business Review*, 68(July-August) pp. 36-45, 1990.
- Cooper, James & Malcolm Johnstone: »Dedicated Contract Distribution: An Assessment of the UK Marketplace«, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 1(20), pp. 25-31, 1990.
- Ford, David (ed): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, London: Academic Press, 1990.
- Håkansson, Håkan & Jan Johanson: »Formal and Informal Cooperation Strategies in International Networks«, in David Ford (ed) *Understanding Business Markets*, London: Academic Press, 1990.
- Johanson, Jan & Lars-Gunnar Mattsson: »Interorganizational Relations in Industrial Systems - A Network Approach compared with the Transaction Cost Approach«, in *International Studies of Management and Organization*, 1(17), pp. 34-48, 1987.
- La Londe, Bernard & Martha C. Cooper: *Partnerships in Providing Customer Service: A Third Party Perspective*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, 1989.
- Lieb, Robert C., Robert A. Millen & Luk N. Van Wasserhove: »Third-party Logistics Services: A Comparison of Experienced American and European Manufacturers«, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 6(23), pp. 35-44, 1993.
- Nelson Richard R. & Sidney G. Winter: *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Harvard, 1982.
- Virum, Helge: »Third Party Logistics - Case Study of Five European Service Provider Companies«, *Norwegian School of Management, The Research Center, Sandvika*, 1993.
- Williamson, Oliver E.: *Markets and Hierarchies*, New York: The Free Press, 1975.
- Williamson, Oliver E.: *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press., 1985.