

VIDENREGNSKAB

i transportvirksomheder



Dansk Transport og Logistik

Gammeltorv 18 . Postboks 2250
1019 København K . Tlf. 7015 9500 . Fax 7015 9502
dtl-dk@dtl-dk.dk . www.dtl-dk.dk



International Transport Danmark

Omfartsvejen 1 . 6330 Padborg
Tlf. 7467 1233 . Fax 7467 4317 . itd@itd.dk
www.itd.dk



- en guideline



VIDENREGNSKAB i transportvirksomheder

- en guideline

Transportvirksomheders konkurrenceevne afhænger i stigende omfang af deres evne til at fastholde og udvikle kompetencer.

Udarbejdelse af et videnregnskab kan give virksomheden et overblik over, hvordan den bedst muligt udnytter sine ressourcer.

Transportvirksomheders udarbejdelse af videnregnskab omfatter et ledelsesforløb, der afdækker virksomhedens kernekompetencer og fastlægger hvilke indsatser, der eventuelt kan iværksættes, for at virksomheden fortsat skal kunne gøre en forskel for kunden. Transportvirksomheden får et overblik over, om ressourcerne anvendes optimalt, og om den også fremover kan opfylde de behov, kunderne har. Dette kan give øget indtjening og lavere omkostninger.

Et videnregnskab kan desuden bruges til at dokumentere, at transportvirksomheden i dag og fremover er en kompetent transportør og samarbejdspartner.

Denne guideline indeholder forslag til, hvordan transportvirksomheder kan arbejde systematisk med videnledelse, og hvordan et videnregnskab kan udarbejdes. Materialet er udarbejdet som led i Erhvervsfremmestyrelsens videnregnskabsprojekt af Dansk Transport og Logistik, International Transport Danmark og forskere fra Handelshøjskolerne i Århus og København.

Dansk Transport og Logistik

Michael Svane
Ordførende direktør

International Transport Danmark

Jens I. Petersen
Administrerende direktør



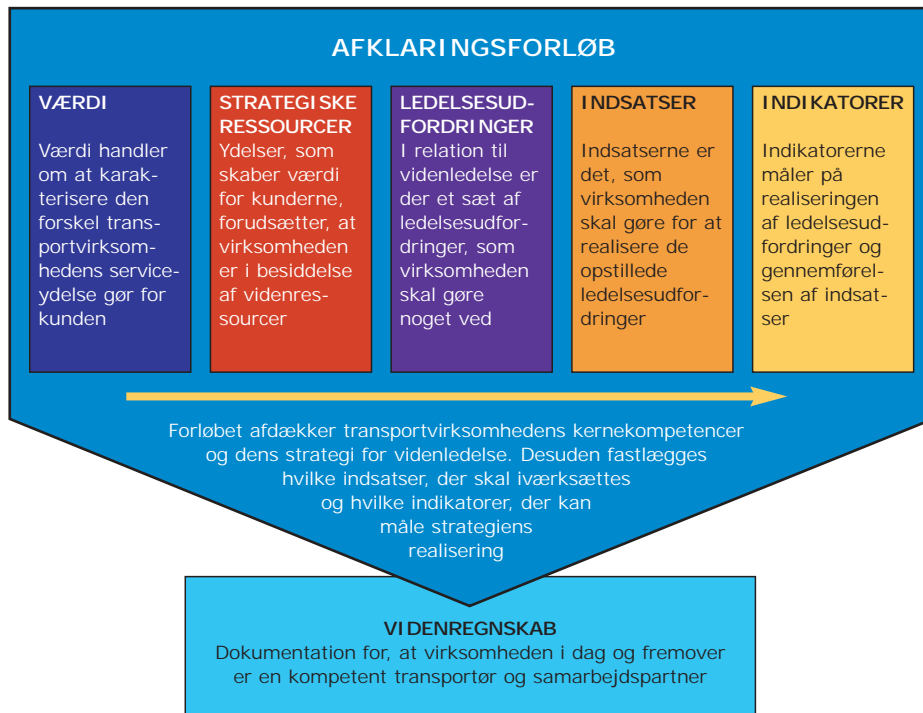
VIDENREGNSKAB

- et værktøj til udvikling og dokumentation af kompetencer og ydelser

Denne pjece indeholder:

- forslag til, hvordan transportvirksomheder kan arbejde systematisk med videnledelse
- model for videnregnskab

Videnregnskabets to hoveddele:



Følg gennem pjecen hvordan **TVIS Vognmandsforretning A/S** konkret har arbejdet med de enkelte trin i forløbet.

Tvis Vognmandsforretning A/S er specialister i transport af især større bygningselementer, hvor vanskelige aflæsninger og monteringer med lastbilernes kraner er en væsentlig del af ydelserne.

Virksomheden har 15 ansatte, heraf 4 i administrationen.

Tvis Vognmandsforretning A/S leverer fra dør til dør med kort varsel - over hele landet - og kalder sig:

"fragtmanden uden presenning"

Skriv dine egne ideer på huskesedlen på side 16-19.



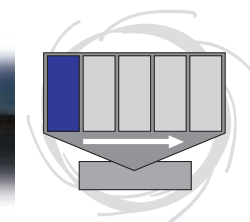
VÆRDI

Transportvirksomheder skaber værdier sammen med kunderne. Det gør de ved at overtage og optimere et eller flere led i den enkelte kundes værdikæde. Det kan f.eks. være transportstyring, oplagring og lagerstyring, pakning og emballering eller andre administrative ydelser.

Det handler om at gøre en forskel for kunden!

Hvor gør din virksomhed en forskel for kunden? Modellen nedenfor angiver typiske værdier i en transportvirksomhed. Idéen er at tænke over sagen og finde de 2-5 værdier, der har størst betydning for de ydelser, som din virksomhed leverer.

- Tid og sted - præcis levering på det aftalte tidspunkt
 - Rådgivning - om logistiske processer, transportløsninger og anvendelsen af forskellige transportveje
 - Kundetilpassede løsninger - opfyldelse af kundens specifikke behov inden for en opgavetype
 - Kort leveringstid - kort bestillingsfrist, hurtig levering, fx. time-til-time levering
 - Regularitet - løbende afhentning/levering i fast frekvens
 - Lokalt/internationalt - dør-til-dør levering i ind- og udland evt. via sit netværk
 - Specialisering - ekspertise i regulationer om værdi/tungt/farligt gods, levende dyr m.v.
 - Sikkerhed - for levering og gods i rette stand
 - Værditilførende håndtering - sortering, logistik, opsætning, etikettering m.v.
 - Flexibilitet - levering, når kunden ønsker det, transportens varighed, mange forskellige opgavetyper
- Anden værdi: _____
- Anden værdi: _____



For at **Tvis Vognmandsforretning A/S** kan håndtere bestilling, afhentning og levering inden for 24 timer, er tiden og fleksibiliteten vigtige værdiparametre.

Da der ofte er tale om specialtransporter med kranarbejde, er rådgivning og ekstraservice med kundetilpassede løsninger også vigtige værdiparametre.

Skriv dine egne ideer på huskesedlen på side 16-19.



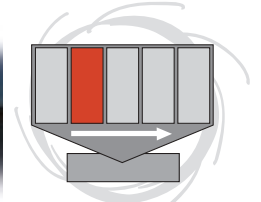
STRATEGISKE RESSOURCER

Strategiske ressourcer er de ressourcer i virksomheden som, enkeltvis og/eller i samspil med hinanden gør virksomheden i stand til at levere den efterspurgte værdi.

Transportvirksomheden skal afdække og vurdere sine egne strategiske ressourcer og vælge dem ud, der kan opfylde de behov, kunderne har - med udgangspunkt i de valgte værdier.

Find 2-5 strategiske ressourcer, som er særligt vigtige for dine ydelser (se eksempler nedenfor).

- Netværk
- Projektledelse
- It-ressourcer
- Medarbejdere med særlige erfaringer
- Motiverede medarbejdere
- Indsigt i kundernes behov
- Lagerhåndtering
- Kvalitetsstyring
- Typer af materiel
- Andet: _____



Vigtige strategiske ressourcer for **Tvis Vognmandsforretning A/S**:

- Indsigt i kundens behov
- Erfarne og motiverede medarbejdere
- It-ressourcer.

For at kunne tilbyde den fleksibilitet og rådgivning, som kunderne ønsker, er det afgørende for Tvis Vognmandsforretning A/S at have indsigt i kundernes specielle behov, som typisk afgøres af kundernes branchetilvilkår og særlige arbejdsprocesser.

Det er nødvendigt at have medarbejdere med særlige erfaringer for at kunne levere de kundetilpassede løsninger - f.eks. til at håndtere de mange forskellige løfte- og monteringsopgaver.

Implementering af it-ressourcer sikrer fleksibiliteten, sikrer kunderne en mere enkel og hurtig betjening og understøtter Tvis Vognmandsforretning A/S' planlægning.

Skriv dine egne ideer på huskesedlen på side 16-19.



LEDELSESUDFORDRINGER

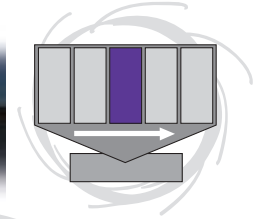
Virksomhedens ledelsesudfordringer er det sæt af problemstillinger, der knytter sig til at sikre de nødvendige kompetencer.

Vælg 2-4 ledelsesudfordringer, som er særligt vigtige for at sikre din virksomheds udvikling af de valgte strategiske ressourcer (se eksempler nedenfor i modellen).

Typiske ledelsesudfordringer for transportvirksomheder:

- Opbygge og vedligeholde netværk
- Oparbejde indsigt i transportkøbernes behov
- Anskaffe og implementere it i arbejdsprocesser
- Opkvalificere medarbejdere
- Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere
- Opretholde og udvikle kvalitetsstyring
- Udvikle og tilpasse nye transportløsninger
- Udvikle samarbejdet med kunderne

- _____
- _____



Tvis Vognmandsforretning A/S har identificeret fire særligt vigtige ledelsesudfordringer i forbindelse med anskaffelse/udvikling af de førnævnte strategiske ressourcer:

- Indsigt i transportkøbernes behov
Dialogen med kunderne om deres forventninger til løsning af de stillede opgaver, og om hvordan man i fællesskab kan optimere distributionen af deres produkter.
- Anskaffelse og implementering af it i arbejdsprocesser
It er nødvendig til ordrebehandling og kørselsplanlægning, og udgør en væsentlig faktor for, at Tvis Vognmandsforretning A/S kan levere den fleksibilitet, som kunderne ønsker. Det er en vigtig ledelsesudfordring at anskaffe og implementere it i de relevante arbejdsprocesser.
- Opkvalificering af medarbejdere
Kvalificerede og erfarne medarbejdere er grundlaget for, at Tvis Vognmandsforretning A/S kan løse de komplekse løfte- og monteringsopgaver.
- Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere
Tvis Vognmandsforretning A/S bruger ressourcer på rekruttering, opkvalificering og fastholdelse af medarbejdere for at sikre en stab af erfarne og motiverede medarbejdere.

Skriv dine egne ideer på huskesedlen på side 16-19.



INDSATSER OG INDIKATORER

Først blev virksomhedens værdier fundet. På baggrund af disse blev de strategiske ressourcer udvalgt, som virksomheden skal have for at opfylde værdierne, og endelig blev de ledelsesudfordringer identificeret, som skal opfyldes for at sikre og udvikle virksomheden.

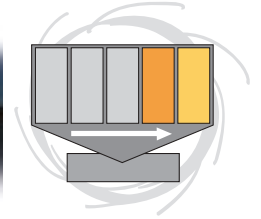
På den baggrund skal de konkrete indsatser findes, der skal til for at realisere ledelsesudfordringerne. Der skal med andre ord måles på, om virksomheden i fortid og nutid har opfyldt værdier, ressourcer og udfordringer. Samtidig skal det bestemmes, hvordan virksomhedens idé og ressourcer bedst muligt kan udnyttes i fremtiden.

Det kan være indsatser rettet mod kunder, medarbejdere, processer eller teknologier - i alle tilfælde rettet mod at vedligeholde og udvikle virksomhedens strategiske ressourcer.

Til hver indsats knytter sig en række indikatorer - målinger af, om man gør de ting, man har sat sig for. Man kan måle, om man opnår de ønskede effekter på forhold, der i sidste ende påvirker indtjening og kompetence i fremtiden.

Indikatorerne er vigtige for den interne styring i virksomheden, og valget af indikatorer skal derfor afspejle interne problemstillinger. Efterfølgende kan man udvælge de indikatorer, som man ønsker at offentliggøre i videnregnskabet.

Vælg 2-4 indsatser for hver af dine ledelsesudfordringer (kryds evt. af i kataloget side 20-21). Vælg herefter nogle tilhørende indikatorer (eksempler i kataloget side 20-21).



Indsatser og indikatorer knyttet til de 4 ledelsesudfordringer i Tvis Vognmandsforretning A/S:

LEDELSES-UDFORDRINGER	INDSATSER	INDIKATORER
Oparbejdelse af indsigt i transportkøbernes behov	<ul style="list-style-type: none"> Kundemøder Kundetilfredshedsundersøgelser Systematiseret kommunikation med chauffører 	<ul style="list-style-type: none"> Kundetilfredshed Andel af kundetilpassede løsninger Antal kundemøder Andel af kunder, som deltager i kundemøder Antal møder med chauffører
Anskaffelse og implementering af IT i arbejdsprocesser	<ul style="list-style-type: none"> Anvendelse af it i arbejdsprocesser Efteruddannelse af medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> Andel af on-line bestillinger Pc'ere pr. medarbejder It-investeringer Antal medarbejderdage på it-kurser Listning af it-systemer Antal arbejdsprocesser med it
Opkvalificering af medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> Sidemandsoplæring Kompetenceregistrering Medarbejderudviklingssamtaler 	<ul style="list-style-type: none"> Antal kursusdage (interne) Efteruddannelsesinvestering pr. medarbejder Andel af medarb. med specialudd. Andel af medarb. med udd. plan Andel medarb.m/kortlagte kompetencer
Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejderudvikling Styring af arbejdstiden Inddragelse i virksomhedens drift Profilering i lokalsamfundet 	<ul style="list-style-type: none"> Medarb. tilfredshed (arbejdstid/social miljø) Medarbejderomsætning Overarbejdsprocent Antal ekstraind kaldelser Antal uopfordrede ansøgninger

Skriv dine egne ideer på huskesedlen på side 16-19.



VIDENREGNSKAB - RAPPORTERING

Når man har foretaget de foregående analyser, og dermed har afklaret sin strategi for videnledelse, har man et godt grundlag for at rapportere herom i en ekstern rapport - et eksternt videnregnskab.

Man kan sagtens arbejde med videnledelse og udarbejde et videnregnskab uden at offentliggøre det. Men en offentliggørelse kan give en række fordele - blandt andet i kontakten til kunder, samarbejdspartnere og potentielle medarbejdere. Videnregnskabet signalerer seriøsitet udadtil, og erfaringer viser, at en offentliggørelse kan bidrage til, at indsatserne rent faktisk bliver gennemført i virksomheden.

Videnregnskabet kan i høj grad være med til at adskille virksomheden fra konkurrenterne. Videnregnskabet kan således være et stærkt værktøj, der afspejler virksomhedens identitet og profil - og der er ikke bare tale om reklame og tomme løfter, fordi relevante indikatorer dokumenterer virksomhedens strategi for videnledelse og udviklingen i opfyldelsen af denne.

Forslag til struktur for videnregnskab:

1. Indledning
2. Beskrivelse af virksomheden
3. Værdier og strategiske ressourcer
4. Ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer
5. Afslutning og regnskabspraksis
6. Evt. det finansielle regnskab

(se uddybende vejledning side 22)



Efter at have etableret en strategi for videnledelse og fastlagt indsatser og indikatorer kan **Tvis Vognmandsforretning A/S** udarbejde både en ekstern og en intern rapportering.

Det eksterne videnregnskab kan bruges i forbindelse med en mere progressiv dialog med kunderne.

Det interne videnregnskab anvendes i dialogen med medarbejderne - bl.a. i forbindelse med implementeringen af it i arbejdsgangene, hvor videnregnskabet kan bruges til at formidle betydningen og effekten for den enkelte medarbejder.

Da Tvis Vognmandsforretning A/S er en mindre virksomhed, er det en vigtig forudsætning, at ejeren selv udviser stort engagement og er i stand til at formidle sine ideer til samarbejdspartnere og medarbejdere. Således har ejerens samarbejde med en professionel bestyrelse haft stor betydning for generering og afprøvning af ideer.

HUSKESEDDEL (egne notater)

HUSKESEDDEL (egne notater)

HUSKESEDDEL (egne notater)

HUSKESEDDEL (egne notater)

KATALOG - videnledelsesindsatser og indikatorer

LEDELSESUDFORDRINGER	INDSATSER	INDIKATORER
a. Opbygning og vedligeholdelse af netværk	<ul style="list-style-type: none"> Deltagelse i ERFA-grupper Indgå alliancer Udvikle samarbejdsformer (nødvendigt med nytænkning) 	<ul style="list-style-type: none"> Andel af medarbejdere medlem af ERFA Antal ERFA-grupper pr. medarbejder medlem af ERFA Antal alliancer/partnere Andel af ordrer løst med partnere Fragtbalance på omsætning (ind/ud) Fordeling af hoved-/underleverandøropgaver Antal produkter tilbudt i samarbejde med partnere
b. Oparbejdelse af indsigt i transportkøbernes behov	<ul style="list-style-type: none"> Kundetilfredshedsundersøgelser Kundemøder Chauffør- og disponentermøder Oprette hovedkundestillinger (projektledelse og -samarbejde) 	<ul style="list-style-type: none"> Kundetilfredshed Andel af kundetilpassede løsninger Antal kundemøder Andel af kunder, som deltager i kundemøder Antal møder med chauffører og disponenter Andel af kunder med hovedkundeordning Antal kunder pr. hovedkundeordning (gearing)
c. Anskaffelse og implementering af it i arbejdsprocesser	<ul style="list-style-type: none"> Anvendelsen af it i arbejdsprocesser Efteruddannelse af medarbejdere Implementering af it-systemer 	<ul style="list-style-type: none"> Andel af on-line bestillinger Dækning med track & trace Pc'ere pr. medarbejder It investeringer Antal medarbejderdage på it-kurser Listning af it-systemer Antal arbejdsprocesser med it
d. Opkvalificering af medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> Efteruddannelse: it, specialuddannelse (sikkerhed), projektledelse, kvalitetsstyring Medarbejderudviklingssamtaler Uddannelsesplaner Kompetenceregistrering 	<ul style="list-style-type: none"> Antal kursusdage Efteruddannelsesinvestering/Mea. Andel af medarbejdere med specialudd. (økonomi, it, jura, expeditionsregler, specielle godstyper mv.) Andel af medarbejdere med projektlederuddannelse Andel af medarbejdere med udd. plan Andel af medarbejdere med karriereplan Andel af medarbejdere med kortlagte kompetencer Antal afholdte samtaler inden for tidsfrist
e. Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> Tilfredshedsundersøgelser Styring af arbejdstiden Inddragelse af medarbejderne i virksomhedens drift 	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejdertilfredsheden med arbejdstid og sociale miljø Medarbejderomsætning Overarbejdsprocent Antal ekstraindkaldelser Antal uopfordrede ansøgninger Antal ansøgninger pr. annonce
f. Opretholde og udvikle kvalitetsstyringssystem	<ul style="list-style-type: none"> Efteruddannelse af medarbejdere i kvalitetsstyring Certificering iht. standarder (fx. ISO) 	<ul style="list-style-type: none"> Medarbejdernes tilfredshed med kvaliteten Kundetilfredshed med kvaliteten Reklamationer, forsinkelser Certificeringer
g. Udvikling af nye transportløsninger	<ul style="list-style-type: none"> Samarbejde med transportforskningsinstitutter Ansættelse af højtuddannede inden for logistik Samarbejde med producenter af transportmateriel 	<ul style="list-style-type: none"> Antal institutter i samarbejde Antal logistikspecialister Antal års erfaring i branchen/specialist Antal producenter i samarbejde Antal nye udviklingsprojekter i indeværende år Andel af omsætning fra nye transportløsninger
h. Udvikling af samarbejde med kunderne	<ul style="list-style-type: none"> Integration med kundens processer Integration af teknologiske løsninger Udvikling af logistiske løsninger 	<ul style="list-style-type: none"> Kundeloyalitet (gns. antal år/kunde) 5/10 største kunder (målt på omsætning) Fordeling af omsætning på forretningsområder (transport/logistik) Andel af kunder på EDI/online-opkobling



DET EKSTERNE VIDENREGNSKABS STRUKTUR

Det eksterne videnregnskabs-dokument kan struktureres på følgende vis:

1. Indledning	Formålet med videnregnskabet, målgruppe, evt. underskrives af direktør
2. Beskrivelse af virksomheden	Type, produkter/ydelser, ejerforhold, størrelse, evt. historiske facts
3. Værdier og strategiske ressourcer	Vision, mission, værdier, konkurrenceparametre, det unikke ved virksomheden, beskrivelse af netværk/partnere, medarbejdere, teknologiske ressourcer
4. Ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer	Begrundelse for, hvorfor disse ledelsesudfordringer er valgt, <ul style="list-style-type: none"> • LU1 : begrundelse for, hvorfor den er relevant, hvilke indsatser man iværksætter, og hvordan man måler - eller har til hensigt at måle fremover. Evt. forventet resultat næste år ('budget') • LU2, 3, (4): do
5. Resultater og konklusion	
6. Afslutning og regnskabspraksis	Forventninger om fremtiden og redegørelse for hvordan indikatorer er målt. Nogle virksomheder vælger at revisorpåtegne deres videnregnskab samt redegøre for anvendt regnskabspraksis med henblik på at øge dets troværdighed.
7. Evt. det finansielle regnskab	

BAGGRUNDSOPLYSNINGER

Antal forsendelser Antal medarbejdere Fordeling af uddannelse Anciennitet Kønsfordeling M2 pakhus	It infrastruktur Omsætning Fordeling af funktioner Aldersfordeling Antal vogne Antal vognmænd pr. adm. personale
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Som læser af den eksterne rapport er det ofte godt at vide noget om den virksomhed, man læseren om. Man kan i rapporten medtage nogle baggrundsoplysninger som hjælper læser med at finde ud af, hvad det er for en virksomhed. F.eks. vil et simpelt mål som antal chauffører eller biler sige noget om, hvorvidt virksomheden er i vækst. Tabellen indeholder eksempler, og det vil sjældent være nødvendigt at rapportere om alle.

Man kan også med fordel benytte illustrationer i form af billeder, tegninger, modeller og figurer. Illustrationerne kan bidrage til læserens indtryk af virksomheden ved at vise dennes liv, tone og identitet.