

Sammendrag:

Transport- og logistikkmarkedet i Norge

Strukturer, drivkrefter og konkurransevne

Innledning

Utøverne i transport- og logistikkmarkedet består av en rekke ulike aktører med forskjellige funksjoner. Transport- og logistiktjenestene forbruker betydelige ressurser, men er samtidig avgjørende for et fungerende, konkurransedyktig næringsliv. Markedet har i løpet av de senere årene gjennomgått betydelige endringer både når det gjelder rammebetingelser, struktur og økonomi. Til tross for sektorens betydning er det mangel på analyser og dokumentasjon av markedsstruktur, strukturelle drivkrefter og transport- og logistikkaktørenes konkurransevne sett i lys av i et mer åpent europeisk transportmarked.

På denne bakgrunn ble Transportøkonomisk institutt (TØI), som koordinerende institusjon, Handelshøyskolen BI og ECON Senter for økonomisk analyse a.s. bedt om sammen å utarbeide en beskrivelse og analyse av transport- og logistikkmarkedet i Norge. Oppdragsgivere er Norges forskningsråd ved programstyret for logistikk- og transportforskning (PROTRANS) og Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND).

Formål med analysen er å bidra til bedre forståelse av transportmarkedets struktur og virkemåte, hvilke drivkrefter som påvirker utviklingen og hva som er viktige forutsetninger for videreutvikling av en internasjonalt konkurransedyktig transport- og logistikkvirksomhet basert på norske ressurser.

Rapporten kan oppsummeres under følgende fem hovedpunkter:

- **Markedsstrukturer innen godstransport og logistikk.** Transportmarkedet består av en rekke delsektorer med ulike tekniske og markedsmessige forutsetninger. Også innen den enkelte delsektor kan operatørene tilpasse seg svært ulikt. Rapporten drøfter ulike inndelinger av markedene, forholdet og konkurransen mellom ulike transportmidler og logistiktjenester, samt de ulike typer foretak som deltar i markedet.
- **Transport- og logistikkbedriftenes strategiske tilpasning.** Tilbydernes valg av markedssegment påvirker kravene til strategisk tilpasning. Grad av tjenestespesialisering og markedsfokus blant operatørene varierer for de

Rapporten kan bestilles fra:

Transportøkonomisk institutt, Postboks 6110 Etterstad, 0602 Oslo

Telefon: 22 57 38 00 Telefax: 22 57 02 90

ulike segmentene og stiller operatørene overfor ulike tilpasningsbehov og muligheter.

- **Rammebetingelser.** Etterspørselen etter logistiktjenester har avgjørende innflytelse på utviklingen i transport- og logistikkmarkedet. Økt vektlegging av logistikk som en del av foretaksstrategien, nye krav til effektiv vareframføring og produksjon endrer transport- og logistikkbedriftenes rammebetingelser. I mange logistikkanaler har handelsleddene fått økende innflytelse over distribusjonen og det har blant annet ført til sterk økning i kravene til leveringsservice. Offentlige reguleringer har samtidig endret karakter og gitt mer rom for en fleksibel, markedstilpasset utvikling.
- **Lønnsomhet og konkurranseevne.** Økonomiske egenskaper og resultater varierer mellom foretak og sektorer. Regnskapstall for et utvalg av foretak viser for årene 1993 til 1995 ulik lønnsomhet for sektorene. Det er også store forskjeller mellom enkeltforetak innen den enkelte sektor. Det er derfor vanskelig å se at norske vegtransportører i dag generelt har et tilfredsstillende utgangspunkt for å skulle utvikle en sterk tilstedeværelse i internasjonale markeder. I mer detaljerte analyser kan dette observeres ved at det blant norske transportører er et «A-lag» som er meget effektivt og som konkurransemessig er helt på høyde med de internasjonalt mest effektive. «B-laget» har problemer med effektiviteten, noe som kommer til uttrykk gjennom få årlige driftstimer og kort årlig kjørelengde, kombinert med lav lønnsomhet.
- **Utfordringer for aktører og myndigheter.** Transport og logistikk er virksomhet som stiller økende krav til kompetanse, bruk av informasjonsteknologi og nærhet til kundene. Sektoren kan tilby arbeidsplasser som i en økende grad samsvarer med det næringsgrunnlaget norsk økonomi gjerne ønsker å utvikle. Vektlegging av kompetanseressurser; effektiv utnyttelse av kapitalutstyr og mulighet for teknologiske ringvirkninger er utfordringert for næringen.

Prosjektet tar utgangspunkt i hovedsakelig tre informasjonkilder: Litteraturstudier, analyser og bearbeiding av offentlig statistikk og intervjuer blant transportbrukere, transport- og speditørbedrifter og i offentlig forvaltning.

Markedsstrukturer innen godstransport og logistikk

En tradisjonell beskrivelse av markedet basert på vanlig tilgjengelig statistikk vil gjerne fokusere på bruken av ulike transportmidler. Dette er en nyttig tilnærming for planlegging av infrastruktur osv, men sier lite om konkurranseforhold og markedstilpasningen mellom aktørene i sektoren.

I det følgende oppsummeres først enkelte observasjoner om markedssegmentene, deretter aktørene og til sist valget av transportmidler.

Markedssegmentene

Den tradisjonelle inndelingen av markedet for godstransport bygger på egenskaper ved godset. Ulike egenskaper stiller dels ulike krav til godshåndteringen, og skaper dermed skiller mellom de ulike markedene. Transportutstyr for et segment kan ikke uten videre overføres til et annet transportsegment. Den enkleste inndelingen av markedet deler godstransportene i stykk gods, tørrbult og våtbult. I tillegg finnes det spesialtransporter og aktørene kan også yte tjenester utover transporten, f eks såkalte tredjepartslogistiktjenester. Slike tjenester dekker deler av logistikken utover selve den fysiske transporten, f eks lagring, pakking, merking, sortering osv

Stykk gods

Stykk gods er mindre sendinger der godsene enten håndteres enkeltvis, eller samles til standard enhetslaster som f eks paller eller containerlaster. Et avgjørende skille innen stykk godstransportene går mellom stykk gods som terminalbehandles og annet stykk gods (partigods). Spørsmålet om terminalbehandling avhenger av godspartienes størrelse, dvs av om det enkelte parti i seg selv utgjør et rasjonelt transportvolum, f eks en full container eller et vogntog, eller om lasten bør gjennomgå en konsolidering med andre laster via terminal.

I figur 1 har vi gruppert markedet etter sendingsstørrelser, eksport, import og innenlands transporter.

Figur 1. Aktører innen segmenter i norsk stykk gods- og partigods marked, 1995.

Størrelse på sendinger	Pakker < 20 kg	Små-sendinger 20-100 kg	Store stykk gods sendinger, 0,1-2,5 tonn	Partilaster > 2,5 tonn
Eksport	Store integrerte, World Wide ekspress selskaper.	Lite segment regnet etter fraktinntekt. Ekspress- selskapene griper om seg.	Lite segment regnet etter fraktinntekt, store speditører.	Dominerende segment (90% av eksport stykk gods regnet etter fraktinntekt), svært fragmentert tilbudside, nødvendig for stykk godsspeditører å konkurrere her.
Import	Store integrerte, World Wide ekspress selskaper..	Stort segment regnet etter fraktinntekt, (50% av import-stykk godset totalt) ekspress-selskapene øker.	Stort segment regnet etter fraktinntekt, store speditører.	Lite segment regnet etter fraktinntekt, går gjerne i eksportørs regi (fritt levert basis for maskiner etc til Norge).
Innenlands	De store internasjonale speditører og noen nasjonale selskaper (posten etc.).	Stort segment regnet etter fraktinntekt/mer og mer nordiske nettverk.	Nordisk integrasjon av nettverk.	Stort segment både i mengde og fraktinntekt. Segmentet er fragmentert bortsett fra for fisk/termo, mye egen transport og direkte kontakt mellom bileier/-transportentral og vareeier.

Figuren viser at pakke transport er et selvstendig segment innen stykk gods markedet med dels andre operatører enn i stykk gods markedet for øvrig. Ter-

minalbasert stykk gods innenlands og småpakkemarkedet domineres av noen få aktører med hovedsakelig godt utbygde terminalnettverk og transportruter. Partilaster kan derimot håndteres av små individuelle selskaper med et minimum av markedskontakt. Dermed vil de ulike delene av stykk gods-markedet håndteres av helt ulike aktører.

Grenseoverskridende stykk godstransporter har en annen struktur enn innenlandsmarkedet. Et særtrekk ved det norske stykk gods markedet er at omlag 80 prosent av importen og kun 10 prosent av eksporten terminalbehandles. Dette skiller det norske markedet fra det kontinentale. Norge eksporterer halvfabrikata og råvarer som transporteres som partilaster og importerer ferdigvarer som krever terminalbehandling.

Bulkmarkedene

De store delene av godsvolumene er bulkvarer, for Norge f eks tømmer, sand, malmer, jord, stein osv. Lasten har som regel lav verdi pr volumenheter og stiller dermed helt andre krav til transporttjenestene og logistikken enn f eks stykk godstransporter. En stor andel av transportarbeidet både på veg, sjø og med jernbanen, dreier seg om transport av slike godstyper.

Lav vareverdi betyr at transport- og logistikkostnadene kan utgjøre en avgjørende del av vareverdien.

Nisjetransporter

Innen transport finnes det en rekke små nisjer. Innovative tilbydere kan skape nye markedsmuligheter gjennom utvikling av spesialtilpassede tjenester eller transportutstyr.

I det norske markedet er transport av fersk fisk, hengende klær og petrokjemiske produkter i tank typiske markedsnisjer. Det er ofte få tilbydere i den enkelte nisjen, og samtidig noen få dominerende etterspørrere etter transporttjenester.

Eksistensen av og grensene mellom markedsnisjer endres over tid. Et eksempel er eksport av fersk laks. Dette er en relativt ny nisje, og den veksten som har skjedd i denne sektoren, var helt avhengig av og la grunnlaget for framveksten av en ny transportvirksomhet; termotransport, i Norge. I dag er imidlertid termotransportene i ferd med å integreres i vanlige stykk gods-systemer ved at termobilene også tar annet stykk gods.

Tredjeparts-logistikk

Transporten er bare en begrenset del av de funksjonene som tilsammen skal sikre effektiv vareforsyning og framføring. Nøyaktig tilpasning mellom tilbud og etterspørsel både i tid og rom krever en rekke enkeltfunksjoner og et nøyaktig samspill mellom disse faktorene. Selskaper med særlig fokus på markedsføring eller produktutvikling vil ofte se seg tjent med å inngå partnerskap med spesialister på effektiv logistikk.

De senere årene har en sett en rask framvekst av slike selskaper som tar ansvar for logistikk på globalt, regionalt eller lokalt plan for sine oppdragsgivere. Også vanlige speditører i Norge utvikler slike tjenester. Ofte er siktemålet å oppnå bedre muligheter for også å få tilgang til selve transportene,

men tredjeparts-logistikkjenestene kan også være attraktive forretningsområder i seg selv.

Tilbyderne av transport- og logistikkjenester

I alt finnes det 6-7 000 aktive transport- og logistikktilbyderbedrifter i Norge. I dette avsnittet beskrives ulike roller og foretakstyper. Et og samme selskap kan inneha ulike roller i markedet.

- *Speditørerene* organiserer transportoppdrag på vegne av andre, ofte uten selv å utføre transporten. De store speditørene som ASG, Kuhne & Nagel og Schenker baserer spedisjonstjenestene på fullt integrerte nettverk av transportterminaler, faste transportruter osv. Norske speditører blir små i internasjonal sammenheng. De betjener likevel viktige nisjer i eksporttransportene (f eks termotransporter) og delvis i importtransportene gjennom samarbeid med internasjonale speditører. Strukturen med mange små speditørforetak impliserer at en internasjonalt må basere aktiviteten på samarbeid med de store internasjonale speditørene i deres nettverk.

Vegtransportørenene består av mange små utøvere som transporterer alle typer gods etter oppdrag fra alle deler av næringslivet og offentlig virksomhet. Transportsentralene spiller en viktig rolle for formidlingen av transportoppdrag til vegtransportørene. Direkte kontakt mellom transportør og vareeier gir også en stor andel transporter uten bruk av speditør i Norge. Dette er delvis historisk betinget (tradisjonelt nær kontakt mellom produsent og transportør i små samfunn) og delvis betinget av varestrukturen (partigods) som ikke krever samlastning med mange andre, men transporteres «dør-til-dør» uten å være innom terminaler.

Realprisen på vegtransporttjenester har falt i løpet av det siste tiåret. Tross en viss produktivetsforbedring synes fortjenestemarginene å ha vært under sterkt press. Det har blant annet hatt som konsekvens at den norske lastebilparken fram til 1994 ikke er blitt fornyet i særlig grad. Utskifting av lastebilparken synes imidlertid å ha tiltatt i 1995 og 1996.

- *Sjøtransport.* For innenlands transporter består sjøtransportnæringen av vel 400 aktive skip. Omlag 90 prosent av disse skipene transporterer i leietransport, mens 5 prosent transporterer i rutefart og 5 prosent i egen-transport. Kystflåten består i stor grad av små, eldre båter, gjennomsnittsalderen er nær 40 år, og fornyelsesbehovet er stort. Skipstransporter brukes hovedsakelig til transport av bulkprodukter og containere ved transportavstander lengre enn 400 km. Innen EU satses det sterkt på å fremme intermodale transportløsninger hvor bruk av sjøtransport og indre vannveger eller jernbane er sentralt over lange avstander.
- *Jernbanen* drives i Europa som i Norge, hovedsakelig av offentlige monopoler, men skal etter vedtak for EØS-området kunne åpnes for noe konkurranse. Endringen i den statlige jernbanedriften i Europa er imidlertid et komplisert problem. I europeisk sammenheng snakkes det om å øke jernbanens andeler av godstransportene, men jernbanenettet har liten reservekapasitet og er derfor avhengig av ny infrastrukturkapasitet for å øke transporterte mengder. Jernbanetransporter i Europa preges fortsatt av

store organisatoriske problemer i forbindelse med grenseoverskridende transporter.

- *Egentransport.* En stor del av godstransporten utføres av vareeierne selv, som transport med egne biler og skip. Det kan normalt antas at dette resulterer i noe lavere produktivitet i godstransporten enn ved bruk av leietransport. Leietransporter og samlastere har trolig muligheter for å overta mer av egentransportene innenfor lokale distribusjonstransporter i og omkring de største byene. For transporter på veg over lange avstander er leietransportørene allerede omtrent enerådende.

Speditørnæringen har siden midten av 1980 tallet vært inne i en brytningstid hvor det er mange oppkjøp og fusjoner mellom norske og utenlandske speditørbedrifter. Samtidig har informasjonsteknologien og nye samhandelsregler ført til at de tradisjonelle speditør oppgavene forsvinner. I Norge ble denne utviklingen karakterisert ved at regionale vegtransportører etablerte felles terminalfunksjoner i Oslo-området gjennom Norske Godslinjer som i dag inngår i Nor-Cargo. Linjegods og dets skiftende eierforhold har samtidig preget næringen. På den annen side finnes stadig en rekke mindre speditører med fokus på internasjonal trafikk eller ren dokumenthåndtering. Innføring og bruk av informasjonsteknologi, endrede tollrutiner osv vil få betydning for framtiden til disse aktørene.

Transportmidler og konkurranseflater

Den tradisjonelle fokus i transport- og samferdselsanalyser fokuserer på transportens fordeling på transportmidler. Hovedstrukturene i godstransportmarkedet viser at:

- *Vegtransporten* dominerer innenlands: På de korteste distansene, dvs transporter under 30 km, har bilene nesten all transport, både av stykkgoods og annet gods, med oppunder 100 prosent av tonnmengden. Biltransportenes andel synker med økende transportlengde. For bulkgoods er konkurransen fra båt og tog hardere, mens bilene er generelt dominerende ved stykkgodstransporter, og selv på avstander over 400 km transporterer bilene over halvparten av stykkgodsmengden.
- *Skipstransportene* har en andel på omlag 85 prosent av den samlede tonnmengden i grenseoverskridende transporter (90 prosent for eksport mot knapt 80 prosent av importen). Innenlands har sjøtransporten en stor andel av annet gods enn stykkgoods ved transport over en viss distanse. Ved transporter lengre enn 400 km har skip over 80 prosent av tonnmengden. For bulk-gods har sjøtransporten totalt rundt 90 prosent av tonnmengden.
- *Jernbanen* har beskjedne markedsandeler og kommer i en slags mellomstilling mellom veg- og sjøtransport. På korte distanser er bilene dominerende, dvs at banen har problemer med å konkurrere med bilene, for alle godstyper. På lengre distanser taper den for båtene når det gjelder bulk, og for bil og delvis for båt når det gjelder stykkgoods. Også for bane-transporten er transporten av stykkgoods inn til Norge større enn uttransporten. For bulkklaster er imidlertid jernbanens uttransporter større enn

inntransportene. Samlet for alt gods er jernbanetransportene til og fra utlandet om lag like stor begge veier.

Mye tyder på at denne fordelingen mellom transportmidler er relativt stabil. Vegtransportene har i hele etterkrigstiden økt sine andeler av transportmarkedet. Dette har skjedd til tross for et ønske om å overføre gods fra veg til andre transportformer. Uten at det skjer en dramatisk økning i avgiftsnivået for transporter på veg, reduksjon i avgifter eller subsidier av andre transportformer, vil fortsatt vegtransportene være den dominerende transportformen for stykkgodstransportene. Betydelige omprioriteringer når det gjelder infrastrukturinvesteringer, kan også være av betydning. Slike rammebetingelser behandles i et senere kapittel.

Transport- og logistikkbedriftenes strategiske tilpasning

Godstransport og logistikk utvikles på transportbrukernes og i noen grad myndighetenes premisser. I dag synes brukerne, industrien og handelen å veie tyngst i vektskålen. Endringene i de politiske rammebetingelsene er også betydelige, men gir i praksis rom for en etterspørselsdrevet utvikling av sektoren.

Transport- og logistikkbedriftene står overfor markeder som stiller ulike krav til strategi og økonomisk tilpasning.

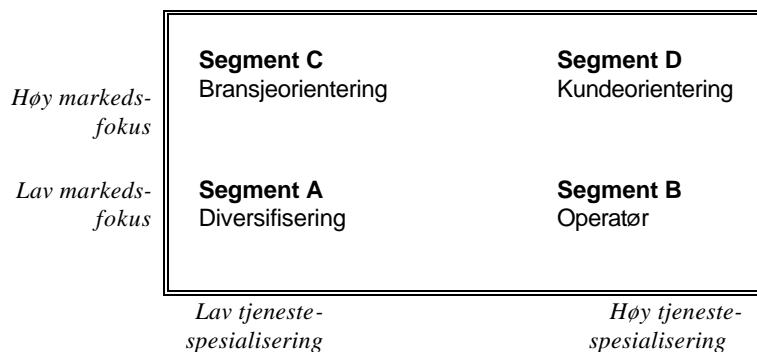
Drivkrefter på tilbudssiden

Valg av markedssegment

De strategiske alternativer som gjelder for tilbydere av transport- og logistiktjenester kan struktureres ut fra grad av markedsfokus og tjenestespesialisering. Høy markedsfokus betyr at man ønsker å betjene en bestemt bransje eller en bestemt gruppe bedrifter med sammenfallende eller komplementære behov. Lav markedsfokus betyr at man tilbyr tjenester som forventes å bli etterspurt av mange og ulike bedrifter.

Høy tjenestespesialisering betyr at teknologi, organisering og driftsrutiner er utviklet for å gi høy effektivitet i transport, håndtering og lagring av en begrenset kategori gods. Stordriftsfordeler og effektivitet er sentralt. Lav tjenestespesialisering betyr at teknologi, organisering og driftsrutiner skal kunne tilpasses mange varianter av behovene, tjenestene skal være komplementære og ikke konkurrere med hverandre. Flexibilitet er sentralt.

Figur 2. Makrosegmenter for transport- og logistikkmarkedet.



Figur 2 gir grunnlag for å inndele markedet i fire typer segmenter:

- **Segment A. Diversifisering:** I dette segmentet benytter man samme utstyr, anlegg og systemer for flere komplementære tjenestetyper, men som ikke konkurrerer med hverandre. Transportmidler og annet utstyr er i liten grad tilpasset bestemte vareslag. De tjenester som utføres stiller krav til bredde i tilbudet. For rene transporttjenester kan inngangsprisen for nye tilbydere være relativt lav.

Antallet bedrifter i dette segmentet minker, blant annet som følge av at transportkjøperne ønsker færre, men større og mer profesjonelle leverandører. Eksempler på bedrifter er lastebileiere, NSB, fraktfartøyrederier og bedrifter som tilbyr leielagring.

- **Segment B. Operatør:** Her satses det på opplegg som gir stordriftsgevinster. Stykkgoods-systemer med effektive terminaler og høy utnyttelse av transportmidlene er et typisk eksempel for segmentet. Det kreves betydelige investeringer og antall tilbydere er lite.

Typiske aktører er Linjegods, Tollpost-Globe og Nor-Cargo.

- **Segment C. Bransjeorientering:** I dette segmentet finner vi skreddersydde transportopplegg tilpasset bestemte grupper brukere. Et eksempel på typiske brukere er ferdigvareprodusenter og detaljist-/grossistkjeder og det er disse som utvikler logistikkonseptene. En logistikkprosess i segmentet kan starter på rampen hos vareprodusenten og slutter i det varene registreres i kassen i butikken. I økende omfang kommer en retur-sløyfe for gjenbruk og gjenvinning.

Etterspørselen etter tjenester fra denne kategorien er sterkt økende og det forventes at utenlandske eierinteresser vil styrke seg i segmentet. Det er inngått avtaler som berører mer enn 80 prosent av dagligvaredistribusjonen i Norge. Typiske aktører er Sties Termotransport og Frigoscandia.

- **Segment D. Kundeorientering:** I segment D er logistikkprosessene med tre viktige unntak lik de i segment C: 1) Tjenestene er ikke i samme grad bransjeorienterte - de er ofte tilpasset den enkelte bruker. 2) Tilbyderne spiller en viktigere rolle i konseptutviklingen. 3) Tilbyderne fokuserer på

å gi brukerne verdiøkning ut over transport og lagring. Eksempler på denne type verdiøkning er produksjonsutsettelse (sluttmontasje av produkter utføres av tilbyder), testing, returbehandling, prising og pakking.

Typiske aktører er Oslo Container Stevedore og Fellestransports tredjepartsvirksomhet.

Internasjonale studier er forsiktige når de skal forutsi utviklingen i de fire segmentene. Studiene viser at i USA vil segment A minke, B vil stagnere, C vil vokse mens segment D ennå er i introduksjonsfasen. I Europa tror man det vil bli vekst i segmentene A, C, D, mens man er usikker på utviklingen i segment B. Basert på regnskapstall fra 1993-1995 er lønnsomheten funnet å være størst i segment C og D.

Transportteknologi og skalaforhold

Endringer i transportteknologi over de seneste tiår har medført en rask endring i bruken av ulike lastebærere som containere av ulikt slag.

Det forventes likevel at utviklingen i transportteknologi ikke vil være noen sterk selvstendig drivkraft. Ny teknologi, særlig på informasjonssiden, vil likevel i økende grad bli anvendt for å sikre effektiv ressursutnyttelse og vil på sikt gi en bedre tilpasning av logistikkjenestene til vareeierens behov.

Ulik teknologi gjør at forskjellige deler av transportvirksomheten i varierende grad forutsetter stordrift. Innen terminalbasert stykkgoods og ekspressfrakt disponerer selskapene ofte globalt integrerte terminalnettverk. Vegtransportørene er på den annen side ofte svært små selskaper.

Det er likevel grunn til å understreke at teknologi og skalafordeler i praksis sjelden utelukker en variert foretaksstruktur i et markedssegment. Det er heller ikke slik at de store selskapene entydig viser seg enten mer eller mindre lønnsomme enn andre selskaper. Skala og stordrift kan ofte ha en underordnet betydning for lønnsomhet i forhold til andre forhold. Forsøk på å skaffe seg skalafordeler gjennom oppkjøp av konkurrenter har ofte vist seg som en kostbar strategi hvor de mulige stordriftsfordelene har vist seg å være av underordnet betydning i forhold til problemene med å innordne ulike transport-, gods- og kundeforhold under felles systemer.

Drivkrefter på etterspørselssiden

Industri- og handelsbedriftene fokuserer i dag på logistikk som et hovedområde i sin strategiske satsning. I overskuelig framtid vil det være slike bedrifter som driver utviklingen av systemene, velger tjenesteytere og stiller kravene. Logistikkbedriftenes egen innovasjon er viktig, men skjer ofte i et nært samspill med enkelte vareeiere.

Intervjuene i prosjektet viser at transportselskapene forstår behovet for å tilpasse seg vareeierens situasjon. De forstår også at bedre logistikkompetanse og bedre bransjekunnskap vil bli en forutsetning for å oppfylle kravene som stilles fra etterspørselssiden.

Viktige stikkord i bedriftenes logistikkutvikling er leveringsservice tilpasset kundenes forventninger; hurtigere, mer presise og mer kostnadseffektive

leveringer og utstrakt bruk av informasjonsteknologi for å oppnå slike virkninger.

Næringslivet ønsker å dekke større markeder og fokuserer derfor egen innsats på kjerneområder. For å få mer profesjonelle logistikktenester vil derfor bedriftene søke mot økt bruk av tredjepartslogistikk. Bak dette ligger det en filosofi om at en skal konsentrere virksomheten om det en er best til og leie tjenester der hvor andre er bedre. Tredjepartslogistikken vokser i omfang og styres i stor grad av utenlandske etterspørere og tilbyderselskaper.

Utviklingen av logistikk som fag og anerkjennelse av at dette er en strategisk faktor for økt konkurransekraft, vil gi større fokus mot kostnadseffektive transport- og logistikkløsninger. Det forutsettes selvsagt at løsningene tilfredstiller de andre kvalitetskrav som næringslivet setter. Informasjonslogistikk kan bli en ny utfordring for speditørene.

Sammenlignet med andre ledelsesdisipliner er logistikkfaget i dag ungt og er inne i en meget hurtig utvikling. To av de mest sentrale innsatsområdene er overgang til prosessorientert logistikk (interorganisatoriske leveringskjeder) og nye anvendelser av informasjonsteknologi. Utviklingen medfører hurtige endringer i logistikketterspørselen. Spedisjon og fortolling etterspørres mindre i dag enn for bare få år siden.

Markedssegmentering og produktdifferensiering

Transport mellom avsender og mottaker av en container eller et vogntog kan oppfattes som en standardisert, homogen tjeneste og prisen eller fraktraten vil lett bli det dominerende konkurransemiddel. Mye av oppmerksomheten i transport- og logistikkbedriftenes strategiutvikling går ut på å bryte ut av denne standardiseringen og skape et særpreg i transportbrukernes øyne.

Slik tjenstedifferensiering kan gi seg svært ulike utslag. Dels kan transportørene sette sin lit til særpreg gjennom personlig service og oppfølging av kundene, mens andre først og fremst vil vektlegge fysisk utrustning, transporttider og -ruter. Pålitelighet, evne til å spore godset og sikre en vareframføring i tråd med avtalene, er en tjensteegenskap som alle synes å understreke.

Det er først og fremst transportbrukernes logistikkprosesser, egenskapene ved godset og transportrutene som skaper grunnlag for varig tjenstedifferensiering. En bedrift som anvender JIT-(Just-in-time)prinsipper vil kreve høy frekvens, stor presisjon og absolutt sikkerhet i transportene. For bedrifter som driver med masseforflytning, vil slike forhold være relativt lavt prioritert, men stor transportkapasitet vil være svært viktig. Selv med containerisert, dvs standardiserte transportformer, kan varene kreve spesiell oppmerksomhet. I tillegg vil det alltid være snakk om tjenester i forkant og etterkant av den fysiske hovedtransporten som kan avgjøre den endelige kvalitet på transporten. Slike tjenester er terminalbehandling, dokumentasjon, lokaltransport osv. På disse leddene kan kvaliteten være svært varierende selv for standard laster på gitte ruter.

Rammebetingelser

Myndighetene vil påvirke utviklingen gjennom sine prioriteringer og investeringer i infrastruktur, adgangskrav til yrket, tekniske rammebetingelser, skatte- og avgiftspolitik. Direkte reguleringer har i de senere år fått stadig mindre vekt til fordel for indirekte reguleringer. Det kan spores en tendens til reregulering, men i økende grad for å sikre like konkurransevilkår og andre overordnede samfunnsmessige mål som f.eks. bærekraftig utvikling.

Avgiftspolitik

Avgiftene spiller relativt sett økt betydning for den samlede styring og kontroll med godstransportene. Mens direkte reguleringer i form av kvoter og lisenser har fått endret innhold, har avgiftene fått økt betydning både for å signalisere samfunnsmessige hensyn og finansiere utbygging av infrastruktur, vedlikehold osv.

Drivstoff-, kjøretøy-, engangs- og investeringsavgifter utgjør en betydelig del av vegtransportkostnadene. For store lastebiler og vogntog har disse kostnadene blitt noe redusert i løpet av de senere årene. I dag er neppe avgiftsnivåene en vesentlig hindring for internasjonal konkurransevne.

Bruken av avgifter skal ifølge samferdselspolitikken utvikles videre. Avgifter vil naturligvis kunne spille en vesentlig rolle for å ivareta miljøhensyn på en sikrere måte. Imidlertid vil en slik anvendelse kreve tildels svært avanserte instrumenter for prising og avgiftsinnkreving ut fra transportens reelle bruk av infrastruktur og miljømessige ressurser.

En sterkere vektlegging av grønn logistikk med krav om gjenvinning av produkter og emballasje fører til betydelige endringer av logistikkssystemene. Samtidig legges det økende krav på transporten om å redusere miljøutslippene. Likevel er det neppe sannsynlig at dette vil endre transportmiddelfordelingen i særlig grad. Storby-områdene kan være et unntak. Økt vekt på resirkulering og gjenbruk kan på den annen side øke transportbehovene i betydelig grad.

Infrastruktur

Infrastrukturen setter rammer for utviklingen i godstransportene. Ønsket om en bærekraftig mobilitet i Europa har blant annet ført til vektlegging av nye, felles infrastrukturprosjekter. Både innenfor EU og i Norge er det uttrykt ønske om en sterk satsning på investering og utbygging av transportinfrastrukturen. I EU begrunnes dette i sterke ønsker om overføring av godstransport fra veg til jernbane og innenlands vannveger i et system med intermodale transportere. Den delen av transportene som kan gjennomføres med jernbane og indre vannveger prioriteres i EU. Dette gjelder for *de sentrale deler* av EU med stor trafikk og kø-problemer på vegene. For de mer *perifere områdene* er det særlig *motorvegnettet* som skal bygges ut.

Behovet for investeringer begrunnes blant annet med at en vil:

- Bedre framkommeligheten i vegnettet og utbedre flaskehalsler.
- Videreføre arbeidet med å bygge ut transportnettet for å oppnå en bedre transportavvikling, økt trafiksikkerhet, bedre miljø og for å sikre et tilfredsstillende transporttilbud innen og mellom landsdeler og mot utlandet.
- Legge opp til en videre utvikling av farleder og effektive havner for utskiping, mottak og omlasting mellom transportformer.
- Sette i gang arbeid for å prioritere enkelte viktige havner som ledd i utviklingen av sentrale transportkorridorer inn og ut av landet.
- Sikre en god tilknytning mellom viktige havner og terminaler og det landbaserte transportnettet. God terminaltilknytning vil bli prioritert i sektorplanene.

Transeuropeiske nettverk er et viktig element i EUs felles politikk for utviklingen av en bærekraftig samferdsel. Gjennom EØS avtalen vil Norge både kunne bli direkte og indirekte berørt av denne politikken. Konsekvensene av utbyggingen av infrastruktur som planlegges gjennom de transeuropeiske nettverkene kan for transportene mellom Norge og EU bli at:

- EUs planer om intermodale transporter med jernbane og indre vannveger som sentral transportform over lange avstander bygger på politiske målsettinger om at andelen jernbanetransporter i grenseoverskridende transporter skal øke. Utviklingen så langt viser at de europeiske jernbaner taper markedsandeler og har store problemer med å utvikle konkurransedyktige tjenester. Det er lite tenkelig at jernbanen kan fylle sin tiltenkte rolle før langt inn i neste 10 års periode. I den grad skipene i nærsjøfart kan benytte nettene for indre vannveger uten omlasting, vil EUs satsinger på indre vannveger gi økte markedsandeler for nærsjøfarten.
- Satsing på utbygging av motorvegnettet i perifere områder medfører at sentrale markeder for Norge kommer transportmessig nærmere markedene i EU. Dette kan være viktig for produkter som krever raske transporter, som f eks fisk.
- Infrastrukturutbyggingen på veg prioriteres mot Øst-Europa snarere enn mot Skandinavia. Øst-Vest-forbindelser prioriteres snarere enn Nord-Syd-forbindelser. Dette kan gi en konkurransemessig ulempe for Norge i forhold til land i Øst-Europa.

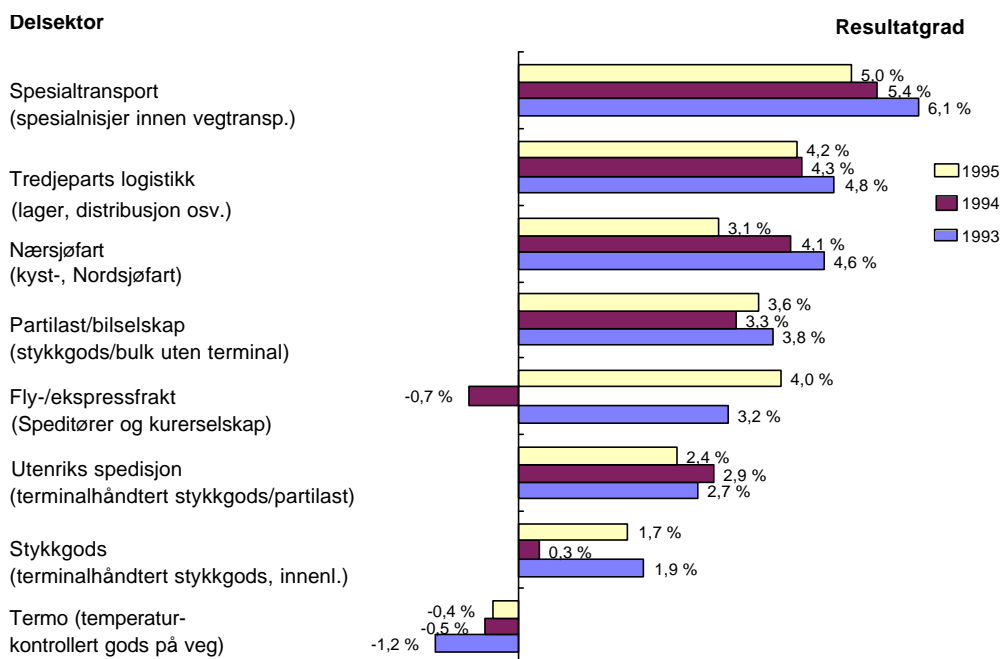
Lønnsomhet og konkurranseevne

Transportbedriftenes lønnsomhet og internasjonale konkurranseevne er et viktig spørsmål selv om sektoren ofte først og fremst betraktes fra en samferdselspolitisk synsvinkel. Transportbedriftene sysselsetter mange personer og særlig i distriktene drives det små veg- og kysttransportforetak. Markedsintegrasjonen under EØS-avtalen stiller foretakene overfor økt internasjonal konkurranse.

Svak, varierende lønnsomhet

Regnskapstall for ca femti transport- og logistikkbedrifter viser at lønnsomheten tildels har vært meget svak i perioden 1993 til 1995. Det må gjøres oppmerksom på at dette er en kort tidsperiode. Resultatene kan derfor være påvirket av kortsiktige konjunktursvingninger i oppdragsmarkedet og pågående strukturelle endringsprosesser i deler av næringen. Variasjonen i lønnsomhet mellom enkeltbedrifter er imidlertid svært stor, samtidig som spesielle forhold har medvirket til de svake tallene for enkeltsektorer. Figur 3 gjengir gjennomsnittlig resultatgrad, dvs gjennomsnittlig driftsresultat i forhold til driftsinntekter for åtte kategorier av foretak.

Figur 3. Gjennomsnittlig resultatgrad pr selskap i % for ulike transport- og logistikksektorer. 1993-1995.



Disse tallene kan ikke alene gi et fullgodt bilde av lønnsomheten for ulike sektorer. Tallene viser at termotransportene har operert med negativ gjennomsnittlig resultatgrad i perioden 1993-1995. Stykkgodstransportene har også meget lave fortjenestemarginer. På den annen side virker partilast/bilselskap og spesialtransportsekskap mer stabile og lønnsomme. Paradoksalt nok virker det som sektorer med store enheter som termotransport og

stykkgoods er mindre lønnsomme enn mer fragmenterte delsektorer. En årsak kan være at temporære konkurranseforhold, nyetableringer eller kamp om markedsandeler lett kan endre lønnsomheten i markeder med få, store tilbydere. Det samme er ikke like lett i markeder med mange små enheter som sektoren for partilasttransporter.

Analysen av lønnsomhetstallene viser at variasjonen mellom enkeltsselskaper er svært stor og at det også er betydelig variasjon i lønnsomhet over tid.

Internasjonal konkurranseevne

En utfordring for næringen er å videreutvikle lønnsomme arbeidsplasser i mer åpen internasjonal konkurranse. Dels kan dette bety at norske bedrifter styrker sin posisjon ved transport av norske varer innenlands eller over grensene. I tillegg er det muligheter for økt norsk verdiskapning i markeder uten tilknytning til norske godsstrømmer.

På hjemmemarkedet er det betydelig rom for norsk virksomhet selv om markedene i EØS-området formelt integreres. Dette skyldes at det norske markedet for godstransport på veg i stor grad er naturlig skjermet. Nordisk integrasjon kan likevel true norske aktører siden Norden, til forskjell fra hele Europa, lettere kan utgjøre et helhetlig markedsområde.

Et ledd i en slik nordisk integrering er at lokaliseringen av logistikkjenester og distribusjonssentra samordnes på nordisk plan. Med et senter for f eks Norge, Sverige, Finland kan det bli mer krevende for norske stykkgoodsoperatører og tredjepartslogistikktilbydere å få en del av denne verdiskapningen.

Det synes å være begrensede muligheter for framvekst av sterke norske vegtransportoperatører på internasjonale markeder. Norske selskaper synes ikke å kunne hevde seg i de store internasjonale, nettverksbaserte stykkgoods-systemene. Utfordringen er derfor å finne sterke alliansepartnere. Videre gir særnorske eksport-volumer lite egnede plattformer for konkurranseevne i utlandet. Utfordringen for norske aktører er å bevare sterke posisjoner i hjemmemarkedet, samt å utnytte de eventuelle muligheter som måtte oppstå for internasjonalisering av de spesielle ferdighetene som vil bli utviklet i hjemmemarkedet. Mer fjerne markedsmuligheter enn det europeiske kontinent samt relasjoner til allerede internasjonalisert norsk industri og skipsfart, kan her være viktige utgangspunkt. Termotransport, mer avansert logistikk for tørrbulk og nye løsninger for partilaster er alle markedssegmenter med stor betydning i nordisk sammenheng. For disse markedssegmentene gir transportkravene det nordiske markedet et særpreg, som kan være interessante plattformer for mer offensiv internasjonalisering.

Utfordringer for aktører og myndigheter

Norsk godstransport og logistikk utgjør et avgjørende konkurranseelement og en viktig kostnadsfaktor for norsk næringsliv. Det tradisjonelle perspektivet på sektoren har vært at kostnadene må ned, transporten bør bli billigere og mobiliteten større. I de senere år er dette kostnadsperspektivet forsterket med økt oppmerksomhet omkring transportvirksomhetenes negative miljøeffekter. Samtidig fører bedre logistikkforståelse til at bedriftene fokuserer på totalkostnadene i stedet for på ett enkelt kostnadselement. I mange tilfeller fører det til relativt sett høyere transportkostnader samtidig som totalkostnadene reduseres. Dette er mulig fordi innsparingene i summen av kostnadselementer som lagring, administrasjon og tapt salg, langt overgår økningen i transportkostnadene.

Internasjonale utfordringer

Norsk godstransport er tuftet på solid norsk grunnlag. Næringen har vokst fram av en spesiell ressursmessig forutsetning og særegne eksport- og importforhold. I dette ligger både en beskyttelse og en hindring for videre utvikling.

Utenlandske, spesielt kontinentale transportører og speditører, vil ha begrenset interesse av å inkludere særnorske transportbehov i sine systemer. Dette gir opphav til en viss naturlig skjerming. På den annen side er det begrensninger i norsk godstransports evne til å utvikle tilbud som er tilpasset internasjonale markedsforhold.

Dette betyr imidlertid at det vil være mulig å utnytte norsk transport- og logistikkkompetanse i et mer internasjonalt perspektiv. Konkrete utfordringer i en slik sammenheng være kan:

- **Internasjonale markedsmuligheter for norsk logistikkkompetanse:** Norsk godstransport- og logistikkvirksomhet kan ha større markedsmuligheter internasjonalt dersom internasjonaliseringen først og fremst består i kompetanseoverføring. Dette kan innebære at man må frigjøre seg fra å bruke store andeler norsk utstyr og arbeidskraft. I stedet kan det være nødvendig å se markedsføringen av kunnskap og kompetanse som en verdifull forretning i seg selv.
- **Utvidet geografisk perspektiv:** Som for norsk skipsfart bør internasjonaliseringsmuligheter for norske transportører og speditører søkes i andre, ofte mer fjerntliggende områder og i de nye markedsøkonomiene. En mulighet er å etablere seg og tilby tjenester i markeder hvor norsk næringsliv foretar nyetableringer. En slik «følge næringslivet» strategi har vært en av drivkreftene ved ekspansjon av de internasjonale tyske, engelske og franske speditørselskaper. Norsk eksportindustri har arbeidet nært sammen med transport- og logistikkselskaper i Norge. Det samme bør kunne skje internasjonalt når norsk industri etablerer produksjon og handelsvirksomhet ute. Oppmerksomheten mot slike muligheter og viljen til å forsøke å utnytte disse, synes så langt begrenset.

Nasjonale utfordringer

Transport- og logistikkmarkedet i Norge preges av få «lokomotiver», og bedriftene blir små i internasjonal sammenheng. Med begrensede ressurser til kompetanseutvikling og innovasjoner blir utfordringen å bruke ressursene på en mest mulig effektiv måte. Utviklingen i transport- og logistikkmarkedet styres av fire tunge faktorer:

- Utviklingen av ny logistikkunnskap skjer hos vareeierne. Tilbyderne av transport- og logistikkjenester står overfor store utfordringer når de skal tilpasse seg denne utviklingen.
- Internasjonale trender og utviklingen internasjonalt; norske transport- og logistikkoperatører må holde samme kompetanse-/servicenivå og tilby de samme tjenester som internasjonale konkurrenter.
- Kravet om å ha kompetanse og kunnskap til å etablere seg i nye markeder som etableres.
- Kunnskap om ny teknologi for å ta teknologien i bruk «på riktig tidspunkt».

Nedenfor skisserer vi noen områder/markeder hvor vi mener at det vil skje en betydelig utvikling de nærmeste årene. Etablering eller ekspansjon i disse markedene vil kreve betydelig både teknologisk og organisatorisk kompetanse.

Etablering av godssentra: Utviklingen i Europa går i retning av at en i randsonen til de store byene etablerer nye godssentra. Disse godssentraene har ved siden av rene omlastingsfunksjoner også et tjenestetilbud som omfatter blant annet logistikkjenester, distribusjon, lager, hoteller (overnatting og bespisning), verksted og servicefasiliteter. Etableringen av slike sentra initieres av myndighetene for å bedre miljøet i bysentraene. En utvikling i denne retning i Norge vil kreve andre måter å gjennomføre bydistribusjonen på både med hensyn til tekniske og organisatoriske løsninger.

Grønn logistikk/returlogistikk: Det vil i framtiden stilles større og strengere krav til at avfall og emballasje skal samles inn og destrueres eller gjenbrukes. Dette stiller krav til at det enten utvikles egne separate logistikksystemer (f eks spesialavfall) eller at systemene for returlogistikk integreres i eksisterende logistikksystemer. Utfordringene vil være av både teknologisk og organisatorisk art.

Integrerte transport/nærstjøfart: Nærstjøfart og jernbanetransporter har de seneste årene tapt markedsandeler i forhold til vegtransporter. Utfordringen ligger i utviklingen av integrerte transportsystemer med «pakkeløsninger» til transportkjøperne og hvor jernbane og/eller nærstjøfart har en sentral plass i framføringskjeden sammen med vegtransport i hente- og bringetjenester.

Omløkalisering av produksjonsbedrifter: Det er internasjonalt en tendens til at ferdigvareprodusenter lokaliserer seg nærmere og nærmere de store markedene for produktene. Samtidig knytter de underleverandørene tettere og tettere til seg gjennom langsiktige leveringsavtaler. Kravene til JIT-levering og integrert produksjon gjør at flere og flere underleverandører lokaliserer seg så nær som mulig til ferdigvareprodusenten. En slik utvikling vil få store

konsekvenser for aktørene som er leverandører av transport- og logistiktjenester til denne typen produksjonsbedrifter.

Utfordringer for myndighetene

Rammebetingelsene for næringen, først og fremst ulike sider ved offentlige reguleringer, nærings- og avgiftspolitik, kan på ulike måter tilrettelegge for økt verdiskapning i konkurranseutsatte sektorer. Dette kan for eksempel innebære:

- **Vektlegging av kompetanseutvikling for sektoren:** Tilgang på kompetanseressurser er en forutsetning for utviklingen av konkurranseevne. Næringen påpeker selv at evnen til å kommunisere med transportbrukere om strategi og generell forretningsutvikling kan være en knapphetsfaktor.
- **Forskning for et helhetlig innovasjonsmiljø:** Evnen til å frambringe nye driftsformer, tekniske løsninger og forretningsformer er avhengig av et nært samspill i sektoren. Dette gjelder ikke minst forskning knyttet til utviklingen av miljøvennlige, integrerte transportsystemer. Kunnskapsbehovet vil her være betydelig både på den tekniske og organisatoriske siden.
- **Stimulerende institusjonelle rammebetingelser:** Myndighetene spiller en viktig rolle i utformingen av godstransport-sektoren. Dette gjelder både som utøver av transporttjenester f eks i form av jernbane- og havnetjenester, som regulerende myndighet og som tilbyder av infrastruktur-tjenester. Hensynet til næringens konkurranseevne bør veie tungt når det institusjonelle rammeverket for næringen utvikles.

Avslutning

Norsk godstransport og logistikk er preget av stabile strukturer og trender på den ene siden, samtidig som det pågår betydelige endringsprosesser. Framveksten av de sterke, integrerte stykkgodsnettverkene har preget næringen en lengre periode. Fortsatt vil transport- og logistikkområdet være i rask utvikling.

Viktige hovedtrekk synes likevel stabile. Norsk godstransport er avhengig av en stor vegtransportsektor og det er lite sannsynlig at hverken endringer i avgifter, europeiske transportnettverk eller internasjonal konkurranse kommer til å forrykke dette bildet vesentlig. Transportbrukerne synes trygt plassert i førersetet når det gjelder å legge premissene for denne utviklingen. Regnskapstall for perioden 1993-95 viser at lønnsomheten har vært svak. Næringen selv, transportbrukerne og myndighetene synes vel vitende om at økt kompetanse og samarbeid på tvers av hovedsektorene er viktig for å kunne håndtere utfordringene på en effektiv måte.