



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företags val av outsourcingleverantör

- En studie av beslutsprocesser och påverkande faktorer vid outsourcing av transporter

Kandidatuppsats Logistikprogrammet
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
VT-2012

Malin Karlsson

Kim Cheng Lundberg

Handledare:

890727-_____

900806-_____

Catrin Lammgård

Sammanfattning

Titel: Företags val av outsourcingleverantör – en studie av beslutsprocesser och påverkande faktorer vid outsourcing av transporter.

Författare: Kim Cheng Lundberg & Malin Karlsson

Handledare: Catrin Lammgård

Institution: Företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan i Göteborg

Bakgrund/Problem: Outsourcingbeslut ses som komplicerade i och med osäkerheten som finns involverad i beslutsprocessen, dessutom förekommer dålig leverantörshantering (Cao et al. 2007). Vidare har forskning som finns relaterat till ämnet flertalet brister i undersökningen av beslutsprocessen och vilka beslutsfaktorer som anses viktigast (De Boer et al. 2006). Därutöver saknas tillräcklig forskning om små och medelstora företags transportinköp (Holter et al. 2008). Forskning visar också på att det snarare fokuseras på kostnadsreduceringar än på långsiktighet (McIvor 2000). Det saknas även beslutsramar som fungerar i praktiken (De Boer et al. 2006).

Syfte: Syftet är att undersöka outsourcingbeslut och vilka faktorer som anses viktiga i valet av transportleverantör. Vi tittar på små och medelstora västsvenska företag som outsourcar sina transporter.

Frågeställning: Vilka faktorer påverkar företag i deras beslut om vilken leverantör de ska outsourca sina transporter till? Hur ser företagens beslutsprocesser ut och vilka funktioner i företaget är delaktiga i beslutet? Vilka förbättringar kan ske i företags processer vid val transportleverantör?

Avgränsning: Vi har valt att avgränsa vår uppsats till företag som outsourcat sina transporter och inte har en egen avdelning för inköp av transporter.

Metod: Vi har intervjuat representanter från sju olika företag som gett sina synpunkter på avgörande faktorer vid valet av outsourcingleverantör och hur besluten tas. Forskningsansatsen har varit deduktiv och vi har arbetat utefter en kvalitativ inriktning.

Slutsats: Flera faktorer har identifierats som viktiga för små och medelstora företag och det är framförallt service och tillgänglighet som visat sig vara mest betydelsefulla. Priset har inte visat sig vara lika betydelsefullt som i tidigare forskning (Lonsdale et al. 1997; Weber et al. 2000), men samtidigt något man inte kan bortse ifrån. Små och medelstora företag har visat sig sakna några definierade processer när det gäller sina beslut. Vidare finns många förbättringar som kan göras. Det handlar främst om vikten av att specificera behov, utvärdera fler alternativ än endast de största aktörerna samt förhandla, något som gjorts bristfälligt hos de undersökta företagen.

Nyckelord: Outsourcing, leverantörsväl, beslutsprocess, transport

Abstract

Title: Company's choice of an outsourcing supplier – a study of the decision-making process and influencing factors when outsourcing transports.
Author: Kim Cheng Lundberg & Malin Karlsson
Adviser: Catrin Lammgård
Institution: Department of business administration at the school of business, economics and law.

Background/ problem: The decisions concerning outsourcing are seen as complicated due to the uncertainties involved in the decision-making process and also due to poor supplier management (Cao et al. 2007). Moreover, research related to the subject has discovered several weaknesses in the studies of the decision-making process for outsourcing, and in what factors were considered most important by the companies (De Boer et al. 2006). In addition to previously explained problems there is also a lack of adequate research on transport purchasing in small and medium sized companies (Holter et al. 2008). Research has also shown that focus lay mostly on cost reductions rather than observing the long-term consequences (McIvor et al. 2000). Furthermore there is a lack of decision frameworks that works in practise (De Boer et al. 2006).

Purpose: The purpose is to investigate the outsourcing decision and the factors that companies considers important in the choice of a transport supplier. Here we look at the small west Swedish companies that outsource their transport.

Questions: What factors influence companies in their decision of choosing which supplier they will outsource their transports to? How does the corporate decision-making process look like and what functions of the company is engaged in the decision? What improvements can be made in businesses processes when choosing a transport supplier?

Delimitation: We have chosen to limit this essay by focusing on companies that are not large enough to have its own purchasing department for transports, such as a logistics department, and which have actually outsourced its transports.

Method: In this approach we have studied seven different companies that have given their point of view on critical factors and how decisions are made. These have been designed by personal interviews. Our research approach has been deductive and we used a qualitative method.

Conclusions: There are several factors that have been identified as important for small and medium sized businesses, the most significant factors has proved to be service and accessibility. Furthermore, the price has not shown to be as important as it has in previous research (Lonsdale et al. 1997; Weber et al. 2000), still it cannot be ignored. It has been recognized that small and medium sized companies often lack some of the defined processes, and most of their decisions are made on routine. There are several suggestions of improvement that have been identified. Primarily these focus on the importance of companies specifying their needs and evaluating more options than only the major companies. In addition to this the companies need to negotiate more, something that has had inadequate focus amongst the companies surveyed.

Keywords: Outsourcing, supplier selection, decision-making process, transport

Förord

TACK!

Denna studie är ett resultat från en kandidatuppsats som genomförts på Logistikprogrammet vid Handelshögskolan i Göteborg. Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Catrin Lammgård som gett oss värdefulla synpunkter och hjälpt oss att föra uppsatsen framåt.

Vi vill även tacka våra respondenter som tagit sig tiden att träffa oss för intervjuer och besvara våra frågor. De har bidragit med betydelsefull information och hjälpt oss forma denna uppsats. Det har möjliggjort denna studies resultat.

Vidare vill vi också tacka Patrick Flygare för hans rådgivning vid valet av några av respondenterna och för att han gett oss en inblick i hur en upphandling fungerar.

Göteborg, maj 2012

Malin Karlsson

Kim Cheng Lundberg

Innehållsförteckning

1.	INTRODUKTION	1
1.1	Problemdiskussion	2
1.2	Syfte	4
1.3	Forskningsfrågor	4
1.4	Avgränsning	4
1.5	Begreppsdefinitioner	4
2.	TEORETISK REFERENS RAM	7
2.1	Teoretisk disposition	7
2.2	Påverkande faktorer.....	8
2.2.1	<i>Transportmässiga faktorer</i>	8
2.2.2	<i>Servicemässiga faktorer</i>	9
2.2.3	<i>Finansiella faktorer</i>	10
2.3	Beslutsöverväganden.....	10
2.4	Beslutsfattande	11
2.4.1	<i>Operativa beslut</i>	11
2.4.2	<i>Taktiska beslut</i>	11
2.4.3	<i>Strategiska beslut</i>	12
2.5	Sammanfattning av den teoretiska referensramen	12
3.	METOD	14
3.1	Forskningsområde	14
3.2	Forskningsansats	14
3.3	Metodval.....	15
3.3.1	<i>Sekundärdata</i>	15
3.3.2	<i>Primärdata</i>	16
3.4	Val av respondenter.....	17
3.5	Praktiskt tillvägagångssätt	19
3.5.1	<i>Förberedelser</i>	19
3.5.2	<i>Genomförande</i>	19
3.5.3	<i>Bearbetning och Analys</i>	20
3.6	Validitet och reliabilitet.....	20

3.7	Metodkritik.....	21
3.8	Källkritik	22
4.	RESULTAT	23
4.1	Intervjustudien.....	23
4.1.1	<i>Scandraft AB</i>	23
4.1.2	<i>Merxteam AB</i>	24
4.1.3	<i>Bruksspecialisten AB</i>	276
4.1.4	<i>Norex AB</i>	27
4.1.5	<i>Tecan Nordic AB</i>	28
4.1.6	<i>Besab AB</i>	23
4.1.7	<i>Frej Jonsson AB</i>	30
4.2	Intervjuenkäten.....	31
5.	ANALYS	34
5.1	Vald analysmodell.....	34
5.1.1	<i>Tillämpning av vald analysmodell</i>	34
5.2	Påverkande faktorer.....	35
5.2.1	<i>Transportrelaterade faktorer</i>	35
5.2.2	<i>Servicemässiga faktorer</i>	36
5.2.3	<i>Finansiella faktorer</i>	38
5.3	Beslutsöverväganden.....	39
5.4	Beslutsfattande	41
5.5	Analys av beslutet	41
6.	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	43
6.1	Slutsatser	43
6.2	Rekommendationer för små och medelstora företag.....	45
6.3	Förslag till vidare forskning	46
7.	KÄLLFÖRTECKNING	47

Figurförteckning:

Figur 2.1: Sammanställning av beslutsprocessen.....	7
Figur 2.2: Beslutsnivåer i samband med valet av transportör	11
Figur 2.3: Sammanställning av val av outsourcingleverantör	13
Figur 4.1: Sammanställning av intervjuenkät i rangordning	32
Figur 5.1: Sammanställning av val av outsourcingleverantör. Identiskt med figur 2.3	34
Figur 6.1: Rekommenderad beslutsmodell för små och medelstora företag.....	45

Tabellförteckning

Tabell 3.1: Sammanställning av respondenterna.....	18
Tabell 4.1: Sammanställt resultat av intervjuenkät i tabellform	31

Appendix:

Appendix 1: Resultatmodell av Lammgård

Appendix 2: Intervjuområden

Appendix 3: Mall för intervjuenkäten

Appendix 4: Resultat av intervjuenkäten

1. Introduktion

I det inledande kapitlet introduceras läsaren till valt ämne för att sedan mynna ut i en problemdiskussion där ämnet behandlas samt vilka problem som finns med det. Vidare presenteras uppsatsen syfte och forskningsfrågor för att avslutas med avgränsningar och begreppsdefinition.

I uppsatsen har vi att behandlat beslutsprocessen kring outsourcing av transporter.

Outsourcing är en trend som är här för att stanna och idag outsourcas många processer hos företag med mycket bra resultat (Edgell et al. 2008). Tanken är enkel, man kan göra det själv, eller anlita ett företag som redan investerat tid, pengar och erfarenhet i att utveckla en fungerande och konkurrenskraftig affärsprocess (Karlöf 2009). Du tar inte bara del av leverantörens stordriftsfördelar, utan du får även ett helt nytt kontaktnät, tar del av deras kunskap och lämnar över det operativa arbetet åt dem. Detta ger ditt företag både tid och utrymme att fokusera på den egentliga kärnverksamheten (Kremic et al. 2006). Fenomenet outsourcing har på senare år ansetts som en av de viktigaste faktorerna i den globala utvecklingen av företag inom såväl tillverkning som tjänsteproduktion och den offentliga sektorn (Kakouris 2006). Utvecklingen har skapat en ny miljö där man tillsammans med nya tekniker skapat en annan sorts kund- och leverantörsrelation.

På senare tid har också logistik blivit en mer strategiskt viktig funktion hos företag, då man gått från ett passivt, kostnadstänk till ett mer strategiskt synsätt som ger en unik konkurrensfördel (Bowersox et al. 1995). Att outsourca denna process har blivit vanligare, kanske främst på transportområdet. Processen är viktig eftersom transporten ofta är sista momentet i leveranskedjan ut till kund och kan ibland vara den enda kundkontakten företaget har (Rushton 2010).

För att outsourcing ska bli framgångsrikt krävs det att företaget skapar en långsiktig relation med sina leverantörer (Wadhwa et al. 2007). På grund av detta blir valet av rätt leverantör en svår uppgift. Företagets behov skall tillfredsställas och leverantörer som uppfyller vissa kriterier, kan misslyckas i andra. Leverantörsval är alltså ett strategiskt problem för företag (Araz et al. 2006).

1.1 Bakgrund till outsourcing

Outsourcing har till en början baserats på beslut om kostnadsreduktion snarare än ett strategiskt beslut (Frost 2000). Dock har man sett att besluten blivit av mer strategisk karaktär de senaste åren (Willcocks 2010). Sedan outsourcing blev strategiskt viktigt strävar man efter att ha en långsiktig relation med leverantören och välja rätt från början, vilket minskar kostnaderna. Innan beslut fattas om att outsourca måste man först ta reda på vad som är företagets kärnkompetens (Enarsson 2008; Van Weele 2009). Genom att veta detta kan

företaget enklare dra slutsatser vad som ett annat företag bör sköta och vad som ska hållas internt (McIvor et al. 2000).

En finansiell fördel är att man inte behöver investera i egna resurser, som exempelvis fordon. Företagen får istället möjligheten att lägga pengar på mer lönsamma delar i företaget (Rushton 2010). Därutöver får man redan från början bättre kontroll på de faktiska utgifterna, där variabla kostnader istället blir fasta kostnader (McIvor et al. 2000). När man outsourcar delas också risken på båda parterna, då båda vill vinna på avtalet (Enarsson 2008).

Flertalet faktorer betraktas som avgörande för att utkontrakteringen ska bli lyckad. Att få stöd från högsta ledningen är en nödvändighet (Andersson 1995; Enarsson 2008). Studier visar på att ju tidigare ledningen involveras i beslutet, desto bättre är det för resultatet (Wadhwa et al. 2007). Detsamma gäller förståelsen för varför funktionen skall outsourcas. Om inte medarbetare gillar eller finner samtycke för projektet kommer resultatet men största säkerhet att misslyckas (Enarsson 2008).

Trots en hel del förmåner som förknippas med outsourcing måste man beakta de risker och nackdelar som kan bidra till bland annat förlorad kontroll, brist på säkerhet, minskad kvalitet och ökade kostnader (Van Weele 2009). Då ett företag utkontrakterar till ett specialistföretag kommer riskprofilen att förändras, därför är det viktigt att vara mycket disciplinerad och organiserad mot den externa parten eftersom beslutssituationer blir mer kontraktbaserat.

Därutöver kan problem uppstå. Exempelvis kan man misslyckas med att välja rätt leverantör, brista i utformandet av kontrakt eller ha oförmåga att svara upp till förändrade krav (Razzaque et al. 1998). Det blir även svårt med fastställandet av vinsten genom outsourcingen då detta är svåra termer att mäta. Vidare kan outsourcing leda till brist på professionell kunskap internt i företaget, eftersom man nu använder sig av en extern parts kunskap om exempelvis transportområdet (Hsiao et al. 2010).

1.2 Problemdiskussion

Det har sedan länge varit tuff konkurrens i transportbranschen och det spelas med små marginaler, samtidigt pressar transportköparna logistikleverantörernas priser och sluter korta avtal (Rushton 2010). Genom att leverantör och transportköpare ingår samarbeten med varandra kan man hålla priserna på en marknadsmässig nivå, parallellt med att man kan utveckla kundspecifika lösningar och få en skälig vinst (Björnland et al. 2003). Tanken med outsourcing är alltså att det både ska gynna transportköparen och leverantören av tjänsten.

Genom ändrade yttre faktorer och ökande behov från företagen ställs också allt högre krav på logistiktjänster. Inköpet av sådana tjänster har varit relativt enkelt definerat och huvudsakligen varit prisbaserat (Andersson 2002). Nu kan man köpa avancerade logistikfunktioner som är kundspecifika och många strävar också efter helhetslösningar. Därutöver har mer värde-adderade tjänster kommit att spela en större roll vid inköp, av exempelvis IT (Enarsson 2008). Detta har skapat en helt ny komplexitet vid inköpet av logistiktjänster och kräver mer förståelse och kunskap för att outsourcingbeslutet ska bli så bra som möjligt (Holter et al. 2006). Det handlar inte längre bara om att pressa priser och

förhandla, utan även att addera värde till sina produkter genom att låta en extern part sköta tjänsterna på ett korrekt och tillfredställande sätt (Karlöf 2009).

Självklart uppkommer det flera problem med att outsourca, något som också måste behandlas. Riskerna för företaget kan öka, i och med att man nu tappar kontrollen över en funktion genom att man överlåter den på tredje part (Van Weele 2009). Företaget litar nu på att leverantören köper in rätt transporter och att servicen mot kund sköts på rätt sätt. Man kan säga att leverantören i bästa fall fungerar som en förlängd arm av företaget, men leverantören kan också dra ner företagets värde (Kannan et al. 2002). Detta är något som alltid måste beaktas innan man beslutar om outsourcing.

Forskning visar på att genom de summor man spenderar på outsourcing och genom det engagemang det får för alla funktioner i företaget, så blir outsourcingbeslutet av mer strategisk vikt än någonsin tidigare (Willcocks 2010). Emellertid råder det delade meningar huruvida outsourcing av transporter har nått en strategisk nivå, eftersom man i huvudsak bara fokuserar på kostnadsbesparingar och kortsiktiga vinster (McIvor et al. 2000). Detta går inte hand i hand med hur ett strategiskt beslut ska fattas. Vidare finns det flera brister i forskningen om beslutsprocessen för outsourcing och vilka faktorer som är viktigast (De Boer et al. 2006). Det saknas även tillräcklig forskning om små och medelstora företags transportinköp (Holter et al. 2006).

I tidigare forskning har även problemen med outsourcing och beslutsfattande diskuterats. Det som då framförts är framförallt svårigheterna gällande överföringen av allmänna beslutsramar till praktiska beslutsåtgärder och att outsourcingen blivit allt mer komplex (De Boer et al. 2006). Därför menar man att det finns behov av ytterligare forskning för få en bättre förståelse för beslutet. Dessutom förtydligas i samma litteratur att intervjuer med befattningshavare inom området anses begränsat. Man kan dock se att det råder konsensus i litteraturen om att outsourcingbesluts generella faktorer måste beaktas, såsom kostnader, risker, påverkan av leverantörer och strategiska perspektiv (McIvor et al. 2000).

Ett av de mest kritiska stegen i outsourcing är valet av leverantör, som är ett strategiskt beslut (Wadhwa et al. 2007). Eftersom många viktiga delar spelar in, blir valet av leverantör ett kritiskt beslut för företaget. De primära faktorerna gällande outsourcingleverantör är pris, ledtider, teknisk service och leveranssäkerhet (Weber et al. 2000). Vid studie gjord av Supplier Selection and Management (SSMR 1999), fastslogs tre viktiga prestationsmått inför valet. Det var pris, ledtider och kvalitet som utgjorde de högst rankade faktorerna. Vidare genomförde Lammgård en studie (2007) där de tre främsta faktorerna vid valet av transportleverantör var att leverantören uppfyllde sina åtaganden, att leverantören levererar inom överenskommen tid och att leverantören täcker in ett stort geografiskt område. Det framkom också att pris, som i många andra undersökningar rankats bland de främsta, kom betydligt lägre ner.

Med de problemområdena i åtanke formulerade vi vårt forskningsproblem, där vi således har tittat på små och medelstora Västsvenska företags val av outsourcingleverantör. Genom intervjuer med befattningshavare har vi undersökt hur valet gjorts, vilka funktioner som är delaktiga samt vilka bakomliggande faktorer det finns till valet. Detta har gett oss en djupare

förståelse för deras agerande och vidare hjälpt oss att analysera deras beslut. Vi har med detta velat belysa problemen med outsourcingprocessen och på så sätt hjälpa små och medelstora företag i sina outsourcingbeslut.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka outsourcingbeslut och vilka faktorer som anses viktiga i valet av transportleverantör hos små och medelstora västsvenska företag som outsourcar sina transporter.

1.3 Forskningsfrågor

För att uppfylla vårt syfte med rapporten anser vi att följande frågeställning bör besvaras:

- *Vilka faktorer påverkar små och medelstora företag i beslutet om vilken leverantör de ska outsourca sina transporter till?*
- *Hur ser beslutsprocesserna ut vid valet av leverantör och vilka funktioner i företaget är delaktiga i beslutet?*
- *Vilka förbättringar kan ske i små och medelstora företags val av transportleverantör?*

1.4 Begreppsdefinitioner

Outsourcing:

Outsourcing har sedan länge haft många definitioner och det är inte helt lätt att fastställa vad begreppet betyder (Van Weele 2010). Vi har valt att använda oss av en bred definition där outsourcing är att man använder sig av externa företag för att tillverka eller på andra sätt addera värde till företaget (Lei et al. 1995).

Små företag:

Det finns flertalet sätt att definiera ett litet företag. Europakommissionens (2003) definition av små företag är att företag har mellan 10 och 49 anställda och har en omsättning som inte överskrider 10 miljoner euro. Vi har valt att använda oss av Statistiska Centralbyråns (2007) definition av små företag där företagen klassificeras utefter deras SNI-kod¹. Små parti- och agenturhandelsföretag har mellan 5-19 anställda, medan producerande företag har mellan 10-99 anställda.

Medelstora företag:

Även här finns det flera definitioner. Bland annat finns Europakommissionens (2003) definition av medelstora företag där företaget har färre än 250 anställda samt en omsättning som inte överstiger 50 miljoner euro. Vi har som tidigare valt att använda oss av Statistiska Centralbyråns (2007) definition av medelstora företag där företagen klassificeras utefter deras

¹ SNI 2007 är den standard som gäller från 1 januari 2008, för att hänföra bland annat företags verksamhet till en eller flera näringsgrenar.

SNI-kod. Medelstora parti- och agenturhandelsföretag har mellan 20-99 anställda, medan producerande företag har mellan 100-399 anställda, därefter klassificeras företagen som stora.

Beslutsprocessen: I teorin används beslutsprocessen som är anpassad efter leverantörsväl. Modellen är framtagen av Weber (2000) och har varit utgångspunkten genomgående i hela arbetet. När hänvisningar till beslutsprocessen sker i uppsatsen, åsyftas denna process.

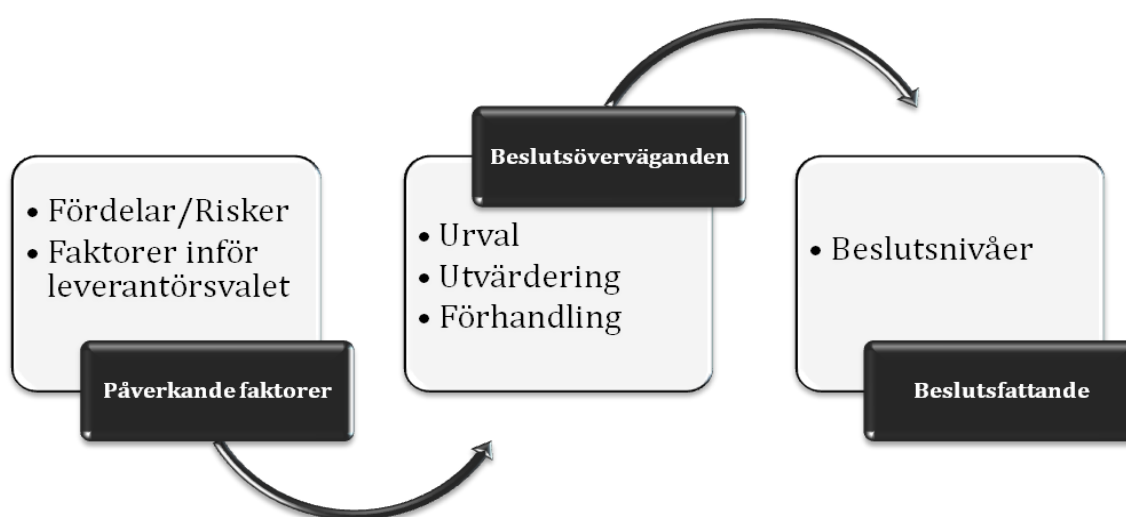
2. Teoretisk referensram

I teorikapitlet sker en framställning av den teori som ligger till grund för uppsatsen. De områden som beskrivs kommer att beröra uppsatsen syfte och skapa en djupare förståelse för vårt valda ämne. Nedan beskrivs den teoretiska modell som kommer att utgöra uppsatsens teoretiska disposition.

2.1 Teoretisk disposition

Den teoretiska referensramen är baserad på beslutsprocessens uppbyggnad och är i huvudsak indelad i tre huvudområden som vi valt att kalla de *påverkande faktorerna*, *beslutsöverväganden* och *beslutsfattande*. Modellen är illustrerad nedan i figur 2.1. Tillvägagångssättet är en utvecklad metod av en etablerad 5-stegsmodell (Weber et al. 2000) framtagen för leverantörsval. Weber använder sig av stegen *analysera beslutsmiljön*, *identifiera olika alternativ*, *utvärdera och jämföra olika alternativ*, *förhandla* och *forma partnerskap*. I vår teori har vi delat in dessa i olika områden för att få en övergripande bild av hur beslutsprocessen går till.

Under de påverkande faktorerna, som är de bakomliggande orsakerna till valet, presenteras olika faktorer vid valet av outsourcingleverantör. Därefter kommer de olika överväganden som krävs vid valet där man identifierar olika alternativ, utvärderar dem och slutligen förhandlar, vilka alla är de tre mittersta stegen i modellen. Sist kommer ett slutgiltigt beslut att ske och som behandlas under val av transportleverantör, där vi även inkluderar återkoppling. Vi har även ett avsnitt om beslutsfattande samt ett avsnitt som författarna valt att lägga in om besluts hierarkiska nivåer, då dessa berörs i uppsatsens analys.



Figur 2.1. Sammanställning av beslutsprocessen, utvecklad modell från Weber et al (2000).

Tanken med att använda denna modell för vår teoretiska referensram är att strukturera och dela in teorin utefter den kronologiska ordning beslutet sker i. Vidare anser vi att de mittersta stegen i pyramiden är så starkt sammanlänkande att de med fördel kan behandlas i samma avsnitt. I slutet av den teoretiska referensramen har vi sedan återkopplat till vald modell, varefter vi kommer att sammanställa teorin.

2.2 Påverkande Faktorer

Ett av det mest kritiska steget i samband med outsourcing är valet av leverantör (Wadhwa et al. 2007). Mycket handlar om hur goda förberedelser man gjort innan samt att leverantören skall möta företagets behov. Då besluten utvecklas mot att bli strategiska, ses valet av transportleverantör som långsiktigt (Embleton et al. 2000). Företagens synsätt ändras konstant över tiden, där det är viktigt att relationen även skall hålla i framtiden.

Vid valet blir företaget mycket beroende av leverantören, dess prestanda och kvalitet (Enarsson 2008). Processen måste därför gå rätt till från början. Outsourcingleverantören blir företagets ansikte utåt eftersom deras uppgift är att godset kommer fram i tid samt att de håller vad de lovar (Rushton 2010).

Nedan följer redogörelser av transportmässiga, servicemässiga och finansiella kriterier som alla ligger till grund för valet av transportleverantör.

2.2.1 Transportmässiga faktorer

När det gäller de transportmässiga kriterierna finns det många aspekter att ta hänsyn till. Det är vanligt att leverantören använder sig av kundspecifika lösningar, så kallade dedikerade lösningar, när de utformar transporttjänsten åt en bestämd användare (Björnland et al. 2003). Det krävs ofta att man har stora flöden och att man ska täcka in flera marknader där själva huvudmålet är att företagen ska bli mer lönsamma med dessa lösningar.

Vidare är en annan viktig utgångspunkt att transportleverantören möter företagets geografiska förutsättningar (Enarsson 2008; Lammgård 2007). De skall kunna leverera till alla tänkbara ställen som företaget begär, både inrikes och utrikes, vilket ställer krav på leverantören. Leveransanpassning och korta ledtider ses också det som viktigt vid valet av leverantör (Weber 2000; Dulmin 2003). Det är höga krav på att leveranserna skall komma fram i tid och även att leverantören kan anpassa sig till kunders förändrade krav i redan pågående order eller ta till sig ny transportinformation med kort varsel (Björnland et al. 2003).

Vid upphandlandet av transportlösningar uppkommer också frågan vilka transportsätt som skall tillämpas. I regel sker transporter genom fyra olika alternativ; vägtransporter, sjötransporter, järnvägstransporter och flygtransporter, där vägtransporter är det vanligaste sättet då dessa i princip kan gå från dörr till dörr (Lumsden 2006). Man kan även kombinera olika transportslag för att uppnå effektivitet i det logistiska flödet, så kallade intermodala transporter (Jonsson et al 2005).

För små och medelstora företag uppkommer också problem gällande deras godsvolymer. I och med att de erbjuder mindre godsvolymer har de inte heller samma förhandlingskraft som större företag (Martins et al. 2010)

2.2.2 Servicemässiga faktorer

När företag väljer transportleverantör är servicefaktorer viktiga (Lammgård 2007). Att effektivt och snabbt kunna leverera varor är faktorer som bör undersökas och som allt mer ses som viktiga aspekter (Dulmin 2003). Att även ha en god service som fungerar är betydelsefullt (Ho et al. 2010). Medvetenhet om leverantörens strategi är därutöver nödvändigt för att hitta en optimal partner (Enarsson 2008).

Vidare har miljömässiga faktorer ökat allt mer i betydelse för företag och blivit en faktor de måste ta hänsyn till i sitt leverantörsväl (Humphreys et al. 2003). Att ta miljöfrågor i beaktande är extra viktigt vid inköp av transporttjänster eftersom det är en av de största bidragsgivarna till ett antal stora miljöproblem (Björklund 2011). Den som upphandlar företagets transportlösning kan spela en viktig roll för företagets miljöpåverkan, genom att ställa krav på de transporter de är i färd med att köpa (Björklund 2002). Det man då strävar efter är att företagets kortsiktiga beslut är förenliga med samhällets strategiska, regionala och globala mål (Litman 2007). Dock har man sett brister i hur detta sköts praktiskt hos företag och det är resultatet av dåligt samarbete och informationsutbyte, som dessutom saknar en strategisk grund (Björklund 2002). Forskning visar på att miljömässiga inköp av transporttjänster framförallt är präglad av företagets ledning, företagets image, deras kunder, vilket transportföretag de använder sig av samt vilka styrmedel myndigheter använder sig av (Björklund, 2011). Vidare poängteras att de faktorer som har störst inverkan vid inköpet då är externa faktorer, snarare än interna.

Teknik som olika IT-stöd kan gynna kommunikationen och har på senare tid fått en större betydelse för företagen (Enarsson 2008). Det handlar om vem som kan utföra aktiviteten bäst och vem som kan använda tekniken för att få bästa resultat (Mazel 2001). Utveckling pågår i en hastig takt och detta är något som bådär gott inför framtiden. Via exempelvis EDI-system² kan informationen enkelt och snabbt sammankopplas som dessutom underlättar hanteringen av överföringen mellan företagen. Att leverantören har en hög tillgänglighet är viktigt för företaget, då de enkelt kan kontakta varandra (Morash 1997).

Kvalitet är en annan viktig faktor att beakta (Weber et al. 1991; Weber et al. 2000; Ho et al. 2010). Bland annat brukar man uppmärksamma ISO certifieringar som innebär att företaget säkerställer en viss kvalitetsnivå eller överensstämmer med miljöpolicy och mål (Zeng et al. 2005). Fler och fler företag inser vikten av att vara ISO-certifierade och det ses som ett bevis på att leverantören håller måttet.

Leverantörernas förmåga att erbjuda olika typer av tilläggstjänster som exempelvis lager och emballering är vanligt förekommande. Även att leverantören har ett bra rykte har betydelse för vad företaget väljer (Ho et al. 2010).

² Electronic Data Interchange, elektronisk överföring av information enligt ett överenskommet format.

2.2.3 Finansiella faktorer

Med tanke på det inflytande som outsourcing har på kostnader är detta en viktig post att ta hänsyn till (Enarsson 2000). Kostnadsaspekten är inom de flesta branscher den mest framträdande faktorn i valet av leverantör. Företagen skall betala så lite så möjligt och mycket fokus läggs på vinstdrivande faktorer (Lonsdale et al. 1997). I dagsläget är frakter en stor kostnadspost där överväganden sker med hänsyn till dem som hanterar detta bäst kostnadsmässigt.

I undersökningar bedöms priset vanligtvis bland de tre mest framträdande faktorerna (SSMR 1999; Weber 1991) och ibland även som den främsta (Kannan et al. 2002). Det skall dock tilläggas att andra undersökningar bevisat att priset inte varit bland de främsta faktorerna (Lammgård 2007).

2.3 Beslutsöverväganden

Efter att man identifierat sina behov och specificerat vilka av beslutskriterierna som är viktiga för företaget, börjar man se på olika leverantörsalternativ. Här skall beslutsfattaren välja vilken leverantör som ska användas för att kunna tillfredsställa efterfrågan under den planerade perioden (Weber et al. 2000). Vanligtvis väljer beslutsfattaren ut flertalet alternativ. De begär in offerter på utefter vilka specifikationer som gjorts, och ställer dessa mot varandra (Van Weele 2009). Här får företaget göra överväganden efter hur viktiga de olika kriterierna är för företaget. Svårigheten i detta steg innebär utvärderingen och jämförelsen av olika alternativ, vilket beror på att så många faktorer måste tillgodoses i beslutet (Weber et al. 2000).

Förhandlingen är en central del i processen eftersom det ligger till grund för partnerskapet (Van Weele 2009). Utfallet i detta steg måste bli en win-win situation för båda parterna om det skall anses som framgångsrikt (Weber et al. 2000). I outsourcingssammanhang används förhandlingar och kontraktering för att upprätthålla en god standard på de specifikationer som gjorts (Andersson 1995). Genom en noggrann förhandling och ett väl utformat kontrakt kan missuppfattningar förhindras (Weber et al. 2000).

När man står inför upphandlingen är utformandet av kontrakt grundläggande för ett långsiktigt samarbete (Van Weele 2009). Leverantören skall gå med på vad som händer vid kontraktsbrott och vilka klausuler som skall upprätthållas, vilket gör dokumentet till en nyckelfaktor i samarbetet. Det maximerar nyttan i relationen, samtidigt som det minimerar risken. Ett väldefinierat kontrakt ger positiva effekter på samarbetet (Andersson, 1995).

2.4 Beslutsfattande

Ett beslut ska skapas genom en diskussion som involverar en rad olika medarbetare och funktioner inom en organisation. I dag är ett av de vanligaste arbetssätten att arbeta i grupp (Schwarber 2005). Ska man då som ledare enväldigt fatta beslut kan det uppstå problem när det sen ska implementeras i gruppen, eftersom detta inte diskuteras internt. Trots det kan det vara svårt att få ett beslut att leda till handling om flera beslutsfattare är involverade.

Hur beslutsfattaren agerar i olika situationer beror på företagets hierarki och regler (Sutcliffe et al. 2001). Det beror på vilken typ av beslut det rör sig om. Vid viktiga beslut som kan få stora konsekvenser tenderar beslutsfattare att vara mer benägna att följa en handlingsplan och tänka rationellt.

I en organisation delar man vanligtvis in beslutsfattandet i olika hierarkiska nivåer; operativ, taktisk och strategisk. Outsourcing har gått från taktiska beslut som innebär att reducera kontroll- och operativa kostnader, frigöra interna resurser, förbättra prestanda och hantera funktioner som är utom kontroll, till mer strategiska beslut (Van Weele 2009). Nedan följer en redogörelse av de olika typerna.



Figur 2.2. Beslutsnivåer i samband med valet av transportör.

2.4.1 Operativa beslut

Operativa beslut är beslut som tas i företagets dagliga verksamhet och innefattar den löpande verksamhetens närmaste framtid, vanligtvis de närmast veckorna och månaderna. Det kan handla om planering, bemanning eller om enskilda order (Ax et al. 2009). De som fattar beslut av denna karaktär är lägre chefer och de anställda. Vid ett operativt beslut finns det sällan utrymme för personliga värderingar och reflektioner, utan man grunder dessa på fakta. Besluten kan också ofta ses som förutsägbara (Hatch 2002).

2.4.2 Taktiska beslut

Taktiska beslut är oftast kostnadsdrivna. Besluten stödjer de strategiska besluten, men har en kortare tidshorisont, vanligtvis mellan ett och tre år (Ax et al. 2009). Besluten fattas normalt av mellanchefer och kan ses som en blandning av de operativa och strategiska besluten. Outsourcingbeslut har generellt sett tidigare fattats på taktiska grunder eftersom den största drivande faktorn har varit kostnadsminskningar, men man har sett att besluten går mot att blir av mer strategisk karaktär. Informationen som besluten tas på är till viss del strukturerad därför att man kan räkna på vad man skulle vinna kostnadsmissigt på att byta leverantör, men också ostrukturerad då det är svårt att mäta kvalitet och trovärdighet hos en leverantör (Hatch, 2002). Genom att besluten tas på en relativt kort sikt ges möjlighet att lättare åtgärda fel som uppstår eller enklare möta kunders behov (Schmidt et al. 2000).

2.4.3 Strategiska beslut

Strategiska beslut är viktiga för företaget eftersom de får långsiktiga konsekvenser. Det kan vara beslut om investeringar, nya produkter eller andra beslut som innefattar verksamhetens inriktning eller omfattning (Axelsson et al. 1984). Som grund är det en vision som man strävar mot, och strategierna används då för att nå visionen. Tidshorisonten anses vara tre år eller längre och beslut tas både periodiskt och vid behov (Ax et al. 2009).

Strategin anger hur resurser skall arbeta tillsammans för att uppnå mål och prestandakrav. När man överväger beslut på den strategiska nivån formulerar man nödvändiga processer och orderflöden för leverans av varor och tjänster till kunder (Dekkers 2000). Man kan säga att de strategiska besluten betraktar företagsklimatet, kostnader, leverantörsrelationer och förmåga (Jennings 1997).

Eftersom företags strategiska beslut beror på både externa och interna faktorer har de en komplexitet som i många fall kräver att man använder sig av en formaliserad gång i företagets beslutsprocess (Fredrickson et al. 1984). Detta minskar risken att besluten färgas av beslutsfattarens individuella åsikter. Dessutom minskar det osäkerheten när man genom dessa processer reducerar riskfaktorer (Sutcliffe et al. 2000). De strategiska besluten ska senare ge underlag för hur den taktiska planeringen ska genomföras (Ax et al. 2009).

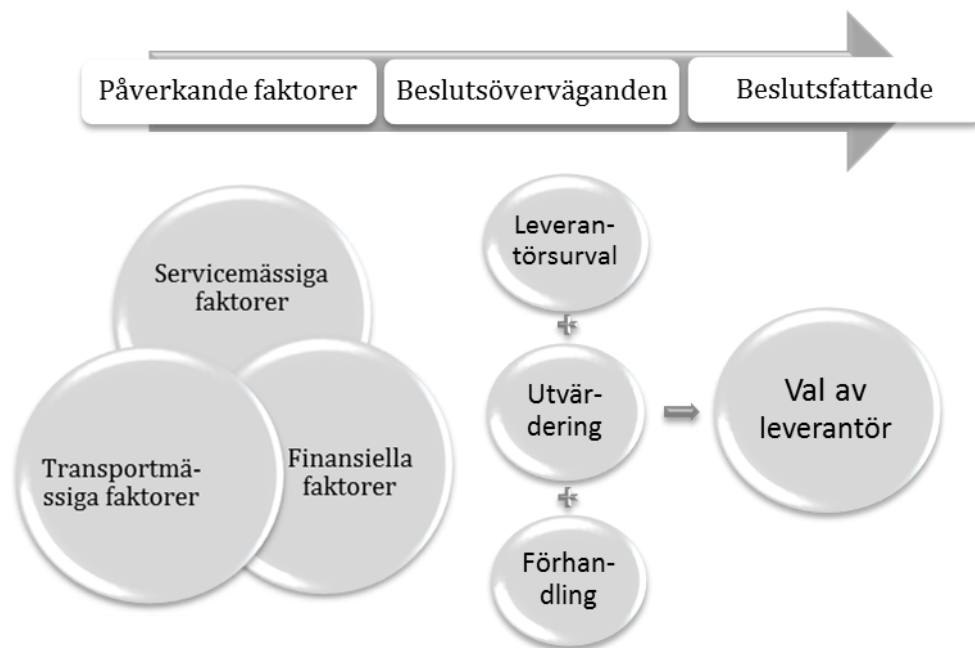
Outsourcing är av strategisk betydelse, men ett outsourcingbeslut är sällan helt utvärderat ur ett strategiskt perspektiv, utan många företag har ett kortsiktigt perspektiv och baserar sina beslut på kortsiktiga kostnadsminskningar (Lonsdale et al. 1997). Alltså fattas beslut främst genom standarder med en liten hänsyn till de långsiktiga konkurrensfördelarna. Att fatta ett strategiskt beslut innebär en större osäkerhet, mycket på grund av den långa tidshorisonten. Dels för att en hel del kan ändras under tiden men också för att det är en framtidsbild man strävar efter som kan innebära förändrade beslut för företaget.

Sammanfattningsvis kan man lista orsaker till varför det har gått ifrån ett taktiskt till ett strategiskt beslut (Frost 2000). Det kan vara ökande krav från marknaden, ökad potential från ny teknologi eller tryck från ledningen att öka prestandan, tillväxten och aktieägarvärdet.

2.5 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Inledningsvis presenterade vi beslutsprocessen för företags val av outsourcingleverantör, figur 2.1. I detta avsnitt har vi utvecklat modellen till en sammanfattning av teorin. Modellen är en vidareutvecklad resultatmodell från Lammgård (2007) och en utvecklad modell av figur 2.1. Lammgårds modell innefattar även miljömässiga överväganden i den logistiska beslutsprocessen. De tre övergripande stegen är influential factors, logistical decision-making process och outcomes. Det första steget innefattar de påverkande faktorerna *transport context*, *business aspects*, *internal environmental pressures* och *external environmental pressures*. Det mittersta steget innefattar *key issues* som behandlar de överväganden beslutsfattaren behöver göra. Sist behandlas resultatet där man har valt en transportör och då sett på både transportmässiga och miljömässiga faktorer, modellen finns i sin helhet i appendix 1.

Vi har valt att inte fokusera på miljömässiga överväganden vid valet av leverantör, varefter det inte är med som en egen kategori i modellen nedan. Däremot kommer det behandlas ändå under de servicemässiga faktorerna, eftersom det är en viktig del i processen.



Figur 2.3. Sammanställning av val av outsourcingleverantör, vidareutvecklad modell från Lammgård (2007).

Sammanfattningsvis kan de tre stegen *påverkande faktorer*, *beslutsöverväganden* och *beslutsfattande* indelas i flertalet underkategorier. Dessa har behandlats tidigare och författarna har enkelt definierat utvecklat dessa i modellen. Först presenteras de påverkande faktorerna, som är de bakomliggande orsakerna till företagets val. Dessa faktorer har man kunnat dela in i tre huvudområden vid leverantörsvalet. Den första innefattar de transportrelaterade, där i huvudsak företagets godsvariationer, geografiska spridning och kundkrav vid lastning och lossning ska tillgodoses. Efter detta följer de servicemässiga faktorerna där man ska ta hänsyn till att företagets service ska uppfyllas, att kommunikation ska fungera och att ledtiderna ska vara korta. Här innefattas även företagets krav på IT-stöd och andra servicerelaterade tjänster. Därefter kommer de finansiella kraven, där flera kostnadsrelaterade infallsvinklar blandas in. I nästa steg väljer företagen ut och jämför ett flertal leverantörer. Här får företagen väga dessa mot varandra och utvärdera dem i relation till företagets krav. Dessa överväganden avslutas med en förhandling vid vilken både företaget och leverantören ska komma överens om en lösning som fungerar för dem båda. Efter valet är det viktigt att utvärdera leverantören och se till att samarbetet fungerar enligt överenskommelser. Författarna har valt att ta med ett avsnitt om företags olika hierarkiska nivåer, då dessa kommer att användas vid utvärderingen av processen. Där indelas besluten i operativa, taktiska och sist strategiska, beroende på i huvudsak dess långsiktighet. Denna modell kommer användas som ett verktyg i vår analys och återkommer i figur 5.1.

3. Metod

I detta kapitel presenteras de arbetssätt och ställningstaganden vi använt oss av i uppsatsen. Vidare behandlas vårt tillvägagångssätt för att sedan visa på uppsatsens trovärdighet och till sist kritik till våra metod- och källval. Metoden är som helhet tänkt att ge en inblick i arbetets gång samt ge läsaren en chans att bedöma tillförlitligheten i materialet.

3.1 Forskningsområde

Avsikten med undersökningen var från början att granska outsourcing av inköpsfunktionen hos små och medelstora företag, dock har inriktningen med tiden modifierats en aning. Då vi studerar på logistikprogrammet valde vi att ha en logistisk prägel på vår uppsats och bestämde oss efter samtal med vår handledare att rikta in oss på outsourcing av transporter. När vi började vi läsa in oss mer på ämnet kom vi fram till att detta skulle bli mycket omfattande. Det skulle också bli svårt att formulera ett bra syfte och problemområde, eftersom mycket forskning redan gjorts. Vi beslutade därför att titta på beslutsprocessen kring outsourcing av transporter och senare att fokusera på leverantörsvalet i beslutsprocessen. Skälet till detta var att det inte finns speciellt mycket forskning inom området avseende små och medelstora företag (Holter et al. 2008; De Boer et al. 2006). Orsaken till valet av just små och medelstora företag är framför allt att vi tyckte det var mer relevant då mycket av den forskning som publiceras avser stora företag. Detta trots att majoriteten av företagen i Sverige är små och medelstora. Endast 0,1 % av företagen är så kallade storföretag (SCB 2010). De små och medelstora företagen sysselsätter också majoriteten av Sveriges befolkning (Ekonomifakta 2011).

Efter ytterligare forskning i ämnet hittade vi mycket information om outsourcingens strategiska vikt för företag. Med denna utgångspunkt formades vår teoretiska referensram. Det ursprungliga syftet förändrades och blev att analysera outsourcingbeslut i valet av transportleverantör hos små och medelstora västsvenska bolag.

3.2 Forskningsansats

Det finns tre olika vetenskapliga angreppssätt att relatera teori och empiri med varandra. Dessa är induktion, deduktion och abduktion (Gadde et al, 2002; Patel et al, 2011) där den sistnämnda är en kombination av induktion och deduktion.

Deduktion kännetecknas av att man utifrån befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser (Patel et al. 2011). Eftersom avsikten med uppsatsen är att undersöka hur beslutsprocessen och de bakomliggande faktorerna ser ut vid val av outsourcingleverantör, är forskningsansatsen deduktiv. Vi grundar detta på att vi kommer att applicera befintliga teorier på konkreta fall, och se om de stämmer överens med verkligheten. Vår intention är inte att forma några nya teorier, utan vi vill undersöka befintliga för att klargöra de problem som finns.

När vi började vår undersökning kunde vi konstatera att det fanns en hel del forskning kring beslut och outsourcing, men att en sammanställd praktisk beslutsam saknas. Vi vill därför med hjälp av vår kvalitativa granskning och teoretiska genomgång förtydliga problemen och få en övergripande bild av hur små och medelstora företag resonerar. Därför var den deduktiva metoden mest lämplig för detta fall.

En annan central utgångspunkt som använts är hermeneutiken vilken handlar om tolkning och förståelse (Patel et al. 2011). Denna ansats utnyttjade vi framförallt vid resultatdelen för att sedan kunna forma en slutdiskussion. Då vår avsikt varit att undersöka valet av outsourcingleverantör via befintlig teori och empiri har vi skapat en helhet av forskningsproblemet genom att sammanbinda dessa. Vi har tolkat respondenternas handling och yttranden vid intervjutillfällena och därigenom genererat en djupare förståelse för undersökningen. Detta har bidragit till öppenhet gällande vår forskningsansats, där vi vidgat våra vyer i samband med tolkningen av vårt forskningsobjekt samt kunskapen om det.

3.3 Metodval

Kvalitativ metod har sin utgångspunkt i närheten till den källa man hämtar informationen ifrån (Holme et al. 1997). Det föreligger en marginell grad av formalisering där man primärt har ett förstående syfte. Dessutom fokuserar man på ”mjuka” data som till exempel kvalitativa intervjuer, verbala analysmetoder och tolkning.

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod då avsikten med en kvalitativ undersökning är att förstå underliggande mönster samt skapa en djupare förståelse kring vårt valda ämne (Holme et al. 1997). Detta har vi gjort genom att studera de bakomliggande motiv som påverkar valet av outsourcingleverantör.

Vi har därutöver jobbat med kvalitativa intervjuer där det varit en låg grad av standardisering på frågorna, vilket gett ett friare utrymme för intervjupersonen att svara. Uppbyggnaden har varit semistrukturerad. Vi har inte haft en specifik intervjumall att gå efter utan endast några stora huvudfrågeställningar som man under intervjun kunnat utveckla, appendix 2. I relation till vårt syfte ansåg vi att det var viktigt att få fram intervjupersonernas egna erfarenheter och kunskaper kring beslutsprocessen, därav valet av kvalitativ intervju.

Vi har använt oss av både primär- och sekundärkällor när vi samlat in information. Detta för att få in flera aspekter och spegla både praktik och teori. De sekundära källorna har använts för att bilda vår teoretiska referensram och de primära hittas i resultatdelen. Nedan presenteras hur vi gått tillväga för att söka upp materialet.

3.3.1 Sekundärdata

De sekundärkällor vi använt är forskningsartiklar, litteratur och avhandlingar. Vid uppletandet av forskningsartiklar använde vi oss av Universitetsbibliotekets (UB) databaser Elsevier, Emerald, Taylor & Francis Group, Jstore, Mendely och Wiley. De sökord vi främst har använt är decision-making, outsourcing, supplier selection och transports. Urvalet skedde genom att läsa sammanfattningar och titta på rubriker för att se huruvida artikeln var relevant för vår

forskning. Dessutom försökte vi att hålla oss till artiklar som publicerats under 2000-talet och framåt för att få en större tillförlitlighet på materialet samt bidra med aktuell forskning. I viss utsträckning har äldre artiklar används, i de fall där inga andra användbara artiklar funnits. Viktigt att notera är att vi alltid gått tillbaka till ursprungskällan då vi refererat och skapat vår egen tolkning istället för att använda författarnas tydning. Genom att använda sig av tidigare publicerade artiklar kan man skapa sig en egen uppfattning av forskningsämnet för att sedan återkoppla med resultat från intervjuer och göra egna reflektioner kring hur forskningen ser ut.

Flertalet litterära källor har tagits fram efter diskussion med handledare. Därutöver har vi använt källor som det ofta refereras till i logistiklitteraturen samt källor vi tidigare använt oss av i undervisningen på programmet. Vi har i så stor utsträckning som möjligt försökt undvika att använda oss av läroböcker, men i de fall där det gjorts har vi endast refererat till sådana som är välkända. De litterära källorna är hämtade ur bibliotekets GUNDA UB:s katalog, där sökorden bland annat bestod av outsourcing, decision-making, transport, forskningsmetod, kvalitativ metod. Här fann vi användbara böcker som gav oss infallsvinklar vi inte fick i artiklarna. Vid valet av böcker betraktade vi utgivningsdatum, för att få så aktuella källor som möjligt. Andra litterära sökningar gjordes genom tidningen Inköp och Logistik där inlägg som behandlade outsourcing hittades.

3.3.2 Primärdata

Våra primärdata samlades först in genom enskilda intervjuer med personer som har hand om inköp och upphandling av transporter. Företrädare för sju av varandra oberoende små och medelstora företag intervjuades. Vi arbetade med semistrukturerade frågor som ledde till en mer öppen diskussion där vi från intervjupersonerna kunde fånga upp intressanta aspekter. Dessa presenteras ingående under resultatavsnittet. Därutöver kommer en utförligare redogörelse ske av det praktiska tillvägagångssättet, i avsnitt 3.5.

Vi har även samlat in primärdata genom en intervjuenkät. Det gjordes i samband med intervjutillfället, se appendix 3. Respondenterna har där rangordnat olika faktorer som presenterats för dem i valet av outsourcingleverantör. Detta har gjorts som avslutning på intervjun med syfte att presentera vikten av de olika beslutsfaktorerna för företaget dels för att kunna ställa dessa i relation till varandra och dels för att se hur andra företag förhållit sig till olika faktorer. Materialet kommer att fungera som en illustration av företags beslutsfaktorer snarare än att behandlas som statistiskt material. Faktorerna vi använt oss har tagits från tidigare forskning (Lammgård, 2007; Andersson, 1997) för att de redan är beprövade och relevanta att ha med.

Vidare har vi använt oss av medelvärdet vid sammanställningen av faktorerna. Detta för att kunna få en rangordning av vad som varit av störst respektive minst vikt. Valet av medelvärdet ansåg vi vara bäst eftersom vi inte hade stor spridning i resultatet och inte några värden som kraftigt avvek. Vi såg därför inte någon anledning att använda oss av medianvärdet eller något annat lägesmått.

Vad gäller den information vi fick ut av både intervjuerna och av intervjuenkäten anser vi dem spegla varandra bra. Vår tanke med att ha intervjuenkäten som ett stöd för våra intervjusvar fungerade i realiteten och vi anser att intervjuenkäten hjälpt till att föra fram respondentens åsikter på ett tydligare sätt.

3.4 Val av respondenter

De respondenter vi har tagit kontakt med företräder små och medelstora företag i Västsverige vilka inte har någon egen inköpsavdelning för transporter, utan outsourcar detta. Våra kriterier på intervjupersonerna var att de skulle ha en ledande position inom själva beslutsprocessen. Detta för att de då har en direkt insyn i upphandlandet och är med i varje steg som sker. De skulle också finnas inom rimligt reseavstånd då vi ville arbeta med personliga intervjuer.

Till en början tog vi hjälp av en säljare på ett speditorsföretag som vi tidigare har kontakt med. Säljaren tipsade om en flertal passande företag och som enligt honom var kunniga och tillförlitliga. Vi kände till att de företag som kontaktades outsourcade sina transporter. Då vi skulle undersöka beslutsprocesser vid leverantörsval ansåg vi inte att alla intervjuobjekt kunde komma från samma leverantör. Risken fanns ju då att de hade samma preferenser vid sitt leverantörsval. På så sätt blir det inte lämpligt att dra generella slutsatser. Därför är bara två företag i vår undersökning kunder till speditorsföretaget.

För att få en verklighetstrogen bild kontaktades även företag som outsourcat till andra leverantörer än till ovan angivna speditorsföretag. Via Internet kom vi över ett sökbart register (Gulex, 2012) där man kunde hitta företag i olika regioner. Där använde vi oss av sökfunktionen och preciserade området till Västra Götaland. Vi började sedan titta på företag som verkar i branscher med någon form av transportbehov och därefter kontrollerade vi deras omsättning, eftersom vi endast ville titta på små och medelstora företag. Vi hade även för avsikt att titta på företag i olika branscher, vilket också var något vi tittade på vid sökningen.

Vidare har valt att inte lägga någon värdering i vilken outsourcingleverantör respektive företag valt, utan endast att de valt olika. Detta för att det är de bakomliggande faktorerna till valet vi valt att studera. Vi har heller inte valt att titta på ett specifikt affärsområde utan tagit flera branschers perspektiv på outsourcing av transporter för att se och förstå sambanden mellan dem. Att koncentrera resultatet till en enskild bransch gör att respondenterna lätt kan använda sig av liknande svar vilket självklart ger en tydlig bild över kärnpunkterna i beslutsfattandet, men ger en tvetydig övergripande bild då helhetssynen på marknaden är det som vi är intresserad av i denna uppsats.

När vi tog kontakt med företagen ställde alla sig positiva till att svara på våra frågor, vilket vi uppskattade. Av de sju företag som vi fick kontakt med svarade alla ja till en intervju, trots att många var inne på sin högsäsong. Innan intervjuerna genomfördes hade vi per telefon angivit vad som skulle behandlas vid intervjutillfället, syftet med uppsatsen samt den beräknade tid besöket skulle ta. Efter inbokat datum fick intervjupersonen ett mail med bekräftelse på vad vi skulle ta upp. På så sätt fick vi bättre svar eftersom personen satt sig in i vårt material och

förstått betydelsen av vad vi vill ha fram. Detta har bidragit till utförligare svar och motiveringar till hur de resonerar.

Valet av just sju företag beslutades under arbetets gång men också för av att vi ansåg det som en lämplig mängd information. Vi hade inte från början bestämt ett fast antal intervjuer men hade tänkt ha runt fem. Antalet var beroende på hur mycket information vi fick ut och hur användbar upplysningarna var för vår uppsats. Vi hade också inledningsvis funderingar på om vi skulle ha flera intervjuer på samma företag, men efter att ha insett att vi fick ut så mycket information vid ett intervjutillfälle, ansåg vi det överflödigt. Därutöver var företagen inte heller tillräckligt stora för att det skulle ge något mer med fler intervjuer.

Nedan följer en övergripande tabell över respondenterna som beskriver vilken bransch de verkar inom, omsättning, hur mycket pengar de lägger på transportinköp med mera. Genom denna får man en tydligare bild över vilka representanter för olika branscher som intervjuats samt hur Svensk näringsgrensindelning (SNI) har klassificerat företagen.

Företag	Bransch	Storlek	Omsättning (mkr)	Antal anställda	Transportinköp (mkr)	SNI-klassificering
Scandraft	Grafisk design	Medel	160	37	3	Partihandel med kontorsförbrukningsvaror
Merxteam	Restaurang/storkök	Medel	250	80	12	Partihandel med kontorsförbrukningsvaror och övriga hushållsvaror
Bruksspecialisten	Puts- och murbruk	Medel	100	21	3,5	Partihandel med virke och andra byggmaterial
Norex	Stålindustrin	Små	300	50	20	Återvinning av källsorterat material
Tecan	Laboratorieutrustning	Medel	80	20	2	Partihandel med medicinsk utrustning och andra apoteksvaror
Besab	Betong	Medel	250	197	1,5	Byggnad av bostadshus och andra byggnader, Anläggningsarbeten
Frej Jonsson	Badrumsinteriör	Medel	80-90	40	1	Partihandel med VVS varor

Tabell 3.1. Sammanställning av respondenterna.

Inom kvalitativa studier används ofta ganska små urval då man ser personliga intervjuer som en lång process som tar tid. Vi anser nu i efterhand att vårt urval är stort nog för att göra teoretiska jämförelser. Vi kände även att många svar återkom och att vi fick en informationsmässig mättnad i slutet av intervjuprocessen, då det inte kom upp några nya aspekter.

3.5 Praktiskt tillvägagångssätt

Nedan följer en framställning kring det praktiska tillvägagångssättet för att mer distinkt kunna se våra tankar från förberedelser till bearbetning och analys.

3.5.1 Förberedelser

Vi bestämde oss tidigt att arbeta med intervjuer av företag och den linjen har vi hållit hela tiden. När man arbetar med intervjuer är det viktigt med noggranna förberedelser. Otydliga frågor försökte vi undvika eftersom vi ville hålla dem på en nivå där intervjupersonen kände sig trygg samtidigt som frågorna skulle vara förståeliga.

Ytterligare hjälp fick vi från säljaren på speditorsföretaget vi haft kontakt med. Han skickade en pågående upphandling som företaget i fråga deltog i och visade de kravspecifikationer de fått av kunden. Dock var företaget mycket stort, men vi kunde ändå använda materialet som ett hjälpmedel vid utformandet av frågorna. Genom att få en inblick i hur en upphandling går till kunde vi även ha det i beaktande under intervjutillfällena.

För att ta reda hur tydligt utformat frågorna var, genomförde vi en testintervju med ett företag som inte ingår i undersökningen. Genom det fick vi konkret respons och ändrade upplägget något till de faktiska intervjutillfällena. Vi uppmärksammande att vi hade bra områden att prata om, men att vi behövde förbereda oss bättre på att ställa motfrågor och ifrågasätta svaren. Vi kände under intervjutillfällena att detta kom automatiskt ju längre tiden gick och att vi lärde oss fånga upp intressanta aspekter.

3.5.2 Genomförande

Vi har arbetat med semistrukturerade intervjuer där vi dessutom försökt undvika ledande frågor eller frågor som kan missuppfattas, varefter vi hållit frågorna korta och koncisa. Under intervjuerna arbetade vi med en intervjumall så att vi inte skulle glömma viktiga delar.

Vid intervjutillfällena var det alltid en av oss som antecknade medan den andra fokuserade på själva intervjun eftersom vi inte använde oss av någon form av inspelning. Båda lyssnade dock på svaren och kunde stötta upp varandra med följdfrågor. Valet att inte spela in samtalen gjordes efter noggrant övervägande och efter diskussion med vårt testföretag. Vi kom fram till att det var lättare för företagen att prata fritt och få en bättre dialog och att de inte kände sig övervakade. Upptäckte vi att det fattades svar eller något svar var tvetydigt mailade vi personen omedelbart så att allt blev fullständigt.

Intervjuerna ägde rum på företagens huvudkontor vilket är i en miljö där personerna kände sig trygga. Vid flertalet tillfällen befann vi oss i deras visningsrum där vi lättare kunde betrakta vilket gods de hanterade, annars satt vi i konferensrum. Vid alla tillfällen satt vi i en miljö

där vi kunde prata ostört. Dessutom hade vi kontakt med respondenterna efter intervjuerna så att informationen uppfattats på rätt sätt.

3.5.3 Bearbetning och Analys

Efter varje intervjutillfälle sammanställde vi materialet direkt eftersom vi då hade allt i färskt minnet. På så sätt undvek vi att missa viktiga delar. Efter det att alla intervjuer sammanställts påbörjades en bearbetning och analys, där vi noggrant gick igenom frågor och svar samt försökte hitta underliggande avgörande faktorer vid valet. Genom en fördjupning i materialet och fokuseringen på de bakomliggande faktorerna vid de verbala redogörelserna kunde vi utkristallisera återkommande faktorer som påverkar valet och hur beslutsprocessen ser ut.

Som hjälp hade vi dessutom minienkäten som gjorde att vi kunde jämföra företagen och ha som stöd i analysen. Denna sammanställdes i form av en tabell för att tydligare se vilka faktorer som ansågs ha stor respektive liten betydelse. Sammanställningen återfinns i Resultatet i kapitel 4. Vi gick därefter tillbaka till den teoretiska referensramen för att se om övervägandena stämde överens och drog paralleller.

Alla företag har namngivits i rapporten och ingen har haft önskemål om att vara anonym. Vi anser inte att svaren är av så pass känslig karaktär att det inte låter sig göras. Genom att namnge företagen hoppas vi att trovärdigheten ökar och att resultatet blir lättare att ta till sig.

3.6 Validitet och reliabilitet

Med validitet menas att man forskar om det man avser att forska om (Patel et al, 2011), alltså hur väl det operativa arbetet stämmer överens med det teoretiska. Med reliabilitet menas tillförlitligheten i materialet.

Vi har under processen genomgående arbetat med att på olika sätt ha hög validitet och reliabilitet. Vi har intervjuat sju företag för att få information från flera oberoende källor och ha mer underlag för våra slutsatser.

Vi har uteslutande intervjuat personer som besitter kunskap om vårt forskningsområde och har en ledande befattning inom logistik och inköp på företagen. Vi har också förberett respondenterna innan intervjun på vilka ämnen vi kommer att beröras. Detta har skett genom ett standardiserat mail som respondenterna mottagit innan intervjutillfället. Det har gjort att respondenterna varit förberedda på ämnesområden vid intervjutillfället men samtidigt inte fått möjlighet att fundera ut svar på specifika frågor. Vi har uppfattat att respondenterna uppskattat detta och gjort att de kunnat sätta sig in i materialet innan, i och med att upphandlingar i vissa fall inte är något som förekommer så ofta i deras arbete. Att respondenterna var väl förberedda ökar deras tillförlitlighet och vi fick ut mer av intervjutillfällena.

Vi har vid alla intervjutillfällen genomfört panelintervjuer, där de som intervjuar är fler än respondenten/respondenterna. I vårt fall har båda författarna varit med vid alla intervjutillfällena. Vi är alltså två som har hört all information vilket ökat chansen att allt uppfattats på ett korrekt sätt.

Utformandet av enkäten gjordes efter att vi studerat liknande undersökningar som gjorts (Lammgård, 2007; Andersson, 1997), varför faktorerna redan är väl prövade samt undersökta och har visat sig fungera i realiteten.

Att vi valt att använda oss av en deduktiv forskningsansats gör att objektiviteten stärks då man utgår från en redan befintlig teori. Forskningsprocessen blir då allt mindre färgad av den enskilde forskarens egna subjektiva uppfattningar. Detta gör att författarna i mindre grad speglar sina egna åsikter, utan istället har ett objektiva synsätt.

3.7 Metodkritik

Vi har arbetat med en kvalitativ studie, vilket syftar att skapa en djupare förståelse kring forskningsområdet och dess underliggande mönster. Problemet med den kvalitativa metoden är att personer uppfattar olika saker på annorlunda sätt och kritik har getts för att metoden anses för subjektiv (Holme et al. 1997). Detta innebär att forskarnas egna uppfattningar får stor betydelse och kan anses missvisande. Vid intervjutillfället kan alltså det som sagts uppfattas på olika sätt. Detta är något vi varit medvetna om och jobbat med. Under avsnittet validitet och reliabilitet återfinns många aspekter vi tittat på, för att allt ska återges på ett korrekt och objektiva sätt.

Den deduktiva forskningsansatsen, som utgår från befintliga teorier, kan få till följd att man inte vidgar sina vyer och upptäcker nya företeelser, utan fortsätter på det spår man utgått från (Patel et al. 2011). Genom att vara medvetna om detta har vi försökt vara lyhörda. Vi har inte varit rädda för att titta på nya aspekter eller för att komma in på okända områden under intervjutillfällena. Vi har alltid haft vårt forskningsområde centralt, men vi känner ändå att vi genom intervjuerna fått bred och intressant kunskap om områden vi inte undersökt, eftersom vi kommit in på flertalet intressanta sidospår i våra samtal. Vi har valt att inte återge alla dessa i vår uppsats, eftersom vi inte ansett dem vara relevanta i sammanhanget.

Enkäten som utfördes i samband med intervjun gjordes på ett litet urval. Sju personer är inte nog för att göra någon statistisk undersökning, men tillräckligt för att användas som stöd till intervjuerna och förtydliga olika faktorerers betydelse. Genom att vi kan jämföra intervjuernas utfall med varandra och vilka faktorer de anser viktigast, kan vi få en mer avgränsad bild av hur de små och medelstora företagens beslutsprocesser ser ut. På så sätt kan vi bidra till framtida rekommendationer för andra företag.

Vad gäller vårt tillvägagångssätt finns det säkerligen flertalet saker vi hade kunnat göra annorlunda, men samtidigt har vi lärt oss på vägen. Framför allt intervjutillfällena har varit mycket lärorika och utvecklande. Hade vi haft möjlighet kunde vi ha tränat mer och genomföra fler testintervjuer innan. Då hade vi känt sig säkrare i början. Den begränsade tid som är tilldelad uppsatsen har gjort att vi fick nöja oss med en. Vi hade också kunnat vara ute tidigare med intervjubokningen. Det hade gett oss möjlighet att besöka fler företag. Vi ville emellertid hinna färdigställa teorin och läsa in oss på ämnet innan, vilket på ett sätt var värdefullt. Sammanfattningsvis är vi nöjda med vårt tillvägagångssätt med tanke på vår utgångspunkt.

3.8 Källkritik

Den litteratur som har insamlats är främst ifrån kända databaser ifrån Universitetsbibliotekets sökmotor och som vi bedömer har hög tillförlitlighet. Artiklarna som vi tagit del är vetenskapligt utgivna och vi har försökt att hålla oss till dem som är publicerade från 2000-talet och framåt i den mån det gick, då vår teoretiska referensram ska vara så aktuell som möjligt. Majoriteten av litteraturen är internationell på grund av att vi fann begränsad information på svenska. Eftersom det vi studerat riktar in sig främst in på företag från USA kan det innebära att det inte lämpar sig för svenska företag. För att motverka detta har vi koncentrerat informationen till det som är mest passande för svenska företag så att läsaren får en mer rättvis bild över hur det ser ut. Med hjälp av resultatet jämför vi med teorin för att bevisa detta. Böckerna har vi bland annat fått rekommenderade av vår handledare. Andra har vi haft som kurslitteratur på programmet. Vi har därför ingen anledning att ifrågasätta sanningshalten i dessa.

När det gäller intervjuer brukar man tala om respondenternas sätt att alltid tala till företagets fördel, som i en del fall kan vara missvisande då forskaren ständigt söker efter realiteten. I vårt fall försökte vi hålla frågorna koncisa och undvika ledande frågor. Vi lät intervjupersonen prata fritt för vi ville ha en öppen diskussion samt att hålla den på en nivå där han eller hon kände sig trygg. Ytterligare nackdelar med personliga intervjuer är att intervjuobjekten kan känna obehag inför risken att föra ut känslig information och därför säga det som vid tillfället anses nödvändigt. Dock har inte vi ansett att undersökningen är särskild känslig, varför vi inte tyckt att respondenterna skulle behöva undanhålla information.

Det som kan tilläggas vid genomförandet av intervjuerna är att en var kvinna och resterande var män. Detta kan tyckas missvisande då könsrollen kan ha betydelse. Vi har emellertid haft som utgångspunkt att intervjua personer med ledande befattningar inom logistik på företagen. Vi har därför inte kunnat styra över denna faktor, även om det hade varit önskvärt att ha en jämnare könsfördelning.

4. Resultat

I detta avsnitt kommer resultatet av intervjuerna samt intervjuenkäten att presenteras. Först behandlas upplägget och sedan intervjuerna. Därefter presenteras resultatet av vår intervjuenkät som varje intervjutillfälle avslutats med.

4.1 Intervjustudien

Nedan presenteras de intervjuer som genomförts med sju företag, alla med olika transportbehov och gods. Intervjuerna återges efter samma mönster där vi först presenterar företaget, dess transportbehov och godsvariation. Därefter beskrivs hur de bestämde sig för att outsourca samt vilka faktorer de anser viktiga i sitt leverantörsval. Sist behandlas de risker de sett med outsourcingen samt vilka tilläggstjänster de nyttjar. I tabell 3.1 finns en sammanställning av de respondenter vi intervjuat.

4.1.1 Scandraft AB

Scandraft AB är ett familjeföretag som specialiserar sig på grafisk design där de levererar produkter för filmframställning i storformat. Tillsammans med sitt dotterbolag i Oslo omsätter Scandraft 160 miljoner om året. I dagsläget har företaget totalt 37 medarbetare och huvudkontoret är beläget i Göteborgsområdet. Vi har intervjuat Greger Andersson som är ansvarig för logistiken på företaget.

Scandraft lägger 3 miljoner kronor årligen på sina transportlösningar och har ett stort transportbehov. De levererar både paket med mindre rullar och större pallar. Det förekommer även större rullar som är mellan tre och fem meter och mer skrymmande gods. Att godset ser så olika ut ställer krav på att transportleverantören klarar av att hantera alla dessa godstyper, både inrikes och utrikes. Det mesta levereras till kund direkt från deras lager i Göteborgsområdet. De levererar även till kund i Norge från detta lager. I Norge finns bara ett mindre stödlager.

Scandraft började med att köra sitt gods med en egen lastbil men outsourcade snabbt sina transporter. Det var ett självklart val då man hade så många olika transporter till olika geografiska områden. Man behövde helt enkelt det för att uppnå effektivitet i transporterna. De följde inte någon utstuderad beslutsprocess för att bestämma om de skulle outsourca sina transporter. Det blev ett självklart val eftersom de aldrig skulle kunna lösa dessa transporter på egen hand och få upp någon effektivitet i transporterna i och med kundernas spridning både inrikes och utrikes. Det var Greger själv som själv tog beslutet vid det tillfället.

Sedan dess upphandlar företaget nya transportlösningar ungefär vartannat år. Greger berättar att valet går mycket på rutin. Han känner sitt gods så väl att inga närmare specifikationer görs. När de väljer leverantör väljer de ut ett flertal som de tittar på. De kontrollerar sedan dem och deras offerter, men säger samtidigt att valet aldrig är definitivt. Varje leverans är en prövning, men Greger menar att de alltid ger leverantören en längre provtid och att de anser två år är

tillräckligt länge för att kunna utvärdera leverantören. Greger nämner att frakter inrikes i Sverige är mycket dyra på grund av landets geografi, men att det finns effektiva speditörer.

Vid valet av leverantör är deras leveranssäkerhet mycket viktig. Scandraft satsar på att alltid kunna leverera inkomna order samma dag. Greger berättar att deras lager är värt ungefär 10 miljoner mer än vad som rekommenderas just för att alltid kunna tillfredsställa kundefterfrågan. De tycker att det är värt det. Kravet på omedelbar leverans ställer stora krav på leverantörens servicegrad. Samtidigt spelar också priset en stor roll, främst ur konkurrenssynpunkt. Frakten läggs till på priset och de måste hålla lägre eller lika låga priser som sina konkurrenter. Greger anser dock att kostnaden inte är den allra viktigaste aspekten. Miljö och kvalitet är två andra mycket viktiga faktorer. De har båda ISO-certifieringarna 14001 och 9001. Vidare klimatkompenserar företaget för de CO₂ utsläpp som transportererna medför genom att skänka pengar till ett projekt i Indien. Kompensationen är ett långsiktigt åtagande som hela företaget tycker är mycket angeläget. Att leverantören är ISO-certifierad enligt gällande standarder anser de viktigt.

Riskerna vid upphandlandet av en ny transportlösning tycker inte Greger är så stora. Företaget gör hela tiden löpande kvalitetskontroller. Greger menar även att den bästa kvalitetskontrollen faktiskt är kunderna. De hör alltid av sig om de inte fått godset och på så sätt ser de när leverantören inte håller måttet. De som är delaktiga i utkontrakteringen är Greger och VD:n i företaget. Greger tar fram underlag och sammanställer det men den som har sista ordet är företagets VD.

Att transportleverantören kan erbjuda andra tilläggstjänster som exempelvis lager och emballering anser inte Scandraft är viktigt. Detta sköter de i sitt lager. Att företaget däremot har bra IT-stöd är viktigt. Scandraft har gjort stora investeringar i bra system och transportbokningar går per automatik till leverantören med EDI. De har även ett system som producerar fraktsedlar. Det är anknutet till det övergripande ekonomi- och ordersystemet. Med ett bra IT-system kan kunderna alltid se när och vad som kommer att levereras. Detta förhindrar många misstag. Tänker man långsiktigt anser inte Greger att det varit en dyr investering, eftersom systemet medfört så mycket positivt. Att leverantören är kompatibel med företagets system är synnerligen betydelsefullt vid en upphandling.

4.1.2 Merxteam AB

Merxteam AB är ett en av de största leverantörerna till restaurang och storkök. Huvudkontoret är placerat i Göteborgsområdet, men det finns mindre säljkontor i Stockholm och Oslo. Dessutom finns två kontor med lager i två europeiska länder, samt ett inköpskontor i Asien. Totalt omsätter koncernen 250 miljoner om året och de köper transporter för totalt 12 miljoner kronor, varav 5 miljoner är utfrakt till kund. I dagsläget har Merxteam 80 medarbetare, varav 50 är placerade i Göteborgsområdet.

Vi har intervjuat Michael Lind som är Logistikansvarig på Merxteam. Han berättar att de distribuerar direkt ut till slutkunder och har en stor variation av godstyper. De skickar allt från porslin och kastruller till större möbelgrupper. Det mesta av godset är ömtåligt, vilket gör att de för det mesta packar på hel- och halvpallar, men de har även paketgoods. Företaget ställer

krav på att transportleverantören ska klara av dessa typer av gods och att de täcker in ett stort geografisk område, då kunderna är spridda både inrikes och utrikes.

Merxteam bestämde tidigt att utkontraktera sina transporter, eftersom kunderna hade så höga krav på leveranssäkerhet och korta ledtider. Företaget skulle inte klara av att tillfredsställa dessa själva, utan behöver hjälp med ett bättre kontaktnät och bättre geografisk täckning. Inga speciella beslutsgrunder eller ramar har följts utan Michael ansåg att valet var nödvändigt utifrån det transportbehov företaget har med korta ledtider, geografisk spridning samt många tidspassningar. Det hade inte fungerat praktiskt att sköta det själva.

I dagsläget har Merxteam flera fasta hämtningar per dag, där de bokar upp en viss volym av sin transportleverantör. Överskrider denna får de boka mer. Detta gör att de inte lägger så mycket tid på att göra transportbokningar, utan normalt sker allt per automatik. Det är personalen på lagret som sköter bokningen om godset överskrider den överenskomna volymen. Vid upphandlingar är det Michael som har ansvaret och tar fram underlag, men VD:n har sista ordet och fattar beslutet.

Vid upphandlingar går mycket på rutin, och Michael som jobbat i företaget i 12 år känner sitt gods väl. Av den anledningen anser han att inga närmare specifikationer behöver göras. Michael uppger att de mycket sällan byter outsourcingleverantör. De har använt två stycken de senaste 12 åren, på grund av att vill ha en långsiktig relation. Vid upphandlingarna har de tittat på de tre största leverantörerna och jämfört deras priser. Om det varit något de inte klarat av att lösa har man tittat på andra alternativ. En ny transportleverantör kommer oftast på tal vid årsskiftet då nya prishöjningar oftast blir aktuella. Michael kontrollerar om leverantörens höjning är motiverad, annars kan han gå vidare och titta på andra leverantörsalternativ, men detta har, som nämnts tidigare, inte inträffat så ofta.

Andra kriterier Michael tittat på vid en upphandling är kvalitén och framkomligheten. Han anser leveranssäkerhet som mycket viktigt och menar att det är en konkurrensfördel att kunna leverera snabbt. Dessutom kräver branschen snabba leveranser eftersom godset ofta ska vara i tid till speciella events eller storhelger.

Riskerna med upphandlingen anser Michael är att leverantörerna inte håller vad de lovar. Detta var anledningen till att de bytte leverantör senast. Företaget hade en leveranssäkerhet på 98 %, och de 2 % där det gick fel var alltid på samma ställe. För att åtgärda detta tittade de på en ny lösning.

De tilläggstjänster Merxteam tycker är viktigt är telefonavisering och tidsanpassning. De levererar mycket till restauranger som endast är öppna på kvällen. Ska en leverans till dessa platser fungera måste chauffören kunna avisera godset i god tid, så att det finns folk på plats. Att det finns bra IT-stöd är också viktigt. Det är även bra för företaget att de kan följa godset och själv hämta ut kvittens vid behov.

Något som Merxteam också tycker är betydelsefullt är att transportleverantören vårdar både sitt och kundens varumärke. Michael tycker att transportleverantören ska ha hela och fina bilar och att chaufförerna ska ha dresscode, allt för att kunden ska få en positivt bemötande vid

leverans. Michel har även sett en ökning av miljökraven och därför tas det i beaktande hur en potentiell transportleverantör handskas med detta problem. Michael nämner här inte några speciella saker de tittar på hos leverantörerna i dagsläget, utan det är främst något de i framtiden kommer att observera, allt eftersom kunderna börjar ställa högre krav på det.

4.1.3 Bruksspecialisten AB

Bruksspecialisten AB säljer material och verktyg till murade och putsade byggnader och har som mål att ha mycket kompetent och duktig personal samt en hög servicenivå mot kund. Bruksspecialisten finns i Göteborg, Malmö och Stockholm. Göteborg är deras största anläggning. Respektive anläggning svarar för sin egen regions behov och har ett eget lager. De omsätter totalt 100 miljoner, varav 60 i Göteborg. Totalt är de 21 anställda.

Vi har intervjuat Magnus Hallström som är logistikansvarig på företaget. Han berättar att deras transporter består av att dels hämtat hem stora volymer till sina anläggningar och dels distribuerar ut till kund. Anläggningen levererar till kunder i Göteborg och hela Västra Götalandsregionen. Godset är packat på pallar och är mycket tungt, vilket utgör det största problemet vid transporterna. Totalt köper de in transporter för 3,5 miljoner. Bruksspecialisten har utkontrakterat alla sina transporter till en leverantör som dels kan hantera deras volymer och dels kan hantera att godset behöver viss specialanpassning i och med dess tyngd.

Företaget bedömde att de inte hade den kapacitet och det kapital som krävdes för att sköta sina transporter själva vilket var skälet till utkontrakteringen. Några formaliserade beslutsgrunder var inte nödvändigt annat än att de gick efter egna erfarenheter vid valet av transportleverantör. Denna kunskap har Magnus tagit med sig från tidigare arbetsplatser, där han varit tvungen att utkontraktera på grund av att de inte skulle kunna lösa det själva kapacitets- och kostnadsmässigt.

Vid upphandlandet gjorde Magnus en specifikation av sitt av gods och sitt geografiska behov. Han tittade sedan på mindre transportleverantörer han kände till och avstod från de större företagen. Magnus har som krav att man ska kunna ringa in och snabbt boka en transport. Han menar att de större transportleverantörerna inte kan tillgodose detta då bokningar ska läggas in i deras web-system och att han inte kan få några snabba besked där. Dessutom har han specifika krav på bilarna, som att de i många fall ska ha kran och baklift, vilket också är svårare med större bolag. De höga kraven på olika bilar samt olika förutsättningar hos olika kunder, gör att man inte skulle kunna tillfredsställa detta själva.

När han skulle välja leverantör tyckte han, förutom att kommunikationen skulle ske per telefon, att det var viktigt med korta ledtider och att servicenivån var hög. Magnus berättar att företaget vidarefakturerar sina transportkostnader till kund. En avstämning av vad kunden är beredd att betala gör att kostnaden på så sätt är viktig. Han påpekar dock att de flesta generellt sett gärna betalar för en bättre transportlösning. Han tycker vidare det är mycket viktigt att transportleverantören kan arbeta kundpassat, så att de kan uppfylla olika kunders krav. Företagens säljare har också många önskemål och de är delaktiga i beslutet av vilken leverantör som ska väljas, även om Magnus har huvudansvaret. Den leverantör som de valde har de sedan hållit sig till. Det har inte funnits någon anledning att byta.

Den främsta risken som Magnus såg i upphandlandet var att leverantören inte skulle klara av de volymer och volymvariationer som Bruksspecialisten har. Verksamheten är väldigt säsongsbetonad och högsäsongen är på våren. Den största risken är att man då ska behöva leta andra, dyrare alternativ. Magnus nämner att frakter i Sverige generellt sätt är väldigt dyra.

För Bruksspecialisten är det inte så viktigt att transportleverantören kan hjälpa dem med lager och andra tilläggstjänster eftersom de kan sköta det själva på sin anläggning. Även IT-tjänster är något som han inte tycker är viktigt i dagsläget. Byggbranschen är mycket traditionell. Han anser att det mesta sköts muntligt och han vill även ha det så med sin leverantör. Han tror dock att IT kommer bli viktigare i framtiden. Även miljökrav tror han kommer att få betydelse i framtiden. Det är inget som någon av hans kunder nu ställer krav på, varför de själva inte heller gör det.

4.1.4 Norex AB

Norex AB sysslar med att ta in sekundärt stål från stålverk i Sverige och distribuerar det ut till kund. De har sitt kontor i Göteborg och omsätter 300 miljoner. Totalt är de 50 anställda varav 25 sitter på säljsidan och 25 sysslar med produktion. Deras transporter består dels av att de hämtar hem stål till anläggningen i Göteborg dels ut till kund. Godset är mycket tungt vilket kräver viss specialbehandling. Leveransernas storlek är mycket varierande och kan vara allt från mindre sändningar upp till fulla containrar. Totalt köper de transporter för 20 miljoner.

Vi intervjuade Christine Svensson som är logistikansvarig och har hand om fraktupphandlingarna på företaget. Hon jobbar tillsammans med två andra personer med logistiken på företaget. De tar vid när säljaren fått ett uppdrag och löser leveransen till kund. Vid valet av leverantör tar de in offerter från flera aktörer. Christine berättar att de tittar på de leverantörer de känner till som kan hantera deras gods och som de vet att leveranserna fungerar med. De upphandlar eller förnyar sina transportlösningar ungefär en gång per år.

Vid upphandlingen har de en funktion där leverantören kan lägga in sina offerter på deras hemsida. Det gör det enklare att överblicka alla leverantörernas lösningar. Leverantörerna måste uppfylla vissa krav på framför allt sina bilar eftersom företaget i de flesta fall behöver så kallade coiltrailers. Norex AB har ingen specifik mall de följer vid upphandlandet, förutom hur de, som nämnts tidigare, tar in offerter. Det mesta sker annars på rutin. Christine anser att de heller inte är i behov av någon särskild modell då transportbehovet fungerar bra i dagsläget.

Norex AB har stor geografisk spridning på sina transporter. Det kräver vissa specialbilar, vilket medföljt att det enda alternativet för dem var att outsourca sina transporter. Christine menar också att om de skulle köra allt stål med egna bilar i dagsläget skulle bilen bli stående långa tider och kosta pengar eftersom beställningarna är väldigt varierande.

Vid valet av leverantör är kostnaden en av de viktigaste aspekterna. Deras gods är lågvärdigt och transportkostnaden blir därför en stor del av priset. Många kunder hämtar på grund av detta sitt eget gods. Christine föredrar emellertid att de sköter transporterna eftersom Norex AB då har bättre kontroll över godset. För att kunna konkurrera letar de ständigt nya, billigare lösningar, även om hon tycker att de kunnat göra det i ännu större utsträckning.

Riskerna vid en upphandling är framför allt att leverantören inte ska klara av deras volymer och att det inte ska finnas plats för godset. I sådana fall får de titta på andra, dyrare lösningar.

Det viktigaste för Norex AB är att samarbetet fungerar. Det är mycket betydelsefullt att de kan kommunicera och att man kan boka transporter enkelt och snabbt. Även att man får snabba svar och bekräftelser är väsentligt. Dock är fortfarande priset det som Norex tittar allra mest på och detta på grund av behov från kunderna. Andra saker som kan vara viktigt är att transportleverantören ibland kan ha möjlighet att lagra deras gods. IT-stöd däremot är något som Norex inte alls tycker är viktigt, i alla fall inte vid bokningstillfället. I vissa fall kan det dock vara bra att använda för att kunna spåra gods med, så kallade track-and-trace lösningar. Några miljökrav ställer inte företaget, men de jobbar med stora, välkända aktörer som de anser sköter sina transporter på ett miljöeffektivt sätt.

4.1.5 Tecan Nordic AB

Tecan Nordic AB verkar i laboratorieranschen. De säljer instrument och reservdelar till både privat och offentlig sektor. Deras huvudkontor ligger i Göteborgsområdet där det sitter 10 personer, vidare har de mindre försäljningskontor i Stockholm, Norge och Danmark. De omsätter 80 miljoner och köper transporter för ca 2 miljoner. Förutom att distribuera ut gods till kunder består deras transporter även av att hämta hem instrument och reservdelar. Det sker från två europeiska länder där de produceras. Instrumenten är både skrymmande och tunga, medan reservdelarna varierar väldigt mycket. Det som är speciellt med Tecans gods är att det är mycket högvärdigt, vilket ställer särskilda krav på deras leverantör. De har fasta hämtningar varje dag från sitt lager, men blir volymerna större får de göra separata bokningar. Detta tillvägagångssätt sparar tid för företaget då de flesta transporterna är paketleveranser.

Tecan har haft samma leverantör under 10 år och värdesätter en långsiktig relation. Vi har intervjuat företagets VD Claes Karlsson som har varit med från början och är involverad i företagets logistikarbete. Det är han som har det övergripande ansvaret vid besluten, tillsammans med orderplaneraren som bokar transporterna. När de skulle välja transportleverantör tog de in offerter från de största transportföretagen eftersom det var de som de kände till. De ansåg därtill att dessa har bra geografisk täckning även utomlands. Vid offertförfrågan specificerades inte godset eller deras behov närmare. Det berodde på att Claes ansåg att både deras efterfrågan och godstyper varierar så mycket

När de beslutade att outsourca sina transporter var det ett självklart val. Dels behövde de täcka in stora geografiska områden och dels hantera varierande volymer. Claes menar att det skulle vara ineffektivt att sköta detta själva. Han berättar att de inte använde några speciella underlag vid beslutet, utan det togs efter gamla erfarenheter från liknande situationer på tidigare arbetsplatser.

Det som Tecan framför allt efterfrågar av sin leverantör är leveranssäkerhet och service. Ofta har de tekniker på plats när godset levereras eftersom det antingen rör sig om en installation eller reparation. Kommer inte godset i rätt tid blir teknikern stående och kostar företaget pengar. I och med att godset i många fall är ömtåligt är det också viktigt att leverantören kan hantera det. Tecan säger själva att priset på transporten inte är det viktigaste. Godset är så pass

högvärdigt att transporten är en förhållandevis liten kostnad. Dessutom vidarefakturerar företaget sina transportutgifter, varför de inte påverkar företagets ekonomi. Claes påpekar att det får vara inom en rimlig gräns.

Riskerna är framför allt att överenskommelser inte efterföljs. Företaget ställer höga krav på leveranssäkerhet. De förväntar sig att det uppnås av deras leverantör, just på grund att vid de allra flesta tillfällen har de någon på plats som ska ta emot och installera eller reparera godset. Det faktum att de ofta ute på mässor ställer också krav på att material och demoinstrument kommer fram i rätt tid.

Tilläggstjänster är inte något som företaget tittar speciellt mycket på eftersom de har ett mindre lager och själva kan emballera där. Dock är det viktigt att bilarna som hämtar större gods har bakgavellift då de inte har någon lastbrygga. Att man kan boka på Internet tycker företaget är bra men inget måste. Med sin nuvarande leverantör bokar de allt utöver deras förbokade volymer på Internet och kan då själva skriva ut fraktdokument. Dessutom har de tillgång till track-and-trace vilket är väldigt smidigt. Miljökrav i samband med transportererna är något som företaget inte tidigare tittat speciellt mycket på, men Claes tror att de kommer arbeta mer med det i framtiden.

4.1.6 Besab AB

Besab AB arbetar inom betongindustrin med bland annat grundförstärkning, betongsprutning och betongreparationer. De är främst ute och arbetar på olika platser som exempelvis i hamnar och kärnkraftverk. De omsätter 250 miljoner och är i dagsläget 197 anställda. De har kontor i Göteborg, Stockholm och Malmö. Deras transporter består av att de distribuerar maskiner till sina pågående arbeten, främst runt om i Sverige, men även i Danmark och Norge. De har även en del paketgoods som ska gå till samma ställen. De köper transporter för ungefär 1,5 miljoner årligen och har vissa specialbehov. Ofta behövs specialbilar vid leverans som exempelvis kranbilar. Transportererna går mellan arbetsplatser eller mellan lager och arbetsplats.

Vi har intervjuat Lars Everlund som är ansvarig för företagets transportupphandlingar. Det är han som har ansvaret för att ta fram underlag och besluta om transportlösningen. Besab har under de senaste 7 åren haft samma outsourcingleverantör som ordnar deras transporter och är mycket nöjda med valet. Det är en fördel att de har en långsiktig relation och Lars menar att det är bra för att leverantören känner till företagets behov. När leverantören valdes togs det in offerter från flera håll. De gjorde inga speciella specifikationer innan, därför att de har så enkla transporter att det inte behövdes. Vid valet var inte kostnadsaspekten det viktigaste. De tittade istället mycket på transportörens möjlighet till tidsanpassning och avisering. För Besab är det otroligt betydelsefullt att leveranserna kommer i rätt tid. Eftersom det framför allt är maskiner och verktyg som förflyttas mellan olika arbeten, är det viktigt att få ut så bra utnyttjande av både personal och maskiner som möjligt. Transportererna måste därför komma i rätt tid. De menar att den leverantör de nu har är hundraprocentig i detta avseende. Det finns därför inte någon anledning att byta.

Att de från början valde att outsourca sina transporter var på grund av deras transportmässiga specialbehov. Det skulle bli en dyr investering att själva sköta transportbehovet. De valde

därför istället att hyra in tjänsten. Företaget har en kranbil, som ibland fortfarande används i Stockholm. Lars tycker att det var en dålig investering och att den var för mycket stillastående för att vara lönsam. Lars berättar också att Besab är väldigt nischat och har en mycket djup kunskap inom sitt verksamhetsområde. Företaget saknar helt kunskap om transporter, vilket är en stor anledning till att de valt att outsourca. Lars anser att de bara ska fokusera på sin huvudverksamhet och att transportören sköter transportererna bättre än de själva någonsin skulle kunna göra. Lars säger också att de genom att använda en transportleverantör lägger över lite av riskerna på den.

De risker de ser med att outsourca transportererna är framför allt att förlora kontrollen över leveranserna, men Lars tycker inte detta har hänt. De har en kontaktperson hos sin leverantör som sköter all kontakt mellan företaget och bilarna. Detta är något de föredrar, precis som de gärna vill ringa in och boka istället för att göra det på nätet i leverantörens datasystem. Vad gäller tilläggstjänster är lager och emballering inget som de behöver, eftersom de sköter detta själva. Däremot är det bra om man har möjlighet att spåra godset eller att man själv kan skriva ut fraktdokument till godset. Att leverantören kan sköta företagets tullhantering är också något som Lars tycker är viktigt.

4.1.7 Frej Jonsson AB

Frej Jonsson är ett företag som specialiserat sig på badrumsinteriör, VVS och kakel och har en utställningslokal samt en grossisthandel i Göteborg. Frej Jonsson har två affärsområden där ett är försäljning till privatpersoner och ett är till företagskunder. I Göteborg har de även ett lager där de lagerhåller ungefär 10 000 artiklar.

De distribuerar gods till både privatpersoner och företag, främst i Göteborgsområdet, men även till andra delar av landet. Godstyperna varierar, det kan både kan vara skrymmande sändningar som badrumsinteriör, tungt gods som kakel, paketgods och en hel del långgods. De har en badrumsutställning i Göteborg och även en grossisthandel där deras företagskunder handlar. Vidare har de egna lager där, då kunderna förväntas kunna få det levererat direkt efter beställningstillfället, utan att behöva vänta på att varorna ska komma in i lager.

Det är sex stycken som arbetar med logistik på företaget. Två är inköpare, tre arbetar på lagret och en är logistikchef. Vi har intervjuat logistikchefen Mats Börjesson som ansvarig för företagets transporter. Frej Jonsson har under de senaste åren haft samma transportleverantör till företagskunder och ganska nyligen upphandlat en ny lösning för privatpersoner. Vanligtvis byter de eller omförhandlar med några års mellanrum, men till följd av en omorganisering ska de även snart se sig om efter en ny lösning för företagskunder. Det beror på det hårda klimatet i branschen med många lågprisbolag som pressar priserna och som det blir allt svårare att konkurrera med. Företaget har även kvar en egen lastbil som de kör ut till kunder i närområdet.

Vid upphandlingen tas offerter in från flera leverantörer. Det som Frej Jonsson bland annat tycker är viktigt är ett bra pris. Företaget har fasta priser på utkörningar till kunder. Priset är något subventionerat eftersom det ska vara med attraktivt att välja det alternativet. Detta gör de som en service mot kunderna. Vidare är leveranssäkerheten jätteviktig liksom att de ska

kunna boka med kort varsel vid behov. Företaget har fasta hämtningar varje dag men ibland finns det gods som är mer brådskande. En viktig aspekt för företaget är också att chaufförerna hanterar godset varsamt och har koll på det hela vägen. De ser mycket trasigt gods komma fram både till deras lager och ut till kunderna. Detta är den främsta risken som Frej Jonsson ser med utkontraktering.

Frej Jonsson nämner att de ofta ingår avtal som är korta med leverantörerna, för att inte binda upp sig. Mats nämnde att de inte har någon uppsägningstid hos sin transportleverantör, vilket han tycker är fördelaktigt. Frej Jonsson nyttjar inte några tilläggstjänster som lager och emballering hos sin leverantör, eftersom de sköter detta själva. Det har inte varit något alternativ att låta leverantören sköta det. Vidare anser de att ett bra IT-stöd är något att föredra. De bokar sina frakter vid sidan av de fasta hämtningarna på det sättet och tycker det fungerar bra.

4.2 Intervjuenkäten

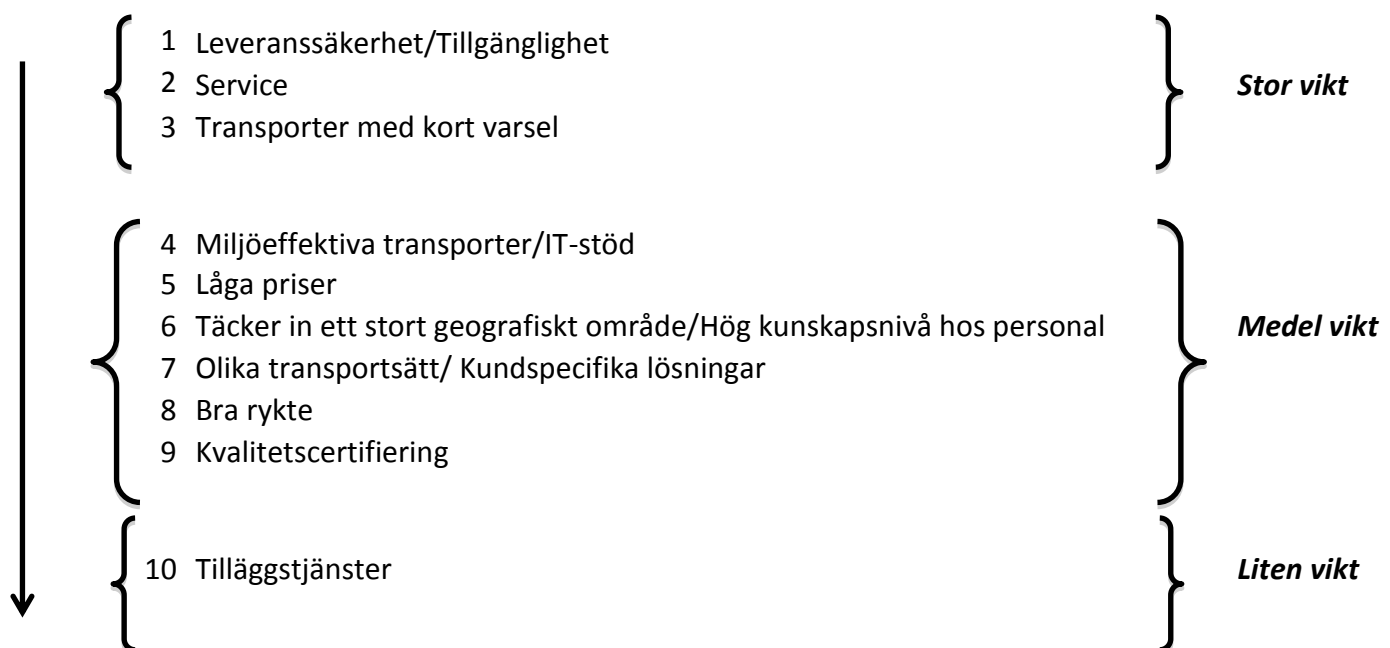
Intervjuenkäten gjordes vid varje intervjutillfälles slut. Där rangordnade respondenten hur stor vikt olika faktorer, det vill säga egenskaper hos leverantören, har vid outsourcing av deras transporter. Vi använde skalan ett till tio där ett var mycket liten vikt och tio var mycket stor vikt. Vid sammanställningen har vi delat in skalan i tre områden, *liten vikt*, *medelstor vikt* och *stor vikt*, där liten vikt representerar 1-3 på skalan, medelstor vikt 4-7 och stor vikt 8-10. Detta för att inte lägga någon värdering i vilken exakt siffra respektive respondent har valt eftersom det är individuellt. Vi har markerat i vilket område respektive faktor hamnat efter att ha beaktat medelvärdet av de sju företagens svar. Vad respektive företag svarat finns att tillgå i appendix 4. Vidare presenteras även en modell i vilken faktorerna är rangordnade efter hur högt medelvärde de fick i enkäten. Nedan presenteras först resultatet i form av en tabell, tabell 4.1, och därefter i den ordning företag ansåg dem relevanta, i figur 4.1.

Faktorer	Liten vikt	Medelstor vikt	Stor vikt
Låga priser		X	
Service (bemötande)			X
Tillgänglighet (lätt att kontakta)			X
Hög kunskapsnivå hos personal		X	
Miljöeffektiva transporter		X	
Kundspecifika transporter		X	
Tilläggstjänster (lager, emballering)	X		
Har ett bra rykte		X	
Har bra IT-stöd (ex. track-and-trace)		X	
Kan åtaga sig transporter med kort varsel			X
Täcker in ett stort geografiskt område		X	
Kan erbjuda olika transportsätt		X	
Är kvalitetscertifierad (ex. ISO 9000)		X	
Leveranssäkerhet (håller utlovade tider)			X

Tabell 4.1. Sammanställt resultat av intervjuenkät i tabellform.

Genom att avläsa tabellen kan vi se att de fyra faktorer som har störst betydelse för små och medelstora företag när de outsourcat sina transporter är leveranssäkerhet, service, tillgänglighet samt att de kan ta sig an transporter med kort varsel. Vidare finns det en faktor som är av liten betydelse och det är tilläggstjänster. För de företag vi studerat är detta oviktigt på grund av att alla har egna lager där de kan sköta dessa sysslor, vilket kanske inte är fallet för alla företag. Resterande faktorer är av medelstor vikt. Anmärkningsvärt är att prisfaktorn inte anses vara en faktor av stor vikt, vilket den ofta är i publicerad forskning (SSMR 1999; Weber et al. 1991; Kannan et al. 2002), dock är den i linje med Lamngård (2007).

Rangordning



Figur 4.1. Sammanställning av intervjuenkät i rangordning.

Tittar man på rangordningen av de olika faktorerna ser man att leveranssäkerhet, det vill säga att leveransen kommer fram i tid, och tillgänglighet har fått delad förstaplats och ansetts varit allra viktigast för de små och medelstora företagen. Tillgängligheten refererar vi till den servicemässiga faktorn, där leverantören skall vara lätt att kontakta och finnas tillgänglig vid behov. Tätt därefter följs service som en viktig aspekt, där vi främst menat hur viktigt det är med bemötandet från leverantörerna.

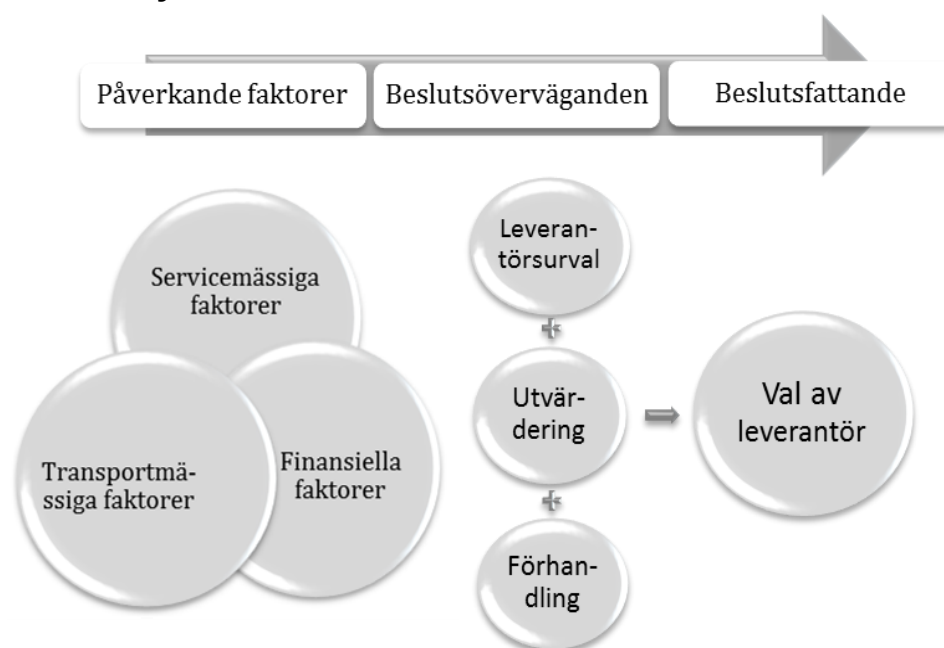
På tredje plats kom transporter med kort varsel, följt av att leverantörerna kan erbjuda olika transportsätt samt att de har kundspecifika lösningar som företagen efterfrågar. Efter dessa kom hög kunskapsnivå hos personalen och att leverantören täcker in ett stort geografiskt område som delad femteplats. Sedan kom låga priser, som i teorin setts som en faktor av hög

vikt vid valet. Detta följs av vikten av miljöeffektiva transporter, som för största delen av företagen inte setts som en stor påverkade faktor, samt IT-stöd, där vi hänvisar till track-and-trace, EDI och förenklingar av orderhantering. Därefter kom bra rykte, följt av kvalitetscertifiering och slutligen tilläggstjänster som ingen av företagen haft behov av. Sammanfattningsvis kan vi tillägga att vi har använt oss av medelvärdet vid rangordningen av faktorerna. Detta på grund av att denna metod ansågs ge en mest rättvis bild över hur det praktiskt ser ut.

5. Analys

I detta avsnitt presenteras en slutgiltig analys. Författarna har knutit samman den teoretiska referensramen till egna synpunkter med hjälp av nedanstående modell, och valt att disponera den enligt de olika områdena.

5.1 Vald analysmodell



Figur 5.1. Sammanställning av beslutsprocessen. Identisk med figur 2.

5.1.1 Tillämpning av vald analysmodell

I den teoretiska referensramen presenterades en modell som sammanställde teorin kring valet av outsourcingleverantör, figur 2.3. Denna modell kommer vi använda som ett verktyg i vår analys och på så sätt strukturera våra tankar och dela in dessa i olika avsnitt. Figur 5.1 är alltså identisk med figur 2.3. Således kommer varje avsnitt i analyskapitlet innefatta de olika delarna, för att sedan till sist analyseras som en helhet. Valet av att lägga upp analysen på detta sätt är för att kunna knyta ihop vårt resultat från intervjuerna och enkäterna med den teori som publicerats kring ämnet. Dessutom anser vi det fördelaktigt att analysera processen i den kronologiska ordning beslutet sker i.

5.2 Påverkande faktorer

Efter en noggrann granskning av vårt forskningsämne har vi nu fått ett större perspektiv på små och medelstora företags handlande i sitt val av outsourcingleverantör. Outsourcingen har

skapat många fördelar för alla typer av företag, även om vi valt att enbart titta på små och medelstora.

I våra intervjuer har vi sett att leverantörsvalet är en ständigt pågående fas för företag. Representanten för Scandraft uttryckte det som att *”varje transport är en prövning och de bästa utvärderarna är kunderna själva, då dessa alltid hör av sig om de skulle vara missnöjda”* (Andersson, 2012). Vi har även sett att alla företag har sina egna preferenser på hur deras transportfunktion ska skötas, vilket framförallt berott på deras olika gods- och transportbehov. Exempelvis har företag som ska leverera till events eller mässor, där godset ska komma fram vid en specifik tid, behov av hög leveranssäkerhet.

Vidare har vi även kunnat se att resultatet från intervjuenkäten och resultatet från intervjutillfällena speglar varandra bra. Detta visar på att vår metod, att använda enkäten som förtydligande av intervjusvaren, fungerar. Här i analysen kommer resultat från både enkät och intervju behandlas tillsammans med teori.

Just leverantörsvalet ses som en komplicerad fas i outsourcingbeslutet, med många aspekter som ska tillgodoses (Araz et al. 2006), något som bekräftas av gjorda intervjuer. Däremot ses inte en formaliserad beslutsmodell som nödvändigt gällande små och medelstora företag, utan det skulle hjälpa med ett enklare verktyg som vägleder dem genom processen, vilket kommer presenteras i uppsatsens slutsatser. Detta på grund av att företagen vi intervjuat inte använt sig av en mall eller sett sig själva i behov av en, men att vi ser ett behov av ett generaliserat beslutsverktyg anpassat för den företagsstorlek vi valt.

Ett annat problem som uppkommit i teorin är att själva valet av transportleverantör ses som problematiskt, eftersom valet medför stor osäkerhet då det är många olika faktorer som påverkar (Cao et al, 2007), vilket vi delvis fått bekräftat i våra intervjuer. Det är endast några företagsrepresentanter som tar upp problemen och riskerna, men vi anser det snarare beror på att de antingen inte ser problemen eller att de inte vill ta upp dem, än att det inte finns några. Risker som förlorad kontroll och att man blir beroende av en leverantör, är något som endast uppkom vid fåtal intervjutillfällen, men som är stora problem i teorin att inget företag kan vara helt befriade från det (Enarsson 2008; Van Weele 2009).

Nedan har vi analyserat de bakomliggande faktorerna till valet och dela in dessa i de tre områdena transportmässiga faktorer, servicemässiga faktorer och finansiella faktorer, på samma sätt som tidigare gjorts i uppsatsen. När det gäller de transportmässiga kriterierna finns det många aspekter att ta hänsyn till.

5.2.1 Transportmässiga faktorer

De mest betydande transportrelaterade faktorerna sett till intervjuenkäten, har visat sig vara leveranssäkerheten samt att leverantörerna ska kunna åta sig transporter med kort varsel. Samma bild har även varit framträdande under intervjutillfällena. Forskning har tidigare visat på både leveranssäkerhetens genomslag i beslutet och leverantörens förmåga att snabbt ta sig an nya instruktioner (Weber et al. 2000; Björnland 2003; Dulmin 2003), vilket även vår undersöker styrker. Vi har kunnat se att leveranssäkerheten i allmänhet har varit högt rankade

hos alla våra företag, men i synnerhet hos företag med mer krävande logistikbehov. Det har varit framför allt hos företag som är i behov av att godset kommer fram vid en specifik tidpunkt, som exempelvis till restauranger vid storhelger eller till mässor. De två företag som ställer högst krav på att deras leverantör kan åta sig transporter med kort varsel, levererar gods till byggarbetsplatser, där det snabbt kan uppkomma behov av till exempel nytt material är Besab och Bruksspecialisten. På grund av att dessa faktorer varit representerade i forskning som viktiga och att de dessutom varit viktigast för företag med krävande logistikbehov kan vi inte anse detta som något utmärkande för små och medelstora företag, däremot verkar det vara en faktor som alla typer av företag anser viktigt.

Den geografiska spridningen har varit viktig för framförallt företag med flera kontor och kunder i olika områden, och var av medelstor vikt i intervjuenkäten. Det har även visat sig som en viktig faktor i forskning (Enarsson 2008;Lammgård 2007). Vi anser därför inte detta vara en faktor som är utmärkande just för små och medelstora företag, utan en faktor som spelar in för företag med gods som förflyttar sig över större geografiska områden.

Att kunna erbjuda olika transportsätt har också visat sig vara av medelstor vikt för företagen vid intervjuenkäten liksom att kunna ha kundspecifika transporter. Här har vi kunnat se att företagens svar inte varierar speciellt mycket utan är generellt av medelstor vikt. Kundspecifika lösningar är något som i forskningen sägs vara främst för att öka lönsamheten och något som ofta krävs för företag med större flöden som ska täcka in flera marknader (Björnland et al. 2003), och är därför inget som små och medelstora företag sätter som främsta faktor. Dock är den av medelstor vikt, vilket tyder på att de ändå tar det i beaktande. Att kunna erbjuda olika transportsätt får inte heller anses utmärkande för små och medelstora företag, även om också detta är med i beräkningarna vid val av transportleverantör.

5.2.2 Servicemässiga faktorer

De servicemässiga faktorerna som spelat störst roll vid intervjuerna har varit servicen och tillgängligheten. Att få ett bra bemötande samtidigt som leverantören skall vara lätt att kontakta har varit mycket viktigt vid utkontrakteringen. Dessa faktorer har alla företag rankat väldigt högt. De får därför anses som mycket betydande vid valet. Båda dessa faktorer är också rankade allra högst i vår intervjuenkät och något som alla nämnde vid intervjutillfället. Då de faktorer även varit representerad i forskning (Morash 1997; Ho et al. 2010; Lammgård 2007) som viktiga kan vi konstatera att detta är något som små och medelstora företag värderar högt i realiteten.

Det som är av medelvikt vid intervjuenkäten var hög kunskapsnivå på personalen, IT-stöd, bra rykte och kvalitetscertifiering. Jämför vi detta med teorin anses IT som en stor påverkande faktor (Enarsson 2008). Tekniken skapar ständigt nya, enklare miljöer för företagen att verka i, i form av reducerad hantering och kommunikation. Vi menar att detta inte i så hög utsträckning har nått ut till de små och medelstora företagen som det kan ha gjort för de stora företagen. Vidare har några branscher vi tittat på haft en lägre teknisk utveckling än andra branscher generellt sett, vilket även några respondenter påpekat. Vi kan därför inte säga att

det generellt sett är av medelstor betydelse att leverantören har ett bra IT-stöd, utan snarare att detta är beroende på teknikutvecklingen i branschen. Vad vi har kunnat utläsa ur intervjuerna så har exempelvis byggbranschen inte kommit lika långt i teknikutvecklingen som företag inom andra branscher. Många nämnde även vikten av att man fortfarande kunde boka transporter på telefon, vilket kan påpekas är i branscherna med sämre teknikutveckling. Vi vill dock understryka att några företag hade denna faktor som en av de högsta. Det var de företag som själva hade mer utvecklande datasystem.

Andra faktorer som varit av medelstor vikt vid intervjuenkäten är miljöeffektiva transporter. Detta gäller företag som har kunder som i framtiden kommer efterfråga just detta, vilket även i forskning är en av de drivande faktorerna (Björklund 2011). Av de företag vi studerat har alla sett det som något som kommer att bli viktigare i framtiden, men inte något de efterfrågar idag. Vi anser att företagen behöver ha ett mer miljöorienterat tänk i sin inköpsprocess, vilket är ett effektivt sätt att påverka hela företagets miljöpåverkan (Björklund 2002). Vidare är det extra viktigt för företagen eftersom just transporttjänster är en av de största bidragsgivarna till flertalet miljöproblem (Björklund 2011). Som det ser ut i dagsläget har de flesta av företagen inte några konkreta förslag eller bevis vad som görs eller kan göras för miljön, vilket vi ser som ett tecken på att de inte gör någonting alls. Detta stödjer också Björklunds teorier (2002) om att det brister i det praktiska handlandet i företaget. Det enda företaget som gör något för miljön är Scandraft som klimatkompenserar för sina transporter, vilket är en bra början.

I forskning presenteras externa faktorer som de främsta drivande faktorerna i företags miljöarbete (Björklund 2011), vilket tyder på att om exempelvis både kunder, myndigheter och andra externa faktorer påverkar företaget att ha ett grönare tänk, kommer de i större utsträckning ändra på sitt miljöarbete, än om det skulle komma internt. Med våra intervjusvar i åtanke kan vi hålla med om att detta kan hjälpa, eftersom inget tyder på att företagen skulle ta tag i detta internt i första hand.

Vidare anser vi att den påverkande faktorn IT-stöd kommer få ett allt större genomslag i och med att teknikutvecklingen pågår konstant. Något som kommer att skapa gynnsammare förutsättningar för företagen när de inser fördelarna och kan tillgodogöra sig utvecklingen (Enarsson 2008). I dagsläget är IT-tjänster av medelstor vikt för de tillfrågade företagen, om man ser till intervjuenkäten. Flera företag nämner därutöver vikten att kunna spåra godset med hjälp av IT-stöd vid intervjutillfället, vilket tyder på att det är något som de tar hänsyn till i sitt val.

Vidare har det i teorin pratats om leverantörernas kvalitet och dess viktiga roll vid valet (SSM 1999; Wadhwa 2007; Weber et al. 1991; Weber et al. 2000; Ho et al. 2010). I och med att man outsourcar transporter till en extern part och mister en del av den kontroll man tidigare haft. Förlorad kontroll har ansetts som en stor negativ faktor (Van Weele 2009), eftersom om något skulle gå fel till kan inte företaget direkt ingripa. Händelsen är utanför deras kontroll. Vid intervjuerna har företagen inte sett så stora risker med sin outsourcing. Det som nämnts har varit risken att leverantören inte skulle klara av att tillfredsställa deras efterfrågan snarare än kvalitetsmässiga skäl. En tanke är att det är företagets begränsade kunskap om transportområdet som gör att de kvalitetsmässiga riskerna inte behandlas. Då företagen själva

har svårt att hantera kvalitetsfrågorna överlämnar dem det till leverantören i tron att denne klarar det bättre än de själva skulle ha gjort, även om det inte alltid sker problemfritt.

Vi kan ändå se att kvalitetscertifiering enligt ISO 9000 var av medelstor betydelse generellt sett för de små och medelstora företag vi intervjuade, om man såg till intervjuenkäten. Dock var det av stor betydelse för tre av företagen. Vi kan se att alla de företag som tyckte det var av stor vikt att leverantören var kvalitetscertifierad, själva också var det. Vid intervjutillfället var det en av respondenterna som nämnde att det var viktigt att leverantören var ISO-certifierad enligt denna standard.

Att leverantörerna ska kunna erbjuda tilläggstjänster är något som varit oväsentligt för företagen. Ingen av de sju som vi intervjuat har sett detta som en påverkande faktor, mycket på grund av att de sköter detta själva. Således kan vi heller inte dra några slutsatser att det är oviktigt för alla små och medelstora företag, utan snarare beror det på om företaget har kapacitet att sköta detta själva. Vidare har vi inte tittat på om det är lönsamt för företagen att sköta detta själva, något som skulle ge ytterligare perspektiv till hur mycket den faktorn påverkar beslutet.

Man märker tydligt att de intervjuade företagen väljer leverantörer som de arbetat med tidigare eller, vid erhållna offerter, dem som är välkända. De undviker att titta på nya alternativ på grund av att de ansett samarbetet fungerat. En fördel skulle även vara lägre kostnad. Att jämföra leverantörer med andra anser vi vara en bristfällighet och något som faktiskt bör ses över. Genom olika jämförelser kan man hitta bättre alternativ än det man redan har och på så sätt dra fördelar av det. Man kan sedan minska riskerna genom att utforma bra kontrakt.

5.2.3 Finansiella faktorer

De finansiella aspekterna har varit en stor påverkande faktor i teorin. Att välja den leverantör som erbjuder lägst pris, har ofta varit det företagen tittat mycket på och valt utifrån (Lonsdale et al. 1997; Weber et al. 2000; SSMR 1999; Kannan 2002).

I denna undersökning har priset hamnat anmärkningsvärt långt ner i rankingen. Vidare har inget företag under intervjutillfällena påstått att priset är den viktigaste faktorn vid valet av leverantör. Vi har konstaterat att en del företag dessutom är villiga att välja leverantörer som är lite dyrare men som kan hantera deras gods på ett bra sätt. Därmed inte sagt att priset inte spelar någon roll, utan vi har utifrån våra intervjuer sett att företagen ser på priset i relation till vad de får, alltså värdet. Således kan vi säga att företagen är prisedvetna, snarare än att de prioriterar låga priser. Vårt resultat är i linje med resultatet av den undersökning Lammgård genomfört (2007).

En anledning till resultatet kan vara utformandet av enkätens faktorer, då den finansiella faktorn var benämnd just *låga priser*, vilket kan vara missvisande. Hade faktorn utformats som endast *pris* eller *pris i relation till leverantörens prestation*, hade kanske svaret blivit annorlunda. Vidare kan vi säga att just kostnaden i relation till leverantörens prestation är vad ett leverantörsväl i huvudsak handlar om och något som flera företag poängterar som viktigt. En annan aspekt kan vara att flera av företagen vidarefakturerar de transportkostnaderna ut till

kund och att priserna då visar på kundens priskänslighet snarare än företagets. Vi kan därför inte dra slutsatsen att små och medelstora företag generellt sett ser låga priser endast vara av medelstor betydelse. Vi kan snarare se att de tittar på mer än kostnadsaspekten i sitt val, vilket absolut är att föredra.

5.3 Beslutsöverväganden

Beslutsprocessen har sedan länge funnits som en teoretisk modell där man börjar med identifiering av behov, vidare till val och utvärdering av leverantörer, förhandling, och till sist forma ett partnerskap (Weber et al. 2000). I denna process finns det många överväganden som företag står inför och problem de behöver handskas med.

Efter att ha granskat små och medelstora företags processer under intervjutillfällena har vi kommit fram till att de inte följer någon specifik mall för sina beslut. Beslutsfattarna använder istället rutiner från tidigare upphandlingar eller erfarenheter från liknande situationer. Det är något som vi nu kan se stämmer överens med tidigare forskning, där brister med en beslutsram har påvisats. Flera steg följer de enligt mallen för hur ett beslut kan fattas (figur 2.3), medan andra inte finns representerade. På grund av företagets storlek sker inte upphandlingar så ofta, något som kan vara en anledning. Vidare hade alla våra respondenter gedigen erfarenhet från transportområdet, vilket gjort att de inte känt behov av särskilda ramar. Vid analyserandet av deras processer kan man se att de i stort sett följer den övergripande modell vi presenterat för hur ett beslut kan fattas (Weber et al. 2000), men att deras agerande inom vissa områden är begränsade. De anser inte dessa överväganden nödvändiga, något som bör ändras på. Nedan beskriver vi steg för steg hur företagen går tillväga och jämför detta med teorin.

Vid processens början, där företagen ska utvärdera sina behov och se vilka kriterier som de anser viktigast, gör de inga specifikationer eller mallar för detta. Beslutsfattarna anser själva att detta inte behövs då de känner sitt gods väl och inte har så stora flöden att det skulle vara viktigt. För att uppnå bästa resultat vid outsourcing och kunna få ut så mycket som möjligt av leverantören anser vi att det generellt sett skulle vara bra att göra dessa specifikationer. Det skulle vara enklare för leverantören då de skulle få exakta uppgifter om gods samt vilket transportbehov som skall tillgodoses, för att kunna anpassa offerten specifikt för detta, istället för att ha en mer allmän offert eller få pris från transport till transport. Något som företaget skulle tjäna på. Om vi ser till enskilda företag förstår vi att denna fas inte görs så noggrant i flera fall. Vissa företag har väldigt enkla flöden, kanske mestadels paketgods och pallar, vilket gör att deras behov inte är unika.

När företagen vet sitt behov, och därefter ska välja leverantör, ser vi att alla de företag vi haft kontakt med tar in offerter från flera leverantörer. Det stämmer också överens med modellen. Vi konstaterar även att en övervägande del av företagen tar in offerter från antingen de största leverantörerna eller endast tittar på de leverantörer de redan känner till och/eller haft kontakt med. Vi kan även se brister i deras jämförelser leverantörer emellan. Många beslut tas på magkänsla. Vi tror att företagen hade vunnit på att jämföra fler leverantörsalternativ än vad som gjorts. Att utvärdera dessa och ställa dem mot varandra i större utsträckning hade också

kunnat göras bättre. Flera företag har dock nämnt att bara vissa leverantörer klarar av att hantera deras gods. Det är en begränsning och förklarar varför större jämförelser inte sker.

Vi anser att företagens förmåga att ställa krav inte är tillräckligt utvecklad. I flera fall anpassar de sig till leverantörens krav, snarare än att ställa egna. Detta mycket på grund av företagets storlek. De är förhållandevis små i relation till de transportleverantörer de använder.

Att förhandla är som tidigare nämnts en mycket central del i processen. Det ligger ju till grund för partnerskapet och är något som företagen borde utveckla. Dels för att kunna upprätthålla en god nivå på de specifikationerna och dels på grund av de val som gjorts (Weber et al. 2000). Det är i detta steg som företagets krav kommer fram och där utformandet av kontrakt spelar en viktig roll.

Att förhandla med leverantören tycks inte vara något små och medelstora företag gör i så stor utsträckning. Flera respondenter har nämnt att offerter och prishöjningar är sådant som de bedömer rimligheten på och att en höjning från leverantörens sida ska vara motiverad. Vi har emellertid uppmärksammat att några företag snarare letar nya alternativ än förhandlar med leverantören, men detta ser vi är något som snarare beror på företagets inställning, än att det skulle bero på att det är ett litet eller medelstort företag.

Vår uppfattning är också att små och medelstora företag anser sig vara för små för att kunna förhandla med de större leverantörerna. Den inställningen borde man ändra på. Vi anser att små och medelstora företag har mer förhandlingskapacitet än vad de själva tror. Generellt sett skulle det vara fördelaktigt för leverantören att ha flera mindre kunder än en stor, bland annat ur risksynpunkt eftersom sårbarheten skulle minska. Att de större transportföretagen, med stora godsflöden, har en mer utvecklad förhandlingskapacitet kan medföra att upphandlingen blir mindre lönsam. I forskning påtalas det att små och medelstora företag har mindre förhandlingskapacitet än större företag (Martins et al. 2010), därmed inte sagt att de inte har något förhandlingsutrymme.

Vidare var våra respondenter nöjda med sina processer och tycker de är lämpade för deras krav. När vi ställde frågan om det fanns behov av en beslutsmodell ansåg de flesta att det inte var nödvändigt. De såg sina önskemål och processer som relativt enkla och ville inte komplicera arbetet. Även om de inte ställer några krav eller arbetar fram specifikationer ser vi ett behov av det, trots företagets inställning. Kanske främst för de brister vi identifierat och nämnt tidigare. Om en mall följts så hade man kunnat undvika att missa dessa faktorer. Dock kan vi se, precis som i tidigare forskning (De boer et al. 2006) att det kommer att finnas problem att överföra den teoretiska processen till en praktisk. Flera saker skulle vara invecklade för små och medelstora företag att nyttja. Intresset för att använda en teoretisk ram är också mycket lågt. Vi anser därför att företagets praktiska tillvägagångssätt och teorierna bör mötas på mitten och utvecklas till något nytt. På så sätt kan en ny beslutsprocess för små och medelstora företag tas fram som passar till deras behov. Den bör vara enklare och lättare att tillämpa. Förbättringar kommer att presenteras under avsnitt 6.2, där vi ger rekommendationer till små och medelstora företag som står inför ett outsourcingbeslut.

5.4 Beslutsfattande

När beslutet ska tas finns det ett flertal saker som forskningen förespråkar. Det första är att ledningen ska involveras i företagets outsourcingbeslut. Det ses som en förutsättning för att projektet ska fungera (Andersson 1995; Enarsson, 2008). När vi studerat våra respondenters beslut har de personer som varit involverade i avgörandet utgjorts av dels den som är ansvarig för transportererna dels företagets VD. Så har det varit i 5 av 7 företag vi granskat. Det verkar således vara något som är vanligt i små och medelstora företag. Företagen anser beslutet som viktigt och har involverat ledningen, vilket ger beslutet mer kraft.

Vidare anser vi att företagen kan vara noggrannare med sina kontrakt. Offerterna är ofta enkelt definierade och när dessa godkänns blir kontrakten också enkla. Det hade varit bättre att utveckla dessa, speciellt om de har behov av mer avancerade logistiklösningar eller gods med särskilda krav. Att ha ett väl utformat kontrakt ses både i teorin och ur vår synvinkel som viktigt (Van Weele, 2009). Detta för att dels undvika missförstånd dels skydda sig vid oförutsägbara händelser. Specifikationer och tydliga krav är, som tidigare sagts, inte något som sett så mycket av vid intervjuerna. När vi dessutom frågar varför krav eller mallar inte förekommer, får vi svaret att de inte är nödvändiga.

Efter att studerat företagets outsourcingbeslut kan vi se att alla föredrar långsiktiga relationer och att inte byta leverantör så ofta. Vi anser att långsiktighet i beslutet är viktigt och något som även forskningen förespråkar (Frost, 2000). Man måste dock vara uppmärksam på skälen till varför man inte byter leverantör. Orsaken får inte vara lathet eller tidsbrist utan att man vill ha ett långsiktigt samarbete och att man är nöjd med relationen. Vi kan också dra slutsatsen att ju mer avancerade logistikbehov företagen som vi intervjuat har desto mer utvecklad har processen varit. Emellertid beror mycket på vilken bransch de verkar i, som att exempelvis företag som levererar till restauranger och mässor med tidspassningar eller företag som kräver snabba leveranser med kort varsel ut till byggarbetsplatser ställer högre krav på sina transportlösningar.

Beslutsprocessen anses som en lärande process (Weber et al, 2000) vilket även intervjuföretagen förespråkar. Mycket av besluten sker med hänsyn till tidigare erfarenheter och kunskap vilket inte alltid är det bästa alternativet, då de kan vara speglade av individens åsikter samt att man ibland inte är mottaglig för nya lösningar, men verkar fungera praktiskt för dessa företag. Dock behövs ibland bättre grunder att basera ett beslut på och då måste man samla in mer information. Återkoppling är något som de jobbar mycket med för att se om överenskommelser hålls. Det är en viktig del i processen.

5.5 Analys av beslutet

Orsaken till att företagen valt att outsourca har för alla berott på att de inte skulle klara av transportererna själva. Skälen är dels den geografiska spridning deras transporter behöver dels den stora finansiella investering som skulle behövas. Valet har för alla ansetts som självklart och ingen har följt någon mall inför beslutet. Detta får vi anse vara generellt hos små och medelstora företag.

Vidare har vi i teorin sett att företags outsourcingbeslut vad gäller transporter sällan är helt utvärderat ur ett strategiskt perspektiv (Lonsdale et al, 1997). Det är något som vi anser stämmer överens för de små och medelstora företag vi undersökt, därav anser vi det rimligt att anta att det också är vanligt för andra små och medelstora företag. Företagens transporter ingår inte i det strategiska arbetet. Det ses istället som ett hjälpmedel för att nå de strategiska målen, exempelvis att ha en bra service mot kund och ett pålitligt varumärke. Att det endast stödjer det strategiska arbetet gör att beslutet i den bemärkelsen hamnar på en taktisk nivå. Mycket forskning har visat på outsourcingens strategiska vikt. I detta fall har de små och medelstora företagen ännu inte kommit upp till den nivån, utan visar snarare på ett tänk som i framtiden kan leda till den strategiska nivån.

Riskerna vid upphandlandet har i huvudsak ansetts vara att överenskommelser inte efterföljts samt att leverantörerna inte klarar av hanteringen av företagets volymer. Det förekommer emellertid inte i så stor utsträckning men är viktigt att beakta. Genom noga grundutvärderingar och bra kontrakt skulle riskerna kunna minskas. Det är dessutom en intressant aspekt att studera närmare men som vi endast tittat övergripande på i denna undersökning.

Slutligen kan vi konstatera att faktorerna vid beslut av outsourcingleverantör främst varit av servicemässig karaktär snarare än finansiell eller transportmässigt. Detta resultat är högst förståeligt. Det är snarare att priserna inte haft större vikt för företagen som förvånat oss. Service är något som speglar sig i varje bransch oavsett storlek. Även att leverantörerna kan erbjuda det lilla extra uppskattas av företagen. Detta ser vi som generellt gällande de små och medelstora företag vi undersökt. I och med att de inte har så stora flöden blir kontakten närmare med leverantörerna. Är det något som inte sköts på rätt sätt blir det dessutom mycket påtagligare, jämfört med företag som hanterar större flöden.

6. Slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel kommer vi att besvara våra forskningsfrågor i tur ordning och därefter ge rekommendationer till små och medelstora företag. Vidare kommer vi också att ge rekommendationer till fortsatt forskning som presenteras sist i detta avsnitt.

6.1 Slutsatser

Via vår kvalitativa studie har våra respondenter gett oss en inblick i hur det praktiskt ser ut när små och medelstora företag väljer outsourcingleverantör. Vi har genom att knyta samman resultatet med teorin kunnat dra flertalet slutsatser hur små och medelstora företag resonerar i sitt beslut. Inledningsvis kommer vi att besvara vår första forskningsfråga; *vilka faktorer påverkar små och medelstora företag i sitt beslut om vilken leverantör de ska outsource sina transporter till?* Dessa faktorer har vi, precis som innan, delat in i tre områden, vilka här presenteras nedan.

- 1. Transportmässiga** – Två transportmässiga faktorer anses i stor utsträckning vara betydelsefulla i företags leverantörsväl. Det är att företagen kan **åta sig transporter med kort varsel** och att företagen har hög **leveranssäkerhet**. Båda dessa faktorer anses viktigare ju mer krävande logistikbehov företagen har och vilket gods de levererar, snarare än att de är generellt utmärkande för små och medelstora företag. Andra faktorer av medelstor vikt är att leverantören har en **stor geografisk spridning** samt att leverantören kan använda sig av **olika transportsätt**.
- 2. Servicemässiga** – De servicemässiga faktorerna har i intervjuer och intervjuenkät lyfts fram som viktigast för företagen, där **tillgänglighet** och **service** varit de allra viktigaste. Således har vi dragit slutsatsen att detta är något som är väldigt viktigt för små och medelstora företag som vi studerat. Vi har även identifierat andra faktorer som företagen här anser vara av medelstor vikt. De får emellertid anses bero mer på vilken bransch företaget verkar i, än att det är utmärkande för små och medelstora företag. Dessa faktorer är **IT-stöd** och att leverantören är **kvalitetscertifierad**. Att leverantören har **bra rykte** är också av medelstor vikt, vilket kan kopplas ihop med att företagen i stor utsträckning väljer leverantörer som är välkända. Vi har även identifierat att **tilläggstjänster** är av liten betydelse för företagen. Det beror på att de företag vi studerat sköter detta själva. Vidare är även **miljöeffektiva** transporter av medelstor vikt.
- 3. Finansiella** – Vi har i vår undersökning sett att priset inte är av lika stor betydelse som flera andra faktorer. I intervjuenkäten var **låga priser** endast av medelstor vikt. Vidare ansågs priset inte heller vara av störst betydelse i intervjuerna. Respondenterna menade att flera andra faktorer var viktigare, något som viss forskning visat motsatsen på, medan annan visat på samma resultat. Dock är den största delen av forskningen gjord på stora internationella företag. Vår studie, som begränsar sig till sju företag, visar att dessa små och medelstora svenska företag är mindre beroende av låga priser

eftersom de värderar andra faktorer högre. I Lammgårds (2007) resultat visade det sig att priset inte var av så stor betydelse för de större företagen, men däremot viktigare för små och medelstora. Således kan vi inte dra slutsatsen att små och medelstora företag alltid fokuserar på andra faktorer än låga priser, men ser vi till vårt resultat agerar de företag vi undersökt precis som de större företagen när det gäller priset vid val av transportleverantör.

Vidare har vi undersökt vår andra frågeställning; *hur ser beslutsprocesserna ut vid valet av leverantör och vilka funktioner i företaget är delaktiga i beslutet?* Vi har identifierat att de följer ett mönster snarare än att de har en utstuderad beslutsprocess och att detta i huvudsak sker på rutin. En specifikation av godset och företagets transportbehov görs muntligt och vidare identifierar företagen olika leverantörer. Här tittar de först på leverantörer som är välkända eller som företaget haft kontakt med innan. Vidare sker inte någon specifik granskning utan företagen tittar på tidigare nämnda faktorer. Vid beslutet formas ett avtal som är enkelt definierat. Dessutom har det främst varit kunderna som indirekt står för företagets utvärdering, i form av klagomål.

Vi har också sett att flertalet företag har involverat ledningen i sitt beslut om outsourcingleverantör, vilket är att föredra då det ger beslutet mer kraft. De vilka vi identifierat som beslutsfattare är de små och medelstora företagens VD, men med stöd av den person som är ansvarig för företagets transporter. Detta verkar vara något som är utmärkande för små och medelstora företag, då det förekommit i alla företag.

Därutöver har vi även vår tredje forskningsfråga; *vilka förbättringar kan ske i små och medelstora företags val transportleverantör?* Vi har kommit fram till tre punkter små och medelstora företag skulle kunna förbättra i samband med sitt val av leverantör.

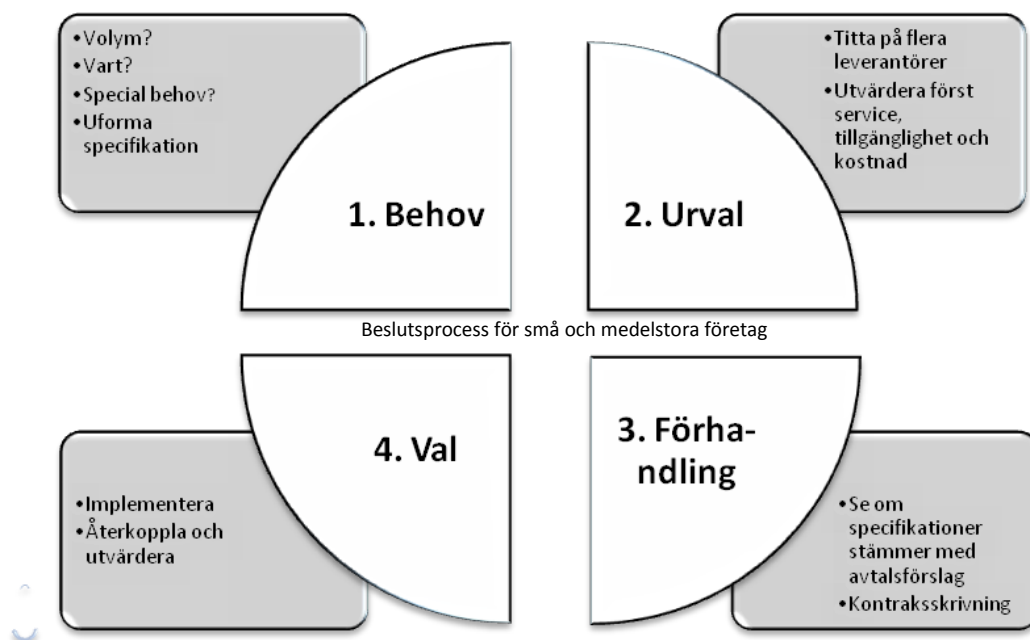
- 1. Specifikationer** – Små och medelstora företag gör specifikationer av sitt gods och transportbehov i huvudsak muntligt och ingen av de företag som vi studerat har haft detta nedskrivet. Om detta förbättrades skulle leverantörerna kunna få en mer specificerad bild av behovet och kunna göra mer specifika offerter och specificerade avtal.
- 2. Leverantörsurval** – Små och medelstora företag väljer i hög utsträckning kända och stora aktörer på marknaden och har i sina urval endast tittat på dessa. Det hade varit att föredra att titta på fler alternativ, kanske speciellt eftersom företagen värdesätter kommunikation och service högt. Hos de stora leverantörerna finns risk att små och medelstora företag endast blir en i mängden.
- 3. Förhandling** – Små och medelstora företag är generellt sett dåliga på att förhandla. Vi har sett en brist på detta i deras upphandlingar. Företagen tittar i stor utsträckning på nya alternativ istället för att förhandla med gamla leverantörer. Där det finns mycket från teorin att tillämpa dels hur upphandlingar kan göras dels vilka krav som kan ställas. På grund av storleken anser företagen sig själva inte tillräckliga för att ställa hårda krav gentemot stora leverantörer, vilket måste förbättras. Väl utformade kontrakt är viktigt vid outsourcing då man lämnar över ansvaret till en extern part. Det är en viktig del och som vi ser som ett förbättringsområde.

Vidare vill vi tillägga att vi endast har intervjuat respondenter från företag som är belägna i Västragötalandsregionen i denna uppsats. Det kan göra att de slutsatser vi har kommit fram till inte är representativa för hela Sverige. I vårt material är många slutsatser desamma som presenterats i forskning tidigare, bland annat att leveranssäkerhet och snabba åtaganden är viktiga faktorer (Weber et al. 2000; Björnland 2003; Dulmin 2003), att tillgänglighet och service är viktigast bland de servicemässiga (Morash 1997; Ho et al. 2010; Lammgård 2007) och att låga priser inte är mer än av medelstor vikt, vilket är förenligt med Lammgårds (2007) resultat. Dock säger det sista emot flertalet annan publicerad forskning, där priset rankats högt eller som det högsta (Lonsdale et al. 1997; Weber et al. 2000; SSMR 1999; Kannan 2002).

Det som är intressant med våra resultat är att mycket forskning som mestadels gjorts på stora företag även stämmer vad gäller vilka faktorer som är viktigast för små och medelstora, något som det fanns bristfällig information kring tidigare (Holter et al. 2008).

6.2 Rekommendationer för små och medelstora företag

Efter att ha genomfört både en teoretisk genomgång och en empirisk studie har vi funnit flertalet förbättringar som kan ske i små och medelstora företags beslut att välja outsourcingleverantör. Dessa förbättringar presenterades i besvarandet av vår tredje forskningsfråga och här har vi genom att sammanställa dessa utvecklat en modell som kan användas för att hjälpa små och medelstora företag i sitt val. Processen är enkelt definierad, men då vi sett ett visst motstånd från respondenterna att använda sig av mallar anser vi denna vara en bra medelväg.



Figur 6.1. Rekommenderad beslutsmodell för små och medelstora företag

Slutligen kan vi också tillägga att de företag vi studerat är nöjda med sitt val att outsourca sina transporter och menar att ingen av dem hade klarat av att sköta sina transporter själva med de logistikbehov de har. Vi anser med stöd av detta att små och medelstora företag har mycket att vinna på att överväga outsourcing av transporter. Detta inte bara för de kostnadsmässiga vinster som påtalats mycket i forskningen, utan även på grund av servicemässiga faktorer, som vi i vår uppsats visat ha stor betydelse.

6.3 Förslag till vidare forskning

Undersökningen har bevisligen stämt överens med den tidigare forskningen – att det föreligger en begränsad forskning kring små och medelstora företags praktiska beslutsram, samt vilka faktorer som anses påverkande. Med vår undersökning har vi bidragit till detta, dock med en avgränsning till västsvenska företag.

Vi kan konstatera att fortsatta undersökningar behövs för att mer djupgående studera de olika stegen i processen och främst de steg som vi anser bristfälliga. Vi har haft ett generellt synsätt på beslutsprocessen. Man skulle även kunna titta mer ingående på olika branscher. Vi har sett att olika faktorer beror mer på vilket transportbehov företaget har, än storleken på företaget. Det ingick inte i vårt koncept att undersöka detta, men vi tycker att det vore intressant att studera detta närmare.

Forskningen är som redan nämnts mycket begränsad avseende små och medelstora företag. De registrerade företagen i Sverige består bara till 0,1 % av stora företag i antal, vilket kan göra det intressant att genomföra mer forskning avseende små och medelstora företag. Detta speciellt eftersom många modeller inte är tillämpbara på mindre företag, något som vi kunnat se i vår undersökning. Dock får man komma ihåg att det endast är i antal de stora företagen är få, tittar man på omsättning eller bidrag till BNP hade siffrorna sett annorlunda ut.

7. Källförteckning

- Andersson, D (1997) "Third Party Logistics – Outsourcing Logistics in Partnerships", Linköping Studies in Management and Economics, Dissertations No. 34.
- Andersson, D (1995) "Logistic Alliances and Structural Change" Linköpings universitet, Studies in Science and Technology, Thesis No. 470.
- Andersson, A. (2002) "Procurement of logistic services – a minutes work or a multi-year project?", European journal of purchasing and supply chain management, Vol. 8. Issue 1, 3-14.
- Araz, C och Ozkarahan, I (2006) "Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure", International Journal of Production Economics Vol 106, Issue 2, 585–606.
- Ax, Johansson och Kullvén (2009) Den nya ekonomistyrningen, Liber, Sverige.
- Axelsson, B och Håkansson, H (1984) Inköp för konkurrenskraft, Liber, Stockholm.
- Bowersoxs, Donald J, Daugherty, Patricia J (1995) Logistics paradigms: The impacts of information technology, Journal of Business Logistics, Vol. 16, Issue 1, 65-80
- Björklund, M (2002) Environmental Considerations when Selecting Transport Solution – A contribution to shippers' decision process, Lunds tekniska högskola
- Björklund, M (2011) "Influence from the business environment on environmental purchasing – Drivers and hinders of purchasing green transportation services", Journal of Purchasing & Supply Management, Vol 17, Issue 1, 11-22.
- Björnland, D och Persson, G (2003) *Logistik för konkurrenskraft- ett ledaransvar*. 1:a upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Cao, Q och Wang, Q (2007) "Optimizing vendor selection in a two-stage outsourcing process", Computers & Operations research, Vol 34, Issue 12, 3757-3768.
- De Boer, Gaytan och Arroyo (2006), "A satisficing model of outsourcing", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 11, Issue 5, 444 – 455.
- Dekkers, R (2000) "Decision models for outsourcing and core competencies in manufacturing", International Journal of Production Research, Vol 38, Issue 17, 4085-4096.
- Dulmin, R. Mininno, V. (2003) "Supplier selection using a multi-criteria decision aid method" Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 9, Issue 4, 177–187.
- Edgell, Meister, Stamp (2008), "Global sourcing trends in 2008", Strategic Outsourcing: An International Journal, Vol. 1 Issue 2 pp. 173 – 180.

Ekonomifakta (2011)

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>, Tillgänglig 2012-05-20.

Embleton P, Wright P, (1998) "A practical guide to successful outsourcing, Empowerment in Organizations", Vol. 6, Issue 3, 94-106.

Enarsson, L (2008) "Outsourcing and Strategic Sourcing – from strategic models to practical experience", School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg

Europakommissionen (2003) http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm, Tillgänglig 2012-05-20.

Fredrickson, J och Mitchell, T (1984) "Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment", Academy of Management Journal Vol. 27, Issue 2, 399-423.

Frost, C (2000) "Outsourcing or increasing risks?", Balance Sheet, Vol. 8 Issue 2, 34 – 37.

Gadde, LE och Dubios, A (2002) "Systematic combining: an abductive approach to case research", Journal of Business Research, Vol. 55, Issue 7, 553– 560.

Gulex, www.gulex.se, tillgänglig: 2012-06-11.

Hatch (2002) Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv. Studentlitteratur, Lund.

Ho, W. Xu, X and Dey, P (2010) European Journal of operational research, Vol. 202, Issue 1, 16-24.

Holme, I.D och Solvang, B.K (1997) Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder, Studentlitteratur, Lund.

Holter, Grant, Ritchie och Shaw (2008) "A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, Issue 1, 21 – 38.

Humphreys, Wong, Chan (2003) "Integrating environmental criteria into the supplier selection process", Journal of Materials Processing Technology, Vol 138, Issue 1-3, 349–356.

Hsiao, Van der Vorst, Kemp, Omta (2010) "Developing a decision-making framework for levels of logistics outsourcing in food supply chain networks", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 40, Issue 5, 395 – 414.

Jennings, D (1997), "Strategic guidelines for outsourcing decisions". Strategic Change, Vol 6, Issue 2, 85- 96.

Jonsson, P. Mattsson, A. (2005) Logistik – läran om effektiva materialflöden. Studentlitteratur, Malmö.

- Kakouris, A. P (2006) "Outsourcing decisions and the purchasing process: a system-oriented approach", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, Issue 7, 708-729.
- Kannan, V och Tan, K.C (2002) "Supplier selection and assessment: Their impact on business performance", *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38 Issue 4, 11-21.
- Karlöf, S. (2009) Konjunkturen driver på outsourcing av inköpsprocesser och outsourcing av inköp – hävstång för strategiskt inköp, eller hot mot inköpsavdelningen? *Inköp+Logistik*, vol. 5, 2009.
- Kremic, Tukul och Walter (2006) "Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 11, Issue 6, 467-482.
- Lammgård, C (2007) "Environmental Perspectives on Marketing of Freight Transports – The Intermodal Road-Rail Case", *School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg*.
- Lei, D och Hitt, M.A (1995) "Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities", *The Journal of Management*, Vol 21, Issue 5, 835-859.
- Litman, T (2007) "Developing Indicators för Comprehensive and sustainable Transport Planning", *Journal of the Transport Research Board*, Vol 2017, pp 10-15.
- Lonsdale, C och Cox, A. (1997), "Outsourcing: risks and rewards", *Supply Management*, Vol 3, July, 32-4.
- Lumsden, K. (2006). *Logistikens grunder.*, Lund, Studentlitteratur.
- Martins, Xavier, Filho (2010) "Transport management in small and medium-sized enterprises I Brazil", *Journal of Operations and Supply Chain Management*, Vol. 3, Issue 1, 55-66.
- Mazel (2001), "Purchasing pros must involve themselves in outsourcing decisions", *Supplier Selection & Management Report*, Vol. 1, Issue 10.
- McIvor, R (2000), "A practical framework for understanding the outsourcing process", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, Issue 1, 22 – 36.
- Morash, E och Clinton, S (1997) "The role of transportation capabilities in international supply chain management" *Transportation Journal*, Vol. 36 Issue 3, 5-17
- Patel, R och Davidson, B (2011) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 4:e upplagan, studentlitteratur, Lund.
- Razzaque et al (1998), "Outsourcing of logistics functions: a literature survey", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28, Issue 2, 89 – 107.
- Rushton, A. (2010) *The handbook of logistics and distribution management*, London.

Schmidt, G och Wilhelm, W (2000) "Strategic, tactical and operational decisions in multi-national logistics networks: A review and discussion of modelling issues", International Journal of Production Research, Vol 38, Issue 7, 1501-1523.

Schwarber, P (2005) "Leaders and the decision-making process", Management Decision, Vol. 43, Issue 7/8, 1086 – 1092.

SNI: http://www.scb.se/Pages/List_____257220.aspx Tillgänglig 2012-06-13.

SSMR - Survey (1999) "How to ensure your outsourcing supplier partnership is the best", Supplier Selection and Management Report, Vol. 99, Issue 12.

Statistiska centralbyrån (2010) http://www.scb.se/Pages/PressRelease_____299961.aspx, Tillgänglig 2012-05-29.

Sutcliffe, K och McNamara, G (2001) Controlling decision-making practice in organizations. Organization Science, Vol. 12, Issue 4, 484-501.

Zeng, Tian, och Shi, (2005), "Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction", Managerial Auditing Journal, Vol. 20 Iss: 4 pp. 394 - 407

Van Weele, A. (2009) Purchasing and supply chain management, Analyses, strategy, planning and practice, London, Storbritannien

Weber, Current och Benton (1991) "Vendor selection criteria and methods", European Journal of Operational Research, Vol 50, 2–18.

Weber, Current och Desai (2000) "Vendor: A structured approach to vendor selection and negotiation", Journal of business logistics, Vol.21, Issue 1, 135-167.

Wadhwa, V och Ravindran, A.R (2007) "Vendor selection in outsourcing", Computers & Operations Research, Vol. 34, Issue 12, 3725-3737.

Willcocks, L.P. (2010) "The next step for the CEO: moving IT-enabled services outsourcing to the strategic agenda", Strategic Outsourcing: An International Journal, Vol. 1 No. 1.

Respondenter

Scandraft AB	Greger Andersson	2012-04-25
Merxteam AB	Michael Lind	2012-05-03
Bruksspecialisten AB	Magnus Hallström	2012-05-08
Norex AB	Christine Svensson	2012-05-10
Tecan Nordic AB	Claes Karlsson	2012-05 -11
Besab AB	Lars Everlund	2012-05-15
Frej Jonsson AB	Mats Börjesson	2012-05-23

8. Appendix

1. Resultatmodell av Lammgård (2007)

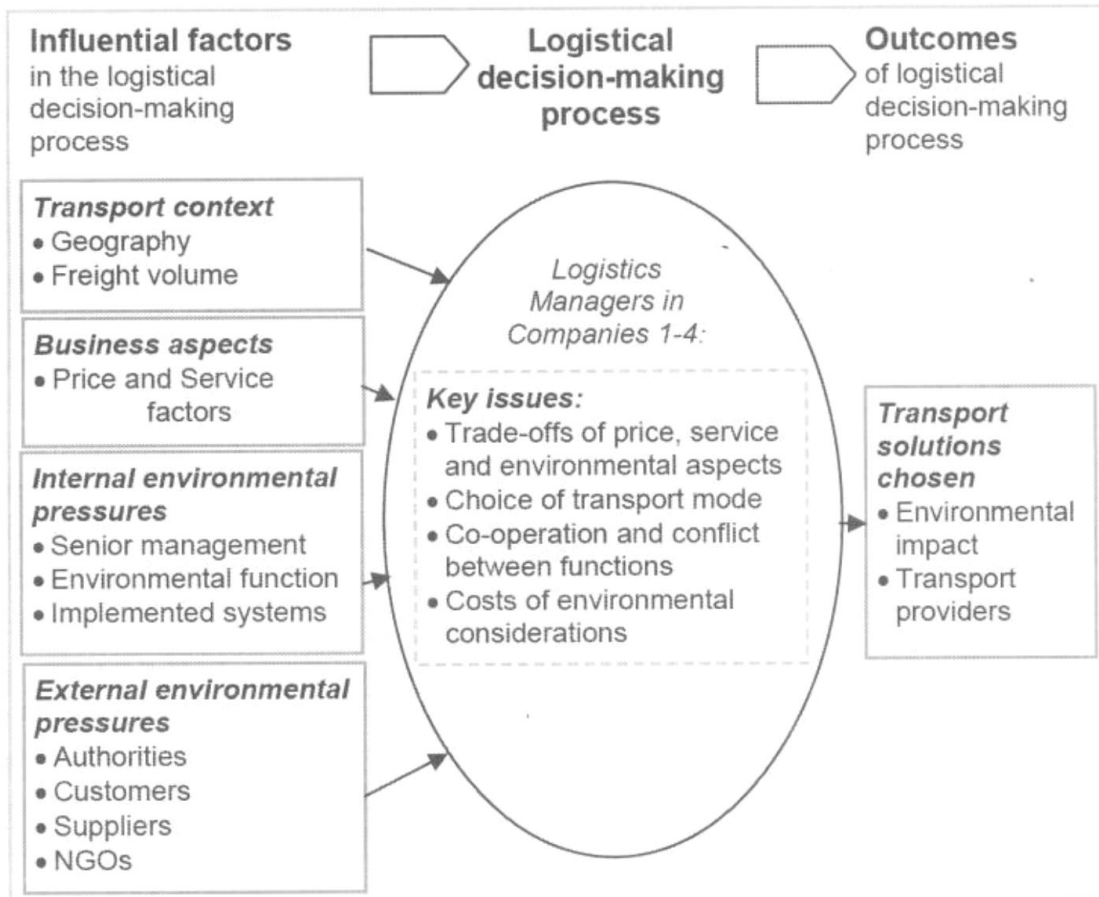


Figure 5.2 Proposed model of environmental considerations in the logistical decision-making process

2. Mall för intervjutillfället

Följande områden har behandlats under intervjun.

1. Kan du berätta om företaget, dig själv och företagets transportbehov?
2. Vad fick er att från början outsourca era transporter?
3. Hur gör ni när ni upphandlar en ny transportlösning?
4. Hur väljer ni ut lämpliga leverantörer?
5. Vilka kriterier tittar ni på?
6. Hur ser ni på risker i upphandlandet?
7. Hur viktiga är tilläggstjänster?

3. Mall för intervjuenkäten

Vid utkontraktering av transporter, hur stor betydelse har följande faktorer:	Mycket liten vikt					Mycket stor vikt				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Låga priser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service (bemötande)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tillgänglighet (lät att kontakta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hög kunskapsnivå hos personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miljöeffektiva transporter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundspecifika lösningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilläggsjänster (lager, emballering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har ett bra rykte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har bra IT-stöd (ex track-and-trace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan åtaga sig transporter med kort vassel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Täcker in ett stort geografiskt område	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan erbjuda olika transportsätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Är kvalitetscertifierad (ex. ISO 9000)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leveranssäkerhet (håller utlovade tider)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Övriga faktorer som ni anser viktiga för ert företag

4. Resultat av intervjuenkäten

	Låga priser	Service	Tillgänglighet	Hög kunskapsnivå	Miljöeffektiva transporter	Kundspecifika lösningar	Tilläggsjänster
Scandraft	7	10	10	9	10	10	1
Merxteam	8	9	9	7	9	9	1
Bruksspecialisten	7	10	10	9	7	8	4
Norex	9	8	9	8	5	8	7
Tecan Nordic	6	9	9	6	6	6	1
Besab	6	6	8	6	5	5	3
Frej Jonsson	9	10	10	9	8	9	5
Medelvärde	7,43	8,86	9,29	7,71	7,14	7,86	3,14
Kategori	M	S	S	M	M	M	L
Rangordning	6	2	1	5	7	4	10
	Bra rykte	IT-stöd	Transporter med kort varsel	Stort geografiskt område	Olika transportsätt	Kvalitetscertifierad	Leveranssäkerhet
Scandraft	5	10	10	10	10	10	10
Merxteam	9	10	8	10	10	10	10
Bruksspecialisten	8	4	10	7	9	5	9
Norex	7	4	9	6	6	5	8
Tecan Nordic	7	7	2	7	3	8	10
Besab	3	5	8	8	7	5	8
Frej Jonsson	10	10	10	6	10	4	10
Medelvärde	7,00	7,14	8,14	7,71	7,86	6,71	9,29
Kategori	M	M	S	M	M	M	S
Rangordning	8	7	3	5	4	9	1