



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Samarbete och integration inom tredjepartslogistik

---

En fallstudie på relationen mellan en leverantör och  
dennes kunder i en prispressad bransch

Kandidatuppsats i Logistik  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Vårterminen 2014

Handledare: Peter Rosén



Författare:	Födelseår
Albin Gustavsson	1987
Jonathan Johansson	1991

## Förord

Den här uppsatsen är skriven på kandidatnivå inom logistik på Handelshögskolan i Göteborg. Uppsatsen vänder sig till våra medstudenter på logistikprogrammet, företagsekonomiska institutionen samt intresserade aktörer på tredjepartslogistikmarknaden.

Vi vill tacka vår samarbetspartner Panalpina som avsatt tid och öppnat dörren för oss mot sina kunder. Vi vill särskilt nämna Erik Garå, Andreas Cervin och Claus Schmidt på Panalpina vars hjälp varit ovärderlig.

I tillägg vill vi tacka de personer som ställde upp på intervjuer och vi vill tacka företagen Birgma, SSAB, Volvo Cars och Metso för att de valde att inte vara anonyma i uppsatsen.

Vi vill även tacka vår handledare Peter Rosén och deltagarna på opponeringstillfällena för alla goda råd och vägledning under skrivandets gång.

Som så många gånger förr, ett stort tack till Handels Investment!

## Abstract

Marknaden för tredjepartslogistik (3PL) är idag präglad av en stark prispress. Med ett stort antal tjänster på marknaden och med många aktörer som är villiga att tillhandahålla dessa tjänster försöker 3PL-aktörerna hitta lösningar för att integrera mer med sina kunder och inkludera fler värdeadderande tjänster i köpen. 3PL-aktörerna vill genom dessa åtgärder bryta den kraftiga prisfokuseringen och röra sig mot strategiska partnerskap med sina kunder.

Denna utveckling utgör grunden för den här uppsatsens syfte vilket är att undersöka vilka faktorer som påverkar valet av 3PL-aktör och att kartlägga hur integrerat samarbetet är mellan köpare och säljare av logistiktjänster samt om, och i så fall hur, aktörerna tillsammans arbetar för att utveckla samarbetet.

För att uppfylla uppsatsens syfte har en fallstudie genomförts av hur köpare och säljare på 3PL-marknaden ser på sin nuvarande relation och hur de vill att den ska se ut i framtiden. Fyra djupintervjuer med köpare av 3PL-tjänster har genomförts samt intervjuer med deras gemensamma 3PL-aktör, Panalpina. Dessa intervjuer har sedan analyserats med hjälp av etablerade teorier inom 3PL-forskning och jämförts med resultat från tidigare forskning inom området.

Slutligen presenteras slutsatser kring vilka motiv som ligger till grund för köparnas beslut om outsourcing och hur detta påverkar deras vilja att integrera med sina 3PL-aktörer. Vi presenterar även slutsatser angående vilka kriterier som köparna anser är viktigast hos sina 3PL-aktörer och belyser skillnader i vad en kund svarar på en direkt fråga om kriterier och vad som genomgående framkommer under intervjun. Vi diskuterar även betydelsen av ett brett tjänsteutbud hos 3PL-aktören och huruvida köpare och säljare delar uppfattning om utbudets betydelse.

## Innehåll

Förord.....	1
Sammanfattning.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Definition av begreppet tredjepartslogistik.....	4
1.4 Syfte .....	6
1.5 Frågeställningar .....	6
2 Metod .....	7
2.1 Vetenskaplig ansats .....	7
2.1.1 Relationen mellan teori och empiri.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2 Val av metod .....	10
2.2.1 Litteraturgenomgång .....	10
2.2.2 Fallstudier .....	11
2.2.3 Kvalitativa intervjuer .....	12
2.2.4 Urval.....	13
2.3 Uppsatsens genomförande .....	14
2.3.1 Intervjuer med 3PL-köpare .....	15
2.3.2 Intervju med 3PL-säljare .....	16
2.4 Metodkritik och avgränsningar .....	16
2.5 Källkritik.....	19
2.5.1 Primära källor.....	19
2.5.2 Litteraturkällor .....	20
3 Teoretisk referensram.....	21
3.1 Resursbaserad och Transaktionsbaserad syn på 3PL .....	21
3.1.1 Transaktionskostnader .....	21
3.1.2 Resursbaserade synsättet .....	22
3.2 3PL-aktörens roll.....	23
3.3 Nivå av samarbete .....	25
3.4 Val av 3PL-aktör .....	26
4 Analysmodell .....	29
5 Empiri .....	32
5.1 Köparnas perspektiv .....	32
5.1.1 Nuläge .....	32

5.1.2	Upphandling.....	35
5.1.3	Framtid / Målbild.....	35
5.2	3PL-aktörens perspektiv.....	36
6	Analys.....	40
6.1	Motiven bakom outsourcing.....	40
6.2	Nivå av samarbete.....	42
6.3	Viktiga kriterier vid upphandling.....	44
6.4	Analys av aktörernas målbild.....	46
7	Slutsatser.....	50
8	Litteraturförteckning.....	53
	Bilaga 1: Intervjuguide - köparna.....	56
	Bilaga 2: Intervjuguide - 3PL-aktören.....	58
	Bilaga 3: Intervjuade företag.....	59

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Mellan 1980 och 2012 ökade värdet på varuhandeln med cirka 900 % på global nivå (WTO, 2014). Handelns kraftiga ökning de senaste tre decennierna har skapat en stor efterfrågan på transporter och bidragit till den ökade betydelsen av logistikfunktionen för företagets konkurrensförmåga.

När konkurrens mellan företag ökar ställs det större krav på att skapa kundvärde, ökad effektivitet och att fokusera på kärnverksamhet. Olika strategimodeller föreslår outsourcing av stödtjänster för att bättre kunna fokusera på sin kärnverksamhet och bli mer konkurrenskraftig. Traditionella logistiktjänster såsom transporter, lagerhållning och orderhantering har betraktats som stödtjänster och har därför varit föremål för outsourcing (Christopher, 1998). Samtidigt har logistikens roll inom kundservice fått ett större fokus och dess strategiska betydelse ökat. Att möta köparnas förväntningar på service är logistikens viktigaste roll. Att vara underlägsen sina konkurrenter i detta avseende kan innebära en kraftig reduktion av ett företags konkurrenskraft (Stock & Lambert, 1992). Logistikens framväxande strategiska roll i organisationen sammanfaller med den ökade globala handeln vilket resulterade i allt mer komplexa försörjningskedjorna. Som en konsekvens av detta så började specialiserade logistikföretag växa fram.

### *Uppkomsten av 3PL-marknaden*

I slutet på 1980-talet började stora transportörer utöka sitt tjänsteerbjudande till att inkludera mer än bara godstransporter. De började se en framtid där man kunde erbjuda sina kunder one-stop-shopping<sup>1</sup> av logistiktjänster (Sheffi, 1990). Tidigt kunde man skilja mellan två typer av 3PL-företag. De som ägde sin egen logistiska infrastruktur i form av lager, fordon etc. och de företag som endast agerade som representant för sina

---

<sup>1</sup> Ett brett tjänsteutbud där kunden kan tillgodose samtliga sina tjänstebehov inom logistik.

kunder inom logistik utan att själva äga fasta logistiska tillgångar likt lastbilar, fartyg och lager (Sheffi, 1990). Gemensamt för de båda typerna av 3PL-företag var att de hade en nivå av kompetens och erfarenhet som många transportföretag saknade vid den här tidpunkten. I tidiga 90-talet började även företag som specialiserat sig på expressleveranser (DHL, TNT m.fl.) äntra marknaden. I slutet av 90-talet började även företag från andra branscher intressera sig för 3PL-marknaden. Dessa företag kom in med en större bredd av kompetenser genom till exempel finanstjänster, IT-tjänster och managementkonsulting (Selviaridis & Spring, 2007).

I början av 2000-talet hade 3PL-marknaden attraherat många aktörer från flera olika branscher som alla ville fortsätta sin tillväxt. En trend som blivit synlig under 2000-talet är en ökad frekvens av bolagsfusioner som en strategi för 3PL-aktörerna att växa samt få tillgång till nya kunder, marknader och kompetenser (Hertz & Alfredsson, 2003; Selviaridis & Spring, 2007). En ökad efterfrågan på logistisk outsourcing och 3PL-aktörernas strävan efter att kunna erbjuda mer avancerade tjänster har lett till intensiv konkurrens på 3PL-marknaden. (Lin Liu & Lyons, 2011). Detta har resulterat i att det på 3PL-marknaden idag utvecklats ett antal storföretag som har förmågan att erbjuda sofistikerade logistiklösningar på en global nivå (Selviaridis & Spring, 2007).

## 1.2 Problemdiskussion

Den ökade fokuseringen på effektivisering av logistikfunktioner har lett till fler beslut om outsourcing och därigenom en ökad efterfrågan på tredjepartslogistik (Hong, 2004). Tredjepartslogistik har därmed utvecklats från att främst bestå av transporter och lagerhållning till att innehålla mer och mer avancerade tjänster (Zacharia, et al., 2011). Den hårda konkurrensen inom 3PL gör samtidigt att företag strävar efter att kunna erbjuda mer av dessa avancerade tjänster, så kallade värdeadderande tjänster för att minska prisfokuseringen från köparnas sida och därigenom få bättre lönsamhet. Tidigare undersökningar har dock visat att dessa tjänster ofta inte överensstämmer med vad köparna faktiskt efterfrågar och att marknaden för värdeadderande tjänster inom 3PL är utbudsdriven snarare än efterfrågedriven (Selviaridis & Spring, 2007). Den kraftiga ökningen av 3PL-företagens tjänsteutbud kan i det närmaste ses som en

kapprustning mellan 3PL-aktörerna som drivs av rädslan att ha ett undermåligt tjänsteutbud jämfört med sina konkurrenter.

Trots att flera studier inom 3PL har visat på stora fördelar för ett företag att outsourca hela eller delar av sin logistikfunktion (Hong, 2004; Lieb & Bentz, 2005) har det saknats forskning som belyser hur både köpare och säljare uppfattar samarbetet inom 3PL och hur olika servicetjänster som erbjuds av säljaren faktiskt uppfattas av köparen. Flera sammanfattande studier pekar på att forskning där både säljarens och köparens perspektiv tas i beaktande är underrepresenterade (Lin Liu & Lyons, 2011; Marasco, 2008).

I studier där man lyckas inkludera perspektiven hos både 3PL-aktörerna och köparna av 3PL-tjänster kan det vara intressant att studera skillnader i parternas uppfattning om hur 3PL-aktörerna levererar värde till sina kunder. Den skillnad som existerar i uppfattning mellan de olika parterna är viktigt att undersöka då det kan hjälpa 3PL-aktörer att förbättra sina marknadsaktiviteter, allokera resurser och träna sin personal för att reducera detta gap (Ulaga & Chacour, 2001).

En studie av Zacharia et al (2011) visar på en tendens till mer fokus på samordning inom försörjningskedjor där ett 3PL företag tar på sig rollen som dirigent och samordnar försörjningskedjan till en helhet. Detta pågående skifte kommer ställa stora krav på 3PL-aktörerna förmåga att ta en viktigare roll i sina kunders supply chain samtidigt som det kräver en hög nivå av tillit från köparnas sida för att ge upp mer kontroll över sitt godsflöde. Med denna bakgrund kan det tänkas att det breda, potentiellt utbudsdrivna, tjänsteutbudet på 3PL-markanden är något som kan bli en positiv kraft i framtiden och här finns kanske också den nyckel som 3PL-aktörerna letar efter för att kunna bryta den kraftiga prisfokuseringen hos köparna.

### *Tidigare forskning*

Det har bedrivits mycket forskning om 3PL inom olika områden och med olika metoder. En litteraturgenomgång av forskning inom 3PL visar att fram till 2005 var den mest förekommande dimensionen av forskningen empiriska/deskriptiva studier. Den



vanligaste metoden har varit att göra undersökningar baserade på enkäter. Traditionellt sett har denna forskning ofta saknat teoretisk grund och istället fokuserat på att beskriva rådande trender (Selviaridis & Spring, 2007).

Forskningstrenden med fokus på enkätundersökningar dominerade fram tills mitten av 2000-talet, då började forskare analysera de genomgångna undersökningar som gjorts för att kunna utveckla ramverk och modeller för en bättre förståelse av 3PL och dess drivkrafter (Maloni & Carter, 2006; Selviaridis & Spring, 2007). Detta resulterade i att 3PL-forskningen fick en större teoretisk förankring efter mitten av 2000-talet.

Under senare år har forskningen fokuserat på hur 3PL-företag kan utöka sitt tjänsteutbud för att bättre kunna bidra till köparnas utveckling och vara organisatörer av en försörjningskedja (Zacharia , et al., 2011; Jayaram & Tan, 2010). Forskningen har även försökt att få in mer organisations- och strategiteorier till den tidigare empiriska forskning som gjorts (Zacharia , et al., 2011). Andra steg som tagits inom 3PL forskningen har handlat om hur 3PL bättre kan bidra till innovation i köparnas supply chain (Wagner, 2012).

För att förstå den roll som ett 3PL-företag kan ha i en försörjningskedja refereras till artiklar och tidigare studier som visar på vikten av samordning genom hela kedjan. En studie genomförd i samarbete med UPS visar just på den centrala roll som ett 3PL-företag kan anta för att skapa en samordning och styrning av de olika aktörerna i kedjan. (Bitran, et al., 2006)

### **1.3 Definition av begreppet tredjepartslogistik**

Det finns idag flera olika definitioner av tredjepartslogistik (3PL). De flesta forskare är överens om att för en aktör ska kunna definieras som 3PL ska denna inte äga godset under transporten utan enbart utföra eller organisera transporten. Det finns olika meningar om hur avancerade tjänsterna ska vara för att de ska kunna kategoriseras som 3PL. En del forskare menar att all form av logistiska aktiviteter som utförs av en tredjepart är att betrakta som 3PL förutsatt att de sker över en längre tid och alltså inte

är engångsköp (Sink, et al., 1996; Ellram & Cooper, 1990; Deepen, et al., 2008), medan andra forskare menar att ett flertal sammansatta logistiktjänster ska utföras av leverantören för att det ska kunna klassas som 3PL-tjänster. En sammansatt logistiktjänst kan exempelvis vara när en extern part förutom att organisera transporten även tar på sig funktioner som inköp, lagerhållning, prismärkning, konsolidering eller samordning. (Hertz & Alfredsson, 2003; Rosén, 1999; Selviaridis & Spring, 2007)

Denna uppsats vill undersöka vilka faktorer som påverkar valet av 3PL-aktör och även vilka motiv köparna har till att outsourca logistiska aktiviteter. Ett företag som outsourcar en stor del av sina logistiska aktiviteter blir därmed lika intressant som en företag som outsourcar endast en logistik aktivitet. Detta gör att en bred definition av 3PL blir att föredra då uppsatsen vill inkludera ett brett spektrum av 3PL-köpare. Vi definierar således 3PL som när ett företag låter en tredjepart utföra någon del av sin supply chain och att detta utförande sker vid upprepade tillfällen, alltså att det finns ett längre avtalsförhållande mellan parterna. Uppsatsen syn på 3PL sammanfaller därmed med den definition som Sink et al (1996), Ellram & Cooper (1990) och Deepen et al (2008) arbetade med.

### *Sammanfattning*

I vår problemdiskussion och genomgång av tidigare forskning har vi belyst hur forskningen inom 3PL bedrivits över tid och var den befinner sig idag. Fokus för uppsatsen kommer ligga på de utmaningar som 3PL-aktörerna står inför med kapprustningen i tjänsteutbud och hur dessa tjänster faktiskt motsvarar köparnas efterfrågan. De områden som måste beröras för att få en bättre bild av detta är köparnas motiv till att outsourca, vilka kriterium som är viktigast vid valet av 3PL-aktör och även vilken strategisk vikt företag tilldelar logistik i sin verksamhet. Målet är att inkludera både säljarnas och köparnas perspektiv då sådan forskning i flera sammanfattande studier konstaterats vara underrepresenterade.

## 1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera en 3PL-aktörs relation med fyra av dess kunder för att kartlägga hur integrerat samarbetet är mellan parterna och om, och i så fall hur, parterna arbetar för att utveckla samarbetet samt hur kundernas ursprungliga motiv till outsourcing påverkar relationen.

## 1.5 Frågeställningar

För att uppnå ovanstående syfte så kommer en fallstudie genomföras på 3PL-aktören Panalpina, som representerar säljarnas sida, och fyra av företagets kunder, som representerar köparnas sida. De frågeställningar som formulerats för att uppfylla uppsatsens syfte presenteras nedan.

- Hur strategiskt viktigt anser köparna att logistik är för deras verksamhet och hur påverkar det utnyttjande av 3PL-tjänster?
- Vilka kriterier är viktiga för köparna vid upphandling och vilka egenskaper anser 3PL-aktören är de viktigaste?
- Vilka motiv till 3PL-outsourcing har köparna och hur påverkar motiven nivån av integration med 3PL-aktören?

## 2 Metod

Denna uppsats är en kvalitativ undersökning där vi genom en fallstudie försökt besvara de ovan angivna frågeställningarna. För att genomföra undersökningen så företogs en omfattande litteraturstudie av narrativ art för att skapa en djupare förståelse för ämnet 3PL-området. Efter detta så valdes intervjuobjekt ut i samarbete med vår samarbetspartner Panalpina. Sammanlagt genomfördes fyra semistrukturerade intervjuer med köpare av 3PL-tjänster. I tillägg till detta så genomfördes även två intervjuer med vår samarbetspartner Panalpina som representerade 3PL-aktörernas sida.

### 2.1 Vetenskaplig ansats

Uppsatsen skrevs med utgångspunkt i den samhällsekonomiska forskningsmetoden, därmed valdes den naturvetenskapliga forskningsmetoden bort. Valet föll sig naturligt då syftet med vår uppsats är att få en bättre bild av hur köpare och säljare på 3PL-markanden uppfattar sitt samarbete och vad de respektive grupperna har för målbild i förhållande till varandra. Att tillämpa den naturvetenskapliga forskningsmetoden hade inte passat uppsatsens syfte eftersom den anammar positivistiska ståndpunkter. Man söker efter generella lagar som beskriver verkligheten med antagandet att verkligheten kan beskrivas objektivt (Bryman & Bell, 2013).

Den vetenskapliga ståndpunkt som använts i den här uppsatsen är istället interpretativism även kallat tolkningsperspektivet. Tanken bakom interpretativism är att forskaren måste ha en plan för hur man ska ta hänsyn till att människan inte är ett traditionellt studieobjekt i naturvetenskaplig mening. Forskaren måste även kunna fånga den subjektiva innebörden av en social handling. I motsats till den objektivism som präglar den positivistiska ståndpunkten talar man om konstruktionism. Detta begrepp innebär inom forskning att man beaktar att de människor som ingår i en organisation i hög grad är medskapande i den sociala kontexten och att denna process är under konstant förändring (Bryman & Bell, 2013).

Som en konsekvens av vårt tidigare val av interpretivism som vetenskaplig ståndpunkt så är den här uppsatsens forskningsstrategi kvalitativ. Den strategi som valdes bort är med andra ord den kvantitativa där man fokuserar på insamling av numeriska data med en betoning på kvantifiering (Bryman & Bell, 2013). Datainsamlingen i en kvantitativ studie är omfattande och informationen man vill samla in är förhandsdefinierad av forskaren. Insamlingen av data är därmed standardiserad för att kunna struktureras och kategoriseras efter att insamlingen är avslutad (Jacobsen, 2002). Det finns ingen absolut skillnad mellan kvalitativ och kvantitativa metoder och de kan kombineras inom samma studie. Valet av den ena eller den andra eller en kombination av de båda är ett strategiskt val utifrån problemställningen, resurser och eventuell forskningserfarenhet (Holme & Salvang, 1997). Vårt val baserades först i vår problemställning vars mål är att kartlägga relationen mellan en 3PL-aktör och fyra av dess kunder. Även den begränsade tidsram vi arbetade inom gjorde en kvantitativ studie svår att genomföra med tillfredställande resultat.

### *Deduktion och Induktion*

Valet av syn på relationen mellan teori och empiri ska alltid grunda sig i uppsatsens syfte och frågeställningar (Alvesson & Sköldberg, 2008). De två vanligaste infallsvinklarna är deduktion och induktion. Den deduktiva processen innebär att man utifrån existerande teori skapar hypoteser om hur verkligheten ser ut. Dessa hypoteser testas sedan med en empirisk granskning med syftet att undersöka om hypotesen kan förkastas eller ej (Bryman & Bell, 2013). Den deduktiva forskningen kan upplevas som platt och nästan intetsägande (Alvesson & Sköldberg, 2008). Detta eftersom den deduktiva forskningen i absoluta termer vill fastslå hur verkligheten ser ut, den är inte lika intresserad av att förklara varför verkligheten ser ut som den gör. Att ha en induktiv syn innebär att teorin formuleras genom att tolka resultatet av en forskningsinsats. I sin renaste form ska forskaren inte ha några förutfattade åsikter eller hypoteser utan de observationer som görs ska sedan utgöra basen från vilken ny kunskap formuleras (Bryman & Bell, 2013). Invändningen mot den induktiva synen på teori landar ofta i att det kan vara en förenkling att enbart se på yttre samband mellan studiens objekt utan att på ett djupare sätt förstå den bakomliggande strukturen eller situationen (Alvesson

& Sköldberg, 2008). Den induktiva metoden brukar beskyllas för att inte generera faktisk teori utan enbart kunna presentera generaliseringar (Bryman & Bell, 2013).

### *Abduktion*

Vi vill med vår uppsats både kartlägga hur den nuvarande relationen ser ut mellan 3PL-aktören och de fyra köparna men även försöka förstå hur de bakomliggande motiven samt köparnas syn på logistikens strategiska betydelse kan förklara varför relationen ser ut som den gör. Därför valdes både deduktion och induktion bort och valet föll istället på ett tredje alternativ, abduktion. Abduktion används vid många fallstudier då dessa sällan nöjer sig med att fastslå, liksom deduktion, eller generalisera liksom induktion (Jacobsen, 2002). Abduktionsprocessen tillåter att det empiriska tillämpningsområdet justeras under forskningsinsatsens gång men även den teori som forskningen baseras på kan förändras under forskningsperioden. Resultatet av detta blir mindre låsning i förhållande till deduktion och mindre naivitet i förhållande till induktion. Målet är att utöver detta även frambringe förståelse för varför resultatet blev som det blev. Eftersom abduktion är drivet av både teori och empiri som adderas, dras bort och omtolkas i relation till varandra så återspeglar den på ett bättre sätt hur forskning faktiskt bedrivs i verkligheten (Jacobsen, 2002).

*”Den går ut på att, med utnyttjande av existerande kunskap och referensramar, finna teoretiska mönster eller djupstrukturer, som, om de vore giltiga, skulle begripliggöra de empiriskt induktiva mönster eller ytstrukturer vilka påträffats – eller snarare framgått genom tolkning, i ett enskilt fall”*

(Jacobsen, 2002)

Den abduktiva synen på teori tillämpades för att dels ge oss en större flexibilitet under uppsatsen gång, dels tillåta oss att försöka tränga in på djupet i vårt syfte och förhoppningsvis ge oss möjligheten att förklara varför läget ser ut som det gör. Det faktum att abduktion tillåter oss att vid behov justera innehållet i vår teoretiska referensram efter den empiriska datainsamlingen anser vi är en fördel på grund av vår egen brist på erfarenhet inom området. Möjligheten att lägga till eller ta bort sektioner av vår teoretiska referensram istället för att tvinga in den empiriska datan i låsta teorier

tror vi kommer ge oss de bästa förutsättningarna för att besvara uppsatsens frågeställningar.

### *Sammanfattning*

De vetenskapliga ansatser som tillämpats i den här uppsatsen är samhällsvetenskaplig forskning med ett tolkande perspektiv. Forskningsmetoden var av kvalitativ art då den bäst besvarar uppdragets frågeställningar och var genomförbar enligt de tids- och resursrestriktioner som fanns. Synsättet på relationen mellan teori och empiri är abduktivt.

## **2.2 Val av metod**

Med en tydlig bild av den vetenskapliga ansats som låg till grund för uppsatsen så var nästa steg att välja de praktiska metoder som skulle användas för att besvara uppsatsens frågeställningar. Valet föll på att genomföra en fallstudie där vår empiriska insamling skulle genomföras via intervjuer med representanter från 3PL-marknadens köpare och säljare. Först genomfördes en litteraturgenomgång som hade två mål. Det första var att ge oss en bättre bild av 3PL-marknaden i allmänhet utan en tydlig avgränsning. Det andra var att identifiera modeller och teorier som kunde utgöra grunden i uppsatsens teoretiska referensram.

### **2.2.1 Litteraturgenomgång**

För att förstå vad som redan är bekant eller känt på området och få en känsla för de begrepp och teorier som är relevanta för det valda området genomfördes en litteraturgenomgång i början av arbetet. Litteraturgenomgången gav även en bild av rådande motsättningar eller motsägande resultat inom vårt område. Det finns i huvudsak två olika tillvägagångssätt när en litteraturgenomgång ska genomföras. Det ena tillvägagångssättet är en systematisk litteraturgenomgång. Syftet med en sådan är att göra en replikerbar, vetenskaplig och transparent process. Den andra metoden bredvid systematisk litteraturgenomgång är narrativ litteraturgenomgång. Här är inte motivet med litteraturgenomgången att ackumulera så mycket kunskap som möjligt utan att

formulera en förståelse. En narrativ studie är inte lika systematisk utan kan mer beskrivas som en upptäcktsfärd där man inte alltid i förväg vet var man kommer att hamna. Vid narrativ studie lär man sig under arbetets gång och frågeställningar som fanns innan studien kan således justeras. Detta matchar på ett passande sätt den abduktiva synen på teori som vi valt att använda. Valet föll sig således naturligt att välja en narrativ litteraturstudie. Kritiken mot narrativ genomgång är att den saknar en struktur och det riskeras då att en del av tidigare forskning aldrig upptäcks och genomgången blir därför inte fullständig samt att forskaren riskerar att enbart ta med den forskning som stödjer forskarens egen hypotes. (Bryman & Bell, 2013) Genom att studera litteraturgenomgångar som andra forskare tidigare genomfört kunde vi trots detta få en bra bild över vårt aktuella forskningsområde.

Under vår litteraturgenomgång som var den inledande aktiviteten så användes ett antal databaser. De mest frekvent använda var Google Scholar och Science Direct. Via Utbildningsbibliotekets hemsida fick vi bland annat tillgång till databaserna Business source primer, Emerald Insight och Retriever som alla tre användes i stor omfattning. Nedan följer ett urval av de mest frekventa sökorden som användes vid sökning av forskningsmaterial.

*Third party logistics, TPL, 3PL, Buyer-seller relationship, Strategic Partnership, Supply Chain Management, Service Procurement.*

### **2.2.2 Fallstudier**

Att använda sig av fallstudier som forskningsmetod är tillämpligt i flera situationer där man vill bidra till kunskap om individer, grupper, organisationer, social- och politiska frågor med mera (Yin, 2009). Enligt Jacobsen (2002) finns det tre tillfällen när fallstudie anses lämpligt. Det ena är när man vill få förståelse för en händelse utan att dra generaliserande slutsatser. Det andra är när man vill undersöka något specifikt, till exempel en organisation. Det tredje är när fallstudier används för att utveckla nya teorier som sedermera kan underkastas en hypotesprövning. Robert Yin som är en framstående röst inom fallstudien som forskningsmetod anser att fallstudier är den



bästa metoden om forskningens syfte är att ta reda på "hur" och "varför" en företeelse ser ut som den gör (Yin, 2009). Det grundläggande behovet för fallstudier bottnar sig i viljan att förstå ett socialt komplext fenomen (Yin, 2009; Jacobsen, 2002).

Att använda fallstudier på ett korrekt sätt kan vara svårt. Många upplever att det är enkelt att samla in empiriskt material men svårigheten uppstår sedan i att omvandla detta material till en rigorös, teoretiskt förankrad analys av ett väldefinierat problem eller fråga (Tavers, 2001). Med detta i åtanke så lades mycket fokus på den initiala litteraturgenomgången för att dels få en bättre förståelse för ämnet som helhet, dels för att identifiera relevanta, vanligt återkommande, teorier som används inom forskningsområdet tredjepartslogistik. Ett annat grundläggande problem i fallstudier är att man inte är tydlig med vad det faktiska fallet man studerar är. I en fallstudie studerar man *enheter* för att kunna svara på studiens frågeställningar. Nyckeln ligger i att förklara hur studerandet av dessa enheter är relevant för det fall som utgör studien. Gränserna mellan vad det faktiska fallet är och studerandet av enheterna särskiljs sällan tydligt nog vilket försvagar uppsatsens syfte (Yin, 2009).

#### **2.2.2.1 Fallbeskrivning**

I den här uppsatsen utgjordes enheterna av de fyra intervjuade köparna och Panalpina som representerade säljarna. De enskilda företagen utgör med andra ord inte ett antal separata fall som studeras parallellt. Det fall som faktiskt studerats är relationen mellan en 3PL-aktör och dess kunder för att kartlägga hur integrerat samarbetet är mellan parterna samt om, och i så fall hur, parterna arbetar för att utveckla samarbetet.

#### **2.2.3 Kvalitativa intervjuer**

Då vårt syfte var att få en djupare förståelse för de relationer, samarbete och attityder kring utveckling som finns hos olika aktörer på 3PL-marknaden krävdes kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer är betydligt mindre strukturerade, jämfört med kvantitativa intervjuer och fokus ligger på respondents ståndpunkter, inte på forskarens intressen. (Bryman & Bell, 2013). För att få en bild av vad intervjupersonerna upplevde som relevant för ämnet lät vi dem föra intervjun i olika riktningar beroende på hur de svarade på våra frågor.

Kvalitativa intervjuer brukar i sig brytas ned i två underkategorier, ostrukturerad samt semistrukturerad intervju. I den ostrukturerade intervjun utgår forskaren från relativt lösa minnesanteckningar och låter samtalet fortlöpa enligt intervjupersonens utlägg och associationer. I den semistrukturerade intervjun finns ett antal teman som forskaren vill beröra och som kommer föras på tal under intervjun. Intervjupersonen kommer dock ha stor frihet i hur denna vill svara (Bryman & Bell, 2013).

Uppsatsens intervjuer hade en semistrukturerad karaktär. Detta bottnar sig i att uppsatsens tidsram är begränsad samt att ett flertal intervjuer ska genomföras. För att uppfylla uppsatsens syfte måste tillräckligt mycket tid disponeras till att tolka och analysera det empiriska materialet. Att använda sig av en semistrukturerad intervju ökar jämförbarheten mellan intervjuerna (Bryman & Bell, 2013) och leder till att man snabbare kan få en överskådlig bild av aktörernas attityder.

#### 2.2.4 Urval

Urvalet av intervjuobjekt i kvalitativa studier är inte slumpmässigt eller tillfälligt. Urvalet blir härmed systematiskt utifrån medvetet formulerade kriterier som är härledda från den teoretiska grund som undersökningen bygger på (Holme & Salvang, 1997). Vid urvalet användes främst modellen som presenteras närmare i avsnitt 3.3 *Nivå av samarbete* s. 25. Önskemålet var att urvalet skulle baseras på vilken nivå av integration och samarbete den utvalda kunden hade med 3PL-aktören Panalpina. Önskemålet var att få en spridning bland de utvalda kunderna för att intervjua kunder med mycket låg integration, kunder med hög integration och kunder som befinner sig i en mellannivå. Med dessa önskemål som underlag så tog Panalpina kontakt med företag som de ansåg som lämpliga studieenheter. Under kontaktperioden så gjordes avstämningar mellan oss och ansvarig personal på Panalpina där kontaktpersoner hos kunderna förmedlades. Målet var att intervjua mellan tre till sju företag och resultatet av Panalpinas och vår gemensamma jakt på intervjuobjekt blev till slut fyra företag som var villiga att delta i intervjuerna.

Urvalet av personer på dessa företag som var lämpliga att intervjua grundades i uppsatsens syfte och frågeställningar. Eftersom de frågor vi ville ha svar på rörde mer en strategisk nivå uteslöt vi personer som enbart jobbade på en operativ nivå. Vi ville att intervjupersonerna hos kunderna skulle kunna tala övergripande om hur deras företag använder sig av 3PL-tjänster idag, hur de resonerar vid upphandling av 3PL-tjänster samt vilken målbild deras företag har med användandet av 3PL-tjänster. De kriterier vi hade var:

1. Personen ska arbeta med 3PL på en taktiskt/strategisk nivå.
2. Personen ska varit aktiv i upphandling av 3PL-tjänster.

Dessa kriterier överensstämde väl med den kommunikationsstruktur som Panalpina har gentemot sina kunder då de har separata kontakter för operativa och strategiska ärenden vilket gjorde att Panalpina hade en förståelse för de kriterier vi hade. Vi meddelade våra kriterier till Panalpina och blev således förmedlade kontakter som befann sig på rätt nivå hos kundföretagen vilket förenklade urvalsprocessen.

När det kom till intervjupersoner från Panalpina, som representerar säljarna av 3PL i den här uppsatsen, så styrdes urvalet av de generella områden vi ville beröra. Det första området var hur Panalpina tog hand om sina kunder och vårdade relationen med dem. För att få en bra bild av detta ville vi intervjua en person som var huvudansvarig direkt mot kunderna. Det andra området vi ville beröra var hur Panalpina ser på relationen till sina kunder på en mer strategisk nivå. Mer specifikt hur deras målbild av en kundrelation ska se ut och hur de arbetar för att ta sig dit. För att kunna få svar på dessa frågor ville vi intervjua en person på ledningsnivå hos Panalpina som var väl insatt i företagets långsiktiga strategier.

### **2.3 Uppsatsens genomförande**

Uppsatsen genomfördes mellan 24:e mars – 28:e maj 2014. Den initiala kontakten med vår uppdragsgivare Panalpina togs redan i januari 2014 då ett första möte genomfördes. På mötet diskuterades den generella inriktning som uppsatsen skulle ta. Det blev

överenskommet att uppsatsen skulle uppfylla tre mål. Det första var att uppsatsen skulle vara intressant för oss som studenter. Det andra var att den skulle vara intressant ur en akademisk synvinkel, det vill säga relevant för Handelshögskolan i Göteborg. Det tredje var att uppsatsen även skulle vara intressant för Panalpina i egenskap av säljare av 3PL-tjänster. Dessa tre mål låg ständigt i bakgrunden under arbetets gång.

### 2.3.1 Intervjuer med 3PL-köpare

Baserat på det urval som redovisats, genomfördes ett antal semistrukturerade intervjuer under en treveckorsperiod. Sammanlagt intervjuades fyra köpare av 3PL-tjänster om deras tankar kring deras respektive 3PL-avtal. Intervjufrågorna utformades för att täcka tre övergripande områden:

1. Nuläge – Där kunden ombads beskriva hur de använder sig av 3PL idag. I vilken omfattning, nivå av integrering och vad man är mer eller mindre nöjd med i dagsläget.
2. Upphandling – Hur resonerade kunden vid tilldelning av ett 3PL-kontrakt. Vilka kriterier är viktigast, vilka för-och nackdelar såg man med att kontraktera ut den aktuella tjänsten.
3. Målbild – Vad ser kunden som ett optimalt eller åtminstone bättre 3PL-utnyttjande. Vad efterfrågar de hos en 3PL-aktör, vilken nivå av integration som önskas samt hur involverade de vill att 3PL-aktörer ska vara i deras supply chain utveckling.

*Se bilaga 1 för en kopia av den intervjuguide som användes vid intervjuerna av köparna.*

Frågorna skickades till respondenterna innan intervjun. Intervjuerna med köparna genomfördes över telefon där samtalet, med intervjupersonens godkännande, spelades in och sedan transkriberades. Intervjuerna varade mellan cirka 45 till 60 minuter. Efter detta skevs sammanfattningar på samtliga intervjuer där nyckelbudskapen plockades ut i varje enskild intervju för att underlätta jämförelser mellan studieobjekten.

### 2.3.2 Intervju med 3PL-säljare

För att få en säljares syn på de områden som köparna blivit tillfrågade om, genomfördes en intervju med Panalpina. Denna intervju genomfördes, till skillnad från intervjuerna med köparna, ansikte mot ansikte. Ett aktivt val som gjordes var att inte genomföra intervjuerna med Panalpina förrän vi genomfört minst tre intervjuer med köparna. Anledningen till detta var att vi ville låta de svar som vi fått av köparna till stor del forma de frågor som vi ställde till säljaren.

Intervjun med Panalpina genomfördes den 15:e maj 2014 på Panalpinas kontor i Mölndal. Vid den tidpunkten hade vi redan genomfört samtliga intervjuer med köparna och detta tillät oss att utforma våra frågor så att de berörde de nyckelbudskap som vi fått från köparna.

*Se bilaga 2 för en kopia av den intervjuguide som användes vid intervjun med Panalpina.*

## 2.4 Metodkritik och avgränsningar

### *Generaliserbarhet, reliabilitet och validitet*

Kvalitativa studier får ofta kritik för att inte generera några generaliserbara resultat och fallstudieforskning i synnerhet har fått en kraftig dos av den här kritiken (Bryman & Bell, 2013). Då en fallstudie är unik för det specifika fallet är det omdebatterat inom forskningsvärlden hur användbart fallstudier egentligen är då det är svårt att dra några slutsatser kring resultatet. Somliga menar, precis som Jacobsen (2002) att en fallstudie kan ligga som grund för att utveckla teorier. Men en fallstudie kan även användas för att testa hur väl teorier överensstämmer med empirisk data, således kan fallstudie vara en del av både teorigenerering och teoriprövning (Bryman & Bell, 2013).

Vi är medvetna om att fallstudier inte kan anses lika generaliserbara som kvantitativa studier men vi hävdar detta till trots att den här uppsatsen kan bidra med relevanta resultat. Eftersom vi företar oss en fallstudie med flera enheter (fyra köpare, en säljare) så hänvisar vi till urvalskriterierna som redovisades tidigare. Vid en flerfallsstudie kan man välja att fokusera på replikerbarhet i urvalet för att påvisa studiens reliabilitet

(Eriksson & Kovalainen, 2008). Eftersom vi varit tydliga med vilka kriterier som urvalet baserats på hävdar vi att studien tämligen enkelt kan replikeras när det kommer till fallstudieenheter och i förlängningen vilka frågor som kan ställas till dessa enheter.

En tydlig avgränsning som gjordes var att de intervjuade företagen har sina rötter i och/eller bedriver omfattande affärer på den svenska marknaden. Denna avgränsning bottenar sig i diskussioner med Panalpina då vi inledningsvis ville intervjua 3PL-köpare i Göteborgsregionen för att kunna genomföra intervjuerna på plats. Panalpina ansåg dock att det var problematiskt att hitta lämpliga kandidater i ett så pass avgränsat område. Vi enades istället om att bredda urvalsområdet till hela Sverige. Samtliga företag är dock multinationella men de personer vi intervjuat har i huvudsak haft bra kännedom om företagens åtaganden i Sverige.

Med dessa avgränsningar och justeringar från de initiala idéerna rörande urvalet så anser vi att validiteten i uppsatsen är god. Validitet är ett begrepp som användes för att beskriva om en forskningsinsats faktiskt mäter, eller i vårt fall, undersöker det som den påstår sig undersöka (Bryman & Bell, 2013). Då vårt syfte är att studera en 3PL-aktörs relation med ett antal av sina kunder i hopp om att kartlägga hur samarbetet fungerar, hur det utvecklas och hur kundernas motiv till outsourcing påverkar relationen så har validiteten i vår uppsatts inte försämrats på grund av tidigare nämnda avgränsningar. 3PL-aktören Panalpina och rankades 2012 som världens femte största 3PL-aktör av konsultbolaget Armstrong & Associates (Armstrong & Associates, Inc., 2014). Detta gör Panalpina till en lämplig kandidat ur ett reliabilitetsperspektiv eftersom de kan antas vara mycket kunniga inom 3PL-området och även ur ett validitetsperspektiv eftersom studien har som mål att inkludera en 3PL-aktörs perspektiv. De köpare som deltagit i uppsatsen bedriver verksamhet inom en rad olika branscher och har således en stor variation i sina logistiska behov sinsemellan. Uppsatsen inkluderar därmed flera varierande förhållningsätt från köparna av 3PL-tjänster vilket kan anses stärka reliabiliteten i uppsatsen. Samtliga köpare som intervjuats har en stark position på sina respektive marknader, har stora logistikbehov och specialiserade logistikavdelningar. Vi betraktar dessa företag som välkvalificerade köpare av logistik vilket stärker uppsatsens validitet då vi anser att de intervjuade företagen kan ge intressanta och relevanta svar på runt ämnet tredjepartslogistik.

Validitet syftar inte enbart på att uppsatsen mäter det den påstår sig mäta utan även att den inte avviker från de metodval som gjorts (Eriksson & Kovalainen 2008). Enligt tidigare genomgångna metodval så har en kvalitativ metod tillämpats genom en fallstudie där den empiriska insamlingen utgjorts av intervjuer. Samtliga av dessa val har efterföljts genom uppsatsen gång och för att uppnå en hög validitet så har vårt mål varit att vidhålla en hög transparens genom hela uppsatsen och i synnerhet i metodkapitlet.

### *Urval*

Den största kritik vi kan ge oss själva vad gäller till urval är dels antalet intervjuobjekt på köparnas sida men framförallt på säljarnas sida. Vi gjorde en avgränsning på säljarnas sida att enbart intervjua vår samarbetspartner Panalpina. Detta med anledning att vi ville kunna koppla köparnas svar direkt till den specifika säljaren. Vårt resonemang var att de frågor som ställs till säljaren ska tillåtas att formas från de svar vi i ett tidigare skede fått från köparen. Att intervjua flera olika säljare med respektive uppsättning köpare ansåg vi inte skulle rymmas inom uppsatsens tidsram. Man kan argumentera för att vår tanke om att koppla köpare till sina respektive säljare utgjorde en onödigt snäv avgränsning. Vi rekommenderar framtida författare till liknande uppsatser att utveckla detta resonemang för att finslipa sin urvalsprocess.

En annan kritik som kan riktas mot vårt urval är det faktum att vår samarbetspartner Panalpina ensam stod för det faktiska urvalet av intervjuföretag. Förvisso hade vi förmedlat våra urvalskriterier på förhand men det kan hävdas att Panalpina skulle kunna vara partiska vid val av företag och endast inkludera företag som de ansåg skulle framställa dem i ett positivt ljus. Vi bedömer dock denna risk som liten då Panalpina redan vid vårt första möte i januari beskrev sin position som problematisk och var öppna med att de hade svårigheter med att utveckla vissa kundrelationer som de önskade. Deras öppenhet och uppenbara egenintresse i att få en bättre förståelse för kundernas önskemål anser vi säkerställer ett korrekt urval utan fördomar.

### *Empiri*

Vi har i den här uppsatsen enbart samlat in primärdata i form av kvalitativa intervjuer. Vi hävdar att detta metodval ger oss goda förutsättningar att svara på uppsatsens frågeställningar. Detta till trots så kan man hävda att ytterligare källor för data skulle ha stärkt uppsatsens resultat. Även fallstudier anses vara mer pålitliga, övertygande, varierande och fylliga om de baseras på flera olika källor av empirisk data (Holme & Salvang, 1997).

En kompletterande kvantitativ enkätstudie som inkluderade ett till antalet mycket större urval skulle kraftigt stärka argumenten för generaliserbarhet. Återigen så hänvisar vi till uppsatsens tidsram vid bortvalet av en sådan enkätstudie. I tillägg till vår fallstudie finns det bra kvantitativ forskning som berör våra frågeställningar vilket innebär att vi kan finna kvantitativt stöd för vårt resultat i tidigare forskning.

## 2.5 Källkritik

### 2.5.1 Primära källor

Intervjuerna med de köpande företagen varierade till viss del i kvalitet. Vi hade små möjligheter att påverka valet av intervjuperson på de respektive företagen. Vår främsta åtgärd för att säkerställa att vi fick prata med rätt person var att via mail bifoga dels en *Syftesdeklaration* och dels vår *Intervjuguide* till den kontaktperson som vi blev tilldelade. Målet med detta var att om personen i fråga inte kände sig kvalificerad att svara på de frågor som vi ville ställa så skulle de tillhandahålla en mer lämplig person.

Alla personer vi kontaktade kände sig dock kvalificerade att svara på våra frågor men det framgick tydligt att vissa av intervjupersonerna var betydligt mer insatta i vissa områden än de andra. Vi upplevde en viss okunskap när det kom till frågor som berörde långsiktiga strategiska planer hos vissa av våra intervjupersoner medan andra var väl insatta. Detta resulterade i att vissa frågor saknar betydande input från samtliga intervjuade köpare.

De intervjuer som genomfördes med säljaren höll en mycket hög kvalitet eftersom de personer vi intervjuade är väl insatta i 3PL-marknaden allmänt, hur relationen med



deras kunder ser ut samt vilka strategiska mål Panalpina har. Även här kan man hävda att Panalpina skulle kunna försöka svara på ett sådant sätt att de framställs i ett positivt ljus. Vi bedömer den risken som liten just eftersom det ligger i Panalpinas intresse att uppsatsen kan producera korrekta resultat.

### 2.5.2 Litteraturkällor

När det kommer till litterära källor så har vi i så stor omfattning som möjligt använt oss av artiklar som är publicerade i vetenskapliga tidsskrifter och som har blivit granskade av andra forskare. Dessa artiklar anses inom forskning ha högst trovärdighet på grund av den rigorösa granskningen från experter innan publicering. De anses även överlägsna böcker på grund av sin förhållandevis korta ledtid, de innehåller därmed mer aktuell data och frågeställningar (Alvesson & Sköldberg, 2008). Ett undantag är rapporten 2013 *Third-Party Logistics Study* (Capgemini, 2012) som är en kvantitativ branschundersökning som genomförs årligen. Vi anser att rapporten har en hög trovärdighet då den citerats i ett flertal forskningsartiklar som uppfyller de ovan nämnda kraven.

I uppsatsens bakgrund och problemdiskussion har vi accepterat vissa hänvisningar från sekundära källor. I den teoretiska referensramen skärptes våra kriterier och enbart primärkällor användes.

## 3 Teoretisk referensram

### 3.1 Resursbaserad och Transaktionsbaserad syn på 3PL

Det teoretiska stödet för att studera 3PL-marknaden har ofta sin grund i antingen det *Resursbaserade synsättet* (Leuschner, et al., 2013), det *Transaktionskostnadsbaserade synsättet* (Anderson, et al., 2011) eller en kombination av de båda (Zacharia , et al., 2011). Genom att studera 3PL-outsourcing genom dessa teorier så hoppas forskare få en förståelse för vilka motiv ett företag haft till att outsourca en aktivitet samt vilka konsekvenser dessa får på upphandlingen, driften och utvecklingen av företagets supply chain.

#### 3.1.1 Transaktionskostnader

Att studera företag genom transaktionskostnadsteorier är något forskare har gjort i någon form sedan 1930-talet och inkluderar ekonomi, organisationsteori och kontraktsjuridik. Relevansen av transaktionskostnadsteorier blir härmed tydligt då outsourcing i allra högsta grad berör samtliga delar. Det var först på 1970-talet som en tydlig metodologi för att studera organisationer ur det transaktionskostnadsbaserade synsättet (TCE) togs fram (Williamson & Tadelis, 2013). Främst tillämpas det traditionella "make or buy" beslutet som är den arketypiska transaktionen enligt TCE-litteraturen. En transaktionskostnad utgörs inte enbart av det faktiska priset på en inköpt tjänst utan även de merkostnader som köparen drar på sig, till exempel lägre ledtider, lägre leveransprecision och nya processer (Williamson, 2008). TCE ligger således även till grund för beslut om outsourcing av ett företags aktiviteter generellt och då även logistiska aktiviteter. I grunden handlar TCE om hur mycket ett företag kan spara in på kostnader genom att outsourca en aktivitet. TCE som teoretisk utgångspunkt lämpar sig även bra för forskning inom företagsrelationer inom 3PL då man tar hänsyn till vilken inställning aktörerna har till marknaden (Leuschner , et al., 2014). Man tar även med i beräkningarna att på marknader där leverantörernas prestationer är oförutsägbara, något som är vanligt inom 3PL-branschen, så prioriterar köparna

åtgärder som minimerar osäkerheten (Williamson, 2008). Detta pekar på att en 3PL-aktörs förmåga att vara pålitlig och riskminimerande kan utgöra grunden till en stark konkurrensfaktor (Anderson, et al., 2011).

### 3.1.2 Resursbaserade synsättet

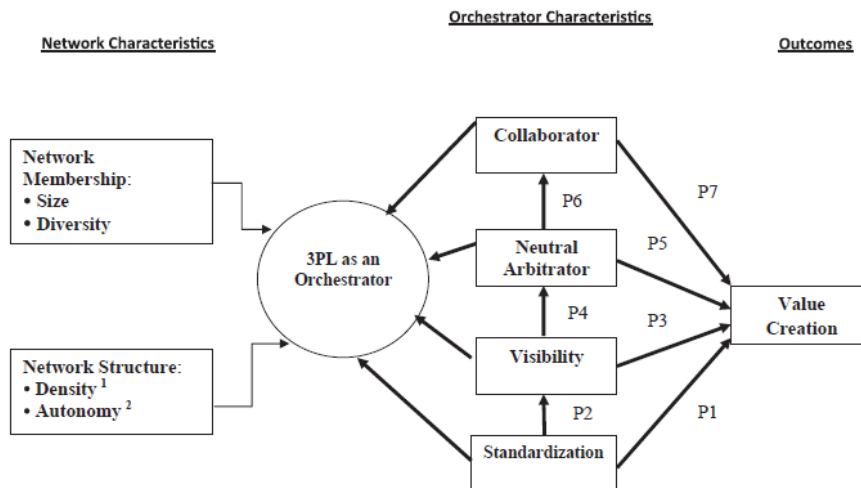
Teorin om det resursbaserade synsättet (RBV) används ofta för att bestämma vad som är de viktiga kärnresurserna i ett företag. En resurs är något inom företaget såsom en tillgång, kapacitet, organisationsprocess, attribut, kunskap eller liknande som kontrolleras av företaget och leder till att företaget med hjälp av resursen kan få bättre effekt eller effektivitet. (Barney, 1991)

RBV teorin förhåller sig till de resurser som företaget besitter och ser inte enbart till fysiska produkter. Ett företag kan ha strategiskt viktiga produkter men det är ofta resurserna bakom dem som är källan till det strategiska övertaget. Idén om RBV bygger på att en strategiskt viktig resurs kan ligga till grund för flera olika typer av produkter. Ett företag med en viktig resurs kan således ha flera olika produkter inom olika segment men trots det vara ett företag som fokuserar på kärnverksamheten (Wernerfelt, 1984) . Det resursbaserade perspektivet kan också hjälpa företaget i bedömning om outsourcing eller behålla inhouse. För att vara strategiskt hållbart bör företaget enligt RBV-teorin koncentrera sig på de resurser som skapar värde för företaget. Om en resurs är så värdefull att den är svår att flytta utanför företaget utan att känslig information följer med bör den behållas inom företaget. Alternativt att resursen grundar sig på relationer eller liknande som om den flyttas utanför företaget går förlorade. (Peteraf, 1993). Inom 3PL-forskning har RBV teorin använts för att bedöma logistiska aktivitetens påverkan på företagets prestationer. Är aktiviteten unik och icke-replikerbar ska den behållas inom företaget. Om aktiviteten genererar mer kostnader än vad den inbringar eller om den är underlägsen konkurrenternas så bör man överväga att outsourca (Lin Liu & Lyons, 2011). Således kan ett företags motiv till logistisk outsourcing härledas till RBV-teorin.

## 3.2 3PL-aktörens roll

Under 1970- och 80-talet började företag inse att när varje funktion strävar efter en hög grad av effektivisering finns det risk för suboptimering inom det egna företaget. Som svar på detta började man därför finna möjligheter till integrering av de olika funktionerna för att arbeta mot gemensamma mål och därigenom undvika suboptimering. Inom supply chain togs steget längre och integration var nödvändig även utanför det egna företaget för att undvika suboptimering och nå ett effektivare flöde. Leverantörer, köpare och tredjepartsaktörer delar information och planerar för att göra flödet så effektivt som möjligt. I en föränderlig miljö ställs höga krav på anpassningsförmåga och att sträva efter nya konkurrenskraftiga strategier. Om parterna interagerar med varandra för att finna nya lösningar till ett effektivare flöde finns mycket att vinna och det uppstår då ett partnerskapsförhållande mellan parterna. Detta partnerskapsförhållande skiljer sig alltså mot ett traditionellt köpare-säljare förhållande där fokus ligger på enskilda transaktioner istället för ett ökat fokus på informationsdelning och att uppnå gemensamma mål. (Ellram & Cooper, 1990)

3PL-aktören kan vara den drivande faktorn mot att uppnå detta partnerskapsförhållande. Figur 1 används för att visa de olika funktioner som ett 3PL-företag arbetar med i flödet för att verka som en samordnare och optimerare och på så sätt skapa ett större värde genom hela försörjningskedjan. 3PL företagets roll blir således att arbeta med standardisering, neutral förhandling, visualisering och samarbete (Zacharia , et al., 2011). Modellen förklaras nedan.



Figur 1 : Modell över 3PL-aktörens roller i köparens supply chain

(Zacharia , et al., 2011)

Standardisering handlar om att standardisera kundens supply chain så att gods kan strömma igenom kedjan med så få störningar som möjligt. 3PL företag kan bidra med standardisering genom att utforma affärsregler och rutiner. Visualisering handlar om 3PL-företagets förmåga att skapa en överblick av processerna i flödet. Då en aktör i kedjan vanligtvis bara ser det som finns hos den närmast följande aktören kan 3PL-företaget med sin överblick bidra till en större förståelse så att de enskilda aktörerna bättre kan optimera sina processer med hänsyn till störst effektivitet i hela flödet. Detta ger möjligheten till global optimering av kundens supply chain. Transparens vore inte möjligt utan standardisering av data, vilket visar på hur de olika funktionerna är integrerade med varandra. Då 3PL-företaget bidragit till standardisering och transparens kan de använda detta för att förhandla med aktörerna i kedjan och då inta rollen som neutrala förhandlare då de inte har ett eget intresse. Detta är alltså förutsättningar för ett bättre samarbete i hela försörjningskedjan. Med hjälp av de faktorer som beskrivits i modellen kan sju påståendena tas fram för hur 3PL företag kan bidra till ett större värdeskapande i försörjningskedjan: (Zacharia , et al., 2011)

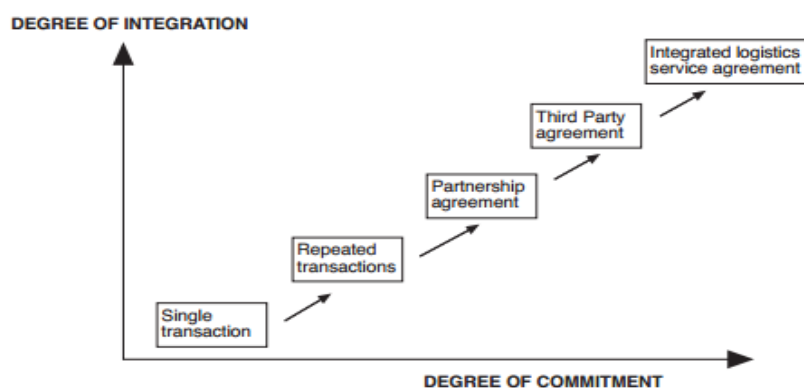
1. Ju högre grad av standardisering som 3PL-företaget kan erbjuda, ju större värde kan 3PL företaget skapa i kedjan.
2. Standardiseringen leder i sin tur till högre transparens i kedjan.
3. Ju högre grad av transparens, ju större värde kan 3PL företaget skapa i kedjan.

4. Transparens leder i sin tur till att 3PL-företaget bättre kan agera som en neutral förhandlare.
5. Ju bättre 3PL-företaget kan agera som neutral förhandlare, ju större värde kan 3PL företaget skapa i kedjan.
6. Neutral förhandling leder till bättre samarbete i kedjan.
7. Ju bättre samarbetet är i kedjan, ju större värde kan 3PL företaget skapa i kedjan.

### 3.3 Nivå av samarbete

När företag väljer att använda sig av 3PL-logistik exponerar de sig samtidigt för ett antal risker som är förknippade med outsourcing. Riskerna med outsourcing är bland annat att tappa kontroll över strategiska resurser, ökat beroende av leverantörer, kommunikationssvårigheter samt att konfidentiell information läcker ut (van Weele, 2010). Dessa risker gör att det kan finnas ett visst motstånd till hur mycket företag är beredda att outsource och en avvägning mellan potentiella risker och potentiella fördelar avgör ofta nivån på samarbetet med 3PL-aktörer.

Figuren nedan publicerades först av Bowersox et. al. (1989) och utvecklades vidare av Skjoett-Larsen (2000). En 3PL-aktör kan interagera med sina kunder i olika nivåer, från en enskild transaktion till ett serviceavtal om integrerad logistik. Den vänstra delen av figuren beskriver det förhållande mellan köpare och säljare som baseras på enskilda transaktioner där inget större deltagande krävs förutom själva transporten. En enskild transaktion kräver således låg grad av interaktion och åtagande. Den vänstra delen är starkt pridfokuserad, ju högre upp i diagonalen ju lägre blir pridfokuseringen. Den högre delen av figuren beskriver de samarbeten som innefattar en högre grad av interaktion och åtagande. De tre delarna till höger i figuren kan betraktas som strategiska allianser och ett klagörande följer här för att definiera skillnader mellan faserna.



Figur 2: Relation mellan 3PL-aktör och köpare

(Skjoett-Larsen, 2000)

Vid partnerskap (Partnership agreement) behåller parterna sin självständighet och arbetar gemensamt för att utveckla effektivare lösningar. Tredje-parts avtal (Third Party agreement) är mer formella och därigenom mer bindande för parterna. Dessa avtal syftar till att skräddarsy lösningar för de aktuella parterna och därigenom skapas ett större beroende mellan parterna. Tredje-parts avtal kräver större investeringar i utrustning och personalträning jämfört med faserna ned åt vänster i figuren. Den mest utvecklade och formella typ av samarbete definieras som ett serviceavtal om interagerad logistik (Integrerad logistik service agreement). I denna typ av samarbete sköter 3PL-företag hela, eller stora delar av kundens totala logistikbehov inklusive styrning och kontroll samt ansvar för utrustning och personal. Processerna är skräddarsydda för kunden och det krävs en stor samverkan och integration mellan parterna där medarbetarna från de olika organisationerna arbetar tätt ihop. Möjligheten för 3PL-aktören att sälja värdeadderande tjänster är större ju högre uppåt höger i figuren samarbetet finns. (Skjoett-Larsen, 2000)

### 3.4 Val av 3PL-aktör

Den kanske mest centrala frågan för leverantörer på 3PL-marknaden är att förstå vilka egenskaper som köparna letar efter vid valet av logistikpartner. Då tjänsterna som 3PL-aktörer erbjuder i många fall är väldigt komplexa, varierande och måste kunna

kombineras möter 3PL-aktörerna ofta mixade signaler från marknaden där en kunds önskemål inte liknar den nästas.

Svårigheten ligger i hur 3PL-aktörerna kan maximera det kundvärde de skapar åt sina kunder. Inköp av tjänster är ofta förknippade med trade-offs mellan till exempel pris och kvalitet, man kan skaffa sig en mycket hög servicenivå vilket upplevs som en stor nytta men man får betala ett högt pris vilket är en stor uppoffring. Inom affärer mellan företag så har logistiktjänster en stor potential att skapa kundvärde eftersom dessa tjänster har förmågan att påverka kundens upplevda nyttor och uppoffringar som förknippas med ett köp av en tjänst. (Flint, et al., 2005) Logistiska tjänster kan skapa kundvärde på flera sätt. De kan tillåta företag att *göra saker rätt* (inre effektivitet) som inkluderar bland annat produkttillgänglighet, tidsenliga leveranser, lageromsättning och detta ska åstadkommas till lägsta möjliga kostnad. Ett annat sätt som logistik skapar kundvärde på är att *göra rätt saker* (yttre effektivitet) vilket i grunden handlar om att ha den produkt/service-mix som kunden förväntar sig till ett pris som kunden är villig att betala. Tanken är att de kostnader som ett företag drar på sig ska utnyttjas för att skapa ett ökat kundvärde. Det kanske mest eftertraktade och mest svåruppnåeliga sättet logistiska tjänster kan bidra till att öka kundvärde är genom *differentiering*. Det vill säga när ett företag har en unik logistisk aktivitet som särskiljer dem från sina konkurrenter. En sådan differentiering kan bestå av en rad olika aktiviteter allt från överlägsen kundservice, egen distribution med mera. (Langley & Halcomb, 1992).

I hopp om att få en bättre bild av vad köparna faktiskt efterfrågar hos en 3PL-aktör genomfördes en stor kvantitativ studie (Anderson, et al., 2011) där 309 köpare svarade på en enkät vars mål var att kartlägga vilka egenskaper som köparna värderar högst vid val av 3PL-aktör. Enkäten utformades så att forskarna inte bara skulle få en bild av vilka egenskaper som var viktiga, utan även vikta dessa egenskaper mot varandra. Det sekundära målet med enkäten var att undersöka om köpares preferenser var tillräckligt differentierade för att identifiera tydliga segment bland köparna som värderade egenskaper på samma sätt.

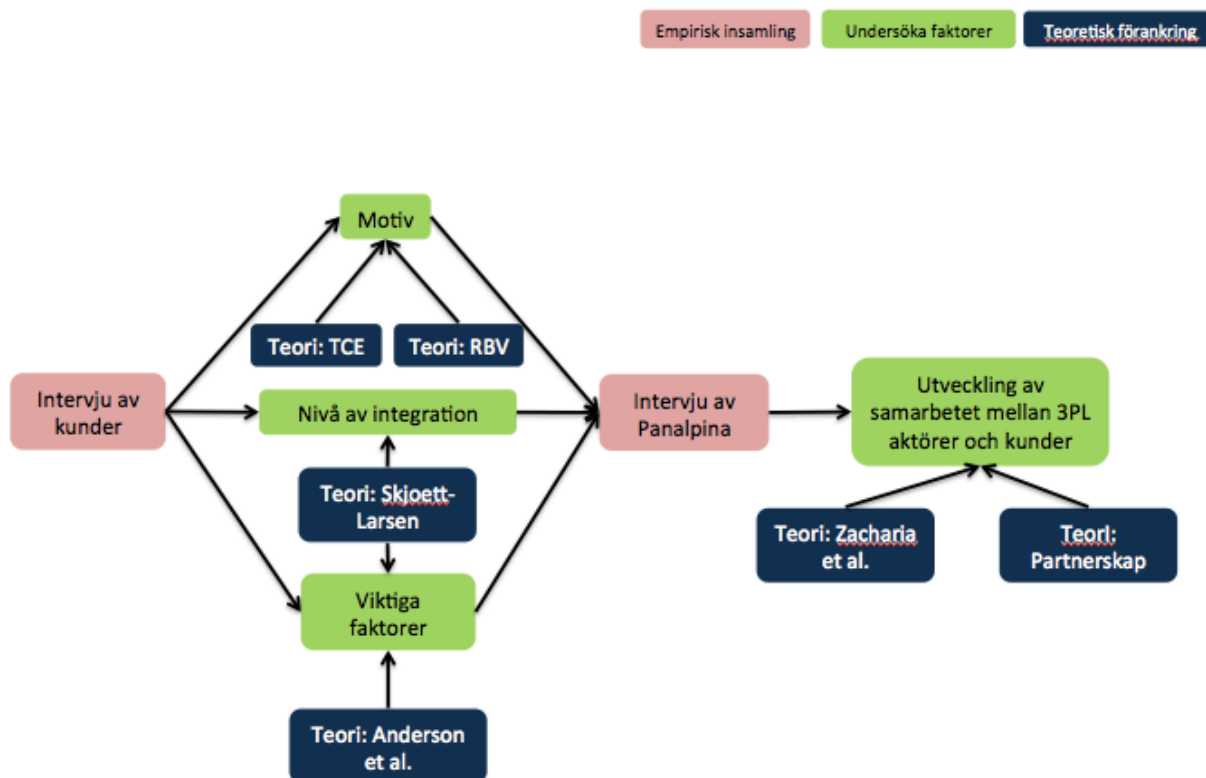
Resultatet på enkäten visade att den klart viktigaste egenskapen var pålitligheten hos leverantören. Detta innefattar servicenivåer, tidsenliga leveranser, kompletta leveranser



etc. För 3PL-aktör borde denna slutsats framstå som mycket viktig när man beaktar att mellan 2009-2011 steg de ekonomiska förlusterna till följd av störningar i supply chains med 465 % och nådde 350 miljarder USD på en global nivå (Capgemini, 2012). Anledningarna till den ökade risken inom supply chains är många, globala supply chains är svårare att övervaka, den långvariga trenden att minska lagerstorlekar, korta produktlivscyklar med mera.

Den näst viktigaste egenskapen var priset. Man lyckades dock identifiera tre distinkta kundsegment som primärt utmärkte sig genom att priskänsligheten varierade kraftigt mellan segmenten. Segment 1 som var minst priskänsliga kunde till och med uppfatta en reduktion av nuvarande pris som negativt då det signalerade att pålitligheten, som detta segment rankade högst, kunde påverkas av detta. Köparna i segment 3 som var mest priskänsliga, reagerade kraftigt negativt på en prisökning på endast 0-4% (Anderson, et al., 2011).

## 4 Analysmodell



Figur 3: Analysmodell

De teorier som presenterats används för att se hur samarbetet mellan 3PL-aktörer och köparna fungerar. Med grund i intervjuerna med köparna kommer företagen analyseras i huvudsak utifrån följande tre områden: motiv till outsourcing, nivå av integration och vilka faktorer som är viktiga vid upphandlingen. Resultaten jämförs sedan med intervjun med Panalpina för att därigenom få en bild av hur samarbetet fungerar idag mellan köpare och säljare på 3PL marknaden och att se hur den framtida utvecklingen av samarbetet kan tänkas se ut. Köparnas motiv kommer att analyseras utefter teorier om RBV och TCE. Nivå på köparnas integration kommer att analyseras utifrån den *Figur 2* (Skjoett-Larsen, 2000). Genom att placera in köparna i figuren kan frågan ställas om varför de befinner sig där de är och vad som skulle krävas för att kunden skulle vara villig att fördjupa samarbetet med sin leverantör och därmed förflytta sig längre ut på skalan. Enligt Skjoett-Larsens modell påverkar nivån på samarbete även vilka kriterier som köparna anser viktiga vid upphandlingen. Vi kommer därför att

analysera hur väl de faktorer som köparna uppger vara viktiga stämmer överens med Skjoett-Larsens figur. För att vara tydliga och konsekventa mot intervjuobjekten kommer vi använda oss av de urvalskriterier som definieras i artikeln *What drives the choice of third party logistics providers* (Anderson, et al., 2011) när vi frågar köparna vilka faktorer de anser är viktiga och vi kommer att analysera hur väl detta stämmer överens med vad som kom fram i ovan nämnda artikel. Intervjuobjekten ges även möjligheten att nämna och definiera andra, enligt dem viktiga kriterier, som inte finns med i tabellen. Nedan följer en sammanställning av dessa urvalskriterier:

**Tabell 1: Lista av kriterium vid val an 3PL-aktör**

(Anderson, et al., 2011)

Urvalskriterium	Definition
➤ <b>Pålitlighet</b>	Fullständig leverans enligt avtalad tid med överenskommen dokumentation.
➤ <b>Pris</b>	Vad kunden enligt avtal betalar aktören för att utföra en tjänst.
➤ <b>Supply Chain kapacitet</b>	Förmågan att möta oväntade variationer i kundens efterfråga. (Flexibilitet)
➤ <b>Kundservice: Åtgärda fel</b>	Hur snabbt leverantören identifierar och korrigerar leveransproblem. Proaktiv kontra reaktiv.
➤ <b>Supply Chain innovation</b>	Aktörens förmåga att hitta nya lösningar med mål att förbättra kundens supply chain.
➤ <b>Kundinteraktion</b>	Syftar på hur lätt kunden uppfattar att aktören är att ha en affärsrelation med.
➤ <b>Professionalism</b>	Syftar på hur kunden uppfattar aktörens kunskap inom logistikbranschen men även aktörens kunskap om kundens specifika bransch.

Kommer köparna som deltar i den här uppsatsen att prioritera samma kriterier som i den undersökning som Andersons et al (2011) genomförde? Jämförbarheten mellan vår studie och den tidigare kommer av naturliga skäl vara begränsad. Vi arbetar enligt en kvalitativ metod medan den andra studien är kvantitativ. I vår undersökning är antalet respondenter betydligt mer begränsat och att vi kommer intervju köpare med sin bas i de nordiska länderna medan Anderson et al (2011) utförde sin studie i asiatiska-Stillahavsregionen. Det vi önskar är att få en fingervisning om vilka kriterier som köparna från Sverige prioriterar och jämföra detta med de resultat som Anderson et al (2011) kommit fram till.

När vi får en bild över hur 3PL-samarbetet ser ut idag bör det också ge en uppfattning om hur väl köparna är insatta i och förstår vilka teoretiska fördelar ett välutvecklat partnerskap kan generera. Om inte köparna ser fördelarna med 3PL kan detta hindra utvecklingen mot en effektiv supply chain. Modellen som publicerades av Zacharia et al (2011) används för att analysera köparnas förståelse av ett välfungerande samarbete.

## 5 Empiri

I det här kapitlet kommer de resultat som framkom under intervjuerna med de fyra utvalda köparna samt de intervjuer som genomfördes med Panalpina presenteras. Köparnas intervjuer kommer presenteras först och följs av de tre huvudområden som återfanns i vår intervjuguide; *Nuläge, Upphandling och Framtid/Målbild*. Efter detta kommer de svar som framkom under våra intervjuer med Panalpina där vi presenterar en 3PL-aktörs syn på dessa huvudområden.

### 5.1 Köparnas perspektiv

De fyra företag som intervjuades var i kronologisk ordning SSAB, Birgma, Metso och Volvo Cars. Viktigt att notera är att de fyra intervjuade köparna till en varierande grad utnyttjar Panalpinas tjänster. För vissa av köparna är Panalpina en nyckelleverantör medan för andra så används de i liten utsträckning. Gemensamt för samtliga intervjuade köpare är att de har mer än en 3PL-aktör som de har kontrakt med vilket innebär att många av svaren inte nödvändigtvis tillskrivs den relation köparen har med Panalpina, utan kan även inkludera den relation som köparen har med sina andra 3PL-aktörer. För presentation av företagen och intervjupersoner se bilaga 3.

#### 5.1.1 Nuläge

##### *Outsourcade aktiviteter*

Under intervjuerna med de fyra köparna framkom att de olika företagen outsourcar olika aktiviteter. SSAB och Metso outsourcar i huvudsak transporttjänster, såsom sjö och vägtransporter i Sverige. Metso har idag sammanlagt 10 distributionscentraler (DC) på global nivå. Ett antal av dessa DC ligger direkt anslutna till Metsos produktionsanläggningar och dessa drivs inhouse av Metso medan de DC som är självständigt placerade är outsourcade. I de outsourcade DC ansvarar en 3PL-aktör för lagerhållning och distribution till Metsos kunder. Vi intervjuade Metso Sverige och de

driver sin logistikverksamhet inhouse, de har alltså en produktionsanläggning i anslutning till en DC. Även Birgma (som är Biltemas inköpsorganisation) outsourcar transporttjänster men de har även 3PL-aktörer som har hand om orderhantering samt lagerhantering för vissa kemiska produkter. Volvo Cars är det företag som outsourcar flest aktiviteter men de outsourcade aktiviteterna skiljer sig åt mellan olika affärsområden. Volvo Cars har outsourcat hela verksamheten för eftermarknadslager där 3PL-aktören står för lagerhantering, personal och distribution. Inom andra affärsområden har Volvo Cars mindre outsourcing men transporter och ompackning är funktioner som ofta outsourcas.

Av de fyra företagen vi intervjuade så är det två företag, SSAB och Metso, som egentligen enbart outsourcar transporttjänster medan Volvo Cars och Birgma har en högre grad av outsourcing inom sin supply chain där de utnyttjar fler av 3PL-aktörernas tjänster.

#### *Nivå av integrering och kommunikation*

Samarbetet mellan 3PL-aktörerna och köparna har olika grad av integration. Framförallt är det skillnad i hur köparna har anpassat sina processer utefter 3PL-aktörernas tjänster. SSAB och Metso, som outsourcar enklare tjänster, har inte gjort någon större anpassning. SSAB har väldigt lite som binder dem till just Panalpina och menar att ett byte av leverantör skulle vara möjligt att genomföra på en månad. Metso har ett egenutvecklat *transport management system* så att de enkelt kan interagera med sina leverantörer. Även Volvo Cars har öppnat upp sina IT-system så att man kan ha en relativt hög grad av IT-integrering med sina 3PL-aktörer. Volvo Cars har ett mer strategiskt samarbete med sina leverantörer allmänt, och även sina 3PL-leverantörer, och man förespråkar en öppen dialog där fokus ligger på att gemensamt lösa uppkomna problem, istället för att enbart fokusera på de utförda tjänsterna. En liknande inställning har Birgma och de använder även ett IT-system som är utvecklat av deras 3PL-aktörer. Köparna av 3PL-tjänster betonar vikten av IT-system som en viktig del av integrering och kommunikation med sina 3PL-aktörer. Även här finns skillnader mellan alla fyra intervjuade bolag. Birgma använder sig utav Panalpinas egna order management system (OMS) medan Volvo Cars, Metso och SSAB öppnat upp sina system gentemot 3PL-aktörer och integrerar således nedströms i sin supply chain.

### *Motiven bakom outsourcing*

Motiven bakom outsourcing och vilken nivå av samarbete de har valt är olika för de olika företagen. De två företag som enbart outsourcar transportfunktionen hänvisar till att det är en resursfråga i form av personal och tid, där man ser störst ekonomiska fördelar med att outsourca istället för att sköta det i egen regi. De nämner även att 3PL-företagen har en viss expertis och möjlighet att konsolidera flöden från andra kunder och därmed kan de få ner kostnaden för transporten.

Birgma och Volvo Cars ser 3PL-företag som en aktiv partner att arbeta med där 3PL-aktören är en viktig del i en effektiv supply chain. Målet är att få tillgång till den expertis och resurser som de anser att 3PL-aktören besitter. Både Birgma och Volvo Cars uppger att även de ser outsourcing som ett sätt att sänka sina kostnader i form av personalbehov och resursförbrukning.

### *Kontrakt*

SSAB skriver korta kontrakt med Panalpina för att det ska vara enkelt för dem att bryta avtalet om det skulle behövas. Det korta kontraktet ligger i linje med den relativt låga grad av integration som företaget har med sina 3PL-aktörer. Eftersom det redan är enkelt att avsluta samarbetet anser SSAB att de inte behöver ställa hårda krav i form av KPI:er<sup>2</sup> eller liknande i kontraktet.

Metso har global upphandling på central nivå men Metso Sverige har ändå stor makt att påverka valet av 3PL-aktör. De fokuserar mycket på KPI:er och kan på så sätt ställa krav på sina leverantör, i dagsläget använder de ca 60 olika KPI:er för en utförd transport. Det är viktigt för Metso att avtalen följs och de beskriver sig själva som paragrafryttare.

Volvo Cars och Birgma har ett mer partnerskapsliknande förhållande med sina 3PL-aktörer. De har båda mycket reglerade avtal men de föredrar att lösa problem i dialog

---

<sup>2</sup> Key Performance Indicator, svenska termen är *Nyckeltal*. KPI används i uppsatsen eftersom samtliga intervjuade personer använde detta begrepp.

med varandra istället för att försöka bryta avtalen om något inte fungerar. Volvo Cars säger att de driver igenom hårda avtal för att sätta press på leverantören men de vill helst inte se avtalen efter att de är signerade. Volvo Cars använder mycket KPI:er i början av ett samarbete men dessa blir mindre betydelsefulla ju längre samarbetet fortgår. Birgma inleder ett samarbete med att ge små volymer för att sedan öka om de är nöjda med leverantörens prestationer. Birgma mäter inte leverantörernas prestationer med egna KPI:er utan litar på de siffror som leverantörerna själva presenterar.

### 5.1.2 Upphandling

#### *Nyckelkriterier*

För SSAB och Metso är pris det absolut viktigaste kriteriet vid val av 3PL-aktör, SSAB nämner även att pålitlighet och kundservice är viktiga kriterier. Även Volvo Cars säger att det är priset som är viktigast när de väljer leverantör men för att få bli leverantör måste de uppfylla Volvos General Terms and Conditions och för varje tjänst har de en Service Description som är en mer detaljerad beskrivning om vad som krävs för tjänsten, exempelvis leveranssäkerhet och ledtider. Dessa två delar måste vara uppfyllda innan leverantören kan komma med ett anbud och väger i praktiken alltså tyngre än priset. Birgma har en mer holistisk syn på de viktiga kriterierna där de väger samman pris, leverantörens rykte, tjänsteutbud och kapacitet. Andra faktorer som framkom under intervjun var att flexibilitet är viktigt och något som påverkar relationen över tid samt ser de gärna att aktören har en stor global närvaro.

### 5.1.3 Framtid / Målbild

Tre av de fyra företag vi intervjuade är nöjda med nivån på samarbetet de idag har med 3PL-aktörer. SSAB och Metso ser det som mindre troligt att de i framtiden kommer att outsourca fler funktioner än vad de gör idag. SSAB uppger att deras uppfattning är att 3PL-aktörerna saknar den kompetens som krävs för att hantera deras produkter, men de skulle eventuellt kunna tänka sig en större IT-integration i framtiden. Metso Sverige kan mäta sig med de andra outsourcade enheterna inom företaget och så länge de håller



jämna steg med dem ser de inget behov av en ökad outsourcing. Både SSAB och Metso ser möjligheter att öka antalet 3PL-aktörer för att kunna öka priskonkurrensen mellan dem.

Birgma är nöjda med de funktioner de har outsourcade idag och ser inga större förändringar inom detta, förutom möjligtvis att outsourca lagerverksamhet om deras Halmstadslager blir fulla. De tror dock att transportvolymerna kommer att öka och man vill se en jämnare fördelning mellan sina två 3PL-aktörer. Idag har man en 30-70 fördelning av volymerna men målet är att nå en 50-50 fördelning. Birgma tror även att de kommer behöva mer hjälp i förhandlingar med de aktörer man idag samarbetar med i Asien. De betonar vikten av att deras 3PL-aktörer måste ha en stark lokal närvaro i deras varors ursprungsländer, framförallt Sydostasien, då detta är en förutsättning för ett stabilt varuflöde.

Volvo Cars är just nu mitt inne i en stor förändringsprocess då man för två år sedan valde att säga upp sitt avtal med Volvo Logistics som vid den tidpunkten hanterade 90 % av deras logistik. Eftermarknadslagret valde man att helt outsourca och nu utvärderas detta och det är för tidigt att säga om det blir någon förändring eller ej. När avtalet med Volvo Logistics sades upp så valde Volvo Cars att inleda samarbete med ett antal 3PL-aktörer som fick överta delar av den verksamhet som tidigare utförts av Volvo Logistics. Andra delar insourcades till Volvo Cars och även här pågår utvärdering varför det är för tidigt att säga hur det kommer att se ut i framtiden. Generellt råder en insourcing trend inom hela bolaget vilket gör det troligt att även en hel del logistikaktiviteter i framtiden kommer att utföras i egen regi. Det som framkom var att Volvo Cars just nu experimenterar mycket på logistiksidan och är öppna för nya idéer.

## 5.2 3PL-aktörens perspektiv

Panalpina har som mål att vara en strategisk partner med sina kunder. De vill helst ha en hög grad av integrering med sina kunder eftersom de ser flera fördelar med detta. Med en hög grad av integrering får de en bra överblick av kundernas flöden och på så sätt kan de komma med förbättrings- och standardiseringslösningar. Kunderna blir även mer beroende av Panalpina och det gör det svårare för dem att byta leverantör och då blir de mindre priskänsliga. De upplever dock en viss rädsla från kundernas sida då de inte är

helt villiga att ha den här typen av samarbete. De upplever att kunderna inte vill bli bundna till en enda leverantör och det är också en kostnadsfråga baserat på hur mycket tjänster de har råd att köpa. De upplever att kunderna som har en hög intern kompetens inom logistik ser fördelarna med att ha ett nära samarbete med 3PL-aktörer.

### *Tjänsteutbud och förtroende*

Panalpina anser att ett brett tjänsteutbud är en förutsättning för att kunna anpassa sig efter kundernas behov och att locka till sig kunder, de är dock medvetna om att ett brett tjänsteutbud inte ger några fördelar när det kommer till att bygga förtroende. För att få till ett nära samarbete och bygga förtroende med kunderna så försöker Panalpina gå in i samarbetet med en inställning att de alltid ska försöka lösa kundernas problem. De vill att kunderna hör av sig direkt när något inte fungerar för att därigenom kunna lösa problemen när de uppstår. Panalpina börjar samarbetet med kunderna med att sätta upp en *Standard Operational Procedure (SOP)*. Där beskrivs allt som ska göras och alla villkor som gäller för samarbetet. När Panalpina skriver en SOP kan de även finna lösningar för förbättringar av flödet. Panalpina upplever även att det är enklare att påverka flödet hos mindre företag, på stora företag är flödet mera komplext och det är många personer inblandade vilket gör det svårare att driva igenom förändring. Med de kunder där Panalpina har en hög grad av interaktion så är de även med och förhandlar direkt med köparnas leverantörer. För att skapa ett så optimalt flöde som möjligt så besöker de köparnas leverantörer för att lära sig hur de arbetar och om det finns några möjligheter för Panalpina att förändra sina processer för att de ska passa ihop bättre med leverantörernas flöde. Panalpina upplever att köparna lyssnar mycket på sina egna varuleverantörer vilket gör att de kan få igenom förändring om de går via varuleverantörerna.

### *Förändring och utveckling*

Panalpina vill vara den drivande parten när det kommer till utveckling av kedjan, men kunderna vill ofta känna att det är de själva som kommer på förslag för förbättringar och att det finns ett visst motstånd att anamma Panalpinas förslag på förbättringar. Därför försöker Panalpina presentera flera förbättringsalternativ för kunderna så att de själva får välja om de vill genomföra dessa. Panalpina uppger att denna strategi får kunden att

inte känna sig överkörd och inte ha kontroll över sina varor. Många av de förändringar och förbättringar som Panalpina genomför handlar om interna processer och operationella rutiner som sparar mycket tid men som inte alltid märks av kunderna själva. Panalpina lyfter gärna fram relationen med Birgma där de känner att de haft stor möjlighet att påverka flödet och de känner också att detta samarbete flyter på bra. Genomgående återkommer Panalpina till vikten av att bygga relationer med sina kunder på ett personligt plan. De anser att nyckeln till att bygga de önskade strategiska partnerskapen med sina kunder ligger lika mycket i relationsbyggandet som de faktiska prestationerna.

Tabell 2: Sammanställning av köparnas svar

Företag				
	SSAB	Birgma	Metso	Volvo Cars
<b>Nivå av samarbete / integration</b>	Låg integrering. Förändrar inga processer pga. ny leverantör. Korta kontrakt som enkelt kan brytas. Ingen IT-integrering.	Hög IT-integrering. Villig att ändra interna processer. Komplicerat att byta leverantör. Leverantörerna utför kritiska tjänster.	Krav att 3PL-aktörer integrerar med deras eget system. Låg låsning, enkelt att byta leverantör.	Inom eftermarknadslager väldigt hög grad av integration. Inom vägtransporter har man något lägre nivå.
<b>Motiv till outsourcing</b>	TEC motiv. För resurskrävande att utföra själva. Litar på leverantörens erfarenhet och kontakter.	RBV och TCE motiv. Litar på att leverantörerna har större expertis. Anser även att transaktionskostnaderna minskar.	Främst TCE-baserade motiv. Vill ej lägga resurser på transportbokning. Öppna för expertis-input.	Både RBV och TCE motiv, Leverantörerna har större kompetens och genom 3PL får de lägre transaktionskostnader.
<b>Vilka roller 3PL-företag fyller i kundens supply chain</b>	Enbart operativ drift. Viss förhandling mot rederier i prisfrågor.	Långvarigt samarbete. Förhandlar mellan parter. Större synlighet i kedjan via OMS. Standardisering av processer.	I Sverige, endast operativt (transportbokning). Lågt förhandlingsmandat. Lite standardisering. DC-drift internationellt → Mer ansvar	Operativ drift och rådgivare i utvecklingsfrågor. Genom leverantörerna får Volvo koll på hur konkurrenterna arbetar.
<b>Nyckelkriterier vid upphandling</b>	Pris är absolut viktigast. Efter det kommer pålitlighet och kundservice.	Mix av rykte, utbud & kapacitet samt pris. Flexibilitet och anpassningsförmåga och IT-tjänster också viktiga.	Pris är högst prioriterat. Upphandling centralt på global nivå med regions-input.	Varje leverantör måste uppfylla Terms of Condition som innefattar miljökrav, CSR, leveranssäkerhet etc. Därefter går Volvo enbart på pris.
<b>Attityd till 3PL-outsourcing</b>	Låg tillit till leverantörernas kompetens pga. produktens egenskaper. Litar inte på innovationsförmåga och mycket prisfokuserade.	Vill ha långa partnerskap. Fokuserar på vad 3PL-leverantören kan addera till företaget. Stort fokus på IT-tjänster.	Behåller hög kontroll över sina leverantörer. Öppna för processförändringar men upplever att det inte sker särskilt ofta. Ej prioriterat.	Vill ha dialog med 3PL leverantörerna för att gemensamt skapa ett bra samarbete. Litar på leverantörernas kompetens men Volvo vill ha kontroll över strategiska frågor.
<b>Framtid / Målbild</b>	Vill behålla 99% kontroll. Outsourcar enbart operativa moment. Eventuellt fler leverantörer för att öka prispress. På sikt kan IT-tjänster efterfrågas.	Fördjupa samarbetet. Fokus på förhandling i ursprungsländer. Behålla lågt antal leverantörer. Involvera leverantörer i SC-innovationer och utveckling.	Vill ha input vid transporter. Inställda på att behålla nuvarande upplägg. Större möjligheter på DC-sidan. Vill ha fler aktörer anslutna till sitt interna system.	Ser logistik som mycket strategiskt område och vill ha ganska hög kontroll och egenutveckling där man använder 3PL som bollplan. En in-sourcing trend pågår inom bolaget vilket även gäller för logistik-området. Idag är det flera lokala kontrakt men i framtiden ska man ha djupare samarbete med ett antal globala leverantörer.

## 6 Analys

I det här avsnittet analyseras de uppgifter som framkommit under intervjuerna genom att tillämpa de teorier och modeller som presenterades i *kapitel 4: Teoretisk referensram*.

### 6.1 Motiven bakom outsourcing

Som klargjorts i vår teoretiska referensram har vi valt att studera motiven bakom outsourcing genom teorierna *Transaktionskostnadsekonomier* (TCE) och det *Resursbaserade synsättet* (RBV). Det framkom tidigt att dessa två teorier inte är ömsesidigt uteslutande när det kommer till motiv till outsourcing. Samtliga intervjuade företag uppgav vissa motiv som kan tillskrivas TCE medan andra kan kopplas samman med RBV. Om man ser de två teorierna som extremändarna i ett motivationsspektrum så kunde vi se att de olika företagens motiv oftast hamnar närmare den ena än den andra men samtidigt kan man finna element av de båda synsätten hos alla företag. Hamnar ett företags outsourcingmotiv i TCE-extremen så är deras motiv helt finansiellt baserade. De vill outsourca en aktivitet, exempelvis lagerhållning, för att sänka de kostnader som förknippas med aktiviteten. Man vill med andra ord sänka kostnaden för en given aktivitet, att förbättra aktivitetens prestation är inte nödvändigtvis ett mål som inkluderas. Om man istället ser ett företag vars motiv till outsourcing kan placeras i RBV-extremen så baseras dessa på att man saknar en aktivitet helt eller att den aktivitet man har är underlägsen gentemot företagets konkurrenter. Exempelvis om ett företag har sin egen distributionsflotta men deras ledtider och servicenivå är underlägsen konkurrenterna så väljer företaget att outsourca distributionen för att förbättra sin prestation. Huvudmålet är alltså att få tillgång till nya, eller kraftigt förbättra befintliga, aktiviteter. Man kan därmed acceptera en kostnadsökning så länge den leder till bättre prestationer.

Vi kategoriserar både SSAB:s och Metsos motiv som i huvudsak TCE-baserade. De uppger att det skulle vara en för stor kostnad att behålla de outsourcade delarna inhouse. Det faktum att outsourcingen bottnar sig främst i kostnadsbesparingar återspeglas även i urvalskriterierna där den starka prisfokuseringen vid val av 3PL-aktör kan ses som en konsekvens av detta.

Vi anser att SSAB är det företag som ligger närmast en ren TCE baserad motivation eftersom de generellt sätt inte är övertygade om 3PL-aktörernas kompetens när det kommer till att hantera SSAB:s produkter. Argumentet att inte outsourca mer aktiviteter beror främst på en uppfattad kompetensbrist vilket i sig är ett RBV-argument för att behålla dessa aktiviteter inhouse. SSAB anser dock att 3PL-aktörerna är bättre på att förhandla med rederier och inköp av transporter vilket blir ett RBV-baserat argument för att outsourca. De vill med andra ord ha tillgång till en högre kompetens än vad man själv har idag. Vi kan alltså se att man i tillägg till de dominerande TCE-motiven även uppger tydliga motiv som måste tillskrivas RBV. På Metso har man en liknande motiv till outsourcing även om man inte upplever att det finns en kompetensbrist hos 3PL-aktörer. Metso är tydliga med att logistik inte är en kärnkompetens inom företaget och de ser logistik som ett sätt att flytta sina varor från plats A till plats B. Motiven till logistisk outsourcing är att det är en funktion som måste fyllas och gärna till minsta möjliga kostnad.

Företaget Birgma har i sin tur andra motiv bakom sin outsourcing som hamnar mer inom ramen för RBV. De efterfrågar i huvudsak kompetenser som inte finns inom det egna företaget. Detta illustreras tydligt genom deras användande av Panalpinas Order Management System (OMS) då de i ett tidigare skede försökt utveckla ett eget OMS-system men inte helt nådde önskad effekt. Man gick då ut på marknaden för att hitta den resurs som man själva inte kunde skapa. Även när det kommer till närvaro i de länder som Birgmas varor kommer ifrån så anser de att 3PL-aktörerna sitter på resurser som man inte kan matcha själva. Man vill ha tillgång till lokal kännedom och expertis i dessa områden då de är strategiskt viktiga för varuproduktionen. Birgma uppger även att användningen av 3PL-aktörer minskar deras kostnader främst genom personalbehov, detta argument kan tydligt placeras inom TCE-teorin.

Volvo Cars är ett mer speciellt fall. Eftersom de är inne i en omfattande förändringsprocess på logistiksidan så är alla motiv och anledningar inte helt fastslagna. Vissa strukturer har följt med sen gammalt medan andra är utvecklingsområden som är inne i en utvärderingsfas. Det man kan konstatera är att Volvo Cars har en stor tillit till sina 3PL-aktörers kompetens och expertis och gärna involverar dem i

utvecklingsarbetet även om man själv vill vara huvudansvarig. Volvo Cars är själva väldigt resursstarka och logistik är i dagsläget ett strategiskt prioriterat område. Man arbetar enligt både TCE och RBV-principer i sin utveckling. När det kommer till eftermarknadslager så är nästintill hela processen outsourcad då det skulle kräva enorma resurser att ha lagerhållning och distribution på alla marknader där man säljer sina bilar. I det här fallet är det enkelt att dra parallellen till TCE eftersom det i grunden är en kostnadsfråga. För att hitta RBV-baserade argument så kan hitta tydligt stöd för dessa i det faktum att Volvo Cars endast samarbetar med 3PL-aktörer som har erfarenhet från bilindustrin. Anledningen till detta är tvåfaldig, för det första så vill man säkerställa en grundläggande kompetens hos sin leverantör. För det andra så vill man få tillgång till den kunskap som 3PL-leverantörer tillskansat sig från andra säljande företag i bilbranschen. Man får då direkt tillgång till företag som har en bra bild av olika branschstandarder och kan använda dessa för intern benchmarking.

## 6.2 Nivå av samarbete

De fyra företagen vi intervjuade har olika upplägg med sina 3PL-aktörer och både nivå på samarbete och vilka tjänster som är outsourcade skiljer sig mellan företagen. Gemensamt för alla fyra är att de ser att 3PL-aktörerna kan bidra till en effektivare supply chain och de delar information med leverantörerna.

Vi använder Skjoett-Larsens (2000) figur (figur 2) för att analysera nivån på samarbetet som de olika företagen har med 3PL-aktörer. Genom att studera SSAB:s relation med Panalpina går det att konstatera att de har valt en relativt låg nivå på samarbete med sina 3PL-aktörer. De har låg nivå av integration och samarbetet är främst transaktionsbaserat, och då hamnar de kring multipla transaktioner i figuren eftersom samarbetet är baserat på ett kontrakt som löper 3 månader i taget. Relationen är starkt prisfokuserad men det finns även tendenser till att de båda parterna strävar efter förbättringar, vilket i så fall gör att de rör sig uppåt i skalan mot ett partnerskapsavtal. Strävan efter förbättring är dock inte tillräckligt högt prioriterad från SSAB:s sida och därför kan vi inte se att de tar steget fullt ut mot ett partnerskapsavtal. Det som är intressant är att från Panalpina ser man SSAB som ett viktigt konto där man strävar efter att uppnå strategiskt samarbete. Efter de intervjuer vi gjort kan vi se att det är två

parter som verkar ha olika uppfattning om vilken typ av relation de strävar efter att uppnå. Panalpina strävar efter ett nära samarbete medan SSAB i dagsläget är skeptiska till ytterligare inblandning av 3PL-aktörer i deras supply chain.

Även Metso hamnar i den nedre vänstra delen i figuren. De köper i huvudsak transporttjänster och har en låg grad av integration. Även här är det stor prisfokusering. Vi väljer därför att placera även Metso vid multipla transaktioner. Intressant är att SSAB och Metso båda har relativt låg grad av integration med sina 3PL-aktörer samtidigt som de inte fäster någon större strategisk vikt vid logistik. Deras förhållande med 3PL-aktörerna kan liknas vid en köpare-säljare relation där fokus är på den enskilda transaktionen och lite vikt läggs på utveckling och att uppnå gemensamma mål. Både Metso och Panalpina beskriver sin relation som främst är transaktionsbaserad. En förklaring till detta kan vara att de båda parterna inte tecknar avtal direkt med varandra utan det sker på global nivå.

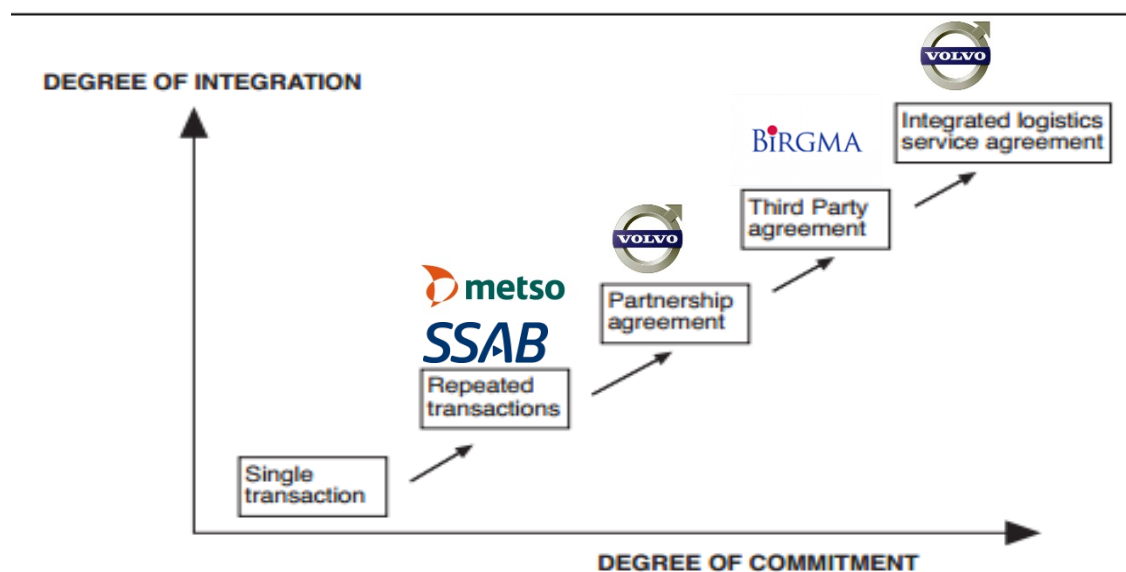
Birgma har en högre grad av integration med sina 3PL-aktörer och samarbetet är inte enbart fokuserat på pris utan andra faktorer såsom flexibilitet, rykte, kapacitet och utbud är viktigt. Företagen arbetar självständigt men de samarbetar för att hitta olika lösningar. Birgma har köpt in ett OMS-system som är designat utefter de krav som de har och på så sätt har Panalpina bidragit med en skräddarsydd lösning som Birgma har investerat i. I figuren hamnar därför Birgma vid det som Skjoett-Larsen benämner tredjepartsavtal. Eftersom Birgma sköter inköp och en del planering själva så anser vi att de inte kvalificerar sig för att ta steget fullt ut mot ett serviceavtal om integrerad logistik. Vi märker också att Panalpina lyfter fram denna relation som en strategiskt viktig relation och de är nöjda med den inställning och förändringsvilja som Birgma visar.

Volvo Cars har olika nivå på samarbete för olika affärsområden. För vägtransporter arbetar de självständigt men har ett nära samarbete med 3PL-aktörerna. De strävar efter att hitta nya lösningar och ser 3PL-aktörerna som viktiga bollplank för att driva utvecklingen av deras supply chain. De är väl integrerade med sina leverantörer genom att leverantörerna har tillgång till Volvos IT-system. 3PL företagen utför även en del kringtjänster såsom ompackning etc. Det finns dock inga skräddarsydda lösningar och



Volvo Cars vill ha en hel del kontroll själva och undersöker möjligheten att insourca vissa funktioner. Detta gör att vi väljer att placera Volvo Cars och verksamheten för vägtransporter vid partnerskap i figuren.

Volvo Cars har outsourcat all verksamhet för eftermarknadslager där 3PL-aktören sköter all logistikverksamhet i form av planering, orderhantering och transporter. Det är 3PL-aktörerna som designat flödet och planerat hur det ska se ut. Som Volvo Cars själva uttrycker det så är IT-systemen extremt hårt integrerade med varandra och Volvo Cars har själva liten kontroll över den operativa driften förutom att de ställt krav på vilka ledtider som aktören måste uppnå. Volvo Cars och 3PL-aktörerna har inte någon gemensam personal, helt enkelt för att verksamheten drivs helt och hållet av 3PL-aktören. Vi väljer därför att placera dem långt upp till höger i figuren och vi klassar det som att Volvo har ett service-avtal om integrerad logistik med sina 3PL-aktörer när det kommer till verksamheten för eftermarknadslager.



Figur 4: Nivå av integration

### 6.3 Viktiga kriterier vid upphandling

Priset är ständigt i fokus av de kriterier som anses viktiga vid en upphandling, men det skiljer sig mellan de olika företagen hur mycket vikt de fäster vid just priset. Som vi

tidigare berättat så angav både Metso och SSAB priset som det absolut viktigaste kriteriet. Under intervjun berättade dock SSAB att den främsta anledningen till att Panalpina vunnit det nuvarande kontraktet var att de presenterade en ny indexbaserad prissättningsmodell som var överlägsen konkurrenternas. Det var alltså inte priset i sig som var den vinnande faktorn utan snarare en prismodell som ansågs pålitlig. Metso menade att de för att finna absolut lägsta inköpspris borde man köpa in varje liten tjänst från den billigaste leverantören, men detta skulle i praktiken vara omöjligt eftersom det skulle resultera i att man får väldigt många men små leverantörer och då blir de totala transaktionskostnaderna för höga. För Metso är alltså inte det faktiska inköpspriset viktigast utan det är den totala transaktionskostnaden för alla tjänster som ska minimeras.

Vi kan identifiera ett antal strategier som både SSAB och Metso har när det kommer till upphandling av 3PL-tjänster. En sådan är att man gärna vill ha mer än en leverantör av samma tjänst för att dessa ska kunna konkurrera med varandra i pris och service. En annan strategi är att man vill ha så lite låsning som möjligt till sina 3PL-aktörer. Det ska vara enkelt att bryta ett samarbete ifall man inte är nöjd eller om ett bättre erbjudande presenteras. Detta får även stora konsekvenser för den valda nivån av integration man har med sina 3PL-aktörer.

Birgma är mindre tydliga i sin inställning till prisfrågan. I intervjun så kunde man inte separera priset ifrån andra kriterier men självklart är priset väldigt viktigt. I föregående kapitel så refererades en kombination av 3PL-aktörens rykte, tjänsteutbud, kapacitet och pris som de viktigaste kriterierna. Mer intressant var dock en annan aspekt som var återkommande i vårt samtal med Birgma. Det var flexibiliteten som faktiskt gjorde att Panalpina vann sitt nuvarande kontrakt. Flexibilitet, eller anpassningsförmåga, var inte ett kriterium som nämndes när vi specifikt frågade om detta. Som vi tidigare slagit fast så är Birgma ett företag som vill ha ett partnerskap med sina 3PL-leverantörer och inte en köp-sälj-relation. Genom att visa sin flexibilitet och anpassningsförmåga genom sitt nya IT-system så lyckades Panalpina visa prov på att de är ett företag som är attraktiva att ingå ett partnerskap med. Ett partnerskap är något som växer fram med tiden men det faktum att Panalpina i ett så tidigt skede kunde demonstrera sin lämplighet är något som starkt influerade upphandlingsprocessen. I intervjun med Birgma framkom alltså

att de kriterier som Birgma uppgav var de viktigaste för dem på förhand i själva verket inte var avgörande i förhandlingarna med Panalpina. Man kan även dra parallellen till SSAB då deras första tanke var att ha minst två 3PL-aktörer till sin transportbokning. Panalpina lyckades dock presentera en lösning som kunden inte förväntade sig och lyckades som följd till detta vinna 100 % av transportbokningsuppdraget. Dessa exempel visar att även om en köpare går in i en förhandling med tydliga kriterier så kan en säljare påverka dessa genom att presentera innovativa lösningar.

För Volvo Cars så är priset det som vinner kontraktet till slut men för att ta sig till prisdiskussionen är det väldigt många krav som måste uppfyllas. Man kan säga att Volvo Cars opererar omvänt mot SSAB. För SSAB är priset i fokus redan från början och aktörer kan tidigt elimineras för att deras prisförslag inte är konkurrenskraftiga. Hos Volvo Cars så elimineras aktörer till stor del redan innan priset på allvar börjar diskuteras.

Som vi tidigare visat så befinner sig de fyra intervjuade företagen på olika nivåer av integration med sina 3PL-aktörer. SSAB och Metso som båda befinner sig på en nivå av låg integration uppvisar en liknande inställning till urvalskriterierna. Först och främst är de båda mycket priskänsliga vilket stämmer väl överens med Skjoett-Larsens (2000) modell. Birgma och Volvo som har en djupare grad av integrering är samtidigt mindre priskänsliga och även detta stämmer väl in i modellen. I likhet med Anderson et al. (2011) finner vi att priset är viktigt för många köpare men att även andra faktorer kan vara viktigare eller minst lika viktiga som priset.

En intressant aspekt är att Panalpina trycker mycket på att relationen med kunderna är något som har stort inflytande över beslutet vid upphandling. Detta är något som inte nämns direkt av köparna men det vi såg under intervjun är att det ofta finns flera faktorer som påverkar beslutet och att alla faktorer inte är fullt kvantifierbara. Vi tror därför att relationer är en faktor som kan påverka köparnas uppfattning kraftigt och därför spelar de en viktig roll vid upphandlingen.

#### **6.4 Analys av aktörernas målbild**

Ellram och Cooper (1990) beskriver fördelarna med Partnerskap mellan 3PL-aktörerna och deras kunder och idén vidareutvecklas av Zacharia et al (2011) som i sin modell presenterar tanken om 3PL-aktören som en organisatör av flödet. Det vi kan konstatera efter våra intervjuer är att det inom vissa branscher krävs en stor kunskap om den specifika branschen för att de teoretiska fördelarna med partnerskap ska kunna förverkligas. Detta framkom i både intervjun med SSAB och intervjun med Volvo Cars. De menar att 3PL-aktörerna måste ha en god kännedom om branschen för att de ska kunna integrera med leverantörerna och därigenom tillföra ett värde till flödet. SSAB anser att något sådant utbud inte finns inom stålindustrin idag och att de därför har som mål att själva sköta sin logistik i hög utsträckning. Däremot ser Volvo Cars att det finns ett utbud för detta inom bilbranschen och att de därför kan använda partnerskapsförhållande med 3PL-aktörer för att uppnå en effektiv supply chain. Vi kan alltså konstatera att det här är två branscher som är lika i att de ställer höga krav på branschkunskap hos sina 3PL-aktörer. Det som skiljer dem åt är att i bilbranschen finns kunskapen hos 3PL-aktörerna men i stålbranschen finns den inte. Detta får självklart stora konsekvenser på, i vårt fall, Volvo Cars och SSAB:s inställning till 3PL-outsourcing.

Volvo Cars och Birgma har ett djupare samarbete med sina 3PL-aktörer där de strävar efter att lösa uppkomna problem tillsammans med sina 3PL-aktörer. Båda arbetar med en hög grad av interaktion och de ser stora fördelar med att använda sig av 3PL-aktörer för att finna lösningar till ett effektivare flöde. Därmed har de ett partnerskapsförhållande med sina 3PL-aktörer. Till skillnad från SSAB och Metso ser Volvo Cars och Birgma logistik som ett strategiskt viktigt område och de anser att med hjälp av ett partnerskap med 3PL-aktören kan de uppnå stora effektivitetsvinster.

Birgma har implementerat ett IT-system som är designat av Panalpina vilket gör att vi kan konstatera att Panalpina har haft inflytande över de processer som Birgma bedriver och på så sätt har Panalpina bidragit till standardisering. Detta IT-system gör också att Birgma har en bra överblick av sitt flöde. De betonar vikten av att samarbeta med en global 3PL-aktör då deras närvaro i leverantörländer är en viktig hjälp i förhandlingen med Birgmas varuleverantörer. De upplever att detta leder till att Birgma kan nå ett bättre samarbete med alla aktörer i deras supply chain. Det finns tydliga likheter med hur Birgma upplever nyttan med 3PL-outsourcing och den modell som presenteras av

Zacharia et al (2011) där 3PL-aktören standardiserar processer, ökar synligheten, agerar som förhandlare och där med blir en samarbetspartner.

I Volvo Cars fall är det i dagsläget svårt att se vilket inflytande som 3PL-aktörerna har över standardisering och överblick av flödet då man fortfarande är i implementeringsfasen. Det vi kan konstatera är att Volvo Cars upplever att de med 3PL-aktörernas hjälp får ett bättre samarbete med övriga aktörerna i deras supply chain. Volvo Cars märker att sedan de började använda sig utav 3PL-aktörer så har de skurit bort ett filter och därigenom fått en mer direkt kommunikation med övriga aktörer i kedjan. Jämfört med när de gick via Volvo Logistics ser de stora fördelar med att man numera använder sig av 3PL-aktörer då dessa har stor erfarenhet av att förhandla med framförallt transportörer.

Från Volvo Cars sida har man satt upp hårda krav på sina varuleverantörer vilket gör att 3PL-aktörerna inte har så stor möjlighet att förhandla direkt med deras varuleverantörer. Överlag är det svårt att dra några slutsatser över hur 3PL-aktörerna är värdeskapande för Volvo Cars då de inte själva vet alla effekter och hur arbetat kommer att fortgå. Det vi kan se är att motiven bakom valet att outsourca är till stor del baserade på att få tillgång till 3PL-aktörernas unika resurser vilket gör att de får en viktig del att skapa värde i Volvo Cars supply chain. SSAB:s och Metsos relationer med 3PL-aktörer liknar mer en relation mellan en säljare och en köpare och därmed blir 3PL-aktörerna inte lika stora värdeskapare i deras supply chains.

Volvo Cars nämner att en viktig anledning till att man strävar efter att ha ett nära samarbete med sina leverantörer är att man genom 3PL-aktörerna kan få tillgång till innovationer. Även Metso ser samma fördelar men de menar att de kan få del av dessa innovationer eftersom man använder 3PL-aktörer i en större skala på global nivå. Metso Sverige har inte höga förväntningar på just innovationer då 3PL-tjänsterna man utnyttjar på den svenska marknaden inte är komplexa i sin natur.

Panalpina har de funktioner som enligt Zacharia et al (2011) bör uppfyllas för att fungera som samordnare av flödet. Panalpina nämner under intervjun att de strävar efter ett integrerat samarbete där de har möjlighet att påverka kundernas processer för

att kunna få en överblick. När de har en överblick kan de finna nya effektivare lösningar som även inkluderar fler parter i flödet. Panalpina är alltså väl införstådda med de teoretiska fördelar som en 3PL-aktör kan fylla, deras utmaning är att få köparna att förstå detta. Panalpina uppnår detta genom att ha ett brett tjänsteutbud och en stor global närvaro. Vi upplever att Birgma är ett exempel där både kunden och Panalpina har en god förståelse för hur de gemensamt kan skapa största möjliga värde. Även Volvo Cars visar att de har en förståelse för hur de kan använda sig av 3PL-aktörer för att skapa ett större värde i hela flödet. Det är också dessa två företag som placerar sig i den högra delen av Skjoett-Larsens (2000) figur vilket gör att vi kan se att förståelsen för de teoretiska fördelarna påverkar vilken typ av integration företag har med sina 3PL-aktörer.

## 7 Slutsatser

Uppsatsens syfte var att studera en 3PL-aktörs relation med fyra av dess kunder för att kartlägga hur integrerat samarbetet är mellan parterna och om, och i så fall hur, parterna arbetar för att utveckla samarbetet samt hur kundernas ursprungliga motiv till outsourcing påverkar relationen. I följande avsnitt mynnar vår empiri och analys ut i ett antal slutsatser baserade på våra frågeställningar för att uppnå uppsatsens övergripande syfte.

### ***Vilka motiv till 3PL-outsourcing har köparna och hur påverkar motiven nivån av integration med 3PL-aktören?***

Vi kan konstatera att de företag som har valt ett djupare samarbete och en hög grad av integrering med sina 3PL-aktörer har motiv som främst återfinns inom det resursbaserade synsättet. Företag som har en lägre grad av integrering använder istället motiv som främst återfinns inom det transaktionsbaserade perspektivet. Vi ser detta som naturligt då TCE-motiven främst syftar till att sänka kostnader medan RBV-motiv syftar till att få tillgång till värdefulla resurser. Sambandet mellan de bakomliggande motiven och nivån av integration mellan aktörerna är något som kan studeras vidare.

Det största hindret som köparna av 3PL-tjänster ser för att inte söka en djupare integrering med sina 3PL-aktörer och ett större utnyttjande av flera tjänster är rädslan att tappa kontroll över viktiga delar av sin verksamhet. Det finns inte några enkla svar för hur 3PL-aktörerna kan reducera den här rädslan men vi är eniga med Panalpina om att förtroende mellan aktörerna måste byggas över tid. Ytterligare ett hinder som vi stött på är det faktum att 3PL-aktören måste ha branschkunskap och erfarenhet för att attrahera vissa köpare. Saknas denna kunskap är köparna ovilliga att fördjupa samarbetet och öka integrationen med sina 3PL-aktörer. Vi anser att en viktig nyckel för 3PL-aktörerna när det kommer till att nå en djupare integrering är att ha en stor branschkunskap om de branscher där köparna befinner sig.

### ***Vilka kriterier är viktiga för köparna vid upphandling och vilken påverkan har bredden av 3PL-aktörens tjänsteutbud på upphandlingen?***

Köparna uppgav att de inte såg det som en nödvändighet att ha ett brett utbud. Detta står i stark kontrast till hur Panalpina såg på samma fråga. De anser att ett brett tjänsteutbud är en förutsättning för att skapa största möjliga värde för sina kunder. Vi delar Panalpinas åsikt och anser att ett brett tjänsteutbud är en viktig förutsättning för att 3PL-aktören ska kunna skapa största möjliga värde i flödet. Även Zacharia et al (2011) är inne på samma slutsatser då de menar att 3PL-aktören ska arbeta med flera delar i flödet och för att klar detta krävs ett stort tjänsteutbud. Det hela bottnar sig i att 3PL-leverantören går in i en förhandling med inställningen att man vill skapa ett långsiktigt partnerskap och med tiden försöka sälja in fler tjänster medan detta inte alltid stämmer överens med kundens inställning. Kunden har ett större fokus på den specifika tjänst man vill ha idag och det potentiella utbudet av andra tjänster blir i deras ögon mindre viktigt. Slutsatsen blir att det för 3PL-aktören är en fördel att ha ett brett tjänsteombud även om köparen inte direkt uppfattar det breda utbudet på samma sätt, vilket gör att påståendet att 3PL-marknaden är utbudsdriven snarare än efterfrågedriven är något som vi finner stöd för i vår undersökning. Vi efterlyser vidare studier för att fastslå vilka konkreta konsekvenser detta får på marknaden.

Under intervjuerna med två av köparna framkom att de uppger ett antal generella kriterier som viktiga vid en upphandling, men vid frågor om en specifik upphandling med Panalpina framkom att det var andra kriterier som faktiskt var avgörande. Detta antyder att köparnas tanke och handling kan skilja sig åt. Det kan därför i framtida forskning vara intressant att djupare studera köparnas faktiska aggerande vid upphandling till skillnad från vad de svarar på förhand, då vårt resultat tyder på att det kan finnas en diskrepans.

### ***Hur strategiskt viktigt anser köparna att logistik är för deras verksamhet och hur påverkar det utnyttjande av 3PL-tjänster?***

Vi kan konstatera att de intervjuade företagen som har en hög grad av integration med sina 3PL-aktörer nämner logistik som ett strategiskt viktigt område. De har själva lagt mycket resurser på att skapa en effektiv logistik och därför har de valt att ha en hög nivå av integrering med 3PL-aktörerna och har således förstått de teoretiska fördelar de kan



uppnå med att använda 3PL. Det är tänkbart att de köpare av 3PL-tjänster som själva har en hög kompetens inom logistik är mer kvalificerade köpare vilket potentiellt gör dessa företag till mer attraktiva kunder för en 3PL-aktör. När det kommer till de viktigaste kriterierna vid upphandling så överensstämmer vårt resultat till stor del med de resultat som Andersson et al (2011) presenterade. Pris och pålitlighet var de två vanligaste förekommande faktorerna som köparna efterfrågade. Genom den här uppsatsens kvalitativa tillvägagångsätt kunde vi dock urskilja ytterligare dolda faktorer som starkt influerat upphandlingen hos de fyra köparna, specifikt vikten innovativa lösningar kan spela vid förhandlingsbordet då detta i fallen Birgma och SSAB blev direkt avgörande. Att upptäcka dessa dolda faktorer är något som kvantitativ forskning inte klarar av och stärker validiteten hos fallstudier som ett sätt att studera företagsrelationer.

I de intervjuer vi genomfört har vi kunnat se en koppling mellan de bakomliggande motiven till logistisk outsourcing och graden av integreringen samt även ett samband mellan den interna strategiska betydelse logistiken har hos köparna. Vi menar att de kopplingar som vi funnit kan utgöra grunden till framtida underökningar som önskar pröva styrkan i dessa kopplingar i hopp om att driva 3PL-forskningen framåt.

## 8 Litteraturförteckning

- Alvesson, M. & Sköldberg, K., 2008. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2:5. Lund: Studentlitteratur.
- Anderson, E. J., Coltman, T., Devinney, T. M. & Keating, B., 2011. What drives the choice of a Third-party logistics provider?. *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), pp. 97-115.
- Armstrong & Associates, Inc., 2014. *Top 25 Global Forwarders*. [Online] Available at: [http://www.3plogistics.com/Top\\_25\\_Global\\_FF.htm](http://www.3plogistics.com/Top_25_Global_FF.htm) [Använd 14 07 2014].
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Biltema, 2014. *Om Biltema*. [Online] Available at: <http://www.biltema.se/sv/Om-Biltema/> [Använd 05 05 2014].
- Bitran, G. R., Gurusurthi, S. & Sam, S. L., 2006. *Emerging Trends in Supply Chain Governance*, Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Bryman, A. & Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:1. Stockholm: Liber AB.
- Capgemini, 2012. *2013 Third-party logistics study - The state of logistics outsourcing*, Phoenix: Capgemini.
- Christopher, M., 1998. *Logistics and supply chain management : strategies for reducing cost and improving service*. 2. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Deepen, J. M., Goldsby, T. J., Knemeyer, M. A. & Wallenburg, C. M., 2008. Beyond expectations: An examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance. *Journal of Business Logistics*, 29(2), pp. 75-105.
- Ellram, L. M. & Cooper, M. C., 1990. Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper - Third Party Relationship. *International Journal of Logistics Management*, 1(2), pp. 1-10.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A., 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. 1st red. London: SAGE Publications Inc..
- Flint, D. J., Larsson, E., Gammelgaard, B. & Mentzer, J. T., 2005. Logistics innovation: A Customer Value-Oriented Social Process. *Journal of Business Logistics*, 26(1), pp. 113-147.
- Hertz, S. & Alfredsson, M., 2003. Strategic Development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management*, Volym 32, pp. 139-149.

Holme, I. M. & Salvang, B. K., 1997. *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:0. Lund: Studentlitteratur.

Hong, J., 2004. Logistics outsourcing by manufacturers in China: A survey of the industry. *Transportation Journal*, 43(1), pp. 17-25.

Jacobsen, D. I., 2002. *Vad, hur, varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 1:13. Lund: Studentlitteratur.

Jayaram, J. & Tan, K.-C., 2010. Supply chain integration with third-party logistics providers. *Int. J. Production Economics*, 125(1), pp. 262-271.

Langley, J. C. & Halcomb, M. C., 1992. Creating Logistics Customer Value. *Journal of Business Logistics*, 13(2), pp. 1-27.

Leuschner, R., Carter, C. R., Goldsby, T. J. & Rogers, Z. S., 2014. Third-Party logistics: A meta-analytic review and investigation of its impact on performance. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), pp. 21-43.

Leuschner, R., Charvet, F. & Rogers, D. S., 2013. A meta-analysis of logistics customer service. *Journal of Supply Chain Management*, 49(1), pp. 47-63.

Lieb, R. & Bentz, A. B., 2005. The North American third party logistics industry in 2004: the provider CEO perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(8), pp. 595-611.

Lin Liu, C. & Lyons, A. C., 2011. An analysis of third-party logistics performance and service provision. *Transportation Research Part E*, Volym 47, pp. 547-570.

Maloni, M. J. & Carter, C. R., 2006. Opportunities for Research in Third-Party Logistics. *Transportation Journal (American Society of Transportation & Logistics Inc)*, 45(2), pp. 23-38.

Marasco, M., 2008. Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production and Economics*, Volym 113, pp. 127-147.

Metso Corporation, 2014. *About Us*. [Online]  
Available at: [http://www.metso.com/corporation/about\\_eng.nsf/WebWID/WTB-090520-2256F-06886?OpenDocument#.U2nSkF4fm2w](http://www.metso.com/corporation/about_eng.nsf/WebWID/WTB-090520-2256F-06886?OpenDocument#.U2nSkF4fm2w)  
[Använd 07 05 2014].

Olsen, R. F., 1997. Buyer-supplier relationships: alternative research approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4), pp. 221-231.

Peteraf, M. A., 1993. The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), pp. 179-191.

Rosén, P., 1999. *Tredjepartslogistik i svensk industri - en kartläggning*, Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet Företagsekonomiska institutionen.

Selviaridis, K. & Spring, M., 2007. Third Party Logistics: a literature review and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), pp. 125-150.

Sheffi, Y., 1990. Third party logistics: Present and future prospects. *Journal of Business Logistics*, 11(2), pp. 27-39.

Sink, H. L., Langley, J. C. J. & Gibson, B. J., 1996. Buyer observations of the US third-party logistics market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), pp. 38-46.

Skjoett-Larsen, T., 2000. Third Party Logistics - From an interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(2), pp. 112-127.

SSAB, 2014. *Om oss*. [Online]

Available at: <http://www.ssab.com/sv/Produkter--Tjanster/Om-SSAB/SSAB-pa-90-sekunder/>

[Använd 05 05 2014].

Stock, J. R. & Lambert, D. M., 1992. Becoming a "World Class" company with logistics service quality. *The International Journal of Logistics Management*, 3(1), pp. 73-81.

Tavers, M., 2001. *Qualitative Research Through Case Studies*. 1st Oliver's Yard(California): SAGE Inc..

Uлага, W. & Chacour, S., 2001. Measuring Customer- Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), pp. 525-540.

Wagner, S. M., 2012. A qualitative investigation of innovation between third party logistics providers and customers. *International Journal of Production Economics*, 140(2), pp. 944-958.

van Weele, A., 2010. *Purchasing and Supply Chain Management*. 5:e. Andover: Cengage Learning.

Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.

Williamson, O. E., 2008. Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), pp. 5-16.

Williamson, O. E. & Tadelis, S., 2013. Transaction Cost Economics. i: *Handbook of Organizational Economics*. Princeton(New Jersey): Princeton University Press .

WTO, 2014. *World Trade Organization*. [Online]

Available at:

[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_bis\\_e.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22pa](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22pa)

rams%22:{%22langParam%22:%22en%22}}  
[Använd 25 03 2014].

Yin, R. K., 2009. *Case study research - Design and methods*. 4th Thousand Oaks(California): SAGE Inc.

Zacharia , Z. G., Sanders, N. R. & Nix, N. W., 2011. The Emerging Role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an Orchestrator. *Journal of Business Logistics* , 32(1), pp. 40-54.

## Bilaga 1: Intervjuguide - köparna

### **Nuläge**

1. Hur många 3PL-leverantörer har ni idag?
2. Vilka delar outsourcar ni och vilka av dessa delar utförs av Panalpina?
3. Hur skulle du beskriva ert företags kärnverksamhet? Är logistik del av den?
4. Beskriv ert samarbete med 3PL-leverantörer? Har ert samarbete lett till ett bättre flöde i form utav standardisering av processer eller bättre realtidsinfo och överblick av flödet?
5. Hur väl fungerar Panalpina som förhandlare med övriga parter i flödet?
6. Har ert arbete med Panalpina lett till ett bättre samarbete med övriga aktörer i flödet?
7. Hur fungerar samarbetet med 3PL leverantörer idag, kommunikation etc.?
8. Hur tycker ni relationen är mellan er och Panalpina? Har det funnits konflikter där ni har olika åsikter kring en fullgjord tjänst?
9. Hur mycket integration har ni med er/era 3PL-leverantörer idag? Orsaker bakom val av nivå på integration?
10. På vilket sätt tycker ni att 3PL bidrar till en effektivare försörjningskedja?
11. Hur strategiskt viktigt anser ni att logistik är?

### **Upphandling**

1. Vilka kriterier är viktigaste för er när ni väljer 3PL-leverantör? Rangordna 1-7 (Se förklaring i rutan nedan)

Pålitlighet\_\_\_\_\_ Pris\_\_\_\_\_ Supply Chain Kapacitet

Kundservice\_\_\_\_\_ Supply Chain innovation\_\_\_\_\_ Kundinteraktion

.

Professionalism\_\_\_\_\_

Övrigt:

2. Är det viktigt med ett brett tjänsteutbud hos en 3PL-leverantör även om ni inte använder alla dessa tjänster själva idag?
3. Vilka är de största riskerna ni ser med outsourcing av logistik tjänster?
4. Vad är Panalpinas främsta styrkor, vad gjorde att ni valde dem?
5. Vad är de främsta fördelarna vs. Nackdelarna med att använda 3PL-företag?
6. Hur bedömer/utvärderar ni era 3PL-leverantörer?

### Framtid

1. Vad är er målbild med logistik?
2. Hur involverande vill ni att 3PL-aktören ska vara i er Suply Chain, hur mycket kontroll vill ni ha?
3. Hur tänker ni kring antalet 3PL leverantörer, fler eller färre? (konsolodering)
4. Vad skulle få er att outsourca mer än idag? Vilka hinder finns? (Insourca)
5. Hur ser ni på det framtida samarbetet när det kommer till utvecklingen av er logistik, är 3PL-leverantören en del i utvecklingen eller ser ni dem mer som en förvaltare?

Urvalskriterium	Definition
➤ <b>Pålitlighet</b>	Fullständig leverans enligt avtalad tid med överenskommen dokumentation.
➤ <b>Pris</b>	Vad kunden enligt avtal betalar leverantören för att utföra en tjänst.
➤ <b>Supply Chain kapacitet</b>	Förmågan att möta oväntade variationer i kundens efterfråga. (Flexibilitet)
➤ <b>Kundservice: Åtgärda fel</b>	Hur snabbt leverantören identifierar och korrigerar leveransproblem. Proaktiv kontra reaktiv.
➤ <b>Supply Chain innovation</b>	Leverantörens förmåga att hitta nya lösningar med mål att förbättra kundens supply chain.
➤ <b>Kundinteraktion</b>	Syftar på hur lätt kunden uppfattar att leverantören är att ha en affärsrelation med.
➤ <b>Professionalism</b>	Syftar på hur kunden uppfattar leverantörens kunskap inom logistikbranschen men även leverantörens kunskap om kundens specifika bransch.

## Bilaga 2: Intervjuguide – 3PL-aktören

1. Vill du först beskriva din roll och vilka kunder som du arbetar mot?
2. Vilka tjänster är ni bäst på, vilka är era främsta styrkor, på vilka sätt skapar ni värde för era kunder?
3. Vad särskiljer er från era konkurrenter?
4. SSAB nämnde under intervjun att ni vann deras upphandling tack vare er prismodell, kan du förklara den?
5. Hur mycket integration vill ni ha med era kunder och vad har ni för lösningar som ni kan erbjuda?
6. Vad tror ni att det finns för orsaker bakom kundernas val av integration med er?
7. Hur tycker ni relationen är med era kunder idag? Har det funnits konflikter där ni har olika åsikter kring en fullgjord tjänst?
8. Hur tycker ni att samarbetet fungerar med era kunder idag, kommunikation etc.?
9. Hur uppfattar du kundernas vilja att förändra sina processer, enligt era rekommendationer, för att skapa ett effektivare flöde?
10. Arbetar ni för att skapa ett bättre samarbete mellan alla aktörer i flödet, har ni fått resultat av detta?
11. Hur väl fungerar Panalpina som förhandlare med övriga parter i flödet?
12. Leder ert arbete till att det blir en högre grad av standardisering i flödet eller att det leder till en ökad synlighet (tydlighet) för övriga parter i flödet?
13. Hur viktigt tror ni att logistik är för era kunder, tror ni att de ser logistik som en del av sin kärnverksamhet?
14. På vilket sätt tycker ni att ert arbete bidrar till en effektivare försörjningskedja?
15. Hur ser ni på kontraktens betydelse, är ni villiga att underkasta er hårda kontrakt? Hur tycker ni kunderna använder kontrakten under arbetets gång?
16. Hur tror ni att era kunder rangordnar följande faktorer vid val av 3PL-leverantör?

Pålitlighet \_\_\_\_\_ Pris \_\_\_\_\_ Supply Chain Kapacitet  
Kundservice \_\_\_\_\_ Supply Chain innovation \_\_\_\_\_ Kundinteraktion  
Professionalism \_\_\_\_\_ Övrigt:

17. Vad tror ni att köparna ser som de främsta fördelarna och nackdelarna med att använda 3PL-företag?
18. Vad tror ni att köparna bedömer som era främsta styrkor?
19. Vad tror ni köparna bedömer som de största riskerna med outsourcing av logistiktjänster?

20. Vad tror ni kunderna anser om vikten av ett brett tjänsteutbud hos en 3PL-leverantör, även om de inte använder alla tjänster själva idag?
21. Hur tror ni att kunderna ser er, som en strategisk partner eller en leverantör? Orsaker till skillnader? Hur arbetar ni idag för att bli mer strategiska partners?
22. Vad tror ni att kunderna ser som de största hindren för att outsourca mer logistik-tjänster till er?
23. Hur ser ni på er roll när det kommer till utveckling av kundernas logistik, är det ni eller kunderna som driver innovation?
24. Vilken typ av kunder vill ni och hur arbetar ni med urval av kunder?

## **Bilaga 3: Intervjuade företag**

### **SSAB**

En av svensk industris hörnstenar. SSAB är en ledande producent av höghållfasta stål med produktion beläggen i Sverige och USA. Företaget har idag ca 8700 anställda i 45 länder och företagets omsättning uppgick 2013 till 35 miljarder SEK (SSAB, 2014).

Intervjupersonen på SSAB var Anna Elgesjö och hennes arbetstitel är *Area manager, External Logistics*. Hon har huvudansvaret för all sjöfrakt som går in och ut från SSAB:s fabrik i Borlänge och hon är den person som sköter upphandlingen av 3PL-tjänster på sjösidan.

### **Birgma**

Företaget Birgma är beläget i Schweiz och är en del av Biltema. Birgma är ett centralt inköpskontor för alla Biltemas butiker och sköter inköp av varor och tjänster. Biltema är ett detaljhandelsföretag som i starten fokuserade sin försäljning på biltillbehör men har med åren utökad sitt produktutbud mot flera andra områden. Biltema är idag ledande på den nordiska marknaden inom sitt segment och har i nuläget 105 varuhus i Norden (Biltema, 2014).

Intervjupersonen på Birgma var Marcos Dobarco vars titel är *Supply Chain and Order Group Manager*. Marcos arbetar på inköpskontoret i Schweiz och är högsta ansvarig för all upphandling av 3PL-tjänster. Störst fokus ligger på sjötransporter då de utför en övervägande majoritet av varuflöde med ca 13000 TEU:s per år.

### **Volvo Cars**

Om SSAB kan betraktas som en av hörnstenarna i svensk industri så har Volvo Cars historiskt sätt också varit en. Även om det kinesiska holdingbolaget Zhejiang Geely



Holding Group, 2010 blev majoritetsägare i företaget så är Sverige Volvos spirituella hem och man är fortfarande en stor arbetsgivare i landet.

Intervjupersonen på Volvo Cars var Johan Öhlin vars titel är *Logistics Purchasing Manager* och tjänsten är belägen i Torslanda, Göteborg.

### **Metso**

Företaget Metso är leverantör av effektiva processlösningar för företag inom gruvdrift, bygg-och anlägg samt olja-och gas. Affärsidén är att leverera intelligenta lösningar som förbättrar sina kunders hållbarhet och lönsamhet. Metso är ett stort företag med en omsättning på € 3585 miljoner 2013 och de har ca 16000 medarbetare i mer än 50 länder (Metso Corporation, 2014).

Intervjupersonen på Metso var Mikael Hansson. Han arbetar som *Logistics Manager* på Metso Minerals beläget i Trollhättan.

### **Panalpina**

Panalpina är ett av världens största och ledande företag inom supply chain lösningar och har idag mer en 16000 anställda med en närvaro i över 70 länder. De erbjuder lösningar inom samtliga transportslag samt ett brett utbud av värdeadderande tjänster.

Intervjuperson på Panalpina var:  
Andreas Cervin – Key account manager för storkunder.

Ytterligare samtal med:  
Erik Garå – Group Manager för Panalpinas kontor i Göteborg.  
Claus Schmidt – VD för Panalpina Norden.