



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institution för Service Management

”De fattar ju ingenting”

- En studie om brister i den interorganisatoriska kommunikationen inom 3PL-samarbeten

Anders Nilsson 850318-4031

Jessica Svedgard 890915-3929

Handledare:
Gustaf Kastberg

SMKK10
VT13
Grupp 1

Sammanfattning

Uppsatsen studerar brister i den interorganisatoriska kommunikationen i tredjepartslogistiska (3PL) samarbeten. Kommunikationens betydelse brukar betonas i interorganisatoriska samarbeten, men trots att den expansiva marknaden för 3PL-tjänster redan är av betydande storlek saknas studier som fokuserar på de brister som kan uppstå i kommunikationen mellan organisationer i dessa samarbeten. Syftet med studien är att generera ökad kunskap om den interorganisatoriska kommunikationen i tredjepartslogistiska samarbeten på operativ nivå, för att skapa förståelse för vilka brister som uppstår, varför de uppkommer samt vad man kan göra för att begränsa dem. Uppsatsen arbetar utifrån en abduktiv ansats där den teoretiska referensramen och det empiriska materialet, bestående av intervjuer från tre 3PL-leverantörer och fem kunder, ömsesidigt påverkar varandra. Studien visar att interorganisatoriska kommunikationsbrister inom tredjepartslogistiska samarbeten kan härledas till en eller flera av tre huvudkategorier; kommunikationsmedierna, det vill säga de verktyg, som används för kommunikationen, kulturella barriärer mellan organisationerna och/eller den mänskliga faktorn. Författarna drar slutsatsen att organisationer i interorganisatoriska samarbeten bör använda en kombination av medier vid kommunikation där informationen är av en mer komplex och mångtydig natur för att minska risken för tolkningsproblem. Kommunikationsbrister som kan härledas till kulturella barriärer mellan organisationerna kan begränsas genom ökad kulturell förståelse och förbättrad kommunikationskompetens, där erfarenhet och personliga relationer spelar en stor roll. Genom nya eller förändrade rutiner samt konfigurationer i tekniken kan interorganisatoriska kommunikationsbrister i den mänskliga faktorn kraftigt minskas.

Nyckelord: 3PL, Interkulturell kommunikation, Interorganisatoriskt samarbete, Kommunikationsmedium

Antal ord: 15853

Förord

Vi vill ta tillfället i akt och tacka alla de åtta respondenter vars intervjusvar utgör denna studies empiriska material. Respondenterna är, utan någon form av rangordning, IngaBritt Billing från Alfa Laval, Leif Johansson från Procordia, Torgny Snecker från Bring Frigo, Ulrik Nilsson från Doro, Magnus Robertsson från DHL, Måns Böös från Findus, Brigita Andersson från Geodis Wilson och Pia Brink från Axis Communications. Vi vill även tacka vår handledare Gustaf Kastberg för hans stöd genom uppsatsprocessen. Vi vill också rikta ett tack till Bertil Nilsson vid Lunds tekniska högskola och Emelie Andersson och Jesper Svedgard för deras hjälp och stöttning.

Lund, maj 2013

Jessica Svedgard
Anders Nilsson

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte	2
1.4	Disposition	3
2	Teoretisk referensram	4
2.1	Tredjepartslogistik (3PL)	4
2.2	Teori om kommunikation.....	5
2.2.1	De två synsätten	5
2.3	Interorganisatorisk kommunikation	6
2.3.1	Vikten av kommunikation i interorganisatoriska samarbeten.....	7
2.3.2	Mohr & Spekman's modell för lyckade interorganisatoriska satsningar	8
2.4	Kommunikationsmedier	8
2.4.1	Daft & Lengels modell för <i>Media Richness</i>	9
2.4.2	Shannon och Weavers kommunikationsmodell	9
2.4.3	Brus	9
2.4.4	EDI	10
2.5	Barriärer vid interkulturell kommunikation	10
2.5.1	Griffith & Harveys interkulturella kommunikationsmodell.....	11
3	Metod	14
3.1	Metodval.....	14
3.2	Tillvägagångssätt.....	16
3.2.1	Materialinsamling.....	17
3.2.2	Utformning av vår intervjuguide.....	17
3.2.3	Bearbetning av empiriskt material	18
4	Analys	19
4.1	Beskrivning av företagens 3PL-samarbeten.....	19
4.2	Interorganisatoriska kommunikationsbrister	20
4.3	Kommunikationsbrister som kan härledas till kommunikationsmedier.....	22
4.3.1	Telefon	23
4.3.2	Email	24
4.3.3	EDI	26
4.3.4	Fax	28

4.3.5	Webbportaler	28
4.3.6	Gemensamma affärssystem	29
4.3.7	Mediernas roll i den interorganisatoriska kommunikationen.....	30
4.4	Kommunikationsbrister som kan härledas till kulturella barriärer.....	32
4.5	Kommunikationsbrister som kan härledas till den mänskliga faktorn.....	37
5	Slutsats	41
6	Diskussion	43
7	Referenser	46
8	Bilaga.....	49
8.1	Intervjuguide	49

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Att outsourca logistikdelen av organisationens verksamhet till en extern leverantör, en så kallad tredjepartslogistiker (3PL) är inget nytt fenomen. Men antalet företag som väljer att överlåta sina logistiska processer till andra företag blir allt fler. Redan 2007 bedömdes den globala 3PL-marknaden vara i storleksordningen 3-400 miljarder USD (Bagchi & Mitra 2008, s. 43; Ganesh et al. 2011, s. 221). Samtidigt går trenden mot att majoriteten av de företag som redan anlitar 3PL-leverantörer kommer att utöka sitt användande under de närmaste åren (Tirschwell 2012, s. 46). Detta är ingen slump. Genom att samarbeta interorganisatoriskt med en extern partner kan kunden rikta mer fokus mot sin kärnkompetens och slippa ägna sig åt suboptimala processer. Men att genomföra en lyckad utkontraktering och överlåta sina logistikaktiviteter till en extern leverantör kräver en hel del, både av kunden och av leverantören.

Det finns en avsevärd mängd litteratur som poängterar kommunikationens betydelse för det interorganisatoriska samarbetet (se exempelvis Ganesh et al. 2011, s. 227; Bagchi & Mitra 2008, s. 48; Dittman i Burnsson 2012, s. 42; Marasco 2008, s. 134; Grover et al. 2013). Vid en närmare granskning av studier om interorganisatorisk kommunikation poängteras det tämligen unisont att kommunikationen bör vara riklig såväl som öppen och tillgänglig för alla inom försörjningskedjan som har behov av den (Lee et al. 2004; Tate 1996). Det kräver dock att förtroende och tillit råder mellan organisationerna (Cheney et. al. 2004; Mohr & Spekman 1994; Tuten & Urban 2001). Samtidigt uppfattas informationen i kommunikationen olika beroende på vem som tolkar den. Detta har att göra med de kognitiva scheman som finns hos varje individ och påverkar hur vi uppfattar information. Det faktum att dessa mentala referensramar skiljer sig mellan organisationer och organisatoriska enheter är välgrundat och har slagits fast av ett flertal forskare (Huber 1991, s. 102-103; Walker 1985, s. 103). Den interorganisatoriska kommunikationen ska alltså vara riklig och tillgänglig, verka i en omgivning präglad av förtroende och tillit samtidigt som parterna i ett samarbete måste vara medvetna om att informationen riskerar att tolkas på ett icke avsett vis. Detta speglar lite av de svårigheter som interorganisatorisk kommunikation måste bemöta.

1.2 Problemformulering

I ljuset av ovanstående är det knappast förvånande att kommunikationen mellan organisationer brister. Ett flertal studier (se exempelvis Jones & Thomas 2007; www.outsourcing-center.com) har också visat att misslyckade interorganisatoriska satsningar ofta grundar sig i brister i kommunikationen mellan parterna. Samtidigt har det, som ovan nämnts, skrivits spaltkilometer om vikten av kommunikation i interorganisatoriska samarbeten i allmänhet. Med detta i åtanke tillsammans med storleken på och den prognostiserade utvecklingen av 3PL-marknaden är det anmärkningsvärt att litteraturen är så knapphändig då det kommer till vilken typ av kommunikationsbrister som uppstår i interorganisatoriska, tredjepartslogistiska samarbeten, varför de uppkommer och vad man kan göra för att begränsa dem. Den interorganisatoriska kommunikationen kan ske på olika nivåer. För att studien ska få ett visst djup ligger fokus endast på den operativa nivån av interorganisatorisk kommunikation.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att generera ökad kunskap om den interorganisatoriska kommunikationen i 3PL-samarbeten på operativ nivå, för att skapa förståelse för vilka brister som uppstår, varför de uppkommer och vad man kan göra för att begränsa dem.

För att uppfylla syftet i arbetet ska vi besvara frågeställningarna:

- Vilka brister kan uppstå i den interorganisatoriska kommunikationen på operativ nivå inom 3PL-samarbeten?
- Varför uppstår brister i den interorganisatoriska kommunikationen på operativ nivå inom 3PL-samarbeten?
- Vilka faktorer är viktiga för att minska risken för interorganisatoriska kommunikationsbrister på operativ nivå i 3PL-samarbeten?

1.4 Disposition

Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen innehåller fem delar: 3PL-samarbeten, kommunikation, interorganisatorisk kommunikation, kommunikationsmedium och interkulturell kommunikation. De två första delarna används för att få en djupare förståelse i det undersökta området medan resterande tre delar utgör underlag för analys av empirin.

Metod

I metodavsnittet kommer vi att presentera vårt metodval, motiveringar till de valda metoderna samt vårt tillvägagångssätt.

Analys

Analysen kommer att presentera och analysera det empiriska materialet utifrån de teorier som tagits upp i den teoretiska referensramen. Det första kapitlet introducerar företagets outsourcingstrategier och hur de kommunicerar med sina partners. Efter det följer ett avsnitt med vår kategorisering av interorganisatoriska kommunikationsbrister. Vi analyserar sedan respektive kategori med hjälp av empiriskt samt teoretiskt material.

Slutsats

I detta avsnitt kommer vi att presentera våra slutsatser kopplade till de frågeställningar och det syfte som vi har formulerat till studien.

Diskussion

Diskussionen tar sin början i en återkoppling till studiens inledning. Därefter följer en diskussion om hur framtida forskning av ämnet bör utformas. Vi presenterar också våra tankar om hur organisationer kan dra nytta av vår studie.

2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen innehåller fem delar: 3PL-samarbeten, kommunikation, interorganisatorisk kommunikation, kommunikationsmedium och interkulturell kommunikation. De två första delarna används för att få en djupare förståelse i det undersökta området medan resterande tre delar utgör underlag för analys av empirin.

2.1 Tredjepartslogistik (3PL)

I likhet med många andra begrepp har begreppet tredjepartslogistik ingen enhällig betydelse, utan definitionerna av ordets innebörd varierar. Kasture et. al. (2008, s. 41) definierar en 3PL-leverantör som någon som "tillhandahåller en eller flera logistiktjänster på kontraktbasis". I denna definition saknas alltså något krav på att samarbetet ska vara av viss längd eller att en viss nivå av integration ska föreligga mellan parterna. En annan vanlig definition av en 3PL-leverantör är att det är ett företag som erbjuder transport management och lagerverksamhet (Berglund et al. 2000; Razzaque & Sheng 1998). Bagchi & Virum (1996, s. 93) skriver att termerna 3PL, logistikallians och outsourcad logistik ofta används som synonymer och de definierar samarbetet på följande vis:

"We define logistics alliance as a long-term partnership between a shipper and a logistics vendor for providing a wide array of logistics services including transportation, warehousing, inventory control, distribution and other value-added activities"(Bagchi & Virum 1996, s. 93)

Skillnaden från tidigare definitioner är framförallt att samarbetet måste spänna över en viss tidsram för att kunna definieras som 3PL. Skjoett-Larsen (1999, s. 112-114) definierar 3PL över en väldigt bred skala där kunden i 3PL-samarbetets minst utvecklade form strävar efter att behålla sin självständighet samtidigt som man arbetar med 3PL-leverantören för att hitta effektivare lösningar. Kunden behåller här planering och ledning in-house men låter leverantören utföra delar av det operativa arbetet, som genomför detta med hjälp av relativt standardiserade lösningar. I andra ändan av Skjoett-Larsens definition är integrationen mellan organisationerna på en betydligt högre nivå, där leverantören tillåts ta över hela eller delar av de totala logistikprocesserna, inklusive planering och management.

Leverantören utvecklar här skräddarsydda lösningar specifikt för kunden och delar av parternas IT-system integreras ofta. Interorganisatoriska teams, med personal både från kunden och leverantören, upprättas för att leda arbetet.

2.2 Teori om kommunikation

2.2.1 De två synsätten

I likhet med 3PL är kommunikation ett begrepp som är svårt att definiera (Jansson 2009, s. 13) och en tydlig förklaring till vad det är existerar inte. Under 60 år har begreppet studerats ingående och en mängd vetenskapliga artiklar och böcker har skrivits på området, utan att en enhällig definition har presenterats. Vid försök att definiera kommunikation brukar forskare allt som oftast ta upp ordet *process* (Jansson 2009, s. 14-15; Heide et al. 2008, s. 31; Larsson 2010, s. 32), även om de använder ordet för olika definitioner av kommunikation. Det finns två dominerande synsätt som kan urskiljas ur mängden definitioner och förklaringar som kommit upp under de närmaste 60 åren: *transmissionssynsättet* och *gemenskapssynsättet*.

Transmissionssynsättet

Transmissionssynsättet som även kan kallas för Sändare-mottagare-modellen är det lite äldre synsättet på kommunikation (Larsson 2010, s. 32; Heide et al. 2008, s. 32). Modellen är väldigt enkelt utformad och vid beskrivning av modellen används ord som linjär och mekanisk. Med transmissionssynsättet skapar sändaren ett meddelande som skickas iväg till en mottagare genom en kanal (Larsson 2010, s. 32). Därefter är kommunikationens process klar vilket innebär att det inte finns någon feedback eller något svar på meddelandet utan det skapas istället en ny kommunikationsprocess. Synsättet eller modellen innebär att man tar för givet att det meddelande som skickats tolkas likadant av mottagarsidan som av sändarsidan (Heide et al. 2008, s. 32), vilket medför att sändaren och mottagaren anses vara så pass lika att tolkningarna blir de samma. Kritik har uppkommit på modellen först och främst då man anser att meddelandet som skickas inte kan tolkas lika samt att kommunikation framställs som okomplicerad, det vill säga att svårigheterna inom kommunikationen döljs (Heide et al. 2008, s. 34). Roulin & Usunier (2010, s. 195) anser dock att transmissionsmodellen, den linjära kommunikationsmodellen, vid vissa tillfällen kan vara en bra beskrivning av kommunikationsprocessen. De menar att då man använder sig av ensidiga, digitala kommunikationsmedel (vilka vi kommer ta upp senare) kan modellen vara fullt användbar.

Gemenskapssynsättet

Den motsatta forskningsdisciplinen till transmissionssynsättet har vi valt att kalla för gemenskapssynsättet då det ännu inte finns en klar benämning. Gemenskapssynsättet är ett nyare sätt att se på kommunikation (Larsson 2010, s. 32), där olika forskare beskriver synsättet på olika sätt men innebörden är snarlik. Vid beskrivning av gemenskapssynsättet tar man ofta upp kommunikationens ursprung från det latinska ordet *communicare* som betyder ”att göra gemensamt”. Forskare anser att den nya forskningsdisciplinen innebär att kommunikation handlar om något som görs gemensamt (Heide et al. 2008, s. 31; Jansson 2009, s. 14-15; Larsson 2010, s. 32). Här pratar man inte om sändare och mottagare utan om deltagare (Larsson 2010, s. 32). Deltagarna knyts samman genom kommunikationen och kan på så sätt tillsammans skapa och bygga upp förhållanden eller organisationer. (Jansson 2009, s. 14-15).

De två synsätten bidrar till att skapa en förståelse för vad kommunikation är och vad det innehåller. Vi vill poängtera att vi inte tar ställning för något av perspektiven i vår analys av interorganisatorisk kommunikation, utan vi anser att båda på olika sätt bidrar till att definiera och förstå kommunikation. I vissa fall, exempelvis i analysen av kommunikationsmedierna, anser vi dock att argumentationen blir tydligare genom att se på kommunikationen utifrån transmissionssynsättet.

2.3 Interorganisatorisk kommunikation

Utbytet mellan samverkande organisationer kan ses på en skala mellan relationsinriktat och marknadsinriktat utbyte. I det relationsinriktade utbytet är det ömsesidiga beroendet mellan aktörerna högt, och kommunikationen dem emellan har hög frekvens. Arbetet mellan organisationerna präglas av långsiktig, gemensam planering och kommunikationen sker i högre grad tvåvägs, det vill säga båda parterna agerar sändare och mottagare i hög utsträckning. I marknadsinriktade utbyten är kommunikationen mer envägs, det vill säga en part är i mycket högre grad sändare och den andra parten i mycket högre grad mottagare. Planeringen mellan parterna är betydligt mer kortsiktig och ad hoc-mässig och det ömsesidiga beroendet är lågt. Kommunikationen sker också vid en betydligt lägre frekvens än vid det relationsinriktade utbytet (Mohr & Nevin 1990, s. 40-41).

2.3.1 Vikten av kommunikation i interorganisatoriska samarbeten

Kommunikation och ökat informationsutbyte spelar en central roll när det gäller att koordinera arbetet i en försörjningskedja och minska osäkerheten mellan organisationerna (Lee et al. 2004, s. 1875, 1883; Wang & Wei 2007, s. 648). Vikten av kommunikation i interorganisatoriska samarbeten har också diskuterats av Mohr & Nevin (1990) som skriver att kommunikationen ligger till grund för de flesta organisatoriska processerna och är därför oundgänglig för en organisations framgång. Van de Ven & Walker (1984, s. 598) menar att det är kommunikationen som får det interorganisatoriska samarbetet att växa och formulerar ramarna för hur samarbetet ska bedrivas och vart det ska leda. Det finns alltså fog för att påstå att kommunikation är av största vikt i interorganisatoriska samarbeten.

Man brukar prata om *information visibility*, som innebär att aktuell och korrekt information finns tillgänglig när en aktör i försörjningskedjan har behov av den, och enligt Lee et al. (2004) är detta fundamentalt för att kunna styra det interorganisatoriska samarbetet. Informationen mellan organisationerna bör vara korrekt, transparent och tillgänglig för alla inom samarbetet som har behov av den. Denna uppfattning förstärks ytterligare av Tate (1996, s. 10) som menar att öppen kommunikation mellan parterna i ett interorganisatoriskt samarbete kan utgöra skillnaden mellan framgång eller misslyckande. Det finns alltså höga krav som den interorganisatoriska kommunikationen behöver uppfylla för att inte skjuta samarbetet i sank. Samtidigt förutsätter öppen och tillgänglig information att organisationerna har åtminstone ett visst mått av tillit gentemot varandra för att våga utbyta information. Tillit och förtroende nämns också av flera författare som fundamentalt för att det interorganisatoriska samarbetet ska lyckas (Cheney et al. 2004; Mohr & Spekman 1994; Tuten & Urban 2001).

Det finns starkt stöd i litteraturen för att omfattande, öppen kommunikation är viktigt, eller till och med oundgängligt i interorganisatoriska samarbeten. Samtidigt förutsätter det att parterna har tillit gentemot varandra. Att detta även är giltigt i de samarbeten där ena parten levererar logistiklösningar (3PL-samarbeten) visas inte minst av studien gjord av Daugherty et al. (1995) om hur tillgängligheten av information påverkar logistiksamarbeten. Baserat på sitt resultat drar författarna slutsatsen att integrerade logistiska samarbeten, där parterna öppet delar exempelvis sina datorsystem och prognoser, når bättre resultat på strategisk, taktisk såväl som operativ nivå. För att kunna analysera potentiella brister inom interorganisatoriska samarbeten är det fundamentalt att vara införstådd med hur kommunikationen ska bedrivas. Utan den här förståelsen blir både identifiering och förklaring av brister starkt begränsat.

2.3.2 Mohr & Spekman's modell för lyckade interorganisatoriska satsningar

Mohr & Spekman (1994, s. 137-138) presenterar en modell för lyckade interorganisatoriska samarbeten, där kommunikationen (*Communications behavior*) är ett av tre grundfundament, jämte konflikthantering och partnerskapets attribut. I modellen är kommunikation i sin tur uppdelat i kvalitet, delning av information och deltagande. Att informationen håller kvalitet innebär bland annat att den är korrekt, aktuell och trovärdig. Att dela med sig av information över organisatoriska gränser skapar förutsättningar för aktörerna att agera självständigt. Enligt Mohr & Spekman stärker detta självständiga agerande paradoxalt nog partnerskapet då informationsflödet kan fokuseras på relevant information. Genom att systematiskt göra information tillgänglig för sin partner kan också en högre grad av måluppfyllelse nås (Guetzkow 1965, i Mohr & Spekman 1994), vilket kan leda till att parterna blir mer nöjda med samarbetet (Schuler 1979, i Mohr & Spekman 1994). Deltagande, som här definieras som graden av gemensam planering och målformulering över organisationsgränserna, skapar bättre förutsättningar för organisationerna att formulera ömsesidiga och konkreta förväntningar på sin partner och på samarbetet som helhet (Mohr & Spekman 1994, s. 138, Van de Ven & Walker 1984, s. 598).

Mohr & Spekman's modell påvisar ett antal aspekter som är viktiga vid analys av interorganisatorisk kommunikation och har använts av ett flertal forskare. Det faktum att den belyser informationens kvalitet såväl som delningen och tillgängligheten av densamma gör modellen till ett värdefullt verktyg för att se brister i kommunikationen. Att kommunikationen ska hålla kvalitet och att informationen ska delas över organisationsgränser kräver dock att förtroende råder mellan parterna. Detta förtroende skapas enligt Cheney et. al. (2004, s. 168) av frekvent kommunikation, och man hamnar i en diskussion om hönan och ägget. Kommunikationen kräver förtroende och förtroende kräver kommunikation. Att förstå denna motsägelse ger en djupare insikt i komplexiteten av interorganisatoriskt samarbete.

2.4 Kommunikationsmedier

Medier är de sätt eller verktyg som vi använder oss av för att överföra information (Fiske 2011). Det finns en stor mängd olika medier (Larsson 2010, s. 203-228) och dessa kan klassificeras på många olika sätt (Mohr & Nevin 1990, s. 39). Detta avsnitt innehåller modeller som kan användas för analys av kommunikationsmedierna samt en kort introduktion till Electronic Data Interchange då alla läsare kanske inte känner till detta medium.

2.4.1 Daft & Lengels modell för *Media Richness*

Daft & Lengel (1986, s. 560) beskriver att kommunikationsmedier kan ses på en skala mellan *lean* (mager) och *rich* (riklig, omfattande). Rika kommunikationsmedier klarar av att tidseffektivt övervinna barriärer som olika mentala referensramar hos kommunikationsdeltagarna kan utgöra och göra att meddelandet tolkas av mottagaren på det sätt som sändaren avsett. Face-to-face-kommunikation beskrivs av Daft & Lengel som det rikaste kommunikationsmedium eftersom det skapar bäst förutsättningar för att omedelbart få feedback på hur budskapet har tagits emot och tolkats (Daft & Lengel 1986). Dessutom erbjuder face-to-face-kommunikation, exempelvis vid möten, möjlighet att kommunicera ögonkontakt, kroppsspråk och tonläge för att tydliggöra budskapet till mottagaren (Chitakornkijasil 2010, s. 8). Magrare kommunikationsmedier kan dock vara användbara vid kommunikation av lättförståelig och standardiserad data, men bör undvikas vid meddelanden av mer subjektiv karaktär som kan tolkas olika beroende på mentala referensramar (Daft & Lengel 1986).

2.4.2 Shannon och Weavers kommunikationsmodell

Shannon och Weavers i sammanhanget enkla modell beskriver kommunikationsproblem utifrån tre nivåer:

- A-nivån (tekniska problem): Hur noggrant meddelandet sänds över till mottagaren
- B-nivån (semantiska problem): Hur noggrant meddelandet förmedlar sändarens avsikt
- C-nivån (effektivitetsproblem): I vilken utsträckning mottagarens uppfattning av meddelandet påverkar dennes beteende (Fiske 2011; Shannon 1948)

Det finns brister i modellen, inte minst under B-nivån där Shannon & Weaver ansåg att kodningen (exempelvis formulering, grafisk utformning, tonläge etc.) av meddelandet avgjorde hur meddelandet tolkades. Fiske (2011) menar dock att det finns kulturella aspekter som är minst lika viktiga för tolkningen och det faktum att modellen är nära kopplad till transmissionssynsättet har även gett upphov till kritik då Shannon & Weaver anses se alltför enkelt på kommunikation (Fiske 2011). Men vi menar att den ändå kan vara behjälplig i vår analys av bristerna hos olika kommunikationsmedier.

2.4.3 Brus

Brus definieras av Fiske (2011, s. 7) som allt som negativt påverkar mottagarens förmåga att tolka meddelandet på korrekt sätt. Det kan handla om tekniska

problem såsom språk i bakgrunden under ett telefonsamtal. Detta är problem som hamnar på A-nivån i Shannon & Weavers modell. Men brus kan också förekomma på den semantiska (B-) nivån. Har sändaren i ett telefonsamtal en dialekt som skapar associationer hos mottagaren kan detta påverka tolkningen av meddelandet och är sålunda också att klassificera som brus.

2.4.4 EDI

EDI (Electronic Data Interchange) är ett frekvent använt kommunikationsmedium inom interorganisatoriska samarbeten, om än kanske inte lika välkänt som email eller telefon. Genom användandet av EDI kan partners i interorganisatoriska samarbeten överföra information till varandra via standardiserade, elektroniska dokument som automatiskt tolkas av mottagarens system (Smith 2005, s. 37). Det finns olika varianter av EDI, men numera sker den mesta EDI-kommunikationen via internet. Det har medfört att kostnaderna för att använda EDI har gått ner, men mediet är fortfarande kostsamt. Därför krävs en viss volym för att EDI ska vara ekonomiskt försvarbart. EDI kan avsevärt underlätta informationsutbytet mellan organisationerna och kan sålunda gynna samarbetet (Cho 2006, s. 18-19). För att implementera EDI krävs det dock att parterna litar på varandra i tillräckligt hög utsträckning för att tillåta att systemen kopplas samman med en EDI-lösning, då EDI kan missbrukas av parterna för att överföra felaktig och missvisande information, exempelvis falsk fakturering (Cho 2006, s. 18-19; Smith 2005, s. 37).

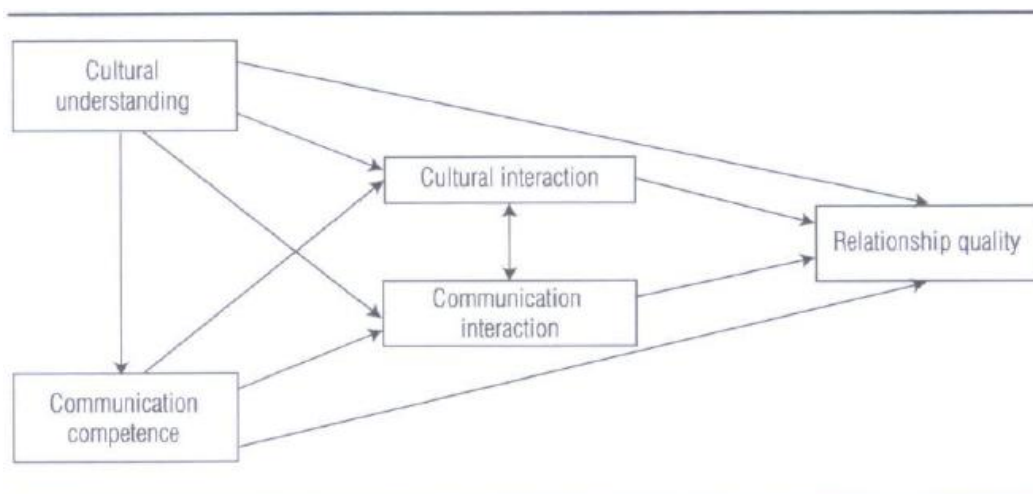
2.5 Barriärer vid interkulturell kommunikation

Eftersom organisationskulturer är så djupt rotade i organisationer får kulturen stor inverkan på den interorganisatoriska kommunikationen och ju större skillnader som föreligger, desto större blir svårigheterna att kommunicera (Griffith & Harvey 2001, s. 90-91). Då man undersöker brister i interorganisatorisk kommunikation blir därför kulturen intressant att studera. Larsson (2011) tar upp tre exempel på komplikationer som kan uppstå vid interkulturell kommunikation. Dessa komplikationer är av olika karaktär men är fortfarande relaterade till varandra då det till syvende och sist handlar om att få partnern att agera på ett önskvärt vis. Den första handlar om direkt kulturella hinder, exempelvis tolkning av meddelanden eller bristande förståelse för partnerns agerande i specifika situationer. Den andra komplikationen är relaterad till de medier som används för kommunikationen. Larsson menar att man riskerar att bli alltför beroende av känsliga eller krävande medier som kan ineffektivisera kommunikationen. Det kan vara fråga om att partnern kräver vissa medier i sin kommunikation eller att användandet av ett visst medium inte leder till önskad tolkning hos partnern. Den sista komplikationen som Larsson tar upp är att det vid interkulturell

kommunikation finns ett större behov av att skapa full förståelse hos motparten då mottagaren i en annan kultur kan ha svårare att tolka informationen på det vis som avsändaren avsett. Problemen med kommunikationsmedierna har redan diskuterats ovan, exempelvis Daft & Lengels *Media Richness Model*, men genom Larsson uppmärksammar vi nu att detta är särskilt kritiskt vid interkulturell kommunikation. Givetvis ställer det ökade behovet av att skapa full förståelse hos mottagaren också ökade krav på medierna såväl som individerna vid interkulturell kommunikation mellan organisationer.

2.5.1 Griffith & Harveys interkulturella kommunikationsmodell

Efter att ha konstaterat vissa av de komplikationer som kan uppstå vid interkulturell kommunikation finns det nu anledning att gräva djupare i kulturens koppling till kommunikation vid interorganisatoriska samarbeten. Griffith & Harvey (2001) presenterar en modell som är giltig för interkulturell kommunikation mellan organisationer, på makro- såväl som organisatorisk kulturell nivå. Modellen är tänkt att hjälpa organisationer att stärka sina relationer och de olika delarna är intimt förknippade med varandra. Allt börjar dock med kulturell förståelse (*Cultural understanding*).



Figur 1: Griffith & Harvey 2001, s. 94

Detta är det mest grundläggande; genom framförallt erfarenhet kan individerna i en viss organisation få kompetens och kunskap om partners kultur. För att på ett effektivt sätt kunna kommunicera interkulturellt behövs denna initiala förståelse som också ger en inblick i hur partnern kommunicerar (*communication competence*), om än endast på en grundläggande nivå. Genom att frekvensen i kommunikationen ökar skapas också kulturell interaktion (*cultural interaction*) och kommunikationsinteraktion (*communication interaction*). Därmed, menar Griffith & Harvey, är kulturell förståelse en "key driver" mot ökad relationskvalitet (*relationship quality*).

Inom ramen för kommunikationskompetens ingår kognitiv kommunikationskunskap, det vill säga människors förmåga att skapa meningar ur verbala och icke-verbala meddelanden (Griffith & Harvey 2001). Påståendet att medlemmar av olika organisationer har skilda kognitiva scheman, eller mentala referensramar, och därmed tolkar information olika är välgrundat och har diskuterats av ett flertal forskare (Huber 1991, s. 102-103; Walker 1985, s. 103). Kompetensen att kunna kommunicera effektivt trots dessa disparata referensramar grundar sig i kulturell förståelse för partnern och dennes kommunikationsstrategi. Resultatet av ökad kommunikationskompetens blir att kommunikationen likformas och informationsöverföringen blir mer effektiv (Griffith & Harvey 2001).

Den ökade förståelsen för partners kultur och förmågan att kommunicera effektivt med personer med andra mentala referensramar medför att organisationernas olika kommunikationsstrategier kan integreras och en ny, gemensam plattform för kommunikation skapas (kommunikationsintegration) (Griffith & Harvey 2001). Denna kallas ibland ”den tredje kulturen” och är unik för samarbetet. Den tredje kulturen innehåller framförallt två aspekter; normer och ”leverans”. Det faktum att normer är den ena dimensionen gör att kommunikationsintegrering är nära kopplat till kulturell interaktion, då de respektive organisationernas normer och värderingar tillsammans med kommunikationsrutiner, protokoll och syn på kommunikationsfeedback integreras i den tredje kulturen (Casnir 1999). ”Leverans” avser hur meddelandet levereras till mottagaren (kommunikationsmedium) och hur ofta (frekvensen), vilket även innehåller aspekter av kulturell karaktär, exempelvis hur ofta man bör kontakta partnern och hur länge man förväntas vänta på ett svar. (Mohr & Nevin 1990). Ju högre frekvens av kommunikation, desto högre sannolikhet för att organisationskulturerna kommer att blandas (Griffith & Harvey 2001). Blandningen av organisationskulturerna underlättas också om det finns personliga relationer mellan individer i respektive organisation (Casnir 1999, s. 108). Ett flertal studier har visat att personliga relationer och delade normer mellan organisationer, det vill säga kulturell integration, minskar risken för opportunistisk i samarbetet, och risken för just opportunistisk är en av de stora farhågorna vid interorganisatoriska samarbeten (Hunt et al. 2000; Hunt & Morgan 1994).

Den nya kulturella kontexten (”den tredje kulturen”), som lyckad kommunikationsintegration ger upphov till, kan vara relativt olik respektive organisations egen kultur, men rinner med tiden över på respektive organisations kärnkultur och kan påverka dess processer och normer (Casnir 1999). Resultatet blir att relationens kvalitet ökar och det skapas potential för att vidareutveckla samarbetet.

Griffith & Harveys modell beskriver sambandet mellan kommunikationsprocesser och kultur. De fyra delarnas interaktion för att nå målet, ökad relationskvalitet, kan användas för analys av de brister som uppstår i interorganisatorisk kommunikation.

Vi inledde ovanstående teoriavsnitt med att definiera tredjepartslogistiska samarbeten och presenterade de två ledande synsätten på vad kommunikation är. Detta har gett oss, såväl som läsaren, en introduktion till ämnet och en utgångspunkt för att vidare bygga den teoretiska referensramen. I studier om interorganisatoriska samarbeten betonas ofta vikten av kommunikation. Att ha en öppenhet och transparens i informationsflödena samt att ha förtroende och tillit för sin partner skapar förbättrade förutsättningar för ett lyckat interorganisatoriskt samarbete. Genom att lyfta fram teorier som beskriver interorganisatorisk kommunikation i normativa termer får vi en uppfattning om ett idealtillstånd för hur kommunikationen ska bedrivas. Vid granskning av det empiriska materialet är det nödvändigt att ha en uppfattning om hur interorganisatorisk kommunikation ska bedrivas för att kunna se eventuella avvikelser från idealtillståndet. Detta är dock inte tillräckligt; för att kunna identifiera kommunikationsbrister krävs också verktyg och modeller. Då kommunikation utförs med hjälp av olika medier anser vi att verktyg för att analysera dessa medier är relevanta för att kunna identifiera och djupare utforska kommunikationsbrister. Tidigare forskning har betonat kulturens betydelse vid interorganisatorisk kommunikation i allmänhet. För att kunna analysera kommunikationsbrister i tredjepartslogistiska samarbeten bör därför kulturens inverkan på kommunikationen analyseras. För detta ändamål har vi tagit med teoretiska verktyg för att kunna analysera brister kopplade till interkulturell kommunikation.

Kommunikationsmedier och kulturella faktorer kan alltså påverka den interorganisatoriska kommunikationen. Vid granskning av det empiriska materialet ansåg vi att det fanns fog för att inkludera ytterligare en faktor, nämligen den mänskliga. Dessa tre potentiella upphovskällor till interorganisatoriska kommunikationsbrister formar strukturen av vårt analysavsnitt.

3 Metod

I metodavsnittet kommer vi att presentera vårt metodval, motiveringar till de valda metoderna samt vårt tillvägagångsätt.

3.1 Metodval

Vikten av den interorganisatoriska kommunikationen vid samarbeten mellan organisationer har diskuterats av ett flertal författare (se exempelvis Ganesh et al. 2011, s. 227; Bagchi & Mitra 2008, s. 48; Dittman i Burnsson 2012, s. 42; Marasco 2008, s. 134; Grover et al. 2013). Emellertid är det färre studier som har poängterat de brister som kan uppstå i kommunikationen. För att kunna generera ökad kunskap om vilka brister som uppkommer, varför bristerna uppstår samt vad man kan göra för att förhindra dem krävs en djupare studie av interorganisatorisk kommunikation.

I vår undersökning har vi valt att fokusera på hur den interorganisatoriska kommunikationen i 3PL-samarbeten fungerar. Vi valde att genomföra en kvalitativ studie för att få en djupare förståelse av hur företag involverade i 3PL-samarbeten kommunicerar. Enligt Esaiasson et al. (2012, s. 253) innebär genomförande av en kvalitativ studie att kategorier för analys och studiens upplägg formas i efterhand. De menar att studien formas löpande beroende på vilken data man får in. Vi valde därmed att inte på förhand ställa upp kategorier för hur respondenterna skulle svara utan lät svaren som respondenterna gav oss skapa studiens upplägg.

Vi använder oss av en abduktiv ansats där teoribildningen skett i mötet med empirin (Svensson & Teorell 2012, s. 51). Det teoretiska ramverket och det empiriska materialet har sedan under vår studie ömsesidigt påverkat varandra (Esaiasson et al. 2012, s. 276). Den risk som finns med en abduktiv ansats är att teoribildningen blir alltför färgad av forskarnas tolkning av det empiriska materialet (Svensson & Teorell 2012, s. 52). Vi anser dock att vi har minskat riskerna då vi använt oss av vad Bergström & Boréus (2012, s. 56) benämner dubbelkodning vilket innebär att vi som författare kontinuerligt stämmer av att vi tolkat materialet lika.

Problemformuleringen i uppsatsen syftar till att åskådliggöra de brister som kan uppstå i ett 3PL-samarbete. Då man vid samtalsintervjuer arbetar med att synliggöra hur ett problem gestaltas (Esaiasson et al. 2012, s. 252) anser vi att detta var rätta tillvägagångssättet för vår studie. Vid intervjuer finns det en risk att intervjuaren påverkar respondenten och dennes svar (Larsen 2009, s. 27; Dahmström 2011, s. 102). Larsen menar att intervjuarens påverkan på respondenten kan leda till att respondenten svarar så som intervjuaren vill höra, medan Dahmström tar upp intervjuarens påverkan på respondenten genom tonfall och ordval vilket kan medföra felaktiga svar. Vi anser dock att intervjuer var den rätta insamlingsmetoden att använda oss av då vi med intervjuer kan få en djupare insikt i hur respondenterna själva resonerar kring och ser på de kommunikationsbrister som kan uppstå.

Dahmström (2011, s. 105) förklarar att då möjligheten inte finns att använda sig av besöksintervjuer kan telefonintervjuer vara ett bra komplement. Hon diskuterar dock även risker med en telefonintervju och menar att det kan vara svårt att få inträngande och detaljerade svar från respondenten (Dahmström 2011, s. 98). Emellertid är vårt valda undersökningsämne inte av sådan karaktär att vi har behövt ställa privata frågor eller frågor som rör potentiellt känslig företagsinformation, därför har vi vid ett intervjutillfälle använt oss av telefonintervju då det geografiska avståndet avsevärt försvårade möjligheten att genomföra en samtalsintervju.

För att bearbeta det material vi samlat in och för att få en struktur i arbetet använde vi oss av ett variabeltänkande. Ett variabeltänkande kopplas ofta till en kvantitativ studie, dock påpekar Esaiasson et al. (2012, s. 44) att variabeltänkande även kan vara applicerbart vid en kvalitativ studie där man oftast väljer att benämna metoden som analyschema. Analyschema är ett redskap där man använder sig av enheter, kategorier och dimensioner. De undersökta objekten är enheterna i schemat, det mönster man kan identifiera i sitt material används som kategorier i schemat och dimensionerna är det empiriska materialet som samlas in (Esaiasson et al. 2012, s. 45).

	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3
Enhet 1	Dimension	Dimension	Dimension
Enhet 2	Dimension	Dimension	Dimension
Enhet 3	Dimension	Dimension	Dimension

Tabell 1: Analyschema

Analyschemat är ett effektivt redskap som kan hjälpa en skribent att beskriva, förklara och hantera det insamlade materialet (Esaiasson et al. 2012, s. 46).

3.2 Tillvägagångssätt

När vi hade valt ämne till uppsatsen och bestämt oss för att genomföra en kvalitativ studie med samtalsintervjuer som metod började vi vårt urval av företag. Vi ville i vår studie generera ökad kunskap kring brister i den interorganisatoriska kommunikationen inom 3PL-samarbeten och för att göra det hävdar de flesta, enligt Svensson & Teorell (2012, s. 84), att ett slumpmässigt urval är rätt väg att gå. Den typen av slumpmässigt urval vi valde att genomföra är ett så kallat tillfällighetsurval vilket innebär att det är de utvalda företagen själva som avgör om de vill delta i studien (Svensson & Teorell 2012, s. 86). Vi hade krav på att de utvalda företagen i denna studie skulle vara involverade i ett 3PL-samarbete men utöver det valde vi slumpmässigt ut fyra företag utifrån våra personliga kontakter. Företagen var Bring Frigo, Alfa Laval, Procordia och Doro. Vår avsikt var att de fyra intervjuade företagen i sin tur skulle vägleda oss till ytterligare en av deras 3PL-partners som vi kunde intervjua. Denna typ av urvalsmetod kallas för snöbollsurval och innebär att urvalet uppstår succesivt, alltså att de utvalda analysenheterna vägleder forskarna till nästa analysenhet (Svensson & Teorell 2012, s. 86). Av de fyra nya kontakterna vi fick var det endast en som ställde upp: LCT-DHL. För att fylla ut studien och få ett mättat material valde vi att ta kontakt med ytterligare tre företag: Axis Communications, Findus och Geodis Wilson.

Företagen i studien verkar inom olika branscher och respondenterna är utvalda från både den strategiska och den operativa nivån. Även om vår studie syftar till att beskriva kommunikationen på den operativa nivån ser vi en fördel i att ha respondenter från bägge nivåerna. Anställda på den strategiska nivån kan ha större överblick över den operativa verksamheten och de kan verifiera att de brister som uppstår på den operativa nivån anses vara kommunikationsbrister av företagen. Kunderna inom 3PL-samarbetet är:

- Alfa Laval är tillverkare av värmeväxlare. Vår respondent var Inga-Britt Billing som arbetar på avdelningen Shipping support.
- Procordia verkar inom livsmedelsbranschen. Vår respondent var Leif Johansson som är Logistikutvecklare på företaget.
- Doro är tillverkare av mobiltelefoner. Vår respondent var Ulrik Nilsson som är Vice president of Operations.
- Findus är ytterligare ett företag som verkar inom livsmedelsbranschen. Vår respondent var Måns Böös som är External Logistics Manager.
- Axis Communications är tillverkare av övervakningskameror. Vår respondent var Pia Brinck som är Transport Administrator på CLC1.

Leverantörer inom 3PL-samarbetet är:

- Bring Frigo är leverantör av logistiska lösningar och har både Findus och Procordia som kund. Vår respondent var Torgny Snecker som är Key Account Manager.
- LCT-DHL är en speditör som har bland annat Alfa Laval som kund. Vår respondent var Magnus Robertsson som är Branch Manager LLP.
- Geodis Wilson är en speditör som bland annat Axis Communications använder sig av vid flygtransporter. Vår respondent var Brigita Andersson som är Manager Air Department.

I början av vardera intervju var vi noggranna med att informera om vad det var vi skulle undersöka, att det var en kandidatuppsats som skulle skrivas vilket innebär att det är en offentlig handling och att respondenten hade möjlighet till att vara anonym samt granska materialet innan inlämning. Vi ansåg att detta var nödvändigt då våra intervjuer liknade ett vardagligt samtal och risken fanns att respondenterna inte skulle veta vad resultatet skulle sluta i. Att beskriva det för respondenterna medförde en slags trygghet för dem, vilket minskade risken för att de skulle tacka nej i sista sekund (Esaiasson et al. 2012, s. 57).

3.2.1 Materialinsamling

Det empiriska materialet som använts under studien är enbart baserat på egeninhämtad empiri från intervjuer.

Till den teoretiska referensramen har vi framförallt använt oss av Lunds universitets databas, EBSCOhost samt Google Scholar. De vetenskapliga artiklarna som har använts har hittats genom sökningar på 3PL, interorganizational communication, interorganizational cooperation, communication, problems in communication, communication media och communication deficiencies. Förutom de vetenskapliga artiklarna har vi även baserat vår teoretiska referensram samt vår metod på böcker. Vi har framförallt använt oss av primära källor och välciterade författare för att på så sätt uppnå en högre validitet.

3.2.2 Utformning av vår intervjuguide

Vid utformning av vår intervjuguide höll vi två saker i åtanke: Innehåll och form. Innehåll handlar om att dina frågor ska ha en viss anknytning till problemformuleringen. Form innebär att upplägget på intervjuguide ska vara inbjudande för en öppen, djup, och levande konversation. I början av vår intervju använde vi oss av uppvärmningsfrågor. Dessa frågor är lätta för respondenten att svara på och medför en god stämning. Förutom uppvärmningsfrågor fanns det ett antal tematiska frågor där frågorna är väldigt öppna och vittomfattande, vilket medförde att våra respondenter fick beskriva och förklara fritt. För att vi skulle

komma närmare in på det som beskrevs använde vi oss av uppföljningsfrågor där våra respondenter fick ge exempel, utveckla eller beskriva vissa specifika situationer. När samtalet började tunnades ut började vi ställa mer direkta frågor, vilket innebär frågor som vi under intervjun inte kände att vi fick svar på. Även ett antal tolkande frågor brukades under intervjuerna, det vill säga frågor som vi ställde för att stämna av att vi förstod respondenten korrekt, som till exempel: ”har jag uppfattat det rätt att...?” (Esaiasson et al. 2012, s. 264-265). Under våra intervjuer flöt konversationen oftast lätt och ledigt. Våra avslutande frågor bestämdes därför av vad som tagits upp, eller missats, under samtalets gång. Vår intervjuguide finns tillagd som bilaga och transkriberingarna lämnas ut på begäran.

3.2.3 Bearbetning av empiriskt material

Vi började vår operationalisering med att granska de transkriberade intervjuerna och identifiera brister som enligt respondenterna ofta uppstår i den interorganisatoriska kommunikationen. Efter noggrann och upprepad genomgång av materialet fann vi att bristerna som respondenterna angav kunde härledas till tre huvudsakliga områden: *kommunikationsmedier*, *kulturella faktorer* och *den mänskliga faktorn*.

	Kommunikationsmedier	Kulturella faktorer	Mänskliga faktorn
Företag 1	Citat	Citat	Citat
Företag 2	Citat	Citat	Citat
Företag 3(...8)	Citat	Citat	Citat

Tabell 2: Analysschema inklusive de valda kategorierna.

Vi valde att dubbelkoda valda delar av materialet för att säkerställa studiens intersubjektivitet. Det innebär att vi har förvissat oss om att vi tolkat materialet lika (Bergström & Boréus 2012, s. 56-57). Detta gjorde vi också för att säkerhetsställa god reliabilitet, det vill säga avsaknad av osystematiska fel. Att dubbelkoda kan även vara fördelaktigt för en studies validitet då det minskar risken för systematiska mätfel eftersom avkodarna kontrollerar varandra och kan upptäcka eventuella systematiska mätfel som den andra personen gjort (Svensson & Teorell 2012, s. 55-59; Larsen 2009, s. 80-81; Esaiasson et al. 2012, s. 57-65). Efter att kategorierna var uttagna och brister utplockade från transkriberingarna reflekterade vi fritt kring vad för åtgärder som skulle kunna användas för att minska risken för brister i den interorganisatoriska kommunikationen inom 3PL-samarbeten.

4 Analys

Analysen kommer att presentera och analysera det empiriska materialet utifrån de teorier som tagits upp i den teoretiska referensramen. Det första kapitlet introducerar företagets outsourcingstrategier och hur de kommunicerar med sina partners. Efter det följer ett avsnitt med vår kategorisering av interorganisatoriska kommunikationsbrister. Vi analyserar sedan respektive kategori med hjälp av empiriskt samt teoretiskt material.

4.1 Beskrivning av företagets 3PL-samarbeten

Nedan kommer vi att introducera de organisationer som utgör studiens empiriska material. Syftet är att ge läsaren en kort inblick i hur kundernas outsourcing-mönster och kommunikation ser ut, samt hur leverantörerna kommunicerar med sina kunder.

Samtliga åtta studerade företag är involverade i samarbeten som präglas av relationsinriktat utbyte då kommunikationen mellan parterna är frekvent och bedrivs två-vägs (Mohr & Nevin 1990, s. 40-41). Då vi avsiktligt har valt att fokusera på företag i 3PL-relationer har samtliga fem kunder i vår undersökning 3PL-partners. Dock skiljer sig omfattningen av deras utkontraktering. Ingen bedriver spedition in-house vilket kanske inte är så förvånande. Men det finns tydliga skillnader vad gäller kontakten med speditörerna och i vilken utsträckning man bedriver egen lagerverksamhet.

Doro har valt en relativt aggressiv utkontrakteringsstrategi där man har alla lager på entreprenad och låter lagerleverantörerna hantera i princip all operativ kommunikation gentemot speditörerna. Deras Hong Kong-kontor bokar transporter med speditören och vid eventuella avvikelser kommunicerar speditören med Doro. När godset väl nått de europeiska lagren sköter dock lagerleverantörerna kontakten med speditörerna. Findus har också i det närmaste all lagerverksamhet outsourcad, även om viss egen lagerhållning för att täcka omedelbara produktionsbehov finns på Bjuv-siten. *Partner A*, som sköter deras främsta lager, har hand om all kommunikation på operativ nivå gentemot Findus speditörer med få undantag, det rör sig då framförallt om avvikelser. Procordia har både egna och utkontrakterade lager och kommunicerar själva med sina speditörer. Det ska dock noteras att många av Procordias kunder, i regel de stora

jättarna ICA, COOP, BergendahlsGruppen med flera, väljer att själva hämta sitt gods ur Procoridas och deras leverantörers lager. Alfa Laval har få lager för sitt högvärdiga gods och producerar framförallt mot order, men de råvarulager man har sköter man in-house. Man kommunicerar med ett externt, samordnande organ, LCT-DHL, som i sin tur ska sköta kontakten gentemot speditörerna. Axis Communications har egna lager, CLCs, där också produktion i form av komponentmontering sker. Man har också, via dessa CLCs, egen kontakt med sina speditörer.

De tre 3PL-leverantörer som ingår i studien är LCT-DHL, Geodis Wilson och Bring Frigo. LCT (Logistics Control Tower) är en del av DHL Global Forwarding. De är dock fristående i den bemärkelsen att de arbetar oberoende av DHL och ska inte favorisera DHL i sina val av transportörer. LCT har en samordnande funktion då kunder, däribland Alfa Laval, framförallt via EDI skickar in order på sändningar. LCT väljer sedan ut en lämplig transportör och bokar. Det förekommer även omfattande mailkommunikation om olika issues och förfrågningar. Avdelningen som vi besökte hos Geodis Wilson hanterar framförallt export via flyg. Kunder kontaktar Geodis Wilson som i sin tur bokar sändningar hos flygbolagen eller deras GSAs (*General Sales Agent*). Kommunikationen med kunderna sker framförallt via EDI och email. Bring Frigo arbetar med livsmedelslogistik med bland andra Procordia som kund. Till skillnad från de övriga två 3PL-leverantörerna erbjuder man även lagerverksamhet. Kommunikationen gentemot kunderna bedrivs med en mängd olika medier, utöver email och EDI även exempelvis fax och webbportaler.

4.2 Interorganisatoriska kommunikationsbrister

Under vår granskning av det empiriska materialet upptäckte vi interorganisatoriska kommunikationsbrister. Att interorganisatoriska samarbeten kan begränsas eller till och med misslyckas på grund av kommunikationsbrister har redan konstaterats (se exempelvis Jones & Thomas 2007; www.outsourcing-center.com). Genom studiens abduktiva ansats, det vill säga ömsesidig påverkan av teori och empiri, har vi lyckats kategorisera de interorganisatoriska kommunikationsbristerna. Kategorierna togs upp redan i teoriavsnittet, men i denna del kommer vi att styrka dem med empiriska resultat. Vi anser att interorganisatoriska kommunikationsbrister kan härledas till tre kategorier; de använda kommunikationsmedierna, kulturella barriärer och den mänskliga faktorn.

En stor del av de interorganisatoriska kommunikationsbristerna kan alltså härledas till kommunikationsmedierna. Dessa har inneboende begränsningar och används också ibland felaktigt. Information som borde ha överförts med ett viss medium

kommuniceras istället med ett annat. Nedan citat rör den extensiva användningen av email som medium:

IB: *”Man vet precis vad man själv menar, men man möts inte. Då säger jag ring istället. Sen är det ju bra att ha det skrivet såklart, men ring om det är någonting som är...”* (IB: s. 12)

Här har man använt sig av email som kommunikationsmedium, dock anser respondenten att vid överföring av mer komplex information bör andra medier, i det här fallet telefon, övervägas för att undvika missförstånd. Dessutom finns det en teknisk karaktär; mailsystem, EDI-kopplingar och andra datoriserade system kan haverera och därmed hindra informationsflödet:

JS: *”Kan det hända att era system, att EDI system och så ligger nere? Har det hänt någon gång?”*

BA: *”Mm, det har hänt. Det har hänt och det kan bero på allt möjligt.”* (BA: s. 5).

I den avslutande delen av teoriavsnittet framhöll vi att då kommunikation sker via medier är det relevant att analysera dessa för att hitta brister i den interorganisatoriska kommunikationen. Ovanstående citat indikerar att det finns fog för detta antagande.

Den andra kategorin är olika mentala referensramar vid tolkning av information, som åtminstone delvis kan härledas till kulturella skillnader mellan organisationerna. Beroende på kulturell tillhörighet tolkas information på icke avsett vis. Brister av det här slaget går framförallt att härleda till bristande förståelse för partners kultur samt bristfällig förmåga att kommunicera med medlemmar av denna:

TS: *”Jag tror snarare att det är att man förutsätter att den andra partnern, alltså motpartnern ska fatta att 'ja, men det är självklart.’”* (TS: s. 6)

PB: *”Det är väl lite grann hur vi kommunicerar fram det också. Hur vi får fram det och om vi har fått fram rätt så att de förstår vad vi menar liksom.”* (PB: s. 6)

IB: *”Man skriver olika och så sitter man på varsitt håll och tycker att ”de fattar ju ingenting”. Man vet precis vad man själv menar, men man möts inte.”* (IB: s. 12)

Den svårighet att nå partnern som respondenterna beskriver kan åtminstone delvis ses som ett uttryck för kulturella faktorer som påverkar tolkningen såväl som formuleringen av meddelandet. Att härleda interorganisatoriska kommunikationsbrister till kulturella barriärer kan knappast anses vara

kontroversiellt, Larsson (2011) tar exempelvis upp tre av de vanligaste komplikationerna vid interkulturell kommunikation. Vi anser, med stöd från teori såväl som empiriska resultat, att det finns skäl för att se kulturella faktorer som en källa till interorganisatoriska kommunikationsbrister.

Den tredje och sista kategorin är mänskliga faktorn. Människor missar att svara på mail, tappar bort papper, glömmer att föra in data som kommunicerats från partnern in i systemen, kommer inte ihåg vad som sagts under telefonsamtal med mera.

AN: *"vad blir det för strul i de här fallen då när ni liksom trycker ut listorna och skickar in dem?"*

LJ: *"Allt sådant kan försvinna ju."* (LJ: s. 11).

PB: *"Ja precis, eller att du kanske att du inte har fått svar och så har man själv kanske inte hunnit kolla upp det, dubbelkolla varför vi inte har fått svar och så har det tagit... Det är fortfarande dem här mänskliga faktorerna."* (PB: s. 8).

LJ: *"Ja, men sen kan dem ju missa och slå in det i sitt system. Alltså DHL kan ju missa 'ja, fan nu glömde vi en ort där'. Det är ju en risk."* (LJ: s. 11).

Dessa brister kan vid en första anblick uppfattas som av betydligt mindre allvarlig karaktär än de övriga två, men vi kommer att visa att den mänskliga faktorn kan orsaka kommunikationsbrister med stora och kostsamma konsekvenser. Det ska sägas att bristerna i de tre kategorierna går ofta in i varandra, vilket kommer märkas på ett par ställen i analysen. Dock anser vi att vår kategorisering är relevant för att skapa en överblick över och förståelse för de brister som kan uppstå i interorganisatoriska 3PL-samarbeten. Nedan följer djupare analyser av respektive kategori.

4.3 Kommunikationsbrister som kan härledas till kommunikationsmedier

I vilken utsträckning våra åtta företag använder sig av respektive kommunikationsmedium är naturligtvis olika. Leverantörerna använder av naturliga skäl fler olika medier än kunderna, då de kommunicerar med fler externa aktörer än vad kunderna gör och vill vara öppna för kunders olika önskemål.

4.3.1 Telefon

Kommunikation via telefon används förvånansvärt lite. Många respondenter har beskrivit att mer tekniska medier, såsom mail och EDI, har tagit över mer av kommunikationen som tidigare bedrevs via telefon. Telefonen används framförallt som ett komplement till email och i de fall man behöver omedelbara besked. Det kan naturligtvis finnas många olika skäl till varför telefon ersätts av mail, vissa respondenter menade att det är bra att ha informationen i skrift då man i efterhand kan visa vad som sagts och för att eliminera risken att man hör fel. En respondent uppgav bland annat:

IB: *"Ja för det är bra att ha det skrivet, för man kanske inte kommer ihåg precis allt vad man sa eller man hörde fel. Det beror ju på vad det är för någonting alltså är det siffror eller är det bokningar så är det bra att ha det skrivet"* (IB s. 15).

Samma respondent menade dock att i vissa lägen kan ett samtal vara bättre, just för att mottagaren lättare ska förstå vad sändaren menar:

IB: *"Man skriver olika och så sitter man på varsitt håll och tycker att "de fattar ju ingenting". Man vet precis vad man själv menar, men man möts inte. Då säger jag ring istället"* (IB: s. 12).

En annan respondent uppgav att de rutiner som nu finns med nästan uteslutande elektronisk kommunikation via mail och EDI i vissa lägen kan vara suboptimal. Han efterlyste att i rutinerna införa en "emergency-line" (via telefon) för att snabbare få fram meddelande till berörd person.

MB: *"... emergency-line där vi ska kunna bara säga "okej, ställ bort den pallen där, ring, hämta den artikeln och gör..." och sen så får man efterregistrera överföring av saldot för då går det inte den normala vägen via EDI utan då måste vi bara ha in den och sen får man justera det vid sidan."*

AN: *"Men det finns inte i nuläget någon sådan eller?"*

MB: *"Jo, fast det sker ju då via mail. Man har möjligheten att gå in och knappa en extra beställning men det tar oftast för långt tid. För står du och ser när den ska tömmas ner i packningslinan så är det ju pronto pronto. Så då har man inte tid att gå in och lägga en till beställning även om det är en expressorder så... Så fort partner A får en expressorder så ska dem släppa allting, men det hinns ändå inte med, utan då är det snabbt att bara ta telefonen och direkt lina in till truckföraren som direkt släpper ut och hämtar upp pallen."* (MB: s. 15-16)

Telefon kan också med fördel användas för att lättare kommunicera med subkulturer hos partnern.

LJ: *"Vi skickar från lager och sådant... truckförare och sådant vet inte knappt vad en dator är, du kör ett program och de tycker om att ringa boka transporter också"* (LJ: s. 14).

Respondentens uttalande pekar här på att subkulturer hos motparten kan vara mer eller mindre villiga att använda de mer tekniska medier. Dock ska det påpekas att kommunikation via telefon fungerar bättre i vissa sammanhang än andra. På A-nivån i Shannon & Weavers modell över kommunikationsproblem kan dålig täckning och störande omgivning nämnas som exempel på brus som medför att budskapet inte tas emot på avsett vis. Samtidigt måste telefon anses ligga på en hög nivå av *richness* enligt Daft & Lengels (1986, s. 560) modell. Sändaren får omedelbart feedback på hur budskapet tagits emot och tolkats. Denna möjlighet erbjuds inte exempelvis vid kommunikation via email. Därmed är telefon ett attraktivt alternativ i de fall då meddelandet innehåller visst utrymme för tolkning, måste nå fram snabbt, är av något mer komplex karaktär och/eller ska nå över kulturella barriärer. Men även om telefon har hög *richness* kan meddelanden med ett stort informationsinnehåll leda till att man glömmer vad som sagts. Email erbjuder möjligheten att gå tillbaka in i inboxen och läsa meddelandet. Vi anser att telefon i många fall bör användas som ett komplement till email. Man skickar över standardiserad data via mail och ringer sedan och kontrollerar att den subjektiva delen av meddelandet tolkats korrekt av mottagaren.

4.3.2 Email

Vår undersökning indikerar att email är det i särklass vanligaste kommunikationsmediet i interorganisatoriska 3PL-samarbeten. Vid den brytpunkt då EDI-överföring inte längre kan motiveras ekonomiskt tar email över. Email används också bland annat till bekräftelse på bokningar, för överföring av dokument som packlistor och fraktsedlar, offertförfrågningar, kontroll och uppföljning av skickade sändningar, allmänna frågor och som backup då EDI-linan havererar, för att bara nämna ett fåtal områden. För att tolka email som kommunikationsverktyg, och således förstå de svagheter som finns i mediet, är det nödvändigt att analysera detta medium med hjälp av kommunikationsteori. Att se email som kommunikation blir lättast ur transmissionssynsättet, eftersom varje email måste anses vara en separat kommunikationsprocess då det inte erbjuds någon möjlighet till direkt återkoppling från mottagaren till sändaren. Sändaren kan således inte avgöra om meddelandet tolkats av mottagaren såsom sändaren har avsett förrän ett eventuellt svarmail kommer.

Flera av våra respondenter beskrev kommunikationsbrister som, åtminstone delvis, kan härledas till användandet av email som medium:

JS: *"Blir det ofta brister via mail också?"*

TS: *"Finns alltid risk för det. Det är ju lite så att så som man frågar får du svar."*

JS: *"Vad kan typiska sådana vara, alltså typiska fall du har haft?"*

TS: *"Nä men 'vad kostar det?' ja vadå '3000 kronor' 'Men det är alldeles för dyrt' 'ja men du har inte gett mig någon information så jag vet inte vad jag ska prissätta utan jag måste få...'. Kunder är hemskt dåliga på att... eller kanske reserverade på att själv delge information."* (TS: s. 7-8)

Bristerna i exemplet ovan är av semantisk karaktär (Shannon & Weaver 1948) då sändarens avsikt med meddelandet inte har förmedlats så att mottagaren förstår. Detta skapar en brist i deltagarnas kommunikation. I ett telefonsamtal hade mottagaren, i det här fallet TS, omedelbart kunna säga till sändaren, kunden, att informationen inte var tillräcklig. Istället skickas ett antal mail fram och tillbaka innan sändarens budskap gått fram till mottagaren TS, vilket knappast kan anses vara effektiva kommunikationsprocesser. Ett annat exempel, som kommer från LCT-DHLs kommunikation med Alfa Laval, visar än tydligare hur email bidrar till tolkningssvårigheter:

MR: *"... att det går ett mail från ett säljbolag som bara vidarebefordras från en orderhandläggare till vårt kontrolltorn och att man helt enkelt missuppfattar vad frågan är. Så när vi svarar tillbaka så har de inte fått svar på sin fråga som de hade tänkt sig de ville ha svar på. Det gör ju att tills dem får den korrekta uppgifterna tar det längre tid."* (MR: s. 7)

Citatet ovan från LCT-DHL belyser framförallt två problem; ett strukturellt problem i att OH-avdelningen (i det här fallet) utgör ett onödigt mellansteg som hindrar säljbolaget att kommunicera direkt med den samordnande expeditionen. En djupare analys av den här typen av problem faller utanför denna studies ram, eftersom det inte handlar om 3PL-samarbeten. Men samtidigt visar citatet hur email som medium inbjuder till att en "mellanavdelning" som OH i det här fallet bara vidarebefordrar mail. Man bortser därmed från att LCT sannolikt har en helt annorlunda organisationskultur än en säljavdelning och därmed också andra mentala referensramar för tolkningen av meddelandet. Dessa mentala referensramar har bland annat beskrivits av Huber (1991, s. 102–103) och Walker (1985, s. 103) och kan medföra att olika organisationer tolkar samma meddelande på olika sätt. Kritiken mot email som kommunikationsmedium blir således liknande den som Heide et al. (2008, s. 34) riktar mot transmissionssynsättets syn på kommunikation; att man bortser från att

meddelanden kan tolkas olika. Det är svårt för säljbolaget att förutse att OH-avdelningen bara kommer att vidarebefordra mailet och de har därmed inte möjlighet att utforma meddelandet på ett sätt som underlättar för LCT att tolka meddelandet på det sätt säljbolaget avsett. Dessutom har LCT och säljbolaget inte heller kommunicerat tidigare i tillräcklig utsträckning för att personalen i de organisationerna eller suborganisationerna ska känna till varandras kulturer och mentala referensramar. Det innebär att även om säljbolaget hade varit införstådda med att vissa mail bara vidarebefordras av OH så hade de ändå inte kunnat formulera meddelandena på sådant sätt att LCT tolkar informationen på det sätt säljbolaget avsett. Precis som respondenten MR också beskriver så skapas tidsförlust av förfarandet, vilket överensstämmer väl med Daft & Lengels (1986, s. 560) syn på medium med låg nivå av *richness*. Att email inte erbjuder möjlighet för sändaren att omedelbart få feedback på hur mottagaren tolkat meddelandet förstärker ytterligare bilden av att email är ett magert, *lean*, kommunikationsmedium. Email bör enligt detta synsätt därmed begränsas till kommunikation av konkret och lättförståelig data.

Man måste vara medveten om begränsningarna i email som kommunikationsmedium och vid överföring av svårtolkad information bör man i möjligaste mån komplettera med ett annat medium, exempelvis telefon. Samtidigt måste man komma ihåg att email, till skillnad från telefon, erbjuder möjligheter att i efterhand alltid kunna se vad som kommunicerats, samt att på ett smidigare sätt kommunicera över tidszoner vilket är viktigt i dagens globala företagsklimat.

4.3.3 EDI

Vår underökning visar på en ansevärd EDI-användning i 3PL-samarbeten. Av de åtta studerade företagen använde sju EDI i olika omfattning. Samtliga leverantörer erbjöd EDI-lösningar till sina kunder, vilket knappast är förvånande då de måste kunna tillmötesgå olika kunders önskemål och krav. Det enda företag som inte använde EDI-lösningar i sin interorganisatoriska kommunikation, Axis, har också valt en ganska låg nivå av outsourcing och bedriver sina lager in-house. Av de fyra övriga kunderna kommunicerade tre med sina lagerleverantörer och en med sina speditörer via EDI. Det faktum att nästan samtliga företag i studien har valt att sammanlänka sina system med åtminstone någon av sina partners indikerar att förtroende och tillit råder mellan organisationerna. Förutom den insyn i en annan organisations system som EDI-lösningar möjliggör kan EDI missbrukas av ena parten för exempelvis felaktig fakturering (Smith 2005, s. 32).

Problemen med EDI-kommunikation som uppdagades under intervjuerna är vid de tillfällen då EDI-linan havererar och ligger nere:

BA: *"Ee ja, alltså om man säger så här väldigt... det är väldigt sällan det händer men när det händer så blir man ju... tycker det är jättejobbigt för att det är oftast ett stort flöde och göra de här registreringarna manuellt..."* (BA: s. 5)

Dessa problem ligger på den tekniska nivån i Shannon & Weavers (1948) modell. Detta beskrevs av respondenterna som ovanligt, men då det inträffar kan det skapa relativt stora problem eftersom man förlitar sig på EDI-uppkopplingen och dimensionerar arbetslagen därefter:

En annan respondent är mer exakt om frekvensen av problemen med EDI:

LJ: *"När det strular så känns det ju som att det är ofta. Det är ju egentligen inte det men man kan väl säga att du har ett fel i månaden som är lite större. Och med lite större kan man säga att det varar en halvdag och då börjar det bli lite kritiskt. Sen kan du ha lite småstopp, att det har hakat sig på morgonen men då är det någonstans att du slår på en strömbrytare så kommer den igen."* (LJ: s. 4)

Samtidigt är respondenterna (som nedanstående citat belyser) överens om att EDI är ett bra kommunikationsmedium eftersom den mänskliga faktorns inverkan minimeras och informationsöverföringen är snabb:

LJ: *"Ja alltså EDI är ju det bästa, tycker jag. I helheten är det det för det är minst jobb, minst risk för fel. Det är bara att se till du har rätt grunddata, då fungerar EDI."* (LJ: s. 12)

Vid EDI-överföringar kommunicerar elektroniska system med varandra och informationen som skickas är i ett standardiserat format (Smith 2005, s. 37). Det innebär att risken för att mottagaren feltolkar informationen försvinner, alltså finns inga kommunikationsproblem på Shannon & Weavers (1948) semantiska nivå. Även om mediet måste klassificeras som ännu lägre *richness* än email, enligt Daft & Lengels teori (1986, s. 560), så gör det faktum att endast standardiserad, objektiv data kan kommuniceras via EDI detta medium användbart enligt samma teori. Våra respondenter hade också överlag positiv syn på EDI som kommunikationsmedium i samarbetena.

Då majoriteten av företagen i vår studie uppenbarligen litar på sin partner i tillräcklig utsträckning för att acceptera riskerna för opportunistiskt beteende, skapar delningen av information enligt Mohr & Spekman (1994) modell förutsättningar för aktörerna i samarbetet att agera mer självständigt, vilket stärker samarbetet. Genom att på ett systembaserat sätt tillgängliggöra information över organisationsgränserna kan, enligt Guetzkow (1965, i Mohr & Spekman 1994), organisationerna nå en högre grad av måluppfyllelse. Daugherty et al. (1995) undersökning av hur tillgängligheten av information påverkar logistiksamarbeten visar att integrerade samarbeten med hög tillgänglighet av information når bättre

resultat på alla nivåer, inklusive den operativa. Det kan alltså ses som något positivt att nästan alla av de företag som undersökts i den här studien använder EDI-lösningar i kommunikationen gentemot sin samarbetspartner.

4.3.4 Fax

Omfattningen av användandet av fax skiljer sig kraftigt mellan de studerade företagen. Extremen, Procordia, använder fax omfattande i den operativa verksamheten, bland annat för att skicka in sina transportlistor till speditörerna (LJ s. 10). Många av de andra respondenterna ger en bild av att faxapparaten, om det finns någon överhuvudtaget, är en backup då andra kommunikationsmedier, som EDI och mailsystem, havererar:

BA: ” *Den är helt stängd. Det är omodernt, gammalt så det är helt borta.* (BA: s. 3)

PB: ” *Men den ända gången vi faxade var när mailsystemet inte fungerade här. Då gick vi tillbaka till fax*” (PB: s. 9).

Kommunikationsproblemen med fax är i mångt och mycket samma som med email. Utöver det kan problem med fax framförallt kopplas till den mänskliga faktorn. Data kan knappas in fel ifrån ett fax, eller så kan pappret helt enkelt försvinna som nedanstående citat visar:

LJ: ” *Nä det är inte många. Men om vi säger det kommer bort fem fax per år, så ja. Men det kan ju vara illa de gångerna ju.*” (LJ: s. 11)

Användandet av fax är alltså föga förvånande rätt begränsat. Förutom att ha samma tolkningsproblem som email så har även fax ytterligare komplikationer då det är tidskrävande och riskabelt att hantera papper. Fax bör, i vår mening, i möjligaste mån begränsas till att vara en backup då andra medier sviktar.

4.3.5 Webbportaler

Två av tre leverantörer har webbportaler där kunderna kan boka sändningar. Med detta medium minskas pappersexercisen, och sålunda risken för fel i den mänskliga faktorn. Respondenten TS beskriver en av fördelarna med att kommunicera interorganisatoriskt via webbportaler:

TS: ” *Medan det här systemet tvingar personen att knappa in... du kan inte göra en bokning förrän du har lagt in den korrekta mottagaren exempelvis. För du måste lämna antal pallar som ska lastas. Men har vi en kommunikation (syftar på telefon t.ex.) så*

kanske jag frågar om vikten till dig och om måtten "hur mycket är det? Är det 1500 kilo?" så glömmer jag fråga hur många pallar det är. (...) det är ungefär som när man bokar något på webben själv där hemma. Man ska köpa och så är det en liten stjärna att det är obligatoriska uppgifter så att det ska kunna gå för att få det bekräftat." (TS: s. 6)

Leverantörerna ser också gärna att kunder använder webbportalerna för sina bokningar, och uppmuntrar dem genom ekonomiska incitament:

TS: "Vi har en bokningsavgift och för den kunden som bokar manuellt, ringer in eller skickar fax, som gör att vi måste tugga in den här bokningen, får betala 50 kronor per sändning. Medan den som bokar via vår webbsida får betala 28 kronor, så vi sänker kostnaden" (TS: s. 4-5)

Även om webbportaler kan skapa tekniska problem på A-nivån i Shannon & Weavers (1948) modell, kan kommunikationsmediet minimera semantiska problem och effektivitetsproblem (B- och C-nivå). Då språket består av standardiserad data minskar risken för missförstånd. Samtidigt kan en webbportal minimera effektivitetsproblem då sändaren kommunicerar med ett datorsystem som omedelbart genomför vad sändaren vill ha gjort. Det finns dock vid kommunikation genom webbportaler risk för brus, exempelvis kan den grafiska utformningen av portalen medföra förvirring och misstolkning vilket då blir en brist i kommunikationen (Fiske 2011).

4.3.6 Gemensamma affärssystem

Hälften av de studerade företagen har uppgivit att de arbetar, i olika utsträckning, i gemensamma affärssystem med en eller flera partners. Gemensamma affärssystem medför en hög grad av integrering mellan organisationer, och Daugherty et al. (1995) menar att delade system bidrar till förbättrade resultat för organisationerna i samarbetet. Respondenten från Doro, där en av lagerleverantörerna arbetar i Doros system och andra leverantörer inte gör det, ombads att jämföra de två olika uppläggen och bedöma vilket som är bäst. I citatet börjar han beskriva det franska lagret, som arbetar i ett eget affärssystem:

UN: "Så fördelen med det är egentligen att vi slipper... vi ser inte hanteringen av det, det sker helt på deras sida och det är deras ansvar, fullt se till att hålla sina system i uppdaterade och fördelen är också att våra system... vårt affärssystem kan ju hantera den här sortens grejer ju men vi är i grund och botten inte längre specialister på att hantera ett lager. Vi vill inte vara det heller, vi vill vara duktigast på att hantera en kund och det gör att vi ibland kan ha begränsningar på systemet, vad man kan göra. Medan det lagersystem som vi har då i Frankrike är klart mycket högre specialiserat på just det. Nackdelar kan ju vara att vi inte har samma online... vad ska vi säga... det är inte... de plockar och packar så klart under dagen i Frankrike, men vi ser ju inte

resultatet och det förrän man för över filen två gånger om dagen. Motsvarande i Sverige då till exempel, då ser vi ju det så fort man har bekräftat att man packar så ser man ju direkt statusen i...

AN: *"För att det är samma system?"*

UN: *"För att det är samma system. Ingen delay någonstans där. Nackdelen å andra sidan det är ju att vi blir ju inkopplade det minsta lilla som behöver göras."* (UN: s. 5-6)

Respondenten LJ på Procordia, som också har en extern lagerleverantör som arbetar i Procordias egna system, ger en liknande bild och beskriver fördelen med samma system så här:

LJ: *"Fördelen är att du kan se hela tiden när du kör i vårt eget system. Alltså du vet att här kan du trixa, här kan vi hjälpa till."* (LJ: s. 13)

Respondenterna ger en bild av att gemensamma affärssystem skapar möjligheter för att alltid ha tillgång till uppdaterad och garanterat aktuell information. Nackdelen är att de egna affärssystemen inte är lika bra för lagerhantering som andra system och man riskerar därmed suboptimering. Dessutom kan man bli alltför involverad i den outsourcade verksamheten och därmed tappa fokus på kärnverksamheten. I Mohr & Spekmans (1994) modell över lyckade interorganisatoriska satsningar beskrivs att kommunikationen håller kvalitet om den är korrekt och aktuell. Precis som respondenten UN beskriver innebär olika affärssystem att informationen inte är uppdaterad och att den därmed, enligt Mohr & Spekman, håller lägre kvalitet. Modellen beskriver också hur informationsdelning över organisationsgränserna skapar möjligheter för organisationerna att arbeta mer självständigt, vilket respondenten UNs uttalade går emot. Han menar att då lagerleverantören är medveten om att kunden, Doro, har tillgång till samma information i realtid som leverantören är de mer benägna att störa kunden med, för kunden, ovidkommande detaljer. Detta till trots ger gemensamma affärssystem utmärkta förutsättningar för ökad *information visibility*, som har beskrivits som oerhört viktigt för de interorganisatoriska samarbetena (Lee et al. 2004) även om det ställer stora krav på förtroende då gemensamma affärssystem mer än något annat medium öppnar upp för opportunistiskt beteende.

4.3.7 Mediernas roll i den interorganisatoriska kommunikationen

Nedan följer en summering av de analyserade kommunikationsmedierna samt vidare reflektioner kring vad organisationer involverade i interorganisatoriska samarbeten bör vara medvetna om vid val av kommunikationsmedium.

Att telefon används som medium vid interorganisatorisk kommunikation i alla de undersökta företagen är föga överraskande. Dock är det inte huvudmediet utan

brukas framförallt som komplement till email och då man har behov av snabba besked. Att använda sig av telefon som medium kan medföra problem av teknisk karaktär (A-nivån i Shannon och Weavers modell). Brus vid telefonsamtal kan exempelvis vara störningar i omgivningen och dålig täckning vilket leder till brister i kommunikationen. Men telefonen har, enligt Daft & Lengels teori, en relativt hög nivå av *richness*, vilket gör den lämplig att använda vid kommunikation av mer subjektiva budskap. Då deltagarna, eller sändaren beroende på synsätt, har ökade krav att nå omedelbar förståelse spelar telefonen fortfarande en viktig roll i den interorganisatoriska kommunikationen.

Email är definitivt det dominerande mediet hos de undersökta företagen. Många av bristerna i vår studie kan direkt eller delvis härledas till användandet av email som kommunikationsmedium, på A- såväl som B-nivån i Shannon & Weavers modell. Semantiska problem blir vanligare här än vid telefonsamtal eftersom ingen direkt återkoppling sker som kan bekräfta att meddelandet mottagits såsom avsetts. Mediet har en relativt låg grad av *richness* enligt Daft & Lengels (1986) modell och innebär att meddelanden riskerar att feltolkas. Därmed ska mediet helst begränsas till att framförallt överföra konkret och lättförståelig information, annars bör det kompletteras med exempelvis telefon för att minska risken för feltolkningar.

Användandet av EDI som kommunikationsmedium är relativt omfattande, då sju av åtta företag använder dessa system. EDI kan enbart skapa problem på den tekniska A-nivån i Shannon & Weavers modell och handlar då om att "linan", det vill säga uppkopplingen, har havererat. Mediet har förvisso en mycket låg nivå av *richness* men det faktum att det är datorsystem som kommunicerar och att informationen som skickas är helt standardiserad är EDI ett kostsamt men mycket användbart redskap vid interorganisatorisk kommunikation.

Fax är ett medium som många av respondenterna anser inte ligger i tiden, dock används det fortfarande i någon mån hos fem av de intervjuade företagen. Användningen av mediet sker då transportlistor ska skickas eller som backup då andra medier får tekniska problem. Bristerna med fax är övrigt i stort sett samma som med email, det vill säga brister kan uppstå på A- såväl som B-nivån i Shannon & Weavers (1946) modell. Därmed bör överföringen av subjektiv, svårtolkad information kompletteras med andra medier med högre *richness*.

Användning av webbportaler vid interorganisatorisk kommunikation kan medföra tekniska problem precis som andra medier med koppling till internet. Det finns även andra komplikationer med mediet då den grafiska utformningen, det vill säga brus, kan medföra förvirring för sändaren. De problem som kan uppkomma på B- och C-nivå i Shannon och Weavers modell kan begränsas vid kommunikation via webbportaler då språket består av standardiserad data samt att sändarens

meddelande omedelbart genomförs. Det gör webbportaler till ett användbart medium då man strävar mot att begränsa kommunikationsbrister.

Gemensamma affärssystem är långt gånge integration av informationssystem och bidrar kraftigt till vad Lee et. al. (2004) kallar *information visibility*, vilket har sagts vara av stor vikt för framgångsrika, interorganisatoriska samarbeten. Genom att ha gemensamma system säkerhetsställer man att alltid ha tillgång till aktuell och därmed relevant information. Samtidigt visar empirin att gemensamma affärssystem bidrar till viss risk för förlorat fokus på kärnverksamheten och även suboptimering, då affärssystemen ofta är specialiserade för ett verksamhetsområde, inte flera.

Efter att ha analyserat de kommunikationsmedier som vanligen används i 3PL-samarbeten kan vi dra vissa slutsatser. Först och främst bör medlemmar av organisationer i interorganisatoriska samarbeten vara medvetna om mediernas egenskaper och deras styrkor respektive svagheter. Detta gäller inte bara de som operativt kommunicerar interorganisatoriskt, utan även övriga medlemmar av organisationerna. Det inkluderar även beslutsfattare som är ansvariga för utformandet av kommunikationsprocesserna.

Informationens karaktär måste ges en framträdande roll då man väljer medium för kommunikation. Framförallt är detta relevant om informationen är av något mer komplex och subjektiv karaktär, då användandet av ett medium med låg *richness* kan bidra till att misstolkningar sker. Samtidigt ger dessa medier deltagarna/sändaren och mottagaren möjligheter att lagra informationen och alltid veta vad som kommunicerats. Vi förespråkar därmed att meddelande av komplex och mångtydig karaktär ska överföras med en kombination av medier. I de fall då informationen är av en mer standardiserad form är medier såsom EDI och webbportaler lämpliga av två anledningar. Dels minimeras den manuella hanteringen, vilket bidrar till att risken för fel i den mänskliga faktorn minskar avsevärt. Dels visar vår undersökning att tekniska haverier inträffar relativt sällan, vilket innebär att dessa effektiva kommunikationsmedier är tämligen pålitliga. Men partners i interorganisatoriska samarbeten bör utveckla lämpliga rutiner, med användning av alternativa medier som backups, eftersom tekniska haverier, när de väl inträffar, kan skapa stor oreda i den interorganisatoriska kommunikationen.

4.4 Kommunikationsbrister som kan härledas till kulturella barriärer

I vår undersökning beskrev ett flertal respondenter kommunikationsbrister som kan härledas till kulturella barriärer. Avsnittet nedan visar att det finns fog för

detta. Kapitlet försöker också förklara varför dessa kommunikationsbrister av kulturell karaktär uppstår. Man bör dock ha i åtanke att det ibland kan vara svårt att avgöra om bristerna beror på disparata värderingar hos respektive organisation och därför är det ofrånkomligt att avsnittet får en något spekulativ karaktär.

I vår studie gav flera leverantörer uttryck för att kunderna har väldigt svårt att precisera vad de vill ha. Nedanstående citat visar exempel på detta:

TS: *”Kunder är hemskt dåliga på att... eller kanske reserverade att själva delge information.”* (TS: s. 7-8)

BA: *”Det kan nog vara att kunden inte uttrycker exakt vad den vill ha i sådana fall.”* (BA: s. 3)

Det går naturligtvis att se olika anledningar till varför leverantörerna upplever att kunderna är sparsamma med att dela information. Men bara det faktum att leverantörerna känner på detta vis kan vara illa nog, eftersom det riskerar att påverka tilliten i samarbetet. Interorganisatoriska samarbeten är väldigt beroende av att denna ömsesidiga tillit finns för att fortleva och utvecklas (Cheney et. al. 2004; Mohr & Spekman 1994; Tuten & Urban 2001). Dessutom ingår delning av information i Mohr & Spekmans (1994) modell över lyckade interorganisatoriska satsningar. Om informationsdelningen bromsas ineffektiviserar samarbetet eftersom parterna måste ägna sig åt att komplettera den bristande kommunikationsprocessen. Då vi under studien fått intrycket av att denna begränsade informationsdelning från kundernas sida är mer än sporadisk, väcks frågan om det finns en kulturell dimension i kundernas beteende. Citaten ovan pekar i så fall på normer som handlar om att vara allmänt försiktig med att delge information till utomstående, vilket dessvärre även drabbar partnern i samarbetet i viss mån. Detta är inget orimligt antagande; det är exempelvis närmast standard för moderna företag att inkludera tystnadsplikt i sina policys. Leverantörer av 3PL-tjänster kan å andra sidan antas värdera fri informationsdelning högre, då de i regel har fler interorganisatoriska samarbeten än kunderna och således kan jämföra effektiviteten mellan samarbeten med mer respektive mindre fri informationsdelning. Leverantörerna har helt enkelt en bredare erfarenhet av interorganisatoriska samarbeten. Om man, som vi, ser problemen med begränsad informationsdelning från kundernas sida som mer än slarviga engångsföreteelser och istället kopplar dem till värderingar hos organisationerna uppkommer en rad intressanta infallsvinklar. Först och främst bör en analys om varför brister uppstår definiera att det de facto rör sig om brister av normativ karaktär. Nästa steg blir att undersöka varför ingen välfungerande kommunikationsplattform har skapats mellan organisationerna. Enligt Griffith & Harveys (2001) modell för interkulturell kommunikation uppnås kommunikationsintegration (”den tredje kulturen”) först då organisationerna har nått en viss nivå av kulturell förståelse. Denna förståelse grundar sig ofta i erfarenhet och under studiens gång har vi insett

att interorganisatoriska samarbeten, åtminstone i 3PL-sammanhang, inte alltid är särskilt långlivade. Kommunikationsintegration kräver också, enligt modellen, att individerna i respektive organisation skapar sig viss kommunikationskunskap, det vill säga lär sig att kommunicera över de mentala referensramar som inhägnar organisationskulturerna. Att interkulturell kommunikation skapar ökade krav på full förståelse hos motparten betonas också av Larsson (2011) och stärker ytterligare uppfattningen om behovet av vad Griffith & Harvey benämner kommunikationskunskap.

Svårigheterna för leverantörerna att tolka vad kunderna menar och vill ha kan alltså, i vårt tycke, åtminstone delvis kopplas till kommunikationsproblem av kulturell karaktär. På grund av orsaker diskuterade ovan har ingen tredjekultur skapats som plattform för organisationerna att kommunicera med gemensamma värdegrunder och referensramar. Nästa citat handlar om kommunikationen mellan orderavdelningen hos en av studiens kunder och en leverantör. Till saken hör att detta samarbete har pågått i sju år (IB: s. 3), vilket vi har insett är en väldigt lång tid i tredjepartslogistiska samarbeten:

IB: *"Nä det kan vara precis vad som helst, framför allt i mailkorrespondensen. Man skriver olika och så sitter man på varsitt håll och tycker att "de fattar ju ingenting". Man vet precis vad man själv menar, men man möts inte."* (IB: s. 12).

Kommunikationsproblemen i det här exemplet visar dels svagheter med email, som redan har diskuterats under avsnittet *Kommunikationsmedier*, men just att de båda avdelningarna *"skriver olika"* och att respektive avdelning *"fattar ju ingenting"* kan också ses som uttryck för kulturella barriärer. Chitakornkijasil (2010, s. 6) skriver exempelvis att kulturell tillhörighet kan ta sig uttryck i hur man formulerar sig språkligt (*"skriver olika"*) och både Huber (1991, s. 102-103) och Walker (1985, s. 103) har konstaterat att kulturellrelaterade, kognitiva scheman påverkar hur medlemmar av organisationer tolkar meddelanden (*"fattar ju ingenting"*). Det finns alltså fog för att se de uppenbara kommunikationsproblemen i ovanstående citat som brister av normativ karaktär. Då man granskar citatet utifrån Larssons (2011) teorier om de tre vanligaste komplikationerna vid interkulturell kommunikation visar sig uttalandet överensstämma med alla tre. Det finns uppenbarligen tolkningsbrister i samarbetet, åtminstone under de här kommunikationsprocesserna, och det medium som används, email, kan knappast anses vara effektivt med tanke på att budskapet inte går fram. Larssons tredje komplikation, det ökade behovet av att skapa full förståelse hos mottagaren, visar sig också stämma väl överens med situationen. För att djupare undersöka varför de här kommunikationsbristerna av kulturell karaktär uppkommer, får man återigen dyka ner i Griffith & Harveys (2001) interkulturella kommunikationsmodell. Kommunikationen är uppenbarligen inte integrerad då *"man skriver olika"* och således har organisationernas kommunikationsstrategier ännu inte förenats i en tredje kultur.

Kommunikationskompetensen, det vill säga förmågan att kommunicera över de kulturellt betingade, mentala referensramarna, verkar ännu inte vara utvecklad eftersom respondenten uppger att *"de fattar ju ingenting"*. Det faktum att samarbetet har pågått i hela sju år är intressant, eftersom den kulturella förståelsen enligt Griffith & Harvey framförallt är erfarenhetsbaserad. Man kan därmed tycka att parterna bör ha nått kulturell förståelse, eftersom de kommunicerar frekvent och har gjort så under lång tid. Men det finns andra parametrar att ta med i ekvationen. Personalomsättningen kan ha varit hög hos någon eller båda organisationerna under den här tidsperioden, vilket gjort att mycket av erfarenheten av parternas kultur gått förlorad. Det kan också vara rutinerna hos någon av organisationerna som motverka upprättandet av personliga relationer, vilket också var fallet:

JS: *"Sitter du och har kontakt med någon specifik på LCT?"* (LCT är leverantören)

IB: *"Nej, man ska ringa till gruppnumret. Man ska icke ringa till personerna har de sagt."*

AN: *"Hur tycker du det fungerar?"*

IB: *"Det är ju värdelöst."* (IB: s. 13)

Rutiner av det här slaget motverkar sannolikt möjligheterna att skapa personliga relationer mellan individer ur respektive organisation, vilket enligt Casrnir (1999, s. 108) är negativt för den kulturella integrationen.

Någonting som vi fann anmärkningsvärt under datainsamlingen var att flera kunder hade ett stort antal 3PL-leverantörer. Samtidigt säger litteraturen att man ska bygga nära och starka relationer med sina partners (se exempelvis Griffith & Harvey 2001). Det borde rimligen vara svårare att bygga starka relationer med många leverantörer än med få eftersom man sprider sitt fokus. Nedanstående citat från en av kunderna belyser på ett bra sätt hur man från kundens håll resonerar, och kan anses vara representativt för flera av kunderna i studien:

MB: *"Man kan ju fundera på hur många transportörer man ska ha inne för att någonstans så är det ett manuellt arbete att hantera en väldigt stor flora av transportörer och åt andra sidan är det utifrån ett kostnadsperspektiv också bättre att hitta dem som är nischade och duktiga på respektive del. Så vi har utökat antalet transportörer nu från att tidigare kanske ha sex på Europa så kanske vi har en tio nu. Det är avtal som slöts nu från första maj. Vi har insett nu att det är mer jobb att ha det och sen ska man uppdatera priser, man ska justera bränslen och det är fakturor som kommer in. Så att det är ett mer arbete men det*

har å andra sidan gett resultat i besparingar på transportpengar. Det är en avvägningsfråga.”(MB: s. 8)

Mängden speditörer är alltså en kostnadsfråga; genom att anlita fler kan man hålla nere kostnaderna för sina transporter. Trots det stora antalet antyder respondenten MB ändå att man har kunskap om respektive leverantörs specifika egenskaper:

MB: För det kan finnas... olika leverantörer har vissa unika egenskaper som gör dem lite speciella. De är kanske sena på transportbokningar eller de har kanske vissa fasta strukturer med tider eller... det kan vara vad som helst. (MB: s. 12)

Uttalandet tyder på att kunden i exemplet har viss förståelse för leverantörernas egenheter. Dessa egenheter kan definitivt ses som normer, eftersom det uppenbarligen rör sig om karaktärsdrag, mönster, hos respektive leverantör. Det faktum att kunden har kunskap om åtminstone vissa av leverantörernas normer innebär att kunden ändå har nått viss kulturell förståelse enligt Griffith & Harveys (2001) modell. Som nästa citat visar finns det ändå problem med kundens 3PL-upplägg:

MB: ”Sen så har vi då ett VMI-system där de sköter replenishment till oss enligt vissa givna ramar att vi har behov att de får minst ligga på den lagernivån och max där och sen så ska de bara fylla på och boka in transporter per automatik. Det vi har insett är att eftersom att vi ändå är fraktbetalare så kan leverantörerna emellanåt ta sig lite för stora friheter och köra styckegods fast vi har volymer för att köra fyllda bilar. Vilket gör att transportkostnaden per levererad order blir för dyr och vi har ingen egen kontroll på det, för att leverantören sköter bokningen och räkningarna kommer till oss och vi betalar det, sen så skriker vi i efterhand och sen så får vi gå tillbaka på leverantörerna. Jag tycker inte att det är ett bra system att ha, å andra sidan tycker jag att det är skönt att slippa transportbokningarna.”(MB: s. 8)

Den strategi som kunden har valt medför alltså både fördelar och nackdelar. Man behöver inte längre fokusera på bokningar av transporter, vilket gör att man kan fokusera mer på kärnverksamheten, ett viktigt argument för outsourcing. Vi har redan konstaterat att fler leverantörer kan medföra lägre priser och därmed minskade kostnader genom att man utnyttjar leverantörernas nischer. Men genom att låta leverantören sköta kommunikationen med transportörerna (exempelvis åkerier) riskerar kunden ett opportunistiskt beteende från leverantörernas sida, ett ofta återkommande argument mot outsourcing. Studier har visat att risken för opportunistisk minskar då organisationer har delade normer och/eller personliga relationer med sina partners (Hunt et al. 2000; Morgan & Hunt 1994). Två faktorer gör det rimligt att anta att även om kunden i det här fallet har nått viss kulturell förståelse för delar av sin leverantörsskara så har varken vad Griffith & Harvey (2001) kallar kulturell integration eller kommunikationsintegration

uppnått. För det första har 40 % av leverantörerna bara varit partners ett ytterst kort tag (se citat ovan eller MB: s. 7-8). För det andra leder fler leverantörer till mindre frekvent kommunikation med var och en, och ju lägre frekvens i kommunikationen, desto svårare att uppnå kulturell integration och kommunikationsintegration (Griffith & Harvey 2001). Kulturell integration och kommunikationsintegration kräver enligt Griffith & Harveys modell två saker; kulturell förståelse och kommunikationskompetens. Kommunikationskompetens innebär förmågan att kommunicera över kulturella barriärer. Om risken för opportunistisk minskar med delade normer, det vill säga kulturell integration, och kulturell integration nås genom kulturell förståelse och kommunikationskompetens, så innebär det att opportunistiskt beteende, åtminstone delvis, kan härledas till bristande, interorganisatorisk kommunikation.

Avsnittet ovan visar att brister i interorganisatorisk kommunikation kan uppstå på grund av skilda mentala referensramar kopplade till organisationskultur. Griffith & Harveys modell visar att det i grund och botten beror på att det saknas kulturell förståelse mellan organisationerna. Tolkningen av ett meddelande påverkas starkt av den ena deltagarens/mottagarens kulturella förståelse för motpartens kultur och en större förståelse ger förbättrade förutsättningar för att meddelandet ska tolkas på avsett vis. Denna förståelse är framförallt erfarenhetsbaserad, vilket gör personalomsättning och arbetsrutiner till viktiga frågor, både då man vill förstå såväl som motverka kommunikationsbrister av kulturell karaktär.

Kulturell förståelse, för sin egen såväl som motpartens kultur, skapar möjligheter för att upprätta en gemensam plattform för kommunikationen. Denna förmåga gör att deltagarna kan kommunicera över de kulturella barriärerna mellan organisationerna. Man bör sålunda inte lägga allt fokus på hur skicklig mottagaren är på att tolka meddelandet, utan även uppmärksamma sändarens kompetens i att utforma och överföra detta meddelande. Denna kompetens är också kopplad till de kommunikationsmedier som används och vissa av dessa, som visats i avsnittet *Kommunikationsmedier*, är sämre lämpade än andra för interkulturell kommunikation.

4.5 Kommunikationsbrister som kan härledas till den mänskliga faktorn

Den tredje och sista huvudkategorin över brister i den interorganisatoriska kommunikationen är den mänskliga faktorn. Som redan tidigare nämnts går kategorierna in i varandra, men man kan ändå se en hel del kommunikationsbrister som framförallt kan relateras till den mänskliga faktorn. Vissa läsare kanske känner att kommunikationsbrister i den mänskliga faktorn får

effekter på en betydligt lägre nivå än medie- och kulturelaterade, men faktum är att brister som uppstår på grund av den mänskliga faktorn kan leda till både stora och kostsamma besvär.

Ett ganska slående exempel på när den mänskliga faktorn orsakar stora problem i den interorganisatoriska kommunikationen är hämtat från intervjun med en av kunderna. Man använder ett etikettsystem med nummerserier och betalar lagerleverantören för att klistra etiketterna på pallarna. Varje nummerserie är unik för just den pallen, och rutinerna säger att om datorn strular eller man bara ska göra ett stopp, så ska operatören räkna upp nummerserien med tusen för att eliminera risken för att två pallar ska få samma nummer. Det händer att operatören glömmer detta, och konsekvenserna kan då bli väldigt kostsamma:

MB: *”Det problemet har vi råkat ut för, då har vi kört en pall fiskgratäng till Tyskland som egentligen har beställt en falafel och det är inte roligt. Sen så vet vi inte hur stort felet är, är det en pall, är det 100 pallar, är det 1000 pallar och sen ska vi gå in i ett stort fryslager och försöka leta rätt bland det här.”*

AN: *”Och hela det här börjar alltså med att det är en nisse på lagret där som inte har avrundat åt rätt håll alltså?”*

MB: *”Ja.*

AN: *”Och det medför sådana konsekvenser?”*

MB: *”Jättestora.”* (MB: s. 6-7)

Problemet ovan är visserligen specifikt för just den här kunden, men visar ett behov av att kontrollera människors beteende för att undvika kommunikationsbrister. Detta behov uttrycks av fler respondenter. Citatet nedan kommer från en leverantör och handlar om fördelarna med att kunden bokar via webbportaler, istället för att maila eller ringa in order:

TS: *”...vi är människor, som ibland måste bli styrda. Och då är system bra, för att systemet kräver... det är ungefär som när man bokar något på webben själv där hemma. Man ska köpa så är det en liten stjärna att det är obligatoriska uppgifter så att det ska kunna gå för att få det bekräftat.”* (TS: s. 6)

Respondenten TS beskriver att man minskar risken för att kunderna ska göra fel genom att låta dem boka via webbportaler. Vad han dock inte nämner är att risken för att leverantören ska göra fel och därmed bidra till en interorganisatorisk kommunikationsbrist också elimineras genom webbportalerna. Att fel i den mänskliga faktorn kan bidra till kommunikationsbrister även hos leverantören visas av nästa citat från en av kunderna (Procordia):

LJ: ” *Ja, men sen kan de ju missa och slå in det i sitt system. Alltså DHL kan ju missa 'ja, fan nu glömde vi en ort där'. Det är ju en risk.*” (LJ: s. 11).

Procordia använder visserligen fax i betydligt högre utsträckning än andra respondenter, men problemet i ovanstående citat är detsamma med email. När människor ska föra in information i system kan det bli fel, vilket då skapar en brist i den interorganisatoriska kommunikationen. Fax har dock en annan egenhet som email saknar, nämligen att fax alltid är i pappersformat. Trots att det har pratats om det papperslösa samhället i tjugio år märkte vi under våra intervjuer att det fortfarande hanteras en väldig mängd papper på kontoren, oavsett om man använder fax eller inte. Och precis som respondenten LJ påpekar i nedanstående citat har papper en tendens att försvinna.

LJ: ”*Allt sådant kan försvinna ju.*” (LJ: s. 11).

Vi återgår nu till den första respondenten i detta avsnitt om den mänskliga faktorn, MB, och dennes problem med etikettnummerserier. Efter att ha beskrivit problemet för oss kom han nämligen själv på en lösning:

MB: ”*Där kan man ju fundera på en liten sådan här spontan som jag kom på nu, varför man inte borde kunna blocka sådana nummer som någon gång tidigare har skickats. Borde vara en sådan auto som man kan sätta in som en sådan... borde vara lätt.*” (MB: s. 7)

Svaret på problemet var alltså återigen att låta tekniken leda, eller begränsa, människan för att minimera risken för kommunikationsbrister. Eftersom det finns lika många mänskliga fel som det finns människor är det framförallt det som man bör ta med sig från detta avsnitt om brister i den interorganisatoriska kommunikationen som kan härledas till den mänskliga faktorn. Bristerna kan vara förlorade papper, felaktiga datainmatningar eller bortglömda telefonsamtal, men de tillåts att uppstå på grund av att inte tekniken och rutinerna utformats för att förhindra dem.

En laissez faire- attityd gentemot kommunikationsbrister i den mänskliga faktorn kan, som vår studie visat, leda till stor oreda och höga kostnader. Idag finns förutsättningar för att eliminera många av de kommunikationsbrister som vi i vår studie härleder till den mänskliga faktorn. Det första organisationer i 3PL-samarbeten bör göra är att kartlägga vilka typer av kommunikationsbrister från den mänskliga faktorn som man upplever i den interorganisatoriska kommunikationen. Därefter bör man undersöka om inte bristerna kan åtgärdas genom nya/förändrade rutiner och/eller tekniska konfigurationer. Vi är av den bestämda uppfattningen att en stor del av de kommunikationsbrister som härleds

till den mänskliga faktorn kan undvikas genom kartläggning, förändrade rutiner och tekniska anpassningar.

5 Slutsats

I detta avsnitt kommer vi att presentera våra slutsatser kopplade till de frågeställningar och det syfte som vi har formulerat till studien.

Uppsatsen har tre frågeställningar som vi sökte svar på; vilka brister som uppstår i 3PL-samarbeten, varför de uppkommer samt vad man kan göra för att begränsa dem. Kommunikationsbrister i interorganisatoriska tredjepartslogistiska samarbeten kan indelas i tre huvudkategorier; medierelaterade, kulturellrelaterade och brister som kan härledas till den mänskliga faktorn. Det ska poängteras att kategorierna till viss del hänger samman och glider in i varandra, det vill säga en kommunikationsbrist kan härledas till mer än en kategori, men vi anser ändå att vår tematisering är relevant.

Medierelaterade kommunikationsbrister kan ligga på den tekniska A-nivån i Shannon & Weavers modell och vara brus som havererade mail- och EDI-system. Ofta är dock problemen av mer semantisk karaktär och handlar om att man använder medier som inte är lämpliga för den typ av information som ska kommuniceras. Informationen kan vara av en alltför subjektiv karaktär och saknar mediet möjlighet till omedelbar återkoppling kan inte sändaren/deltagarna på ett tidseffektivt sätt säkerställa att meddelandet tolkats så som avsetts. Istället finns det risk för att kommunikationen brister i och med att meddelandet tolkas olika av deltagarna/sändaren och mottagaren. Dessa problem är nära kopplade till kulturellt relaterade kommunikationsbrister, då skilda tolkningar kan härledas till olika mentala referensramar hos deltagarna/sändaren och mottagaren, men mediernas roll måste ändå uppmärksammas. Olika medier är olika lämpliga för att överbygga de mentala referensramarna och därför kan medierna ses som en orsak till att interorganisatoriska kommunikationsbrister uppstår.

De kulturellt relaterade bristerna handlar alltså delvis om den tolkning som görs av meddelandet och som påverkas av kulturell tillhörighet. Men genom att stirra sig alltför blind på den tolkning som den ena deltagaren/mottagaren gör så missar man att se den andres, deltagarens/sändarens, roll. Dennes förståelse av partnerns kultur och personens kompetens att kommunicera över de kulturella barriärerna mellan organisationerna har stor inverkan på kommunikationen och kan leda till att kommunikationsbrister uppstår. Risken för opportunistiskt beteende hos partnern är en stor huvudvärk vid outsourcing, och vår studie visar att opportunistik delvis kan ses som ett uttryck för bristande, interorganisatorisk kommunikation.

Den mänskliga faktorn bidrar också till att kommunikationen mellan organisationer brister. Under våra intervjuer fick vi ta del av exempel på allt från försvunna papper och inmatning av felaktig data till avrundningsproblem som ledde till att falafels skickades istället för fiskgratänger. Man brukar säga att det är mänskligt att fela. Detta kan vändas till att det är omänskligt, tekniskt, att inte fela. Det är också den slutsats vi drar av brister i den mänskliga faktorn; bristerna kommer från människor, men tillåts uppstå på grund av att tekniken och rutinerna låter dem uppkomma.

Ovanstående för oss också in på vår tredje frågeställning, hur man kan minska riskerna för att interorganisatoriska kommunikationsproblem i 3PL-samarbeten ska uppstå. Bristerna från den mänskliga faktorn kan kraftigt begränsas genom tekniska spärrar och utformandet av rutiner som styr eller stödjer människor i operativt arbete. Man kan exempelvis ha rutiner som säger att då information av viss karaktär ska kommuniceras bör en kombination av medier användas istället för bara ett. På så sätt kan man minska risken för att informationen feltolkas. Överhuvudtaget bör organisationer i samarbeten vara medvetna om kommunikationsmediernas styrkor respektive begränsningar och använda dem därefter. För att ytterligare minska risken för kommunikationsbrister bör organisationer verka för att nå större, kulturell likformighet genom integration. Detta bottnar i förståelse för partnernes kultur vilket i sin tur kan härledas till erfarenhet grundad i frekvent kommunikation. I interorganisatoriska samarbeten bör alltså båda parter verka för möten på det personliga planet samt arbeta för en långsiktighet genom att begränsa påverkande faktorer såsom hög personalomsättning.

6 Diskussion

Diskussionen tar sin början i en återkoppling till studiens inledning. Därefter följer en diskussion om hur framtida forskning av ämnet bör utformas. Vi presenterar också våra tankar om hur organisationer kan dra nytta av vår studie.

I takt med att den globala marknaden för 3PL-tjänster växer aktualiseras behovet av att titta närmare på hur kommunikationen bedrivs i samarbetena. Det räcker inte med att konstatera att kommunikationen är oundgänglig för samarbetet och att slänga sig med slagord som tillgänglighet, öppenhet och tillit. För att organisationer på allvar ska kunna förbättra sin interorganisatoriska kommunikation måste bristerna och bristernas ursprung sättas i fokus. Ett viktigt argument för outsourcing till 3PL-leverantörer är att kunden då kan fokusera på sin kärnverksamhet och slippa ägna sig åt suboptimala processer som leverantören kan utföra både med en högre servicegrad och till en lägre kostnad. Men bristande interorganisatorisk kommunikation leder till att suboptimeringsproblem riskerar att dyka upp mellan organisationerna istället för inom dem. Den här studien kan ses som ett inledande försök att analysera kommunikationsbrister i tredjepartslogistiska samarbeten och verka som ett bidrag till framtida forskning.

Vi valde att enbart använda oss av samtalsintervjuer för att få empiriskt material till studien. Även om vi är nöjda med de resultat som intervjuerna har gett känner vi i efterhand att en naturalistisk undersökningsform, där observationer kombineras med intervjuer, hade kunnat skapa ett djupare empiriskt material. Vid intervjuer kan respondenter välja att utelämna viss information. Det kan exempelvis handla om information av särskilt känslig karaktär, men vid observationer befinner sig forskaren själv i händelsernas skeenden och kan med egna ögon studera fenomenet. Genom att använda både intervjuer och observationer kan diskrepansen mellan vad som sägs och vad som görs studeras. Detta kan vara särskilt intressant vid studier av kommunikationsbrister på grund av att alla respondenter, som i vårt fall ofta tillika har varit chefer, kanske inte alla gånger är särskilt informativa vad gäller att beskriva brister i sin avdelnings kommunikation med partnern. Med detta sagt upplever vi ändå att vi har fått relativt bra respons på våra frågor om kommunikationsbrister, men för framtida forskning kan en naturalistisk undersökningsform skapa fördjupad kunskap om ämnet.

Efter att ha diskuterat hur forskningen inom området kan gå vidare, riktar vi nu åter blicken mot organisationer i tredjepartslogistiska samarbeten. Vi upplever

nämmligen att vår studie kan ge dessa organisationer värdefulla insikter i problematiken med interorganisatoriska kommunikationsbrister. Vad vi framförallt vill lyfta fram är att kommunikationsbrister ofta beror på en kombination av faktorer. Exempelvis bör inte åtgärder mot olika organisationers tolkningar av samma information bara rikta in sig på ökat, interkulturellt utbyte utan kombineras med en analys av rutinerna kring hur kommunikationsmedierna används i samarbetet. De brister som vid ett snabbt ögonkast enkelt kan härledas till den mänskliga faktorn bör penetreras djupare för att se om inte tekniken eller rutinerna kan anpassas för att motverka dessa brister. Vi vill samtidigt poängtera att vår tematisering av kommunikationsbrister inte är en allmängiltig sanning. Man kan säkerligen skapa andra modeller som kanske till och med är bättre lämpade för att beskriva interorganisatoriska kommunikationsbrister. Men det väsentliga för organisationer intresserade av att reducera bristerna i kommunikationen med sin partner är att se att bristerna uppkommer från flera olika faktorer. Vi vill också slå ett slag för erfarenhetens roll i den interorganisatoriska kommunikationen. Att betona erfarenhet kan låta trivialt men är likväl någonting som flera respondenter själva har tagit upp under intervjuerna. Dessutom betonas erfarenhet som den viktigaste faktorn för att nå kulturell förståelse i Griffith & Harveys (2001) modell. Har man arbetat länge i ett organisatoriskt samarbete finns en större sannolikhet för att personliga relationer har upprättats som spänner över organisationsgränserna. Man har också en mer utvecklad förståelse för hur kommunikationsmedierna påverkar tolkningen av meddelanden samt kan ha en mindre benägenhet att begå fel som kan kopplas till den mänskliga faktorn.

Någonting som vi reflekterade över när vi skrev kapitlet om kommunikationsbrister som kan härledas till kulturell tillhörighet hos respektive organisation var förespråkandet för kulturell integration i Griffith & Harveys modell. Genom kommunikationsintegration och kulturell integration kan man skapa en gemensam, tredje kultur som plattform för organisationerna att kommunicera på. Parterna i den tredje kulturen har nått delade värderingar genom kommunikationsintegrationen och kulturell integration och man har sålunda nått kulturell likformighet. Tack vare detta kan man kommunicera med mindre risk för feltolkningar, men vi ifrågasätter om denna kulturella likformighet inte också kan ha en baksida. För att nå en gemensam tredjekultur måste rimligen åtminstone den ena organisationen, och mer troligen båda, lägga till såväl som ge upp någonting ur sin kultur. Denna anpassning görs för att förbättra kommunikationen mellan organisationerna, men påverkar samtidigt den egna organisationskulturen. För organisationer som tillämpar normativ styrning i någon utsträckning innebär detta att den tredje kulturen påverkar styrningen av organisationen. Dessutom leder förändrade värdegrunder till att den egna bilden av organisationen förändras. Detta måste naturligtvis inte vara till det negativa, men man bör vara medveten om vad strävan efter en gemensam tredjekultur med en annan organisation kan

innebära för den egna organisationen. Samtidigt är organisationskulturer erkänt svåra att påverka, vilket gör en tredjekultur till något mycket besvärligt att uppnå.

Vår studie har diskuterat kommunikationsbrister inom tredjepartslogistiska samarbeten. Men vi anser att studiens resultat även kan ha giltighet i andra interorganisatoriska sammanhang då vi har svårt att se att de brister vi identifierat och diskuterat skulle vara unika för 3PL-samarbeten. Om detta antagande skulle visa sig riktigt innebär det glädjande nog att en större läsarskara kan ha nytta av vårt arbete. Vi upplever personligen att vi har lärt oss enormt mycket under arbetet med studien och att de kunskaper som studien gett oss kan vara väldigt värdefullt för framtiden.

7 Referenser

- Bagchi, P. K. & Mitra, S. (2008). Key Success Factors, Performance Metrics, and Globalization Issues in the Third-Party Logistics (3PL) Industry: A Survey of North American Service Providers. *Supply Chain Forum: International Journal*, 9. (1), 42-56.
- Bagchi, P. K. & Virum, H. (1996). European Logistics Alliances: A Management Model. *The international journal of logistics management*, 7. (1), 93-108.
- Berglund, M., Laarhoven, P. van, & Peters, M. (2000). Third-party logistics in Europe - five years later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30. (5), 425-442.
- Bergström, G. & Boréus, K. (2012). Innehållsanalys. I Bergström, G. & Boréus, K. (red.), *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (s. 49-90). Spain: Graficas Cems S.L.
- Burnson, P. (2012). Optimizing 3PL PARTNERSHIPS. *Logistics Management*, 51. (11), 42-44.
- Casrnir, F. L. (1999). Foundations for the study of intercultural communication based on a third-culture building model. *International Journal of Intercultural Relations*, 23. (1), 91-116.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Ganesh, S. & Zorn, T. E. Jr. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. USA: Waveland Press, Inc.
- Chitakornkijasil, P. (2010). Intercultural communication challenges and multinational organization communication. *International Journal of Organizational Innovation*, 3. (2), 6-20.
- Cho, V. (2006). Factors in the Adoption of Third-Party B2B Portals in the Textile Industry. *Journal of Computer Information Systems*, 46. (3), 18-31.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32. (5), 554-571.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4. (3), 28-36.
- Dahmström, K. (2011). *Från datainsamling till rapporter – att göra en statistisk undersökning*. Poland: Pozkal.
- Daugherty, P. J., Gustin, C. M. & Stank, T. P. (1995). The Effects of Information Availability on Logistics Integration. *Journal of Business Logistics*, 16. (1), 1-21.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Elanders Sverige AB.
- Fiske, J. (2011). *Introduction to Communication Studies*. Storbritannien: Routledge.

- Ganesh, K., Lenny Koh, S. C., Muralidharan, C., Pugazhendhi, S., Rajesh, R. & Yves, D. (2011). Perceptions of service providers and customers of key success factors of third-party logistics relationships – an empirical study. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 14. (4), 221-250.
- Griffith, D. A. & Harvey, M. G. (2001). Executive Insights: An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks. *Journal of International Marketing*, 9. (3), 87-103.
- Grover, V., Tai, J. C.F. & Wang, E. T. G. (2013). Examining the relational benefits of improved interfirm information processing capability in buyer-supplier dyads. *MIS Quarterly*, 37. (1), 149-173.
- Gupta, I., Kasture, S., Kumar, P. & Quershi, M.N. (2008). FAHP Sensivity Analysis for Selection of Third Party Logistics (3PL) Service Providers. *The Icfai university journal of supply chain management*, 5. (4), 41-60.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2008). Kommunikation & organisation. Slovenien: Korotan Ljubljana.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2, (1), 88-115.
- Hunt, S. D., Lambe, C. J. & Spekman, R. E. (2000). Interimistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28. (2), 212-225.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58. (3), 20-38.
- Jansson, A. (2009). Kommunikation. Ungern: Elanders.
- Jones, N. & Thomas, P. (2007). Inter-organizational Collaboration and Partnerships in Health and Social Care. *Public Policy and Administration Journal*, 22. (3), 289-302.
- Larsen, A. (2009). *Metod helt enkelt: En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Dalby: PrePress Litho Montage AB.
- Larsson, L. (2010). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Larsson, I. (2011). Kan kommunikation över kulturgränser vara effektiv?. I Falkheimer, J. & Heide, M. (red.), *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik* (s.213-233). Spanien: Graficas Cems S.L.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V. & Whang, S. (2004). Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science*, 50. (1), 1875-1886.
- Marasco, A. (2008). Third-Party Logistics: A Literature Review. *International Journal of Production Economics*, 113. (1), 127-147.
- Mohr, J. & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54. (4), 36-51.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15. (1), 135-152.
- Razzaque, M. A. & Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International journal of physical distribution & logistics management*, 28. (2), 89-107.

- Roulin, N. & Usunier J. (2010). The Influence of High- and Low-Context Communication Styles on the Design, Context, and Language of Business-to-Business Web Sites. *Journal of Business Communication*, 47. (2), 189-227.
- Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System technical Journal*, 27. (1), 1-55.
- Skjoett-Larsen, T. (2000). Third party logistics – from an interorganizational point of view. *International journal of physical distribution & logistics management*, 30. (2), 112-127.
- Smith, A. D. (2005). Accountability in EDI Systems to Prevent Employee Fraud. *Information Systems Management*, 22. (2), 30-38.
- Svensson, T. & Teorell, J. (2012). *Att fråga och att svara: Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB.
- Tate, K. (1996). The elements of a successful logistics partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26. (3), 7-13.
- Tirschwell, P. (2012). 3PLS riding high. *Journal of Commerce*, 13. (40), 46-46.
- Tuten, T. & Urban, D. J. (2001). An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*, 30. (2), 149-164.
- Van de Ven, A. H. & Walker, G. (1984). The Dynamics of Interorganizational Coordination. *Administrative Science Quarterly*, 29. (4), 598-621.
- Walker, G. (1985). Network Position and Cognition in a Computer Software Firm. *Administrative science quarterly*, 30. (1), 103-130.
- Wang, E. T. G. & Wei, H. (2007). Interorganizational Governance Value Creation: Coordinating for Information Visibility and Flexibility in Supply Chains. *Decision Sciences*, 38. (4), 647-674.
- What Causes Outsourcing Failures? (2004). <http://www.outsourcing-center.com/2004-08-what-causes-outsourcing-failures-article-37826.html>. (Läst 2013-05-02.)

8 Bilaga

8.1 Intervjuguide

Intro

Vi skriver vår kandidatuppsats som handlar om interorganisatorisk kommunikation i 3PL-samarbeten. Vi är framförallt intresserade av två saker:

- Att ta reda på vilka kommunikationsbrister som vanligen uppstår i ett 3PL-samarbete.
- Att kartlägga var dessa kommunikationsbrister uppstår.

Vi kommer att genomföra ett antal intervjuer med både 3PL-leverantörer och deras kunder. Dessa intervjuer kommer att utgöra empirin i vår studie.

Kandidatuppsatsen är en offentlig handling, samtidigt är osannolikt att det kommer och publiceras i Svenska Dagbladet. Ni har självklart möjlighet att vara anonymiserade, och vill ni vara det får ni gärna återkomma relativt snart. Är det så att ni är intresserade av att läsa uppsatsen så får ni gärna höra av er. Inlämning kommer att ske 28/5. Är det OK att vi spelar in intervjun? Vi kommer nu att ställa ett antal frågor, men vi ser gärna att det blir en dialog oss emellan. En del av frågorna kräver en mer ingående beskrivning, därför har du penna och papper om du vill rita som stöd för att förklara.

Bakgrund om personen

Vi skulle vilja börja med att veta lite mer om dig.

- Vad har du för bakgrund?
- Var har du varit tidigare?
- Hur hamnade du här?

Bakgrund företag

- Beskriv hur din avdelning ser ut?
- Vad exakt gör din avdelning?
- Hur fungerar en vanlig dag på avdelningen/ Hur ser en vanlig dag ut för dig?
- Beskriv ert nätverk och hur er avdelning är kopplad till nätverket? (Ev. rita)
 - Vad har ni för kunder?
 - Vad har ni för samarbetspartners (vem är 3PL-leverantörer/Kund)?
- Hur fungerar en vanlig dag på avdelningen/Hur ser en vanlig dag ut för dig?

3PL-samarbete

Nu vill vi veta lite mer om ert 3PL-samarbete. Kan du beskriva processen gentemot er 3PL-leverantör/Kund (Ev. rita)?

- Hur kommunicerar ni sinsemellan?
- Vilka verktyg använder ni (Mail, telefon, fax, EDI, möten, databassystem)?
- Vem kommunicerar och vad avgör att just den personen kommunicerar i det fallet (Uppdelning per orderstorlek/per region/Per kund/Slumpmässigt)?
- Hur ofta kommunicerar ni med motparten?
 - Med vilket verktyg-hur ofta?

Kan ni i vardagen se kommunikationsbrister som dyker upp? Berätta lite kring dessa. Ge eventuellt några exempel?

- Vad anser du att det finns för brister i kommunikationen?
- Var uppstår dessa brister?
- Vad tror du bristerna kan bero på?
 - Är det verktygen i sig?
 - Beror det på att språket skiljer sig mellan er och leverantören/kunden? Vi menar alltså ordval, termer, bristande språkkunskap,
 - Brukar det uppstå problem då det föreligger speciella krav?
- Har ni gjort några förändringar i protokollen eller processerna avseende kommunikationen?

Avslutande del

Vi vill tacka så hemskt mycket för denna intervju, vi är jätteglada och tacksamma för att vi fick komma hit. Vi skulle gärna vilja intervjua er 3PL-leverantör/kund, skulle det kunna gå för sig? Kan vi få en kontakt? Om inte: Finns det någon annan på avdelningen eller inom organisationen som har kontakt med 3PL-leverantör/Kund som vi skulle kunna få intervjua för att få andra intryck på hur kommunikationen fungerar.

Kan vi skicka mail till er om vi har kompletterande frågor?