



# Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Alan Abdul Majid  
Eduardo Paredes Vera  
Tsen-Tiam Chu

## En analys av TPL-företag och deras samarbete med kunder

An analysis of TPL-companies and their collaboration  
with customers

Företagsekonomi C  
C-uppsats

Termin: Vårtermin 2010  
Handledare: Berndt Andersson

Karlstad Business School  
Karlstad University SE-651 88 Karlstad Sweden  
Phone: +46 54 700 10 00 Fax: +46 54 700 14 97  
E-mail: handels@kau.se www.hhk.kau.se

## Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att analysera TPL-företag(tredjepartslogistik) och samarbetet med deras kunder utifrån ett tredjepartslogistiskt perspektiv. Uppsatsen ämnar till att få en större förståelse för samarbetet dem emellan, fördelar/nackdelar och hur samarbetet kan förbättras. Underlaget för uppsatsen har vi införskaffat oss genom frågor som skapats utifrån de valda teorierna om supply chain management, lean produktion och tredjepartslogistik. Vi har haft öppna intervjuer med fem olika transportörer där vi haft våra frågor förberedda och under tiden intervjuerna pågått ställt nya frågor för att få tydligare svar. När vi därefter analyserat empirin som vi erhållit och valda teorier har vi kunnat fastställa att samarbetet mellan TPL-företagen och deras kunder är mer av ett partnerskaps karaktär, där en god relation mellan företagen är en viktig utgångspunkt, för båda parterna. Detta är mer viktigt för de logistikinriktade företagen. Där en god relation med de största kunderna är otroligt viktig eftersom det är vid dem större och återkommande kunderna som dem stora pengarna finns. Där är priserna inte den viktigaste aspekten när man har en god relation sinsemellan. Det som bekräftar att de flesta relationerna är av partnerskapskaraktär är bl.a. att de inom vissa områden arbetar med gemensamt utvecklingsarbete. Det gynnar i slutändan båda parterna och att relationen dem emellan grundas på ett ömsesidigt ge och ta. Genom våra intervjuer har vi också upptäckt att förutom enkla transporter och lagertjänster innefattar samarbetena långsiktiga logistiklösningar som t.ex. utvecklande av logistik och IT. Detta är kriterier för att samarbetet ska kunna vara tredjepartslogistiskt.

Nyckelord: TPL(tredjepartslogistik), relation, samarbete, partnerskap

## **Abstract**

The purpose of this paper is to analyze TPL companies, and their collaboration with their customers from a TPL perspective. The paper intends to get a bigger understanding of their collaboration, advantages/disadvantages and how the collaboration can be improved. The foundation for the paper is obtained through questions that have been created from the chosen theories about supply chain, third part logistic (TPL) and lean production. We have had open interviews with five different conveyers where we have had our questions prepared and during the interviews asked new questions to get more distinct answers. When we subsequently analyzed the empirical material and by chosen theories we have been able to confirm that the collaboration between the TPL companies and their customers is more of a partnership character. A good relationship between the companies is an important starting point for both parties. But even more important for the logistic directed companies, where a good relationship with the biggest costumers is extremely important because it is with the bigger and recurrent costumers you get the money.

The prices are not the most important aspect when you have a good relationship. The thing that confirms that the relationships are of an partnership character is among other things that they in some areas work with a common development work, which in the end promotes both parties and that the relationship between them is founded on a mutual give and take. Through our interviews we also have discovered that beside simple transports and warehouse services the collaborations consists of long term logistic solutions like for an example development of logistics and information technology. These are the criteria's for the collaboration to be third part logistic

Keywords: TPL (third part logistic), relationship, collaboration, partnership

## **Förord**

Vi vill passa på att tacka alla de personer som har hjälpt oss med vår uppsats. Särskilt de personer som ställde upp på intervjuerna med oss och tog ledigt från sina arbeten för dessa tillfällen. Det är tack vare dem som det har varit möjligt att utföra denna uppsats.

Vi vill även tacka vår handledare Berndt Andersson vars vägledning har hjälpt oss till ett bättre slutresultat.

Karlstad den 20 mars 2010

---

Eduardo Paredes

---

Alan Abdul Majid

---

Tsen-Tiam Chu

# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>FÖRORD</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1. BAKGRUND.....	6
1.2. PROBLEMFÖRMULERING.....	10
1.3. SYFTE.....	10
1.4. AVGRÄNSNING.....	11
1.5. DISPOSITION.....	11
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>12</b>
2.1. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	12
2.2. TREDJEPARTSLOGISTIK.....	14
2.3. LEAN PRODUCTION.....	16
<b>3. METOD</b> .....	<b>18</b>
3.1. VAL AV METOD.....	18
3.2. VAL AV UPPSATSÄMNE OCH INTRODUCTION AV PARTERNA.....	19
3.3. TILLVÄGAGONSSÄTT.....	20
3.4. DATAINSAMLING.....	21
3.5. VAL AV INTERVJUPERSONEN.....	21
3.6. INTERVJUER.....	21
3.7. VALIDITET.....	22
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>23</b>
<b>5. ANALYS OCH DISKUSSION</b> .....	<b>30</b>
5.1. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	30
5.2. TREDJEPARTSLOGISTIK.....	31
5.3. LEAN PRODUCTION.....	33
<b>6. SLUTSATSER</b> .....	<b>35</b>
6.1. FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIE.....	37
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>38</b>
<b>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>40</b>

---

# 1. Inledning

*Inledningsvis beskriver vi ämnets bakgrund, problem och syftet.*

---

## 1.1 Bakgrund

### Logistik

Logistik definieras som ” planering, organisering och styrning av alla aktiviteter i materialflödet, från råmaterialanskaffning till slutlig konsumtion och returflöden av framställd produkt. Syftet är att tillfredställa kunders och övriga intressenters behov och önskemål, alltså att erbjuda en god service, låga kostnader, låg kapitalbindning och små konsekvenser på miljön (Jonsson & Mattsson, 2005 )”.

Logistik handlade ursprungligen om att förse arméer med mat, logi, förnödenheter samt material (Bjørnland et al. 2003, s.12). Logistiken är nuförtiden en viktig process som skapar värden genom förädling av varor och tjänster som går från leverantör till kund. Exempel på detta kan vara att anpassa en produkt till en kund innan leverans, att utföra en tilläggstjänst eller att förflytta varan till den plats där kunden vill ha den, allt som en del i försörjningskedjan (Bjørnland et al. 2003, s.25). Försörjningskedjan kan definieras som ”aktörer som står i ett visst beroende förhållande till varandra och genom vilka material, betalningar och information flödar” (Mattsson 2002, s.56). Det engelska begreppet på logistiken är ”supply chain” där man avser försörjningskedjan. En komplett försörjningskedja sträcker sig från råvaruleverantör till slutförbrukare. Aktörerna är allt från leverantörer, undertillverkare, säljare och köpare till varandras varor och tjänster. Aktörerna kan också finnas inom samma företag som olika avdelningar som är beroende av varandra. Det engelska begreppet ”supply chain” är vanligare inom logistiken när man syftar på försörjningskedja. För att en försörjningskedja ska vara fullständig ska den sträcka sig från råvaruleverantör till slutförbrukare.

Sedan början av 2000-talet har miljömedvetenheten ökat markant och diskussioner om hur man på bästa sätt skyddar miljön har tagit fart på allvar. Påverkan som logistiken har på miljön är utsläppen av föroreningar, höga energiförbrukningen, bristfälliga avfallshanteringen och återvinningen. Många transportföretag känner därför ett stort ansvar för t.ex. de föroreningar de släpper ut och jobbar därför aktivt med att se över sina transporter och hur dem kan ske så miljövänligt som möjligt. Ett sätt att minska på utsläppen är att se över sin infrastruktur som kan innebära att man tittar på vilka sträckor som körs och hur de skulle kunna förkortas genom bättre planering. Ett annat sätt är att förändra körsättet och använda

sig av andra miljövänligare transportsätt som t.ex. tåg eller en kombination av lastbil, tåg och båt. Man kan också utnyttja tekniken som finns idag för att bli miljövänligare. Ett exempel är att använda sig av alternativa bränslen som diesel och biodiesel men dessa förändringar kräver mycket resurser och är kostsamma därför är det inte alla företag som kan tillämpa sådana åtgärder (Jonsson & Mattsson, 2005)

### **Tredjepartslogistik**

Tredjepartslogistik är ett relativt nytt fenomen som uppstod i slutet av 1980 talet när företag började fokusera mer på sin kärnverksamhet.

När ett företag flyttar ut sin lager- och transporthantering till en annan aktör, det vill säga en tredjepart, kallas det för tredjepartslogistik (TPL) (Ahl & Johansson 2002, s.28).

Ett annat exempel på tredjepartslogistik är när ett samarbete uppstår mellan antingen ett köpande företag och tredjepartaktör eller ett säljande företag och en tredjepartsaktör (Pruth, 2002).

Begreppet tredjepartslogistik kan definieras som: *”tredjepartslogistik innebär att ett företag övertar driften av funktionerna lager och transporter för ett annat företags räkning”* (Ahl & Johansson 2002, s.28).

Benämningen ”tredjepart” syftar till att ett oberoende företag har hand om lagerhållning och transporter mellan en köpare och säljare (Ahl & Johansson 2002, s.35). Innebörden av att tredjepartsföretag är oberoende är även att de vare sig äger eller har nyttjanderätt av de varor de har i lager. Det TPL-företagen i första hand skapar är att de effektiviserar den operationella verksamheten åt kunden (Ahl & Johansson 2002, s.35).

För att samarbetet ska kunna kallas tredjepartslogistik måste aktiviteterna vara mer än bara enkla transporter och lagertjänster, de ska innehålla en mer långsiktig logistik lösning som inkluderar bl.a. montering, paketering, lagerstyrning och informationshantering. Samarbetet ska alltså vara långsiktigt och ses som ett partnerskap (Pruth, 2002). Man måste balansera fördelarna med att utnyttja TPL-företag mot risk, inflytande och förtroende. För att samarbetet ska vara lyckat måste det finnas en ömsesidig öppenhet, tillit och ett ständigt utbyte av information.

Om något skulle hända med varorna som tillhandahålls av kunden så är det varuägaren som är ansvarig. För kunden kommer ändå att vända sig till säljaren och hålla denna ansvarig för

eventuella fel som uppstått under transport eller i lager för att säljaren är kundens motpart (Ahl & Johansson 2002, s.35). Den strategiskt viktigaste faktorn för att välja ett tredjepartslogistik företag är att dra ner på de direkta kostnaderna respektive investerat kapital (van Laarhoven et al. 2000, s.437). De skalfördelar som TPL-företaget skapar genom att t.ex. att ta hand om lagerhållning åt flera kunder samtidigt ger en bra avkastning (Ahl & Johansson 2002 s.35). Ett bra exempel på detta är att TPL-företaget kan erbjuda och utveckla IT-stöd som kan användas och utnyttjas av flera kunder.



De vanligaste tjänsterna som TPL-företag utför är transport, lagring och returhantering (Rushton & Walker 2007, s.110, Sink et al. 1996, s.41 och Vaidyanathan 2005, s.90).

Tjänsterna beskrivs tyligare i figur 1.

Logistisk funktion	Aktivitet	Logistisk funktion	Aktivitet
Transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skeppning</li> <li>Spedition</li> <li>Samlastning</li> <li>Distribution</li> <li>Avstämning av fraktsedlar och gods</li> <li>Lastsäkring</li> <li>Crossdocking</li> </ul>	Inventering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prognoser</li> <li>Lokala analyser</li> <li>Nätverksanalyser</li> <li>Placering/layout design</li> </ul>
		Orderhantering	Ordermottagning och orderhantering
Lager	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lagerhållning</li> <li>Mottagning av gods</li> <li>Montering</li> <li>Returhantering</li> <li>Märkning/adressering</li> </ul>	Informationssystem	Electronic Data Interchange (EDI)

Figur 2: Tredjepartstjänster al. 1996 (Sink et., s.41 och Vaidyanathan 2005, s.90)

Den vanligaste orsaken till att ett företag utkontrakterar sin logistik är att lösa ett problem (Sink et al. 1996, s.45). Den viktigaste faktorn är att minimera direkta kostnader respektive investera kapital (van Laarhoven et al. 2000, s.437). Ett par saker bör definieras och ordnas upp innan man väljer ett TPL-företag och de är: kvalitet, kostnad, kapacitet, leveransmöjligheter och finansiell stabilitet. När man väljer ett specifikt TPL-företag är avgörande aspekter kärnkompetens, flexibilitet, rykte, förtroende och it möjligheter (Sink et al. 1996, s.46) och (Vaidyanathan 2005, s.93). Med valet av ett TPL-företag följer också ett par orosmoment som att kvalitén, prestationen och it-systemen inte håller måtten. (van Laarhoven et al. 2000,s.436).

Att byta ett TPL-företag är väldigt omständigt och kräver mycket arbete från köparens sida. Logistikkvalitén kan bli lidande då ett byte ofta leder till en intrimningsperiod. Många av företagen har flera specifika rutiner och anpassningar till sina storkunder som inte finns nedtecknade på papper utan består av praktiska kunskaper hos medarbetarna. Denna kunskap

benämns ofta som ”tyst” kunskap (Erson & Öberg (2003, s.8.). Det finns dock hinder. Dessa hinder kan TPL-företagen dra nytta av i sin prissättning mot kunderna (Sink et al. 1996, s.39).

## **1.2 Problemformulering**

Det är i dag tydligt att tredjepartslogistiken är ett viktigt samt växande problemområde där det hävdas att ett bra samarbete är en viktig ingrediens för att öka konkurrenskraften hos företagen. Hur arbetar TPL-företagen för att kunna möta förändringarna på marknaden? Har de nära och långsiktiga samarbeten? Hur bra är insynen i kundernas verksamhet? Inkluderar parterna varandra i förändring och förbättrings arbete? Delar dem samma mål? Vad tycker TPL-företagen är de viktigaste egenskaperna för att lyckas i sin bransch? hur upplever de sina relationer? Det är frågor som kretsar runt tredjepartslogistik och med denna uppsats kommer en del av dem att besvaras.

Vi har studerat och analyserat teorierna om supply chain management, lean produktion och tredjepartslogistik vilka alla ska leda fram till en smidigare och mer flexibel logistik alltså att effektiviteten ökar. Med den här uppsatsen vill vi bland annat ta reda på hur samarbetet mellan TPL-företagen och deras kunder ser ut och hur det kan förbättras.

## **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att analysera TPL-företag och deras samarbete med deras kunder utifrån ett tredjepartslogistiskt perspektiv. Uppsatsen skall ge en större förståelse för hur samarbetet ser ut emellan, fördelar/nackdelar och hur samarbetet kan förbättras.

## 1.4 Avgränsning

Vi avgränsar oss i denna uppsats till att studera och beskriva fem olika TPL-företag som mestadels arbetar inom Sverige och har en bra variation i storlek. Vi kommer dessutom att avgränsa oss till att utgå från ett tredjepartslogistiskt perspektiv för hur relationen ser ut och hur förbättringar kan göras. Vi har därför inte för avsikt att studera och beskriva ett samarbete mellan ett TPL-företag och dess motpart på djupet utan vi vill få en mer övergripande bild över relationen dem emellan. Då vi ansåg att logistik branschen var mycket intressant att studera tog vi kontakt med företagen.

## 1.5 Disposition

<b>1. INLEDNING</b>
<b>2. TEORI</b>
<b>3. METOD</b>
<b>4. EMPIRI</b>
<b>5. ANALYS</b>
<b>6. SLUTSATSER</b>

Uppsatsen består av sex kapitel. Det andra kapitlet som följer nu närmast är teori som beskriver det teoretiska underlaget som kommer att användas för analys av studiens resultat. Det tredje kapitlet är metod delen. Den visar tillvägagångssättet för studien. Fjärde kapitlet, empiri innehåller den fakta som kommit fram genom intervjuerna. Därefter följer kapitel fem som är analys och diskussion av studieresultatet. Den sista och sjätte kapitlet är resultat och slutsatser samt förslag till fortsatt studie.

---

## 2 Teoretisk referensram

*I detta kapitel kommer vi att behandla relevant information för att skapa förståelse till vår uppsats. Med hjälp av detta avsnitt kommer vi att kunna analysera vår empiri.*

---

### 2.1 Supply chain management

Begreppet supply chain utvecklades i början av 1980-talet som beskriver hur man sköter relationerna mellan aktörerna i försörjningskedjan (Lampert och Cooper, 2000). Supply chain management har utvecklats ur principer som total quality management och just in time ur ett management perspektiv (Andersson, 2001). Med tiden har förståelsen för supply chain management utvecklats och förändrats, från att ha uppfattas som en integrerad logistik över the supply chain till den aktuella uppfattningen av supply chain som en integrerande och styrande affärsprocess (Lampert och Cooper, 2000). Supply Chain Management är en sammansatt serie av beslut, som används för att effektivisera och integrera leverantörer, tillverkaren, lager och så att handelsvarorna produceras och distribueras till rätt kvantiteter, till rätt plats och vid rätt tidpunkt för att minimera kostnaderna (Simchi-Levi. 2003).

Den är samordningen mellan företagets huvudprocesser från slutkund till leverantören som tillför material, produkter, tjänster och information vilket leder till vinst för bl.a. kunden (Lampert och Cooper, 2000).

Supply Chain Management tar hänsyn till varje enskild facilitet som har en påverkan på kostnaderna och en påverkan när man försöker anpassa produkten till kundernas behov. Från leverans och tillverkningen utav faciliteter, genom lager och distribueraren för försäljning och förvaring. Vid vissa Supply Chain-analyser är det nödvändigt att räkna med leverantören och kunder. Kunderna har en effekt på besluten av leveranskedjan. Målet med Supply Chain management är också att vara produktiva och kostnads effektiva tvärsigenom hela systemet. Så tonvikten är inte endast att minimera transportkostnaderna eller minskning utav inventeringar, utan snarare att se hur man går tillväga med Supply Chain management. Till slut, eftersom Supply Chain management innebär effektivitetsskapande integrering av leverantörer, tillverkare, lager och återförsäljare omfattar företaget aktiviteter vid många stadier, från det strategiska stadiet till det operativa (Simchi-Levi D. 2003).

Vad är det som gör Supply Chain management så komplicerat? Följande observationer bidrar till dess komplexitet:

- ❖ Det är en stor utmaning att designa och bearbeta de olika delarna för att minimera kostnaderna samtidigt som man behåller servicen. Svårigheterna ökar markant när man ska beakta hela Supply Chain systemets led, detta kallas global optimering.
- ❖ Osäkerheter finns i varje led, kundernas krav kan aldrig fastställas med säkerhet och transporttiderna är beroende av många faktorer som t.ex. bra väglag. Det finns också alltid en risk att tekniken inte fungerar som den ska. Leveranskedjan planeras för att eliminera så mycket som möjligt av dessa osäkerheter.

En kraftig konkurrens i dagens globala marknad med introduktionen av produkter med kortare och kortare livscykel och en förhöjd förväntan på kunderna har tvingat affärsföretag att investera och fokusera på sin Supply Chain. Detta tillsammans med ständiga framsteg inom kommunikation och transportteknologin har styrkt utvecklingen av Supply Chain och deras teknik (Simchi-Levi . 2003).

En typisk Supply Chain: här produceras råmaterial och färdiga varor i en eller flera fabriker. Därför sker transport till mellanhänder, återförsäljare och kunder. Detta görs så att kostnaderna blir så låga som möjligt samtidigt som servicekvaliteten bli hög (Simchi-Levi. 2003).

I en effektiv Supply Chain måste strategin för interaktion mellan alla de olika stegen i kedjan tas med i beräkningarna. Kedjan består utav leverantörer, tillverkning, lager, distribution, marknaden, råmaterial, produkter inom processinventering och den färdiga produkten som strömmar mellan inrättningarna (Simchi-Levi. 2003).

## 2.2 Tredjepartslogistik

En definition av tredjepartslogistik enligt Bagchi et al (1998, s193); *"A long-term formal or informal relationship between a shipper and a logistic provider to render all or considerable number of logistic activities for the shipper. The shipper and the logistic provider see themselves as long-term partners in these arrangements. Although these alliances may start with a narrow range of activities, there is a potential for a much broader set of value-added services, including simple fabrication, assemblies, repackaging, and supply chain integration"*.

Tredjepartslogistik uppstod i slutet av 1980-talet när företagen började fokusera mer på sin kärnverksamhet och är därför ett relativt nytt fenomen. Det är när ett samarbete uppstår mellan antingen ett köpande företag och en tredjepartsaktör eller ett säljande företag och en tredjepartsaktör som samarbetet kan kallas tredjepartslogistik.

Det är i det här samarbetet när ett tredjepartslogistiskt företag utför aktiviteter som efterfrågas av ett företag som köper logistik tjänster som tredjeparts logistik utförs.

För att samarbetet ska ha med tredjepartslogistik att göra kan den inte bara omfatta aktiviteter som enkla transport och lagertjänster utan samarbetet ska innehålla en mer långsiktig logistislösning som inkluderar bl.a. montering, paketering, lagerstyrning och informationshantering.

Aktörerna ska se samarbetet som ett partnerskap där de ska ha gemensamma mål som de strävar efter och samarbetet ska ha ett långsiktigt perspektiv (Pruth, 2002).

Tredjepartsföretagets uppgift är av den orsaken att förnya och utveckla logistikprocesser i försörjningskedjan hos kunden och för att höja kundens konkurrenskraft erbjuda nya tjänster och upplägg. Därför krävs ett nära och långsiktigt samarbete för att den här logistislösningen ska fungera på ett bra sätt (Pruth, 2002).

Innebörden av TPL, tredjepartslogistik är att företag kontrakterar ut delar förutom vanliga transporttjänster på en tredjepart som utför logistiska aktiviteter i kundens processer.

Alternativt är att de tar hela delar i försörjningskedjan istället för att dessa sköts av företagen.

Med andra ord arbetar tredjepartslogistikföretaget med att effektivisera försörjningskedjan (Tarkowski 1995).

Tredjepartslogistik utgörs alltså av tre parter och avtalet som ingås dem emellan är ett resultat av att säljare/avsändare och köpare/mottagare sluter ett traditionellt köpeavtal och att en tredje part (logistikern) kontrakteras för att sköta om det behov som finns av transporter som uppstår till följd av köpet (Stöth, 2004).

Viktiga anledningar till att använda sig av en tredjepartslogistikern enligt bl.a. Pruth (2002) och inte bedriva transporterna själv är att man får: Operationella, finansiella, kunskapsmässiga och strategiska fördelar. De operationella fördelarna uppnås genom att företaget inte har tillgång till de nödvändiga resurserna inom sin egen organisation för att driva igenom logistikaktiviteterna. Tredjepartslogistikern kan sköta detta på ett mer effektivt sätt (Berglund, 1997). De finansiella fördelarna är att de undviker kostnader för investeringar och personal. Tredjepartslogistikern kan ofta använda sina tillgångar och personal för att uppnå stordriftsfördelar (Schary och Skjött-Larsen, 2001).

De kunskapsmässiga fördelarna innebär att parterna kan utbyta specialkunskaper och ”know-how” mellan varandra (Berglund, 1997). De strategiska fördelarna innebär att möjligheten att snabbt och effektivt kunna anpassa sig ökar genom användandet av en tredjepartslogistikern.

En tredjeparts logistisk-aktör ska ha följande egenskaper:

- Erbjuder en effektiv och operativ verksamhet där kvalitets/ kostnadsförhållandet skall vara högt.
  - Inneha kompetens för att strukturera och utveckla logistiklösningar efter tredjepartslogistisk - köparens behov.
  - Inneha goda kunskaper för utveckling och effektivisering av IT så att logistiklösningar blir konkurrenskraftiga.
- ( Pruth 2002).

Kraven från kunderna på TPL-företagens tjänster ökar hela tiden. Till stor del handlar tredjepartslogistik om att reducera de totala logistikkostnaderna. En del av de faktorer som styr logistikutvecklingen är bl.a. kortare ledtider, kortare produktlivscykler och minskade lager. Att tillfredsställa kundernas behov är det viktigaste för företagen. Kundernas krav på att få sina varor levererade snabbare och effektivare än tidigare är därför grunden för logistikutvecklingen (Hultén 2003)

## *Möjligheter och risker med tredjepartslogistik*

### *Möjligheter med tredjepartslogistik*

Det finns många anledningar varför ett företag vill ingå ett samarbete med en logistiker, den största anledningen är att de vill koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Genom detta förbättrar företaget sina konkurrensfördelar.

En annan viktig anledning till viljan att ingå samarbete är att en extern part ofta har lättare att skapa förändringar (Pruth 2002).

### *Risker med tredjepartslogistik*

Ett tredjepartslogistiskt samarbete medför också vissa risker och negativa aspekter. Det ökade beroendet av en extern part är en negativ aspekt av tredjepartslogistik. En del av den direkta kundkontakten går också förlorad. Ofta är det svåraste för ett företag som ingår ett tredjepartslogistiskt samarbete att låta andra få kontroll över delar som tidigare sköttes inom den egna verksamheten (Pruth 2002).

## **2.3 Lean produktion**

Lean produktion har sitt ursprung i Toyota produktionsystem och är en japansk produktionsstrategi. Enligt Bergman & Klefsjö (2008) kan man se lean som en pyramid som består av fyra delar: grundläggande filosofi med fokus på långsiktighet, att från början skapa rätta processer, utveckla personalen inom organisationen och faktabaserad problemlösning. Syftet med lean produktion är att använda sig utav mindre resurser men ändå få ut mer utav produktionen och samtidigt uppnå de mål man satt upp vilket är att förse kunderna med exakt vad dem vill ha (Womack et al, 2003). Denna teori bygger på en produktionsfilosofi som gjorts utav Taichii Ohnos. Det finns många olika översättningar till begreppet lean. Mager är ett begrepp som ger lean ett negativ mening medan resurseffektiv är ett annat begrepp som ger en mer förklarande bild utav vad lean produktion är (Blucher et al, 2004).

Ofta förknippar man Lean production med Toyota Production System som innebär att man förkortar tiden mellan beställningspunkterna (Pascal, 2007). I en produktionsmiljö som hos Toyota kan man ofta identifiera olika typer av slöserier som onödiga transportkostnader (väntetid), överproduktion, kvalitetsbrister mm. För att minska dem har Toyota kommit fram



till fem punkter som utgör grunden till att ständigt förbättring, strukturera, standardisera, sortera, städa och skapa vana. Utöver dessa punkter har Toyota skapat en mall med olika filosofier kallade The House of Lean Production. Toyota menar att om man följer detta kan man på lång sikt kunna få ständiga förbättringar (Liker, 2004).

### **Eliminera Slöseri**

Den allmänna definitionen på slöseri är att alla de aktiviteter som inte skapar något värde för kunden och är en av de viktigaste delarna i lean produktion. Lean definierar sju sorters slöseri: överproduktion, väntan, onödig transport, felaktiga processer, onödiga lager, omarbeter, defekter och säkerhetsbrister. En åttonde slöseri har på senare tid också uppmärksammats och det är outnyttjad kompetens (Bergman & Klefsjö, 2008, s 623).

Lean produktion är en långsiktig förbättringsstrategi där förbättringarna hela tiden görs i många små steg överallt i organisationen.

En viktig del i teorin lean produktion är att skapa en värdeskapande del och en icke värdeskapande del, detta gör man genom att dela upp resurserna samt tiden som man placerar in i respektive del enligt Blucher et al (2004). När man skapat en värdeskapande del och en som icke är det ska man eliminera den icke värdeskapande delen och sätta resurser till utveckling. För att förbättra en verksamhet ska man söka efter de förbättringarna man kan göra i den icke värdeskapande delen. I japanskan finns det ett ord för att definiera detta problem och det är muda. Det finns två olika icke värdeskapande delar och de benämns ofta som ”typ ett muda” och ”typ två muda” (Womack et al (2003).

Ett japanskt ord som betyder förändring är kaizen. I lean productions mening betyder det att förbättringsarbete ska ske ständigt. Genom de små förbättringarna kan man lyckas med att bli kvitt alla Muda (Liker, 2004).

Som många ord inom lean production så är även kanban ett japanskt ord som betyder kort. Kanbansystemet är en del i Just In Time filosofin. Kanban fungerar som en beordring för olika typer av processer (Liker, 2004).

---

## 3 Metod

*I detta kapitel kommer vi att förklara hur vi har valt att gå tillväga med uppsatsen och vilka metoder som används samt vilka vi har intervjuat*

---

### 3.1 Val av metod

En metod är ett redskap, ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap enligt Holme & Solvang (1991). Vilken metod som används för att mäta kvalitet i en uppsats beror enligt Edvardsson et al (1998) på vad man vill mäta och varför. Ofta skiljer man mellan kvantitativ och kvalitativ mätning. Enligt Edvardsson et al (1998) är kvantitativ mätning lätt att förstå och kan ofta generaliseras. En nackdel kan vara att allt inte kan mätas. Kvantitativ metod används ofta i enkäter.

Enligt Edvardsson et al (1998) är kvalitativ metod en undersökning som bygger på människors skrivna eller talade ord och observerbara beteenden. Kvalitativ metod används ofta när man vill fördjupa förståelsen för något. Exempelvis varför tar det så lång tid att leverera en produkt och vad anser ni om leveranstiderna? Vilket betyder att med kvalitativ metod vill vi få beskrivningar av uppfattningar och åsikter. En nackdel är att det är lätt att tolka fel. I kvalitativa metoder används ofta intervjuer och observationer. Då metoden är tidskrävande kan endast ett mindre antal intervjuer genomföras.

Val av metod ska ske utifrån problemformuleringen i en undersökning men det är också vanligt med en kombination av tillvägagångssätt (Holme & Solvang 1991 s.94-95). En kombination av tillvägagångssättet kommer ta längre tid att utföra än om man väljer ett av alternativen.

Utifrån ovanstående information valde vi att utföra en kvalitativ studie, eftersom vi vill få en djupare förståelse för hur ett TPL-företag jobbar och hur de på bästa sätt kan samarbeta med sina kunder.

### **3.2 Val av uppsatsämne och introduktion av parterna**

I början av vår uppsats tittade vi på ett produktionsföretag som framställde vattenglas som bl.a. användes i tvättmedel och rengöringsmedel. De hade problem med logistiken där produktion och transport inte samordnades väl. De använde sig av TPL-företag som transporterade deras varor till deras kunder. Det var här vårt intresse för tredjepartslogistik väcktes och vi ville ta reda på hur TPL-företagens samarbete med deras kunder såg ut och hur eventuella logistikproblem löstes. Man kan lätt fokusera sig på den enkla banan mellan företag och kunder men ibland glömmar man bort en viktig del, transporten.

Vi insåg att vi kunde gräva mer i hur TPL-företagen på bästa sätt sköter logistiken.

#### *LBC Frakt AB*

LBC Frakt startades under andra världskriget på uppdrag av riksdagen. Syftet var att säkerställa landets behov av transporter. LBC Frakt Värmland blev 1994 ett aktiebolag och har ca 100 åkare anslutna. De sysselsätter totalt ca 250 personer och omsätter ca 300 miljoner per år. Deras kärnverksamhet består av transport, maskin och terminal tjänster men också försäljning av grus, jord och bergprodukter. De har sina huvudsakliga kunder i Karlstad, Kil, Grums och dess omkringliggande områden. De är ISO-certifierade, Miljö 14001 och kvalitet 9001.

(<http://www.lbcfrakt.com/Content/?PageID=3>)

#### *DB Schenker*

Schenker startades för ca hundra år sedan av Gottfried Schenker i Wien Österrike och därav namnet. Han förstod tidigt det viktiga med kollektivtrafik för gods, att samlasta produkter från olika avsändare och detta har blivit grunden i deras verksamhet. De erbjuder landtransporter i Sverige och internationella sjö/flyg frakter men också konsulttjänster och lager/logistiklösningar. De har som mål att bli den miljömässigt mest hållbara logistikleverantören i världen. De ingår i en global logistik nätverk och kan kombinera olika transport sätt som t.ex. bil, båt, flyg och tåg.

(<http://www.schenker.se/servlet/se.ementor.econgero.servlet.presentation>.

Main?data.node.id=4015 & data.language.id=1)

### *Värmlandsschakt*

Värmlandsschakt startades 1959 och är ett företag inom entreprenad, maskin och transportbranschen där de har Värmland som huvudmarknad. De ägs av 150 fristående företag med ca 600 anställda och koncernen har en omsättning på ca 430 miljoner kr. De strävar efter att vara kostnadseffektiva, säkra och trygga oavsett hur stort uppdraget är. De har ISO certifiering Miljöledningssystem och kvalitetssystem. (<http://www.varmlandsschakt.se/>)

### *Unite logistics*

Unite logistics ägs av LBC Frakt Värmland och VSV Frakt (50 % var) och är en samordning av deras flisrelaterade transporter. De har huvudkontor i Karlstad och kontor i Vänersborg. Deras transporter sker i huvudsak i Västergötland, Bohuslän, Dalsland, Värmland, Närke mm. Deras omsättning ligger över 80 miljoner kr. De lägger stor fokus vid IT utveckling och har som ambition att bl.a. erbjuda mer avancerade tjänster och produkter, samarbeta med universitet och högskolor i utvecklingen av nya logistiklösningar och höja andelen körsträckor med last till 75 procent. (<http://www.unitelogistics.se/>)

### *LBC Värmdal*

LBC Värmdal bildades 1998 av LBC Åmål, LBC Säffle och LBC Årjäng. Sedan början av år 2000 ingår även LBC Mellerud. Huvudkontoret för det gemensamma bolaget ligger i Åmål men bemannade kontor finns på samtliga orter för bästa tänkbara service. De ägs idag av 65 delägare inom transportbranschen och har som styrka att de bl.a. är effektiva, har bra relationer med deras kunder och leverantörer. (<http://www.vermdal.se>)

## **3.3 Tillvägagångssätt**

Att skapa förståelse för specifika detaljer och att titta närmare på ett problem karaktäriserar en fallstudie (Christensen et al.2007, s.79). Fallstudier lämpar sig bäst när det gäller att förstå komplicerade företeelser, system eller organisationer (Backman 1998, s.49). För att på bästa sätt få en förståelse över logistikproblem har vi valt att närmare studera tredjepartslogistik hos fem utvalda TPL-företag. För att på så sätt få en specifik insyn och förståelse i detta problem.

### **3.4 Datainsamling**

Vi inledde vår uppsats med att sätt oss in i ämnena logistik och tredjepartslogistik genom att söka efter litteratur med denna inriktning i bibliotekskatalogen för karlstads universitet och även hos olika internet sidor och databaser. Vi har också studerat andra uppsatser för mer inspiration och för förslag om bl.a. frågeställningar. När vi har sökt har vi använt oss av sökord som tredjepartslogistik, logistik, TPL, ”lean production” och ”supply chain management”. Primärdata har vi samlat genom att ha intervjuer med transportledarna hos de utvalda TPL-företagen.

### **3.5 Val av intervjupersoner**

Kontaken mellan företagen och oss var väldigt tidsanpassade, vi drog lite kort information om vilka vi var och i vilket ärende som dem kunde hjälpa oss. Att fråga vem vi skulle ha som kontaktperson blev ganska logiskt efter det första två företagen. Att söka efter logistikansvarig/transportledare var det bästa alternativet men självklart var det säkrast att fråga varje företag vem som var bäst anpassad att svara på våra frågor. Våra frågeställningar var utformade på det sättet att de bäst skulle bli besvarade av företagets transportledares pga. deras roll i företaget och kunnande i området.

### **3.6 Intervjuer**

De intervjuer som vi har utfört har både varit av strukturerad och ostrukturerad karaktär. En strukturerad intervju kännetecknas av en fast uppsättning frågor som fastställts före intervjun och en ostrukturerad intervju påminner om spontana samtal mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad (Johannessen & Tuft 2003 s.97). Den strukturerade delen av intervjuerna bestod av våra intervjufrågor som vi skickade till kontaktpersonen via mail efter att vi bestämt tid för en telefonintervju. Den ostrukturerade delen av intervjuerna bestod av de följdfrågor och spontana samtal kring frågorna som kom upp under samtalen vi hade.

Frågorna till de strukturerade intervjuerna skapades efter de valda teorierna i denna uppsats se bilaga 1. Intervjuerna tog mellan 20-50 minuter att genomföra och den stora variationen i intervjutid berodde på hur förberedd personen i fråga var och att vi av vissa redan fått svar på våra frågor genom de spontana samtal och diskussioner som uppstod. För att säkerställa informationen spelade vi in samtalen samt antecknade under tidens gång. Vi lyssnade noggrant igenom samtalet igen för att inte missa någon information och antecknade därefter ner svaren till varje fråga. Den information som kommit fram under intervjuerna och de

spontana samtalen har sedan sammanställts. Detta för att få en så bra bild som möjligt över förhållandena mellan TPL-företagen och dess kunder. De som intervjuats innehar följande befattning logistikansvarig/transportledare.

### **3.7 Validitet**

I en undersökning behöver vi veta att vi undersöker det vi avser att undersöka vilket betyder att vi har god validitet. Vi behöver även veta att vi gör det på ett tillförlitligt sätt vilket betyder att vi har en god reliabilitet (Patel & Davidson, 2003)

Validitet är ett mått på om en fråga mäter eller beskriver det man avser att den ska. Kan vi lita på att det material vi samlat in? I kvantitativa undersökningar är det speciellt viktigt hur representativ informationen är och att den är tillräckligt omfattande för att den skall kunna användas för tolkning. Detta har inte samma betydelse i en kvalitativ studie eftersom datainsamlingen ger en djupare förståelse med möjligheten till tolkningar utifrån ett mindre brett undersökningsmaterial.

Intervjufrågorna har skapats efter vald teori för att ta reda på vad TPL-företag har för förhållande till sina kunder, hur deras relation ser ut, hur ett TPL-förhållande ser ut och vilka problem som kan uppstå. Intervjufrågorna är formulerade så att de täcker uppsatsens syfte. Det som ökar validiteten är att vi använt oss av bandspelare för att säkra informanternas svar vid intervjuerna. På detta sätt har vi inte missat eller feltolkat respondenternas svar.

---

## 4 Empiri

*Här beskriver vi vårt resultat av ett sammandrag av våra intervjuer med TPL-företagen.*

---

### **Antal kunder som TPL företagen har och samarbetar med.**

TPL-företagen vi intervjuat har både privata och företags kunder som är både stora och små. De intervjuade berättar att de behandlar sina kunder lika oavsett storlek och tycker att dem är lika viktiga. Det är de största kunderna som står för den största delen av omsättningen. Två av transportföretagen har mellan 2000-4000 återkommande kunder medans de andra har färre, mellan 100-500 återkommande kunder. Emellanåt har de också kunder som de gör affärer med enstaka gånger om året eller bara vid ett speciellt tillfälle.

### **Logistikföretagets huvudsakliga arbete**

De intervjuade bedriver i huvudsak logistikverksamhet och transporttjänster. Transporterna utförs med bil, båt eller tåg men också som en kombination av dessa tre transportmedel så kallad kombilösning beroende på avståndet och transportvolymerna. Ett annat mycket viktigt skäl till varför kombilösningar används är att transportföretagen vill minska utsläppen. Men i dagens läge utför de mestadels transporter med lastbil då det fortfarande är mer flexibelt. Miljöfrågan har blivit viktig hos många kunder och kraven på att vara miljövänlig bara ökar. Tre av transportföretagen har också lager där de lagrar varor som kan vara allt från grus till trä beroende på inom vilken bransch dem transporterar.

Logistikföretagens lagringskapacitet är olika stora beroende på vilken tjänst de erbjuder.

### **Standardiserade tjänster eller dynamiska**

De tjänster de intervjuade utför åt sina kunder är individuella och anpassade efter kundens behov. Det finns kunder som vill att TPL-företagen utför allt åt dem medans andra bara efterfrågar en tjänst som att få hyra en bil. En av de intervjuade berättar att ett exempel kan vara att en kund vill att man levererar en vara till dem, kör bort material åt dem och är med vid arbetsplatsen. TPL-företagen menar att genom att ha en diskussion med sin motpart kan de få en bättre inblick i vilket behov som efterfrågas och därefter anpassa tjänsten. Det går inte att utföra en tjänst likadant till alla kunder utan de måste behandlas individuellt för att tjänsten ska bli så bra som möjligt.

När det sedan gäller behandlingen av kunder så behandlas dem så lika som möjligt men ett av de intervjuade TPL-företagen berättar att de stora företagen ibland kan prioriteras vid behov. Detta för att det är dem som genererar mest pengar.

Att kundanpassa tjänsterna hjälper även det egna företaget att minska på eventuella kostnader som kan uppstå om fel tjänst utförs.

### **Arbete med förändringar på marknaden som utveckling och konkurrens**

För att klara av den hårda konkurrensen inom logistikbranschen arbetar de intervjuade TPL-företagen med olika metoder. En av de intervjuade berättar att de har datasystem som kopplar deras bilar med olika kontor så när en order läggs in i systemet så går det direkt till lastbilarna. Rotationen av papper blir då mindre och arbetet blir mer effektivt. En annan intervjuad berättar att de samarbetar med andra grupper som transporterar liknande saker som dem för att på så sätt få en mer övergripande bild över marknaden. De olika företagen anpassar deras tjänst, pris och tillgång för att kunna konkurrera mot andra logistikföretag på bästa sätt. Det kan ta sig i uttryck som t.ex. att man erbjuder kunden ett lägre pris än andra eller att man har en hög kvalitet på varan/tjänsten.

De arbetar alla med att utvecklas inom teknik och it med olika affärssystem som underlättar och förbättrar arbetet, ett exempel är ett IT-system för order, faktura och realtidssystem.

De intervjuade TPL-företagen försöker följa marknaden för att se vad som händer i den och hur den utvecklas så att de är förberedda om den skulle svänga. Det gäller att ha ögonen öppna så man får en övergripande bild av den marknad man befinner sig i så att man vet hur man ska projicera sig. Därför försöker man ha många kontor runt om i landet. Det här betyder också att man finns nära kunderna oavsett var dem befinner sig och man är också nära till hands som om något skulle behövas. Kundnöjdheten är viktig för att veta att man tillgodoser de behoven som finns därför skickar många av de intervjuade ut enkäter till sina kunder där de kan berätta vad de tycker är bra respektive dåligt.

Genom intervjuerna har vi märkt att miljöfrågan spelar stor roll och används som ett konkurrens medel för TPL-företagen. Kunderna är idag mer miljömedvetna än någonsin speciellt efter uppmärksamheten som miljön fått i media och av politiker. Miljökraven har blivit högre och pga. konkurrensen så kan kunderna lätt gå över till ett annat företag om deras miljökrav inte tillgodoses. TPL-företagen har förstått vikten av det här och satsar mycket på att utvecklas inom miljö som inte bara sparar på miljön utan också kostnaderna.



På frågan hur transportbranschen kommer att utvecklas från att vara miljöbov till miljöhjälte svarar de att utvecklingen inom logistikföretagen är så pass långt fram att de numera kan anpassa användandet av transportmedlen beroende på distans vilket de anser är väldigt bra.

### **Samarbetet med kunderna och synen på det**

Ett gemensamt svar från de intervjuade företagen angående samarbetet är att de har ett nära och långsiktigt samarbete med de flesta av sina kunder och att det är något de strävar efter med alla sina relationer. Ett av de intervjuade transportföretagen berättade att de haft en kund sedan 1945 men att engångskunder också förekommer. De är alla överens om att det är viktigt att ha ett nära och långsiktigt samarbete. Ju längre samarbete man har desto bättre insyn får man i kundens verksamhet. Ett företag berättar att de ofta planerar jobben tillsammans med sina kunder och åker ofta ut för att göra en förutsättningsanalys på plats för att se vad som krävs för att optimera jobbet. Ett exempel på detta kan vara att de åker ut tillsammans och tittar på hur förutsättningarna ser ut för att sedan be om råd som t.ex. hur man får en plats bebyggelig.

Att ha en god relation som är långsiktig är enligt TPL-företagen mer lönsamt i längden än att skaffa nya kunder som bara jagar företag som kan erbjuda de bästa priserna. Har man en god relation så kan man också utbyta idéer och kunskap för att tillsammans skapa konkurrensfördelar. Det skapas en trygghet av att man vet vad man får. En av de intervjuade berättar om ett exempel där de har kunder som använder deras lastbilar dagligen vill behålla samma chaufför år efter år som utför arbetet. Detta pga. att dem på det sättet lär sig om företaget och vet vart saker och ting ligger om det skulle vara så att kunden vill att dem hämtar något material i sina egna lager. Då vet chauffören vart han ska och arbetsledaren behöver då inte följa med och visa allt. Servicen förbättras på detta sätt.

För att transportföretagen ska kunna utveckla samarbetet med sina kunder håller dem ofta också kundmöten så att de kan planera hur kommande transporter ska ske, vilka tider som ska följas och hur stora transporter ska vara.

### **Gemensamma mål som motparten**

En av de intervjuade menar att de har gemensamma mål som sina motparter som att inneha hög kompetens och att vara högst upp på värde kedjan. De arbetar tillsammans för att utveckla it lösningar och har en väldigt öppen relation. Vi får också berättat för oss av en

annan av de intervjuade att de måluppfyllelser som de har med sin motpart är bl.a. inom miljö, kvalité och trafiksäkerhet. Det är många av kunderna som sätter krav på kvalitén när det gäller miljöbiten, krav på bil och på förarutbildningen som t.ex. alkolås. Det är naturligtvis väldigt viktigt att uppfylla kraven för att inte gå miste om kunderna. Det är viktigt att ha en gemensam förståelse för att TPL-företagen är kundernas förlängda arm mot deras kunder.

### **Inkluderar/Inkluderas respektive i utvecklings och förbättringsarbete**

Alla de TPL-företag vi pratat med inkluderar och inkluderas i de flesta fallen i motpartens förbättrings och utvecklingsarbete. Det kan vara i form av att de utvecklar tekniker tillsammans där man tar tillvara på varandras behov eller att man har möten där man får komma med ris och ros. Ett företag har t.ex. det två gånger om året där de utbyter tankar om vad som är bra respektive vad som kan bli bättre. En av de intervjuade berättar att de tillsammans med sina kunder samarbetar inom områden som effektivisering av alla it-lösningarna t.ex. redovisning i realtid, vilken miljöaspekt som man ska ta hänsyn till och att göra ett bra logistik upplägg kring it-lösningen. När man gör dem sakerna ihop så blir det mer effektivt. Bil tar man till kortare distanser, tåg för dem lite längre distanserna och båt för dem längsta distanserna. Rätt sak vid rätt tillfälle.

Ett annat av företagen samordnar ofta transportererna så att om de har en kund som vill transportera bort sand från sin arbetsplats så har de eller letar de upp en annan kund som vill ha just den sanden. De utnyttjar då den möjligheten och får två vinnaren på samma transport. Det minskar transportlängden, materialkostnader och miljöutsläppen. Utveckling och förbättringsarbete är lite av en trend just nu och är något som kunder ofta kräver att man bedriver.

### **Användning av klausuler som skyddar respektive sida mot avgifter vid förseningar**

I en bransch som logistik branschen kommer det alltid att uppkomma förseningar och det finns olika sätt att skydda sig mot dem. Man kan antingen införa juridiska skyldigheter som klausuler eller lösa det individuellt och som det kommer. Det är upp till var och en vad man tycker passar bäst. Tre av de intervjuade har klausuler som gäller för dem och deras motpart mot förseningar. En av dem följer alltrans 2007 som innefattar allt från skador till avgifter för förseningar. Det står på varje avtal som dem har med kunderna och täcker det mesta. En annan av de intervjuade berättar att de lyder under NSAB, Nordisk Speditörförbunds Allmänna Bestämmelser 2000. Här finns det mesta reglerat om skyldigheter och rättigheter

för både transportör och kunder. De andra förlitar sig på ett bra kundförhållande och en bra kontakt, de löser det individuellt och menar att det fungerar för dem och har inga planer på att ändra på det.

### **Kan något förändras/förbättras**

De intervjuade är överens om att det alltid finns något som kan förbättras och att det är väldigt individuellt från företag till företag. Två av dem vill vara med mer i transportplaneringen och samordna transportererna bättre. De vill dela med sig av sin kunskap inom transport och logistik då det är deras kärnområde. Ett exempel på förbättring som ges är att man vill ha en närmare relation till kunden så att man kan finnas till hands oftare och vara mer flexibel. En av de intervjuade berättar att om han hade haft mer styrmöjligheter hade han velat leverera/transportera varorna till kunden dagen innan det skulle användas för att undvika dröjsmål. De intervjuade upplever inte att det finns några generella problem i någon av deras relationer men berättar att enstaka problem ibland kan uppstå som förseningar eller missuppfattningar. Om problem uppstår sätter de stort fokus på att lösa det för de menar att det inte finns något värre än en missnöjd kund så det är väldigt viktigt att ta sig an det så fort man kan.

### **Vilka konkurrensfördelar är viktigast**

Här skiftar svaren en aning, en del av de intervjuade värdesätter konkurrensfördelar som bra service och att ha en god relation där man kan umgås socialt som t.ex. att äta lunch tillsammans och socialisera. Man vill se varandra som arbetskamrater istället för bara kunder. Andra tycker det är viktigt att ha spetskompetens på it, bra logistik, bra samarbetspartners och hög skillnads grad. Har man dessa fyra egenskaper tillsammans har man starka konkurrensfördelar och då blir inte priset så viktigt. Sedan tyckte ett av transportföretagen att bra pris, leveranskvalitet och säkerhet är det viktigaste. Att de jämfört med de andra tog med priset som viktigt förklarade de med att det är pga. att det är lågkonjunktur och kunderna blivit mer prisedvetna.

Ett sätt att få billigare pris och bli mer effektiv är att samordna transportererna. Det är också viktigt att skapa en trygghet för kunderna genom att ha ett stort nätverk med en stor utspridning av lokala kontor och på så sätt bli mer flexibel och kompetent menar en av de intervjuade.

## **Hur bevakas branschen**

För att vara framgångsrik är det viktigt att ha en övergripande bild över hur branschen ser ut, vilka konkurrenter som finns och vilken prisnivån är. En av de intervjuade bevakar branschen genom att vara på rätt plats vid rätt tid och ha ögonen öppna.

Informations centralen ”när Sverige bygger” ger ut information om vad eller vem som sökt bygglov. Ett av transportföretagen vi intervjuade använder den här centralen för de tycker de då får informationen i ett tidigt skede och kan reagera på den därefter. Många av de intervjuade använder sig också av annan media som internet för att få en inblick i hur andra företag gör i samma bransch. Man lär sig mycket genom att kolla upp sina konkurrenter. En annan av de intervjuade menade att det kan vara så enkelt som att prata med sina chaufförer, de ger bra information då de alltid är ute på vägarna där det händer och är företagets ansikte utåt. Deras marknadsavdelning jobbar också med att bevaka branschen genom att bl.a. kolla register.

## **Vilka transportsystem kommer öka i framtiden**

De flesta av de tillfrågade tror på en ökning av kombilösningar i framtiden alltså en kombination av lastbil, tåg och båt beroende på sträckan och volymen. Man använder tåg och båt för de längre sträckorna och lastbil för de kortare sträckorna. Men det är inte bara sträckan och volymen som påverkar transportsättet utan också miljön. Kombilösningen leder till mindre utsläpp och föroreningar. Ett annat skäl till varför de trodde att kombilösningar skulle öka i framtiden var också att kunderna idag blivit mer miljömedvetna och ställer högre miljökrav på TPL-företagen. De tycker det är väldigt viktigt för hela transportsystemet att minska miljöföroreningarna genom att göra rätt saker på rätt sätt eftersom transportindustrin står för väldigt mycket av föroreningarna. Ytterligare sätt att spara på miljön är också att öka användandet av diesel bilar eller bilar som går på bio diesel berättade ett av de intervjuade transportföretagen.

Det var inte alla som såg kombilösningarna som en lösning för de tycker att statens järnvägar först måste utvecklas och byggas ut för att det ska bli lika effektivt och flexibelt som med lastbil. En av de intervjuade trodde också att transporter om kvällen/natten kommer att öka istället för körningar endast på dagarna som de gör.

### **Leverans vid kort varsel**

Ett av de intervjuade TPL-företagen brukar ofta få in beställningen på eftermiddagen om de vill ha varan levererad på morgonen nästa dag. Lastbilarna brukar stå redo kvällen innan leverans. Ett annat av de intervjuade TPL-företagen berättar att när de gör upplägg idag så säger de till kunden att senast på torsdag ska de beställa om de vill ha varan levererad veckan därpå. Är det ett express moment får kunden välja vad man ska göra och hur brottom allt är. Då får de reda på vad det kostar eftersom det då inte kostar som det brukar. Det kan ju också vara individuellt beroende på vad som ska transporteras. Kunden bestämmer hur snabbt varan ska levereras och där efter kommer prislappen. Alltså om de måste leverera på kort varsel så är ett gemensamt svar från de intervjuade att de löser det i den mån de kan och efter vilka resurser som finns tillgängliga. Det viktiga i sådana fall är att ha en bra dialog med sina kunder. Detta går i de flesta fallen att ordna men kostar då naturligtvis lite mer pengar.

---

## 5 Analys och diskussion

*Under detta kapitel analyserar vi och ger olika diskussioner om det studerade ämnet.*

---

### 5.1 Supply chain management

Enligt Simchi-Levi (2003) är Supply Chain Management en sammansatt serie av beslut som används för att integrera leverantörer, tillverkare och tredjeparts intressenter till att producera varor till rätt kvantitet, till rätt plats och till rätt tidpunkt. De tillfrågade TPL-företagen anser att Supply Chain Management viktigt för att kunna vara ett framgångsrikt företag. Detta eftersom de måste ta olika antal beslut i de olika processerna för att kunna producera och leverera sin produkt till rätt kvantitet, till rätt plats och till rätt tidpunkt. En lösning som många företag använder sig utav är att flytta en del beslut från den egna kärnverksamheten till andra företag genom att anlita en tredjeparts intressent enligt de intervjuade. Bland de beslut som flyttas från kärnverksamheten till tredjeparts intressenter är beslut om rätt tidpunkt och rätt plats. Dessa beslut anser de intervjuade är viktiga i ett kundperspektiv eftersom det är kunden som bedömer om de har fått rätt mängd till rätt plats och tid. I samband med att besluten flyttas från den egna kärnverksamheten kommer vissa risker. Vilka risker som man utsätts för är olika men utifrån de svar som våra intervjuade gav så finns det generella risker som man ofta tar upp, så som försening och väntetid. För att undvika dessa risker berättar en del av de intervjuade att de skrivit klausuler (kontrakt) med sina kunder vilket innehåller olika bestraffningar i form av avgifter som kommer ske om någon av parterna bryter mot någon punkt i klausulen.

Svårigheten med Supply Chain Management är enligt Simchi-Levi (2003) komplexiteten i att bearbeta varje del av processen för att kunna minimera kostnaderna samt de osäkerheter som kan framstå i de olika delarna i processen. När man har flyttat vissa beslut till en tredjeparts intressent så är det upp till denna intressent att genomföra detta. För att klara av att ta dessa beslut säger de intervjuade TPL-företagen att de har ett mycket tätt samarbete med kunderna. Av de tillfrågade så försöker nästan alla att skapa långvariga relationer till sina kunder vilket gör att de kan hålla nere sina priser. Förutom långvariga relationer utvecklar de olika IT-system för att kunna ge sina kunder det nyaste på marknaden samt hålla ner kostnader. IT-systemen som utvecklas är en integration mellan deras system och kundernas IT-system. Detta för att möjliggöra snabbare responstider när det gäller fakturering, planering och leverering av varor.

Genom att ha flyttat besluten från kunderna och till tredjeparts intressenter anser inte de intervjuade att det betyder automatiskt minskade kostnader. Detta eftersom Supply Chain Management berör hela tillverkningsprocessen, från tillverkning till slutkund och att hänsyn måste tas till hur varorna kommer fram till slutkunden. Därför är det viktigt för tillverkande företag att påverka kostnaderna för den miljöpåverkan som uppstår vid transporter. Många av de intervjuade TPL-företagen lägger ofta stor vikt på hur deras varor transporteras. Speciellt när det gäller planeringen där de tar hänsyn till var kunden befinner sig, hur långt det är till kunden och vilket transportmedel som är lämpligast.

## **5.2 Tredjepartslogistik**

Av den information som framkommit genom de intervjuer som vi haft har vi funnit att TPL-företagens förhållande till sina kunder i de flesta fallen är av partnerskaps karaktär där de har samma mål som sina motparter och samarbetet har ett långsiktigt perspektiv (Pruth, 2002).

Att ha ett partnerskaps förhållande till sina kunder är något de flesta vi intervjuat strävar efter. Enligt Pruth (2002) ska ett TPL-förhållande inte bara omfattas av aktiviteter som enkla transporter och lagertjänster utan ska även innehålla en mer långsiktig logistiklösning som inkluderar bl. a. montering, paketering, lagerstyrning och informationshantering.

De TPL-företag vi intervjuat är väldigt måna om att ta hand om sina kunder och strävar efter att ha ett långsiktigt samarbete med dem. De menar att det är lönsammare att behålla gamla kunder än att skaffa nya som bara tänker på det lägsta priset och jagar efter de företag som erbjuder det. Sådana företag är inte lönsamma i längden eftersom de inte är lojala. Med kunder som de har ett partnerskap med utbyter de information och arbetar tillsammans för att bli bättre och mer konkurrenskraftiga. Detta är en mer långsiktig logistiklösning. Vi fick också berättat för oss att de nära relationerna gett upphov till större förtroende som gett sig uttryck i att de har möten där de kommer med synpunkter på vad den andre är bra på respektive dålig på och utifrån det kan komma med förslag på förbättringar. Förutom att utveckla samarbetet används dessa kundmöten för att planera framtida transporter, tider och volymen på transporterna. De samarbetar också med att utveckla tekniken med bl.a. olika IT-lösningar för att förenkla, sänka kostnaderna och göra arbetet mer flexibelt.

Ett samarbete måste också vara långsiktigt och nära för att det ska kallas tredjepartssamarbete (Pruth, 2002). ). Samtliga av de intervjuade har långsiktiga förhållanden till de flesta av sina kunder och genom det får de möjligheten att få lika mycket tillbaka som de ger. En sådan relation präglas av ett ömsesidigt ge och ta och genom detta ökar förtroendet dem emellan

Uppgiften som TPL-företaget har är att utveckla och förbättra logistikprocesserna och förbättra kundens konkurrenskraft (Pruth, 2002) och effektivisera försörjningskedjan (Tarkowski 1995).

Detta bekräftas med att de intervjuade arbetar tillsammans med t.ex. den tekniska utvecklingen där kundernas system interageras med den egna, att skapa analyser eller undersökningar för att möta behov och få en så bra överblick som möjligt. Partnerskapet sträcker sig också utanför arbetsplatsen då några av de intervjuade hade eller ville ha en relation även utanför arbetsplatsen med deras motparter som t.ex. att spela golf eller äta lunch tillsammans. De intervjuade strävar också efter att vara så bra som möjligt inom bl.a. IT, logistik, teknik och miljö. De arbetar hela tiden med förbättringar inom Kundnöjdhet, service och produktkänedom.

Miljömedvetenheten har även ökat hos TPL-företag och de strävar hela tiden efter att bli så miljövänliga som möjligt pga. att många av deras kunder har strängare miljökrav numera. Detta behov är viktigt att uppfylla då kunderna annars går över till någon annan.

Miljömedvetenheten hos kunderna har växt.

När TPL-företagen fick spekulera om framtiden svarade de flesta att de tror på så kallade kombilösningar, där man beroende på sträckan och volymen kan använda sig utav både tåg, lastbil och båt för att transportera varorna. Man kan t.ex. använda sig av lastbil vid de kortare sträckorna då det är flexiblere och använda tåg eller båt vid de längre sträckorna. Man använder det mest lämpade transportmedlet i förhållande till distansen och volymen men också i förhållande till miljön då detta kommer att minska utsläppen och föroreningarna. Svårigheterna med denna lösning kan bli att det bli svårt att få tiderna för tågtrafiken att gå ihop med den egna tiden. För att kombilösningen ska vara fördelaktig måste också transportsträckorna vara så pass långa och flexibla att det gynnar sig ekonomiskt



### 5.3 Lean production

Syftet med lean produktion är att man utnyttjar mindre resurser, men ändå lyckas erhålla ett större produktionsvärde. Detta samtidigt som man uppnår de mål man satt upp, vilket är att förse kunderna med exakt vad dem vill ha (Womack et al, 2003). Detta är något som de intervjuade har gjort genom att bl.a. arbeta för att förbättra samarbetet med deras kunder för att på så sätt övervinna problem tillsammans och utveckla konkurrensfördelar. Denna teori bygger på en produktionsfilosofi som gjorts utav Taichii Ohnos. Det finns många olika översättningar till begreppet lean, Mager är ett som ger begreppet en negativ mening och resurseffektiv är ett annat begrepp som ger en mer förklarande bild utav vad lean produktion är (Blucher et al, 2004).

Det kan för många företag vara en komplicerad strategi att dra ner på resurser samtidigt som man ökar förädlingsvärdet. Detta skulle smidigast fungera för dem större företagen som har resurser och möjligheter att praktisera denna teori utan att riskera hela företaget, vilket dem mindre företagen utan resurserna skulle ha svårt att göra. För företagen vi intervjuat så är nyckeln till framgång att ha en lyckad relation med sina kunder, att dem känner att man bryr sig om dem och att man alltid ger dem den bästa service som är möjlig. Denna teori skulle kunna innebära att transportföretagen förbrukar mindre resurser men samtidigt får ett högre värde på servicen som dem erbjuder sina kunder. Lyckas man med detta är en det en väldigt bra konkurrensfördel. För att detta ska lyckas måste man se över alla de olika möjligheterna för transport. En del företag vi intervjuat tror att transporter med lastbilar är något som skulle kunnas bytas ut mot något mer lönsamt samtidigt som man skulle kunna transportera större mängder åt kunderna. Ett alternativ som ett företag angav var att använda sig mer utav tåg, vilket de trodde skulle var ett transportmedel som skulle öka på marknaden i framtiden. Då lastbilar endast skulle användas vid kortare sträckor där tåg inte skulle vara lika flexibla. Att de intervjuade trodde på användandet av tåg i framtiden visar på att miljömedvetenheten har ökat hos transportföretagen och att minskandet av föroreningar är prioriterat. Ett annat alternativ vi fått fram vid intervjuerna var att användandet av flyg också skulle öka på marknaden i framtiden. Det här alternativet kan vara svårt att tillämpa då det just nu skulle medföra större kostnader och en mer komplicerad process för att inte tala om mer utsläpp av föroreningar, vilket inte skulle spara på resurser samtidigt som produktvärdet ökar. Detta skulle bara vara en akut lösning om någon skulle vilja ha något transporterat så fort som möjligt vilket ett utav de företag vi intervjuat fick utföra åt en kund. Kostnaderna hade blivit sky höga men kunden hade blivit nöjd. Men om inte kunden har alltför bråttom med sina

varor skulle fartygen vara en lösning eller en kombination av lastbil, tåg och fartyg. Användandet av transportmedlen skulle anpassas efter sträcka, volym, flexibilitet och miljö. Detta skulle minska utsläppen och kostnaderna.

### **Eliminera slöseri**

En viktig del i teorin lean produktion är att skapa en värdeskapande del och en icke värdeskapande del och detta gör man genom att dela upp resurserna samt tiden. Som man placerar in i respektive del enligt (Blucher et al 2004). När man har skapat en värdeskapande del och en som inte är det ska man eliminera den icke värdeskapande delen och sätta resurser till utveckling. För att förbättra en verksamhet ska man söka efter de förbättringarna man kan göra i den icke värdeskapande delen. Det är detta som produktionsföretagen har gjort som utkontrakterat logistiken till en tredjepartsaktör som t.ex. de TPL-företag vi har intervjuat. Logistiken har då setts som en icke värdeskapande del och genom att överlåta den till ett TPL-företag så gör man en förbättring i det området. Produktionsföretagen kan då fokusera på sin kärnverksamhet och bli mer konkurrenskraftig.

Det finns två delar i den icke värdeskapande delen som benämns som ”typ ett muda” och ”typ två muda” (Womack et al 2003). Muda på Japanska står för slöseri. I steget ”typ ett muda” finns det processteg som är ofrånkomliga med förutsättningarna som finns just nu, där det inte förekommer något värde skapande. Ett exempel på detta är kvalitetskontroller eller transporter. För att eliminering av dessa ska kunna ske krävs det förändringar av dagens förutsättningar och långsiktigt tänkande. Många steg i de icke värdeskapande delarna kan direkt elimineras som typ två muda.

Två utav företagen vi intervjuat skulle behöva lägga mer resurser och tid på att utveckla sina system för att skapa en mer långsiktig fördel gentemot sina kunder, detta skulle innebära stora kostnader vilket skulle vara en värdeskapande del utav lean produktion. Vilket i sin tur skulle medföra att företagen skulle behöva prioritera detta och se efter var det kan finnas icke värdeskapande resurser. Detta för att kunna koncentrera sig på framtiden och utvecklingen av bättre system. Detta kan vara en svår del när det gäller mindre företag som inte har stora resurser. Ett av företagen vi intervjuat var i process med att utveckla sitt datasystem. Medans dem två största företagen vi intervjuat har ett mer sofistikerat data system som ger dem konkurrensfördelar.

---

## 6 Slutsatser

*I vårt sista kapitel visar vi vilka slutsatser vi har gjort efter vår studie med TPL-företagen.*

---

I vår uppsats har vi undersökt och analyserat hur samarbetet mellan TPL-företagen och deras kunder ser ut och hur det kan förbättras. Vi har även undersökt vilken typ av relation TPL-företagen som vi har intervjuat har till sina kunder. Det resultat som vi har fått har vi jämfört mot teorier om supply chain, tredjepartslogistik och lean produktion. De resultat vi har fått visar på att samarbetet mellan TPL-företagen och dess kunder oftast är av partnerskapskaraktär som präglas av ett långsiktigt samarbete och ett ömsesidigt ge och ta. De arbetar tillsammans och inte emot varandra för att bli så effektiva som möjligt. De fem TPL-företagen vi intervjuat har ansett att deras samarbeten och relationer fungerat bra men att det alltid finns något som kan förbättras. Vi fick berättat för oss att de gärna skulle vilja få ännu bättre insyn i deras kunders verksamhet och att även om deras relationer var bra så kunde de bli ännu bättre. Tre av TPL-företagen vill gärna vara med mer i kundernas transportplanering och samordna transporter så de blir mer effektiva. Eftersom de ofta har större kunskap om hur lång tid det tar att leverera en vara. Man vill ha större utbyte av kunskap och know-how. Informationen och kunskapen som parterna har inom sina områden blir mer värdefulla för samarbetet om parterna delar med sig av dem. Tillsammans blir man mer konkurrenskraftig. Sedan så finns det ju svårigheter som uppstår där man inte kunnat göra något som t.ex. väder och trafik förhållanden som inte alltid är på ens sida.

Det som talar för ett utmärkt partnerskapsförhållande är att de lyssnar på varandra och att de tillsammans försöker lösa problem om det skulle uppstå några. Öppenheten är viktig och förtroendegivande.

Att de TPL-företagen vi intervjuat också strävar efter att ha en relation även utanför arbetsplatsen stärker ännu mer att partnerskapsförhållandet är bra. Partnerskapsförhållandet mellan TPL-företagen och deras kunder har också visats genom att kunderna i de flesta fallen varit lojala och inte "jagat" de billigaste priserna utan har haft en både bra närhet och stabilitet i relationerna. Vi som gjort denna uppsats anser att de flesta av TPL-företagen vi intervjuat har relationer som är gynnsamma och samspelta och att de tillsammans arbetar för att skapa samarbetsvinster vilket gjort dem mer effektiva. Medan det hos vissa av transportföretagen kan bli bättre avseende samarbetet med sina kunder. Speciellt insynen i motpartens verksamhet och samordningen av transporter. För att detta ska kunna uppnås måste insynen i

varandras verksamhet bli bättre och ett bra sätt att göra detta är att jobba för att få en långsiktig och nära relation till kunderna. Vi uppfattar att det förtroende som finns mellan TPL-företagen och dess kunder är stort men kan också bli större. Detta genom att fortsätta ha aktiva möten som är kontinuerliga och välplanerade. Ett av företagen vi intervjuat berättade att de har möten med sina kunder minst två gånger om året där de kommer med ris och ros åt varandra och kommer med förslag på vad som är bra respektive förbättringar som behöver göras. Det är en sedvänja som vi tycker att fler TPL-företag ska tillämpa då vi anser att det gör dem mer konkurrenskraftiga och relationen stärks. Genom denna öppenhet mot varandra skapas tillit och förtroende. Parterna får en större förståelse för varandras problem. Men att de också träffas utanför arbetsplatsen för olika aktiviteter är viktigt då vi anser detta främjar relationen ännu ett steg. Vi har upptäckt att en nära kontakt mellan köpare och säljare är mycket viktig i ett tredjepartslogistik upplägg och gynnande för båda parterna. Ett nära samarbete mellan parter är en grundsten för ett effektivt samarbete och bidrar till förtroende samt förståelse för varandras problem. Det nära samarbetet bidrar också till möjligheten att utvecklas och få samarbetsfördelar som ökar konkurrenskraften. Genom det nära samarbetet uppstår också en lojalitet mellan företagen som kan leda till en långvarig och lönsam relation. De intervjuade delar uppfattningen om att alla kunder är individuella med olika behov och att de bör behandlas därefter, därför går det inte att ha en speciell mall att utgå ifrån när man utför tjänster åt kunder. För att ett TPL-företag ska vara så konkurrenskraftigt som möjligt och klara av den hårda konkurrensen som finns idag har vi funnit att det krävs fördelar som bra service, tillgänglighet, samarbetsvilja, flexibilitet samt att ha låga avgifter. Dessa egenskaper leder till att kunderna stannar kvar och relationen blir långsiktig och nära vilket är mer gynnsamt i längden för transportföretagen än om de hade erbjudit låga priser som då bara leder till kortvariga relationer med kunder som bara jagar priser.

Vid händelser som förseningar från någon av parternas sida förekom det hos vissa av transportföretagen juridiska skyldigheter i form av klausuler som ledde till avgifter. De andra transportföretagen var inte bundna av sådana skyldigheter utan löste detta individuellt och på bästa sätt möjligt. Gemensamt för dem var att de var nöjda med sitt sätt och hade inga planer att ändra på det men vi i uppsatsgruppen är av den uppfattningen att regleringen i form av klausuler är en mer effektiv lösning på problemet som kan leda till en större noggrannhet och försiktighet så att förseningar inte uppstår. Därför anser vi att fler TPL-företag ska använda sig av klausuler.

För att TPL-företagen i framtiden ska bli bättre så krävs det att fler blir miljömedvetna då mer och mer kunder nu kräver detta och kraven blir allt hårdare. Med den hårda konkurrens som råder inom transport branschen så är det lätt att förlora kunder om man inte möter upp deras miljökrav. I tider som denna då miljöfrågan blivit viktigare än någonsin är det väldigt viktigt för transport företagen att göra allt för att bli mer miljövänliga. Några av företagen vi intervjuade ansåg att detta ska uppnås genom kombilösningar där man använder sig av t.ex. lastbil, tåg och båt beroende på sträckan och volymen som ska transporteras. För de längre sträckorna kan man t.ex. använda tåg eller båt och vid de kortare sträckorna lastbil. Man använder de mest lämpade transportmedlen till distansen för att på det sättet minska föroreningarna och följa miljökraven och samtidigt vara kostnadseffektiv. Men det var skilda meningar i denna fråga då de andra av de intervjuade TPL-företagen ansåg att kombilösningar inte var svaret för att det inte var lika flexibelt att transportera med tåg som med lastbil. För att det skulle fungera så måste statens järnvägar ändras och bli mer flexibla ansåg de. De menade att användandet av lastbil fortfarande var det mest flexibla och kostnadseffektiva alternativet.

Vi som gjort denna uppsats efterlyser mer kombilösningar i framtiden som både kan vara mer miljövänligt och mer kostnadseffektivt om det utnyttjas på rätt sätt men ser gärna också att statens järnvägar blir mer flexibla så att fler TPL-företag ska se detta som en lösning.

## **6.1 Förslag till fortsatt studie**

Vi har genom arbetet med denna uppsats lärt oss mycket om logistik och tredjepartslogistik. Vi har fått upp ögonen för hur TPL-företag arbetar och hur deras samarbeten ser ut. Till undersökningen har vi bidragit med en fallstudie som illustrerar hur TPL-företag samarbetar med sina kunder. Det som skulle vara intressant att titta vidare på utifrån vårt arbete skulle vara att analysera ett TPL-företag och dess motpart för att se om de delar samma uppfattning om vikten av samarbete och partnerskap. Det är även intressant att analysera ett producerade företag och en av deras distributörer för att få ett djupare intryck.

# Källförteckning

## Litteratur

- Backman J. (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund
- Bagchi, Bijan Kumar och Virum, Helge, *Trends and Prospects in Integrated Europe*, Journal of Business Logistics, London 1998
- Berglund, Magnus, *Third-party logistics providers*, Linköpings universitet, Linköping 1997
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2008). *Kvalitet från behov till användning* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Blucher, D. & Öjmertz, B., *Utmana dina processer*, Mölndal: IVF Industrieforskning och utveckling 2004.
- Edvardsson, B., Andersson, T., Sandén M. & Waller B. (1998) *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*, Studentlitteratur, Lund
- Erson, Eva (red.) & Öberg, Lisa (red.). (2003). *Erfarenhetens rum och vägar – 24 texter om kunskap och arbete*. Botkyrka: Mångkulturellt centrum
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991) *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Johannessen, A. & P. A. Tufte, (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö
- Jonsson P, Mattson S-A (2005), *Logistik-Läran om effektiva materialflöden*, Studentlitteratur, Lund
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Laarhoven, Peter van, Berglund, Magnus & Peters Melvyn. (2000). *Third-party logistics in Europe – five years later*. The international journal of physical distribution & logistics management, Vol 30, No 5, 2000, pp 425-442.
- Lambert, D.M., Cooper, M.C. (2000), "Issues in supply chain management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 No.1, pp.65-83.
- Lbc frakt (<http://www.lbcfrakt.com/Content/?PageID=3>)
- Lbc värmdal (<http://www.vermdal.se>)
- Liker, J. K. (2004) *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, McGraw-Hill, London

- Pascal, D. (2007) *Lean Production Simplified: a plain language guide to the world's most powerful production system*, Productivity Press, New York
- Patel, R & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder-Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Pruth, M (2002), *Kontrakt som styrmedel i TPL - existerande funktioner och utveckling av nya principer*, Intellecta Docusys, Göteborg
- Rushton, Alan & Walker, Steve. (2007). *International logistics and supply chain outsourcing*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited
- Schary, Philip och Skjøtt-Larsen, Tage, *Managing the Global Supplychain*, Copenhagen Business School Press, Köpenhamn 2001
- Schenker DB  
(<http://www.schenker.se/servlet/se.ementor.econgero.servlet.presentation.Main?data.node.id=4015&data.language.id=1>)
- Sink, Harry L., Langley John C. Jr. & Gibson, Brian J.(1996). *Buyer observations of the US third-party logistics market*. The international journal of physical distribution & logistics management, Vol 26, No 3, 1996, pp 38-46.
- Simchi-Levi, D. (2003), *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*, McGraw-Hill Professional, Blacklick
- Stöth, Göran, *Transport- och logistikrätt: en grundläggande redogörelse*, Industrilitteratur, Lidingö 2004
- Tarkowski, J. Ireståhl, B. Lumsden, K. (1995). *Transportlogistik*, Studentlitteratur, Lund
- Unite logistics (<http://www.unitelogistics.se/>)
- Vaidyanathan, Ganesh. (2005). *A framework for evaluating third-party logistics*. Communications of the ACM, January 2005/ Vol 48, No 1, pp 89-94.
- Värmlandsschakt . (<http://www.varmlandsschakt.se/>)
- Womack, J P. & Jones, D T. (2003), *Lean thinking*, Free Press Business, London

## **Intervjuer**

- LBC Frakt AB – Bengt Aronsson, Transportledare/säljare och logistic
- Wermlandsschak – Roland Larsson, Transportledare
- United Logistics – Tommy Wennerström, Transportledare
- Schenker – Agneta Ohde, Transportledare
- LBC Värmdal – Hans Olof, Transportledare

# Bilaga I:

## Intervjuguide

### Tredjepartslogistik frågor

1. Hur många kunder har ni?
2. Vilka tjänster utför ni åt era kunder?
3. Finns det någon skillnad på er/era tjänster ni utför, mellan kunderna? (*ansvar över sådant som planering av kundens transporter, lagring etc, dvs att man inte bara utför något på kundens order.*)
4. Hur arbetar ni för att kunna möta förändringar på marknaden som konkurrens och teknisk utveckling
5. Har ni ett nära och långsiktigt samarbete med era kunder? Ser ni samarbetena som ett partnerskap? (*hur fast relationen är, dvs hur ofta den omprövas av kunden*)
6. Har ni gemensamma mål som era motparter, förutom att få en vara levererad? om ja, vilka? (*produkt, utveckla logistik tekniker*)
7. Har ni en bra insyn i era kunders verksamhet? om ja, på vilket sätt? (*produktionsplanering och kommande transportbehov, följdfråga*)
8. Inkluderas ni/Inkluderar ni era kunder i utvecklings och förbättrings arbeten? Om ja, hur och inom vilka områden? Om inte, varför?  
(*Om kunden tar del i utvecklingen, teknik, snabbare logistik*)
9. Hur är ni delaktiga i utvecklingen och förbättringen av kundens logistik?
10. Om det skulle ske förseningar från er eller motpartens sida finns det då klausuler som skyddar er/motparten mot avgifter som uppkommer vid förseningar från respective sida? om inte skulle ni kunna införa en sådan?
11. Vad gör ni för att försöka finna och utveckla samarbetsfördelar?
12. Om du fick förändra/förbättra något inom samarbetet med era kunder, vad skulle det vara? (*Kundens transportplanering,*)
13. Upplever ni att det finns problem i någon av era kundrelationer?  
Om ja, vilka problem?  
(*Skilj på vad som är transportörens behov och vad transportören vill göra för att åstadkomma bättre lösningar för kunden.*)



14. Vilka konkurrensfördelar anser ni är viktigast inom er bransch?

*(Det är viktigt att få fram annat än pris och transport enligt önskad tid för leverans.)*

15. Hur bevakar ni er bransch? Genom vilken metod?

16. Vilka transportsystem tror ni kommer öka i framtiden? På vilket sätt påverkar det er?

17. Kan ni och hur hanterar ni en leverans vid kort varsel?