



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Är Trafikverket något på spåren:
Horisontella samarbeten i basindustrin

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Kandidatuppsats i logistik
Vårterminen 2016

Handledare: Jerry Olsson

Författare	Födelseår
Erik Kjellberg	910324
Sophie Ödman	910813

Förord

Detta examensarbete är skrivet på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, på uppdrag av Trafikverket. Vi vill rikta ett stort tack till SSAB, ScandFibre Logistics, Jernkontoret, Skogsindustrierna och Trafikverket som ställt upp på intervjuer och bidragit med kunskap som möjliggjorde denna uppsats. Perioden har präglats av roligt och lärorikt arbete.

Vidare vill vi tacka vår handledare på Handelshögskolan, Jerry Olsson, som bidragit med stöd och vägledning. Vi vill också tacka vår uppdragsgivare Rikard Engström på Trafikverket, som gett oss goda råd och kommit med glada tillrop under vägens gång.

Ett speciellt tack riktas även till vårt angenäma lunchsällskap i Viktoriasalen, där merparten av arbetet tagit plats.

Sammanfattning

Sveriges järnväg är ett viktigt transportmedel för de företag som utgör basindustrin. Industrierna är i sin tur mycket betydelsefulla för svensk ekonomi där majoriteten av godset går på export. Transporterna utgör volym- och viktkritiskt gods där kostnaden för transport i regel utgör en stor del av totalkostnaden i jämförelse med andra industrier. Idag råder kapacitetsbrist på järnvägen och varuägare som använder den efterlyser effektivare underhåll, planering och åtgärder. Horisontella samarbeten innebär samarbete mellan parter på samma nivå i försörjningskedjan och kan eventuellt bidra till ökad effektivitet på den hårt belastade järnvägen.

Rapporten syftar att ta reda på om det finns ett intresse bland varuägare i svensk basindustri att utveckla horisontella samarbeten med avseende på möjliggörande och hindrande faktorer. Trafikverket har uttryckt ett intresse för utvecklingen och vill få en bild av hur deras roll skulle kunna se ut i samarbetet, vilket också är en del av rapportens syfte. Vidare testar rapporten hur väl teorins definitioner stämmer överens med industrins uppfattning.

Befintliga teorier belyser horisontella samarbeten inom flyg, väg och sjöfart, men inkluderar sällan hur de kan utvecklas på järnväg. Utöver en litteraturstudie har en kvalitativ fallstudie genomförts med järnvägen i fokus. Intervjuer med representanter för basindustrierna, Trafikverket samt med företag som arbetar i horisontella samarbeten på järnväg i basindustrin har utgjort underlag.

Studien visar att mycket av den problematik och de förutsättningar som återfinns i litteratur även gör sig gällande för svensk basindustri och järnvägen. De definitioner som återfinns i industrin stämmer även mestadels överens med teorins formulering av horisontella samarbeten. Resultaten belyser även vikten av personligt engagemang som möjliggörande faktor. Den roll som svensk basindustri önskar att Trafikverket tar på sig överensstämmer inte till fullo med den roll teorin beskriver. Vidare utesluts inte möjligheten att denna funktion kan vara marknadsdriven istället för statligt driven.

Nyckelord

Logistik, Horisontella samarbeten, Trafikverket, Svensk basindustri, Järnväg, Statlig inblandning

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Basindustrin	1
1.1.2 Järnvägen	2
1.1.3 Järnvägen och basindustrin	3
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte	4
1.4 Forskningsfrågor	4
1.5 Avgränsningar.....	5
1.6 Disposition.....	5
2 Teori	6
2.1 Horisontella relationer	6
2.2 Horisontella samarbeten	7
2.3 Konkurrens och samarbete	8
2.4 Samarbete på olika nivåer	8
2.5 Definiera nyttor	9
2.6 Grundläggande förutsättningar för horisontella samarbeten.....	10
2.7 Möjliggörande och hindrande faktorer	11
2.8 Statens roll för transporter	12
2.9 Fyrstegsprincipen.....	12
3 Metod	14
3.1 Tillvägagångssätt	14
3.2 Data	15
3.3 Urval	15
3.4 Intervjubeskrivning	16
3.5 Intervjuobjekt.....	17
3.6 Reliabilitet och Validitet	17
3.7 Metodreflektion	18
4. Resultat.....	20
4.1 Definition.....	20
4.2 Möjliggörande och hindrande faktorer	20
4.2.1 Industriernas inneboende egenskaper och intresse	20
4.2.2 Godsets beskaffenhet, ursprung och destination	21
4.2.3 Visibilitet	22
4.2.4 Förtroende	22

4.2.5 Avtal	23
4.2.6 Fördela och definiera nyttor	23
4.2.7 Konkurrenslagstiftning.....	23
4.2.8 Engagemang	24
4.2.9 Anpassning	24
4.3 Trafikverkets roll i horisontella samarbeten	25
4.3.1 Statlig inblandning	25
4.3.2 Utförande	26
4.3.3 Fyrstegsprincipen	26
4.3.4 Trafikverkets roll.....	27
4.3.5 Kommunikation	27
4.3.6 Data.....	28
5 Analys.....	29
5.1 Definition.....	29
5.2 Möjliggörande och hindrande faktorer	29
5.2.1 Industriernas inneboende egenskaper och intresse	29
5.2.2 Godsets beskaffenhet, ursprung och destination	30
5.2.3 Visibilitet	30
5.2.4 Avtal	30
5.2.5 Förtroende och engagemang.....	31
5.2.6 Fördela och definiera nyttor	31
5.2.7 Konkurrenslagstiftning.....	32
5.2.8 Relationer.....	32
5.2.9 Anpassning	32
5.3 Trafikverkets roll i horisontella samarbeten	33
5.3.1 Statlig inblandning	33
5.3.2 Utförande	33
5.3.3 Fyrstegsprincipen	33
5.3.4 Roll	34
5.3.5 Kommunikation	34
5.3.6 Data.....	34
6 Slutdiskussion	36
6.1 Slutsatser	36
6.1.1 Hur väl överensstämmer de teoretiska definitionerna av horisontella samarbeten med hur det tillämpas i industrin?	36

6.1.2 Vad krävs för att varuägare inom svensk basindustri ska kunna etablera horisontella samarbeten på järnväg, med avseende på möjliggörande och hindrande faktorer?	36
6.1.3 Vilken roll skulle Trafikverket kunna ha för horisontella samarbeten inom basindustrin?	37
6.2 Vidare forskning	38
7 Referenslista	39
7.1 Referenser.....	39
7.2 Intervjuobjekt.....	43
8 Bilagor	44
8.1 Intervjuguider	44
8.1.1 Skogsindustrierna	44
8.1.2 Jernkontoret.....	46
8.1.3 SSAB	48
8.1.4 ScandFibre Logistics	50
8.1.5 Trafikverket	52

Figurförteckning

Figur 1: Basindustrins lokalisering i Sverige.....	1
Figur 2: Kapacitetsbegränsningar på järnväg	2
Figur 3: Type of collaboration benefits	9
Figur 4: Trafikverkets fyrstegsprincip.....	13

Tabellförteckning

Tabell 1: Intervjuobjekt.....	17
Tabell 2: Definitioner	20

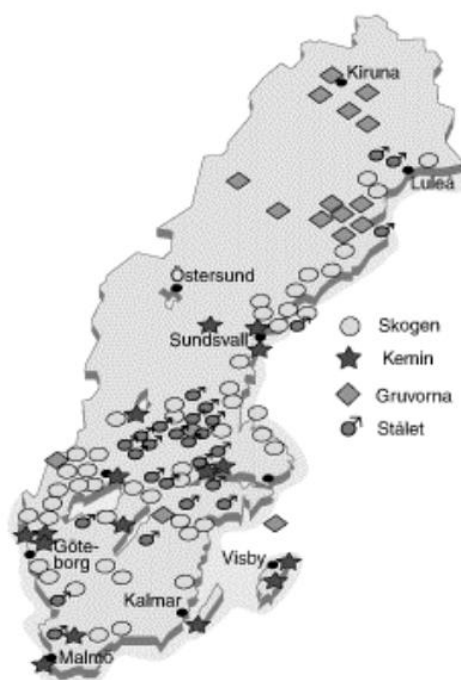
1 Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1 Basindustrin

Svensk basindustri, som innefattar massa- och pappersindustri, energiintensiv kemiindustri, stål- och metallindustrin samt gruvdriften, har stor betydelse för svensk ekonomi (Regeringen, 2015b). Branscherna står för 65 % av landets exportintäkter och 25 % av BNP (Regeringen, 2016b). Både skogsindustrin och stål-/järnindustrin är med på listan över de tio viktigaste exportvarorna i Sverige år 2015, där skogen är på tredje plats och stål/järn hamnar på nionde plats (SCB, 2015).

Basindustrin i Sverige är till stor del lokaliserad i glesbygd med undantag för Göteborgs- och Malmöregionen, se figur 1. Industrierna har alla gemensamt att de kör långväga transporter och fraktar stora mängder gods, företrädesvis på järnväg. Tågoperatörerna menar att för stora delar av industrin är järnväg rentav att betrakta som det enda alternativet (Regeringen, 2016c). Transportkostnaderna är tillsammans med löner och energikostnad en av de faktorer som Näringsdepartementets utredning framhåller som ett hot mot svensk basindustris konkurrenskraft internationellt (Regeringen, 2015b). De har i sin studie intervjuat verksamma företag i branschen där de betonar vikten av god infrastruktur och hållbara transporter som en grundläggande förutsättning.



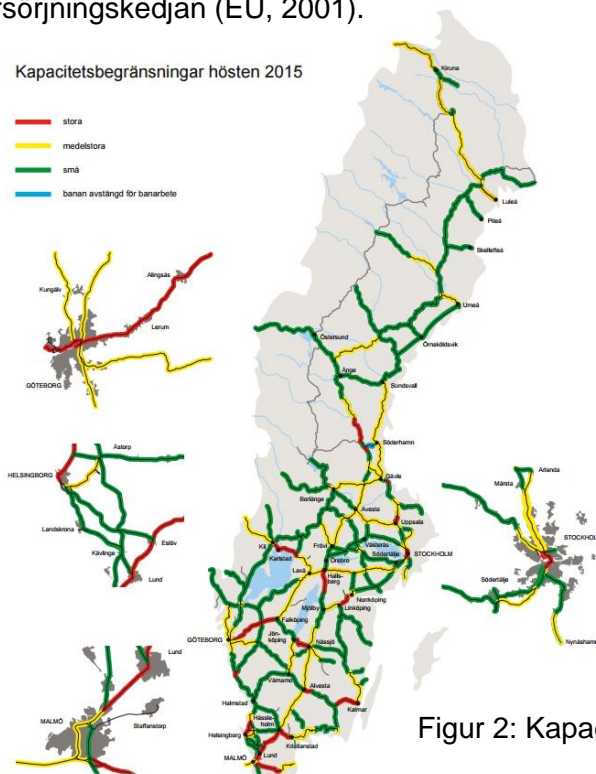
Figur 1: Basindustrins lokalisering i Sverige

Källa: Regeringen, 2015a

1.1.2 Järnvägen

Mängden gods på järnväg har ökat stadigt de senaste åren med undantag för år 2009 då finanskrisen påverkade konjunkturen. Kombitransporter är en viktig anledning till ökningen, då den underlättat möjligheten för företag att utveckla intermodala transportsätt. Med kombitransport menas att gods lastas i standardiserade lastbärare och kan förflyttas till olika transportslag utan att godset behöver lastas över i en annan enhet (Trafikanalys, 2016). En stor nackdel för järnvägens konkurrenskraft gentemot andra transportslag i Sverige är dess infrastruktur. Den innebär att företag blir beroende av omlastningscentraler och det faktum att rälsen delas med persontransporter minskar dess effektivitet och flexibilitet (Trafikanalys, 2012).

Enligt Trafikanalys (2012) ligger kapacitetsutnyttjandet på järnvägen mycket nära sin maximala nyttjandegrad. I figur 2 illustreras begränsningarna och på vilka sträckor de är mest påtagliga. Det finns inte plats för fler aktörer på marknaden med den befintliga infrastrukturen. Trafikanalys (2012) ser två möjliga lösningar på problemet, ökad tåglängd och/eller effektivare utnyttjande av befintliga maximilängder. Längre godståg skulle emellertid innebära att de befintliga mötesspårarna måste byggas ut i systemet (Trafikanalys, 2012). Denna rapport har valt att fokusera på en åtgärd som skulle kunna innebära ett mer effektivt utnyttjande av det befintliga systemet, samarbete mellan aktörer i basindustrin som använder järnvägen. Denna åtgärd benämns horisontella samarbeten och definieras som samarbete mellan aktörer på samma nivå i försörjningskedjan (EU, 2001).



Figur 2: Kapacitetsbegränsningar på järnväg
Källa: Trafikverket, 2016b

1.1.3 Järnvägen och basindustrin

Dagens järnvägssystem utgör ett problem för den basindustri som använder den, då både tillförlitlighet och möjlighet att skapa en effektiv försörjningskedja kan ifrågasättas. Flertalet branschorganisationer, däribland Skogsindustrierna, Jernkontoret, Tågoperatörerna och Näringslivets transportråd, nämner särskilt i sina remissvar gällande "Trafikverkets inriktningsunderlag inför transportinfrastrukturplanering för perioden 2018-2029" (Trafikverket, 2015b) att horisontella samarbeten bör främjas för att avlasta infrastrukturen och utnyttja den mer effektivt. Denna åtgärd rekommenderas till stor del på grund av infrastrukturens befintliga skick samt hur effektivisering ska kunna uppnås (Regeringen, 2016a; Regeringen, 2016b; Regeringen, 2016c; Regeringen, 2016d). Det är dock fortfarande ett relativt nytt och outforskat område och idag finns få exempel på samarbeten mellan företag i de olika industrierna.

Befintliga samarbeten återfinns idag bland annat hos ScandFibre Logistics (SFL), ett företag som koordinerar ett flertal svenska pappersbruks transporter. SFL fungerar som en intermediär, de är varken varuägare eller tågoperatör. De är ett logistikföretag som konsoliderar brukens gods och upphandlar tågdragare som sedan drar deras gemensamma flöden ut i Europa. SFL har sedan effektiviserat flödena genom att skapa fyllnadsgrad i returflöden från Europa. Dessa fylls inte maximalt, men det är ett bra sätt att arbeta horisontellt för att kostnadsminimera samt minska miljöpåfrestningar (ScandFibre Logistics, 2016 & Boholm, Skogsindustrierna, 2016).

Gruvföretaget LKAB och stålföretaget SSAB, illustrerar också ett lyckat exempel genom sitt samarbete på Norra stambanan. Företagen är båda verksamma vid denna sträcka och har valt att samarbeta kring logistiken vid densamma (Regeringen, 2016b & Bondemark, SSAB, 2016).

1.2 Problemformulering

Den befintliga litteraturen kring horisontella samarbeten fokuserar främst på sjö- och flygtransporter (Sanchez Rodrigues et al., 2015 & Leitner et al., 2011). Litteratur kring vägbaserade transporter har även börjat utvecklas, bland andra Verstrepen et al. (2009) och Cooke (2013) skriver med vägtransporter i fokus. Det saknas emellertid teori kring samarbeten på järnväg, ett transportslag som är av stor betydelse för den tunga basindustrin. Infrastrukturen för järnvägen i Sverige är idag nära sitt kapacitetstak, vilket gör det än mer betydelsefullt att nå lösningar som effektiviserar denna.

Teoribildningen som idag finns om horisontella samarbeten behandlar både hur det kan fungera mellan varuägare och transportörer. Flertalet författare poängterar även bristen med

tidigare litteratur samt att begreppet horisontella samarbeten kan ha olika innebörd (Leitner et al., 2011 & Cruijssen et al., 2007b). Bland annat fokuserar Verstrepen et al. (2009) mer på hur mindre transportörer kan samordnas för att skapa bättre effektivitet och fyllnadsgrad i en miljö med ökad konkurrens. Vi har valt att i likhet med Audy et al. (2012), Sanchez Rodrigues et al. (2015) och Trafikverkets önskemål fokusera på hur varuägare kan börja samarbeta och således uppnå både ekonomiska och miljömässiga vinster.

Den problematik som återfinns är hur dessa samarbeten kan se ut mellan varuägare på järnväg. Hur ser förutsättningarna och kunskapen ut för att horisontella samarbeten ska fungera och vilka problem kan komma att uppstå? Trafikverkets intresse ligger häri att ta reda på huruvida de skulle kunna främja samarbeten för ett mer effektivt utnyttjande samt uppmuntra överföring av gods till järnväg. De vill även få kunskap om hur en sådan roll eventuellt kan se ut.

1.3 Syfte

Syftet är att undersöka under vilka omständigheter horisontella samarbeten på järnväg kan utvecklas inom svensk basindustri.

1.4 Forskningsfrågor

För att uppnå syftet har det delats upp i tre frågeställningar:

- Vad krävs för att varuägare inom svensk basindustri ska kunna etablera horisontella samarbeten på järnväg, med avseende på möjliggörande och hindrande faktorer?
- Vilken roll skulle Trafikverket kunna ha för horisontella samarbeten mellan varuägare inom basindustrin?
- Överensstämmer de teoretiska definitionerna av horisontella samarbeten med hur de tillämpas i industrin?

1.5 Avgränsningar

Rapporten fokuserar på horisontella samarbeten mellan varuägare. Begreppet kan även innefatta samarbete mellan transportörer, vilket vi emellertid inte valt att studera närmare. Litteratur med detta som inriktning har dock använts i teorin, då denna även behandlar området i generell benämning.

Vid utveckling av samarbeten mellan varuägare finns risk att de kommer begränsas av rådande lagstiftning gällande bland annat konkurrens. Vi har valt att inte studera lagstiftningen i detalj. Fokus ligger på övergripande problematik kring konkurrenslagstiftning och hur branscherna förhåller sig till begreppet.

Vi har i samråd med Trafikverket riktat in oss på basindustrin i Sverige. De har uttryckt ett intresse för hur samarbeten mellan dessa varuägare kan utvecklas samt om önskan finns att Trafikverket agerar samordnande part. För att få en övergripande kunskap om respektive industris förutsättningar har både branschorganisationer och olika fall använts som utgångspunkt. Vi anser att de kan ge en rättvisande och bred bild över basindustriernas ståndpunkter.

En stor del av transporterna i dessa branscher går med järnväg och Trafikverket har uttryckt en önskan att effektivisera denna, samt en vilja att uppmuntra företag att flytta gods från väg till järnväg av miljömässiga skäl. Det innebär att vi valt att studera järnvägen närmare och utesluta de övriga transportslagen. Miljöaspekter kommer inte belysas vidare, det ska dock sägas att horisontella samarbeten är en bra åtgärd ur miljösynpunkt.

1.6 Disposition

I teorin presenteras befintlig forskning som anses relevant för att beskriva området horisontella samarbeten. Annan nödvändig litteratur för att analysera och dra slutsatser utifrån frågeställningarna tas även upp här. I metodkapitlet presenteras vald forskningsmetod, på vilka grunder urval gjorts samt en beskrivning av tillvägagångssätt. Kritik och reflektion av valda metoder återfinns också här. Efter metoden presenteras resultaten från de genomförda intervjuerna. En uppdelning är gjord efter de tre frågeställningar som behandlas i rapporten. I analysen diskuteras hur resultaten förhåller sig till teorikapitlet och vad eventuella differenser eller likheter kan bero på. De slutsatser som rapporten anser sig ha kommit fram till återfinns i det avslutande kapitlet.

2 Teori

I referensramen redogörs för olika typer av relationer mellan företag inom branscher samt vilka möjligheter och hinder som horisontella samarbeten för med sig. Studien ämnar även ta upp möjligheten att samarbeta mellan branscher. Det finns dock ingen utbredd teori om hur sådana relationer kan kategoriseras. Vidare sammanfattas generellt vad horisontella samarbeten är samt hur nyttor av sådana definieras. I teorin beskrivs även mer konkreta och praktiska förutsättningar som krävs för ett samarbete. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om statlig inblandning.

2.1 Horisontella relationer

Horisontella relationer kan se olika ut mellan företag inom en bransch. Bengtsson och Kock (2000) delar in dessa i två extremer. Den ena är total konkurrens där företag arbetar för att maximera sin egen vinst medan motsatsen är när två organisationer samarbetar fullt ut. Tidigare har det ansetts att dessa inte går att kombinera. De hävdar emellertid att det faktiskt går att erhålla fördelar från konkurrens och samarbete samtidigt om det görs på rätt sätt.

Bengtsson och Kock (2000) delar in horisontella relationer i fyra begrepp vilka även Cruijssen et al. (2007b) samt Leitner et al. (2011) använder i vidare studier. Dessa är: samexistens, samarbete, konkurrens och co-opetition. Företag som tillsammans bildar en strategisk allians men även konkurrerar på andra nivåer definierar det som kallas co-opetition. Vid konkurrens har företagen mer fokus på egen vinning och är inte benägna att samarbeta. Samarbete innebär att företag arbetar mot gemensamma mål, de utbyter både information och ekonomiska medel. Samexistens är motsatsen till samarbete som innebär att företagen har enskilda mål och inget utbyte av ekonomiska medel sker.

Vid begreppet co-opetition försöker Bengtsson och Kock (2000) definiera hur ett samarbete ska se ut mellan konkurrerande företag för att de både ska kunna utnyttja fördelarna med samarbete och konkurrens. De kommer bland annat fram till att företag är mer villiga att samarbeta tidigt i försörjningskedjan och ju närmare slutkund de kommer desto mer tenderar konkurrensen att ta över. Författarna har i sin studie bland annat intervjuat svenska bryggerier som samtliga var positiva till samarbete vid hämtning av tomglas, medan de inte ville samarbeta vid utleveranser. Detta eftersom aktiviteten ansågs vara för nära kunden. Cruijssen et al. (2007b) menar också att det är enklare för företag att samarbeta kring icke-värdeadderande tjänster. Här utgör inte samarbetet något hot och företagen konkurrerar i regel inte vid dessa, fokus är snarare att försöka minimera kostnaderna. Det krävs även att företagen tydligt definierar vilka aktiviteter de ska samarbeta kring. Detta för att hålla isär det som utgör

konkurrens respektive samarbete. Om det inte går att separera konkurrens och samarbete för en aktivitet menar Bengtsson och Kock (2000) att en neutral aktör bör hantera den.

2.2 Horisontella samarbeten

Företag som vill utveckla logistikfunktionen kan idag välja mellan tre alternativ; utkontraktera, behålla aktiviteten internt eller se sig om efter externa samarbetspartners. Om företag väljer att söka sig efter en partner, kan dessa samarbeten delas in i tre olika typer: vertikala, horisontella och laterala (Cruijssen et al., 2007b).

Vertikala samarbeten är ett område som behandlar samarbeten mellan olika nivåer i försörjningskedjan. Supply chain management (SCM) är ett välkänt begrepp som beskriver vertikala samarbeten. Denna form av samarbete definieras som ett set av aktiviteter för att effektivt integrera leverantörer, tillverkare och återförsäljare så att varor produceras i rätt kvantitet, till rätt plats och i rätt tid för att minimera systemkostnader (Simchi-Levi et al., 2007). Det finns mycket forskning och studier kring effektivisering mellan olika aktörer i samma försörjningskedja. Många företag har redan framgångsrikt utvecklat väl fungerande försörjningskedjor i linje med SCM (Cruijssen et al., 2007b).

Horisontella samarbeten handlar om samarbeten mellan aktörer på samma nivå i försörjningskedjan. EU (2001) definierar horisontella samarbeten enligt följande: *“A cooperation is of a “horizontal nature” if an agreement or concerted practise is entered into between companies operating at the same level(s) in the market”.*

Sanchez Rodrigues et al. (2015, p. 645) har med stöd i en större studie där de intervjuat aktörer inom dagligvaruindustrin i Storbritannien valt att utveckla definitionen av horisontella samarbeten för att få ett bredare perspektiv: *“[. . .] in parallel supply chains, a collaborative relationship(s) that identifies and realises synergistic logistics activities among suppliers, customers and/or logistics service providers.”* De menar att horisontella samarbeten inte enbart kan fokusera på aktörer på samma nivå, då många företag idag är en del av vertikala samarbeten.

De främsta möjligheterna som horisontella samarbeten för med sig innefattar att företag kan öka transporteffektiviteten genom färre tomma körningar och högre fyllnadsgrad (Cruijssen et al., 2007a). Transportfrekvensen går att öka samtidigt som ledtiderna kan förkortas (Bengtsson & Kock, 2000). Det kan även innebära lägre lagernivåer, snabbare transporter samt minskad miljöpåfrestning och trängsel (Sanchez Rodrigues et al., 2015).

För att lyckas krävs att samtliga inblandade företag upplever att de får ut något av ett sådant samarbete, en win-win situation måste skapas (Crujssen et al., 2007b). Horisontella samarbeten är inte lika vanligt förekommande som vertikala och betraktas som mer komplexa då de inblandade ibland tävlar om samma kunder, vilket ger upphov till ytterligare problematik (Sanchez Rodrigues et al., 2015). Vidare menas att teorin kring horisontella samarbeten är bristfällig (Leitner et al., 2011; Crujssen et al., 2007b).

Laterala samarbeten är ett mellanting mellan de vertikala och horisontella och inte lika välkänt eller omskrivet i litteraturen. Begreppet innebär att företag försöker effektivisera för att uppnå fördelar både vertikalt och horisontellt. Syftet med denna form av samarbete är att föra samman transportörer och varuägare i ett effektivt och sammankopplat logistiskt nätverk (Crujssen et al., 2007b). Laterala samarbeten kallas även i litteratur för diagonala eller synergistiska (Audy et al., 2012).

2.3 Konkurrens och samarbete

Om företag samarbetar med konkurrenter kan det ge upphov till en skev konkurrenssituation och samarbeten blir därmed olagliga. Lagen säger följande: *“Avtal som har till syfte eller resultat att begränsa konkurrensen är förbjudna enligt 2 kap. 1 § konkurrenslagen”* (Konkurrensverket, 2015). Lagen omfattar även avtal som inte finns uttryckta skriftligen.

Konkurrensverket (2015) definierar horisontella samarbeten som *“samarbeten mellan företag som är konkurrenter”*. Samtliga överenskommelser som har till syfte eller resulterar i att påverka konkurrens blir olagliga först om de påverkar konkurrensen på ett märkbart sätt. Det finns olika tumregler för att definiera märkbart sätt, bland annat om de samarbetande företagens marknadsandelar överstiger 10 %, med undantag för allvarliga brott såsom att komma överens om prissättning (Konkurrensverket, 2015).

2.4 Samarbete på olika nivåer

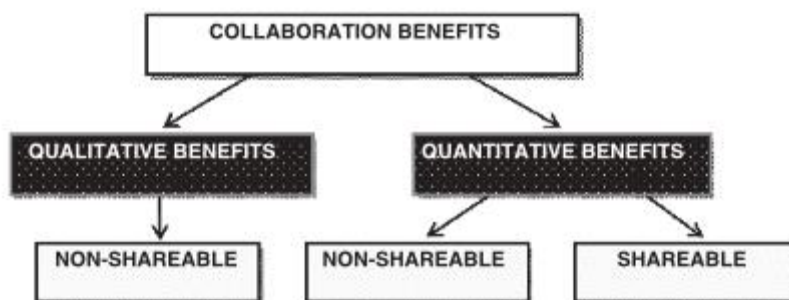
Horisontella samarbeten kan ske på olika nivåer i företag och definieras som strategisk, taktiskt och operativ. Strategisk nivå handlar om att dela essentiell infrastruktur eller känslig information. Vad som menas med essentiell infrastruktur och känslig information skiljer sig åt beroende på vilken industri som avses. Det kan vara lager, terminaler eller transportslag. Känslig information kan vara efterfrågan och kapacitet (Audy et al., 2012).

Taktiska samarbeten sker på en lägre nivå än de strategiska. Sanchez Rodrigues et al. (2015) exemplifierar ett sådant samarbete som när varuägare upptäcker ineffektivitet i sina transporter och koordinerar med andra för att öka fyllnadsgraden. Skillnaden på taktiskt och

strategiskt samarbete menar de är att vid strategisk nivå delar företagen även plattform för distribution. När företag väljer att samarbeta på operativ nivå sker i regel lite informationsutbyte och intresset för samarbetet är lågt bland de berörda parterna (Audy et al., 2012).

2.5 Definiera nyttor

Audy et al. (2012) definierar de eventuella nyttor som kan uppnås vid ett horisontellt samarbete som kvalitativa och kvantitativa. De kvalitativa fördelarna är sådana som företaget enskilt kan uppnå och som inte kan delas med övriga parter. Kvantitativa delas sannolikt, men kan även vara svåra att fördela rättvist i samarbetet. Huruvida fördelarna i ett samarbete är främst kvalitativa eller kvantitativa avgör i stor utsträckning om samarbetet är lönsamt och hur det ska utformas. Vid delade nyttor krävs ett system eller en teknik som fördelar dem rättvist mellan parterna. Är de inte möjliga att dela måste samarbetet modifieras och regler kanske behöver upprättas för att allas intressen ska tillgodoses.



Figur 3: Type of collaboration benefits

Källa: Audy et al., 2012

2.6 Grundläggande förutsättningar för horisontella samarbeten

Det finns förutsättningar av mer fysisk och praktisk karaktär som måste uppfyllas för att det ska bli intressant att samarbeta. Leitner et al. (2011) sammanfattar dessa förutsättningar enligt följande:

- Homogenitet i godsets källor, destination och hanteringsställen måste finnas
- Det måste gå att identifiera de sträckor på vilka det går att hantera godsvolymer med effektiva lastbärare
- Det måste finnas tillgängliga partners med vilka det är möjligt att konsolidera sitt gods
- Möjlighet för de olika parterna att på ett effektivt sätt använda de lastbärare som finns att tillgå
- Samarbetet får inte generera alltför stora avvikelser i transportsträcka från den optimala rutten
- Prioritering av vilket gods som ska lastas vid begränsad kapacitet
- Ändring i transportfrekvens bör vara möjlig

För att hitta lämpliga partners för samarbeten måste dessa faktorer ha kartlagts. Sanchez Rodrigues et al. (2015) lägger även till förtroende mellan parterna som en viktig förutsättning. Cooke (2013) beskriver hur företaget Tri-Vizor fungerar som katalysator för horisontella samarbeten. Genom Big Data-analys, delvis med utgångspunkt i de faktorer som nämnts ovan, kan de sammanföra företag som har överlappande eller motsatta godsflöden. Big Data-analys beskrivs av McAfee och Brynjolfsson (2012) som ett sätt att behandla stora mängder ostrukturerad data samt omvandla denna till relevant, strukturerad information.

Collaboration Concepts for Co-modality (CO3) är ett projekt med EU-stöd som ska arbeta för att utvärdera och uppmuntra företag att ingå samarbeten för att minska miljöpåverkan (CO3, 2016). Bogen och Verstrepen (2013) skriver i sin rapport för projektet om ett konkret tillvägagångssätt för att möjliggöra samarbeten. De belyser vikten av en samordnande neutral part och tar upp en process i tre steg för att möjliggöra samarbeten. Det första steget är identifiering. För att möjliggöra samarbeten menar de att en essentiell faktor i identifieringsfasen är att transportflöden blir synliga, möjliga att samla in och utvärdera. På så vis är det enklare att hitta potentiella samarbetspartners. De menar även att förutsättningarna för ett fungerande samarbete är vid strukturerade flöden med ett återkommande mönster och stora volymer. I steg två som de kallar förberedelsefasen ska den neutrala parten se över fördelar och nackdelar med samarbetet. Det sista steget handlar om att testa samarbetet i ett pilottest (Bogen & Verstrepen, 2013).

2.7 Möjliggörande och hindrande faktorer

Existerande litteratur tar upp ett antal återkommande faktorer som förklarar vad som krävs för att facilitera och upprätthålla horisontella samarbeten samt vilka möjligheter och hinder som uppstår. Den främsta faktorn som beskrivs är att det måste finnas en jämn fördelning av de vinster, kostnader och risker ett samarbete innebär (Cruijssen et al., 2007a; Verstrepen et al., 2009). För att kunna göra en rättvis allokering betonas vikten av att ha en neutral part i samarbetet samt upprätta kontrakt som reglerar hur samarbetet ska gå till (Leitner et al., 2011). Som tidigare nämnts, beskriver Cooke (2013) hur företaget Tri-Vizor fungerar som neutral part och koordinator för företag som vill ingå samarbete. De fördelar vinster och kostnader, samt hjälper till att upprätta kontrakt kring samarbetet.

En stor utmaning är också att hitta en eller flera lämpliga partners till samarbetet (Cruijssen et al., 2007a). Först och främst måste dessa partners ha överlappande eller motsatta godsflöden för att det överhuvudtaget ska vara intressant (Leitner et al., 2011). Samtidigt betonas vikten av att finna maktbalans i förhållandet, så att den större och därmed mer inflytelserika parten, inte utmanövrerar eller utnyttjar den svagare i relationen (Bengtsson & Kock, 2000). Cruijssen et al. (2007a) menar att när det inte går att fördela nyttor rättvist vinner alltid den starkare parten.

Vidare menar Leitner et al. (2011) och Cooke (2013) att en neutral part som koordinerar samarbetet är viktig för att se till att konfidentiella data inte hamnar fel. Ett utbyte av data är nödvändigt för att kunna facilitera samarbeten, men företag är olika villiga att ge ifrån sig sådan information, särskilt om det gäller samarbeten av kompetitiv karaktär. För att möjliggöra det nödvändiga informationsutbytet krävs att det finns kompatibla IT-lösningar företagen emellan. Dessa problem brukar bli mindre när det handlar om större företag, där sådana lösningar oftare finns på plats (Cruijssen et al., 2007a)

En förstudie genomförd av Andersson et al. (2005) har studerat möjligheten att driva en gemensam godstransportdatabas samt vilka egenskaper och information en sådan bör innehålla. Studien är skriven främst ur transportörens perspektiv men tar även upp varuägarnas intressen. Utfallet av studien tar upp ett antal faktorer och information som är nödvändig. Bland annat nämner de i likhet med Leitner et al. (2011), Cooke (2013) och Sanchez Rodrigues et al. (2015) vikten av en neutral aktör som kan samla in data. I studien kommer de fram till att avsändande/mottagande ort, sändningens vikt och volym, godsslag, transportmedel/kombinationer och bransch är nödvändig information. Det framgår dock att kostnader och servicenivåer av olika anledningar kan vara svåra att inkludera. Det kan bero

på att data är svår att kartlägga eller att företagen helt enkelt är ovilliga att lämna ifrån sig viss information.

2.8 Statens roll för transporter

I Sverige går alla allmänna handlingar under offentlighetsprincipen. Det innebär att alla har rätt till insyn i statens och kommunernas verksamhet. Trafikverket är en sådan verksamhet (Regeringen, 2015c).

Hysing (2009) beskriver statens roll för transportsektorn. Ett flertal regler och direktiv ligger på EU-nivå och är således utanför statens område. Inom transportområdet förefaller direkt statlig inblandning (ägande) som sub-optimal, de omfattande avregleringar som har gjorts inom EU de senaste åren tyder på det (Alexandersson & Hulthén, 2008).

Hysing (2009) förklarar hur statens roll förminskas då makt förflyttats, uppåt till EU-nivå men även nedåt till kommunnivå samt till de statliga verken. Det går även att se det som att statens roll transformeras från konstitutionell makthavare till att bli facilitator och samarbetspartner. Denna utveckling illustreras när Hysing (2009) beskriver skillnader mellan government och governance. Den förstnämnda innebär att staten använder hårda instrument som skatter, lagar, regler och restriktioner för att uppnå mål, medan den sistnämnda innebär att staten använder sig av mjuka instrument som information och ömsesidiga relationer mellan statliga och privata aktörer. Idag förefaller de hårda styrmedlen gällande transporter främst komma från EU-nivå medan nationella regleringar är mjuka.

Godstransporter på järnväg avreglerades år 1996 och enligt Statens offentliga utredning (2015:110) finns det idag en till stor del fungerande konkurrens. Många aktörer är dock beroende av det statligt ägda järnvägsföretaget Green Cargos sidotjänster (rangering och växling) vilket påverkar konkurrensen. Det framgår att järnvägen som helhet uppnått en högre effektivitet i samband med avregleringen. Dock har det ökade antalet aktörer på marknaden, samt ett fokus på kostnadsminimering, lett till sub-optimering. Detta då det blir svårare att utnyttja de skalfördelar som kan uppnås (Alexandersson & Hulthén, 2008)

2.9 Fyrstegsprincipen

Trafikverket arbetar med en princip i fyra steg gällande infrastruktur- och transportplanering som illustreras i figur 4. Syftet med arbetsstrategin är att effektivt utveckla de områden som kräver förändring. Utvecklingen av principen gjordes av Vägverket och bygger på en önskan om en bättre helhetssyn på transportsystemet (Trafikverket, 2004).

Det första steget i principen kallas Tänk om. Denna syftar till att finna åtgärder som kan påverka behovet av transporter, samt val av transporter för varuägare och privatpersoner.

Det andra steget kallas Optimera. Vid detta steg är fokus att effektivt utnyttja den befintliga infrastrukturen. Styrmedel att ta till är bland annat avgiftssystem och reglering. Bygg om heter det tredje steget och innebär att mindre ombyggnationer görs om ett behov finns. Sista steget i fyrstegsprincipen är Bygg nytt. Detta steg nås enbart om de tidigare stegen inte varit möjliga att genomföra, eller inte åtgärdat problemet på ett lämpligt sätt (Trafikverket, 2015a).



Figur 4: Trafikverkets fyrstegsprincip

Källa: Engström, 2016

3 Metod

I detta kapitel redogörs för vilket tillvägagångssätt som använts för att besvara frågeställningen, urvalsprocessen för val av intervjuobjekt och hur vald litteratur hanterats.

3.1 Tillvägagångssätt

Denna kvalitativa fallstudie vill för Trafikverket utreda deras eventuella inblandning, branschernas inställning, samt kartlägga vilka förutsättningar som krävs för att horisontella samarbeten ska kunna äga rum mellan varuägare med gods på järnväg. Med fallstudie menas en undersökning där en mindre avgränsad grupp studeras. Det är även vanligt att data samlas in på olika sätt för att skapa en så fyllig bild av fallet som möjligt (Patel & Davidsson, 2011). Vidare innebär kvalitativ forskning att vikt läggs vid ord och hur individer tolkar och uppfattar sin egen verklighet, till skillnad från kvantitativ forskning som ämnar kvantifiera resultat (Bryman & Bell, 2013).

För att svara på vald frågeställning och ta fram olika aspekter av problematiken har ett flertal kvalitativa intervjuer genomförts. Kvalitativa intervjuer valdes som metod, då vi förstod att kunskapen om horisontella samarbeten i industrin skulle vara begränsad. Då vi ville få möjlighet att ta del av respondenternas åsikter och kunskap kring ämnet blev även intervjuerna av semistrukturerad karaktär. Semistrukturerade intervjuer innebär enligt Bryman och Bell (2013) att en intervjuguide används, vilken följs, men beroende på hur intervjuobjektet svarar på frågorna finns det rum för flexibilitet i intervjun. Intervjuguide för respektive intervju återfinns i bilagorna.

Intervjuobjekten består dels av representanter från branschorganisationer med goda kunskaper och insyn i transportarbeten inom respektive bransch, dels av personer som arbetar med horisontella samarbeten inom industrin. Personernas yrkestitlar och vilka företag de tillhör återfinns i tabell 1. Fler fall där horisontella samarbeten pågått eller pågår har undersökts genom intervjuerna för att kunna konkretisera vilka förutsättningar som möjliggjorts eller förhindrat samarbeten.

När problemformulering och valda frågeställningar fastställts genomfördes litteraturstudien. Syftet med den är att bilda sig en uppfattning om vad som publicerats tidigare inom området (Bryman & Bell, 2013). Vid litteraturgenomgången sammanställdes relevant befintlig teori och modeller för att besvara frågeställningarna.

Syftet med rapporten var ursprungligen att ta reda på hur basindustrin förhåller sig till horisontella samarbeten genom att intervjua representanter för respektive bransch. Vid inledande kontakt med representanter för de olika industrierna visade det sig att de personer som kontaktades från kemi- eller gruvindustrin inte hade tillräcklig kännedom kring horisontella samarbeten. Tillsammans med handledare diskuterades vad det kunde bero på, något som sedan bekräftades i de intervjuer som genomförts. En förklaring kan vara att kemiindustrin i regel transporterar farligt gods i stora tankar. För att kunna transportera annat gods i samma lastbärare skulle stora resurser behöva läggas på rengöring. Gruvorna transporterar i sin tur gods i öppna vagnar som tippas, vilket innebär att koordinering med annat gods måste ske med varor som också klarar av sådan transport. Gruvornas geografiska lägen kan också vara en försvårande faktor då intresset att transportera returgoods inte är stort. En annan förklaring kan vara att kunskapen är för begränsad inom området och att fel personer kontaktats. Dock tas exempel från gruvindustrin upp, men dessa gäller inte transporter av malm, utan de transporter som krävs för att hålla igång produktionen.

3.2 Data

Primärdata som använts i denna studie består av de intervjuer som genomförts. Med primär data menas rådata eller förstahandsinformation som samlats in för den specifika studien. Sekundär data innebär en sammanställning av vad tidigare studier och forskare kommit fram till. Sekundär insamlingsmetod har använts för sammanställning av teori. Här har relevant litteratur för att besvara valda frågeställningar tagits fram för att underbygga diskussion och slutsats.

Sekundära källor i form av regeringsdokument, dokument från statliga verk så som Trafikverket samt Trafikanalys har även använts för att skapa en bild kring vad dessa instanser har för motiv samt för att ta fram statistik kring transporter. Framst har dock vetenskapliga artiklar använts. De sökord som använts har brutits ur från de frågeställningar som rapporten vill besvara och även översatts till engelska för att få ett större resultat från sökningarna.

3.3 Urval

Intervjuobjekten valdes efter samtal med flera olika branschorganisationer. Kunskapen kring ämnet föreföll vara begränsad, då många av de uppringda ställde sig frågande till begreppets innebörd. Det resulterade därför i att ett fåtal personer i basindustrin till slut pekades ut som sakkunniga i ämnet (se tabell 1). Det innebär att ett snöbolls-/kedjeurval gjordes, vilket är en form av bekvämlighetsurval. Urvalet innebär att inledande kontakt tas med en eller flera personer som i sin tur leder vidare till andra potentiella intervjuobjekt (Bryman & Bell, 2013). Det ledde till att en representant för branschorganisationerna Skogsindustrierna respektive

Jernkontoret valdes ut för intervju, samt vice Vd:n för SSAB tillika medlem i styrelsen för Näringslivets transportråd (NTR). Under intervjun fanns även SSABs chef för supply chain med. I samband med intervjun på Skogsindustrierna rekommenderades kontakt med företaget ScandFibre Logistics (SFL). De arbetar idag med att samlasta gods av skogskaraktär samt inbringa returfrakt åt sina ägare och exemplifierar ett befintligt samarbete. På SFL intervjuades Vd:n samt produktionschefen.

3.4 Intervjubeskrivning

Syftet med intervjuerna har varit att få bredare kunskap om begreppet horisontella samarbeten och hur industrin ställer sig till det. Då begreppet inte är särskilt väl beskrivet i teorin och inte heller vanligt förekommande i industrin har vi valt att låta intervjuobjekten styra och tala fritt kring valda teman. Vi har alltså haft en låg grad av strukturering i våra intervjuer, vilket är kännetecknande för kvalitativa intervjuer (Patel & Davidsson, 2011). På grund av teorins olika definitioner av begreppet horisontella samarbeten har även alla intervjuobjekt blivit ombudda att definiera sin version av begreppet.

För att säkerställa att resultaten från intervjuerna skulle bli jämförbara användes en intervjuguide. Det innebär att vi inför respektive intervju skapade en lista på frågor indelade i teman, vilka skulle täckas under intervjun (Bryman & Bell, 2013). Samma teman användes under samtliga intervjuer medan frågorna anpassades. Guiden användes dock inte för att styra intervjuerna, utan snarare som en checklista för att se till att samma ämnen berördes. Observera att samtliga ställda frågor inte framgår av bilagorna på grund av intervjuernas ostrukturerade karaktär. Vidare gjordes justeringar av guiden allt eftersom, då kunskapen hos författarna fördjupades för varje genomförd intervju. I bilaga 1 återfinns intervjuguiderna.

Fyra av fem intervjuer genomfördes via Skype, varav två som videosamtal och två som telefonsamtal. Intervjuerna önskades ske via videosamtal för att kunna urskilja personernas kroppsspråk och således läsa deras svar bättre än vid vanlig telefonintervju. Endast röstsamtal gör det svårt att se hur personen reagerar och är något som Bryman och Bell (2013) poängterar som en viktig negativ faktor. SSAB och Jernkontoret hade emellertid inte möjlighet att använda videosamtal och därför accepterades att intervjuerna skedde likt ett telefonsamtal. Intervjun med Rikard Engström på Trafikverket genomfördes på hans kontor i Göteborg. Anledningen till att övriga intervjuer inte utfördes via direkt kontakt var att dessa personer befann sig på annan ort. Vidare gav alla respondenter sitt medgivande till inspelning och att deras namn används i uppsatsen. Det var ingen som upplevde detta som ett problem.

Alla intervjuer varade mellan en timme till en och en halv timme och spelades in samt transkriberades. Syftet med inspelningen och transkriberingen var att uppnå flexibilitet under intervjuerna utan att någon skulle behöva fokusera på att föra anteckningar samt för att i efterhand kunna läsa exakt hur de intervjuade uttryckt sig. Det är något som Bryman och Bell (2013) framhåller som en viktig fördel med transkribering.

Efter genomförda intervjuer med företag och bransch-kunniga sammanställdes materialet. SSAB hade önskemål att få läsa resultatet i förväg på grund av sekretesskäl. Med utgångspunkt i tidigare intervjuer hölls sedan ett samtal med Trafikverket för att se hur de förhåller sig till branschens inställningar och tankar.

3.5 Intervjuobjekt

Intervjuobjekten består i två representanter från branschorganisationerna för skogen samt stål- och metallindustrin. Vidare har även två exempel på befintliga horisontella samarbeten från respektive bransch lyfts fram i SSAB och SFL. Avslutningsvis intervjuades Trafikverket. Antalet respondenter valdes dels utifrån den tidsram som fanns tillgänglig, dels på grund av deras kunskap kring ämnet.

	Företag	Titel	Datum
<i>Skogsindustrin</i>			
Karolina Boholm	Skogsindustrierna	Transportdirektör	160422
Mats Erkén	ScandFibre Logistics	Vd	160504
Fredrik Öjdemark	ScandFibre Logistics	Produktionschef	160504
<i>Stålindustrin</i>			
Jenni Ranhagen	Jernkontoret	Rådgivare inom transportfrågor och statistik	160516
Per Bondemark	SSAB	Vice Vd	160427
Rickard Backlund	SSAB	Direktör Global supply chain	160427
<i>Trafikverket</i>			
Rikard Engström	Trafikverket	Strateg för gods och logistik	160509

Tabell 1: Intervjuobjekt

3.6 Reliabilitet och Validitet

I teori kring metod tas ofta begreppen reliabilitet och validitet upp som viktiga för att utvärdera studiens generaliserbarhet och replikerbarhet. För kvalitativa analyser är dessa begrepp mer sammanlänkade och appliceras på hela forskningsprocessen (Patel & Davidsson, 2011). Reliabilitet handlar om huruvida studier skulle få liknande utfall om de genomfördes en

ytterligare gång. Detta gäller främst kvantitativa studier, om de kvalitativa intervjuerna skulle få annorlunda utfall vid en ytterligare studie behöver det nödvändigtvis inte bero på dålig reliabilitet (Patel & Davidsson, 2011). Gällande denna studie, där omständigheter för horisontella samarbeten undersöks, skulle dessa kunna variera över tid i någon mån och således skulle utfallet av studien inte bli exakt samma.

Bryman och Bell (2013) skiljer på extern och intern reliabilitet inom kvalitativa studier. Med extern menas att det är svårt att genomföra samma studie då flera faktorer, inte minst de sociala, förändras över tid. Den interna beskriver hur en viss uppsättning forskare kommer tolka sina resultat som grupp. Ett annat forskarlag kommer sannolikt att ha en något annorlunda tolkning. Vid upprepning av denna studie är det inte nödvändigtvis så att det går att få tag på samma intervjuobjekt och därför skulle resultaten skilja sig. Författarna av denna rapport har naturligtvis inte kunnat tolka resultaten med total objektivitet och andra forskare skulle förmodligen ha en, åtminstone marginellt, annorlunda tolkning. Samma sak gäller begreppet validitet. Extern validitet berör hur väl resultaten kan generaliseras och appliceras i en annan miljö. Intern validitet beskriver hur väl de teorier och resultat som behandlas stämmer överens med varandra (Bryman & Bell, 2013). Det som rapporten funnit skulle förmodligen vara tillämpligt på andra länders järnvägstransporter i basindustrin. Rapporten har försökt behandla resultat och teori på ett så objektivt sätt som möjligt.

3.7 Metodreflektion

Det finns ett antal studier som tar upp för- och nackdelar med horisontella samarbeten, det ska dock sägas att dessa inte bara gäller specifikt för varuägare utan även för transportörer. De artiklar som använts har i olika stor utsträckning fokuserat på transportörer respektive varuägare. Vi har emellertid försökt använda generell teori kring begreppet och i största mån använt den teori som behandlar samarbeten mellan varuägare. Samma gäller stycket om relationer, som främst behandlar företag inom samma bransch. Läsaren ombedes att bära detta i åtanke. Det är även viktigt att ha kunskap om att samarbeten har olika förutsättningar i olika branscher, vilket bland annat ledde till att kemi- och gruvindustrin helt eller delvis uteslöts under studiens gång. Det bör återigen nämnas att rapporten skrivs för Trafikverket, vilket skulle kunna påverka författarnas åsikter samt respondenternas svar.

Vid val av litteratur använde vi oss främst av publicerade vetenskapliga artiklar, facklitteratur och regeringsdokument. Som underlag till vissa av intervjuerna använde vi även remissvar från olika organisationer och företag. Dessa studerades för att få en uppfattning om olika parterers åsikt. Användning av dessa i generell benämning gjordes därför med tillförsikt.

Det är svårt att generalisera kvalitativa studier (Patel & Davidsson, 2011). Syftet med intervjuerna har emellertid inte varit att generalisera, utan snarare att skapa en ökad förståelse kring begreppet horisontella samarbeten och den problematik som kan uppstå.

Alla intervjuer transkriberades och användes sedan som underlag till resultatet. Vi ansåg detta vara den bästa lösningen för att fånga bredden i varje intervju och få en god överblick. Vidare gjorde de semistrukturerade intervjuerna att intervjuobjekten ofta växlade mellan olika teman, vilket medförde att intervjuerna blev svåra att sammanställa utan transkribering. Patel och Davidsson (2011) menar emellertid att inspelning eventuellt påverkar respondentens svar. Intervjuobjekten kan känna sig begränsade och bli störda av det faktum att allt de säger spelas in, vilket i sin tur kan påverka resultatet. Transkriberingen kan också påverka, då översättningen innebär att eventuella gester och betoningar förloras. Texten kan även förfinas av översättaren med punkter och kommatecken, vilket kan ge ett vinklat resultat (Patel & Davidsson, 2011).

För att insamlade data från de kvalitativa intervjuerna skulle vara någorlunda jämförbara försökte vi ställa liknande frågor till branschorganisationerna. Gällande de två företag vi intervjuat ställdes liknande generella frågor, dock blev intervjuerna mer specifikt inriktade på de fall som företagen arbetade med. Det medför att dessa inte blev direkt jämförbara, dock hjälpte de till att illustrera fenomenet horisontella samarbeten och hur det kan se ut i respektive bransch.

4. Resultat

I detta kapitel presenteras de resultat som framkommit under intervjuerna. Resultaten består dels i utdrag från fallbeskrivningar, dels åsikter från de intervjuade. Bär i åtanke att respondenterna arbetar på företag som har intresse i horisontella samarbeten eller i branschorganisationer som uttryckt intresse. Respondenterna kunde inte svara på samtliga frågor, därför finns inte svar från alla under varje stycke.

4.1 Definition

Samtliga respondenter ombads i det inledande skedet av varje intervju att beskriva vad horisontella samarbeten innebär i deras arbete. I tabell två nedan presenteras respektive aktörs definition av begreppet.

Definition	Aktör
"När flera varuägare går ihop och samarbetar om transporter"	Skogsindustrierna
"Samarbete mellan de som jobbar i samma led i logistikkedjan"	ScandFibre Logistics (SFL)
"Synkronisera och koordinera varuflöden i olika branscher och företag för att då skapa effektiva lösningar. Effektiva i flera bemärkelser men ur en företagssynvinkel ge möjlighet att spara pengar"	Jernkontoret
"När flera varuägare samarbetar för att uppnå kommersiellt och miljömässigt bärkraftiga business case"	SSAB
"Samverkan mellan aktörer som har en liknande roll i supply chain på något sätt, om det är varuproducent eller transportör eller vilken typ av aktör det nu är. Om man se supply chain som det vertikala så ser man de horisontella delarna. Det skulle kunna vara mellan TPL, åkeri och järnväg. Där man utför samma värdeskapande tjänst"	Trafikverket

Tabell 2: Definitioner

4.2 Möjliggörande och hindrande faktorer

4.2.1 Industriernas inneboende egenskaper och intresse

Vid kontakt med gruvornas respektive kemiindustriernas branschorganisationer visade det sig att de saknade kunskap kring horisontella samarbeten och hade inte några företrädare som kunde ställa upp på intervju. Skogsindustrierna spekulerar i att grunden till det kan vara att dessa industrier har annorlunda gods som kan vara känsliga och svåra att samlasta.

SSAB tror inte att det går att säga att någon industrigren är mindre intresserad. De menar snarare att de svar som erhållits från olika organisationer beror på vem som kontaktats. De

tillägger dock att det sannolikt finns ett samband mellan intresse och hur stor kostnadsmassa företagen har för logistik kontra varuvärde. Jernkontoret tar upp ekonomiska förutsättningar som bidragande faktor. De menar att stålindustrin just nu är under stor press och därför blir kostnadseffektiviseringar, som horisontella samarbeten, än mer intressanta.

Skogsindustrin i Sverige har sedan länge ett väl utvecklat samarbete när det gäller byte av skog, för att minska avstånden mellan skog och bruk. Skogsindustrierna tror dock att horisontella samarbeten mellan företag i olika branscher är där den största utvecklingen kommer ske, vilket är en åsikt även SSAB delar.

Trafikverket tror inte att det går att dra några generella slutsatser om industriernas intresse. De menar snarare att intresse beror på hur långt de kommit i sin logistikfunktion och om det finns engagerade personer i företagen.

4.2.2 Godsets beskaffenhet, ursprung och destination

SSAB menar att när de söker samarbetspartners tänker de inte branschspecifikt, utan det är främst flödena som är intressanta. I det inledande skedet i deras samarbete pekades dock enskilda varugrupper, tidigt i försörjningskedjan, ut som lämpliga. Trots matchande flöden måste godset gå att konsolidera. Sedan sökte de ytterligare överlappande flöden till dessa transporter, för att effektivisera ytterligare.

Stålindustrins gods är vikt-kritiskt och Jernkontoret tror därför att branscher med volymkritiskt gods är mer lämpliga att samarbeta med. Majoriteten av godset går på export och då är branscher som importerar mycket till Sverige passande samarbetspartners. SFL delar denna uppfattning då problematiken ser likadan ut för skogsindustrin.

Lastbärarnas natur i kombination med vilket gods som ska transporteras påverkar möjligheten till samlastning inom skogsindustrin. Mycket gods transporteras i öppna bankervagnar (timmervagnar), vilket försvårar hantering av annat gods. Stängda bilar med portabla banker (timmerstöd) har prövats, men har inte varit lönsamma ännu. Skogsindustrierna tar upp ett exempel på samlastning av rundvirke från Norge till Piteå där omfattande lastningsprocedurer och rengöring var nödvändiga för att hantera returfrakten. Om skogsindustrin ska ingå samarbete vid konsolidering måste den motsvarande parten transportera lätt gods då industrins gods generellt är vikt-kritiskt. När det gäller returlast ligger begränsningarna i lastbärarna. Varorna som SFL transporterar till kontinenten består främst av pappersrullar i stängda vagnar. Dessa lastas med lätthet och kräver ingen särskild hantering eller

efterföljande rengöring. Det leder till att det mesta gods som står på pall kan fraktas tillbaka till Sverige i samma lastbärare.

4.2.3 Visibilitet

SSABs utveckling av samarbeten sker på ad-hoc basis. I dagsläget, då transparens i godsflödena saknas, är det viktigt att "vara om sig och kring sig" vad gäller att hitta eventuella partners. Ett problem är att transportörerna inte är transparenta med sina flöden. De har haft en blandning av tur och skicklighet när de funnit sina samarbeten. I många fall går det att hitta samarbetsvilliga partners, men sedan saknas överlappande eller motsatta godsflöden.

"Men det finns alltså gott om skäl, hinder på vägen fram till man börjar etablera det här. Det är ganska komplext och svårt att få till, det inser jag." (Bondemark, SSAB, 2016)

Jernkontoret menar att en ökad visibilitet i godsflöden är en förutsättning för horisontella samarbeten samt att företag inom stålindustrin inte ser problem med att lämna ut sådana data. Skogsindustrierna menar att Trafikverket bör kunna skapa tillräcklig visibilitet med den information de har idag. Trafikverket ser dock problematik med hur de ska bidra med ökad visibilitet. De har kunskap om startpunkt, slutdestination och vikt. En essentiell faktor som saknas är exakt vad det är för gods. Det exemplifieras med ett scenario där en lastbärare som förefaller vara tom viktmässigt, sedan visar sig vara fylld med kex, vilket istället gör den full volymmässigt och här finns mycket att utveckla.

4.2.4 Förtroende

SFL menar att det krävs en stark tilltro för det samordnade företaget samt att de inblandade parterna är trogna systemet och inte börjar rota i priser eller förhandla med andra aktörer. Varuägarna i samarbetet måste lita på att SFL är rättvisa vid exempelvis kapacitetsbrist eller försening. Om det skulle inträffa tittar SFL på varuägarnas transportprognoser, vilka de baserar mycket av sitt arbete på, och kan vid behov föra en intern diskussion angående hur de väljer att gå tillväga. Grundtanken, vilken parterna är medvetna om, är att den varuägare som skapat obalans också är den som får stå för extrakostnaden, samtidigt som ingen ska förfördelas.

Skogsindustrierna poängterar också vikten av förtroende för ett samarbete, oavsett flöde, ska lyckas. De tror att detta är grunden till hela samarbetet, annars kommer varken fördelning av vinst eller transparens mellan företagen att fungera.

4.2.5 Avtal

Avtalen som SFL upprättar styr verksamheten, reglerar ansvar och fördelning av kostnader samt intäkter. Avtalen sträcker sig över flera år. Varuägarna förbinder sig i avtalet att använda SFLs tjänster och SFL förbinder sig att tillhandahålla dem, samt arbeta för att öka fyllnadsgrad i returfrakter. SFL tillhandahåller, enligt avtalet, också ett IT-system för informationsutbyte. Avtalet specificerar även vad som gäller angående konkurrens och vilka uppgifter som får lämna SFL. Varje enskild part får endast reda på sina egna kostnader. Det är viktigt att de inblandade parterna accepterar villkoren och har respekt för dess existens.

Avtal är en viktig faktor för att lyckas enligt SSAB. Hantering av problem kring försening, förtur eller kapacitetsbegränsning måste vara bestämda i förväg. En långsiktig faktor för att lyckas är att spelreglerna måste vara tydliga och hållbara över tid. SSAB tror inte att det är känsligt att dela information företag emellan. De menar dock att problem kan uppstå när parterna inser att det finns pengar att tjäna. Det är därför viktigt att ta upp bland annat vinstfördelningsfrågan tidigt i relationen. Det är viktigt att inte bli girig bara för att någon äger en viss del av systemet.

“Vi skulle kunna säga från SSAB att vi äger kapaciteten på stålpendeln, alltså ska vi ha merparten av detta. Det är inte mer än rätt. Vi har kostnaden. Så skulle LKAB säga att ja, absolut, men det är ju vi som står för de tillkommande volymerna, så vi borde ha merparten av detta.” (Bondemark, SSAB, 2016)

4.2.6 Fördela och definiera nyttor

En viktig utmaning i den här typen av samarbeten är, enligt SSAB, att fördela vinsterna. De baserar denna kunskap på tidigare försök som misslyckats, där aktörerna hamnat i konflikt. Det finns en risk att parterna blir misstänksamma mot varandra. För att undvika denna problematik är det viktigt att visa efter vilka kriterier, metoder och principer som vinsterna fördelas.

SFL arbetar horisontellt i södergående transporter. När de sedan tar returfrakt ingår dessa varuägare inte i samarbetet. De ses som kunder, och den förtjänst som returfrakten genererar fördelas sedan rättvist mellan bruken som transporterat till destinationen. I detta avseende fungerar SFL som ett kostnadscenter. En prissättningsmodell är viktig för att uppnå rättvisa.

4.2.7 Konkurrenslagstiftning

Konkurrenslagstiftningen utgör ett hinder enligt Skogsindustrierna. Det är inte en direkt hindrande faktor, men många företag vill inte riskera att hamna i den gråzon det kan innebära. Detta gäller både samarbete mellan konkurrenter och icke-konkurrenter. SFL ser dock inte

konkurrenslagstiftning som ett problem, då deras samarbetspartners inte konkurrerar med sina slutprodukter.

Samarbete som sker mellan olika branscher, vilka resulterar i stärkt konkurrenskraft som kommer kunden tillgodo, är inte ett problem enligt SSAB. Om samarbeten ska utvecklas mellan konkurrenter gäller det dock att vara försiktig då konkurrensen inte får bli lidande.

4.2.8 Engagemang

SSAB har sedan en tid tillbaka utvecklat ett samarbete på Norra stambanan. I den inledande fasen var det inte ett fantastiskt business case. De har dock fortsatt att driva och utveckla konceptet och tror att en viktig faktor till dess framgång är att ha rätt personer i projektet. SSAB menar även att problematiken med horisontella samarbeten är att det "inte ligger på någons bord". Det krävs att någon eller några engagerar sig och är uthålliga. Jernkontoret lägger också vikt vid personligt engagemang och menar att den utveckling som sker idag uteslutande beror på enskilda individer som engagerar sig i frågan.

SFL betonar också vikten av personligt engagemang för att deras samarbete ska fungera. De menar att regelbundna fysiska möten krävs för att skapa förståelse för helheten och samtliga inblandades intressen. Skogsindustrierna förklarar att efter tre försök i pilotsamarbetet mellan företagen i Norge och Piteå insjuknade den person som varit drivande i projektet. De spekulerar i huruvida samarbetet hade fortgått om den insjuknade fortfarande varit delaktig.

Engagemang och rätt personer med rätt kunskap är viktigt enligt Trafikverket. De menar också att detta är interna egenskaper som saknas i dagsläget. Ett regeringsuppdrag skulle kunna bidra till ökat engagemang. För att det ska bli långvarigt krävs dock ett intresse från alla inblandade parter.

4.2.9 Anpassning

SSAB anser att horisontella samarbeten kommer ha olika förutsättningar att lyckas. Vid arbete i ett horisontellt system måste medvetenhet finnas gällande de ändringar som är nödvändiga för att uppnå ett högre mål. De påtalar också att ju större samarbetet är, desto mer ökar komplexiteten. De förklarar att det krävs mycket arbete med att synkronisera företags tidtabeller vid samarbete på järnvägen. För att det ska fungera är det möjligt att någon av parterna måste ändra sitt mönster. I deras befintliga samarbete hade parterna samma ursprung och destination i sina flöden, men genom att den ena parten flyttade sina hanteringsställen kunde ett effektivt horisontellt samarbete skapas.

Skogsindustrierna menar att det nya arbetssättet måste bli rutinmässigt innan effektivitet kan uppnås. De eventuella anpassningarna kan innan dess upplevas som omständliga för varje enskilt företag. För att skapa en win-win situation innebär det dock att parterna måste tänka större, något de i regel är ovana vid. Vertikal effektivisering är ofta i fokus inom företag och om horisontella samarbeten utvecklas på bekostnad av dessa finns en stor risk att de horisontella bortprioriteras. Norge-Piteå exemplifierar hur det horisontella samarbetet medförde komplikationer för den ursprungliga försörjningskedjan. Jernkontoret ser också en problematik med horisontell kontra vertikal effektivitet och hur det horisontella kan bortprioriteras. SFL påtalar också vikten av att se till systemets bästa och inte tillgodose sina egna intressen främst. Det innebär att en viss anpassning från de samarbetande aktörerna krävs.

4.3 Trafikverkets roll i horisontella samarbeten

4.3.1 Statlig inblandning

Trafikverkets inblandning som statlig aktör ser inte Skogsindustrierna som ett problem. De förespråkar engagemang från dem i den inledande fasen, vilket inte leder till någon större påverkan. De anser att Trafikverket bör intressera sig i större utsträckning då det ligger i allas intresse att minska miljöpåverkan, i synnerhet från regeringens sida.

“Det är ju en politisk vilja från alla håll att vi ska utnyttja transportsystemet effektivare, miljöfrågan, vi ska inte ha utsläpp i onödan” (Boholm, Skogsindustrierna, 2016)

SSAB ser inte några problem med statlig inblandning. De tycker att Trafikverket enbart ska agera facilitator och tillhandahålla information för att möjliggöra samarbeten. De tror dock att ett direktiv bör komma från regeringshåll, då speditörer kan vara negativa till en sådan utveckling. De kritiserar även Trafikverkets fokus på användning av ekonomiska styrmedel, vilka riskerar att urholka konkurrenskraften, och menar att de borde arbeta mer med att uppmuntra horisontella samarbeten.

“De tror ju att man kan förändra världen med skatter och styrmedel. De kan man göra lite grann, men det är ingen kioskvältare. Det här är en kioskvältare om man skulle systematisera det.” (Bondemark, SSAB, 2016).

SFL är den enda av aktörerna som menar att Trafikverket är olämplig som aktör i horisontella samarbeten. De ser hellre en marknadsdriven utveckling och tror inte att Trafikverket har de resurser och den kunskap som krävs. Jernkontoret tror generellt också mer på en marknadsdriven utveckling, men eftersom saker inte uppstår av sig själva bör Trafikverket driva igång utvecklingen anser de.

Trafikverket ser problem med den roll majoriteten av industrin vill att de tar på sig. De påpekar att det finns regler som de måste förhålla sig till eftersom de är ett statligt verk, såsom offentlighetsprincipen. Det går att sekretessbelägga data från näringslivet, det görs idag för att skydda konkurrensen samt av säkerhetsskäl. Offentlighetsprincipen gäller inte för ej avslutade ärenden.

Samtliga intervjuade ser avregleringen av järnvägen som positiv. Den har nu blivit mer konkurrensutsatt och därmed mer marknadsmässig. De upplever även det ökade antalet operatörer som positivt och ser inte något direkt negativt med att Green Cargo fortfarande har en stor andel av marknaden.

4.3.2 Utförande

SFL anser att Trafikverket bör bli effektivare vad gäller planering av tågtransporterna. De upplever inte en kapacitetsbrist, utan snarare en undermålig planering. De tror att effektiviteten på de befintliga spåren skulle kunna öka drastiskt om enbart planeringsprocessen moderniserades.

SSAB menar att järnvägens problem ej är dess operatörer, utan det bristande underhållet. Vidare förklarar de att underhållet inte bara är viktigt i sig, utan också för att horisontella samarbeten ska fungera över huvud taget, något som även Skogsindustrierna framhåller som viktigt.

Trafikverket har i uppgift att se till alla transportslags bästa för både gods och passagerare. De tror därför att de skulle kunna få kritik för att fokusera alltför mycket på ett transportslag om de började arbeta aktivt med horisontella samarbeten på järnväg.

4.3.3 Fyrstegsprincipen

Skogsindustrierna menar att horisontella samarbeten bör ses som steg ett i Trafikverkets fyrstegsprocess. För att komma till steg fyra och påbörja infrastrukturarbete måste de först utforska alternativen i steg ett. SSAB tar också upp Trafikverkets fyrstegsprincip och hur de bör engagera sig mer i utvecklingen av horisontella samarbeten, som de menar ligger i steg ett. De anser att Trafikverket är alltför hastiga att hoppa till steg fyra och lägger mycket resurser på att bygga nytt. De påpekar att det bästa för miljön är att ha så hög utnyttjandegrad av de kapaciteter som redan rör sig, vilket horisontella samarbeten skulle innebära, men som Trafikverket inte verkar se potentialen i. Trafikverket placerar också horisontella samarbeten i

steg ett, eventuellt i steg två. De håller med om att de idag har för mycket fokus på steg tre och fyra och att det sannolikt finns effektiva åtgärder i de tidigare stegen.

4.3.4 Trafikverkets roll

SSAB understryker att den information de idag använder för att finna lämpliga varuägare att samarbeta med är information som Trafikverket redan har, men inte är medvetna om. Om Sverige ska nå målen om en fossilfri fordonsflotta behövs det någon som har information och i detta fall ser de Trafikverket som en lämplig och neutral part. Deras roll bör vara som facilitator. SSAB tycker att de borde ha en intern styrka som arbetar med kartläggning av flöden, som sedan förmedlar dessa till de varuägare och transportörer som berörs. Om det sedan är så att parterna inte vågar ha "öppna böcker" för varandra finns en tredje part i Trafikverket som kan agera mellanhand. De tar upp Tri-Vizor som exempel på hur Trafikverkets framtida roll skulle kunna se ut.

Jernkontoret anser att Trafikverket bör tillhandahålla en plattform eller mötesplats för de företag som är intresserade av att utveckla samarbeten. De skulle även kunna hjälpa till med datahantering. Ett tydligt kontaktnät, rörande personer engagerade i frågan, skulle sannolikt leda till ett större intresse inom näringslivet.

Skogsindustrierna är positiva till att Trafikverket innehar en passiv roll där de agerar facilitator och tar fram data för att identifiera överlappande flöden. Hur själva samarbetet ska utformas bör skötas av företagen. Alla samarbeten kommer vara unika och för att de ska lyckas måste de privata aktörerna själva komma överens om samarbetets utformning. SFL som är kritiska till statlig inblandning menar att Trafikverkets roll bör ligga i underhåll av befintlig infrastruktur.

4.3.5 Kommunikation

SSAB menar att Trafikverket idag använder sekretess inom näringslivet som försvar mot att de inte utvecklar samarbeten. Deras uppfattning är emellertid att det mellan varuägare råder stor öppenhet. Problem som kan uppstå är gällande speditörer, som ogärna delar information med varandra eftersom de konkurrerar om samma gods. Skogsindustrierna är också kritiska till delar av Trafikverkets arbete men fokuserar mer på att de främst kommunicerar med järnvägsoperatörer. Det ger en vinklad syn på hur järnvägen används och varuägarna bör därför involveras mer. Ett effektiviseringsförslag som exempelvis skulle leda till att ett heltåg kan tas bort är något som skulle få olika mottagande om de frågar operatörer eller varuägare.

Trafikverkets kommunikation är främst med de som använder systemet, i detta fall operatörerna. De håller med om att det kan ge en vinklad syn på vilka behov som finns inom

järnvägsindustrin. De ser också en risk i att varuägare uppger falsk information kring sitt gods vid en kartläggning. En del varuägare kanske inte anser att de får något ut av en sådan process och därför inte ser någon anledning att lämna ut korrekt information.

4.3.6 Data

SSAB förklarar att om det funnits transparent data över gods som går förbi stora stråk, skulle det enkelt gå att se i vilka flöden som kapacitet finns. Ett problem idag är att ingen ser fyllnadsgraden i de befintliga transporterna och det är här Trafikverket kan göra skillnad. Skogsindustrierna menar att Trafikverket idag har all data som behövs för att analysera godsflöden, dock saknas koppling mellan de IT-system som används. En önskvärd åtgärd från deras sida är således att Trafikverkets system harmoniseras så att kännedom om godsflöden kan förbättras. Vidare menar Skogsindustrierna att hur företag mäter fyllnadsgrad kan bli ett problem. En del använder vikt som riktlinje medan andra använder volym för att definiera fyllnadsgraden i sina lastbärare.

Trafikverket ställer sig frågande till vad industrierna menar att de har för data. De anser att de saknar mycket information för att kunna facilitera samarbeten, bland annat kring godsets natur.

5 Analys

5.1 Definition

Definitionerna som framkom i resultaten visar sig stämma väl överens med de som återfinns i teorin. Det tycks således finnas en samstämmighet mellan respondenterna och teorin. När frågan ställs svarar många i enlighet med EU:s (2001) definition, men vid ett längre resonemang visar det sig att Sanchez Rodrigues et al.:s (2015) mer utvecklade definition håller lika bra. Samstämmigheten och kvaliteten i svaren skulle kunna bero på den höga sakkunnighet som finns bland de intervjuade. Vidare skulle denna typ av kunskap och definitioner behöva spridas för att få en självklar plats i dagens logistikdebatt. Respondenterna påpekar att mycket av problematiken med horisontella samarbeten i industrin beror på avsaknaden av kunskap om de samma.

Den definition som beskrivs av Konkurrensverket (2015) stämmer dock inte direkt överens med den bild industrin och teorin har. Deras definition av horisontella samarbeten innefattar enbart konkurrenter. Det skulle dock tyckas rimligt, då Konkurrensverkets område är just konkurrens. Det kan dock uppstå problematiska situationer då ej konkurrerande branscher samarbetar, i form av att parterna kan få en alltför stor förhandlingskraft vid exempelvis transportköp. Det innebär att Konkurrensverkets definition blir snäv.

Vad gäller Sanchez Rodrigues et al.:s (2015) utvecklade definition visar resultaten att när det horisontella arbetet går ut över det *vertikala* arbetets effektivitet finns det en benägenhet att avveckla det horisontella. Det kan bero på att det *vertikala* arbetet redan är en självklarhet i företagets verksamhet och förtjänsterna från dessa har redan utvecklats i hög grad. Det leder till att företag ogärna riskerar dess effektivitet, särskilt med tanke på den ökade komplexitet som horisontella samarbeten i regel innebär. En ytterligare anledning till att det *vertikala* har ett större fokus kan ha sin förklaring i att denna teori nått ut mer till näringslivet och det finns avsevärt mer kunskap kring dessa samarbeten (Crujssen et al., 2007b). Som nämndes tidigare är det även något respondenterna påtalar som en begränsande faktor idag.

5.2 Möjliggörande och hindrande faktorer

5.2.1 Industriernas inneboende egenskaper och intresse

Resultaten fann även, i likhet med teorin, att *icke värdeadderande tjänster* lämpar sig bra för horisontella samarbeten (Crujssen et al., 2007b). Rutinmässiga flöden fungerade bra att samarbeta kring, vilket också går i linje med att det skulle vara enklare att samarbeta tidigt i försörjningskedjan (Bengtsson & Kock, 2000). Varuägarna i skogsindustrin som samarbetade kring järnvägsexport och hade flöden till slutkund och såg dock ingen direkt problematik kring

det. Det skulle kunna bero på att basindustrin ser annorlunda ut än vid annan typ av produktion. Slutkund är sällan en privatperson och i princip alla produkter går till vidare förädling.

Vidare ser respondenterna inte någon bransch som på grund av sina egenskaper är utesluten för etablering av horisontella samarbeten. De kan dock se problem med vilka varugrupper som samlastas, då behov av rengöring eller extra material kan uppstå. Varuägarna i basindustrin menar således att det inte går att utesluta någon bransch i sin helhet, fokus är snarare på flöden med hänsyn till typ av gods och lastbärare, vilket även tas upp i Leitner et al.:s (2011) lista över förutsättningar.

5.2.2 Godsets beskaffenhet, ursprung och destination

Homogenitet i godsets beskaffenhet, ursprung, destination samt hanteringsställen är något som samtliga respondenter, precis som Leitner et al. (2011), är överens om är nyckelfaktorer. De anser även att basindustrin generellt är lämpad för samarbeten av horisontell karaktär, då stora, ofta enkelriktade volymer av lågvärdigt gods transporteras. Kostnaden för transporter i industrierna utgör en stor del av de totala kostnaderna i jämförelse med andra industrier. Bogen och Verstrepen (2013) menar att lämpliga flöden är de av strukturerad karaktär med stora volymer och återkommande mönster, vilket är i linje med hur flödena ser ut i basindustrin.

Godsets beskaffenhet är centralt för att kunna etablera samarbeten i basindustrin. Mycket gods är råvaror, vilka ofta ger upphov till smuts. Därför är det viktigt i enlighet med Leitner et al. (2011) att finna produkter som gör att det går att använda de tillgängliga lastbärarna på ett effektivt sätt. Fallbeskrivningarna illustrerar det tydligt. I de fall där samma lastbärare kunnat användas har samarbetet fungerat bättre jämfört med de där anpassning krävts.

5.2.3 Visibilitet

Det kan tyckas enkelt att finna olika flöden med samma ursprung och destination. Den bristande *visibiliteten* gör det dock både svårt och omständligt att hitta varuägare med vilka det skulle gå att konsolidera gods med. De respondenter som vill utveckla horisontella samarbeten menar att *visibilitet* i både godsflöden och typ av gods är grundläggande förutsättningar, vilket även Andersson et al. (2005) tar upp som essentiellt.

5.2.4 Avtal

Aktörer i basindustrin menar att avtal är en viktig framgångsfaktor. Hur dessa avtal ser ut skiftar mellan varuägare. En övervägande del är dock överens om vikten av ett heltäckande avtal för att i största mån undvika att konflikt uppstår. Exempel på innehåll kan vara hur prioritering av gods vid begränsad kapacitet ska gå till och hur maktförhållanden ska hanteras. En del

använder sig av en *neutral part*, medan andra upprättar egna avtal mellan parterna. Bland respondenterna visade det sig att de varuägare vars relation kan definieras som *samarbete* enligt Bengtsson och Kock (2000) upprättade egna avtal. De uttryckte också att utbyte av data och annan information som i teorin beskrivs som känslig (Audy et al., 2012), inte alls betraktades som ett problem i samma utsträckning. Detta skulle kunna bero på att dessa varuägare inte arbetar i samma bransch. De varuägare vars relation kan beskrivas som *co-opetition* hade dock en *neutral part* som upprättade avtal och såg till att *konfidentiella data* inte hamnade fel. Användningen av en *neutral part* ligger i linje med vad bland andra Cooke (2013), Leitner et al. (2011) och Bogen och Verstrepen (2013) menar är nödvändigt. Detta verkar gälla i synnerhet när det gäller samarbeten av kompetitiv karaktär. I det fall där en *neutral part* agerar koordinator var ett exempel på *konfidentiella data* fraktkostnad, något som Andersson et al. (2005) tar upp som särskilt känslig att dela med sig av.

5.2.5 Förtroende och engagemang

Förtroende och engagemang var något som varuägare och branschpersoner ansåg vara av yttersta vikt för fungerande samarbeten. Det är något som Sanchez Rodrigues et al. (2015) också tar upp som en viktig faktor. Förtroende krävs för att samarbetet ska fungera utan att misstänksamhet och girighet uppstår. Engagemang krävs för att skapa hållbarhet över tid. Den neutrala parten är central i teorin, vilket i viss utsträckning funnits i resultaten. Intervjuerna visar dock att trots att en *neutral part* finns, utesluts inte vikten av att engagemang också måste finnas, faktorer som teorin kring horisontella samarbeten tycks sakna.

Idag förefaller utvecklingen av horisontella samarbeten vara mycket beroende av ett fåtal drivande personer. Att det förhåller sig så kan bero på att det finns brist på sakkunniga personer på företagen och vilken grad av mognad de nått i sin logistik. Den avsaknad av teori som enligt Leitner et al. (2011) samt Cruijssen et al. (2007b) råder kan vara en bidragande orsak. Det visar också att det personliga engagemanget är en nyckelfaktor för att skapa horisontella samarbeten.

5.2.6 Fördela och definiera nyttor

Samtliga respondenter tar upp problematiken med fördelningen av nyttor. En del av dem betonar vikten av förtroende och en öppen relation, medan andra menar att heltäckande avtal är av största vikt. Det gäller både hantering av *kvalitativa* och *kvantitativa* nyttor. Leitner et al. (2011) menar att en *neutral part* som kan fördela nyttorna är en alternativ lösning. Industrin ser emellertid inte detta som önskvärt. De som vill att Trafikverket ska hjälpa till att facilitera samarbeten ser inte det som ett alternativ. Fördelning av nyttor är något som bör lösas företagen emellan. Det fall där flera företag i skogsindustrin samarbetar har dock skapat en

neutral part som hanterar fördelning av intäkter och kostnader. Det skulle kunna implicera att en *neutral part* kanske är lämplig när samarbeten innefattar fler parter.

5.2.7 Konkurrenslagstiftning

Som resultaten funnit kan samarbeten mellan icke-konkurrenter öka konkurrenskraften. Dock upplever en del varuägare att *konkurrenslagstiftningen* är något av en gråzon, vilket gör den till en hindrande omständighet. Det framhålls även från respondenterna att samarbeten av icke-kompetitiv karaktär tros bli de mest framgångsrika, vilket gör att det inte bör medföra begränsning av konkurrensen på ett *märkbart sätt*. Så länge horisontella samarbeten sköts med hänsyn till rådande lagstiftning, bör inte denna utgöra ett hinder. I förlängningen skulle en *neutral part* kunna bidra med rådgivning i dessa frågor.

5.2.8 Relationer

Vid kartläggning av hur horisontella samarbeten ser ut idag har de fall som studerats varit av både *taktisk* och *strategisk* karaktär. Det fall som hamnar under definitionen *samarbete* är av *taktisk* karaktär, då fokus främst är på att öka fyllnadsgrad. Det som definieras *co-opetition* är på en mer *strategisk* nivå, där distributionsplattformar delas (Sanchez Rodrigues et al., 2015). Det *taktiska* fall som återfinns i stål-/gruvindustrin tar upp *Tri-Vizor* som ett exempel på hur en neutral koordinerande part skulle kunna se ut och önskar att något liknande hade funnits tillgängligt. Det *strategiska* fall som återfinns i skogsindustrin har idag ett upplägg likt *Tri-Vizor*, vilket skulle kunna indikera att en sådan lösning är ett möjligt alternativ.

5.2.9 Anpassning

Resultaten fann att anpassning gällande exempelvis flyttande av hanteringsställen, omläggning av rutter, överföring av gods till järnväg och/eller ändring av transportfrekvens kan vara nödvändiga för att uppnå de förutsättningar som krävs för samarbeten. De ändringar som görs får dock inte vara mer omfattande än att en *win-win-situation* fortfarande är uppnåelig, något som Cruijssen et al. (2007b) tar upp som centralt för samarbetet. Det gäller alltså att kompromissa och här talade respondenterna återigen om förtroende som en faktor för att lyckas.

5.3 Trafikverkets roll i horisontella samarbeten

5.3.1 Statlig inblandning

Det faktum att *offentlighetsprincipen* råder, uttrycker Trafikverket som problematiskt vid eventuell inblandning i horisontella samarbeten. Information går dock att sekretessbelägga och data från ej avslutade ärenden inom myndigheten är belagda med sekretess. Om Trafikverket ändå börjar facilitera horisontella samarbeten, skulle det ligga i linje med statens transformering från att enbart arbeta med *hårda styrmedel* och snarare fokusera på de av mjukare karaktär som innefattar ömsesidiga *offentlig-privata relationer* (Hysing, 2009).

Samtliga respondenter var samtidigt positivt inställda till järnvägens avreglering. Det ökade antalet operatörer har bidragit till en positiv konkurrens, men samtidigt till en brist på helhetstänk. Fler operatörer är dock sub-optimerande för systemet som helhet (Alexandersson & Hulthén, 2008). Ett ökat fokus på horisontella samarbeten skulle kunna bidra till ökad fyllnad i samtliga transporter och samtidigt minska trängseln som idag är ett problem för aktörerna.

5.3.2 Utförande

Trafikverkets befintliga arbete på järnvägen råder det delade meningar om. En del anser att det fungerar på godssidan, medan andra menar att det finns stora problem med eftersatt underhåll. Anledningen till de skilda åsikterna inom industrin kan bero på att de använder järnvägen på olika sätt. De som ställer sig positiva transporterar inget gods mot Göteborg till exempel, en sträcka som utgör en stor flaskhals i systemet (figur 2). Respondenterna poängterar dock vikten av en bättre planeringsprocess samt att underhållet måste vara kontinuerligt.

5.3.3 Fyrstegsprincipen

De respondenter som förhåller sig positiva till utvecklingen av horisontella samarbeten där Trafikverket spelar en viktig roll tar upp *fyrstegsprincipen*. De menar att om verket ska arbeta efter denna ligger horisontella samarbeten i steg ett, *tänk om*. Kritik riktas mot att Trafikverket mer eller mindre undantagslöst hoppar över steget för att istället ägna sig åt steg tre och fyra, *bygg om* och *bygg nytt*. Trafikverket håller med, men poängterar svårigheten i att göra alla nöjda då de har ansvar för underhåll av alla transportslag. Inställningen till *fyrstegsprincipen* skulle kunna bero på det faktum att Trafikverket är en statlig myndighet som delvis styrs av politiska motiv som ofta skiftar. Dock framhålls att den politiska viljan bör vara att främja arbetssätt som minskar miljöpåverkan.

5.3.4 Roll

Vilken roll Trafikverket kan ha i horisontella samarbeten är inte självklar. Det som framgår är att de anses vara en *neutral part* i positiv bemärkelse. Det skulle kunna agera nyckelroll i den inledande fasen, genom att kartlägga flöden och förmedla dessa till berörda varuägare. En process likt steg ett, *identifieringsfasen*, i Bogen och Verstrepens (2013) artikel för CO3 skulle kunna vara vägledande här. Efter denna fas tycks respondenterna vara överens om att Trafikverkets roll slutar. Hur varje enskilt samarbete sedan utformas är ett ansvar som ligger hos företagen. Det finns således ingen önskan om kontinuitet och aktivt agerande i befintliga samarbeten. Det skiljer sig från vad teorin önskar av en *neutral part* där fokus är på fördelning av *nyttor* och i vissa fall även upphandling av transporter (Leitner et al., 2011; Cooke, 2013; Bogen & Verstrepens, 2013).

En av parterna var mycket negativt inställd till Trafikverkets eventuella inblandning. Det kan bero på att de är ett marknadsdrivet företag som har fungerande horisontella samarbeten idag. Deras roll i näringslivet påverkar eventuellt åsikterna de har kring Trafikverket.

5.3.5 Kommunikation

Vid intervjuerna uttrycks en bristfällig kommunikation mellan varuägarna och Trafikverket, vilken beror på Trafikverkets benägenhet att föra dialog med direkta användare av systemet. För att en mer heltäckande systemsyn ska uppnås bör dialog föras med alla användare, även de indirekta. Det tycks även finnas en differens i vad Trafikverket tror att varuägarna vill dela med sig av. Även här bör förtroende och öppen kommunikation kunna leda till en positiv utveckling.

5.3.6 Data

Angående de data som finns tillgängliga hos Trafikverket och de data som krävs för att facilitera horisontella samarbeten tycks det finnas en tydlig diskrepans gällande vad Trafikverket faktiskt har och vad varuägarna tror att de har. Nödvändig data som saknas är bland annat godsslag och volym (Andersson et al., 2005). Det talar för att myndigheten behöver se över sin datainsamling och strukturering om de ska agera någon form av part i dessa samarbeten. Så som Cooke (2013) beskriver hur *Tri-Vizor* nyttjar *Big Data*-analys för att sammanställa och identifiera flöden torde vara ett sätt att gå tillväga med en sådan insamling.

Som Trafikverket påpekar finns det problematik i hur data med sekretessbehov ska hanteras. Samtidigt finns en diskrepans i hur känsliga varuägarna anser att dessa data är kontra hur problematiskt Trafikverket anser de vara. Varuägarna vill skapa horisontella samarbeten

genom Trafikverket, det vore enklare än att facilitera dem själva. Samtidigt verkar det finnas ett ointresse hos Trafikverket då kunskap inom ämnet saknas samtidigt som de inte har några direkta incitament till att arbeta med samarbeten. Det tyder på att det kanske finns anledning att föra en diskussion kring huruvida dessa data ska hanteras av Trafikverket alternativt om detta är en för stor hindrande omständighet. Vidare finns en risk och/eller möjlighet att dessa data används till andra syften, vilket i sammanhanget dock blir en parentes. Huruvida en neutral facilitator av horisontella samarbeten ska vara en statlig aktör är inte ett krav från varuägarna i basindustrin, men de anser att många faktorer talar för det. Möjligheten att en *neutral part* kan vara marknadsdriven utesluts inte.

6 Slutdiskussion

6.1 Slutsatser

Rapportens syfte är att ta reda på om det finns ett intresse att utveckla horisontella samarbeten inom basindustrin med hänsyn till vilka faktorer som möjliggör respektive hindrar. Hur väl teorins definition av begreppet horisontella samarbeten överensstämmer med industrins användning har undersökts. Trafikverkets eventuella inblandning och hur industrin önskar att denna ska se ut har också studerats.

6.1.1 Hur väl överensstämmer de teoretiska definitionerna av horisontella samarbeten med hur det tillämpas i industrin?

Resultaten tyder på att EU:s (2001) befintliga definition stämmer överens med den bild basindustrin använder. Sanchez Rodrigues et al.:s (2015) bredare definition visar sig också lämpad när respondenterna för ett längre resonemang kring begreppet. En anledning till att dessa överensstämmer tros dock bero på att rapporten aktivt sökt upp respondenter efter kunskapsnivå. Det betyder därför inte att begreppet är allmänt vedertaget i industrin. Konkurrensverket bör se över hur de definierar horisontella samarbeten, då samarbete mellan icke-konkurrenter inte utesluter att ojämna maktförhållanden fortfarande kan uppstå, varpå lagen ändå i vissa fall kan aktualiseras.

6.1.2 Vad krävs för att varuägare inom svensk basindustri ska kunna etablera horisontella samarbeten på järnväg, med avseende på möjliggörande och hindrande faktorer?

Basindustrin förefaller inte ha problem med samarbete mellan konkurrenter till slutkund av den anledning som Bengtsson och Kock (2000) beskriver. Det kan bero på att majoriteten av produkterna går till vidare förädling. Generellt tycks basindustrin vara passande för utveckling av horisontella samarbeten då de främst transporterar stora volymer och har repetitiva och enkelriktade flöden, vilket Bogen och Verstrepen (2013) definierar som särskilt lämpliga egenskaper.

Studien stärker Leitner et al.:s (2011) beskrivning av grundläggande förutsättningar som krävs då även respondenterna omnämner dessa. Lämpliga lastbärare och typ av gods utgör särskilt viktiga faktorer för basindustrin. Vidare är *visibilitet* över godsflöden samt godsslag en hindrande faktor som även tas upp av Andersson et al. (2005). Anpassning utgör också en hindrande faktor då en *win-win-situation* fortfarande måste finnas vilket Cruijssen et al. (2007b) också poängterar. Samtidigt finns en antydning att företag ogärna utvecklar horisontella samarbeten på bekostnad av det *vertikala* arbetet vilket stärker Sanchez Rodrigues et al.:s (2015) teori. Avtal tas även upp av de aktörer som arbetar med befintliga samarbeten som

ytterst viktigt för att undvika misstänksamhet och skapa hållbarhet över tid. Bengtsson och Kocks (2000) teori, att en *neutral part* blir viktigare vid samarbete som karaktäriseras som *co-opetition*, styrks. De fall som studerats implicerar även att ju fler aktörer desto större kan behovet tänkas bli av en *neutral aktör*. Baserat på respondenternas svar visade det sig även att förtroende är en möjliggörande faktor för att lyckas vilket styrker Sanchez Rodrigues et al.:s (2015) resultat.

Studien finner att konkurrenslagstiftning inte bör utgöra ett hinder för horisontella samarbeten. Detta eftersom intresset främst ligger i att samarbeta med icke-konkurrenter. Det innebär att problematik med lagstiftning till stor del kan kringgås.

Drivande personer med engagemang betraktas som en nyckelfaktor för horisontella samarbeten. Det har inte återfunnits i den litteratur som behandlats i rapporten och blir därmed en betydande slutsats i denna rapport. Vidare styrks Leitner et al.:s (2011) och Cruijssen et al.:s (2007b) utlåtande angående brist på forskning på området.

6.1.3 Vilken roll skulle Trafikverket kunna ha för horisontella samarbeten inom basindustrin?

Rapporten finner att horisontella samarbeten ligger i steg ett och två i Trafikverkets *fyrstegsprincip*. Horisontella samarbeten kan vara en åtgärd för att minska sub-optimeringen som avregleringen skapat (Alexandersson & Hulthén, 2008). Trafikverkets roll råder det delad mening om, de som är positiva till inblandning ser enbart att Trafikverket hjälper till i inledningsfasen eller skapar en plattform för kommunikation. Leitner et al. (2011), Cooke (2013) och Bogen och Verstrepen (2013) uttrycker de teorier som menar att en *neutral part* bör ha en mer aktiv roll genom att exempelvis fördela nyttor, något som industrin tar avstånd från. Här tycks finnas en diskrepans mellan teori och vad rapporten kommit fram till.

Om Trafikverket skulle agera någon form av part i horisontella samarbeten har rapporten funnit några ytterligare hindrande och möjliggörande faktorer. Det framgår att ett regeringsdirektiv kan påskynda och kanske till och med krävas för att Trafikverket ska ta sig an uppgiften. *Offentlighetsprincipen* kan också vara en hindrande faktor i någon utsträckning.

Den delade åsikten kring Trafikverkets roll i sammanhanget utgör grund till diskussion om den neutrala parten bör vara en statlig aktör eller om en marknadsdriven funktion är bättre lämpad. De som är positiva till Trafikverket baserar delvis denna uppfattning på de data de tror att Trafikverket redan besitter. Trafikverket menar dock att de saknar mycket data för att kunna facilitera samarbeten. Med denna kunskap skulle det kunna innebära att industrin inte är lika

positiva till Trafikverkets roll eller att en öppnare dialog behöver föras. Då är kanske en marknadsdriven aktör, likt den i ett av de studerade fallen, bättre lämpad.

6.2 Vidare forskning

Vid intervjuer med industrin lyftes lastbärare upp som ett intressant område för vidare forskning, då det finns problematik med överlappande flöden men icke kompatibla lastbärare. En studie kring utveckling av tekniska lösningar skulle kunna bidra till främjandet av horisontella samarbeten. Vidare belystes i en av intervjuerna problematik med användning av containers som ägs av rederier. Varuägare med överlappande flöden som använder olika rederier kan ha svårt att få till stånd horisontella samarbeten av denna anledning. En studie om containerbyten i kombination med horisontella samarbeten skulle vara spännande att utreda närmare.

Sanchez Rodrigues et al. (2015) diskuterar huruvida horisontella och vertikala samarbeten kolliderar. En framtida studie där en mer specifik kartläggning över hur dessa påverkar varandra i basindustrin är förslag på vidare forskning inom ämnet horisontella samarbeten.

7 Referenslista

7.1 Referenser

Alexandersson, G. and Hulten, S. 2008. The swedish railway deregulation path, *Review of Network Economics*, 7(1): 18-36.

Andersson, D., Woxenius, J., Flodén, J., Lammgård, C. och Saxin, B. 2005. *Trafikslagsövergripande databas för godstransporter*. En förstudie för SIKAS/Samgodsgruppen och Sveriges transportindustriförbund.

Audy, J. F., Lehoux, N., D'amours, S. and Ronnqvist, M. 2012. A framework for an efficient implementation of logistics collaborations. *International Transactions in Operational Research*: 633-657

Bengtsson, M. and Kock, S. 2000. "Coopetition" in Business Networks - To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management* 29: 411-426

Bogen, M. and Verstrepen, S. 2013. *Added value of ICT in logistics horizontal collaboration: Identifying the need for an integrated approach*. CO3 Project.

Hämtad 2016-04-05: <http://www.co3-project.eu/wo3/wp-content/uploads/2011/12/CO3-D-4-4-Added-value-of-ICT-in-Logistics.pdf>

Bryman, A. and Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber: Stockholm.

Cooke, J. A. 2013. Collaboration without borders. *Supply Chain Quarterly*. issue Quarter 3 2013

Hämtad 2016-04-04: <http://www.supplychainquarterly.com/topics/Strategy/20131108-collaboration-without-borders>

CO3 2016. *About CO3*.

Hämtad 2016-04-04: <http://www.co3-project.eu/about-co3/>

Crujssen, F., Cools, M. and Dullaert, W. 2007a. Horizontal cooperation in logistics: Opportunities and impediments. *Transportation research Part E: Logistics and Transportation Review*, 43(2): 129-142

Crujssen, F., Dullaert, W. and Fleuren, H. 2007b. Horizontal cooperation in transport and logistics: A literature review. *Transportation Journal (American Society of Transportation & Logistics Inc)*, 46(3): 22-39

Engström, R. 2016. *Trafikverkets fyrstegsprincip*. Föreläsning inom kursen *Strategisk logistik*, Logistikprogrammet, Handelshögskolan, Göteborgs universitet, 3 feb 2016.

European Union 2001. *Comissions Notice: Guidelines on the applicability of Article 81 of the EC Treaty to horizontal cooperation agreements*. (2001/C 3/02).

Hämtad 2016-04-24: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32001Y0106%2801%29>

Frisk, M., Göthe-Lundgren, M., Jörnsten, K. and Rönnqvist, M. 2010. Cost-allocation in collaborative forest transportation. *European Journal of Operational Research*, 205(2): 448-458

Hysing, E. 2009. From government to governance? A comparison of environmental governing in swedish forestry and transport. *Governance*, 22(4): 647-672

Konkurrensverket 2015. *Horisontella samarbeten*.

Hämtad 2016-05-05: <http://www.konkurrensverket.se/konkurrens/om-konkurrensreglerna/samarbete-som-begransar-konkurrensen/horisontella-samarbeten/>

Leitner, R., Meizer, F., Prochazka, M. and Sihn, W. 2011. Structural concepts for horizontal cooperation to increase efficiency in logistics. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 4(3): 332-337

McAfee, A. and Brynjolfsson, E. 2012. *Strategy & Competition big data: The management revolution*. Watertown: *Harvard business school publishing corporation*.

Patel, R. och Davidson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Regeringen 2016a. *Yttrande över Trafikverkets Inriktningsunderlag inför transportinfrastrukturplaneringen för perioden 2018-2029*. Regeringskansliet: Stockholm.

Hämtad 2016-04-07:

<http://www.regeringen.se/contentassets/b7dbe89e1418446fabff9dd708facd03/skogsindustrierna.pdf>

Regeringen 2016b. *Yttrande över Trafikverkets inriktningsunderlag inför transportinfrastrukturplanering för perioden 2018-2029*. Regeringskansliet: Stockholm.

Hämtad 2016-04-07:

<http://www.regeringen.se/contentassets/b7dbe89e1418446fabff9dd708facd03/jernkontoret.pdf>

Regeringen 2016c. *Remissvar på inriktningsunderlag för transportinfrastrukturplanering för perioden 2018-2029*. Regeringskansliet: Stockholm.

Hämtad 2016-04-07:

<http://www.regeringen.se/contentassets/b7dbe89e1418446fabff9dd708facd03/tagoperatörerna.pdf>

Regeringen 2016d. *Trafikverkets inriktningsunderlag inför transportinfrastrukturplanering för perioden 2018-2029*. Regeringskansliet: Stockholm.

Hämtad 2016-04-07:

<http://www.regeringen.se/contentassets/b7dbe89e1418446fabff9dd708facd03/naringslivets-transportrad.pdf>

Regeringen 2015a. *Basindustrins lokalisering i Sverige*. Regeringskansliet: Stockholm.

Hämtad 2016-04-12:

<http://www.regeringen.se/contentassets/adcd2c7b2d8a424e945010ca3d6c1902/svensk-basindustri---konkurrenskraft-och-hallbar-utveckling>

Regeringen 2015b. *Svensk basindustri - Konkurrenskraft och hållbar utveckling*.

Regeringskansliet: Stockholm.

Hämtad 2016-04-04: <http://www.regeringen.se/rattsdokument/departementsserien-och-promemorior/2001/01/ds-200163/>

Regeringen 2015c. *Offentlighetsprincipen*. Regeringskansliet: Stockholm.

Hämtad 2016-05-15: <http://www.regeringen.se/sa-styrs-sverige/det-demokratiska-systemet-i-sverige/offentlighetsprincipen/>

Sanchez Rodrigues V., Harris I. and Mason, R. 2015. Horizontal logistics collaboration for enhanced supply chain performance: an international retail perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6): 631-647

ScandFibre Logistics 2016. *Rail 11-systemet*.

Hämtad 2016-04-22: http://scandfibre.se/?page_id=1627

Simchi-Levi, D., Simchi-Levi, E. and Kaminsky, P. 2007. *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies*. Boston, Mass: McGraw-Hill.

SOU 2015:110. *Godstransportmarknaden på järnväg*. Statens väg- och transportinstitut: Stockholm.

Statistiska centralbyrån 2016. *Våra tio viktigaste exportvaror 2015*.

Hämtad 2016-05-08: <http://www.sverigeisiffror.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhällets-ekonomi/export-och-import-av-varor-och-tjanster/>

Trafikanalys 2012. *Godstransporter i Sverige - redovisning av ett regeringsuppdrag*.

Rapport 2012:7. Trafikanalys: Östersund.

Trafikanalys 2016. *Godstransportflöden - Analys av statistikunderlag Sverige 2012-2014*.

Rapport 2016:9. Trafikanalys: Östersund.

Trafikverket 2016a. *Järnvägens kapacitet 2015*. Trafikverket: Borlänge.

Trafikverket 2016b. *Kapacitetsbegränsningar på järnväg 2015*.

Hämtad 2016-04-22: <https://online4.ineko.se/trafikverket/Product/Detail/50880>

Trafikverket 2015a. *Fyrstegsprincipen*.

Hämtad 2016-04-29: <http://www.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/planera-och-utreda/planera-person--och-godstransporter/planera-persontransporter/hallbart-resande/fyrstegsprincipen/>

Trafikverket 2015b. *Inriktningsunderlag inför transportinfrastrukturplanering för perioden 2018-2029*.

Hämtad 2016-04-04: http://online4.ineko.se/trafikverket/Product/Detail/50160_160325

Trafikverket 2004. *Dimensioneringsgrunder - Fyrstegsprincipen*.

Hämtad 2016-04-29:

http://www.trafikverket.se/TrvSeFiler/Foretag/Bygga_och_underhalla/Vag/Vagutformning/Dokument_vag_och_gatuutformning/Vagar_och_gators_utformning/Dimensioneringsgrunder/04_fyrstegsprincipen.pdf

Transportforsk 2014. *Erfarenheter av transport av virke i slutna vagnar med hjälp av portabla virkesbankar: Ett PM för Skogsindustrierna*. Transportforsk: Stockholm.

Verstrepen, S., Cools, M., Cruijssen, F. and Dullaert, W. 2009. A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics. *International Journal of Logistics systems and Management*, 5(3/4)

7.2 Intervjuobjekt

Backlund, R. 2016. Direktör Global supply chain, SSAB

Boholm, K. 2016. Transportdirektör, Skogsindustrierna

Bondemark, P. 2016. Vice Vd, SSAB

Engström, R. 2016. Strateg för gods och logistik, Trafikverket

Erkén, M. 2016. Vd, ScandFibre Logistics

Ranhagen, J. 2016. Rådgivare inom transportfrågor och statistik, Jernkontoret

Öjdemark, F. 2016. Produktionschef, ScandFibre Logistics

8 Bilagor

8.1 Intervjuguider

8.1.1 Skogsindustrierna

Inledning

När vi sökt information om ämnet horisontella samarbeten i basindustrin är det flertalet organisationer och personer som nämnt att vi bör kontakta dig. Vilken roll har du inom industrin?

Hur skulle du definiera horisontella samarbeten?

Industrins inställning

Hur ser företagen i er bransch på sådana samarbeten och hur ser intresset ut?

Ligger intresset i att öka fyllnadsgrad i existerande transporter, att fylla returtransporterna eller att få ökad frekvens?

Hur ser konkurrensituationen ut?

Skogsindustrin innefattar ju ett flertal olika produkter. Är det något särskilt område som är bättre eller sämre lämpat för horisontella samarbeten?

Ser ni några potentiella branscher som skulle vara enklare att samarbeta med än andra? Finns det något intresse att söka sig utanför skogsindustrin?

Vilka fördelar och nackdelar ser du med ett sådant samarbete? Både mellan skogsföretag och eventuellt med andra företag i basindustrin.

Vår initiala tanke var att hitta representanter från varje del av basindustrin. Kemiindustrin och gruvindustrin verkade dock inte så insatta på ämnet och inte heller intresserade. Vad tror du att det kan bero på?

Existerande samarbeten

Hur ser arbetet ut med SCM/vertikala samarbeten? Arbetar företag i branschen mycket med detta?

Du nämnde att Stora Enso har ett sådant samarbete mellan företag inom bolaget. Finns det andra företag som arbetar på detta sätt?

Under vår mejlkorrespondens nämnde du att det finns ett tidigare försökt till samarbete för transport till Piteå. Varför misslyckades denna? Hur undviks att samma sak händer i framtiden?

Hur bör samarbeten på ett idealt sätt för skogsindustrin utformas rent praktiskt?

Problem: dela information, värdera vinster och fördela dem rättvist.

Möjligheter och hinder

Kan det upplevas som känsligt att samarbeta med direkt konkurrerande företag?

Vilka förutsättningar krävs för att de ska känna sig trygga med att dela information?

Vilken typ av information anser ni vara nödvändig att uppge och vad kan vara fortsatt sekretessbelagt? Godsmängd, destination, kunder, ledtid?

Vilka andra motverkande krafter finns det i branschen?

Finns det gemensamma IT-plattformar inom industrin? Skulle dessa utgöra problem?

Ett problem som vi stött på i litteraturen är hur nyttor av samarbetet ska fördelas. Hur går tankarna kring det inom skogsindustrin? (Vem ska fördela och hur?)

Trafikverkets roll

Ni skriver att Trafikverket bör underlätta horisontella samarbeten i branschen. Vilken roll tycker ni att de ska ha i dessa samarbeten?

För att de ska kunna analysera flöden i godsstråk kommer en kartläggning av företags transporter att behöva göras. Hur ser företag i branschen på detta?

Om Trafikverket skulle välja att hjälpa till, skulle det betyda en form av statlig inblandning i något som sköts av marknaden idag? Hur tror du företag ser på detta?

Järnvägen

Märks någon skillnad i skogsindustriernas användning av järnvägen sedan den avreglerats?

8.1.2 Jernkontoret

Inledning

Beskriv din roll på Jernkontoret.

Hur skulle du definiera horisontella samarbeten?

Beskriv hur ni tänker kring Jernkontorets remissvar.

Industrins inställning

Hur ser företagen i er bransch på sådana samarbeten? Finns ett intresse?

Ser ni några potentiella branscher som skulle vara enklare att samarbeta med än andra? Finns det något intresse att söka sig utanför stålindustrin?

Ligger intresset i att öka fyllnadsgrad i existerande transporter, fylla returtransporterna eller att få ökad frekvens?

Vår initiala tanke var att hitta representanter från varje del av basindustrin. Kemiindustrin och gruvindustrin verkade dock inte så insatta på ämnet och inte heller intresserade. Vad tror du att det kan bero på?

Existerande samarbeten

Varför tror du att just stålindustrin, specifikt SSAB, har lyckats så bra med att initiera samarbeten?

Vilka faktorer tror du är nödvändiga för de samarbeten som finns i branschen idag?

Hur ser arbetet ut med SCM/vertikala samarbeten? Arbetar företag i branschen mycket med detta?

Möjligheter och hinder

Vilka fördelar och nackdelar ser du med samarbeten i branschen?

Vilka motverkande krafter finns det?

För att ta fram data kring olika godsstråk krävs det att företagen lämnar ifrån sig information och tillåter att det sammanställs. Hur tror du att de ställer sig till detta?

Hur ser ni på möjligheterna att företag inom basindustrin skulle kunna utveckla samarbeten?

Vilka möjligheter och begränsningar finns att blanda produkter av olika slag?

Trafikverkets roll

Ni skriver i ert remissvar till Trafikverket att de bör skapa förutsättningar för horisontella samarbeten. Hur tycker ni att de praktiskt bör utformas?

Vilken roll ska Trafikverket ha? Aktivt arbeta i dessa samarbeten eller mer passivt genom att ta fram data och sedan låta företagen styra samarbetets utformning själva?

Om Trafikverket skulle välja att hjälpa till, skulle det betyda en form av statlig inblandning i något som sköts av den fria marknaden idag? Hur tror du företag ser på detta?

Järnvägen

Kan man se någon skillnad i stålindustriernas användning av järnvägen sedan den avreglerats?

Är det problematiskt att Green Cargo har så stor marknadsandel?

8.1.3 SSAB

Inledning

När vi sökt information om ämnet horisontella samarbeten i basindustrin är det flertalet organisationer och personer som nämnt att vi bör kontakta. Vilken roll har ni inom industrin? I remissvaret från NTR nämner ni Horisontella samarbeten som ett alternativ. Hur kom ni fram till detta? (Många organisationer som hakat på).

Hur definerar ni horisontella samarbeten?

Existerande samarbeten

Det finns ett pågående samarbete mellan LKAB och SSAB.

- Vilka drivkrafter fanns bakom detta samarbete?
- Hur gick processen till för att utveckla och utforma samarbetet och hur fungerar det i praktiken?
- Dela information? Vilken är nödvändig? Upplevs det som känsligt?
- I teorin hur problematiseras fördelning av nyttor, hur går ni tillväga?
- Kan man säga något om generella förutsättningar för att lyckas?

Hur ser ni på möjligheterna att utveckla detta samarbete till andra basindustrier/industrier?

Vi har förstått att det är svårt att samlasta med gruvorna och även kemin (öppna lastbärare, rengöring, geografiskt läge). Hur ser ni på det?

Industrins inställning

Hur ser industrin på samarbeten mellan aktörer i samma bransch och/ eller med andra branscher?

Ser ni några potentiella branscher som skulle vara enklare att samarbeta med än andra? Finns det något intresse att söka sig utanför stålindustrin? Främst intresse inom eller utom branschen?

Vi har förstått att basindustrins transporter är ganska fulla (vikt, volym) och särskilt tågtransporterna. Ligger intresset i att öka fyllnadsgrad i existerande transporter eller i att fylla returtransporterna eller att få ökad frekvens?

Stålindustrin har ju ett flertal typer av transporter. Är det något särskilt område som är bättre eller sämre lämpat för horisontella samarbeten?

Möjligheter och hinder

Vilka motverkande krafter finns i branschen både gällande samarbeten mellan konkurrenter men också samarbeten mellan andra branscher?

Vilka andra motverkande krafter finns det i branschen? (Inneboende egenskaper, lastbärare, geografiska omständigheter, LTL/FTL, retur)

Trafikverkets roll

NTR skriver i remissvar till Trafikverket att de bör agera för att skapa transparens i godsflöden och underlätta möjligheten till samarbeten samt facilitera.

Hur ska deras roll se ut rent praktiskt? Enbart tillhandahålla en databas som kan föra samman varuägare eller även ha en mer aktiv roll i samarbetena?

Varför anser ni att just Trafikverket ska engagera sig i detta?

Upplever ni på SSAB att Trafikverket kan vara en neutral part. Tror ni att er uppfattning delas av branschen?

Om Trafikverket skulle välja att hjälpa till, skulle det betyda en form av statlig inblandning i något som sköts av marknaden idag? Kan det vara problematiskt?

Järnvägen

Syns någon skillnad i metallindustriernas användning av järnvägen sedan den avreglerats?

Är det problematiskt att Green Cargo äger så mycket av marknaden för tågtransporter?

8.1.4 ScandFibre Logistics

Inledning

Vi blev rekommenderade av Karolina Boholm på Skogsindustrierna att kontakta er. Hon talade om att ni och ert företag arbetar med samlastning av gods i pappersindustrin och även aktivt med att fylla returflödena med diverse produkter. Berätta om era roller och hur ni hamnade på ScandFibre Logistics?

Hur skulle ni definiera begreppet Horisontella samarbeten?

Existerande samarbeten

Främsta anledningen till att vi kontaktade er är för att vi är intresserade av hur er roll ser ut i samarbetet mellan BillerudKorsnäs, Smurfit Kappa, Mondi Dynäs och Holmens. Berätta hur det fungerar?

- Dela information? Vilken är nödvändig? Upplevs det som känsligt?
- I teorin: hur problematiseras fördelning av nyttor, hur går ni tillväga?
- Vad tror ni gör att just detta samarbete är lyckat?
- Kan man säga något om generella förutsättningar för att lyckas?
- Kontrakt - när kapaciteten inte räcker, vem har förtur, förseningar, fler intressenter?

Hur arbetar ni? Söker ni fler kontakter för att öka fyllnadsgraden, ex andra skogsföretag eller är fokus främst att öka returflödena?

- Har ni några särskilda krav på vilka produkter som är lämpliga för returlastning? (produkternas natur, ex krävs rengöring)

Industrins inställning

Finns det andra industrier utanför skogsindustrin som du tror skulle vara mer lämpliga för horisontella samarbeten?

Några som är mindre lämpade?

Möjligheter och hinder

Vilka andra motverkande krafter finns det i branschen? (Inneboende egenskaper, lastbärare, geografiska omständigheter, LTL/FTL, retur)

När vi läst teori kring ämnet är konkurrenslagstiftning ett problem som dyker upp. Har ni stött på detta som ett hinder?

Vi har läst om ett pilotfall där Smurfit Kappa försökte transportera rundvirke och kartong i ett flöde. Här uppstod emellertid problem med rengöring där smuts från rundvirket förstörde kartongen. Hur löser ni sådana problem med returflödet av varor?

Trafikverkets roll

Många branschorganisationer och företag i basindustrin har i sina remissvar till Trafikverkets infrastrukturplanering för år 2018-2029 skrivit att de vill att Trafikverket arbetar för att underlätta möjligheten till horisontella samarbeten. Varför tror du branscherna börjat intressera sig för detta nu?

Hur skulle ni vilja att de arbetade för att underlätta ert arbete? (kartläggning av gods, mer kunskap inom verket och en lättillgänglig databas)

Hur ser ni på möjligheten att Trafikverket kartlägger flöden på järnväg och således underlättar samarbete?

Järnvägen

Märks någon skillnad i er användning av järnvägen sedan den avreglerats?

Är det problematiskt att Green Cargo äger så mycket av marknaden för tågtransporter?

8.1.5 Trafikverket

Inledning

Hur definierar du horisontella samarbeten?

Branscher

Vilka fördelar och nackdelar ser ni i framtiden med horisontella samarbeten?

Vilka problem upplever ni på Trafikverket med utveckling av horisontella samarbeten?

Är det några branscher som passar bättre för samarbete än andra? Med avseende på er data och vilka möjligheter som finns.

Hur går kommunikationen med varuägarna? Upplever ni att de ligger på och uppmuntrar?

Trafikverkets arbete idag

Vi har förstått att det är ett mål från er sida att öka mängden gods på järnväg. Hur arbetar ni idag för att främja detta?

Hur ser Trafikverket själva på sin roll?

Hur mycket tid/resurser/intresse kan de tänkas investera i detta?

Vad är dina tankar kring de höjda banavgifterna och svaveldirektivet, blir det inte kontraproduktivt för att främja gods på järnväg?

Trafikverket har fokus mot tågoperatörerna, detta är fel fokus enligt Boholm. Fokus bör ligga på varuägarna. Stämmer det?

Trafikverkets arbete i framtiden

En del av de intervjuade har hävdade att främjande av horisontella samarbeten ligger i steg 1 i er fyrstegsprocess. Hur ser du på detta?

Varför tror du att intresset hos Trafikverket och regeringen inte är så stort för denna typ av utveckling?

Tror ni att detta är något som marknaden bör styra själva eller något som bör komma från

Trafikverket/regeringens håll?

Information

En del av de intervjuade hävdar att ni redan har all data som behövs, att ni bara saknar ett system för att använda det. En del hävdar att ni inte alls har dessa data.

Vad har ni för data?

Vad skulle ni behöva från varuägarna för att kunna utveckla en databas eller liknande?