



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Samspelet mellan logistikaktiviteter och relationer

Ett smörjmedel i en distributionskedja

Alfred Forssten
Emil Rusman

Handledare:
Elin Bommenel

Examensarbete
VT 2018

Sammanfattning

I denna studie undersöks samspelet mellan distributionskedjans relationer och logistikaktiviteter. Syftet är att öka förståelsen för hur distributionskedjans relationer och logistikaktiviteterna ser ut och vilket samspel som finns mellan dem. Att kunna belysa vad som är unikt med relationerna och logistikaktiviteterna i en kedja som består av ett flertal aktörer. Frågorna som besvaras i denna studie är: *Hur sker samspelet mellan logistikaktiviteter och relationer i en distributionskedja? - Vad är utmärkande med samspelet mellan logistikaktiviteter och relationer i en distributionskedja?*

Uppsatsen är en kvalitativ studie som bygger på intervjuer av tre företag bestående av fyra aktörer. I teorikapitlet framställs teori kring företagsrelationer, kommunikation och logistikaktiviteter. Empirin har analyserats med hjälp av studiens två frågeställningar där ämnen som aktörernas samarbete och kommunikation, samt logistikaktiviteternas roll för att skapa tillit blir centrala. I studiens slutsats berörs hur samspelet sker mellan relationer och logistikaktiviteter i en distributionskedja och vad som är utmärkande i samspelet. Det framkommer att den effektiva kommunikationen i form av ny teknik, ansvarstagande och samarbete är delar som skapar tid åt logistikaktiviteter och som i slutändan främjar relationerna mellan aktörerna i distributionskedjan.

Nyckelord: Distributionskedja, relationer, logistikaktiviteter, samarbete, kommunikation och tillit.

Förord

Vi vill tacka de fyra aktörer som bidragit med det empiriska materialet till detta examensarbete. Ett extra stort tack till vår handledare Elin Bommenel på institutionen för Service Management och Tjänstvetenskap vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg, som bidragit med ett fantastiskt stöd och handledning genom uppsatsen. Slutligen vill vi även tacka alla som på något sätt har varit inblandat i arbetet.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett bra samarbete och alla diskussioner som slutligen resulterat i detta examensarbete, vi har båda bidragit lika mycket i denna uppsats.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| SAMMANFATTNING..... | I |
| FÖRORD..... | II |
| 1 INLEDNING | 1 |
| 1.1 PROBLEMBAKGRUND | 1 |
| 1.2 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING | 2 |
| 1.3 AVGRÄNSNING..... | 2 |
| 1.4 DISPOSITION | 2 |
| 2 METOD..... | 3 |
| 2.1 NAMN PÅ INBLANDADE AKTÖRER..... | 3 |
| 2.2 KVALITATIV METOD..... | 3 |
| 2.2.1 Fallstudie | 4 |
| 2.2.2 Metodik och metodval | 5 |
| 2.2.3 Pilotintervju | 6 |
| 2.2.4 Intervju..... | 7 |
| 2.3 ARBETETS TROVÄRDIGHET, ÖVERFÖRBARHET OCH PÅLITLIGHET | 9 |
| 2.4 ETIK..... | 10 |
| 2.5 URVAL OCH GENOMFÖRANDE | 10 |
| 2.6 FALLGROPAR | 13 |
| 3 TEORI..... | 14 |
| 3.1 RELATIONENS GRUNDER..... | 14 |
| 3.1.1 Företagsrelationer..... | 15 |
| 3.1.2 Toleransområde | 16 |
| 3.1.3 Kommunikation i distributionskedjor..... | 17 |
| 3.1.4 Relationer i distributionskedjor | 20 |
| 3.2 LOGISTISKA AKTIVITETER INOM DISTRIBUTIONSKEDJAN | 21 |
| 3.2.1 Emballage och hantering vid omlastning..... | 22 |
| 3.2.2 Transport och leverans | 23 |
| 4 ANALYS..... | 24 |
| 4.1 Beställningsprocessen kommunikationssätt och samarbete | 24 |
| 4.2 Kommunikationens och samarbetets nästa steg..... | 27 |
| 4.3 Hantering- och förpackningsmomentets kritiska delar | 29 |
| 4.4 Teknikens utveckling hjälper logistikaktiviteterna och relationerna..... | 30 |
| 4.5 Ansvar vid förseningar och skador på gods..... | 31 |
| 5 SLUTSATS..... | 34 |
| 6 DISKUSSION | 35 |
| KÄLLFÖRTECKNING..... | 36 |
| BILAGOR | 40 |

1 Inledning

I inledningen kommer en problembakgrund om distributionskedjor, logistikaktiviteter och relationer att presenteras. Studiens syfte om samspelet mellan relationer och logistikaktiviteter framställs också i denna del. De två frågeställningarna som ska besvara syftet redogörs och sedan presenteras avgränsningen till den distributionskedja som har undersökts.

1.1 Problembakgrund

En distributionskedja kan ses som en kedja, där första länken representeras av en leverantör till den sista länken som representeras av en kund. Mellan dessa länkar finns fler aktörer bestående av transportör och leverantörens lager (Lumsden, 2012). Inom distributionskedjan finns relationer mellan alla inblandade aktörer, som alla är beroende av logistikaktiviteter som kan leverera rätt mängd gods, i rätt tid, på rätt plats, i rätt skick med ett så lågt pris som möjligt (Bryne, Panahifar & Salam, 2016).

Det verkar som om relationer och logistikaktiviteter är en central del i den kedja vi vill studera. Relationer är beroende av centrala delar som tillit, kommunikation och service. Tilliten handlar om hur kunder ska kunna känna att det finns ärlighet, rättvisa, ansvar och engagemang (Peelen & Beltman, 2013). Förhållandet mellan relationer och logistikaktiviteter i en distributionskedja framstår som komplext och i behov av kartläggning och analys. Logistikaktiviteter kan exempelvis bestå av lossning, lastning, paketering och transporter och är till för att påverka effektiviteten i materialflödet (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl, 2013).

I en pilotundersökning som vi genomförde om distributionskedjans logistikaktiviteter och relationer framkom det att vissa kunder, leverantörer eller transportörer säger upp avtal med varandra. Detta eftersom de inte kan lita på att den ene eller andre parten lever upp till de krav som finns. Det blir en ohållbar situation i distributionskedjan, trots att relationerna i övrigt kan fungera. Relationer framstår som ömtåliga, de verkar ta skada eller i värsta fall avslutats på grund av att tilliten för varandra saknas. Hur relationer ser ut och påfrestas verkar därför viktigt att studera närmare.

Tidigare forskning inom distributionskedjor fokuserar på hur logistikaktiviteter kan fungera på ett så effektivt sätt som möjligt, samt hur hela kedjan ska kunna få ner kostnader genom förkortade

leveranstider och högre produktivitet (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl, 2013). Forskningen inom distributionskedjor har inte skrivit särskilt mycket om hur relationerna och logistikaktiviteterna förhåller sig till varandra i en distributionskedja, vilken roll tilliten och kommunikation verkar spela, eller hur det går till i praktiken när relationerna och distributionskedjans logistikaktiviteter förbättras.

1.2 Syfte & frågeställning

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur distributionskedjans relationer och logistikaktiviteter ser ut och vilket samspel som finns mellan dem. Att kunna belysa vad som är unikt med relationerna och logistikaktiviteterna i en kedja som består av ett flertal aktörer.

- Hur sker samspelet mellan logistikaktiviteter och relationer i en distributionskedja?
- Vad är utmärkande med samspelet mellan logistikaktiviteter och relationer i en distributionskedja?

1.3 Avgränsning

I den här rapporten kommer fyra aktörer bestående av tre företag inom distributionskedjan att granskas. Det är alltså leverantör, leverantörens lager, transportör och företagskund som kommer vara fokusområdet inom distributionskedjan. De logistiska aktiviteterna består av emballering, transporter och omlastning. Studien bygger på en distributionskedja inom trävaruindustrin vilket betyder att de logistiska aktiviteterna kan se annorlunda ut i en annan distributionskedja, dock är distributionskedjor generellt uppbyggda på liknande sätt som ofta består av leverantör, transportör och kund.

1.4 Disposition

Kapitel 2 - Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera den metodologiska ansatsen. Vi har valt att använda en kvalitativ metod. För att få relevant empiriskt material har vi valt att använda semistrukturerade intervjuer eftersom syftet är att öka förståelsen för samspelet mellan logistikaktiviteter och relationer i distributionskedjor.

Kapitel 3 - Teori

Vi kommer att inleda teorikapitlet med att presentera tidigare forskning kring relationsteori, för att sedan presentera teorier kring kommunikation och relationer inom distributionskedjor. Vi kommer även redogöra de logistikaktiviteter som ligger till grund för arbetet.

Kapitel 4 - Empiri och analys

Det empiriska materialet kommer att framföras för att kunna analyseras utifrån teorierna som presenteras i det tidigare kapitlet.

Kapitel 5 - Slutsatser

Genom slutsatserna kommer syftet och frågeställningarna att besvaras. Avslutningsvis kommer vi ge rekommendationer för vidare forskning kring relationer och logistikaktiviteter i distributionskedjor.

2 Metod

I denna del av studien kommer de metodologiska ansatserna att redogöras och försvaras, då de ligger till grund för hur det empiriska materialet har samlats in. En fallstudie över distributionskedjan tillsammans med intervjuer har genomförts, för att ge en djupare förståelse över vad de inblandade aktörerna har för åsikt och synsätt. Kapitlet avslutas med studiens urval och genomförde.

2.1 Namn på inblandade aktörer

För att kunna anonymisera de inblandade aktörerna men samtidigt göra det enklare för läsarna att förstå hela processen, har vi valt att byta namn på aktörerna och intervjupersonerna.

Leverantörsföretaget kommer vi att benämna som Lotta Leverantör och avdelningschefen som Lisa. Lotta Leverantörs lager kommer att benämnas Lottas Lager och lagerchefen kommer vi att benämna som Leif. Transportören kommer vi att benämna som Troja Transport där vi kommer benämna transportledaren som Ted, chauffören som Tom, och VD:n för Tanja. Slutligen kommer kunden att benämnas som Kalle Kund och platschefen som Kim.

2.2 Kvalitativ Metod

Val av metod ska ske utifrån undersökningens syfte och frågeställning (Trost, 2010). Till skillnad från kvantitativt synsätt som ser samband i verifierad statistik, studerar det kvalitativa synsättet hur

deltagarna i en viss miljö tolkar sin verklighet (Bryman, 2008). Kvalitativa metoder fokuserar mer på innebörder och meningar än statistiska verifierbara samband. Den kvalitativa forskningen intresserar sig för att hitta samband och mönster (Alvehus, 2013). Det finns en vilja från många kvalitativa forskare att kunna uppfatta den sociala verkligheten och förstå den på samma sätt som de som ingår i undersökningen (Bryman, 2008). Det huvudsakliga syftet med kvalitativ metod är att visa på komplexitet och nyansrikedom. Alltså, inte reducera komplexiteten och förklara den i enkla begrepp, utan visa på fenomenets faktiska komplexitet (Alvehus, 2013).

Det finns dock en risk med att förstå den sociala verkligheten på samma sätt som de som deltar i undersökningen. En vanligt förekommande kritik som den kvalitativa forskningen kan få är att kvalitativa resultat i alltför stor utsträckning bygger på osystematiska uppfattningar om vad som är betydelsefullt. Forskarens nära relation som etableras med undersökningspersonerna kan göra den kvalitativa forskningen alldeles för subjektiv (Bryman, 2008). Alvesson och Deetz (2000) skriver även att en kritik som förekommer mot kvalitativ metod är objektiviteten. De anser att de flesta forskare försöker övertyga läsaren och sig själv genom teknik, regler och numerskdata att forskningen är objektiv. Att kunna förstå hur samspelet ser ut mellan logistikaktiviteter och relationer enligt de inblandade aktörerna, kräver en kvalitativ undersökningsmetod.

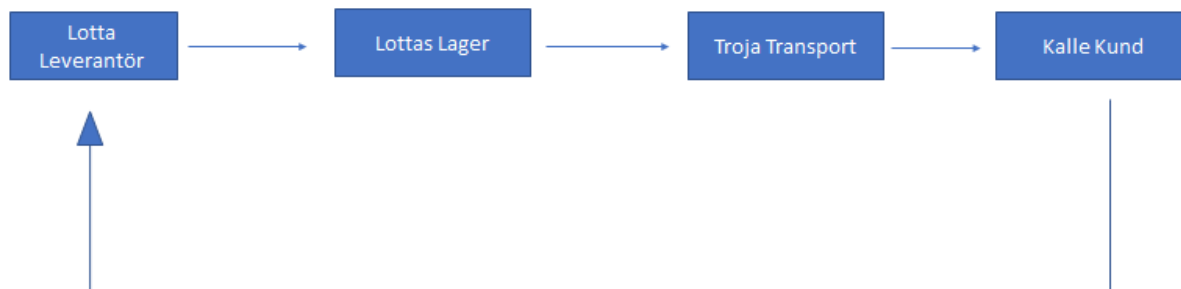
2.2.1 Fallstudie

För att kunna besvara arbetets syfte och frågeställningar genomfördes en fallstudie över en distributionskedja. Fallstudie ger plats åt ett detaljerat och ingående stadium av ett enskilt fall. Den behandlar den komplexitet som det särskilda fallet uppvisar (Bryman, 2008). En fallstudie kan vara svår att generalisera eller ge en enkel definition på vad ett fall egentligen är. Eftersom vi studerar distributionskedjor som finns i olika varianter och som hanterar olika produkter och tjänster, var vi tvungna att fokusera på en specifik distributionskedja. Även om fallet är specifikt och fokuserat på trävaruindustrins distributionskedja, ville vi illustrera och ge en ökad förståelse för distributionskedjor och inte endast distributionskedjor inom trävaruindustrin. En poäng som Alvehus (2013) definierar som en fallstudie, när han skriver att forskare studerar något enskilt fall för att förstå ett större ämne.

För att ge en ökad förståelse över hur hela distributionskedjan fungerar var vi tvungna att förstå vilka aktörer som ingår i en distributionskedja. De aktörer som ingår i distributionskedjan är en leverantör som säljer produkter och tar emot beställningar, samt har kontakt med alla inblandade aktörer. Det är leverantörens lager som ansvarar för lagring, emballering och som lastar på paketen

på lastbilarna. Ett transportföretag som levererar produkterna mellan lagret och kunden, och sedan kunden som har beställt varan och som lastar av produkterna från lastbilen när den anländer.

Distributionskedjan struktur se figur 1:



Figur 1

Aktörerna har undersökts för att få deras synvinkel och åsikt kring de logistiska aktiviteterna och relationerna inom distributionskedjan och för att skapa oss en helhetsbild över distributionskedjan. Detta beskriver Alvehus (2013) som ett delfall, forskare som studerar organisationer måste studera en specifik avdelning för att få en förståelse över hela organisationen. Det blir då ett beslut om vad som ska observeras eller vilka som ska intervjuas, valet beror på vad som ska studeras i helhet (Alvehus, 2013).

En kritisk aspekt mot fallstudier är hur väl de kan generaliseras och hur väl det går att generalisera slutsatserna (Alvehus, 2013). Ett fall ska kunna vara representativt, alltså att resultaten ska kunna tillämpas på andra fall (Bryman, 2008). I vårt fall är syftet att öka förståelsen för hur logistikaktiviteter och relationer samspelar i en distributionskedja.

2.2.2 Metodik och metodval

Inledningsvis började vi kartlägga logistikaktiviteter samt teorier kring kundrelationer vilket kan ses som deduktivt, då vi utgick från teorier som testades mot det empiriska materialet (Alvehus, 2013). Dock visste vi inte exakt vilka logistiska aktiviteter som fanns inom just denna distributionskedja eller hur relationerna såg ut inom nätverket mellan alla aktörer. Därför behövdes

empiriskt material samlas in kring dessa två ämnen för att sedan hitta relevanta teorier, något som tyder på ett induktivt synsätt eftersom det induktiva synsättet utgår från det empiriska materialet och bygger sina slutsatser på detta (Alvehus, 2013). Genom det empiriska materialet fick vi reda på vilka logistikaktiviteter som fanns inom kedjan och hur relationerna fungerade, vilket ledde till att vi fick leta efter nya teorier inom kommunikation, logistikaktiviteter, tillit och relationer inom distributionskedjor. Teorier som är relevanta för att kunna analysera det empiriska materialet, något som kan ses som abduktivt, då arbetet har grundat sig i en kombination av deduktivt och induktivt synsätt. Denna studie är alltså abduktiv eftersom den abduktiva ansatsen utgår från en teori för att sedan återvända till empirin vilket kan leda till att teorin modifieras eller utvecklas (Alvehus, 2013). Något som genomförts i detta fall.

Eftersom undersökningen studerar relationer och logistiska aktiviteter inom en distributionskedja med många aktörer som har sina synvinklar och åsikter har vi valt ett kvalitativt synsätt. Bryman (2008) skriver om hur den kvalitativa metoden gör det möjligt att tolka hur respondenterna tolkar sin sociala verklighet. Därför ville vi ta reda på hur de inblandade aktörerna uppfattar sin sociala verklighet. Vi studerade hur aktörerna själva uppfattar sin roll i distributionskedjan och hur de såg sin relation mot de andra aktörerna. För att erhålla det empiriska materialet gjordes intervjuer med personer från alla aktörer, vi fick även möjlighet att intervjua personer som hade olika positioner i företagen. Detta gjorde att vi fick relevant information och en ökad förståelse om aktörernas roll och syn i distributionskedjan. Rollen är viktig eftersom alla intervjupersoner har olika förståelser för sin del av kedjan.

2.2.3 Pilotintervju

Inför intervjutillfällena genomfördes en pilotintervju med en anställd inom ordermottagningen hos leverantören. Bryman (2008) beskriver att en mindre pilotundersökning inte enbart stärker frågorna, utan också att hela undersökningen blir bra och att intervjupersonerna får en större vana kring sitt material. Dessutom gav pilotundersökningen en klarhet för oss som intervjuare att instruktionerna inför intervjun kunde genomföras bättre eftersom intervjupersonen inte ville ställa upp på att bli inspelad. Detta eftersom vi inte på ett tydligt sätt framställde vad det innebär att bli intervjuad och inspelad vid detta tillfälle, anonymiteten kring intervjun framgick inte på ett tydligt sätt vilket förmodligen var anledningen till att intervjupersonen inte ville bli inspelad. Bryman

(2008) skriver om att pilotundersökningar gör det möjligt för forskaren eller forskarna att avgöra och hitta hur lämpliga instruktionerna till intervjupersonen är.

En svaghet i intervjumallen var att vissa frågor innehöll ord som kunde missuppfattas för intervjupersonen. Ett exempel på det var när ordet kritik användes i vissa frågor och intervjupersonen inte visste om vi frågan eftersträvade negativ eller positiv kritik. Ordet kritik ändrades sedan till ordet förbättringsmöjligheter eftersom det var vad vi sökte efter. Detta är också en lärdom för intervjuaren när en pilotundersökning genomförs. Enligt Bryman (2008) är frågor som verkar svåra att förstå för intervjupersonerna eller frågor som de inte svarar tydligt på, något som ofta kan upptäckas i en pilotundersökning och ge möjlighet att kunna ändra på tills de framtida intervjuerna.

Efter pilotundersökningen hade vi en diskussion med intervjupersonen för att komma fram till våra egna styrkor och svagheter i intervjuundersökningen. Diskussionen gick ut på vad intervjupersonen ansåg att vi kunde förändra och förbättra. Dessutom genomfördes en diskussion mellan oss författare som gick ut på att se över vad som kunde förändras, tillföras eller tas bort i intervjumall för att på så vis optimera intervjumallens utformning till de framtida intervjuerna.

2.2.4 Intervju

Vi har valt att använda oss av intervjuer eftersom en intervju kan användas som ett sätt för att förstå en annans mänskliga världsbild och perspektiv. Det skapar förutsättningar för att förstå djup, detalj och förståelse för det intervjuaren vill veta mer om. Intervjun är ett sätt för intervjuaren att kunna förstå deras kunskap och erfarenhet (Eksell & Thelander, 2014). Vi fick en bra förståelse för hur kommunikationen och tekniken i kedjan har förändrats över tiden tack vare att intervjupersonerna har arbetat många år i branschen. De flesta av intervjupersonerna har avancerat sig uppåt i företaget men jobbar fortfarande nära de anställda och kunderna, vilket gav oss välgrundad information.

En intervju är ett samtal mellan minst två människor bestående av en intervjuare och en respondent. Intervjuaren försöker förstå respondenten och dess syn på verkligheten (Kvale & Brinkmann, 2014). Forskningsintervjuer sker inte mellan likställda parter, det är forskaren som sätter riktmärket och kontrollerar situationen. Forskaren är den som bestämmer ämnet för intervjun

och följer sedan upp med följdfrågor baserat på vad respondenten svarar. Målet med en intervju är att beskriva respondentens livsvärld men syftet är att tolka innebörden av det beskrivna fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2014).

I en intervju i studien har telefonintervju använts. Det finns en del fördelar med telefonintervjuer i en kvalitativ undersökning, en av dessa fördelar är att intervjun kan ske med personer som inte befinner sig i närheten geografiskt (Kvale & Brinkmann, 2014). En annan fördel är den ekonomiska faktorn eftersom det är billigare att ringa en person som befinner sig långt borta än att fysiskt resa till platsen (Bryman, 2008). Något som varit fördel i arbetet eftersom intervjupersonen befann sig i en annan stad. Bryman (2008) skriver att en nackdel är att vi som intervjuare inte kan se respondentens ansiktsuttryck. Samtidigt som han skriver att det även kan vara en fördel då respondenten inte kan se intervjuaren vilket kan leda till ledande frågor. Något vi håller med om då vi kunde kommunicera med varandra genom kroppsspråk. Vi kunde signalera när något som intervjupersonen uttryckte var intressant eller om den andre ville ställa en följdfråga.

Vi gjorde semistrukturerade intervjuer eftersom intervjupersonen skulle kunna använda sin åsikt och inblick men samtidigt ha specifika teman att hålla sig inom. I en semistrukturerad intervjumall finns ett antal bestämda frågor men med öppning för följdfrågor även kallat andrafrågor (Bryman 2008). Att hålla en semistrukturerad intervju kräver ett aktivt lyssnande från intervjuaren eftersom syftet är att höra respondentens berättelse, då är det viktigt att höra på vad respondenten svarar för att kunna ställa rätt följdfrågor, ett sätt för att uppmuntra respondenten till att fortsätta prata (Alvehus, 2013). För oss var det viktigt att kunna ställa följdfrågor eftersom vi behövde få vissa delar förklarade mer ingående. I den första intervjun var vi båda aktiva och ställde frågor, ju fler intervjuer som vi genomförde desto mer tog en av oss rollen som intervjuare och den andra kom in som ett stöd. Fördelen med den utvecklingen var att den ena kunde hålla igång samtalet medans den andra kunde kolla på intervjumallen och fokusera på detaljer i svaret samt ställa följdfrågor.

Enligt Yin (2007) behöver respondenter inte endast ge en viktig inblick hur ett fenomen fungerar, utan kan även ge forskarna andra informationskällor som kan bekräfta eller motsäga det som har framkommit tidigare. Detta är anledningen till att vi valde att använda oss av intervjuer, dels fick vi inblick i hur alla moment gick till men också hur allt uppfattades för de inblandade aktörerna. Eftersom vi använde oss av en semistrukturerad intervju hade vi möjlighet att ställa följdfrågor som gav oss djupare förståelse i vissa svar. Något som inte går att göra i en enkätundersökning och därför valde vi att inte använda oss av enkäter. Bell (2006) menar att det är problematiskt att få

nyanserade och tydliga svar med enkäter eftersom de lätt kan misstolkas. Informationen i enkäter blir ofta mer ytliga och inte så djupgående, resultaten blir därför svårare att analysera.

Observationer har inte heller varit användbar i denna studie eftersom syftet är att skapa en djupare förståelse över samspelet mellan relationen och logistikaktiviteter. Observationer ger inte möjlighet till några följdfrågor och skapar inte förståelse över vad som är utmärkande i samspelet. Det hade endast givit oss information om hur enskilda processer går till och inte hur de förhåller sig till varandra. Dessutom är det intervjupersonernas sociala verklighet som undersöks och inte hur en process går till under en observation. Att observera i detta fall hade också varit tidskrävande eftersom felaktigheter i kedjan inte uppstår varje dag och det är inte möjligt att ta reda på när och var det brister.

Vid en semistrukturerad intervju är det viktigt att ha i åtanke vilka frågor som ska ställas samt hur de ställs (Alvehus, 2013). Pilotundersökningens syfte var att ta reda på om det fanns empiriskt material för att kunna besvara vårt problem. Dessutom hjälpte pilotundersökningen förstå vilka frågor som saknades men som framkom som viktiga att ha med i kommande intervjuer, samt att det skapade en vana och säkerhet hos oss som intervjuare.

2.3 Arbetets trovärdighet, överförbarhet och pålitlighet

Trovärdigheten diskuterar hur väl forskarna har tolkat den sociala verkligheten på rätt sätt och hur väl resultatet är acceptabelt i andras ögon (Bryman, 2008). Vi fick möjlighet att intervjua flera anställda med olika arbetsuppgifter i distributionskedjan. Alla dessa synvinklar och åsikter gjorde det möjligt för oss att kunna sammanställa hur fallet faktiskt såg ut.

Överförbarheten handlar om hur väl det går att överföra resultatet från ett detaljerat och relativt smalt ämne till en annan miljö (Bryman, 2008). Som tidigare nämnt är detta en kritik som finns mot fallstudier, då de kan vara svåra att generalisera enligt Alvehus (2013).

Pålitlighet innebär att forskarna har fullständigt och tillgängligt redogjort för alla faser av forskningsprocessen (Bryman, 2008). I metoden ovanför har vi redogjort för de ställningar som vi har valt att göra. Vi har även redogjort för den kritik som finns i samband med de metodval som vi har valt att använda oss av för att kunna svara på syftet. Senare i studien har vi redogjort genomförandet och tillvägagångssättet. För att kunna få aktörernas synvinkel på logistikaktiviteter och relationer ställdes frågor om varje logistikaktivitet som berörde respektive aktör, samt hur de

uppfattade relationer med kunder, transportörer och leverantören. Detta ledde till att vi var tvungna att göra om intervjumallarna inför varje intervju. Samtidigt som frågornas struktur var lika för att inte tappa fokus på området som skulle undersökas. I Bilaga 1, Bilaga 2, Bilaga 3 och Bilaga 4 som finns i slutet av studien finns även de intervjumallar som vi har använt oss av.

2.4 Etik

Bryman (2008) skriver om att det finns vissa grundläggande frågor inom etiken som frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet för personerna som är delaktiga i forskningen. Forskarna ska ge information till intervjupersonerna och förklara syftet och anledningen till varför intervjun genomförs. De ska även bli informerade om att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt att hoppa av när som helst. Alla inblandade intervjupersoner ska vara medvetna om att de själva kan bestämma över sin medverkan (Bryman, 2008). När vi skickade ut förfrågan om intervjuer på mejl valde vi redan då att skriva att de som individer och företaget som de representerade skulle vara anonyma genom hela uppsatsen. Alla intervjudeltagare har blivit informerade om att samtalen har spelats in för transkription och de har godkänt att bli inspelade. Detta eftersom det inte finns någon anledning till att nämna varken personerna eller företagen. Dessutom ville vi även höra intervjupersonernas ärliga åsikt och svar kring ämnet, vilket ökar chansen om alla respondenter är anonyma (Yin, 2007). Fördelen med att inte anonymisera är dels att det är enklare för läsaren att koppla tidigare information i texten, men också att kritisk granska texten (Yin, 2007). Vi valde att byta namn på de olika aktörerna för att läsaren enklare ska kunna förstå texten. För att inte någon skulle komma över intervjuerna raderades inspelningarna strax efter att transkriberingen var klar, även i transkriberingen är alla intervjupersoner anonyma.

2.5 Urval och genomförande

Intervjuerna genomfördes med de företag som ingår i en distributionskedja inom trävaruindustrin. För att få tag i relevant empiriskt material genomfördes undersökningar av totalt sex respondenter från fyra aktörer från tre företag.

För att hitta en person till pilotintervjun kontaktades en tidigare kollega till en av oss som skriver denna studie. Detta eftersom intervjupersonen arbetar på ett av de företag som senare skulle intervjuas. Pilotintervjun genomfördes i slutet av mars, intervjun blev lyckad och vi fick klarhet i vissa osäkerheter som fanns innan intervjun samt att vi visste efter pilotintervjun att studien skulle vara genomförbar. Detta eftersom svaren av respondenten gav oss material till undersökningen.

Den första kontakten med leverantören skedde tre dagar efter pilotundersökningen via mejllkontakt. När vi sedan fick bekräftat att ett möte var genomförbart med leverantören planerades en resa och datum till den ort som företaget befinner sig på. Detta skedde i början av april. Dessutom bokades den andra intervjun med transportföretaget som genomfördes några dagar efter första intervjun. Den intervjun innehöll tre stycken respondenter. Två veckor senare i mitten av april bokades en telefonintervju med leverantörens lager som sedan genomfördes i början av maj. Under samma period bokades och genomfördes en intervju med en kund.

I en av dessa intervjuer har tre stycken respondenter deltagit i samma intervju. Vi planerade att endast göra individuella semistrukturerade intervjuer men när vi bokade in intervjun med transportföretaget fick vi möjlighet att intervju en chaufför, en transportledare och en VD. Alvehus (2013) menar att en gruppintervju bestående av en fokusgrupp ska ha mellan sex till tio respondenter, vilket betyder att vi inte hade en fokusgruppsmetod men att det finns likheter med dess fördelar och nackdelar. Bryman (2008) beskriver en fokusgrupp som att det finns en viss fördjupning i ett speciellt område och tema. Detta eftersom att det finns ett intresse i hur människor kan reagera på andras åsikter och på så vis skapa en förståelse för en helhetsbild. I en intervju i en fokusgrupp kan ett svar modifieras eller utökas, eftersom ett visst svar kan diskuteras mellan respondenterna. Istället för fråga, kan svaret diskuteras och någon annan kan ge sin åsikt på svaret (Bryman, 2008). Även om detta inte var en fokusgrupp, fanns det likheter med den gruppintervju som genomfördes i denna uppsats med det som Bryman (2008) menar kan hända i en fokusgruppsintervju.

Eftersom leverantören är ett företag som valts delvis på grund av att den ene författaren tidigare har haft en anställning på företaget, kan detta betraktas som ett bekvämlighetsurval. Dock har detta inte blivit ett problem för studiens trovärdighet eftersom svar som krävde förtydliganden för någon som inte arbetat där tidigare uppfattades av den andre författaren som krävde en ytterligare förklaring. Studien bygger även på intervjuer från fyra aktörer, samt att det kräver intervjupersoner med erfarenhet och kunskap om hur relationerna ser ut i distributionskedjan. Ett bekvämlighetsurval är enligt Alvehus (2013) ett urval som består av personer som är tillgängliga för forskaren på det sätt att de tidigare är bekanta med varandra. Det började som ett bekvämlighetsurval men gick sedan över till ett målinriktat urval. Bryman (2008) menar att ett målinriktat eller målstyrt urval är ett försök att skapa en överensstämmelse mellan forskningsfrågor och urval.

Alla intervjuer har varit semistrukturerade, de har tagit 60 till 90 minuter styck. De semistrukturerade intervjuerna har antingen skett ansikte mot ansikte eller via telefon, intervjuerna har varit individuella eller i grupp.

Den *första intervjun* skedde den 11 april 2018 hos leverantören och intervjun pågick i 75 minuter. Vi fick en snabb rundtur på företaget för att sedan sätta oss i ett konferensrum. Där fick vi möjlighet att prata med avdelningschefen för orderhanteringen. Avdelningschefen har lång erfarenhet i branschen och hjälper fortfarande till med vissa moment i beställningsprocessen. Det gav oss en bra förståelse för arbetet vid beställningsprocessen men också om övriga delar i distributionskedjan.

Den *andra intervjun* genomfördes 16 april 2018 hos ett transportföretag och intervjun pågick i 90 minuter. Hos transportföretaget fick vi intervjua en chaufför, en transportledare och en VD för företaget. Genom att ha denna gruppintervju kunde vi få flera infallsvinklar på hur en situation i distributionskedjan kunde se ut. Om den ena intervjupersonen benämnde någonting kunde någon av de andra fylla i med övrig information kring ämnet. Något som skapade djupare förståelse för situationerna.

Den *tredje intervjun* ägde rum den 4 maj 2018 med en platschef hos kunden, intervjun pågick i en timme, i ett kontor på företaget där vi kunde vara själva. Intervjupersonen hade jobbat på företaget i nästan tio år och kunde ge oss bra insyn kring hur deras delar gick till i distributionskedjan. Det gav oss en förståelse för hur hela organisationen jobbar, samt hur relationerna ser ut med övriga aktörer.

Den *fjärde intervjun* skedde via en telefonintervju 8 maj 2018 med en lageransvarig på leverantörens lager och intervjun varade i en timme. Den lageransvariga kunde ge oss bra inblick i hur lagret arbetade och vilket ansvar de hade i distributionkedjan. Vi fick en bra förståelse för hur relationen såg ut mellan lager och transportör samt hur lagret uppfattade kundens åsikter. Det finns nackdelar och fördelar med telefonintervjuer.

Vi valde att dela upp materialet och transkriberade halva materialet var. Anledningen att vi transkriberade var för att enklare kunna analysera materialet samt kunna skilja på vilken respondent som svarade vid vilket tillfälle och vad exakt de sa. Transkribering skedde några timmar efter

intervjuerna för att vi inte skulle glömma bort vad som skedde eller andra viktiga moment under intervjun.

Efter den femte intervjun med pilotintervjun inräknad uppkom empirisk mättnad. Vi började få lika svar från respondenterna, transkribering av intervjuerna gick fortare och svaren kunde förutses. En av oss intervjuare har även insyn i distributionskedjan sedan tidigare, vilket gjorde att en del förkunskap redan fanns. Därför genomfördes inga ytterligare intervjuer eftersom det empiriska material som redan fanns var tillräckligt för att kunna besvara problemet. Vid utförande av kvalitativa intervjuer kan intervjuarna kontinuerligt väga insamlade intervjuer mot analys och behöver inte utgå från ett förutbestämt antal intervjuer som behöver genomföras (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Alvehus (2013) skriver att det är svårt att säga hur många intervjuer som krävs eftersom mycket handlar om vilken information som kommer från intervjuerna. Om informationen återupprepas och ny information inte tillkommer kan detta ses som empirisk mättnad enligt Alvehus (2013).

2.6 Fallgropar

En av oss som skriver denna studie har tidigare varit anställd på ett av de företag som blivit undersökt. Detta var vi medvetna om kunde ha en effekt på undersökningen. För att effekten skulle bli så liten som möjligt bad vi respondenten bortse från detta och inte tänka att den ena av oss som intervjuare hade någon som helst förkunskap. För att inte hamna i den förkunskapen under intervjun valde den ena intervjuaren som inte varit anställd att vara vaksam på att inget i interna begrepp togs för givet.

Många av intervjuerna skedde med chefer eller med anställda som har höga befattningar. Det gav oss en större möjlighet att skapa en helhetsbild över ämnet eftersom dessa personer ofta har en större förståelse över hela situationen och inte bara sin arbetsuppgift. Dessutom sköter dessa personer kontakten med andra företag och har hand om relationerna. I ett fall genomfördes också en gruppintervju med personer som alla hade sin viktiga del i beskrivandet av det som undersökts. Det kan däremot ha bidragit till att vissa personer i den undersökningen inte vågat uttala sig i alla delar eftersom personer med högre befattning funnits med vid bordet.

3 Teori

Teorikapitlet inleds med att teoretiska teman presenteras och beskrivs. Därför är det relevant att ha två teman, ett tema med logistikaktiviteter och det andra temat med relationer. Detta för att kunna särskilja på relationsforskning och logistikforskning, två delar som bidrar till att förklara syfte och frågeställning.

3.1 Relationens grunder

Tidigare i relationsforskning låg uppmärksamheten och resurserna på transaktioner och försäljning, inte på att bygga långsiktiga kundrelationer och kundlojalitet. Det är under de tre senaste decennierna som arbetet med att behålla kunder och bygga relationer har fått uppmärksamhet (Zineldin, 2012). Beställningsprocessen ansågs länge endast vara en enskild process som skedde efter transaktionen och inte under hela kundprocessen (Peelen & Beltman, 2013). Även Zineldin (2012) skriver att utbyte av varor och tjänster samt relationer bör ses som en process snarare än en enstaka händelse. Det kan handla om service, pengar, information eller status. Processen är värdeskapande vilket betyder att både relationen och utbytet av varan eller tjänsten ska lämna aktörerna nöjdare än tidigare. Peelen och Beltman (2013) enkla förklaring vad en relation handlar om, är att det sker mellan två parter som påverkar den ena eller andra. Det måste finnas en viss kontinuitet eftersom de anser att det förflutna påverkar den nuvarande och den framtida interaktionen. En relation inom distributionskedjor ska alltså fokusera på mer än bara enstaka transaktioner, de ska se det som en värdeskapande process för att upprätthålla en långvarig relation.

Arbetat med att värna om en relation med kunder och leverantörer kallas för customer relationship management. Peelen och Beltman (2013) beskriver två olika definitioner kring vad customer relationship management innebär. Den första innebär att kunder ska ha möjlighet att få kontakt med företagen antingen genom mejl, telefonsamtal eller en mänsklig interaktion. Den andra definitionen handlar om att företaget ska lära känna sina kunder och värna om långsiktiga relationer och inte en enstaka transaktion. Skillnaden mellan de två definitionerna är att den ena fokuserar på tekniken och möjligheten till kundkontakt. Den andra definitionen handlar istället om hur företagen värnar om en långsiktig relation och lära känna kunden.

Den tidigare forskningen om relationen menar alltså att det finns ett värde i att behålla relationer och inte se ett köp som enbart en transaktion. Denna typ av förståelse är en central del för att kunna förstå relationer i distributionskedjor.

3.1.1 Företagsrelationer

Grundläggande kriterier för företagsrelationer är att leverantören förstår sig på kundens behov, vad som tillfredsställer deras verksamhet och vad som motiverar företagskunden att fortsätta genomföra köp, alltså vilka faktorer som är avgörande för att företagskunden ska fortsätta handla. Hur som helst är målet för ett företag att skapa ett partnerskap och utbyte. Marknadsföringen ska fokusera och utveckla strategier som är till för att skapa ett mervärde för kunden och skapa en hållbar och långvarig relation med utbytet (Zineldin, 2012).

En långvarig relation är viktig eftersom en befintlig kund är betydligt billigare än att försöka värva nya kunder (Zineldin, 2012). Det finns ett behov för företag att kunna leverera och upprätthålla en bra relation med kunden. Därför är företagens förmåga att kunna erbjuda en hög servicekvalitet, en förutsättning för att upprätthålla en relation med kunden. Det är dyrare att skaffa nya kunder än att behålla befintliga så det är viktigt att företagen kan göra kunderna tillfredsställda för att förtjäna deras lojalitet (Janteng, Cheng Ling & Fernando, 2017). Jonsson och Matsson (2016) menar att om leverantörerna eller transportörerna inte kan leverera den kvaliteten som företaget önskar, är det enklare att hitta nya leverantörer och transportörer än att hitta en ny kund.

En viktig byggsten om en relation ska utvecklas handlar om förtroende och tillit. Peelen och Beltman (2013) skriver att förtroende är förknippat med egenskaper som ärlighet, rättvisa, ansvar, engagemang och hjälpsamhet. Den största orsaken till att problem uppstår i en allierade relation mellan företag och företagskunder är bristen på tillit till den ene eller andre partnern. Tillit kan inte tvingas fram, den måste förtjänas (Zinedin, 2012). Tillit kräver samarbete och utbyte av information. Samarbetet anses vara närvarande när alla parter arbetar för att uppnå ett gemensamt mål och resultat som passar alla parter. Exempelvis när en tidpunkt är satt men hänsyn tas till leverantörernas tidsschema (Peelen & Beltman, 2013).

Duncan och Moriarty (1998) är kritiska till att många forskare fokuserar för mycket på tillit och engagemang. De anser att en kritisk byggsten i relationen är kommunikation och att det är avgörande för en bra relation. Kommunikation är information och det är det som bygger relationer.

Informationsdelning och informationsflöde är två ord som är omtalade i kommunikationsstudier. Genom informationsdelning mellan två företag ökar kommunikationen som i sin tur stärker banden mellan företagen. Det är viktigt att informationen som finns mellan företagen är effektiv och tydlig (Duncan & Moriarty, 1998).

Denna del av relationen är viktig för att skapa en förståelse över hur relationen mellan företag ser ut, inte hur relationen mellan företag och konsument fungerar. Begrepp som kommunikation, tillit och samarbete tas upp vilket kommer vara viktiga begrepp för att analysera det empiriska materialet. Inom distributionskedjor är många aktörer inblandade och därför kommer delar som är viktigt för relationen att tas upp, hur tillit skapas, hur olika kommunikationssätt kan användas som för- eller nackdel och hur samarbeten och engagemang sker mellan aktörerna.

3.1.2 Toleransområde

Parasuraman, Berry och Zeithaml (1991) skriver om toleransområden som handlar om hur kundens förväntningar uppfylls eller inte. Kunden kan tolerera en viss variation i kundservicen, efter vad den tidigare har erfårit. Genom erfarenheten skapar kunden en förväntan, vilket kan delas in i två nivåer. En önskad nivå och en tillräcklig, där de två nivåerna kan jämföras med hur tjänsten eller produkten bör vara och hur den måste vara. Den tillräckliga nivån måste uppfylla den önskade nivån för att hamna innanför kundens toleransområde (Grönroos 2008). Om kundens förväntningar hamnar inom den önskade nivån, kommer kunden anse att kvaliteten är god. Hamnar förväntningen istället under den förväntade nivån leder det istället till att kunden blir missnöjd. Grönroos (2008) skriver samtidigt att toleransområdet kan skilja mellan kund till kund och även från tillfälle till tillfälle.

För att förhindra missnöje i en relation kan begreppet service recovery användas. Service recovery innebär att det sker ett arbete för att rädda en dålig upplevelse hos kund genom snabba svar och kommunikation. Det får kunden att känna sig värdefull och kan leda till att kunden blir mer lojal till företaget än den hade varit om det gått rätt från början. Att ta kunden på allvar, informera och försöka lösa problemet kan förhindra att kunden blir missnöjd (McKay, 2018).

Att förstå kundens toleransområde är viktigt för alla aktörer i en distributionskedja. Eftersom kunder på ett enkelt sätt kan byta ut en aktör om förväntningarna inte uppfylls, behöver aktörerna

förstå vilken toleransnivå som kunden har på exempelvis skadat gods eller förseningar. Genom att förstå toleransnivån kan vi studera hur aktörerna arbetar för att uppfylla kundens förväntningar. Om toleransnivån ändå inte skulle uppfyllas kan ett arbetssätt som service recovery förhindra missnöjet hos kund.

3.1.3 Kommunikation i distributionskedjor

Kommunikation är en av de viktigaste aspekter för att vidhålla och utveckla en bra kundrelation med företagskunder. På senare år har kommunikationssätten förändrats och vi lever idag i en värld där den digitala kommunikationen utvecklats sig allt mer (Murphy & Sashi, 2018).

Murphy och Sashi (2018) menar att beroende på vilken typ av kommunikationsmetod företag använder sig av mellan varandra, har det en inverkan på kundrelationerna.

De menar att den digitala kommunikationen är effektivare och bättre på uppgiftsrelaterad information. Uppgiftsrelaterad information kan bestå av produktinformation och leveranstider med mera. Det är också den uppgiftsrelaterade informationen som är den information som skapar kundnöjdhet eftersom kunderna eftersträvar information som underlättar deras arbete (Murphy & Sashi, 2018). Kundnöjdhet leder till tillit som leder till engagemang, dock påstår Murphy och Sashi (2018) att en annan studie menar att kommunikation leder till tillit som leder till engagemang. En tredje studie visar att kundnöjdhet är kritisk för kvaliteten i en relation.

För att det ska vara en hög kvalitet på kommunikationen krävs det att kommunikationen är relevant, läglig och pålitlig. En god kommunikation skapar förutsättningar för aktörerna att kunna förstå och faställa informationen (Hanninen & Karjaluo, 2017).

Det är viktigt att företagschefer och ledare lägger fokus på att implementera system som kan få hela distributionskedjan att kopplas samman, där information och kommunikation finns i samma flöden. Det är en förutsättning för att produktflödet ska gå så smidigt som möjligt (García-Alcaraz, Maldonado-Macías, Alor-Hernández, & Sánchez-Ramírez, 2017). Kärnan i alla relationer handlar om kommunikation och interaktion som finns mellan minst två parter. Det är det som länkar ihop människor och företag. Effektiv kommunikation bidrar till starkare relationer med befintliga kunder och kan även hitta nya potentiella kunder oavsett om det handlar om företagskunder, leverantörer eller distributörer (Zineldin, 2012).

Sättet som vi kommunicerar på idag sker oftast via tekniska lösningar, de tekniska informationssystemen som finns idag har bidragit till förändring över kunskap om sina kunder. Genom gemensamma IT-lösningar kan en distributionskedja skapa sig fördelar för att förstå varandra (Zineldin, 2012). Det är däremot inte säkert att alla kunder accepterar nya tekniklösningar. Många kunder vill fortfarande använda sig av mer traditionell teknik. Då krävs det att verksamheter får dessa kunder att acceptera ny teknik genom att belysa dem om fördelarna med det. Oavsett, är det viktigt att företag är försiktiga med ny teknik eftersom det kan få en negativ effekt när kunder inte förstår sig på den. Dessutom är det viktigt att personalen integreras med systemet internt innan det används externt, personal behöver motiveras till att använda tekniken (Grönroos, 2008).

I Abbads, Senkels och Dars (2012) studie framkommer det att den direkta kommunikationen spelar en viktig roll. Den direkta kommunikation föredrogs framför alla andra kommunikationsverktyg, så som telefon, fax, e-post. EDI som är en förkortning och tilltalsnamn av Electronic data interchange är ett tillvägagångssätt som gör att datainformation överförs genom kundens datasystem och leverantörernas datasystem. Detta innebär att kunden och leverantören inte behöver ha en interaktion med varandra, utan allt sker via ett datorsystem (Jonsson & Matsson, 2016). Abbad et.al. (2012) skriver att de anställda var skeptiska till vad EDI hade för inverkan på kommunikationen. De ansåg att attityden till den tekniska kommunikationen var problemet, den tekniska utvecklingen kommer att ske men acceptansen för utvecklingen är en utmaning. I studien framkommer det att möjligheten till att diskutera och ha en aktiv kommunikation med leverantören problematiseras med EDI, då all information och kommunikation sker via systemet (Abbad et.al., 2012).

Enligt Peelen och Beltman (2013) är inte leverantören uppgift att enbart ta emot beställningar och se till att leveransen av produkterna blir av. De har också en uppgift med att kommunicera och upprätthålla kontakten med kunden och förhoppningsvis bygga relationer med kunden. De ger information, service och besvarar frågor, i vissa fall även säljer. Vad som ger högst påverkan och kundnöjdhet enligt Peelen och Beltman (2013) är produktkänedom, lösningar och vänlighet.

Utmaningen som finns med mejl är att förstå frågan som ställs av kunden. Meddelandet kan vara otydlig och brett formulerat, vilket kan leda till att kommunikationen går fram och tillbaka. På grund av den upplevda hastigheten på kommunikationen ställs ett högre krav på svarstiden (Peelen

& Beltman, 2013). För att slippa otydligheten är ett tillvägagångssätt att använda sig av standardiserade svar, det gör det enklare för företaget att hantera mejlet och samtidigt ge ett bättre svar (Peelen & Beltman, 2013).

Det finns flera olika tillvägagångssätt för att beställa varor, antingen skickar kunden in ett mejl, faxar, ringer in eller möter företaget och gör en beställning. Styrkorna med dessa metoder är att kunden och leverantören kan ha kontakt och kommunicera med varandra. En fördel med mejl är att kunden kan skicka med bilder eller dokument tillsammans med inköpsordern (Jonsson och Mattsson, 2016). Styrkorna med EDI är istället att det är användbart vid stor informationsmängd eftersom det går direkt från kundens dator till leverantörens dator. Det är även användbart när det handlar om en regelbunden kontakt mellan aktörerna (Jonsson & Mattsson, 2016). EDI är en lösning som ger företagen en möjlighet att ha ett gemensamt system för utbyte av information. Informationsutbyte mellan aktörerna är av de viktigaste delarna. Andra fördelar med EDI är att det har visat sig att förbättra noggrannheten, ökar hastigheten på kommunikationen, och eliminerar arbetsintensiva uppgifter. Det leder även till att minimera misstag såsom datainmatningsfel, säkrar meddelanden och förbättrar kundservicen. Företagen kan på ett enkelt sätt spåra informationen vilket leder till att företagen kan identifiera vem som har ansvaret om en osäkerhet skulle uppstå (Kyu Min & Sang Jun, 2016).

Det negativa är att det är dyrt och kan ibland kräva en hög IT-kompetens (Jonsson & Mattsson, 2016). Även Abbad et.al., (2012) skriver att en negativ faktor är att EDI är dyrt att implementera. En leverantör har dels inte den makten att kunna bestämma över resterande aktörer inom distributionskedjan, samt att leverantörer utgör endast en liten del av distributionskedjan. Eftersom EDI är relativt dyrt, anser vissa företag att det inte är värt det. Det kostar mer än vad de får ut (Abbad et.al., 2012).

Inom beställningsprocessen är det mycket som kan gå fel och där kommunikationen har viktig del om det ska bli rätt. Därför behövs en förståelse över vilka för- och nackdelar som respektive kommunikationssätt har för att på så vis kunna analysera det empiriska materialet i beställningsprocessen. De olika kommunikationssättens för- och nackdelar är centrala i den kedja som studeras eftersom det pågår genom hela kedjan och framförallt i beställningsprocessen. Fördelarna med kommunikationssätten mellan två parter lyfts fram i teorin men det saknas information om fördelarna med kommunikationssätten när flera parter är inblandade, något som

hade varit bra att belysa eftersom en distributionskedjas kommunikation ofta inkluderar flera parter.

3.1.4 Relationer i distributionskedjor

Partnerskap är en effektiv strategi, det kan leda till reducerade kostnader och framgångar i kvalitet (Zineldin, 2012). Inom en distributionskedja delar de inblandade aktörerna på risker, belöningar och kostnader (Aharonovitz, Vieira & Suyama, 2007). Eftersom enskilda företag jobbar tillsammans för att skapa värde för kunden, är det viktigt att företagen har en bra kommunikation. Att mötas och diskutera problem kan leda till fördelar för båda företagen då problem kan elimineras och relationen förbättras (Aharonovitz et.al., 2007).

Ett beslut som tas i början av kedjan kan längs flödet i distributionskedjan få stora konsekvenser längre ner i kedjan. Informationsutbyte genom hela distributionskedjan och genom båda vägarna är viktigt för att veta vad kunden önskar och vad kunden verkligen kan få (Storhagen, 2011). Eftersom att distributionskedjan kan innehålla många aktörer och underleverantörer, måste alla ta sitt ansvar. Även chauffören påverkar relationen inom distributionskedja, eftersom de har en betydande roll i kundmötet hos kunden (Keller, 2002).

Wu och Chiu (2018) skriver att den sociala aspekten och den relation som skapas inom distributionskedjan genom den sociala interaktionen har visat sig minska konflikten. Det främjar även den gemensamma visionen, förtroendet och tilliten. Det är inte endast material eller produkter som förflyttas mellan aktörerna utan även information och ekonomi. Detta leder till att det krävs en stor ansträngning och samarbete mellan alla inblandade aktörer (Wu & Chiu, 2018). Fawcett, Wallin, Allred, Fawcett, och Magnan (2011) anser att distributionskedjan är beroende av informationsutbyte för att internt kunna fungera samt för att ha en hög kundtillfredsställelse.

Togar och Ramaswami (2002) skriver om hur konflikter kan uppstå i distributionskedjor och detta på grund av att det är enskilda företag som arbetar ihop. En förekommande utmaning i distributionskedjor är att ha alla aktörer finns i åtanke när ett beslut tas. Detta skapar ofta en konflikt i kedjorna då företagen tar ett lokalt beslut som kan ge effekter på hela distributionskedjan.

Andra utmaningar som finns i samband med samarbeten inom distributionskedjan enligt Togar och Ramaswami (2002) är att de inblandade aktörerna inte vet vad de ska samarbeta om. Som tidigare nämnt kan distributionskedjor bestå av flera leverantörer och kunder. Vilket även det kan skapa problem för samarbetet inom distributionskedjan. De anser att information, teknik och besluttande som tar hela kedjan i hänsyn är vad som gör att en distributionskedja fungerar. Informationen går både från kund genom hela kedjan till leverantören och från leverantören, genom hela kedjan fram till kunden. Med en vetskap och information genom hela distributionskedjan leder det till en hållbar fördel. Slutligen sammanfattar Togar och Ramaswami (2002) att allt ingår i samarbete och att det är det som avgör om en distributionskedja är funktionell och kan leverera en bra service till kunden.

Choi och Wu (2009) skriver om ett liknande problem och har studerat en triangulär relation mellan en leverantör, en transportör och en kund. De menar att det finns brister i en dyadisk ram som det heter när det endast är relationen mellan två företag som studeras. Denna forskning tar inte hänsyn till att ett företag kan ingå i ett nätverk som kan bestå av flera företag och aktörer. Ett företag är inte bara beroende av en aktör utan de är även beroende av flera aktörer i nätverket. Vad som framkommer i studien är att tillit, engagemang och samarbete är det som den dyadiska ramen har som grund, något som inte stämmer längre. Choi och Wu (2009) menar att den triangulära relationen visar på vilken komplexitet det finns i en distributionskedja.

Relationer i distributionskedjor förklarar komplexitet med relationer när det är fler än två parter inblandade. Tidigare teori förklarar triangulära relationer, i denna studie består distributionskedjan av fler än tre aktörer men kan ta hjälp av hur en triangulär relation ser ut eftersom de liknar varandra i uppbyggnaden. Det har alltså inte framkommit hur företagsrelationer ser ut med fler än tre aktörer inblandade.

3.2 Logistiskaktiviteter inom distributionskedjan

För att kunna förstå de logistiska aktiviteterna i empirin behöver dessa logistiska aktiviteter att förklaras i teorin samt visa på vad litteraturen säger om vad de innebär. Fördelar och nackdelar med aktiviteterna kommer att presenteras. Logistiska aktiviteter inom distributionskedjan för varuhandel av träprodukter består av förpackning, transport och hanteringsprocesser.

3.2.1 Emballage och hantering vid omlastning

Förpackning och emballage har fått en allt större betydelse inom distributionskedjan, den har gått från en enskild komponent till att vara en del av flödet (Lumsden, 2012). Emballaget har flera viktiga funktioner och egenskaper såsom skydd, information och hanterbarhet. Enligt Lumsden (2012) är den primära funktionen att skydda produkten under transporter från vibrationer, stötar och tryck, även klimatproblem som fukt, värme och kyla. Under det senaste decenniet har hårdare lagar kring farligt gods tillkommit, vilket innebär att emballaget och förpackningarna ska skydda omgivningen (Lumsden, 2012). En del gods kan även vara svåra att hantera och därför blir emballaget en viktig del i att kunna hantera godset enkelt för både människor och maskin. Emballaget eller förpackningen kan även vara en informationsbärare där det står hur produkterna ska hanteras eller vad som är viktigt att tänka på vid hanteringen. Den kan även fungera som en manual där instruktionerna finns beskrivet. Det har blivit allt viktigare att produkterna enkelt ska kunna returneras vilket sätter större krav på förpackningarna (Lumsden, 2012).

Jonsson och Mattson (2016) skriver om förpackningen och emballagets betydelse inom distributionskedjan och dess flöde. Förpackningarna förenklar hanteringen och gör hanteringen säkrare, det leder till att materialflödet effektiviseras med minimering av hanteringsskador och en hög utnyttjandegrad av transporten. Med en hög utnyttjandegrad strävar företagen efter att fylla lastbilen till fullo. Enligt Jonsson och Mattson (2016) finns det ingen optimal bestämmelse kring om det ska vara engångsförpackningar eller flegångsförpackningar. Förpackningen beror på den aktuella produkten och på flödet. Lumsden (2012) skriver även att valet av emballage påverkar hela flödet och en ny förpackning kan betyda att vissa delar i flödet måste ändras. Det är även viktigt att förpackningen passar ihop med den typ av lastmodul som används i distributionskedjan. Lumsden (2012) anser att med förbättrade förpackningar, träning av personal, skonsammare hantering och förflyttning kan hanteringsskador minskas.

Skador av gods är ett problem inom distributionskedjor att hantera. Därför är förståelsen av emballering viktig eftersom den är ett skydd mot skador samt att den förenklar hanteringen av gods. Emballagets och hanteringens betydelse för olika aktörer framkommer inte, bara de generella funktionerna för processerna. Det hade varit användbart för att förstå vad aktörernas syn på emballering är och som kommer att diskuteras i analysavsnittet.

3.2.2 Transport och leverans

Mellan varje lager sker en förflyttning eller transport. Som tidigare nämnt i problembakgrunden har transportköparens krav på transporten ökat. Detta i form av att transporten ska utföras till ett så lågt pris som möjlig, till så kort tid som möjligt, till högsta möjliga leveransservice. Detta sker i en miljö där framförhållningen och planeringen är kort vid beställning av transport (Aronsson, Ekdahl & Oskarsson, 2013).

Den service som inkluderar allt från order till leverans benämns ofta som leveransservice. Jonsson och Mattsson (2016) uttrycker servicen med hjälp av ett antal serviceelement. Det första elementet är lagerservicenivån, det är i den utsträckningen som företaget klarar av att skicka produkterna direkt från lagret till kunden. Leveransprecision eller leveranspålitlighet avser hur precis leveransen är mot den avtalade tidpunkten. En liten differens kan leda till stora konsekvenser, vilket inkluderar både en för tidig leverans och en för sen leverans. En för tidig leverans kan leda till kunden inte har möjlighet att ta emot produkten eller inte kan använda den (Jonsson & Mattsson, 2016). Det är viktigt att rätt produkt till rätt kvantitet levereras, vilket ingår i leveranssäkerheten. Det kan finnas en differens mellan kundorder och följesedeln vilket kan bero på att orderhanteringen har gått fel, den rätta kvantiteten är inte plockad eller så har produkterna gått sönder under transporten. Leveranstid och leveransflexibilitet är de två sista leveransserviceelementen. Leveranstid handlar om hur lång tid det tar från att beställningen har kommit in till leverantör till att beställningen är levererad till kunden. Leveranstiden kan bero på olika faktorer såsom storlek, lagerstatus eller kundanpassning (Jonsson och Mattson, 2016). Brister eller förseningar kan leda till företaget måste betala böter eller förlorar försäljningstillfället. I värsta fall kan det leda till relationen mellan kunden och leverantören bryts vilket är en stor konsekvens (Jonsson & Mattsson, 2016).

Stajniak och Koliński (2016) skriver att transporten är en nyckelprocess inom distributionskedjan. Flera företag använder sig av program för att räkna ut och effektivisera transportrutten. Sun, Duan och Yang (2015) skriver att leverantörerna och transportörerna har erkänt att det är ett viktigt verktyg för att minska transporttiden vilket i sin tur leder till en bättre kundservice. Det finns flera utmaningar och problem då företagen måste kunna räkna på de förseningar och köer som kan förekomma på vägen eller i centrum. Det finns många faktorer som inte leverantörerna eller transportörerna kan påverka men som ändå företagen måste ta i beaktning.

Karp (2014) skriver om hur GPS system används inom transportsektorn och vilka för och nackdelar som det innebär. Fördelarna är att transportledningen kan planera rutterna och kan få statistik över hur snabbt lastbilarna kör, vilken vikt och hur mycket bränsle lastbilen gör av med. Ett argument från transportledningen är att det främst används som säkerhet, eftersom de kan övervaka om något skulle hända på vägen. Nackdelarna som framkommer är att lastbilschaufförerna känner sig övervakade. Chaufförerna anser också att GPS:en inte används för att övervaka lastbilen utan endast övervakar chaufförernas körbeteende (Karp, 2014).

Inom transport och leverans finns många kritiska moment som exempelvis vägproblem och brist på tid. Därför är det viktigt att förstå hur transportererna går till, samt hur de kan förhindra förseningar och skador. Vad som gör att transportererna är sena och hur de kan förhindras eller förbättras.

4 Analys

I detta kapitel kommer studiens empiriska material att analyseras med hjälp av tidigare teorier. Kommunikationens och samarbetets del för samspelet mellan relationer och logistikaktiviteter kommer att presenteras. Hur samspelet sker mellan logistikaktiviteterna och relationerna kommer att granskas. Vilka delar som är utmärkande och vad som är av störst betydelse för samspelet finns med i detta kapitel.

4.1 Beställningsprocessen kommunikationssätt och samarbete

Det första steget i samspelet mellan relationer och logistikaktiviteter i en distributionskedja sker i beställningsprocessen, när en beställning av produkter ska läggas från kund till leverantör. Denna kommunikation kan ske på olika vis men de tre vanligaste sätten är via telefonsamtal, E-post och EDI.

Telefonbeställningarna har framställts i teorin att de är personligare och mer främjande för relationen (Peelen & Beltman, 2013). Lisa på Lotta Leverantör menar också att telefonbeställningar är personligare men att det kan vara en nackdel för både logistikaktiviteterna och relationerna. Detta eftersom telefonbeställningar anses vara tidskrävande och ibland felaktiga i informationen som kan uppstå på grund av missförstånd eller otydlighet. Lisa på Lotta Leverantör förklarar telefonbeställningar: "Det märker vi även på telefon, det är inte säkert att man uppfattar korrekt. /.../ Vi jobbar med förbättringsprocesser där också, att vi ska ha tydliga beställningsformulär även internt."

Denna typ av kommunikation kan också vara en störande faktor eftersom ett samtal tar längre tid och vid tidsbrist blir detta ett påfrestande moment. Därför försöker många leverantörer att ge fördelar till kunder som anpassar sig till nya IT-lösningar eftersom det effektiviserar beställningsprocessen menar Lisa på Lotta Leverantör.

E-post är ett effektivare kommunikationssätt än telefonen för Lotta Leverantör. Dock kan information saknas eller vara felaktig, vilket bidrar till att fel kvantitet och typ av varor skickas. Kunden ska ansvara för att informationen blir rätt, men det finns ett gemensamt intresse att det ska bli rätt från början menar Lisa på Lotta Leverantör. Vad som framkom i teorin var att utmaningen med e-post som kommunikationssätt, är att den kan vara otydlig och att den ställer högre krav på svarstiden (Peelen & Beltman, 2013). Lisa på Lotta Leverantör förklarar att de använder standardiserade mejlmallar till sina kunder för att undvika felaktig information i beställningen. En sådan mall kan effektivisera kommunikationen och minska fel i informationen. Lisa på Lotta Leverantör förklarar vad som är negativt med en telefonbeställning jämfört med mejlbeställning med många produkter:

För ett sådant samtal kan ta en kvart 20 minuter och då, vad ska man säga, det är inte de eller vi förtjänta av att sitta och bara prata i telefon, utan då vill vi hellre att det är färdigt så att vi bara kan lägga ordern.

E-post förespråkas alltså vid en situation med många beställningar. Detta för att kunna effektivisera arbetsprocessen.

EDI är det mest tidseffektiva sättet att hantera en beställning på för leverantören och kund menar Lisa på Lotta Leverantör. Kim på Kalle Kund hävdar också att det är mer tidseffektivt eftersom det mesta sker automatiskt med EDI. Dessutom är det kundens ansvar att informationen är korrekt. I teorikapitlet har negativa aspekter mot EDI framställts som exempelvis kostnaden vid implementering och att alla aktörer inte är villiga att använda sig av systemet (Abbadis et.al., 2012). En EDI-beställning är inte bara mer tidseffektiv, den är också säkrare i informationen. Murphy och Sashi (2018) förklarade tidigare i teorin att EDI är ett bra system för uppgiftsrelaterad information och att det är den uppgiftsrelaterade informationen som kan skapa nöjdhet i relationen.

Det framkommer att samtliga aktörer förespråkar beställningar inom EDI. Även om Kim på Kalle Kund vill kunna få en bättre förståelse över nya produkter menade intervjupersonerna hos

aktörerna att service och personlig kontakt får gå i andra hand eftersom tidspressen är hög i distributionskedjan och då krävs det tidseffektiva beställningssystem. Kim på Kalle Kund förklarar sitt synsätt på kontakten med leverantörerna via EDI:

Det blir lite mer opersonligt får man säga. Man har inte längre den direkta kontakten med leverantörer. Du är inte längre känd vid namn hos leverantörer utan nu är man en i mängden. Och det är ju klart att det blir ett problem när man tappar relationen på det sättet. Men samtidigt så är det ju också tidens tand och konkurrensen är stenhård. Så det finns bara ett sätt att gå, och då får tyvärr trevligheten ta baksätet

Lisa på Lotta Leverantör visade ett intresse kring att ge mer information och bättre service men benämnde effektiviteten som det viktigaste. Lisa på Lotta Leverantör ger ett exempel på ett företag som ofta skickar in stora orderkvantiteter:

De vill inte implementera EDI eftersom det är för mycket krångel. De kan skicka produktordrar på 80 rader och det är klart, det tar 20 minuter, 30 minuter, längre än så. Via EDI hade en sån order tagit max 5 minuter om ens det.

Det effektiva kommunikationssättet ger möjlighet till att skapa tid för logistikaktiviteterna, det gör även korrekt information eftersom det förhindrar extraarbete. Oavsett hur beställningen sker och om den är effektiv, finns det andra aspekter som spelar roll för lyckade logistikaktiviteter. En sådan faktor kan vara vilken tidpunkt och dag som beställningen kommer in. De flesta av beställningarna från kunder kommer in under de två första dagarna på veckan, vilket skapar ett ojämnt flöde. Lisa på Lotta Leverantör förklarar problemet:

Sen har vi vissa dagar som har mer beställningar än andra då. Framförallt måndagar, för då har kunderna sålt sina varor under helgen. Då vill man fylla på för att hinna få det innan nästa helg och det är klart att vi har våra deadlines mot transporten när vi går på lunch. Och det är klart att, har man då en stor orderingång plus att kunderna ringer som mest den dagen /.../ Det är ju då det är värsta scenariot kan man säga. Att man känner att man inte hinner med allting, som man vill hinna med helt enkelt. Då är risken att man knappar in någon artikel fel eller någonting liknande.

Mängden beställningar på samma dagar är inte det enda problemet, det finns dessutom kunder som ofta lägger beställningarna senare än avsatt tid, vilket försvårar arbetet för Lotta Leverantörs medarbetare menar Lisa på Lotta Leverantör. Det skapar en tidsbrist som gör att produkterna inte levereras på avtalad tid. Detta är ett problem som Leif på Lottas Lager också belyser:

Det kan komma in en order akut men då ringer leverantören till lagret och frågar, att ja denna kund har verkligen problem, kan vi lösa det så vi kan lasta det imorgon? /.../ Har lagret kapacitet så tar de ju såklart ordern, för det ligger ju även i lagret intresse att sälja grejerna. /.../ Det kan vara så att en kund ringer in sent och vill ha med något och ringer in klockan fyra, då kan transportörerna i princip säga att nej vi hinner inte det.

Kunden har alltså också ett ansvar om produkterna ska komma i tid. Samarbete och utbyte av information i rätt tid är en viktig aspekt för att uppnå gemensamma mål och resultat. Här sker ett samspel mellan relationen och logistikaktiviteterna. Kommunikationen och samarbetet skapar tid till logistikaktiviteterna som är en förutsättning för att de ska fungera på ett bra sätt - när de gör det kommer produkterna fram i rätt tid, i rätt skick och till rätt kvantitet. Att produkterna kommer fram på ett korrekt sätt är något som förväntas mellan varandra i distributionskedjan menar Lisa på Lotta Leverantör. Om den här förväntan uppfylls menar tidigare teori att tillit och förtroende skapas i relationen (Grönroos, 2008).

4.2 Kommunikationens och samarbetets nästa steg

Efter att beställningsprocessen är avklarad skickar Lotta Leverantör en plocklista med antal produkter, totalvikt och volym till Troja Transport och Lottas Lager. Detta sker via ett system som är sammankopplat med transportföretagets system, där lastinformation finns samt övriga uppgifter som kan vara till hjälp, exempelvis en vägbeskrivning i området ute hos kund.

När Troja Transport tar emot en beställning menar Ted på Tanja transport att en transportledare kopplas in i ärendet. Transportledaren lägger sedan en rutt för chauffören som ska transportera godset. När ruten är lagd skickas informationen via ett system till chauffören som får upp informationen på en surfplatta, där chauffören ska godkänna uppdraget eller uppdragen. När uppdraget är accepterat skickas informationen tillbaka till transportledaren och leverantörens ordermottagning. Då vet medarbetarna på Lotta Leverantör att beställningen är mottagen och bekräftad. Det är på det här sättet som kommunikationen fungerar mellan transportföretaget och leverantören menar Ted på Troja Transport. För bara något år sedan gick dessa beställningar och kommunikation via fax eller e-post. I frågan till intervjupersonerna på Troja Transport om vad som är den största skillnaden med att arbeta på det sätt som de gör idag jämfört med några år sedan? Blir svaret från Ted:

Det har blivit jättebra sedan dom började skicka all information via datorn. Vi får fullständiga adresser, vi får telefonnummer och vi får all information kring avisering. /.../ Vi kunde ju missa någon avisering eller nånting när

man skulle lägga in ordern, Här får vi allt svart på vitt och det står ju en notering till chaufförerna att de ska avisera och vilka tider de har på sig att lossa. Sánt som kunde slinka mellan stolarna när vi skulle registrera allt för hand.

Informationen var alltså oftare felaktig och det tog längre tid. Även i detta moment av beställningen förespråkas ett effektivt kommunikationssätt med digitala lösningar. Tanja på Troja Transport menar att denna typ av utveckling är främjande för relationen med leverantör eftersom de på ett enklare och effektivare sätt kan genomföra sina logistikaktiviteter som hämtning av gods samt transporter av gods.

När en plocklista kan hämtas i lagret börjar truckförarna på lagret plocka ihop de produkter som ska skickas iväg med transportör. Lagret plockar den föregående dagens beställning och är därför också beroende av att beställningen sker innan avsatt tid och på korrekt sätt. Lottas Lager menar att det mest kritiska momentet i denna del av processen är att beställningarna kommer in innan tidsfristen, en förutsättning för att lagerplockarna ska få fram produkterna i tid. Leif på Lottas Lager förklarar situationen:

Leverantören har till 14 på sig att lägga in ordrar men efter 14 är det stopp men det kan komma en akutare /.../ Men det kan ju vara att lagret har för mycket att göra, dom måste hinna få fram det som ska lastas dagen efter och då måste de säga nej det går inte.

Leif på Lottas Lager intygar att de är beroende av att kommunikationen och informationen sker i tid och på ett korrekt sätt. Återigen benämns vikten av samarbete och effektiv kommunikation för att underlätta den nästkommande aktörens arbetsprocesser. Dessutom är Lottas Lager beroende av att affärssystemet med Lotta Leverantör fungerar på ett korrekt sätt så att det alltid finns produkter på lagret.

Detta kapitlet har visat hur man genom effektivare kommunikation och bättre samarbete i beställningsprocesserna, kan ge förutsättningar för tidsreducering och kvalitetssäkrare logistikaktiviteter. Genom att ge logistikaktiviteterna dessa förutsättningar skapas också möjligheten till att förhindra förseningar, skador och felaktiga kvantiteter av gods. Nästa steg för produkternas väg till kund kommer att beskriva hur logistikaktiviteterna går till och vad de kan göra för att skapa tillit i relationerna.

4.3 Hantering- och förpackningsmomentets kritiska delar

I detta kapitel kommer den första delen av logistikaktiviteter att presenteras, nämligen förpackning- och hanteringsprocessen och dess roll för relationen.

Efter att godset plockats, paketeras produkterna med emballage. Emballaget består av skiva, papp eller plast. Leif på Lottas Lager menar att beroende på vilket typ av material som ska transporteras emballeras materialet olika, vissa produkter är känsligare än andra. Eftersom det mesta av godset är billigt paketeras inte varorna med ett högt pris. Detta kan leda till att mer gods än nödvändigt blir skadat under transport och obrukbart eftersom emballaget inte är tillräckligt. Det framkommer av Lisa på Lotta Leverantör att vissa kunder är villiga till att betala mer för att minska risken att få skadade varor. Dock menar Kim på Kalle Kund att de kan tänka sig ett sämre emballage för att produkterna ska bli billigare och leveransen ska gå snabbare. Leif på Lottas Lager menar att det som kunderna förväntar sig är att få produkterna hela men att de inte är beredda att betala mer för det. Leif på Lottas Lager förklarar: "Det finns inget intresse för att betala mer /.../ Kunderna förväntar sig bara att få det levererat helt och får dom det inte helt så får de en ersättning."

Lisa på Lotta Leverantör menar att det skadar relationen med vissa kunder om de ofta får skadat gods. Även om Lotta Leverantör bara tar betalt för de produkter som är hela, har det i vissa fall hänt att de förlorat kunder när godset ofta varit skadat. Det blir helt enkelt inte hållbart för kunden att få skadat gods och de orkar till slut inte med processen kring att reklamera samt att beställa nytt. Lisa på Lotta Leverantör förklarar:

Men sedan vet jag att det är några kunder när det gäller golvspånskivor. Där har vi en leverantör från Estland som det har varit väldigt mycket trasigt från. Då har vi levererat ut det och även om vi har skrivit ner antalet skivor och att kunden bara har behövt betala för det som är helt så har de valt att köpa från andra leverantörer. Lite som vi var inne på förut, att den kunden tar hellre bättre varor som är hela men dyrare. Så jag vet att några kunder har valt att köpa den produktdelen från andra leverantörer men är kvar i övrigt. Samma lite med virke som haft lite sämre kvalitet, alltså inte brädan men att det har varit mycket skadat. Då har man inte haft tiden att hantera det utan man vill bara ha fräscha grejer som kommer.

Det är intressant att det råder delade meningar mellan aktörerna om hur emballaget ska se ut. Tanja på Troja Transport och Lisa på Lotta Leverantör menar att transportörerna i distributionskedja vill ha bättre emballage på en del av produkterna för att kunna minska skadorna. Dock menar Kim på

Kalle Kund och Leif på Lottas Lager själva att emballaget i vissa fall skulle kunna vara sämre eftersom det finns vissa ekonomiska besparingar att hämta.

Tidigare i teorin benämnde Togar och Ramaswami (2002) att inblandade aktörer i en distributionskedja ofta inte vet vad de ska samarbeta om. Att teknik och information är det som involverar alla aktörer i kedjan och inte bara två företag. Samarbetet är det som i slutändan avgör om en distributionskedja är funktionell och kan leverera efter de förväntningar som finns.

I frågan om det finns en medvetenhet från leverantörens lager att emballeringen inte är tillräcklig, svarar Tanja och Tom på Trojas transport att det finns en medvetenhet och att det förs diskussioner kring detta mellan varandra. De påpekar även att ingen försöker sätta dit den andre utan det krävs ett samarbete för att dessa delar ska kunna bli bättre. Ett samarbete som utvecklats och förbättrats på grund av ökad kommunikation mellan chaufförer och ledning som möjliggjorts av teknisk utveckling. En utveckling som är viktig om logistikaktiviteterna ska kunna förbättras för att i slutändan skapa tillit.

4.4 Teknikens utveckling hjälper logistikaktiviteterna och relationerna

Den moderna kommunikation som idag finns implementerad mellan undersökta aktörer har hjälpt ledningen på Troja Transport att få en ökad förståelse av de problem som finns och kan sedan belysa dessa problem för leverantören på ett konstruktivt sätt. Den tekniska utvecklingen har förenklat arbetet med att kunna bevisa om någonting inte fungerar ute hos kund eller om gods är skadat vid ankomst. Tom på Trojas Transport förklarar att med hjälp av mobiltelefoner kan chaufförerna ta kort på godset som de hämtar och bevisa att skadorna inte uppstått under transporten. Dessutom menar Lisa på Lottas Lager att de har krav på att kunderna ska ta kort på godset för att kunna följa när skadan har skett. Tanja på Troja Transport förklarar att det dessutom finns hjälp av ett tekniskt system som kan visa hur länge chaufförerna måste stå och vänta varje gång som de ska lasta ombord godset eller lasta av godset. Om det sker upprepade gånger kan ledningen för transportföretaget visa upp konkreta bevis för leverantören och på så vis hjälpa leverantören att ta upp det med sina kunder eller sitt eget lager för att förbättra processen. Chaufförerna blir inte övervakade hela tiden, utan det är när chaufförerna själva känner att de fått vänta länge så kan de slå på systemet som visar på hur länge de står där.

Tidigare beskrivet i teorin har övervakning av chaufförer och lastbil visat på att det är positivt för företaget och statistik över transporten. Dock känner chaufförerna att de blir övervakade av deras körbeteende och upplever det som negativt (Karp, 2014). Tom och Tanja på Troja Transport menar istället att chaufförerna bara känner att det är positivt att använda sig av sådan teknik. eftersom de kan stärka sina argument kring var problemen finns i distributionskedjan och visa på hur länge de får stå och vänta på vissa ställen. Här har alltså kommunikationen, informationen och den tekniska utvecklingen bidragit till förbättrade logistikaktiviteter men också förbättrad relation i form av att chaufförerna inte blir lika stressade och kan bemöta personal hos aktörerna bättre, samt belysa problem i distributionskedjan på ett konstruktivt sätt.

4.5 Ansvar vid förseningar och skador på gods

Skador på gods kan antingen betraktas som en hanteringsskada eller en transportskada. Hanteringsskada innebär att skadan har skett i lagret, oftast orsakat av truckförarna. En transportskada däremot sker när godset är lastat på transporten och har blivit skadat någon gång under leveransen till kund.

Den vanligaste orsaken till att godset är skadat är enligt alla intervjupersoner hos samtliga aktörer att det sker vid hanteringen på lagret eller att emballaget inte klarar av truckarna, alltså en hanteringsskada. I vissa fall kan godset skadas av att spännbanden sitter för hårt men detta beror oftast på att emballaget inte är tillräckligt. Leif på Lottas Lager menar dock att godset ofta blir skadat under transportens väg till kund. I många fall lastas godset av och på i olika terminaler under färdens gång och godset blir då skadat under dessa hanteringssituationer. I dessa situationer är det viktigt att veta vem som bär ansvaret och när de bär ansvaret. Detta eftersom den aktören som står för ansvaret under en viss del av produktens väg, är den som blir debiterad om någonting skadas. Här är det viktigt att det finns en god kommunikation och ansvarsfördelning mellan parterna för att alla i slutändan ska kunna lita på varandra menar Leif på Lottas Lager. Kunderna har också ett ansvar i att kontrollera om godset är i rätt skick och i rätt kvantitet när godset kommer fram. Dessutom har kunder ett ansvar om godset är skadat till nästa kund som leveransen ska gå till. Detta kan ske när den ena kunden kommit åt den andra kundens gods vid avlastning och på så vis skadat godset. Information, samarbete, teknologi och kommunikation kan underlätta dessa logistikaktiviteter för att på ett smidigare sätt och bevisa vem som bär ansvaret och hur de ska gå tillväga för att lösa problemet. Alla aktörer behöver samarbeta i dessa skeenden menar Leif på Lottas Lager. Att varorna är skadade när de kommer fram till kund är ett stort problem för samtliga

aktörer eftersom det kräver extraarbete samt ytterligare resurser och transporter. Något som blir dyrt i slutändan och kan skada relationerna mellan varandra.

Något som kan vara viktigt för tilliten från kund är att leverantör och transportör förstår kundens toleransnivå. I detta fall, när det handlar om förseningar menar Kim på Kalle Kund att det kan vara värt att ha mer skadat gods för ett billigare emballage. Om leverantör och transportör har förståelse för vilken toleransnivå respektive part har, blir det enklare att leva upp till de förväntningar som finns hos varandra. Som tidigare beskrivit är det viktigt att hamna innanför kundens förväntningar för att kunna skapa tillit och förtroende (Grönroos, 2008).

När Troja Transport ankommer till ett lager påbörjas lastning av gods. I detta moment kontrolleras godset av chauffören och rapporterar till lagret om något fel finns, till exempel att något saknas eller är skadat, sedan transporteras varorna. Transporten av varorna kan vara ett kritiskt moment beroende på var kunden befinner sig. Lisa på Lotta Leverantör menar att om produkterna ska till en kund i Stockholm under en dag med mycket trafik resulterar det i förseningar. Det är en yttre faktor som inte leverantören kan påverka men ändå kan få kritik för av kund.

En del transportörer behöver lasta om godset längs vägen innan de kommer till kund. Detta kräver mer hantering vilket kan orsaka skador på godset menar Leif på Lottas Lager. Lumsden (2012) benämnde tidigare i teorin att ju fler hanteringsmoment det är, desto större risk för skador på gods. Här hävdar Leif på Lottas Lager att det bästa vore om skador inte uppstår men om de gör det så skulle en effektivare kommunikation i ett tidigare skede kunna rädda en del av förtroende från kund. Leif på Lottas Lager förklarar:

Egentligen vill de ju ha det på den dagen som vi har orderkänt att dom ska ha det men det nästbästa alternativet är ju att de kan få besked om att det inte kommer att komma till den dagen som vi har orderkänt. Det är bättre än att de själva ska ringa och fråga var godset är eller när det blivit skadad /.../ Hade vi bara fått ett meddelande att det är kvar på terminal från transportören så skulle vi kunna ringa kunden och meddela det.

De menar att kunden har förståelse för att förseningar och skador kan ske men att de vill veta om det i ett tidigare skede så att de kan förbereda sig på det. Informationen, kommunikation och samarbete i att informera vid ett tidigt skede kan rädda misslyckade logistikaktiviteter kortsiktigt menar Leif på Lottas Lager. Långsiktigt måste det fungera för konkurrensen är hård och det finns många andra att välja mellan om godset inte kan levereras som det ska. Detta påminner om det som

McKay (2018) tar upp i teorin om service recovery, att snabba svar eller tidig information kan förhindra missnöjda kunder. Här kan ett samspel mellan relationerna och logistikaktiviteterna ännu en gång skådas. Det unika med detta är att tidigare teorier inom logistiken fokuserar på hur en logistikaktivitet kan bli så bra som möjligt men inte vilka andra faktorer som kan förbättra den (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl, 2013). Samma gäller med relationsteori, där kommunikation och samarbete anses vara viktigt men inte hur de kan förbättra en logistikaktivitet eller hur de kan rädda upp misslyckade logistikaktiviteter.

En annan effekt som kan bero på att kunden är placerad på geografiskt utsatta positioner är att det kan leda till förseningar och missnöjdhet trots att logistikaktiviteterna, kommunikation, information och samarbete fungerat på rätt sätt. Det är de yttre faktorerna som är anledningen till dessa förseningar och det kan som tidigare nämnt i teorin skada relationen med både transportör, leverantör och kund. Dessutom kan kunden vid förseningar lätt debitera leverantören för förseningar (Sun et.al, 2015).

Problemet är inte bara att godset kommer sent, chaufförerna för transportföretagen är ofta väldigt tidspressade och kan i värsta fall uppträda otrevligt mot kund menar Lisa på Lotta Lager. Transportörerna ska representera leverantörens servicenivå menar Lisa på Lotta Leverantör. Dessutom åker de flesta transportererna med leverantörens företagslogga på bilen, vilket förmodligen gör att kunderna kan tro att det är leverantören själva som levererar varorna påstår Lisa på Lotta Leverantör.

Att chaufförerna i vissa fall inte alltid lever upp till den servicestandard som förväntas av leverantören beror alltså på tidspress, den tidspressen kan vara skapad av leverantörens lager eller hos kund. I vissa fall behöver chaufförerna stå och vänta på att lagrets truckförare ska bli tillgängliga för att lasta på godset menar Tom på Troja Transport. Även i avlastningsmomentet hos kund kan chaufförerna behöva vänta, vilket resulterar i att de blir sena till nästkommande kund. Kim på Kalle Kund har åsikten att det inte är ofta som chaufförerna behöver stå och vänta särskilt länge. Dock menar Tom på Troja Transport att det i vissa fall tar sådan lång tid att chaufförerna inte hinner med sitt tidsschema och därav skapas tidspressen. Som tidigare nämnt i hantering av gods finns idag teknik som kan visa på att detta är ett problem och inte bara påståenden från den ena eller andres sida, något som har skapat en tydligare kommunikation mellan aktörerna. Den kommunikationen och informationen har bidragit till att logistikaktiviteter som denna kan förbättras för att hinna leverera varorna i tid. Något som också ger bättre förutsättningar till

chaufförerna att kunna upprätthålla den servicenivå som förväntas och värna om relationen mellan varandra.

5 Slutsats

Syftet med denna studie har varit att öka förståelsen för hur distributionskedjans relationer och logistikaktiviteter ser ut och vilket samspel som finns mellan dem. Att kunna belysa vad som är unikt med relationerna och logistikaktiviteterna i en kedja som består av ett flertal aktörer. För att besvara frågeställningarna kommer slutsatserna följa frågeställningarnas ordning.

Första frågeställningen som ska besvaras är: *Hur sker samspelet mellan logistikaktiviteter och relationer i en distributionskedja?*

Samspelet sker genom att relationens effektiva kommunikation, information, samarbete och tekniska lösningar kan spara tid och ge ökad kunskap när logistikaktiviteterna ska utföras. Om aktiviteterna får mer tid och bättre information kan de utföras på ett mer noggrant och korrekt sätt. Om aktiviteterna förbättras kommer produktens väg till kund i slutändan förbättra tilliten till varandra. Detta eftersom förseningar, skador och felaktiga kvantiteter av gods förhindras. Dessutom ger det förutsättningar till att servicebemötandet vid interaktion mellan aktörerna förbättras och på så vis förbättras relationen. Logistikaktiviteterna är alltså beroende av fungerande relationer men relationerna är också beroende av fungerande logistikaktiviteter och det är på så vis som samspelet sker mellan varandra.

Den andra frågeställningen som ska besvaras är: *Vad är utmärkande med samspelet mellan logistikaktiviteter och relationer i en distributionskedja?*

En del av det som är utmärkande med samspelet är att alla inblandade aktörer i en distributionskedja har ett ansvar för att relationerna och logistikaktiviteterna ska fungera på ett sätt som skapar tillit mellan varandra. Alla måste förstå sin roll och vad de kan göra för att produkterna ska kunna levereras på ett korrekt sätt. Genom ett förbättrat samarbete som underlättats och påtvingats av tekniska lösningar har kedjans samspel kunnat förbättras. Idag är det lättare att bevisa när och hur en skada eller försening har uppstått, vilket bidragit till förbättrad kommunikation mellan varandra som lett till att aktörerna kan visa upp konkreta bevis på var i kedjan problemen

finns. Förbättrade IT-lösningar har bidragit med att alla aktörers medarbetare måste ta sitt ansvar eftersom det kan drabba sin egen verksamhet om ansvaret inte tas.

En annan del som är utmärkande i samspelet är hur kommunikationens effektivitet blivit viktig för relationen och för logistikaktiviteterna. Den personliga relationen har prioriterats bort för att flödet av produkter ska ske så effektivt som möjligt. Att det är kommunikationens effektivitet genom kedjan som anses vara främjande för relationen, eftersom det bidrar till att logistikaktiviteterna fungerar på ett effektivare sätt, som i sin tur kan leverera produkterna på ett sätt som skapar tillit till varandra, alltså utan förseningar, skador och felaktiga kvantiteter. Relationerna behöver inte längre vara personliga för att uppfattas som en bra relation i en distributionskedja. Det är det effektiva och innehållsrika kommunikationsflödet som kan förbättra logistikaktiviteterna som i sin tur förbättrar relationerna.

6 Diskussion

I den sista delen av denna studie kommer en diskussion om slutsatser att presenteras där vi återkopplar till vissa teorier. Här presenteras även idéer till vidare forskning inom ämnet som vuxit fram.

Hur distributionskedjans samspel mellan relationer och logistikaktiviteter sker har framställts och visat på ett behov av samarbete, effektiv kommunikation och tekniska lösningar. Det utmärkande i samspelet har klargjorts i form av hur tekniska lösningar bidragit till ett förbättrat samarbete och effektivare kommunikation. Något som legat till grund för förbättrade logistikaktiviteter som i slutändan förbättrat tilliten i relationerna. Det har framkommit att den personliga relationen mellan varandra åsidosätts för att skapa möjlighet till ett effektivare flöde. Det är det som prioriteras och som främjar relationen mellan varandra. Här får relationer en ny innebörd eftersom den tidigare forskningen kring relationer pekat på att det är den personliga kommunikationen som är främjande för relationen (Peelen & Beltman, 2012). Här krävs mer kunskap eftersom det saknas förståelse över vad som är främjande för relationerna inom en distributionskedja.

Synen på hur logistikaktiviteter och relationer samspelar i en distributionskedja behöver vidareutvecklas, eftersom det i denna studie framkommit att det finns ett tydligt samband mellan dem, för att relationerna och distributionskedjan ska fungera på ett bra sätt. Vi har hittat delar av det som är utmärkande för samspelet i den undersökta distributionskedjan men det kan tänkas att

det finns andra delar som är utmärkande för samspelet i andra distributionskedjor. Därför krävs ytterligare forskning kring området vad som är utmärkande för samspelet i distributionskedjor.

Denna studie har bidragit till en ökad förståelse kring vad som krävs från alla aktörer i en distributionskedja för att den ska fungera, vilka ansvarsområden respektive aktör har och vad som krävs för att uppnå tillit i relationen. Tidigare logistikforskning har fokuserat på hur logistikaktiviteter ska fungera så bra som möjligt genom att förbättra den enskilda processen (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl, 2013). Denna studie förklarar hur de aktuella logistikaktiviteterna fungerar men också bakomliggande orsaker till att de kan genomföras som önskat. I framtida forskning hade det varit intressant att forska kring vilka bakomliggande orsaker som påverkar logistikaktiviteterna och hur relationerna kan påverkas av detta.

Källförteckning

Abbad, H., Senkel, M., & Dari, L. (2012). Understanding the Non-adoption of EDI in the Modern Moroccan Food Retailing Industry. *Supply Chain Forum: International Journal*, 13(3), 82-91.

Alvehus J. (2013). *Skriva Uppsats Med Kvalitativ Metod : En Handbok*. Stockholm : Liber,

Alvesson, Matts & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, Alan. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009). Notes and debates: Taking the leap from dyads to triads: Buyer–supplier relationships in supply networks. *Journal Of Purchasing And Supply Management*, 15263-266. doi:10.1016/j.pursup.2009.08.003

Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal Of Marketing*, 62(2), 1-13

Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur, (Danmark).

Eriksson-Zetterquist, Ulla och Ahrne, Göran. 2011. Intervjuer i: Ahrne, Göran och Svensson, Peter. red. *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

FAWCETT, S. E., WALLIN, C., ALLRED, C., FAWCETT, A. M., & MAGNAN, G. M. (2011). INFORMATION TECHNOLOGY AS AN ENABLER OF SUPPLY CHAIN COLLABORATION: A DYNAMIC-CAPABILITIES PERSPECTIVE. *Journal Of Supply Chain Management*, 47(1), 38-59. doi:10.1111/j.1745-493X.2010.03213.x

García-Alcaraz, J. L., Maldonado-Macías, A. A., Alor-Hernández, G., & Sánchez-Ramírez, C. (2017). The impact of information and communication technologies (ICT) on agility, operating, and economical performance of supply chain. *Advances In Production Engineering & Management*,

Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. (2011). Logistics service quality and buyer-customer relationships: The moderating role of technology in B2B and B2C contexts. *Service Industries Journal*, 31(7), 1109-1123. doi:10.1080/02642060903100380

GPS in Interstate Trucking in Australia: Intelligence, Surveillance?or Compliance Tool?. (2014). *IEEE Technology and Society Magazine, Technology and Society Magazine, IEEE, IEEE Technol. Soc. Mag*, (2), 47. doi:10.1109/MTS.2014.2319974

Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber.

Hänninen, N., & Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(4), 458. doi:10.1108/MIP-01-2016-0006

Janteng, J., Cheng Ling, T., & Fernando, Y. (2017). The Impact of Value Co-creation on Service Supply Chain Performance: A Proposed Conceptual Framework. *Global Business & Management Research*, 9239-249.

Jonsson, Patrik & Mattsson, Stig-Arne. (2016). *Logistik – läran om effektiva materialflöden*. Lund: Studentlitteratur

Keller, S. B. (2002). DRIVER RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS AND DRIVER TURNOVER: KEY MEDIATING VARIABLES AFFECTING DRIVER PERFORMANCE IN THE FIELD. *Journal Of Business Logistics*, 23(1), 39-64.

Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund : Studentlitteratur, (Polen).

Kyu Min, H., & Sang Jun, L. (2016). How Does Electronic Data Interchange(EDI) affect the Competitiveness of a Firm's Supply Chain Management?. *Journal Of Marketing Thought*, 3(2), 13-18. doi:10.15577/jmt.2016.03.02.2

Lumsden, Kenth. (2012). *Logistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

McKay K. Service Recovery: When Dropping the Ball Can Work in Your Favor. *Radiology Management* [serial online]. May 2018;40(3):12-19. Available from: CINAHL Complete, Ipswich, MA. Accessed May 22, 2018.

Murphy, M., & Sashi, C. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 681-12. doi:10.1016/j.indmarman.2017.08.020

Oskarsson, Björn, Aronsson, Håkan & Ekdahl, Bengt, (2013). *Modern logistik: För ökad lönsamhet*. Malmö: Liber

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.

Peelen, Ed & Beltman, Rob. (2013). *Customer relationship management*. Second edition. Pearson

Salam, A., Panahifar, F., & Byrne, P. J. (2016). Retail supply chain service levels: the role of inventory storage. *Journal Of Enterprise Information Management*, 29(6), 887-902. doi:10.1108/JEIM-01-2015-0008

Stajniak, M., & Koliński, A. (2016). THE IMPACT OF TRANSPORT PROCESSES STANDARDIZATION ON SUPPLY CHAIN EFFICIENCY. *Logforum*, 12(1), 37-46. doi:10.17270/J.LOG.2016.1.4

Storhagen G Nils (2011) *Logistik grunder och möjligheter*: Liber Malmö

Sun, S., Duan, Z., & Yang, D. (2015). Urban Freight Management with Stochastic Time-Dependent Travel Times and Application to Large-Scale Transportation Networks. *Discrete Dynamics In Nature & Society*, 20151-10. doi:10.1155/2015/914309

Taki, P., Barzinpour, F., & Teimoury, E. (2016). Risk-pooling strategy, lead time, delivery reliability and inventory control decisions in a stochastic multi-objective supply chain network design. *Annals Of Operations Research*, 244(2), 619-646. doi:10.1007/s10479-016-2115-6

Togar M., S., & R., S. (2002). The Collaborative Supply Chain. *The International Journal Of Logistics Management*, (1), 15. doi:10.1108/09574090210806333

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund : Studentlitteratur

Wu, I., & Chiu, M. (2018). Examining supply chain collaboration with determinants and performance impact: Social capital, justice, and technology use perspectives. *International Journal Of Information Management*, 395-19. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.004

Zineldin, Mosad. (2012). *Relationship management for the future*. Lund: Studentlitteratur AB

Bilagor

Lotta Leverantör

Inledning

Information om intervjupersonen

Beskrivande av beställning

Hur ser det ut, fungerar det, tidaspekt?

Orderprocess

En fungerande orderprocess?

En orderprocess där allt gick fel?

Kund

Kontakten med kunderna

Avtal med kunderna

Lager

kontakt med lager

Avtal

Transport

Kontakten och avtal

Skiljer den sig åt mellan alla transportörer?

Avtal

Förbättringar och Klagomål

Förbättringsmöjligheter för er och alla aktörer i distibutioskedjan.

Klagomål till kunder, lager och transportörer

Avtal

Vad är viktigast för att en distiributionskedja ska fungera?

Bilaga 1

Troja Transport

Inledning

Information om alla intervjupersoner

Beskrivande av fraktuppdrag

Hur ser de ut, fungerar det, tidaspekt.

Fraktuppdrag

Ett fungerande fraktuppdrag

Ett fraktuppdrag där allt gick fel

Leverantören

Kontakten med leverantören

Avtal

Lossning och lastning

Hur ser det ut vid lossning och lastning?

Kundens kund

Kontakt med kundens kund

Avtal

Kundens lager

Kontakt med lager

Avtal

Skadat gods

Ansvar

Eballering

Förbättringar och Klagomål

Förbättringsmöjligheter för er och alla aktörer i distributioskedjan.

Klagomål till kunder, lager och kundens kund

Avtal

Vad är viktigast för att en distiributionskedja ska fungera?

Bilaga 2

Kalle Kund

Inledning

Information om intervju personen

Beskrivning av beställning

Hur ser en beställning ut, hur går den till, tidaspekt?

Fel vid beställning

Leverantören

Kontakt med leverantör

Avtal

Tilit

Transport

Kontakt med transportör

Avtal

Ansvar

Om fel uppstår

Lager

Kontakt med lager

Avtal

Förbättringar och Klagomål

Förbättringsmöjligheter för er och alla aktörer i distributionskedjan.

Klagomål till lager, transportör, leverantör

Avtal

Ansvar

Vad är viktigast för att en distributionskedja ska fungera?

Emballage

Bilaga 3

Lottas Lager

Inledning

Information om intervju personen

Beskrivande av fraktuppdrag

Hur ser det ut, fungerar det, tidaspekt.

Oderplockning

En fungerande orderplockning?

En orderplockning där allt gick fel?

Kritiska moment

Skadat gods

Lossning och lastning

Hur går det till?

Ansvar

Emballering

Kund

Kontakt med kunden

Avtal

Transport

Kontakt med transportör

Avtal

Leverantören

Kontakten med leverantör

Krav

Förbättringar och Klagomål

Förbättringsmöjligheter för er och alla aktörer i distributionskedja

Klagomål till kunder, transportör, leverantör

Avtal

Vad är viktigast för att en distiributionskedja ska fungera?

Bilaga 4