



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Att släppa kontroll för att få kontroll

En studie om fjärdepartslogistiska relationer

Erik Göthner
Fredrik Svensson

Antal ord: 14 984

Gruppenr: 78

Handledare:
Elin Bommenel

Examensarbete
VT 2018

Förord

Denna studie har genomförts som sista moment vid kandidatprogrammet Logistics Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Arbetet med denna kandidatuppsats har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla de personer som ställt upp för intervju i vår studie. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Elin Bommenel, som med sin expertis och sitt brinnande engagemang stöttat oss genom hela vårt arbete.

Helsingborg, 24 maj 2018

Erik Göthner & Fredrik Svensson

Sammanfattning

En allt mer konkurrensinriktad marknad har ökat behovet för företag att fokusera på sin kärnkompetens. Givet denna utveckling har större nätverk med fler involverade parter vuxit fram, vilket lett till att fler företag börjat vända sig till en fjärde part. Fjärdepartslogistik innefattar en komplex integrering av försörjningskedjans alla komponenter och ett för kunden större överlåtande av sin verksamhet, vilket ställer högre krav på tillit i relationen än logistikoutsourcing någonsin tidigare gjort. Syftet med denna studie är att öka förståelsen kring hur relationerna ser ut i komplexa företagsrelationer som inkluderar ett stort överlåtande av kontroll mellan parterna. För att besvara syftet utgår vi från följande tre frågeställningar:

- *Vilken syn har nyckelpersoner i fjärdepartslogistikföretag på relationen med sina kunder?*
- *Vad är utmärkande för fjärdepartslogistiska relationer?*
- *Vilka utmaningar finns i relationerna mellan fjärdepartslogistikföretag och deras kunder?*

Studien har genomförts med ett kvalitativt synsätt och empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner involverade i kundkontakten för en fjärdepartslogistisk aktör. De teoretiska utgångspunkterna har sin grund i tidigare forskning kring fjärdepartslogistik, business-to-businessrelationer samt tillit. Studiens slutsatser landar i att det krävs en villighet från kunden att släppa ifrån sig kontroll för att fjärdepartslogistikföretag ska kunna förse kunden med mer kontroll. Slutsatserna berör även att individer spelar en vital roll i uppbyggandet av relationer, samt att långsiktighet är essentiellt i fjärdepartslogistiska relationer. Resultatet öppnar upp för vidare forskning och fallstudier i ämnet.

Nyckelord: Fjärdepartslogistik, företagsrelationer, tillit, business-to-business, outsourcing.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. BEHOVET AV ATT STUDERA FJÄRDEPARTSLOGISTISKA RELATIONER | 1 |
| 1.1 PROBLEMATISERING | 2 |
| 1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR | 3 |
| 2. METOD..... | 3 |
| 2.1 METODVAL | 3 |
| 2.2 URVAL | 4 |
| 2.3 INTERVJUGUIDER | 5 |
| 2.3.1 UTFÖRANDE AV INTERVJUER | 5 |
| 2.4 ANALYSARBETE | 6 |
| 2.5 REFLEKTIONER KRING STUDIEN | 7 |
| 3. TEORETISK REFERENSRAM | 8 |
| 3.1 ATT INTEGRERA EN FJÄRDE PART | 8 |
| 3.2 ETT LÅNGSIKTIGT SAMARBETSUTBYTE | 9 |
| 3.2.1 ATT SKAPA DELAKTIGHET I RELATIONEN | 11 |
| 3.2.2 ATT HÅLLA EN ÖPPEN KOMMUNIKATION MELLAN INDIVIDER | 12 |
| 3.3 TILLIT MÖJLIGGÖR HÄNGIVNA RELATIONER | 13 |
| 3.3.1 FLERA DIMENSIONER AV TILLIT | 14 |
| 4. SYNEN PÅ FJÄRDEPARTSLOGISTISKA RELATIONER..... | 16 |
| 4.1. MÄNNISKORNA SPELAR STÖRST ROLL..... | 16 |
| 4.2 ATT UTVÄRDERA OCH ÖVERTRÄFFA | 17 |
| 4.3 DELAKTIGHET GYNNAR DATADRIVNA RELATIONER | 18 |
| 5. UTMÄRKANDE FÖR FJÄRDEPARTSLOGISTISKA RELATIONER | 20 |
| 5.1 EN VISS TYP AV KOMPLEXITET | 20 |
| 5.2 VARFÖR KUNDEN BLIR KUND | 21 |
| 5.3 FRAMGÅNG TAR TID | 22 |
| 5.4 KONTROLL ÄR EN ICKE-UTFÖRANDE AKTIVITET | 24 |
| 5.5 KOMMUNIKATIONENS ROLL I RELATIONEN | 26 |
| 6. UTMANINGAR I FJÄRDEPARTSLOGISTISKA RELATIONER | 28 |
| 6.1 KUNDEN MÅSTE FÖRSTÅ..... | 28 |
| 6.2 ATT VINNA INDIVIDENS TILLIT | 29 |
| 6.3 KUNDENS BENÄGENHET ATT DELA DATA..... | 30 |
| 6.4 ATT NÅ FRAM TILL ALLA | 31 |
| 7. SLUTSATSER | 32 |
| 7.1 DISKUSSION | 34 |
| 7.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING | 35 |
| 8. KÄLLFÖRTECKNING | 35 |
| 9. BILAGOR..... | 39 |
| 9.1 BILAGA 1: INTERVJUGUIDE | 39 |

1. Behovet av att studera fjärdepartislogistiska relationer

Globaliseringen har gjort att världen är mer koncentrerad än någonsin. Människor, information och produkter förflyttas idag snabbt på en gränsöverskridande marknad, innebärande att produktutbudet för konsumenter i alla jordens hörn har mångdubblats. För företag har globaliseringen medfört att försörjningskedjan, produkters flöde mellan olika organisationer genom förädlingsprocesser från producent till slutkund (Kozlenkova, Hult, Lund, Mena & Kekec, 2015), har blivit allt längre, bredare och mer komplex (Čepinskis & Masteika, 2010). Samtidigt som marknaden för företag har utvidgats, har det även medfört en allt hårdare konkurrens. För att fortsatt kunna vara konkurrenskraftiga väljer många företag att outsourca en eller flera aktiviteter från sin försörjningskedja, eftersom det innebär att de kan fokusera till fullo på sin kärnkompetens (Hutt & Speh, 2012; Pavlić Skender, Mirković & Prudky, 2017). Att ett företag väljer att outsourca enskilda logistiska aktiviteter till en tredje part, också titulerat tredjepartslogistik, kan bero på yttre omständigheter. Nya lagar och regler kan ha införts vilka kräver kompetens som företaget saknar, företaget kan ha gjort inträde på en utländsk marknad där kunskapen saknas eller så kan det bero på att en utomstående part har tillgång till teknologiska system som underlättar arbetet (Hutt & Speh, 2012). De företag som erbjuder tjänster kring logistiska aktiviteter som exempelvis transporter, lagerhållning och planering, kallas i generella termer Logistics Service Providers, hädanefter benämnda logistiktjänsteleverantörer.

Tidigare forskning visar att framgångsrika tredjepartslogistiska relationer och nätverk bidrar till konkurrensfördelar (Marasco, 2008). Nära relationer mellan företag i nätverket maximerar effektiviteten och förbättrar marknadspositionen för hela kedjan. Dessa samarbeten leder till att företagen når en snabbare utveckling, genom att bli mer kostnadseffektiva och snabbare anpassa sig efter sina kunder (Marasco, 2008). Flertalet forskare har tagit fram modeller kring vad som krävs för att framgångsrikt etablera och hantera relationer och dess processer inom tredjepartslogistik (Andersson & Norrman, 2002; Bagchi & Virum, 1996; de Boer, Gaytan & Arroyo, 2006; Lambert, Emmelhainz & Gardner 1999; Sink & Langley, 1997). Tillit och kommunikation tillsammans med integrerade IT-system, avtal och standardisering är faktorer som visat sig ha stor påverkan inom tredjepartslogistiska relationer (Jazairy, Lenhardt & von Haartman, 2017).

Logistiska samarbeten har med tiden utvecklats och i stor utsträckning kommit att bli till en strategi som företag använder för att såväl minska kostnader som att öka den operativa effektiviteten (Daudi, Thoben & Hauge, 2016). Givet denna utveckling har större nätverk med fler involverade parter vuxit fram, vilket lett företag till att börja vända sig till en fjärde part. Fjärdepartislogistik har blivit en trend som kommer att fortsätta öka (Cezanne & Saglietto, 2015). När ett företag använder sig av en fjärdepartislogistikaktör väljer de inte att enbart outsourca ett fåtal operativa aktiviteter, utan teoretiskt sett utför

fjärdepartslogistikföretaget en komplex integration av försörjningskedjan genom att samla och styra sina egna resurser, förmågor och teknologier med detsamma från kompletterande logistiktjänsteleverantörer för att leverera en heltäckande försörjningskedjelösning (Pavlić Skender et al. 2017). Inom tredjepartslogistiska relationer har ett antal framgångsfaktorer identifierats i tidigare forskning, men det fjärdepartslogistiska området har ännu inte beforskats. Tillit, kommunikation och integrerade IT-system kan tänkas vara viktiga även för fjärdepartslogistiska relationer, men kanske krävs det något utöver de tredjepartslogistiska beståndsdelarna?

Morgan & Hunt (1994, s.34) uttrycker att *för att vara en effektiv konkurrent på dagens globala marknad krävs att man är en pålitlig samarbetare i något organisatoriskt nätverk*. Utvecklingen som fjärdepartslogistik för med sig leder till helt andra förutsättningar i utformandet av relationen mellan en logistiktjänsteleverantör och kund. För det första innebär den omfattande överlåtelsen av kundens försörjningskedja att en mer långsiktig orientering i relationsmarknadsföringen är essentiell (Pavlić Skender et al. 2017). Hutt & Speh (2012) trycker på att kontakt- och säljpersoner spelar en nyckelroll i utformandet av starka relationer. Därtill betyder upprättandet av ett fjärdepartslogistiskt samarbete att en stor del av kundens verksamhet styrs av en extern part, innebärande att kunden även måste överlåta en stor del av sin kontroll över denna. För att etablera framgångsrika business-to-businessrelationer på alltmer komplexa marknader har tidigare forskning identifierat att tillit är en vital komponent (Doney Cannon, 1997; Morgan & Hunt, 1994). Vi blev nyfikna på hur tillit och relationer tar sig uttryck inom så komplexa affärsförhållanden som fjärdepartslogistik medför. Vad krävs av tillit och relationer för att fjärdepartslogistik ska fungera?

1.1 Problematisering

Mot denna bakgrund intresserar vi oss i denna studie för hur relationer och tillit ser ut i de komplexa affärsrelationer som existerar mellan fjärdepartslogistikleverantörer och dess kunder. De tidigare identifierade framgångsfaktorerna kan tänkas spela en roll även inom fjärdepartslogistik, men det avsevärt större överlåtandet av kontroll medför även högre krav på tillit i relationen. Därtill stegrar behovet av informationsdelning gällande alla processer, leverantörer och data mellan parterna, som är av värde för att koordinera försörjningskedjans alla delar. I dagsläget är det många företag som inte anförtror sådana styr- och kontrolluppgifter till logistiktjänsteleverantörer (Pavlić Skender et al. 2017). Givet den komplexa integration av kundens försörjningskedja som fjärdepartslogistik för med sig uppkommer betingelser på att initialt lämna ut kontroll för kunden som inte krävs i relationer av tredjepartslogistisk karaktär. Vid outsourcing av ett antal logistiska aktiviteter kan kontrollen fortfarande bibehållas av det egna företaget, men det är samtidigt upp till kunden själv att sammanställa sina olika flöden. För att inleda och säkerställa

långsiktiga, konkurrenskraftiga relationer inom fjärdepartslogistik som är svåra att efterlikna för konkurrenter, tyder utvecklingen som komplexiteten medför på att tillit även här kan spela en vital roll. Hur tar sig relationer och tillit uttryck i fjärdepartslogistiska relationer? Detta leder fram till studiens syfte och frågeställningar.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur relationerna ser ut i komplexa företagsrelationer som inkluderar ett stort överlåtande av kontroll mellan parterna. För att studera detta har vi valt att fokusera på relationen mellan fjärdepartslogistikföretag och deras kunder. Detta har lett oss till följande frågeställningar:

- *Vilken syn har nyckelpersoner i fjärdepartslogistikföretag på relationen med sina kunder?*
- *Vad är utmärkande för fjärdepartslogistiska relationer?*
- *Vilka utmaningar finns i relationerna mellan fjärdepartslogistikföretag och deras kunder?*

2. Metod

I detta kapitel redogör vi inledningsvis för de metodval som gjorts och varför. Därefter motiveras vårt urval, varefter vi redogör för hur det empiriska materialet har insamlats och bearbetats. Slutligen presenteras reflektioner kring studien.

2.1 Metodval

I den inledande fasen av studien valdes teorier gällande tredje- och fjärdepartslogistik, business-to-businessrelationer och tillit ut, vilka låg som grund vid insamlandet av det empiriska materialet. Därefter har det empiriska materialet insamlats parallellt med framtagandet av den teoretiska referensramen. I takt med att empirin behandlades möjliggjordes teoretiska vinklar som kompletterade våra tidigare teorier, vilket medför att studien har en vad Alvehus (2013) kallar abduktiv ansats. Eftersom vi ämnar att öka förståelsen kring vårt studerade fenomen har studien genomförts med ett kvalitativt synsätt (Holme & Solvang, 1997). I en kvalitativ forskning ligger intresset kring hur individer upplever verkligheten samt att verkligheten är konstruerad av de personer som samverkar i den (Alvehus, 2013; Bryman, 2011). Vi ansåg att en kvalitativ metod var mest lämplig för vår studie eftersom syftet besvaras med hjälp av frågeställningar som utgår ifrån individers syn eller upplevelse av vårt studerade fenomen.

2.2 Urval

För att få tillgång till relevant empiriskt material genomfördes intervjuer med sex informanter. Att genomföra intervjuer gav oss möjligheten att så autentiskt som möjligt återge informanternas bild av sin verklighet (Holme & Solvang, 1997). Med vårt intresseområde som bakgrund sökte vi i första hand efter renodlade fjärdepartslogistiska företag eller företag som erbjuder fjärdepartslogistik tjänster. Informanterna var därmed inte slumpmässigt utvalda, utan valdes ut målstyrt och strategiskt (Alvehus, 2013; Bryman, 2011). Valet av informanter bidrog till insamling av relevant information och en ökad förståelse kring vårt fenomen (Kvale, 1997). Med tanke på studiens omfång och tidsbegränsning valde vi att begränsa vårt sökområde till i första hand Skåne, för att det skulle vara genomförbart att besöka företagen på plats för intervju. Eftersom antalet aktörer i Skåne är begränsat, sökte vi senare även efter företag i andra delar av landet som var tillgängliga för en telefonintervju. Efter att ha lokaliserat olika verksamheter skickades ett missivbrev ut per e-mail till personer med relevant befattning inom företaget, det vill säga personer med en befattning som inkluderar kontakt med kunderna, och således genomfördes ett tvåstegsurval (Ahrne, 2011). Hutt & Speh (2012) menar att personer involverade i kundkontakten är vitala för att utveckla starka relationer, varför vi har valt att titulera dessa som nyckelpersoner.

Missivbrevet förklarade kortfattat studiens syfte och varför vi var intresserade av att komma i kontakt med personen för en intervju, samt att denna skulle ta omkring en timmes tid. Gensvaret var övervägande positivt och majoriteten var villiga att ställa upp på intervjun. I vissa fall från större organisationer fick vi automatiserade svar, utan någon senare återkoppling i frågan. Vi valde att inte gå vidare med dessa för att istället lägga fokus på de informanter som visade intresse av att delta. Nedan följer en tabell över de informanter som intervjuats i denna studie:

| Kod | Roll i företaget | Datum och intervjulängd | Plats |
|------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------|
| IP1 | VD | 10/4, 59 min | Lund |
| IP2 | Grundare | 17/4, 61 min | Malmö |
| IP3 | Ansvarig över försörjningskedjan | 13/4, 48 min | Ramlösa |
| IP4 | Plats- och försäljningsansvarig | 11/4, 78 min | Malmö |
| IP5 | Koordinerar försörjningskedjan | 10/5, 71 min | Lund |
| IP6 | Grundare och försäljningschef | 16/5, 45 min | Telefon |

Innan varje intervju har informanten tagit del av en förklarande text över vad vi ämnat skriva om samt vad vi ville prata om under intervjun. Inför respektive intervju har vi tydligt frågat varje informant om dennes godkännande att spela in intervjun för analysering av materialet och framförde att de skulle hållas anonyma i studien. Detta gjordes för att informanten skulle känna sig trygg och bekväm under intervjun. Vi informerade samtliga informanter att de var fria att avbryta intervjun närhelst de önskade och att de var fria att inte besvara en fråga om de inte ville. Vi har under studiens gång varit noga med att behandla såväl intervjupersonerna som materialet på ett etiskt korrekt sätt (Bryman, 2011).

2.3 Intervjuguiden

Innan intervjuerna genomfördes fördjupade vi oss inom de teorier vi fann relevanta och intressanta för studien, vilka var inom tredje- och fjärdepartislogistik, business-to-businessrelationer och tillit. Denna kunskapsbas medförde att vi kunde skapa en intervjuguide som var väl förankrad i teorin (Alvehus, 2013). Vi eftersträvade öppna samtal där informanten kunde prata så fritt som möjligt om ämnet, men där olika teman fanns som stöd under intervjun, vilket Bryman (2011) benämner som semistrukturerade intervjuer. En sådan intervju skapar en större möjlighet för intervjupersonen att påverka intervjuens riktning (Alvehus, 2013). På så sätt kunde vi få öppna och berättande svar samtidigt som vi höll oss inom studiens område.

Vi valde att inleda våra intervjuer med frågor gällande anonymitet och inspelning av intervjun. Därefter var intervjun uppdelad i övergripande teman (se bilaga) vilka fungerade som hjälpmedel för att hålla samtalet naturligt samtidigt som det gav oss en trygghet i att kunna säkerställa att vi fick svar på våra frågor och kunde täcka samtliga teman (Bryman, 2011). Under respektive tema fanns ett antal frågor som förändrades utifrån informantens företag samt arbetsuppgifter eller position på företaget. Samtliga intervjuer utgick i övrigt från en grundläggande mall eftersom informanterna hade likartade tjänster och positioner i respektive företag (Bilaga 1).

2.3.1 Utförande av intervjuer

I början av intervjun bad vi informanten att presentera sig själv och därefter att beskriva sin syn på fjärdepartislogistik. Detta genomfördes eftersom fjärdepartislogistik är ett nytt fenomen och ville säkerställa att informanten var relevant för vår studie. Därtill var detta ett sätt att ytterligare stärka vårt målstyrda och strategiska urval. Därefter fortlöpte intervjun med utgångspunkt mot våra utvalda teman, utan att ställa ledande frågor inom temats område. Ett exempel på en sådan fråga är: *kan du berätta om en relation som du tycker fungerar särskilt bra?* (Intervju IP5). En sådan generell fråga ställdes för att ge informanten möjlighet att beskriva utifrån sin egen bild och berätta om etablerade relationer på sitt sätt (Ryen, 2004).

Under varje intervju hade vi förutbestämda roller med varsin uppgift. En av oss såg till att hålla samtalet flytande och naturligt, samtidigt som den andra kunde följa intervjuguidens olika teman och såg till att våra frågor besvarades. När följdfrågorna tog slut kunde sedan denna person ställa kompletterande frågor i de fall en viktig fråga i någon av kategorierna inte berörts. För att uppnå detta har vi även strävat efter att få övergångarna mellan frågorna att bli naturliga genom att återkoppla till informantens tidigare svar. Exempelvis kunde en sådan brygga mellan frågor lyda: *du sa att ni ville ha långsiktiga relationer och så. Men vad innebär det för dig?* (Intervju IP2). Detta medförde att samtalet fortlöpte naturligt samtidigt som det gav svar på frågan: *kan du berätta lite om hur ni arbetar med långvariga kunder?* (Bilaga 1). På så vis kunde vi få svar på en fråga som var viktig för att besvara studiens syfte, utan att ställa frågan rakt ut.

Samtliga intervjuer förutom en genomfördes ansikte-mot-ansikte. Undantaget var intervjun med IP6 som genomfördes via telefon på grund av det geografiska avståndet. Bryman (2011) menar att en telefonintervju kan vara problematisk eftersom det inte ges någon möjlighet att tolka uttryck och kroppsspråk. Detta var dock inget vi ansåg var av relevans för vårt syfte, samt vi upplevde inte att det påverkade intervjun och kvaliteten i svaren från informanten. Vidare menar även Bryman (2011) att informanten kan hämmas av att samtalet spelas in. Samtliga informanter var dock bekväma med formatet och inspelning var inget som påverkade märkbart under någon av våra intervjuer.

2.4 Analysarbete

Samtliga intervjuer har spelats in och bearbetats genom transkribering. Transkriberingarna har i största möjliga utsträckning utförts i nära anslutning till intervjutillfället, för att vi skulle påminnas om reflektioner och tankar som erhöles under intervjun. Vid transkribering användes VLC Media Player samt transkriberingsverktyget www.oTranscribe.com för att sakta ner tempot på intervjun och därmed få ett flyt i skrivandet utan att missa eventuella ord. Efter detta steg har analys av materialet påbörjats för att söka efter mönster i empirin. Silverman (2013) påpekar vikten av att sätta igång med analysarbetet direkt, för att på så sätt kunna testa sin analysmetod och få en bild av om empirin kan tänkas generera något intressant. Transkriberingen har möjliggjort en kodning av materialet (Rennstam, 2015). Enligt Bryman (2011) kan man med hjälp av transkribering placera relevanta stycken i diverse teman och kategorier. I ett första skede valde vi att läsa igenom texten utan att ha några kategorier i bakhuvudet, för att få en bild över helheten. Detta tillvägagångssätt användes för att inte stirra sig blind efter förutbestämda kategorier och därmed riskera att gå miste om intressanta upptäckter. Därefter påbörjades kodning av materialet i form av nyckelord som var utmärkande för intervjuns innehåll. Vi strävade efter att hålla kategorierna uteslutande så att nyckelorden

enbart skulle kunna placeras under en kategori, för att ingen data skulle gås miste om på grund av att det inte passade in under en kategori (Graneheim & Lundman, 2004). Exempel på de uppkomna kategorierna är informationsdelning, kommunikation, fjärdepartslogistiska aktiviteter och rykte, vilka sedermera ligger till grund för avsnittsstrukturen i analysdelen. I takt med att nyckelord uppdagades och kategorierna etablerats började vi se ett mönster i empirin, vilket fick oss att sortera dessa under tre teman som sedan utmynnade i våra tre frågeställningar. Bryman (2011) riktar viss kritik mot kodning eftersom citat riskerar att tas ur sin kontext. Vi ansåg dock kodning som en väsentlig del i arbetet med vår insamlade empiri för att kunna kategorisera materialet och besvara vårt syfte. Genom att vi påbörjade kodningen på varsitt håll för att sedan jämföra och diskutera våra upptäckter för att nå konsensus, kunde vi nå en högre tillförlitlighet gällande att vi identifierat relevanta kategorier samtidigt som vi minskade risken för att ta ett citat ur sin kontext.

Vi ansåg oss ha nått mättnad i vår empiriinsamling efter våra sex intervjuer. Efter att ha genomfört vår fjärde intervju började vi ana ett mönster bland informanternas svar. Detta stärktes ytterligare efter vår femte intervju där IP5 exempelvis pratade om informationsdelning på samma sätt som tidigare informanter, samt delade synen att kunder som vänder sig till en fjärde part får bättre kontroll över sin logistik. För att ytterligare säkerställa att mättnad hade uppnåtts genomfördes en sjätte intervju. Enligt Ahrne (2011) kan sex intervjuer med sex olika personer leda till ett material som är relativt oberoende av enskilda individers uppfattning om ett visst fenomen. Svaren och resonemangen i den sjätte intervjun berörde samma teman och ämnen som övriga informanter samt gick i linje med vad vi på förhand förutspått skulle framkomma, något som indikerar att empirisk mättnad uppnåtts (Alvehus, 2013).

2.5 Reflektioner kring studien

Vissa delar av studien har under arbetets gång visat sig mer tidskrävande än förväntat. Fastställandet av relevant teori samt kodning av materialet är typexempel som överskred den uppskattade tidsplanen. Detta har dock inte påverkat noggrannheten i utförandet, utan snarare uppkommit med hänsyn till säkerställandet av ett grundligt utfört arbete. Vi är medvetna om att vi studerat informanternas verklighet vilken är en kontinuerligt föränderlig process, och således är det inte säkert att det vid ett annat tillfälle hade garanterat samma resultat (Bell & Waters, 2016). Vi är även medvetna om att våra tidigare erfarenheter och förkunskaper kan ha inverkan på resultatet. Med det sagt anser vi ändå att studien har uppnått den objektivitet som krävs vid genomförande av analys, vidare sammanställning av slutsatser samt för att slutligen föra en diskussion kring dessa.

Under studiens gång har inbördes arbetsfördelning varit jämbördig. Det har pågått en kontinuerlig diskussion kring arbetets olika delar för att säkerställa att allt har uppfattats på samma vis. Vid intervjuerna delades roller upp där den enas huvudsakliga uppgift var att hålla samtalet flytande med hjälp av följdfrågor, samtidigt som den andra kunde stämma av att de olika temana och frågorna behandlades. Vi har periodvis suttit på olika platser och arbetat, men ständigt återkopplat på varandras prestationer och slutligen korrigerat texten enligt vår gemensamma förståelse, samt för att åstadkomma ett naturligt flyt genom arbetet. I analysarbetet var det ett medvetet val att initialt granska materialet åtskilt för att med olika ögon identifiera kategorier och säkerställa att vi funnit relevant material, vilket har bidragit till en högre tillförlitlighet. Därefter träffades vi för att jämföra likheter och olikheter, samt diskutera sinsemellan och nå konsensus gällande upptäckterna. Merparten av arbetet har dock fortlöpt med båda författarna på samma plats.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras tidigare forskning på området som är relevant för vårt syfte och som även kommer ligga till grund för analysen av vårt empiriska material. Inledningsvis presenteras bakgrunden till fjärdepartislogistik och dess definition. Därefter ges en överskådlig bild av business-to-businessrelationer samt vilka byggstenar som ligger till grund för att utveckla relationer. Slutligen görs en teoretisk djupdykning kring tillit, vilket har identifierats vara en förutsättning i etablerandet av framgångsrika företagsrelationer.

3.1 Att integrera en fjärde part

För att nå fördelar i en globaliserad värld ingår en del företag samarbeten i nya avancerade former av logistiska samarbeten, varav ett alternativ är så kallad fjärdepartislogistik (Pavlič Skender et al. 2017). Författarna menar att företag många gånger outsourcar enskilda operativa uppgifter via så kallad tredjepartslogistik men förbiser behovet av att förbättra prestationer gällande sina produkter eller service (ibid.) Jämfört med tredjepartslogistik så har fjärdepartislogistikleverantörer ofta högre kapacitet att hantera flera olika resurser och kan bistå kunden i hanteringen av komplexa behov samt optimering av försörjningskedjan (Kannan, Roohollah & Amin, 2016).

Fjärdepartislogistik integrerar alla parter som är involverade i försörjningskedjan och de uppgifter som utförs är bland annat planering, hantering och kontrollering av alla logistiska uppgifter för en serviceleverantör med långsiktiga strategiska mål (Pavlič Skender et al. 2017). Fjärdepartislogistik avser en logistiktjänsteleverantör som på ett neutralt vis hanterar hela den logistiska processen. Till skillnad från en tredjepartslogistikleverantör kombinerar fjärdepartislogistik processer, teknologi och management (Hingley,

Lindgreen, Grant & Kane, 2011). Pavlić Skender et al. (2017) menar att fjärdepartslogistikföretag tidigare kan ha fungerat som ett tredjepartslogistikföretag, men att företaget valt att addera dessa funktioner alternativt att de ingått samarbete med andra företag. Ytterligare en definition av fjärdepartslogistik är att dessa aktörer inte ska ha några egna tillgångar (Win, 2008). Kasperek (2013) menar dock att fjärdepartslogistikaktörer inte kan ses som en homogen grupp och delar in aktörerna i tre kategorier. Den första är de som inte har någon egen logistisk infrastruktur och därmed fungerar som en virtuell operatör. Den andra kategorin är fjärdepartslogistikaktörer med ett begränsat antal egna tillgångar och den sista kategorin innefattar globala aktörer med en stor logistisk infrastruktur. Det som de flesta definitioner är eniga om är att en fjärdepartslogistikaktör ska vara neutral och hantera de logistiska processerna oberoende gällande vilket företag som anlitas för att hantera exempelvis lager eller leveranser (Pavlić Skender et al. 2017; Vitasek, 2013; Win, 2008). Enligt *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)* lyder definitionen av fjärdepartslogistik som följer (Vitasek, 2013):

- Fjärdepartslogistikorganisationer är ofta fristående entiteter som etableras i form av "joint ventures" (samriskbolag) eller långsiktiga kontrakt mellan en huvudklient och en eller flera partners.
- Fjärdepartslogistikorganisationer verkar som ett samlat gränssnitt mellan klienten och flertalet logistiktjänsteleverantörer.
- Alla aspekter (idealiskt) av klientens Supply Chain hanteras av fjärdepartslogistik organisationen.
- Det är möjligt för stora tredjepartslogistikorganisationer att skapa en fjärdepartslogistikorganisation i den egna strukturen.

Mot denna bakgrund och med hänsyn till att fjärdepartslogistik är ett relativt nytt fenomen, väljer vi att inkludera även de logistiktjänsteföretag som utvidgat sitt utbud med fjärdepartslogistiska tjänster i vår syn på området. Efter att ha redogjort för vad fjärdepartslogistik innebär går det att fastslå att det rör sig om komplexa business-to-businessrelationer. Detta väcker ett intresse att studera hur komplexiteten spelar in i dessa relationer. Ergo blir det relevant att fortsätta teorikapitlet med att förklara business-to-businessrelationer och dess innebörd.

3.2 Ett långsiktigt samarbetsutbyte

I de fall där ett företag samverkar med ett eller flera andra företag benämns processen som business-to-business. En sådan miljö kräver att det säljande företaget skapar en förståelse för sina kunder samt att de utvecklar individuella relationer till varje enskilt företag som är kund (Rauyruen & Miller, 2007). Inom business-to-business påbörjas relationen när ett företag har blivit kund. Hutt & Speh (2012) menar att det

är av stor vikt att utveckla långsiktiga relationer eftersom dessa kunder dels är mer lojala samtidigt som det är en konkurrensfördel att etablera en stark relation är svår att förstå och kopiera för konkurrenterna på marknaden. Rauyruen & Miller (2007) menar vidare att individuella relationer skapar lojala kunder, vilket ökar möjligheten att skapa en större lönsamhet. Hutt & Speh (2012) delar in business-to-businessrelationer i tre kategorier: de som är transaktionsutbyten, värdeadderande och de som består av samarbetsutbyten. Den sistnämnda kategorin består av operativa länkar där företagen sammankopplar system och rutiner och informationsutbyte sker mellan företagen. Målet med en sådan relation är att minska kostnader och/eller att öka ett värde för företagen. Morgan & Hunt (1994) framhäver att samarbete mellan organisationer innebär att båda parter kan uppnå fördelar som inte skulle gå att åstadkomma var för sig. Ett företag som väljer att outsourca en del av sin verksamhet för att fokusera på sin kärnkompetens blir en del av en business-to-businessrelation med samarbetsutbyte (Hutt & Speh, 2012; Pavlić Skender et al. 2017). I en relation med samarbetsutbyte är tillit och hängivelse i relationen och mellan företagen centrala (Morgan & Hunt, 1994). Hutt & Speh (2012) hävdar att en sådan relation bygger på tillit och bevisad prestation, samt upprätthålls av människor snarare än organisatoriska strukturer.

För att bygga upp och utveckla en långsiktig företagsrelation krävs samarbetande aktiviteter och gemensamma relationsansträngningar mellan företagen (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010). Hutt & Speh (2012) menar att de fall där parternas mål inte överensstämmer med varandra ofta leder till en misslyckad relation eftersom målet med relationen är att båda parterna ska dra nytta av samarbetet. Ett sätt att arbeta med detta är genom utvärderingar där den erbjudna tjänsten ses över, för att på så sätt anpassa tjänsten genom att antingen inkorporera nya delar som efterfrågas eller stympa de delar som inte är av relevans (Hutt & Speh, 2012). Detta blir även ett arbetssätt som bidrar till relationens effektivitet, eftersom förmågan att lösa och hantera uppkomna problem stärker kundens positiva upplevelse av relationen (Lambe Wittman & Speakman, 2001). På samma sätt menar Naryandas & Rangan (2004) att de tillfällen företagen utvärderar varandra är en process som stärker relationen. De menar att företag utvärderar varandra utefter förväntningar, både baserat på vad som är avtalat och det som presteras utöver ramarna för det avtalade. Att prestera det avtalade är en process som på sikt bygger tillit och stärker hängivelsen i relationen, men att prestera utöver det avtalade är något som är av stor vikt för tillitsbyggandet mellan individer i organisationerna (Naryandas & Rangan, 2004). Att överträffa förväntningarna leder till nöjdare kunder vilket medför att kunden känner en högre grad av tillfredsställelse och är därmed mer benägen att underhålla och utveckla relationen långsiktigt (Deepen, 2007; Grönroos, 2008; Lambe et al. 2001).

Inom business-to-businessrelationer kan en långsiktig orientering medföra konkurrensfördelar för de involverade parterna. Detta lockar oss till att undersöka fjärdepartislogistiska aktörers förhållningssätt till

långsiktighet i relationen till sina kunder. Vidare väcks frågan hur det ömsesidiga samarbetet kring dessa aktiviteter spelar in i det fjärdepartslogistiska relationsbyggandet. Därmed blir det av relevans att i nästa avsnitt beröra företagets inkorporerande av kunden i relationen.

3.2.1 Att skapa delaktighet i relationen

Hutt & Speh (2012) framlägger att en business-to-businessrelations effektivitet påverkas av tre faktorer: relationens bredd, kvalitet och komposition. *Bredden* i relationen är beroende av hur många band de båda företagen har mellan varandra och *kvaliteten* beror på den grad av tillit och hängivelse som finns i relationen. En relation med en hög grad av kvalitet medför att parterna är villiga att dela information med varandra, vilket i sin tur bidrar till att kundens mål kan mötas. Relationens *komposition* står för den grad av beslutsfattande som kontaktpersonen har och vilken grad av auktoritet det säljande företagets kontaktpunkt har. Relationens bredd kombinerat med kvalitet visar på relationens styrka, vilket i sin tur påverkar förmågan att hantera uppstådda konflikter och problem i relationen. Kompositionen i kombination med kvalitet visar på relationens effektivitet och påverkar förmågan att nå önskade mål. Hutt & Speh (2012) menar att ett företag med överlägsna färdigheter i att hantera relationer och dess effektivitet bidrar till att företaget kan nå fördelar i sina samarbeten. Vidare förklarar författarna att dessa färdigheter kan uppnås med hjälp av teknik, ekonomi och service. De företag som når framgång är de som dels lyckas kartlägga vad som är essentiellt för kunden, samtidigt som de framgångsrikt kan kommunicera detta till sin kund och få kunden att förstå varför det är av nytta för denne. För att underhålla relationen krävs det därmed att företaget utvecklar kunskap om kundens verksamhet, för att på så sätt kunna skapa fördelar för denne. Detta skapas genom att möta kundens önskemål kring informationsdelning, gemensam planering och delad teknologi (Hutt & Speh, 2012).

I en relation där kunden är engagerad och delaktig i den gemensamma planeringen och fastställandet av målsättningar, prestationsmätningar och problemlösningar stärks tilliten mellan företaget och kunden (Nyaga et al. 2010). Det medför i sin tur att det säljande företaget enklare kan framföra osäkerheter som finns i samarbetet samt enklare kan förstå kundens behov, vilket möjliggör för företaget att identifiera de fördelar som kunden eftersträvar. Därmed är effekten av informationsdelning, det vill säga kritisk information som förs över till den andra parten i relationen, större hos det säljande företaget än hos kunden (Ibid.). Ett företag som får information från sin kund har lättare att känna en hängivelse till relationen än i de fall där kunden inte lämnar ifrån sig information. Detta beror på att en kund som lämnar ifrån sig information utstrålar en hängivelse och investerar i relationen, vilket uppmuntrar det säljande företaget att i sin tur investera i relationen. Det innebär att ett företag som investerar sin tid i att förbättra

informationsdelningen mellan företagen får en ökad grad av tillit och hängivelse för bägge parter i relationen (Ibid.). För att nå dessa fördelar krävs det även att informationen är relevant, tydlig och tillgänglig under den tid som företagen har ett behov av informationen (Daudi et al. 2016).

Inom långsiktiga företagsrelationer är det en fördel att involvera kunden. Genom att etablera många kontaktpunkter i business-to-businessrelationer kan de mellanorganisatoriska banden stärkas. Det blir därför intressant att se hur dessa band manifesterar sig i fjärdepartislogistiska relationer. Vidare blir det därmed tillämpligt att i nästa avsnitt redogöra för hur organisationer interagerar på individnivå.

3.2.2 Att hålla en öppen kommunikation mellan individer

Individens förmåga att skapa tillit till en annan individ är ett verktyg för att skapa en långsiktig relation (Hutt & Speh, 2012). Den tillit som skapas mellan individer kan över tid komma att förflyttas från individ- till organisationsnivå (Naryandas & Rangan, 2004). Vidare menar Hutt & Speh (2012) att kontakt- eller säljpersoner i organisationen är en nyckel för att forma en stark relation mellan företagen, eftersom business-to-businessrelationer involverar flera interaktioner mellan individer vilket i sin tur skapar ett nätverk av flera olika relationer. Lambe, Wittman & Speakman (2001) menar att ju fler och större interaktioner och transaktioner som sker mellan företagen, desto mer tillit tillförs mellan de olika företagen i relationen. Genom en öppen kommunikation mellan flera lager i de båda organisationerna kan relationen utvecklas och underhållas (Hutt & Speh, 2012). Enligt Naryandas & Rangan (2004) har tillit sin grund på individnivå och relationshängivelsen är ett bredare organisatoriskt fenomen, vilket innebär att relationen byggs upp en interaktion i taget. Detta innebär att företag som strävar efter långsiktiga relationer bör ha individer med en gränsöverskridande funktion i företaget, vars uppgift är att bidra med att skapa tillit i sina relationer, för att på så sätt på sikt skapa en starkare organisatorisk hängivelse. På så sätt skapas en växande effekt av flera överföringar av personlig tillit som stärker relationen mellan organisationerna. Det är inte möjligt att utveckla personlig tillit genom redan existerande organisatorisk tillit, utan tilliten måste skapas på sikt av individerna själva (Ibid.). Därmed kan inte en nyanställd individ ta del av någon redan existerande tillit, utan denne måste byggas upp personligt med andra individer, en interaktion i taget.

I interaktionen mellan företagen menar Murphy & Sashi (2017) att personlig kommunikation är mer effektiv än digital kommunikation gällande kontakt och feedback. På samma sätt är den personliga kommunikationen att föredra i början av en relation. I takt med att fler personer blir involverade är det dock mer effektivt att börja nyttja digital kommunikation. Detta eftersom digital kommunikation är mer effektiv när det kommer till information kring specifika uppgifter än vad personlig kommunikation är. En sådan

specifik uppgift kan vara nyckeltal i form av KPI:er eller information gällande leveranser. Murphy & Sashi (2017) menar dock att personlig kommunikation är mest effektiv i de fall det är av vikt att få omedelbar feedback. För att företag med hjälp av kommunikationen ska öka relationens tillfredsställelse bör informationen vara fokuserad kring specifika uppgifter. Den information som fokuserar på fakta och logik är att föredra via digital kommunikation och har en positiv påverkan på relationens tillfredsställelse (Ibid.). Kommunikation är en förutsättning för att tillit ska kunna utvecklas (Doney & Cannon, 1997; Morgan & Hunt, 1994). Att upprätthålla en frekvent kommunikation mellan parterna av hög kvalitet, det vill säga relevant, läglig och pålitlig information, kan bidra till en ökad tillit i företagsrelationer.

Det är av vikt att hålla en öppen kommunikation på flera nivåer i business-to-businessrelationer. Tillit är en förutsättning vid relationsbyggande som verkar ha sin grund på individnivå, varifrån den kan utvecklas och överföras till ett organisatoriskt plan. Här är det intressant att se till hur individernas roll i fjärdepartislogistiska relationer tar sig uttryck. I nästkommande avsnitt blir det därför relevant att redogöra för tillitens funktion i företagsrelationer.

3.3 Tillit möjliggör hängivna relationer

Tillit har länge ansetts vara ett grundläggande krav för lyckade relationer på komplexa marknader (Akrouit & Diallo, 2017; Doney & Cannon, 1997; Morgan & Hunt, 1994). Tidigare forskning har visat att tillit spelar en vital roll i utvecklandet av effektiva och samarbetande relationer genom att förespråka långsiktighet, öka ömsesidigt beroende, samarbete och hängivenhet, samt förbättra planerings- och koordineringsförmågan mellan parterna genom att minska risken för osäkerhet och opportunistiskt beteende (Morgan & Hunt, 1994). Särskilt viktigt är tillit inom business-to-businessrelationer eftersom aktörerna är begränsade till antal, byteskostnader är höga och ett ömsesidigt beroende mellan aktörerna är vanligt förekommande (Akrouit & Diallo, 2017). Morgan & Hunt (1994) teoretiserar kring två nyckelkomponenter för relationsmarknadsföringens framgång, i form av hängivelse (commitment) och tillit. Relationshängivelse innefattar en övertygelse hos en utbytespartner att relationen är värdefull nog för att säkerställa att den inte upphör. Vidare menar forskarna att relationshängivelse enbart kan uppstå om relationen uppfattas som viktig av parterna, samt att en hängiven partner är villig att arbeta för att vårda relationen. Tillit definieras av Morgan & Hunt (1994) som en villighet att förlita sig på en utbytespartner till vilken man har förtroende.

Tillit är en avgörande faktor för att uppnå relationshängivelse och de båda komponenterna är direkt bidragande till ett samarbetsorienterat beteende vilket främjar relationsmarknadsföringens framgångsmöjligheter. Det är essentiellt att ha en öppenhet i relationen. Beroende på hur konflikter

hanteras och löses uppmuntras eller avskräcks köparen att ta upp meningsskiljaktigheter med säljaren. Detta påverkar i sin tur hur tillit utvecklas; ifall säljaren till exempel hanterar oenigheterna konstruktivt och kan arbeta sig fram till en av båda parter accepterad lösning, kan tilliten i relationen utvecklas (Akrouit & Diallo, 2017). Ytterligare en faktor som ökar hängivenhet i relationen är delade värderingar, i den utsträckning parterna har gemensamma synsätt gällande vilka beteenden, policies och mål som anses viktiga och oviktiga, passande eller opassande, samt rätt eller fel. Sammanfattat menar Morgan & Hunt (1994) att hängivelse och tillit i relationer utvecklas när firmor ser över relationer genom att:

- (1) upprätthålla hög standard gällande företagsvärderingar och ansluta sig till utbytespartners med liknande värderingar,
- (2) kommunicera värdefull information, inkluderat förväntningar, marknadskunskap och utvärderingar om partners utförande, och
- (3) undvika att illvilligt utnyttja sina utbytespartners (opportunism).

Likt ovanstående avsnitt poängterar är tillit en vital del i business-to-businessrelationer som främjar ett samarbetsorienterat beteende. Hängivelse är en konsekvens av tillit och uppstår först om båda parter ser relationen som viktig. Detta skapar en nyfikenhet kring hur fjärdepartslogistikföretag kan få kunden att värdesätta relationen. I nästa avsnitt blir det därmed adekvat att skildra hur tillit kan ta form i företagsrelationer.

3.3.1 Flera dimensioner av tillit

Inom tidigare forskning har det uppmärksamats att tillit innefattar två dimensioner i form av *kognitiv* och *affektiv* tillit (Dowell, Morisson & Heffernan, 2015; McAllister, 1995). Kognitiv tillit bygger på information, vilket gör kommunikation till en avgörande komponent (Akrouit & Diallo, 2017). Till skillnad från kognitiv tillit är affektiv tillit en attityd riktad mot en annan människa, vilken baseras på mellanmänsklig ömsesidighet, omsorg och visat intresse (McAllister, 1995). Affektiv tillit kan beskrivas handla om emotionella band och empati (Dowell et al. 2015). Huang & Wilkinson (2013) menar att tillit i inledningen av en relation är av kognitiv karaktär, baserad på kunskap och information om den andra parten som kan fås genom efterforskning (Huang & Wilkinson, 2013). För aktörer som inte utbytt några tidigare relationer med varandra kan ett företags rykte vara till hjälp genom att få parterna att lita på information om tidigare händelser. Ett företags rykte växer fram ur kunskap från hur de betett sig tidigare i andra relationer, inkluderat deras ärlighet och trovärdighet (McAllister, 1995). Ett gott rykte signalerar lägre risk och större tillförlitlighet till potentiella samarbetspartners (Akrouit & Diallo, 2017).

Kognitiv tillit har sin grund i rationella beslut baserade på information och erfarenhet av tidigare utbyten med en partner, exempelvis genom tidigare samarbeten (Dowell et al. 2015). Det vilar på logiska och rationella beräkningar om troliga beteenden och utfall av framtida samarbeten (Huang & Wilkinson, 2013). Dowell et al. (2015) finner att kognitiv tillit är bestående av tre element; integritet, kompetens och goodwill. *Integritettillit* bygger på tron om att en partner håller sitt ord och löften, liksom fullföljer sina kontrakt. Detta element baseras på den moraliska normen ärlighet. *Kompetenstillit* utgörs av en partners förmåga att utföra sina åtaganden inom deras roll i partnerskapet, till en viss standard av kompetens. Det bygger delvis på en förväntan om att partnern har relevanta förmågor, kvalifikationer och erfarenhet att utföra uppgiften. *Goodwilltillit* handlar om i vilken utsträckning en partner tror att en annan kommer att se efter dess intressen utan en formell förfrågan. Det inkluderar även en förväntan om att en partner är villig att utföra extra eller diskreta uppgifter inom partnerskapet, utöver det som är kontrakterat. Det baseras på en rationell bedömning och kunskap av den andra partens tidigare beteende (Dowell et al. 2015).

Affektiv tillit bygger däremot på känslomässiga band mellan individer, vilka i sin tur kan fungera som underlag för tillit (McAllister, 1995). Enligt Dowell et al. (2015) innefattar den affektiva dimensionen av tillit två element; *relationell tillit* utgörs av en icke-rationell bedömning av tillförlitlighet och baseras på en norm om ömsesidighet, det vill säga en förväntan om att den andra parten ska behandla dig på likvärdigt sätt, och inte på kunskap om tidigare beteende. *Intuitiv tillit* innebär en subjektiv bedömning baserad på känslor inför en annan persons karaktär. En köpare kan exempelvis välja att lita eller inte lita på en leverantör utan en bevisbaserad anledning, vilket gör det till en affektiv bedömning (Dowell et al. 2015). Författarna menar att affektiv tillit och särskilt relationell tillit spelar roll i ett tidigt relationsstadium, eftersom bristen på erfarenhet kan leda en partner till att placera sin tillit gentemot en annan baserat på förväntningar och förhoppningar om att denne ska agera gott snarare än på bevisbaserade grunder (Ibid.).

Tidigare forskning har visat på att dessa olika typer av tillit har olika påverkan över tid i relationer (Jones & George, 1998; McAllister, 1995). En del forskning anser därför att tillit inte bör ses som ett statiskt fenomen som påverkas av olika variabler, utan snarare utvecklas i en process över tid. Huang & Wilkinson (2013) menar att tillit såväl formar beteende som formas av beteende. Hur en händelse utspelar sig påverkar hur tillit utvecklas hos de involverade parterna, varefter denna tillit kommer att påverka hur individer agerar vid framtida händelser. Över tid utvecklas tillit på ett särskilt sätt beroende på de specifika handlingar, interaktioner och andra händelser som inträffar. Vi väljer därför att se på tillit som ett processbaserat fenomen som utvecklas över tid genom olika stadium i en relation (Dowell et al. 2015).

Ovanstående redogörelse indikerar att tillit kan ta sig uttryck och etableras på olika sätt genom en affektiv och kognitiv dimension. Därtill formas tillit processuellt över tid, innebärande att tillit kan tänkas transformeras allteftersom företagsrelationen utvecklas. Detta väcker en undran kring hur tillit byggs upp inom fjärdepartslogistiska relationer, som vi tar med oss in i våra efterföljande analyskapitel.

4. Synen på fjärdepartslogistiska relationer

I detta och studiens nästkommande två kapitel kommer det empiriska materialet analyseras med hjälp av vår teoretiska referensram, i syfte att öka förståelsen kring hur relationerna ser ut i komplexa företagsrelationer som inkluderar ett stort överlåtande av kontroll mellan parterna. I detta kapitel kommer vi att behandla vår första frågeställning, *Vilken syn har nyckelpersoner i fjärdepartslogistikföretag på relationen med sina kunder?* Kapitlet är strukturerat i avsnitt baserade på identifierade kategorier.

4.1. Människorna spelar störst roll

För att skapa framgångsrika relationer menar Rauyruen & Miller (2007) att ett företag bör skapa individuella relationer med sina kunder i en business-to-businessrelation. Samtliga informanter påtalade vikten av att lära känna kunden. IP1 beskrev det som att en relation bygger på att företaget förstår vad kunden vill uppnå. Sammaledes menar IP2 att det måste finnas en ambition i att lära känna kunden och sälja in sig hos denne och IP3 beskriver det som att det handlar om att förstå vad kunden är för människa. IP4 ger samma bild och anser att de kunder de känner bra har större förståelse för problem som kan tänkas uppstå i det dagliga arbetet. Det finns således en medvetenhet för att relationer mellan företag upprätthålls av individer snarare än organisationer och dess struktur (Hutt & Speh, 2012). Nyckelpersonerna är överens om att en förståelse för kunden är en av de viktigaste faktorerna för att etablera långsiktiga relationer. Det finns en bild av att det inte bara ska byggas relationer mellan företagen utan grunden för relationen skapas av de anställda. IP3 beskriver det på följande sätt:

/.../ men det som är intressant är att försöka förstå vad det är för människor man kommer att möta och vad har de för historik. Det är tre ben egentligen, det är människorna, det är problemet och det är processen. Det är människorna som spelar störst roll att försöka förstå sig på. Vad är det för några vi kommer att möta. (IP3)

Likvärdigt talar IP1 om vikten av att individerna lyckas skapa individuella relationer sinsemellan:

En del kan vara fantastiskt duktiga men snacka för mycket, och så får man inte förtroende för dem bara därför. Någon är otroligt duktig på att leverera men är inbunden och bara siffror och tråkig va, då vill man inte köpa det bara därför. För jag känner att jag måste köpa en konsult eller en tjänst som entusiasmerar mina medarbetare. (IP1).

IP5 menar att de inte arbetar med uttalade kontaktpersoner för varje kund, men trycker likväl på vikten av personkemi mellan individerna. Vidare förklarar IP5 att de är tre personer som är de som främst arbetar mot kunderna och att de därmed får en väldigt nära kontakt. Samtliga intervjupersoner har en delad syn kring vikten av att skapa personliga band med kunderna för att skapa goda relationer. Hutt & Speh (2012) hävdar att interaktionerna mellan kontaktpersonerna i de båda företagen på sikt stärker relationen. Naryandas & Rangan (2004) menar att relationen skapar sin grund genom tillit på individnivå vilket i sin tur bygger relationer mellan organisationer. Detta synsätt delar informanterna och IP5 förklarar att målet med relationen är att kunden ska se fjärdepartsaktören som en intern avdelning. Detta framlägger även IP6 som ett kvitto på en god relation:

Vi jobbade med slogan redan från början när vi startade det här, en målbild. Vi sa att vi ska bli bjudna på firmafesten och så ska vi inte få julkort. Då är vi interna liksom. (IP6)

Vidare förklarar IP6 att skillnaden mellan de fjärdepartsaktörer som lyckas och inte lyckas är de som har goda relationer med kunderna. Morgan & Hunt (1994) framhäver att hängivelse är en nyckelkomponent i en relation. Att bli sedd som en intern del i kundens verksamhet visar att de uppfattas som viktiga av kunden, vilket är grundläggande för att hängivelse ska kunna uppstå. Det visar även på att det skapats en individuell och lojal relation till den kunden, vilket i sin tur blir en konkurrensfördel för fjärdepartsaktören (Hutt & Speh, 2012; Rauyruen & Miller, 2007). Att informanterna strävar efter att skapa nära relationer till individer bidrar därmed till att kunden värdesätter relationen, vilket är en viktig komponent i skapandet av tillit och byggandet av långsiktiga relationer (Morgan & Hunt, 1994).

4.2 Att utvärdera och överträffa

En rad samarbetande aktiviteter mellan företagen möjliggör skapandet av långsiktiga relationer (Nyaga et al. 2010) och bidrar till tillitsbyggandet i relationen (Morgan & Hunt, 1994). IP2 ser företagets tillgänglighet som en aktivitet som på sikt bygger relationer med kunder och att ständigt vara närvarande och tillgänglig är något som bygger upp kundens förtroende. Likaledes menar IP3 att kontinuerlig kontakt i kombination med fysiska möten i inledningen av relationen är faktorer som är viktiga för att få till en lyckad relation,

något som går i linje med Murphy & Sashi (2017) som menar att personlig kommunikation är att föredra i relationens inledningsfas. IP4 menar att de ständigt arbetar med förbättringar tillsammans med kunden vilket anses ge företaget ett ökat förtroende hos sina kunder. Att ständigt utvärdera varandra är en aktivitet som stärker relationen (Morgan & Hunt, 1994; Narayandas & Rangan, 2004) eftersom det ökar förståelsen för vad kunden förväntar sig i relationen. Vidare menar Nayrandas & Rangan (2004) att dessa förväntningar kan ligga som grund för att kunna prestera utöver det avtalade, vilken i sin tur ökar tilliten. IP5 förklarar sin syn på detta:

/.../ man tar fram en specifik pall som de ska kanske börja använda sig av, då tar man ju också fram tabeller på hur ser det ut idag, vad är era kostnader idag för hur ni packar. Vad hade kostnaderna blivit om ni hade använt er av det här istället. Och bara det är också.. vi kanske har gjort ett jobb som de inte har bett oss att göra, men vi har märkt att de har mycket, alltså mycket som inte är stapelbart och då kanske vi går ett steg i förväg och ser hur kan vi dra ner våra kunders kostnader. Så att man också är med i utvecklingen av våra kunders liksom logistik. (IP5)

Citatet visar på en situation där IP5s företag presterar något utöver det som är uttalat. På samma sätt ser IP3 en sådan aktivitet som stärkande för relationen, men beskriver det utifrån en situation där ett problem uppstått: *så även fast problemet inte från första början var vårt så lös kundens problem helt enkelt.* Aktiviteter som dessa möjliggör således för aktörerna att prestera utöver det förväntade. En sådan aktivitet bidrar till att företaget överstiger kundens förväntningar vilket stärker relationen med kunden (Deepen, 2007; Grönroos, 2008). En sådan handling kan därför stärka kundens goodwilltillit i den kognitiva dimensionen (Dowell et al. 2015). Det möjliggör således för kunden att känna en högre grad av tillfredsställelse och benägenhet att långsiktigt utveckla relationen (Lambe et al. 2001) eftersom nyckelpersonen som interagerar med kunden med hjälp av sitt beslutsfattande uppvisar en auktoritet i relationen (Hutt & Speh, 2012). Informanternas syn gällande att exempelvis prestera utöver det avtalade samt att arbeta med förbättringar tyder på att det sker samarbetande aktiviteter mellan fjärdepartislogistikföretagen och deras kunder (Nyaga et al. 2010).

4.3 Delaktighet gynnar datadrivna relationer

Nyaga et al. (2010) menar att informationsdelning har en större påverkan på den upplevda relationen för det säljande företaget än det har för kunden. Detta grundar sig i att det säljande företaget ges en större möjlighet att kartlägga kundens behov och således prestera det som kunden efterfrågar. Denna syn delas

av intervjupersonerna och det finns ett genomgående medhåll kring att en del är till stor fördel att en viss grad av information delas från kunden till företaget (IP1, IP2, IP3, IP5). För en fjärdepartslogistiker behövs information om exempelvis kundens leverantörer och logistiska aktiviteter och IP2 förklarar hur informationsdelningen kan se ut:

Vi har kunder som inte har velat dela ut det, där vi liksom har börjat att dra igång ändå, utan att liksom egentligen.. Då blir det ett blankt papper för oss, eller ett svart hål. Där vi sätter upp lösningen som vi tror lämpar sig, men då får vi hela tiden utveckla det efterhand. "Ja men vi skickar detta också ju", ja men eftersom vi inte visste det så kunde vi inte sätta upp det. (IP2).

Att få data som är relevant för den aktuella logistiska aktiviteten är därmed en viktig del i att snabbare kunna bygga upp en stark relation, eftersom det påverkar företagets möjlighet att göra ett grundläggande jobb för att nå kundens förväntningar. Detta är något som har stöd i teorin av exempelvis Lambe et al. (2001) och Grönroos (2008) eftersom det stärker relationen på sikt. IP2 förklarar även att i de fall där de går vidare med kunder trots att informationsdelningen är begränsad, krävs det ett större arbete med kommunikationen och en extra tydlighet genom hela processen. IP1 delar dessa upplevelser:

Jaja, alltså först lovar vi ju något vid säljtillfället, och sen när vi får data, alltså allting är datadrivet. De kunder med bra data, får bra offerter. Och ju bättre datan är, desto mer kan man räkna på det och desto mer kan man se vad det faktiskt finns att göra. (IP1).

Det är påtagligt att delning av data och information är en fördel för de fjärdepartslogistiska aktörerna, så länge datan är relevant för att sätta upp och nå mål (Daudi et al. 2016). Att det fjärdepartslogistiska företaget främst når fördelar av informationsdelningen bidrar i sin tur till att de kan prestera det kunden förväntar sig, och således bidrar datans relevans till att tilliten stärks i relationen (Morgan & Hunt, 1994). Detta bidrar till relationen i stort eftersom hängivelse uppstår när bägge parter uppfattar den som viktig (Morgan & Hunt, 1994). Att båda parterna ska uppfatta relationen som viktig är påtagligt bland informanternas syn på relationerna. IP1 förklarar att en viktig del för att skapa goda relationer är att båda parter ska känna att samarbetet genererar fördelar. IP3 menar att det krävs att bägge parter känner en delaktighet i relationer för den ska kunna byggas upp. Kundens delaktighet i den gemensamma planeringen är något som stärker tilliten i relationen (Nyaga et al. 2010).

5. Utmärkande för fjärdepartslogistiska relationer

I detta kapitel kommer vi att behandla vår andra frågeställning, *Vad är utmärkande för fjärdepartslogistiska relationer?* Likt föregående analyskapitel är detta strukturerat i avsnitt baserade på identifierade kategorier.

5.1 En viss typ av komplexitet

Att företag vänder sig till en fjärdepartslogistikleverantör för hantering av sina logistiska aktiviteter är en uppåtgående trend (Cezanne & Saglietto, 2015). En tydlig anledning till detta är att försörjningskedjorna tenderar att bli allt mer komplexa och svåröverskådliga, vilket gör det till en resurs- och tidskrävande process att hantera. Företag vill för att upprätthålla sin konkurrenskraft istället kunna fokusera på sin kärnverksamhet (Hutt & Speh, 2012; Pavlič Skender et al. 2017). Att komplexitet är ett kännetecken för fjärdepartslogistiska relationer är något som styrks av flera informanter i denna studie. Det behöver dock inte innebära att det alltid rör sig stora mängder transporter, IP2 förklarar:

Så det kan finnas olika typer av komplexitet, det kan vara att du har många typer av flöden men det kan också vara att du har få, men väldigt specifika flöden. (IP2).

Gällande specifika flöden exemplifierade informanten hur de för en kunds räkning hanterade till antalet få men speciella transporter som krävde viss hantering för att exporteras och tullas på korrekt sätt. Genom att komplettera själva processen med teknologi och management kan fjärdepartslogistikföretag ta sig an mer komplicerade uppgifter och inneha kontroll på en övergripande nivå (Hingley et al. 2011). Att fjärdepartslogistik innefattar olika former av komplexitet stärks av IP1 som talar om att de ofta har låg omsättning på antalet transporter, men exemplifierar att det istället kan handla om dyra, avancerade transporter som går mellan olika delar av världen med speciella maskindelar och därmed skiljer sig väsentligt från ordinära transportuppdrag. IP2 ser dessutom någon form av komplexitet som ett krav för att det ska vara lönt att vara kund hos dem och påpekar att det finns tredjepartslogistiska aktörer som kan sköta enstaka inrikestransporter både enklare och billigare. Ytterligare en aspekt av komplexitet som uppstår i fjärdepartslogistiska relationer är den mängd processer utöver transportbiten som en fjärdepartslogistikaktör kan ta sig an efter uppdragsgivarens önskemål. IP6 uttrycker att de exempelvis ofta hanterar påfyllning av lager, anskaffning, huvudplanering och gör prognos- och produktionsplaner åt sina kunder. Fjärdepartslogistik inkluderar och integrerar alltså ofta betydligt fler processer än omfånget av tredjepartslogistik, vilket visar på att komplexitet är signifikativt för detta område.

5.2 Varför kunden blir kund

Återkommande hos informanterna var att många kunder som vänder sig till fjärdepartslogistikföretag inte själva har kunskap inom logistikområdet, eller helt enkelt inte vill sätta sig in i det själva (IP1, IP2, IP3, IP5). Fokus på den egna kärnverksamheten är som tidigare nämnt en vanlig anledning att välja att outsourca dessa tjänster. Vid etablerandet av nya kundrelationer inom fjärdepartslogistik är en gemensam nämnare att kartlägga kunden först. IP2 framlägger att de brukar inleda med att göra en analys av kunden där de tittar på hur det fungerar i dagsläget och sedan presenterar förslag på hur de kan hjälpa och effektivisera kundens verksamhet. Detta är ett viktigt steg i säljprocessen då det ger tillfälle att visa för kunden vad ett fjärdepartslogistikföretag kan leverera och erbjuda (IP2, IP3, IP6). Eftersom fjärdepartslogistik fortfarande är ett relativt ungt fenomen på marknaden och nytt för många företag är det inte självklart för kunderna vad dessa tjänster kan tillföra för nytta. Från våra informanters svar stod det tydligt att många av deras nya kunder fått kännedom om fjärdepartslogistikföretaget genom tidigare kunder, leverantörer eller andra parter som arbetat i anslutning till dem (IP1, IP2, IP5, IP6). IP2 anmärker att de själva inte har varit ute och sålt särskilt mycket och fortsätter:

Utan det är ju kunder som har trillat på oss för att, ja, dem är en leverantör eller kund till en annan kund som i sin tur jobbar med oss. (IP2).

Akrout & Diallo (2017) lyfter fram att ett företag med gott rykte signalerar lägre risk och större tillförlitlighet. IP1 befäster vidare att tidigare arbetsprestationer speglar av sig på framtida affärer: *Och man skapar en relation med en bra kund, man gör ett bra jobb, man får renommé av det. Och ett marknadsrenommé är viktigt.* I enighet med McAllister (1995) visar informanternas uttalanden att ett företags rykte kan hjälpa till att skapa tillit i inledningsfasen av en relation. Kunderna har fått information om fjärdepartslogistikföretaget genom andra samarbetspartners och efterforskning och börjar bygga upp tillit av kognitiv karaktär (Huang & Wilkinson, 2013). Denna information om tidigare prestationer kan bidra till kundens tilltro till fjärdepartslogistikföretagets förmåga att utföra sina uppgifter till en viss standard av kompetens (Dowell et al. 2015). IP1 uttrycker även att vilka kunder ett företag tidigare haft har stor påverkan på framtida kunder:

Jag vill jävligt gärna ha IKEA som kund av den enkla anledningen att jag kan liksom trycka dit IKEA på min skrytsida, på min PowerPoint presentation, då har jag liksom flyttat mig från en division till en annan. (IP1).

Informanten exemplifierar att ett företag genom att ha en erkänd marknadsaktör likt IKEA i sina meriter lyfter upp företagets trovärdighet till en annan nivå. Renommé blir en viktig faktor som påverkar kundernas

grundläggande tillit när de själva inte tidigare utbytt några erfarenheter med fjärdepartslogistikföretaget (McAllister, 1995). På detta vis kan kunder ledas in i relationen och företaget påbörja sin analys av kunden. Efter att ha försökt identifiera vad det är kunden efterfrågar, framlägger flera av informanterna att lösningarna som tas fram skräddarsys efter kundens behov. IP2 menar att fjärdepartslogistik innebär en paketlösning som samlar tjänsterna åt kunden:

Vi har ett system där kunderna bokar sina transporter och där vi då samlar in mycket av informationen. Och vi har liksom mer konsultaktig personal, som sitter och faktiskt analyserar och utvecklar våra kunders transportlogistik. Men ett företag hade ju kunnat anställa nån som är duktig på transporter, köpa sitt eget system, anlita en konsult när de känner att de har behov av det. Så sett så är det ingen rocket science. Men vi paketerar detta till kunden och levererar som en och samma tjänst. (IP2).

Informanten framhäver att kunderna hade kunnat ta sig an de olika delarna själva, men kanske väljer att lägga över ansvaret till en fjärde part för att samla allt hos en aktör och således underlätta kontrollen av delarna. Samtidigt innebär detta inte att fjärdepartslogistikföretaget bestämmer allt, utan kunden har fortfarande stor påverkan i upplägget. IP1 klarlägger att det inte är något hinder om en kund vill använda en särskild transportör som de har en lång relation med. Vidare styrker IP2 att de hela tiden arbetar utifrån kundens krav och behov och exempelvis kan jobba utifrån billigaste alternativet om kunden vill det. Nyaga et al. (2010) menar att det är av vikt i relationen att kunden är delaktig i fastställandet av hur problem och saker ska lösas, samt att detta kan stärka tilliten mellan företaget och kund. Flera informanter lyfter fram att det kan bli problematiskt ifall kunderna inte är delaktiga i att definiera hur tjänsterna ska utformas, eftersom det leder till desto mer förändringsarbete i ett senare skede vilket är både resurs- och tidskrävande (IP2, IP3, IP6). Att få kunden delaktig direkt underlättar för fjärdepartslogistikföretaget att förstå kundens behov och därmed ytterligare anpassa och förbättra sitt arbete. Genom att involvera kunden och gemensamt utvärdera samarbetet kan tjänsterna utvecklas och relationen bli mer effektiv (Hutt & Speh, 2012; Lambe et al. 2001). Vidare bidrar delaktigheten till en stärkt relationshängivelse från båda parter och ökar samarbetets konkurrenskraft, genom att det utvecklas en unik relation som är svår att kopiera (Hutt & Speh, 2012).

5.3 Framgång tar tid

Utmärkande för fjärdepartslogistiska relationer är att de har en långsiktig orientering (CSCMP, 2013; Pavlić Skender et al. 2017). Samtliga informanter har styrkt att långsiktighet är fördelaktigt i upprättandet av dessa samarbeten eftersom det ofta handlar om stora åtaganden för kunds räkning. IP2 påpekar att den initiala

insatsen från deras sida ofta är stor och att de kanske måste anställa ny personal, varför de inte vill dra igång något där kunden drar sig ur efter några månader. Samtidigt innebär det en stor investering för kunderna, vilket kan leda till en osäkerhet eftersom de inte vet vad samarbetet kommer utmynna i för resultat (IP1, IP2).

Det finns kunder som har velat börja och liksom provköra, och då gör vi det under x antal månader. Men då har vi också såhär, jag menar om utfallet är detta, som vi faktiskt skriver ner på det här pappret, då övergår det i ett kontrakt. För att nånstans liksom ändå säkra vår initiala insats. (IP2)

För att underlätta för kundens osäkerhet lyfter IP2 i citatet ovan fram att de kan inleda en provperiod mot en klausul att det ska övergå i ett kontrakt vid en viss måluppfyllelse. Om fjärdepartslogistikföretaget kan uppnå det avtalade, eller rent av överträffa de uppsatta målen samt kundens förväntningar, börjar det bygga upp tillit och kan öka hängivelsen i relationen (Nayandas & Rangan, 2004; Grönroos, 2008). IP1 lyfter fram ett liknande tillvägagångssätt i början av en kundrelation: */.../det kan vi ibland lova och så kan vi köra något "Gain-Share avtal" om en kund är osäker.* Genom att initialt sätta upp mål kan fjärdepartslogistikföretagen skapa sig utrymme och möjlighet att bevisa för osäkra kunder vad de kan leverera. Detta leder till uppbyggandet av integritetstillit hos kunden som får se att företaget håller sitt löfte och fullföljer kontraktet, samtidigt som det stärker tilliten till fjärdepartslogistikföretagets kompetens inom området (Dowell et al. 2015). Att fjärdepartslogistikföretag ofta måste bevisa sin kompetens över tid är något som bekräftas av informanterna. Flera intervjupersoner talar om att de haft kundrelationer som i början känts tveksamma men över tid har utvecklats till att fungera väldigt väl (IP1, IP2, IP3, IP5). IP1 beskriver ett fall där kundens inställning har förändrats drastiskt:

I sex-sju-åtta månader från det att vi signat kontraktet och börjat samarbeta så var det en jävla massa gnäll om "varför tickar inte det här inte" och "det är struligt" och "vi vet inte hur den här EDI-kopplingen funkar". Det var mycket så, och idag, två år senare eller om det är ett år senare, nu ringer [kunden] hela tiden "vi vill ha mer, kan ni inte lägga till fler resurser", "gör mer gör mer gör mer". Och det är ju en form av relation som man har byggt upp som har svängt från ett läge till ett annat. (IP1).

I citatet framhäver informanten att relationen måste byggas upp över tid. Inledningsvis har kunden inte några erfarenheter av de fjärdepartslogistiska tjänsterna och vad de kommer utmynna i, det har inte byggts upp någon kompetenstillit (Dowell et al. 2015). Allteftersom fler erfarenheter utbyts mellan parterna börjar

dock kunden se värdet som tillförs och tilliten kan stärka deras hängivelse i relationen. IP5 talar om att det är en process som tar tid att få individer i kundföretaget medvetna om vad förändringen som samarbetet medför innebär, men att det ofta blir väldigt lyckat när det väl är implementerat. Den kognitiva tilliten byggs upp och kan leda till en förväntan om hur framtida beteenden och utfall av samarbetet (Huang & Wilkinson, 2013). IP3 uttrycker följande reflektion kring hur interaktioner i samarbetet med kunder utvecklas med tiden:

En handling eller så övergår ju i tid till ett förväntat beteende i förlängningen, så det blir ju enklare och enklare ju längre man har haft någon [kund] så. (IP3).

Informanten menar att parternas agerande i relationen allt eftersom blir normaliserat, samt att det underlättar arbetet eftersom att det har byggts upp en tillit och förväntan kring att framtida handlingar ska följa samma mönster. Huang & Wilkinson (2013) menar att tillit formas av de interaktioner som äger rum över tid över, men även formar hur interaktionerna i fortsättningen utspelar sig. IP3 uppmärksammar att arbetet med kunderna över tid leder till en ömsesidig förståelse för den andra partens handlande och genererar en tillit som underlättar samarbetet i längden.

5.4 Kontroll är en icke-utförande aktivitet

Ett av de huvudsakliga argumenten för fjärdepartislogistik är att det samlar alla logistiska aktiviteter under ett tak och på så vis kan skapa en övergripande kontroll över de olika flödena i försörjningskedjan (Pavlić Skender et al. 2017). IP2 menar att en fördel med deras tjänster är att de kan förse kunden med övergripande kontroll samtidigt som de kan anpassa lösningarna efter olika delar av företagets behov och således vara alla till lags. IP5 framlägger att många kunder har ganska bra koll på sitt utgående gods, men har svårigheter med att kartlägga det som kommer till dem själva och där kan ha nytta av en fjärdepartislogistik som förser dem med samlad kontroll. IP6 uttrycker att många kunder ofta missuppfattar innebörden av kontroll och förklarar vidare:

Och jag har ju varit med så många gånger där man säger då, VDn säger "du vet att vi behöver ha hundra procent kontroll på det här, så att vi måste ha de här grejorna själv." Och så ställer jag en enkel fråga, okej, hur många leveransförseningar hade du förra veckan? Och så tittar VDn konstigt, "det har inte jag nån aning om", nej men kan du ringa nån och fråga? "Ah vem ska vi ringa då", ja men då har du ju ingen kontroll säger jag. (IP6).

Informanter lyfter fram att en hos kunderna vanlig föreställning är att kontroll innebär att utföra arbetet själv. Vidare menar IP6 att kontroll i själva verket är en icke-utförande aktivitet, som handlar om att veta vad som händer och vad som kommer att hända. En huvudsaklig uppgift för fjärdepartsllogistikföretag är att förse kunderna med just denna kontroll, vilket de kan göra genom att integrera alla ingående delar, föra statistik och utvärdera tillsammans med kunderna (Hutt & Speh, 2012). Ytterligare ett sätt att förse kunden med kontroll och etablera tillit är att göra dem delaktiga i processerna (Nyaga et al.). IP2 förklarar att det är essentiellt att kunderna känner en närhet till företaget:

/.../ en viktig del är att hos dem företagen som vi jobbar med, så har vi ju lagt ner ganska mycket krut på att hela organisationen ska veta var dem ska vända sig. (IP2).

Hutt & Speh (2012) menar att mängden band som existerar mellan företagen kan bidra till att stärka relationen, vilket i sin tur påverkar förmågan att hantera eventuell problematik och konflikter som kan uppstå. Därtill kan fjärdepartsllogistikföretagets förmåga att hantera konflikter avyttra sig på kundens villighet att ta upp meningsskiljaktigheter med företaget, varvid ett konstruktivt tillvägagångssätt och öppenhet kan bidra till att utveckla tillit och stärka hängivelsen i relationen (Akrouit & Diallo, 2017). IP3 talar om att de försöker att involvera kunden så mycket som möjligt i det hela, eftersom att en fjärdepartsllogistisk lösning kan bli en väldigt komplex modell. Vidare förklarar informanten:

Det är förvånansvärt många [kunder] som inte har sådär svinbra koll och förståelse på allting som påverkar en supply chain egentligen och dess ingående komponenter. Så det gäller ju att ha en informationstransparens. (IP3).

Öppenhet i relationen är en grundläggande faktor för att etablera tillit (Morgan & Hunt, 1994). Likt informanten framhäver är det flera kunder som inte besitter all kunskap om vad som ingår i en försörjningskedja. IP6 styrker detta och påpekar att de aktivt arbetar med att utbilda, tydliggöra och utveckla pedagogiska mallar till kunderna. Flera informanter poängterar även att det måste finnas en kontinuerlig transparens i form av att visa kunden vad det är de betalar för (IP1, IP2, IP3, IP6). IP1 trycker på att alla involverade parter måste tjäna pengar på det dem gör, men att grunden till fjärdepartsllogistikföretagets existensberättigande är att kunden tjänar pengar på samarbetet. Morgan & Hunt (1994) menar att målet med samarbetande organisationer är att båda parter ska kunna uppnå saker de inte kan åstadkomma var för sig. IP2 hävdar att det måste finnas en gemensam ambition, öppenhet och transparens i samarbetet för att det ska bli framgångsrikt. Informanten talar om att en ömsesidighet måste existera i början av relationen,

vilket är nödvändigt för att bygga upp relationell tillit (Dowell et al. 2015). Genom att båda parterna i samarbetet är villiga att investera i relationen kan relationshängivelsen hos såväl fjärdepartslogistikföretag som kund öka, vilket kan leda till ett effektivare samarbete (Morgan & Hunt, 1994). Öppenhet blir en väsentlig faktor för att kunden ska känna att de innehar kontroll. IP6 trycker på att de är precis som vilken avdelning som helst i kundens företag och har fullkomlig transparens gällande samtliga processer, aktiviteter och arbetssätt. Hutt & Speh (2012) menar att det krävs en öppen kommunikation mellan flera lager i de involverade organisationerna för att underhålla en relation med ett sådant samarbetsutbyte, eftersom de hävdar att relationen upprätthålls av människor snarare än organisationen.

5.5 Kommunikationens roll i relationen

Kontinuerlig kommunikation är något som informanterna lyfter fram som essentiellt i sina relationer (IP2, IP3, IP4, IP5). Att upprätthålla en frekvent kommunikation i olika former är en sedan tidigare erkänd grundsten för upprättandet av tillit i relationer (Morgan & Hunt, Doney & Cannon, 1997). Inom fjärdepartslogistik som till stor del är teknikbaserat (Hingley et al., 2011) sker mycket kommunikation digitalt. Flera informanter talar om att kunderna har direktkopplade system till fjärdepartslogistikföretaget så att de när som helst kan gå online och hålla sig uppdaterade kring information, uppsatta målsättningar och andra nyckeltal (IP1, IP2, IP3, IP5, IP6). IP6 exemplifierar att användandet av IT-system där de loggar ärenden, avvikelser och annan statistik är ett kraftfullt verktyg som förser kunden med kontroll till den mängd att det fascinerar dem. På så vis tydliggör fjärdepartslogistikföretaget för kunderna vilken kompetens de besitter och stärker den kognitiva tilliten (Dowell et al. 2015). Enligt Murphy & Sashy (2017) är digital kommunikation effektivt när det gäller specifika uppgifter likt detta. Författarna menar dock att personlig kommunikation lämpar sig bättre när situationen kräver snabb feedback. IP2 poängterar att kunderna alltid ska kunna vända sig till företaget direkt med sina frågor och att den dagliga kontakten är hjärtat i deras verksamhet:

För det man måste ha med sig är att vi får alla typer av frågor från våra kunder, frågor som man också tänker "alltså herre gud, det här kan ju inte vi svara på". Men det är ett gott betyg om vi får dem frågorna för då tänker dem "men vi kollar med [företaget], dem kanske kan lösa det". (IP2)

Informanten framhäver att kunderna ofta hör av sig med frågor som ligger utanför deras expertisområde. Likt informanten själv uppmärksammar tyder det på att kunderna uppskattar möjligheten med personlig kommunikation. Kunderna har utvecklat goodwilltillit i den mån att de förväntar sig att fjärdepartslogistikföretaget tar sig an och bejakar deras intressen utöver det som är avtalat (Dowell et al.

2015). Även IP3 understryker vikten av personlig kommunikation genom att kunden måste känna sig lyssnad på, och hävdar att ett misslyckande i detta generellt är den största anledningen till att en kund lämnar en tjänsteleverantör. Flertalet informanter instämmer i vikten av ständig återkoppling till kund i ett ärende, exempelvis gällande var en transport befinner sig, varför något dröjer eller hur företaget jobbar på att lösa ett problem (IP1, IP2, IP4, IP5). På detta vis kan företagen stärka integritettilliten via sin transparens gentemot kund genom att etablera ett intryck av ärlighet (Dowell et al. 2015). Gemensamt hos de olika informanterna är även att det i mångt och mycket handlar om kundservice. IP3 uttrycker det som att det hela tiden är deras ansvar att hålla krävande kunder nöjda och att framgångar i detta ger goda chanser till ett förlängt avtal. IP2 instämmer i denna syn och trycker på vikten av att alltid vara på tå och finnas tillgänglig för kunden. Flera informanter lyfter även betydelsen av personkemi mellan individer i relationen (IP1, IP2, IP3, IP5). IP3 förklarar det vidare:

Allt det här kallpratet vid kaffeautomaten det är inte betydelselöst. Och fysiska möten de första gångerna är alltid starkt bidragsgivande till huruvida man kan bygga upp ett gemensamt förtroende eller inte. (IP3).

Genom exempelvis det kallprat som informanten tar upp kan en relation mellan individer ta form. Att visa intresse och omsorg för en annan person kan leda till att positiva attityder utvecklas gentemot varandra, vilket i sin tur kan leda till att affektiv tillit uppstår mellan individerna (Dowell et al. 2015; McAllister, 1995). Hutt & Speh (2012) befäster individens förmåga att skapa tillit till en annan individ som ett verktyg för att etablera en långsiktig relation. Därtill kan den tillit som byggs upp mellan individer över tid förflyttas till organisatorisk nivå och bidra till en stärkt hängivelse i relationen (Naryandas & Rangan, 2004). IP5 uttrycker att ju mer kontakt som äger rum med kunderna, desto närmare blir relationen. Vidare poängterar informanten att det dock är beroende på kund och att vissa i största mån vill hålla sig till mailkontakt. IP5 lyfter fram att de flesta kunder som ringer har någon form av problem som de vill ska lösas:

Och det är ju väldigt ofta vi kan lösa det inom iallafall inom en timma, en halvtimma en timma. Och de blir, de uppskattar ju alltid vårt arbete. Och det gör ju med att man vill hålla den relationen väldigt bra på en bra nivå. (IP5).

Hängivelse i relationen är som tidigare nämnts något som måste sträcka sig båda vägar (Morgan & Hunt, 1994). I exemplet ovan tydliggörs det att snabbheten i problemlösning och återkoppling uppskattas av kunderna. Därtill går det att utläsa att det leder informanten till vilja upprätthålla relationen på en bra nivå, vilket indikerar att positiv återkoppling inte enbart är viktigt för att etablera tillit hos kund utan även stärker

relationshängivelsen från fjärdepartslogistikföretagets sida. Kommunikation och uppmuntran mellan individer stärker alltså den affektiva tilliten gentemot varandra och kan således utmytna i en ömsesidigt stärkt hängivelse i relationen.

6. Utmaningar i fjärdepartslogistiska relationer

I detta kapitel kommer vi att behandla vår tredje frågställning, *Vilka utmaningar finns i relationerna mellan fjärdepartslogistikföretag och deras kunder?* Även vårt sista analyskapitel är strukturerat i avsnitt baserade på identifierade kategorier.

6.1 Kunden måste förstå

Vi har tidigare visat att företag i stor del använder sig av en fjärde part eftersom de själva saknar kunskap eller inte vill sätta sig in i logistikområdet själva (IP1, IP2, IP3, IP5) och att en första del i arbetet med nya kunder är att kartlägga dennes behov. Detta är något som kan vara ett potentiellt hinder i byggandet av relationen med kunderna, eftersom långsiktiga relationer skapas av att företaget lyckas kartlägga kundens behov samtidigt som de lyckas kommunicera det på ett sätt så att kunden förstår varför det är av nytta för denne (Hutt & Speh, 2012). Om kunden saknar kunskap inom logistikområdet kan det därför finnas svårigheter att få kunden att förstå nyttan:

Och man kanske till och med har en merkostnad. Men besparingarna som man gör tickar in år två, tre, så en pedagogisk uppgift man har när man svarar på de här är att kunna visa också att du får en kostnad, du får ingen besparing år ett. Du kanske till och med får en fördyring år ett, men du får sett över tiden en effektivare logistik. (IP1)

Det finns således en utmaning i att skapa tålmodighet hos kunden eftersom det krävs att få kunden att förstå att fjärdepartslogistik är en långsiktig investering. Vidare förklarar IP1 att kunden kan ha svårt att beskriva exakt vad denne eftersträvar och IP2 menar att det kan finnas skilda uppfattningar kring vad som ingår i fjärdepartslogistik. IP6 utvecklar resonemanget och menar att kunderna saknar en förståelse gällande överlåtelsen av kontrollen:

Och det är ju det som är svårt i försäljningen va, att man ska få kunden att förstå att bara för att du inte utför aktiviteten så tappar du inte kontroll, utan du får än bättre kontroll därför att du får en funktion som är bättre och som lever på att ge dig kontroll. (IP6)

Att få kunden att förstå nyttan med fjärdepartslogistik är således en samstämmig upplevelse bland informanterna. IP3 menar även att det handlar om att förstå kundens verksamhet och vad de behöver och *det de framförallt behöver som de kanske inte själva förstår att de behöver och hjälpa dem att förstå det helt enkelt*. Enligt Rauyruen & Miller (2007) bör företag skapa en förståelse för sina kunder för att kunna bygga starka relationer. Låg kundmedvetenhet ställer därmed krav på fjärdepartsaktören att såväl skapa en förståelse för nyttan av att vända sig till fjärdepartslogistikföretaget samtidigt som de ska få kunden att känna delaktighet i den gemensamma planeringen, för att på så sätt främja byggandet av tillit i relationen (Nyaga et al. 2010). Om fjärdepartsaktören lyckas övervinna denna utmaning kan de själva utveckla en större hängivelse till relationen eftersom det möjliggör en kartläggning av vad kunden faktiskt eftersträvar (Nyaga et al. 2010), vilket leder till att ökad kundnöjdhet uppnås (Deepen, 2007; Grönroos, 2008). Att skapa ett medvetande hos kunden bidrar således till att kunden känner en större tillfredsställelse och en större benägenhet att utveckla en långsiktig relation (Lambe et al. 2001).

6.2 Att vinna individens tillit

Ett grundläggande krav för att etablera starka relationer är byggandet av tillit mellan individer i de olika organisationerna (ex. Hutt & Speh, 2012; Morgan & Hunt, 1994). I ett tidigt skede av relationen är det därmed viktigt för det säljande företaget att med hjälp av individer från det egna företaget bygga upp tillit till individer från kunden. IP2 förklarar att de kan behöva träffa vissa individer hos kunden som de känner att de behöver bygga upp en relation med och att det handlar om *att försöka övervinna de här småpåvarna* (IP2). Att skapa tillit hos individer är därmed inte enbart en aktivitet som ger ett mervärde till relationen, illustrerat av IP2: *för Nisse på lagret kommer vinna om vi inte lyckas övervinna hans förtroende*. Vikten av de individuella relationerna illustreras även av IP6: *vi analyserar våra relationer lika ofta som, mer än vad vi analyserar logistikprocessen faktiskt*.

Enligt Narayandas & Rangan (2004) kan företag ha personer med gränsöverskridande roller, vars uppgift är att skapa tillit hos individer i kundföretaget. Att arbeta med att skapa tillit är en stor del i relationsbyggandet. IP6 förklarar att det inte enbart gäller att bygga relationer med exempelvis uppdragsgivare och logistikchef utan att de ska vara väl förankrad hos flera av kundens avdelningar. Detta synsätt delas av IP2 som menar att det är viktigt att de etablerar relationer med individer inom flera avdelningar hos kunden. Detta arbetssätt bidrar till att de skapar flera olika band mellan organisationerna, något som enligt Hutt & Speh (2012) bidrar till att relationen blir starkare. På samma sätt framhäver informanterna att personkemi är avgörande för att kunna bygga mellanmänskliga relationer. IP1 förklarar att de ibland kan byta kontaktperson mot kunden och menar att *ibland klickar det bara inte*. IP4 beskrev ett liknande exempel där de bytte kontaktperson mot kunden vilket medförde att relationen blev bättre

och kunden blev gladare. Det visar på att affektiv tillit och individers inställning till en annans karaktär spelar in i relationsbyggandet (Dowell et al. 2015). Aktörerna beskriver vikten av personlig tillit och att de måste arbeta på ett sätt som skapar detta. Den individbaserade tilliten kan på sikt överföras till organisatorisk nivå, inte tvärt om, och utmynna i hängivelse och starka relationer (Narayandas & Rangan, 2004). På så sätt är skapandet av individens tillit en betydelsefull aktivitet för att kunna skapa långvariga relationer mellan fjärdepartslogistiska aktörer och dess kunder.

6.3 Kundens benägenhet att dela data

För att informationsdelningen ska ha en positiv påverkan på relationen bör informationen enligt Murphy & Sashi (2017) vara specifik och innehålla relevant information. Eftersom en del kunder väljer att samarbeta med en fjärde part på grund av att de saknar kompetens att själva hantera sin logistik medföljer ett problem för fjärdepartslogistikern att få ut rätt information från kunderna. IP3 förklarar:

/.../ de säger att hej vi klarar inte av det här. Vi besitter inte den här kompetensen. Okej, säger vi. Vi tar gärna hand om det här. Vi vill ha den här typen av information så att vi kan börja mejsla ut ett lösningsförslag som vi sen kan anpassa tillsammans. Det är sex veckor sen nu, de har fortfarande inte lyckats ta fram den informationen. Det är ingen konstig information över huvud taget. (IP3).

IP3 uttrycker vidare att detta är ett ovanligt fall där de faktiskt måste vänta in information från kunden för att kunna gå vidare. I andra fall menar IP3 att de kan få ett väldigt litet underlag men att de ändå kan börja arbeta med hjälp av den informationen. I sådana lägen krävs det att fjärdepartslogistikern adderar sin tidigare kunskap och erfarenhet, är tydliga gentemot kund angående underlaget och framför allt, som IP3 uttrycker det, *det viktigaste är att våga pröva lite*. Vidare förklarar IP3 att öppenhet från kunden är viktigt i sådana lägen eftersom de måste ha en tät kontakt och förklara att de arbetar utefter den data de har och kan komma att behöva ändra sin antagande efterhand datan ändras. Det ställer krav på att kunden känner en delaktighet i planeringen och prestationsmätningarna (Nyaga et al. 2010). Att det finns en öppenhet från kunden redan från start är en syn som informanterna delar, beskrivet av IP2:

Men det bygger också på nån form av liksom kontakt och relation direkt, men ett sånt uppdrag kräver ju att vi får tillgång till ganska mycket data. Och där nånstans så selekterar man ju ut de kunderna som kanske känner sig mogna för det också, i förhållande till de som inte känner sig mogna för det, som tycker att vi kanske lite inkräktar på deras territorium. Och börjar vi där i den änden, så kommer vi med största

sannolikhet inte sluta så väl här borta. Utan det måste ju vara kunder som nånstans liksom känner en öppenhet från början, som känner att ja, snälla hjälp oss med detta för det här funkar inte, eller vi vill inte göra detta. (IP2)

Citatet visar att det är fördelaktigt med en viss grad av initial tillit från kundens sida, särskilt i de fall kunden inte har förmåga att dela med sig av data. Att få förtroende från kunden är något som även IP1 benämner som viktigt för relationen:

Ibland när vi börjar så vet vi inte vad slutresultatet blir. Därför att kunden frågar efter en tjänst och så tittar man på det. När man börjar få lite data av kunden, först när man bygger det här förtroendet och börjar få lite data, många kunder är också restriktiva med att ge ut data, alltså dela med sig av sin... och de flesta har data. /---/ (IP1)

Informanternas svar beskriver därmed den utmaning som informationsdelningen medför. De har en delad syn gällande vikten av de får relevant data av kunden, vilken enligt Daudi et al. (2016) är ett krav för att informationen ska kunna bidra med fördelar till relationen. Informanterna är även överens om att det går att inleda en relation utan en stor mängd data, men att sådana situationer kräver att kunden redan i inledningen av relationen känner tillit för fjärdepartislogistikföretaget och deras kompetens (Dowell et al. 2015). Utmaningen för fjärdepartisaktören blir därmed att få kunden att känna delaktighet i relationen, för att de på sikt ska förstå värdet i att dela med sig av relevant information (Nyaga et al. 2010). För att relationshängivelse ska kunna uppstå krävs det att även kunden uppfattar relationen som viktig (Morgan & Hunt, 1994).

6.4 Att nå fram till alla

När företag i ett samarbetsutbyte sammankopplar it-system och rutiner krävs kommunikation mellan flera lager i organisationerna (Hutt & Speh, 2012). Fjärdepartislogistiska samarbeten involverar ofta en integrering av olika gemensamma system och IP5 beskrev arbetet vid en sådan implementering med en ny kund:

/.../ Så att det är inte alltid det har gått hela vägen ner till lagret eller till kontoret. För oftast har ju våra kunder någon form av supportavdelning till sina kunder. Så att det är också en process att få alla medvetna om vad den här nya förändringen innebär. Så att det tar, det tar tid. Men det blir ju väldigt lyckat när det väl är implementerat. (IP5).

Citatet visar på vikten av att kommunikationen ska nå fram till flera lager i kundens organisation. Vidare förklarar IP5 att det blir ett bättre samarbete mellan företagen när informationen nått fram till samtliga lager. Det krävs för att nå ett lyckat arbete med informationsdelningen och kommunikationen för att i sin tur öka tilliten och hängivelsen i relationen (Nyaga et al. 2010). På samma sätt som vi tidigare visat på utmaningarna gällande att få data och information från kunden finns det därmed även utmaningar gällande kommunikation och informationsdelning i motsatt riktning, från den fjärdepartislogistiska aktören till kunden:

/.../ Och inte komma och tala om att det är såhär vi ska göra det. Utan att såhär skulle man kunna göra det vad tror ni om det? Och försöka anpassa då till vilken förmåga man har att ta till sig den informationen. Om du tar fram en modell på en collaborative planning forecast and replenishment för någon, lägger det i knät på dem, de kommer inte fatta det i 95 fall av 100. De kommer inte veta vad man pratar om. Utan tala enkelt var enkel, säg vad du vill. Det är det viktigaste. (IP3)

Citatet beskriver de utmaningar som finns gällande informationsutbytet i båda riktningar i relationen. I första hand krävs det att företaget får en viss grad av information av kunden. Med det som grund ska fjärdepartisaktören därefter ta fram förslag och lösningar på ett sätt så att kunden förstår innebörden samt fördelarna som det medför (Daudi et al. 2016). Det blir även en utmaning att inte enbart det egna företaget drar nytta av informationsdelningen, något vi tidigare påvisat kan ske eftersom informationsdelningens nytta initialt är större hos fjärdepartisaktören än kunden (Nyaga et al. 2010). Således blir kundens delaktighet till en viktig del i att stärka relationen (Nyaga et al. 2010). Det ställer krav på fjärdepartisaktören att informationen blir relevant för kunden eftersom en fungerande kommunikation är en faktor för att bygga upp tillit och hängivelse i relationen (Morgan & Hunt, 1994). För att uppnå detta krävs det därmed att de dels når fram till samtliga lager i organisationen samtidigt som det kommuniceras på ett sätt så att kunden förstår vad informationen bidrar med för nytta till denne (Hutt & Speh, 2012). På så sätt kan företaget dra nytta av de fördelar som finns med digital kommunikation i takt med att antalet interagerande individer företagen emellan ökar (Murphy & Sashi, 2017).

7. Slutsatser

I denna avslutande del av arbetet kommer slutsatserna som framkommit genom analysen konkluderas. Slutsatserna har sin grund i syftet med denna studie som är att öka förståelsen kring hur relationer ser ut i komplexa företagsrelationer som inkluderar ett stort överlåtande av kontroll mellan parterna, vilket har

undersökts genom att fokusera på relationen mellan fjärdepartslogistikföretag och deras kunder. Dessa kommer att redogöras för utifrån våra frågeställningar, varefter en diskussion kring slutsatserna förs och slutligen förslag till vidare forskning läggs fram.

Den första frågeställningen som besvaras är, *Vilken syn har nyckelpersoner i fjärdepartslogistikföretag på relationer?* En viktig slutsats berör vikten av att lära känna kunden väl för att förstå dess behov. Det finns en gemensam syn kring att en relation skapas av de anställda och det är individer som bygger upp tillit. Vidare framkommer att frekvent kommunikation anses viktigt, där personlig kontakt på ett mellanmänniskt plan betonas samt att det är essentiellt att få kunderna att förstå och kunna tolka information. Det är av vikt att överträffa kundens förväntningar för att etablera tillit. För att fjärdepartslogistik ska fungera krävs det att kunden delar med sig av relevant information, men synen är att datadelning kan utvecklas över tid också.

Utmärkande för fjärdepartslogistiska relationer är att de innefattar en viss typ av komplexitet, vilket besvarar vår andra frågeställning, *Vad är utmärkande för fjärdepartslogistiska relationer?* Kunder som vänder sig till fjärdepartslogistik har ofta själva inte kunskap på området, saknar intresse för logistik eller vill fokusera på sin kärnkompetens. Initialt gör fjärdepartslogistikföretag ofta en analys av kunden för att förstå behovet, vilket även ger en möjlighet att bevisa för kunder vad företaget kan leverera. Vidare framkommer det att fjärdepartslogistikföretag genom rykte kan få kunders tillit och utveckla relationer snabbare. Det läggs stor vikt på att skräddarsy lösningar efter kundens behov, varvid det är essentiellt att involvera kunden i definieringen av problematik och lösningsförslag. Ytterligare en utmärkande faktor är en långsiktig orientering inom fjärdepartslogistikrelationer, eftersom det såväl innefattar ett stort överlåtande som tar tid innan effekterna blir märkbara. Det är även av relevans att etablera en bredd i relationen genom att involvera hela kundföretaget. Överlag är det nödvändigt med en öppenhet på alla plan i relationen för att vinna kundens tillit. IT-system är ett kraftfullt verktyg för kommunikation kring specifika uppgifter samt att ge kunden kontroll, vilket leder fram till den viktigaste slutsatsen som framkommit i analysen: fjärdepartslogistikföretag har som huvudsaklig uppgift att förse kunder med övergripande kontroll, men för att möjliggöra detta krävs det att kunderna först är villiga att släppa ifrån sig kontroll.

Vår tredje och sista frågeställning som besvaras är, *Vilka utmaningar finns i relationerna mellan fjärdepartslogistikföretag och deras kunder?* En utmaning som har uppenbarats är att det existerar en svårighet i att göra kunden medveten om vad fjärdepartslogistikföretag kan tillföra kunden. Ytterligare en svårighet är att vinna individernas tillit, varvid personkemi kan vara avgörande. Här ligger prövningen för fjärdepartslogistikföretag i att matcha individer från det egna företaget mot de i kundens organisation. Vidare ligger en vansklighet i att få den information som krävs av kunderna, till följd av att det existerar en

okunskap kring området och att vissa kunder kan vara restriktiva gällande att ge ut data och släppa kontroll. Samtidigt vilar en utmaning för fjärdepartslogistikföretaget i att nå fram till alla kundorganisationens plan och att dessa kan tolka den information och data som delges. Här blir det essentiellt med en tydlighet kring hur ofullständig data påverkar arbetet och därtill att försöka etablera en förståelse hos kunden om hur datadelning kan vara till fördel även för dem.

7.1 Diskussion

Fjärdepartslogistik är som tidigare nämnts fortfarande ett relativt ungt fenomen som ännu inte beforskats särskilt mycket. I denna studie har vi belyst hur relationerna mellan fjärdepartslogistiska företag och deras kunder ser ut. Det har tydliggjorts att en viss komplexitet är signifikativt för dessa relationer, men denna kan ta sig olika uttryck. Dels kan det handla om många typer av flöden, dels speciella och väldigt specifika flöden, eller en kombination av att samla och koordinera flertalet processer inom kundens försörjningskedja. I likhet med denna diversifiering av komplexitetens innebörd, måste det tas i beaktande att fjärdepartslogistikföretag inte går att se som en homogen grupp (Kasperek, 2013). Beroende på hur företagsstrukturen ser ut - en virtuell operatör utan egna tillgångar, ett fåtal egna tillgångar, eller innehav av en stor logistisk infrastruktur - går det att diskutera huruvida det påverkar relationerna i fråga eller inte. Samtliga fjärdepartslogistikföretag uttrycker att de arbetar på ett neutralt vis och ställer kundens intressen i första hand, men i de fall ett företag själva innehar tillgångar kan det tänkas löpa risk för att dessa premieras. Om ett företag exempelvis har en egen lastbilsflotta vill de självfallet att denna ska vara under beläggning, varvid det kan ifrågasättas om andra transportörer ges en ärlig chans när fjärdepartslogistikföretaget upprättar en transportlösning till kunden. Kanske kan detta påverka även andra aspekter i relationen genom att underminera det genomträngande kundfokus som visat sig värdefullt för att utveckla tillit och hängivelse i fjärdepartslogistiska relationer.

Eftersom det rör sig om stora övertaganden och investeringar för båda parter vid upprättandet av fjärdepartslogistiska samarbeten är det vitalt med en långsiktig relationsorientering. Att bygga upp tillit i relationen är dessutom en process som tar tid och har sin grund hos individerna, varför det krävs en långsiktighet för att nå framgångar i fjärdepartslogistiska relationer. Likt Naryandas & Rangan (2004) framhäver att tillit byggs upp på individnivå och förflyttas till ett organisatoriskt plan, har det framkommit i vår studie att den personliga kontakten mellan individer är essentiellt inom fjärdepartslogistiska relationer. Initialt spelar personkemi in och möjliggör utvecklandet av affektiv tillit, vilken över tid kan transformeras till ett organisatoriskt förtroende inför fjärdepartslogistikföretagets kompetens i form av kognitiv tillit (Dowell et al. 2015). Vi har sett tendenser till att affektiv tillit kan medföra en större förståelse och överseende hos kunden gällande eventuella missöden, vilket kan tänkas stärka relationshängivelsen från

fjärdepartslogistikföretagets sida och därmed även relationen i sin helhet. Det hade här varit intressant att studera hur graden av tillit mellan individer påverkar parternas förmåga att lösa problem och meningsskiljaktigheter i relationen, samt hur detta influerar den fortsatta utvecklingen av relationen.

Fjärdepartslogistik delar många av de nyckelfaktorer för framgångsrika företagsrelationer som identifierats av tidigare forskning. Vad som dock framkommit i denna studie som inte tidigare lagts vikt vid, är behovet av att kunderna måste släppa kontroll för att fjärdepartslogistikföretagen ska kunna förse dem med kontroll. Det är väsentligt för företagen att lyckas etablera en förståelse hos kunderna att kontroll inte är att likställa med utförandet av aktiviteten, utan egentligen kretsar kring att ha information och vetskap om vad som händer och vad som kommer att hända. Kunden kan ofta få tillgång till denna information på egen väg, men det är en mycket tids- och resurskrävande process att sammanställa den enorma mängd information - och sortera ut det relevanta - som finns att hämta i försörjningskedjan. Det blir därmed essentiellt för fjärdepartslogistikföretag att göra kunden införstådd i denna skillnad, och att skapa sig möjlighet att överbevisa samt övervinna eventuella osäkerheter som kan existera hos kunden initialt.

7.2 Förslag till vidare forskning

Med studiens tidsram och omfång i beaktande finns det möjlighet för vidare studier kring relationerna mellan fjärdepartslogistikföretag och deras kunder. I denna studie har vi enbart undersökt relationerna ur fjärdepartslogistikiska företags perspektiv, vilket ger utrymme för vidare forskning att studera relationerna ur kundens perspektiv. Ytterligare en aspekt som är värd vidare studier är, liksom poängterades i diskussionen, hur graden av tillit mellan individer påverkar parternas förmåga att lösa problem och meningsskiljaktigheter i relationen, samt hur detta influerar den fortsatta utvecklingen av relationen

8. Källförteckning

Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.). (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Akrout, H., & Diallo, M. (2017). Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 66159-171. doi:10.1016/j.indmarman.2017.08.003

Andersson, D., & Norrman, A. (2002). Procurement of logistics services—a minutes work or a multi-year project?. *European Journal Of Purchasing & Supply Management*, 8(1), 3.

Bagchi, P. K., & Virum, H. (1996). European Logistics Alliances: A Management Model. *International Journal Of Logistics Management*, 7(1), 93-108.

Čepinskis, J., & Masteika, I. (2010). CHANGES IN LOGISTICS SERVICE MARKET GENERATED BY TRENDS OF GLOBALIZATION. *Economics & Management*, 47-54.

Bell, J., & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. (5., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Cezanne, C., & Saglietto, L. (2015). Redefining the boundaries of the firm: the role of fjärdepartislogistik. *International Journal Of Logistics Management*, 26(1), 30-41.

de Boer, L., Gaytan, J., Arroyo, P. (2006). A satisficing model of outsourcing. *Supply Chain Management*, 11(5), 444-455.

Daudi, M., Thoben, K., & Hauge, J. (2016). Behavioral factors influencing partner trust in logistics collaboration: a review. *Logistics Research*, 9(1), doi:10.1007/s12159-016-0146-7

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal Of Marketing*, 61(2), 35.

Dowell, D., Morrison, M., & Heffernan, T. (2015). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44119-130. doi:10.1016/j.indmarman.2014.10.016

Graneheim, U.H., Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, (2), 105.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (2. uppl.) Malmö: Liber.

Huang, Y., & Wilkinson, I. F. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(Theoretical Perspectives in Industrial Marketing Management), 455-465. doi:10.1016/j.indmarman.2013.02.016

Hutt, M.D. & Speh, T.W. (2012). *Business marketing management: B2B*. (11. ed., international ed.) Australia: South-Western Cengage Learning.

Jazairy, A., Lenhardt, J., & von Haartman, R. (2017). Improving logistics performance in cross-border 3PL relationships. *International Journal Of Logistics Research And Applications*, 20(5), 491-513. doi:10.1080/13675567.2017.1306036

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). THE EXPERIENCE AND EVOLUTION OF TRUST: IMPLICATIONS FOR COOPERATION AND TEAMWORK. *Academy Of Management Review*, 23(3), 531. doi:10.5465/AMR.1998.926625

Kannan, G., Roohollah, K., & Amin, V. (2016). A grey DEMATEL approach to develop third-party logistics provider selection criteria. *Industrial Management & Data Systems*, (4), 690. doi:10.1108/IMDS-05-2015-0180

Kasperek, M. (2013). OPERATING MODEL OF A fjärdepartislogistik PROVIDER. *Journal Of Economics & Management*, (12), 23-44.

Kozlenkova, I. V., Hult, G. M., Lund, D. J., Mena, J. A., & Kecec, P. (2015). Review: The Role of Marketing Channels in Supply Chain Management. *Journal Of Retailing*, 91(Past, Present, and Future of Marketing Channels), 586-609. doi:10.1016/j.jretai.2015.03.003

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal Of Business-To-Business Marketing*, 8(3), 1.

Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1999). BUILDING SUCCESSFUL LOGISTICS PARTNERSHIPS. *Journal Of Business Logistics*, 20(1), 165-181.

Marasco, A. (2008). Third-party logistics: A literature review. *International Journal Of Production Economics*, 113(Research and Applications in E-Commerce and Third-Party Logistics Management), 127-147. doi:10.1016/j.ijpe.2007.05.017

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy Of Management Journal*, (1), 24.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, 58(3), 20.

Murphy, M., & Sashi, C. M. (2017). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 681-12. doi:10.1016/j.indmarman.2017.08.020

Narayandas, D., & Rangan, V. K. (2004). Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal Of Marketing*, 68(3), 63-77.

Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. *Journal Of Operations Management*, 28101-114. doi:10.1016/j.jom.2009.07.005

Pavlić Skender, H., Mirković, P., & Prudky, I. (2017). The role of the 4PL model in a contemporary supply chain. *Pomorstvo*, 31(2), 96-101.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal Of Business Research*, 6021-31. doi:10.1016/j.jbusres.2005.11.006

Sink, H. L., & Langley, J. J. (1997). A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal Of Business Logistics*, 18(2), 163-189.

Vitasek, K. (2013). Supply Chain Management Terms and Glossary. *Council of Supply Chain Logistics*. [Hämtad: 2018-04-20]

Win, A. (2008). The value a 4PL-provider can contribute to an organisation. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(9), 674-684.

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1: Intervjuguide

Nedan följer vår generella intervjuguide. Utöver detta har frågor med direkt anknytning till det specifika företaget som informanten arbetat på ställts.

Etiska frågor

Är det okej att vi spelar in intervjun?

Är det okej att ha med din titel? Vi utelämnar namn.

Du får välja att avbryta när som helst.

Presenterar oss själva, vårt syfte med uppsatsen.

Bakgrund

- Berätta lite om dig själv, intressen, livserfarenhet etc.
- Olika uppfattningar kring 4PL; Hur skulle du definiera 4PL?
- Berätta om företaget
- Kan du berätta lite om en typisk arbetsdag?

Kundprocessen

- Hur går det till när ni inleder ett samarbete med nya kunder eller partners?
 - Söker ni upp potentiella kunder? Hur?
 - Kontakta dem er?
- Hur ser era första möten ut?
 - Hur gör ni för att kartlägga vilka behov och önskemål kunden har?
 - Hur får ni den information ni behöver? Inför första mötet, inför andra mötet osv.
 - Hur ser processen ut om det saknas viktig information från kunden?
- Hur ser kontakten ut? Telefon, möten i person, mailkontakt etc.
 - Hur ofta?
 - Brukar det vara flera personer som är delaktiga i kommunikationen mellan er och kunden? Någon särskild kontaktperson?
- Hur involveras den "tredje parten" i processen? Hur fungerar det när ni skräddarsyr en lösning?
- Vilka delar av kundernas verksamhet är det ni tar er an?
 - Om ni tar över kontroll, hur utspelar sig beslutsfattande i olika frågor därefter?
- Ni strävar efter långsiktiga relationer, vad innebär det för dig?
- Hur jobbar ni för att hjälpa kunden med förbättringar och för kunden?
 - Ställer ni några krav på era kunder? ex. hållbarhet, delade värderingar.

Etablerade kundrelationer

- Kan du berätta lite om hur ni arbetar med långvariga kunder?
- Skiljer sig kontakten jämfört med den i inledningsfasen i relationen?
- Vilka typer av aktörer samarbetar ni med i era nätverk?
- Vart sker arbetet; Sitter ni ute hos kund eller på eget kontor?
- Kan du förklara hur ett "typiskt" nätverk ser ut?
 - Går all information och kommunikation via er?

Ansvarsfördelning

- Ifall det uppstår problem någonstans i kedjan, exempelvis någonting med en leverans eller lager; hur involveras kunden i det?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut i era kundrelationer?
 - Hur hanterar ni en missnöjd kund? Hur går processen till för att åtgärda eller lösa meningsskiljaktigheter.

Målsättningar

- Pratade om behov och önskemål; Hur sätter ni upp målsättningar i samarbetet och hur arbetar ni för att uppnå dessa?
 - Sätter ni upp gemensamma mål med kunden eller har ni egna mål också?
- Har ni någon form av utvärdering?
 - Utvärderas både er prestation och tredje part? Vad händer om de uppfylls? Sätts nya mål?

Övrigt

- Hur skiljer ni er från andra leverantörer av 4PL?
- Vad skulle du säga är nyckelfaktorer för att få till en bra relation?
- Hur anser du att man bör jobba för att bygga upp förtroende i relationen till kunderna?
- Vilka anser du är de största utmaningarna i att arbeta i ett nätverk?
 - Har du några konkreta exempel på någon problematik ni har stött på?
- RECAP: är det något du vill tillägga kring det vi har pratat om? Något du tänker på?

Avslutning, tackar för oss och informerar att vi gärna skickar ut det färdiga arbetet.