

DSV-koncernen har formentlig dansk erhvervslivs mest ydmyge hovedsæde.

Det ligger fjernt fra alting, i den lille sjællandske landsby Skuldelev, med forknytte parcelhuse som naboer.

I øvrigt ligner DSV-bygningen selv et forvokset typehus. Og direktørfløjen ligner ikke bare en barak. Det *er* en barak.

Man kan på ingen måde se med det blotte øje, at typehuset og barakken er *corporate headquarter* for en af de største vækst- og aktiesucceser i nyere dansk erhvervshistorie.

Men det er ganske vist: Den aktionær, der investerede 475 kroner i en DSV-aktie ved børsintroduktionen i 1987 og har beholdt den til i dag, kan i dag indkassere 11.750 kroner for den samme aktie.

Han kan i øvrigt også vælge at beholde den. Det vil mange banker og børsmæglere nok endda råde ham til. For DSV er en seriøs kandidat til at rykke op i aktiernes superliga som mulig KFX-aktie – med alt hvad det indebærer af mulighed for flere udenlandske investorer og øget kursværdi.

DSV er i dag en koncern med en omsætning på 20 milliarder kroner og mere end 10.000 ansatte, der arrangerer transport til lands, til vands og i luften. Alene på landjorden vurderer firmaet, at 6500 lastbiler hver dag er i sving for DSV's kunder. Hertil kommer luft- og sø-transport, der alene udgør en femtedel af omsætningen.

Hermed er DSV en af Nordens største transportkoncerner. Men det kan man heller ikke se ved hovedkvarteret i Skuldelev. Der er ikke en eneste lastbil i sigte. Og det er heller ikke tilfældigt.

En afgørende del af DSVs successtrategi er nemlig, at man nok arrangerer transport. Men man vil helst ikke eje lastbilerne selv.

Ansvar er outsourcet: Kun 10 procent af aktiviteten sker med eget materiel, er koncernens erklærede mål. I stedet giver DSV opgaverne til et stort antal vognmænd. Mange af dem er selvkørende – altså en slags *landevejens husmænd*, der ejer en enkelt eller to lastbiler.

De kan købe lastbilen, diesel og dæk billigt gennem DSV, der kan opnå favorable storkundeaftaler. De små vognmænd behøver ikke være bekymrede for, om de kommer til at mangle arbejde. Også det sørger DSV for. Priserne er skrabede, men planlægningen er i top – så der er altid returlæs med hjem for vognmanden.

For DSV er konstruktionen genial. Bilhold er den allerstørste udgift i transportbranchen. Men hvor den for de fleste traditionelle vognmænd er en fast udgift, er det en variabel udgift for DSV. Og man mener, man får mere for pengene på den måde.

”Vi tror, at en vognmand er mere motiveret end en chauffør. Der er lidt mere dynamik og spirit, hvis man har sit eget navn på lastbildøren,” siger DSV-koncernens adm. direktør og grand old mand, Leif Tullberg.

Men forretningsmodellen kan blive en tikkende, etisk bombe under DSV og koncernens børssucces.

For ved at lade 90 pct. af aktiviteten udføre af andre, har DSV også smøget et ansvar af sig. Et ansvar, der handler om trafiksikkerhed, om miljøbeskyttelse - og om løn og arbejdsforhold for de medarbejdere, der skal udføre det hårde arbejde på landevejen.

Hvis man vil arbejde som vognmand, skal man have en tilladelse for hver bil, man kører med. Tilladelser uddeles af Færdselsstyrelsen, og vognmændene skal opfylde en række krav til økonomi, branchekendskab og sikkerhed.

Et af kravene er, at en vognmand skal overholde kollektive overenskomster. Reelt er det et krav til sikkerheden. Logikken er, at hvis alle chauffører var provisionslønnede, ville de have et økonomisk motiv til at køre for stærkt og glemme at hvile sig.

Når en vognmand er godkendt, må han hele tiden leve med at være under opsyn. Fartskrivere er der i alle vogne, og de små, runde køreskiver, der sladrer om, hvorvidt hastighedsregler og de komplicerede regler om køre-hviletid bliver overholdt, skal opbevares i 12 måneder og udleveres til myndighederne på forlangende. Endelig er der jævnlige landevejskontroller, hvor dæk og bremses efterses af politiet.

Og da økonomien i branchen er presset, er der ofte vognmænd, der blæser på reglerne. Erhvervet har derfor i årevis haft et blandet ry.

Men DSV er med sin forretningsmodel fri for bøvelen. Ingen problemer med overenskomsterne, for ”chaufførerne” er jo selvstændige. Intet kæmpeboghoderi med køreskiverne, for det er jo vognmandens ansvar.

Man har med andre ord *outsourcet* ikke bare det hårde arbejde, men også det juridiske ansvar ved at køre med gods.

Forretningsmodel skaber risiko: Derfor har DSV gennem hele sin historie været en omstridt virksomhed i transportbranchen.

Flere af branchens eksperter advarer nu om, at de etiske problemer ved DSVs særlige forretningsmodel udgør en voksende risiko nu, hvor DSV måske rykker op i aktiehandelens superliga og får samme nidkære opmærksomhed som giganter som A.P. Møller-gruppen, Novo og Danske Bank.

En af dem er Michael Svane, direktør i hovedorganisationen Dansk Transport og Logistik. Organisationen, der tidligere var kendt som Danske Vognmænd, har 4200 medlemmer, der tæller alt, lige fra små vognmænd til DSV-koncernen.

Michael Svane understreger, at DSV-koncernen fortjener betydelig ros for sin innovative tilgang til transporterhvervet. DSV er på mange måder inspireret af udenlandske erfaringer – især amerikansk transportbranche er ifølge Michael Svane rig på lignende virksomheder. Og DSVs historie viser ifølge direktøren, at det kan lade sig gøre at tjene endda mange penge på transport og udvikle et traditionelt, lav-teknologisk erhverv til en videns-baseret sektor.

Men det er et men. Michael Svane taler åbent om, hvad han kalder ”den mørke side af DSV-forretningsmodellen”:

”Transport er en meget synlig aktivitet. En 47 tons lastbil fylder meget på landevejen. Og DSVs vogne kører – uanset, at der er tale om selvstændige vognmænd – ofte med firmanavnet på både lysskilte og trailere. Den dag, der ligger en væltet tankbil og forurener en å – eller den dag, et vogntog er involveret i en ulykke med døde eller kvæstede – så er der stor risiko for, at DSV får ansvaret.”

Også direktør Palle Egebjerg fra transportkøberorganisationen ETU (Erhvervenes Transport Udvalg) påpeger, at transportkøbere ikke længere kan tillade sig at lukke øjnene for, hvordan deres transport-leverandører opfører sig:

”Jeg plejer at sige sådan her til folk, der arbejder med transport: Forestil jer, at I bruger en vognmand, der hedder Hansen og jeres eget firma hedder noget med ”Kemi”. Hvis der sker en alvorlig ulykke med en transport, så er det ikke Hansen, der kommer på avisforsiden – det er det firma, der hedder noget med ”Kemi”.”

Etik-problemet kan blive påtrængende for DSV – netop på grund af den særlige forretningsmodel, vurderer en af koncernens største kritikere, Specialarbejderforbundets forretningsfører Leif Rasmussen.

”Der er ingen tvivl om, at DSVs måde at arbejde på kan skabe situationer, hvor trafik-sikkerheden kommer i fare,” mener han.

Leif Rasmussen er ikke bare chefforhandler i SIDs transportgruppe, men har også i årevis haft sæde i Vejtransportrådet, der blandt andet har haft til opgave at behandle sager om vognmænd, der ikke overholder færdsels-regler eller køre-hviletidsregler.

Han siger, at SID meget ofte har haft sager med småvognmænd, der kører for DSV. Hvis disse vognmænd har en enkelt eller få chauffører ansat, er der ofte bøvl med betalingen. Og forklaringen fra vognmanden er som oftest, at der ikke er penge til overenskomst-mæssig chaufførløn, fordi afregningen fra DSV til vognmanden er for skrabet.

”Sådan en vognmand vil jo forsøge at klare sig ved at køre lidt flere timer hver dag. Og når han så bliver træt, så er han ikke betryggende at have på landevejen,” vurderer Leif Rasmussen.

Den ubehagelige ulykke: I 1994 var det tæt på at gå galt for DSV og Leif Tullberg.

I påsken det år kørte en lastbil med 23 tons appelsiner ind i en holdende ambulance på motorvejen ved Vordingborg. Et spædbarn og en gravid kvinde omkom. Den efterfølgende retssag afslørede, at chaufføren var tæt på at være faldet i søvn, da han blev årsag til ulykken. Han havde blæst på alle hviletidsregler.

Det var i øvrigt var ganske almindelig praksis med den form for snyd i hans jyske vognmandsfirma. Vognmanden mistede senere sine tilladelser – han var tidligere smidt ud af vognmandsforeningen og berygtet i hele branchen. Chaufføren fik 14 dages hæfte. Mange fandt, at det var en billig straf for et dobbeltdrab.

Men også DSV slap billigt. Transporten var nemlig reelt arrangeret af den store koncern. Og chaufførens kæreste, der var med i bilen, sagde i retssagen som vidne, at chaufføren var blevet presset af DSVs ansatte til at køre i strid med reglerne.

Sagen vakte betydelig opsigt i 1994, men DSVs rolle blev kun omtalt behersket. I dag – otte år senere og med en helt anden, etik-orienteret aktiekultur – ville Leif Tullberg og hans tropper næppe være sluppet så nemt.

”Sagen fra 1994 var meget ubehagelig for mig. Vi undersøgte den internt – men kunne ikke finde tegn på, at vore medarbejdere kunne bebrejdes noget. Der var tale om en transport fra Holland. Det er en forholdsvis kort afstand, og der var intet omkring transporten, der kunne godtgøre, at chaufføren skulle have været under pres for at overtræde køre- og hviletidsregler,” siger Leif Tullberg.

Han anerkender, at han i dag – med en langt mere pågående aktiekultur – næppe var sluppet så billigt.

Etik-regler svære at overholde: I dag har DSV-koncernen da også en række nedskrevne, etiske målsætninger – sådan som aktiemarkedet og samfundet kræver det. En af formuleringerne, der kan findes på DSVs hjemmeside, er at man vil ”vise god opførsel og holde sikker afstand til lovens rammer.”

Men spørgsmålet er, hvor meget sådanne regler egentlig er værd, når DSV-koncernens tilknyttede vognmænd slet ikke er ansat – og derfor heller ikke kan kontrolleres på samme måde som ansatte chauffører.

Ikke så meget, vurderer DTLs direktør Michael Svane.

Direktøren for transportorganisationen kan også trække på et stort og levende netværk af vognmænd, hvoraf mange i årevis har set skævt til DSV-koncernen. De udveksler informationer

og overvåger branchen tæt. Og de har et lidt mere nuanceret billede af virkeligheden i DSV-koncernen.

Det fører engang imellem til, at Michael Svane må kontakte Leif Tullberg i hovedsædet i Skuldelev og forklare ham, at en af de tilknyttede vognmænd faktisk slet ikke har de fornødne tilladelser til arbejdet.

”Jeg vil understrege, at problemet ikke er unikt for DSV, og at vi taler om få sager. Men de findes, og selv om det er mit indtryk, at DSV reagerer prompte og stopper samarbejdet med en sådan piratvognmand, så understreger det, at der kan være et problem med selve forretningsmodellen,” siger Michael Svane.

Han mener, at dette problem forstærkes, når og hvis DSV bliver en KFX-aktie, der kan tiltrække de største investorers penge. Så kommer der ekstra fokus på etikken.

”DSV har på grund af sin størrelse et ekstraordinært ansvar for, at alting er 110 procent i orden. De ord, man skriver på glittet papir, er hverken en forsikringspolice eller en ansvarsfraskrivelse. Alle ved, at store investorer som ATP og LD har fokus på, om der er overensstemmelse mellem ord og handling. Så Leif Tullberg skal sådan set være glad for, at det er mig, der engang imellem ringer – og at det ikke er aktiechefen fra ATP,” siger Michael Svane.

Leif Tullberg erkender, at han ikke kan tvinge sine underleverandører til en bestemt adfærd.

”Men vi forsøger at kommunikere tydeligt, hvad vores holdning er – nemlig, at reglerne skal overholdes. Og hvis en vognmand opfører sig for aparte, så ophører samarbejdet,” siger Leif Tullberg, der også fortæller, at koncernen jævnlig arrangerer møder for vognmænd i samarbejdet – møder, hvor eksempelvis politiet eller Arbejdstilsynet fortæller om sikkerheds- og trafik-temaer.

Træsko og omstillings-evne: For DSV er skismaet åbenlyst: På den ene side er man en synlig og rost børssucces – en sand indtjeningsmaskine, som aktieanalytikere og banker elsker og anbefaler.

På den anden side døjer man med et image i de mere snævre transport-kredse som branchens opfindsomme, men slemme dreng.

Leif Tullberg ved, at han formentlig selv er skyld i noget af DSVs barske image.

For siden han som 30-årig i 1976 begyndte at sende maskinskrevne breve fra det nye firma ”De Sammensluttede Vognmænd” rundt til kunder med tilbud om grusleverancer og jordkørsel, har Leif Tullberg i perioder selv været en hård hund, der nok gik i træsko – men bestemt ikke gik i alle med træsko på.

Små vognmænd erindrer stadig, hvordan kritiske læserbreve om DSV i brancheblade kunne føre til opringninger fra Leif Tullberg selv – opringninger, hvor manden fra Skuldelev på letfatteligt dansk truede kritikerne med lidt af hvert, hvis de ikke lukkede munden.

Dem, der ikke var blevet skræmt af tonen, kunne frygte for konkurrencen. Den hastigt voksende DSV-koncern købte andre virksomheder op i rask tempo.

”Jeg smækkede nok for meget med dørene rundt omkring. Vognmandsbranchen er kendt for at være en branche med en rå tone. Vi var aggressive og ville vokse, og vi var simpelthen for grove,” erkender han.

Men en del af den bemærkelsesværdige forretningssucces, som Leif Tullberg har grundlagt og bygget videre på sammen med sin meddirektør Kurt Larsen, må også tilskrives evnen til at omstille sig:

Børsnoteringen i 1987 tvang i sig selv DSV til at anlægge en anden og mere poleret stil. Et forsøg på at gå ind i Københavns-området udliciterede busdrift tvang også DSV til at melde sig ind i en arbejdsgiverforening og tegne overenskomster, der ellers ikke var firmaets kop te. Men alternativet var, at SID fra dag 1 ville have lammet al busdriften.

Og da DSV i år 2000 overtog DFDS-Dantransport-koncernen, måtte man igen revidere sin strategi. Med i købet fik man nemlig Danmarks største vognmandsfirma Roland Munch – en virksomhed med egne biler og 550 ansatte chauffører og dermed en diametral modsætning til DSVs egen forretningsmodel.

De ansatte var bekymrede og frygtede, at samtlige 550 arbejdspladser nu skulle transformeres om til små, selvkørende vognmænd.

”Jeg var meget skeptisk. Der var mange rygter om DSVs metoder, og vi tillidsfolk valgte at skrive til DSV-ledelsen for at spørge, om de egentlig var klar over, hvad det var, de havde købt,” husker Kim Rene Busch.

Den daværende tillidsmand – i dag faglig sekretær hos SID Esbjerg – blev positivt overrasket. Ikke nok med, at DSV erklærede, at Roland Munch skulle bevares som et traditionelt vognmandsfirma med ansatte chauffører. Koncernen havde øjensynligt tænkt sig at tage sikkerhed alvorligt.

”Vi må erkende, at vi som chauffører ikke har belæg for at kritisere DSV på sikkerhedsområdet. Efter overtagelsen kom der klare signaler om, at tilsidesættelse af færdselsregler og kørehviletids-regler var uacceptabelt og kunne medføre bortvisning,” siger Kim Rene Busch.

Leif Tullberg understreger, at Roland Munchs status som vognmandsvirksomhed vil være uantastet. DSV-ledelsen er blevet overbevist om, at man faktisk kan drive rentabel vognmandsvirksomhed. Så i stedet for at omdanne alle chauffører til selvstændige, har man tværtimod overført de øvrige aktiviteter med egne vogne til Roland Munch-selskabets direktør.

”Han er simpelthen dygtigere til at drive en vognmandsforretning, end vi selv er,” siger Leif Tullberg.

Helt fornægter forretningsmodellen sig dog ikke. DSV *vil* ikke binde kapital i at eje lastbiler selv, og Roland Munch-flåden er derfor solgt til Nordania-koncernen og leaset tilbage.

Fokus på risiko-styring: Men det grundlæggende koncept – altså med selvkørende vognmænd frem for egne biler og chauffører – det vil DSV fastholde fremover. Og også branchens iagttagere vurderer, at der vil være emner nok.

”For mange af disse landevejens husmænd er det en livsstil og en social tilstand, mere end det er et erhverv. For dem er det ikke kun bundlinjen, der tæller – det er også fornemmelsen af at være sin egen herre og en fri mand på landevejen. Derfor accepterer de at være den bufferzone, der får forretningen til at hænge sammen for transportarrangører som DSV,” siger Palle Egebjerg, direktør for Erhvervenes Transport Udvalg.

Leif Rasmussen fra SIDs transportgruppe, mener, at der er tale om udnyttelse af en svag gruppe.

”Der er ingen, der kan varetage deres interesser. Det seneste EU-direktiv om arbejdstid, der skal beskytte chauffører og andre mobilt arbejdende mod for lange arbejdsdage, siger udtrykkeligt, at de selvkørende vognmænd ikke er omfattet,” påpeger SID-manden

Tullberg afviser, at hans forretning rummer et element af udnyttelse.

”Der er nogen, der hævder, at jo dummere vognmanden er, jo flere penge tjener vi. Men det er ikke rigtigt. Udygtige vognmænd kommer ikke til tiden og kan ikke følge en præcis planlægning. Og når folk hævder, at vi behandler vores vognmænd meget hårdt, så har det altså argumentet imod sig. Hvis vi var så slemme, som rygtet siger, så ville vores konkurrenter nok være lidt mere efterspurgt. Men vi mangler aldrig vognmænd,” siger Leif Tullberg.

På hans bord i direktør-skuret i Skuldelev ligger et oplæg fra et konsulentfirma, der vil sælge ham en model til risikostyring. Risikostyring bliver et nyt, påtrængende element i DSV-ledelsens arbejde. Og Leif Tullberg ved godt, hvad første træk skal være.

”Jeg ved, at SID er kritiske overfor os, men jeg har faktisk aldrig haft nogen som helst konkrete sammenstød med dem. Jeg har aldrig endda aldrig nogensinde mødt SIDs forretningsfører Leif Rasmussen. Så jeg overvejer at tage ind og tage en snak med dem”.