



AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ
Avdelningen för industriell utveckling, IT och samhällsbyggnad

Krav vid val av tredjepartslogistiksaktör

En fallstudie genomförd på AA Logistik

Chera Dahir
Abdela Zildzic

2017

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp

Examensarbete inom Industriell Ekonomi

Industriell ekonomi - Industrial Management and Logistics

Handledare: Rose-Marie Löf
Examinator: Abid Muhammad

Förord

Detta examensarbete har genomförts under perioden mars-maj 2016, som en avslutande del av tre års studier på programmet Industriell ekonomi vid Högskolan i Gävle. Det är ett flertal personer som förtjänar ett stort tack, för det stöd, handledning och information som erhållits under färdigställandet av detta examensarbete.

Först och främst vill vi tacka Saban Delic vid AA Logistik, som gjorde att detta examensarbete initierades men också varit till stor hjälp under arbetets gång. Vidare vill vi tacka Stefan Thorsén som varit en betydelsefull kontakt och handledare på AA Logistik, som bidragit med mycket väsentlig information och kunskap. Vi är givetvis också väldigt tacksamma till de kunder som tagit sig tid att vara med på våra intervjuer, de har bidragit med värdefull fakta som varit ytterst betydande för arbetets resultat.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Rose-Marie Löf som under arbetets gång stöttat och gett oss värdefull och konstruktiv kritik. Sist men inte minst vill vi tacka vår examinator Abid Muhammad, som kunnat svara på många frågor och väglett oss under arbetet.

Gävle, maj 2017

Abdela Zildzic & Chera Dahir

Abstract

Transportation of goods has existed for a long period of time, and in today's society it has become increasingly common to employ a third-party logistics actor (TPL-actor) which manages all or part of a company's distribution.

The case company in this study is a newly established TPL-actor which has not yet reached as many customers as desired. The case company offers a number of logistics services, such as storage, packing, transport, handling of flight goods and safety consulting.

The purpose of this study is to identify and describe what requirements are important when selecting a TPL actor.

A literature study has been conducted. Existing and potential customers of the case company have been interviewed. The study's empirical material that consisted of interviews was compared and later, in a analysis, put up against the overall study to draw a conclusion.

It appears in the interview that delivery security, price and customer service are the most occurring and crucial requirements when choosing a TPL-actor. Customer A and the potential customer are the only ones that mention proximity as a significant factor. Information sharing is also another factor which is significant according to the respondents. Customer A and the potential customer sees flexibility as a crucial requirement when choosing a TPL-actors as well. All existing customers and the potential customer values delivery security highly. Customer C considers that right resources and right attributes is a requirement placed on the TPL-actor which the potential customer agrees upon.

As a conclusion, the main reason to why companies outsource the parts of their logistics management is to save money and focus on the core competence of the business. The most occurring requirements placed on TPL-actors according to the interviewed customers are, good delivery security, good price, good customer service, correct information sharing and good flexibility. Right resources, right attributes as well as high reliability are factors that are specific regarding the selection of TPL-actors, within air goods logistics

Key words: Logistics service providers, third party logistic, air freight, supply chain management, outsourcing, requirements, order winner, marketing.

Sammanfattning

Under en lång tidsperiod har transporter av gods förekommit och i dagens samhälle blir det allt mer vanligt att man anlitar en tredjepartslogistik-aktör (TPL-aktör) som sköter hela eller delar av ett företags distribution.

Fallföretaget i denna studie är en nyetablerad TPL-aktör som idag inte nått ut till så många kunder som önskat. Fallföretaget erbjuder ett flertal tjänster inom logistik, som t.ex. lagring, packning, transport, flyggodshantering och säkerhetsrådgivning.

Syftet med denna studie är att identifiera och redogöra för vilka krav som är betydelsefulla vid urval av TPL-aktör. För att kunna skapa ett underlag till studien samt besvara studiens syfte har litteraturstudier samt intervjuer genomförts med fallföretaget, tre av deras befintliga kunder samt en potentiell kund. Utifrån vetenskapliga artiklar, litteratur samt webbsidor har en relevant teori tagits fram. Studiens empiriska material som bestod av intervjuer jämfördes och ställdes i en analys, mot den samlade teorin (för att därefter kunna dra en slutsats).

Resultatet består av intervjuer med befintliga kunder samt en intervju med en potentiell kund. I intervjun framkommer det att de mest förekommande och avgörande kraven som ställs vid val av TPL-aktör för kunderna samt fallföretaget är leveranssäkerhet, pris och kundservice. Kund A och den potentiella kunden är de enda som nämner närhet som en betydande faktor. Även informationsdelning är en faktor som nämns att vara betydande för respondenterna.

Kund A samt den potentiella kunden ser flexibilitet som ett avgörande krav vid val av TPL-aktör. Alla befintliga kunder samt den potentiella kunden värdesätter leveranssäkerhet väldigt högt. Kund C anser att rätt resurser och rätt egenskaper är ett krav som ställs på TPL-aktören men även den potentiella kunden ser det som en betydande faktor.

Man kan dra slutsatsen att de främsta anledningarna till varför företag väljer att outsource delar av sin logistikverksamhet beror på att de vill spara pengar och fokusera på den egna kärnverksamheten. De mest förekommande kraven som ställs på en TPL-aktör enligt de kunder som intervjuats, är god leveranssäkerhet, bra pris, bra kundservice, korrekt informationsdelning och god flexibilitet. Rätt resurser och rätt egenskaper som hög pålitlighet är faktorer som specifika för just val av TPL-aktör, inom flyggodslogistik.

Nyckeltal: tredjepartslogistikaktör, flyggodslogistik, tjänsteföretag inom logistik, supply chain management, outsourcing, urvalskriterier, ordervinnare, marknadsföring.

Innehåll

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 SYFTE	2
1.3.1 <i>Frågeställningar</i>	2
1.4 AVGRÄNSNING	3
2 METOD	4
2.1 ANSATZ	4
2.2 KVALITATIV OCH KVANTITATIV DATA	4
2.3 FALLSTUDIE	5
2.4 INSAMLING AV DATA	7
2.4.1 <i>Litteraturstudie</i>	7
2.4.2 <i>Urvalsprocess av intervjuer</i>	8
2.4.3 <i>Intervjuer</i>	8
2.5 ETIK	9
2.6 ANALYS AV EMPIRI OCH LITTERATURSTUDIE	10
2.7 METODKRITIK	10
2.7.1 <i>Validitet</i>	11
2.7.2 <i>Reliabilitet</i>	11
2.7.3 <i>Generaliserbarhet</i>	11
3 TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	13
3.2 OUTSOURCING AV LOGISTIK	13
3.2.1 <i>Tjänsteföretag inom logistik</i>	15
3.3 KRAV VID VAL AV TREDJEPARTSLOGISTIKSAKTÖR	16
3.3.1 <i>Tredjepartslogistiker, med hänsyn till flyggods</i>	18
3.4 ATT BLI ORDERVINNARE	22
3.5 MARKNADSFÖRING	23
4 RESULTAT	25
4.1 TREDJEPARTSLOGISTIK- AKTÖRENS UPPFATTNING OCH SYNPUNKTER	25
4.2 BEFINTLIGA KUNDERS UPPFATTNING OCH ÅSIKTER	27
4.2.1 <i>Kund A</i>	27
4.2.2 <i>Kund B</i>	28
4.2.3 <i>Kund C</i>	29
4.3 POTENTIELL KUND	30
5 ANALYS OCH DISKUSSION	32
5.1 OUTSOURCING	32
5.2 KRAV PÅ TREDJEPARTSLOGISTIKSAKTÖR	33
5.3 KRAV MED HÄNSYN TILL FLYGGODSLOGISTIK	35
5.4 BETYDANDE KRAV, MEN HÄNSYN TILL AA LOGISTIK	37
6 SLUTSATS	39
6.1 KRAV AV BETYDELSE	39
6.2 IMPLIKATIONER	40
6.3 FORTSATT FORSKNING	40
REFERENSLISTA	41
BILAGOR	45

1 Inledning

Detta kapitel inleds med en bakgrund samt problemformulering av den fallstudie som kommer att genomföras. I detta kapitel presenteras också studiens syfte, frågeställningar samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Transportering av gods har förekommit under en lång tidsperiod, det har gått från att förflyttas med häst och vagn till att man idag använder allt från lastbilstransport till flygtransport för att få godset att komma till sin destination (Lumsden, 2012). Behovet av transportmedel har ökat allt mer i dagens samhälle (Seuring & Muller, 2008). Vid all förflyttning av gods finns det krav som skapas av godset och dess funktion som bestämmer vilken typ av transportlösning som ska väljas. Idag är vägtransport, sjötransport, järnvägstransport och flygtransport eller en kombination av dessa de som väljas vid förflyttning av gods (Björklund, 2012). Vilken transportlösning man väljer är viktigt eftersom olika gods måste hanteras på olika sätt, det kan handla om allt från stora volymer, tungt gods, farligt gods, gods som har bäst före datum etc. Många gånger spelar också kostnaden en avgörande roll. En annan viktig faktor vid distribution är att godset ska paketeras på rätt sätt så att ingen skada sker, många gånger ska det också lagras innan det förflyttas till nästa destination och sist men inte minst ska man säkra att godset inte kan orsaka någon skada vare sig på människan eller miljön. Därför blir transportlösningen en viktig fråga för många företag (Lumsden, 2012).

En faktor som har en stor betydelse vid valet av transport är hantering av godset. För att transporten ska vara så säker som möjligt måste det paketeras och fraktas på ett optimalt sätt för att eliminera skada på godset samt miljön (Lumsden, 2012).

Att anlita tredjepartslogistik-aktörer (TPL-aktör) har blivit ett allt mer naturligt tillvägagångssätt. Genom att outsourca logistiska aktiviteter som till exempel distribution, paketering, kvalitetssäkring och/eller säkerhetskontroll av gods blir det fördelaktigt för uppdragsgivaren då de kan fokusera på sin kärnverksamhet och utveckla strategiska fördelar. Andra anledningar till outsourcing kan vara att uppdragsgivaren saknar resurser och den kompetens som krävs för att driva dessa aktiviteter på egen hand (Sanders et al., 2007).

Kundernas roll på marknaden är ytterst viktigt och därför är det viktigt för logistik aktörer att vara medvetna om kundernas behov samt dess betydelse. Genom att företag tar hänsyn till relationer med sina trogna befintliga och potentiella kunder kan det leda till stora konkurrensfördelar för företagen (Schiffman et al., 2005).

1.2 Problemformulering

Studiens fallföretag är AA Logistik som är en TPL-aktör, baserad i Västerås. Fallföretaget är ett nyetablerat företag och har sitt ursprung i ABB AB. De erbjuder ett flertal tjänster inom logistik, som bl.a. transport, lagring, packning, flyggodshantering och säkerhetsrådgivning.

Företaget är relativt nytt och har hittills inte nått ut till så många kunder som önskat. Idag finns det ett flertal TPL-aktörer på marknaden och att komma in i marknaden som ett nytt företag är inte alltid lätt. Dessutom är konkurrenterna stora och väletablerade företag som till exempel Arlanda, TNT och Schenker med många kunder som idag använder sig av deras logistiktjänster och då redan har fungerande transportflöden. Dessa flöden behöver däremot inte i alltid vara de mest optimala eftersom det idag finns ett flertal faktorer som bland annat geografiska, ekonomiska, sociala, och ekologiska aspekter som kan spela en avgörande roll för hur ett företags transportflöde ser ut samt vilken TPL-aktör de valt. I och med att fallföretaget vill nå ut till flera kunder måste man veta vad kunderna vill ha, vilka aspekter och faktorer som är avgörande för dem samt se till att kunden känner till dig som TPL-aktör och är medveten om ditt utbud. Det är också betydelsefullt att veta varför de nuvarande kunderna valt fallföretagets logistiktjänster för att veta vad som varit lockande för dem.

Ett gap i litteraturen har identifierats. Merkert et al., (2017) skriver att flygfrakt blir allt vanligare samt att den marknaden växer med en progressiv fart. Detta har gjort att det i många fall blir svårt för både flygbolagen och TPL-aktörerna samt andra inblandade att följa med i utvecklingen. Merkert et al., (2007) diskuterar hur den globala trenden med flygfrakten ser ut och kan komma att utvecklas. Däremot menar Merkert et al., (2007) att det saknas underlag och vetenskap när det kommer till många delar som har med flygfrakt att göra och en av dem är just de krav som ställs på TPL-aktörer som sköter flyggods. Författaren menar att mer forskning om området behövs.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att identifiera och redogöra för vilka krav som är betydelsefulla vid urval av TPL-aktör.

1.3.1 Frågeställningar

För att tydliggöra syftet bryts det ned i frågeställningar:

1. Vilka drivkrafter finns för outsourcing?
2. Vilka krav ställer kunder på en TPL-aktör?
3. Vilka krav ställer kunder på en TPL-aktör som arbetar med flyggodslogistik?

1.4 Avgränsning

Fallstudien avgränsas till att behandla fallföretaget som är en TPL-aktör som arbetar med både gods som fraktas via väg men också flyg. Avgränsning har också gjorts till företagets tre befintliga kunder samt en potentiell kund.

Att tala med befintliga kunder är viktigt ur den synpunkt att ta reda på om hur kunderna uppfattar fallföretaget. Det är också betydande att identifiera om det finns ett gap mellan vad fallföretaget tror är kunders krav på en TPL-aktör och vad kunderna egentligen anser är viktiga egenskaper med en TPL-aktör och vilka faktorer som är mest betydande vid urval av TPL-aktör.2 Metod

2 Metod

Detta kapitel inleds med studiens ansats samt beskrivning av kvantitativ och kvalitativ data. Därefter beskrivs fallstudie, datainsamling samt urvalsprocess. Vidare beskrivs etiska principer och kapitlet avslutas med metodkritik och generaliserbarhet.

2.1 Ansats

För att kunna få korrekt kunskap om verkligheten använder sig forskare av data och information, som sedan sammanställs till trovärdiga teorier. Inom vetenskapen är det centralt att kunna skildra teori och verklighet. I samband med utförandet av en forskningsstudie kan forskare använda sig av tre tillvägagångsätt för att kunna koppla ihop teori med empiri (verkligheten). Dessa tre tillvägagångsätt är deduktion, abduktion samt induktion. Att använda sig av en deduktiv metod innebär att forskaren utgår från befintliga teorier och allmänna principer (Patel & Davidsson, 2003). Med ett induktivt arbetssätt menas att forskaren under studiens gång formulerar egna teorier och inte använder sig av redan befintlig teori. Abduktion är en kombination av de två tidigare nämnda tillvägagångsätten. Här startar forskaren från ett induktivt arbetssätt och sedan går över till ett deduktivt (Patel & Davidsson, 2003).

I denna studie kommer ett abduktivt tillvägagångsätt att användas. Studien kommer att ta en deduktiv ansats och utgå från redan befintlig teori och kunskap. Enligt Patel och Davidsson (2003) finns det en risk med deduktiv ansats vilket är att forskaren kan påverkas av andras teorier och inte redovisa en rättvis verklighetsbild i sin studie. För att undvika tänkbara risker kommer den empiri som samlas in under arbetsgång att observeras noggrant och ligga till stor grund för studiens slutsats. I nästa steg av metoden kommer ett induktivt arbetssätt att användas. Här studeras verkligheten och en empiri samlas in. Ett abduktivt tillvägagångsätt används i denna studie eftersom att den existerande teorin ska kunna stödja den empiri som samlats in under arbetets gång.

2.2 Kvalitativ och kvantitativ data

Man brukar oftast skilja på kvalitativ och kvantitativ data och vilken metod man ska använda sig av är beroende på vad man vill mäta (Edvardsson et al., 1998). Både kvalitativ och kvantitativ metod är forskningsmetoder som är vanliga att användas för insamling och analys av data (Biggam, 2008).

Edvardsson et al. (1998) skriver att en kvalitativ metod är kopplad till undersökningar som är baserad på skriftliga eller talade ord. Vid en kvalitativ studie vill man fokusera på att hitta en djup förståelse för det ämne som undersöks (Yin, 2003). Biggam (2008) anser att den kvalitativa metodiken grundar sig på att undersöka frågor i sin naturliga inställning samt tolka och inrikta sig på de fenomen som har en betydelse för människan. Det är oftast intervjuer och observationer som ingår i den kvalitativa metodiken och eftersom den är tidskrävande är

det smartast att endast ett fåtal intervjuer genomförs. En nackdel med den kvalitativa metoden är att den lätt kan feltolkas (Biggam, 2008). Enligt Edvardsson et al. (1998) kännetecknas den kvantitativa metoden av mätningar och numerisk dataanalys och sker oftast genom enkäter. Den kvalitativa metoden hänvisas vanligtvis till forskning och mätningarna som lätt kan läsas av. Nackdelen med denna metod är att inte allt kan mätas (Edvardsson et al., 1998).

Sammanfattningsvis svarar kvalitativa forskningsmetoden på frågan ”varför” och den kvantitativa forskningsmetoden på frågan ”hur” (Biggam, 2008). Biggam (2008) lyfter också fram att det är kombinationen av forskningsmålet, strategin samt insamlingsmetoden som avgör om en forskning är kvalitativ eller kvantitativ.

Denna studie är en kvalitativ studie som har som mål att skapa en djupare förståelse, i det valda ämnet. Denna kvalitativa studie har genomförts hos fallföretaget och de valda kunderna. Syftet med detta var att få en vetskap om vad de olika parterna anser är viktiga krav på en TPL-aktör och ta reda på om det finns en skillnad mellan kunders uppfattning, logistisk-aktören samt också jämföra detta med den teori som tagits fram.

2.3 Fallstudie

Enligt Holme och Solvang (1991) är metod en typ av redskap som ska fungera som ett hjälpmedel för att ta fram nya kunskaper samt lösa problem. Vilken typ av metod man ska använda sig av beror på vad det är man vill mäta (Edvardsson et al., 1998).

Denna studie kommer att genomföras som en fallstudie. Remenyi et al. (1998) understryker att en fallstudie utförs när det handlar om organisationer och människor eftersom det ger en bättre förståelse av resultatet.

Mayring (2003) har tagit fram en analysmodell genom att tillämpa ett systematiskt förförande. Denna forskningsmetod drivs av teoretiska övervägandet och består av en tydlig process av fyra steg (Kotzab et al., 2005). Modellen gör det möjligt att analysera materialet samt dra slutsatser, modellen omfattar följande steg;

1. Material collection (Insamling av material)
2. Descriptive analysis (Beskrivande analys)
3. Category selection (Kategorindelning)
4. Material evaluation (Materialutvärdering)

Det första steget i processen går ut på att definiera samt avgränsa det insamlade data. Detta kan innefatta att se över hur materialet tagits fram och sedan analysera det. Vidare vid steg två innefattar en beskrivande analys där formella aspekter av materialet bedöms. Detta steg utgör bakgrunden till vilken del av den teoretiska analysen som ska genomföras. Vid det tredje

steget av processen ska strukturella dimensioner och relaterade analytiska kategorier väljas och tillämpas i litteraturgranskningen för att kunna strukturera ämnet. Dessa strukturella dimensioner utgör det viktigaste ämnena för analysen. Det fjärde och sista steget innefattar analys och sortering av material. Materialet ska alltså sorteras enligt strukturella dimensioner och de framtagna kategorierna vilket möjliggör identifiering av relevanta frågeställningar och tolkning av resultat (Kotzab, 2005).

Mayring (2003) karakteriserar denna process som en metod för att analysera kommunikation och det är därför svårt att tillämpa processen till denna studie.

Vid val av metod ska man utgå från fallstudiens problemformulering, syfte samt avgränsning för att få fram ett resultat (Holme & Solvang, 1991). Stuart et al. (2004) presenterar hur forskare kan arbeta under sin forskningsstudie för att kunna få fram ett resultat och en slutsats på bästa möjliga sätt. Stuart et al. (2004) talar om en fem stegs forskningsprocess där det förklaras hur varje steg bör behandlas. De fem stegs forskningsprocesser beskrivs nedan;

1. Research Question (forskningsfråga)
2. Instrument Development (Mätinstrumentutveckling)
3. Data Gathering (Datainsamling)
4. Data Analysis (Data analys)
5. Dissemination the research findings (Spridning av forskningsresultat)

I denna studie kommer de fem stegs forskningsprocesser som Stuart et al. (2004) talar om att användas. Det första steget av forskningsprocessen innebär att hitta och definiera en forskningsfråga eller ett syfte som kan bidra till vidare utveckling och bygga upp en kunskapsnivå. Syftet ska kunna svaras genom utvecklande och logisk teori som kan resultera i nya insikter.

Det andra steget i denna process handlar om att hitta och utveckla forskningsinstrument och urval av lämpliga datainsamlingsmetoder. I detta steg vill man fånga upp de metoder som kan hitta pålitliga källor att samla data ifrån. Det tredje steget (datainsamling) innefattar de data som studien är byggd utifrån. Datainsamlingssteget omfattar också den litteraturundersökning och empiri som behandlas i studien. Datainsamlingen ska kunna återspeglas med teorin och ge en mer komplett bild av vad som har studerats (Stuart et al., 2004).

Det fjärde steget i forskningsprocessen är analys av insamlad empiri och teori. I detta steg ska forskaren analysera, tolka och sammanställa det insamlade data. Vid analysen ska man diskutera den samlade teorin och empirin och utifrån det kunna dra en relevant slutsats. Sist men inte minst ska den studie som genomförts kunna stärka befintlig forskning eller bidra till att fylla ett gap inom forskningen (Stuart et al., 2004).

2.4 Insamling av data

För att följa de fem forskningsprocesser som Stuart et al. (2004) antyder inleddes denna studie med att bestämma ett syfte och finna ett gap i forskningen. För att kunna svara på det syfte som valts och fylla de gap som identifierats insåg forskarna att både sekundär- och primärdata är nödvändigt. Andersen och Schwencke (2013) skriver att primärdata kan förklaras som de data som författarna själva har samlat in genom till exempel enkäter, observationer och intervjuer. Sekundärdata avser information som har samlats in genom bland annat litteratur, databaser, etc. Primärdata i denna studie genomförs i form av intervjuer medan sekundärdata kommer att bestå av en litteraturöversikt som behandlar relevanta delar som kan svara på studiens syfte och samtidigt bidra till forskningen. Anledningen till varför både primär- och sekundärdata används är för att skapa en trovärdighet samt ge en bredare anblick inom det område och ämne man har valt att skriva om (Patel & Davidsson, 2003).

2.4.1 Litteraturstudie

När man genomför en litteratursökning passar det att söka i databaser som rör ämnet studien handlar om. Det är ytterst viktigt att se över de källor man använder sig av vid insamling av litteratur. En litteraturstudie går främst ut på att sammankoppla det valda ämnet med det litteratur och artiklar man har funnit och tycker är relevant (Murray & Hughes, 2008).

Eriksson och Wiedersheim (2008) skriver att inom forskning är det en fördel att inleda studien med att sekundärdata. Detta för att författarna ska kunna skapa ett underlag för ämnet genom tidigare forskning. Eriksson och Wiedersheim (2008) berättar att en ytterligare fördel med att börja med sekundärdata är att i jämförelse med primärdata är sekundärdata lättillgänglig och kräver mindre resurser. Det är på detta sätt som denna studie också genomförs. Efter att ett syfte och ett gap identifierats blir litteraturstudien nästa steg. Anledningen till detta är att forskarna ska få en djupare inblick och förståelse i ämnet samt i slutet av studien kunna genomföra en analys av empiri och teori (Eriksson & Wiedersheim, 2008).

I denna studie har litteraturöversikten gjorts av vetenskapliga artiklar, böcker och hemsidor. Böcker i form av kurslitteratur har varit lättillgängligt och till stor användning. Biggam (2008) skriver att forskare bör använda sig av databaser för att hitta väsentlig information och vetenskapliga artiklar. Ejvegård (2009) menar att när man söker efter relevanta vetenskapliga artiklar bör man använda sig av sökord få fram material som är mer exakta och lämplig för den egna studien. I denna studie har databaser som till exempel, Emerald, google scholar och Scencedirect använts. De sökord som har använts i dessa databaser är bland annat, environmental logistics, TPL, outsourcing och air freight.

2.4.2 Urvalsprocess av intervjuer

Med hjälp av fallföretaget har kontaktuppgifter till fem befintliga kunder tagits fram. Det är kunder som outsourcat logistikaktiviteter som till exempel distribution, lagring eller paketering av gods till fallföretaget. För att komma i kontakt med kunderna ringdes dem upp och blev frågade i fall de kunde ställa upp på en intervju. Tre av kunderna svarade att de hade möjligheten att delta. Även en potentiell kund intervjuades i denna studie. Denna kund valdes ut i och med att fallföretaget ser dem som en tänkbar kund. Kunden var också intressant eftersom att det är ett väletablerat globalt företag med cirka 400 000 anställda världen runt.

Intervjupersonerna valdes ut strategiskt eftersom att det begäras individer med nödvändig vetskap inom det specifika området som behandlas, för att kunna svara på studiens intervjufrågor. Intervjun hos logistikaktören genomfördes med produktionschefen samt marknads- och försäljningsansvarige. Intervjuerna med kunderna verkställdes med en respondent som är logistikansvarig på företaget.

2.4.3 Intervjuer

Syftet med intervjuer i en kvalitativ fallstudie är att skapa en förståelse av en person eller verksamhets uppfattning eller hur de agerar vid olika situationer (Merriam, 1994). En intervju kan utföras i form av ett personligt möte men också genom mail eller över telefon (Bryman, 2011). Ejvegård (2009) samt Kvale och Brinkman (2014) skriver att intervjuer är en datainsamlingsform som kan ses som väldigt flexibel och användbart. Vid en intervju är det viktigt att ha i åtanke att intervjun ska ha något värde i forskningen (Kvale & Brinkman, 2014).

I denna studie användes semistrukturerad intervju. Semistrukturerade intervjuer bidrar till en mer pålitlig och jämförlig data (Cohen & Crabtree, 2006). Denna struktur är ett vanligt sätt att påbörja en intervju och karaktäriseras av att frågorna i intervjun inleds med öppna frågor som stegvist smalnar till och blir mer detaljerade (Patel & Davidson, 1994). Strukturen underlättar för respondenterna då de fritt kan uttrycka sig med sina egna termer ur sina egna perspektiv (Cohen & Crabtree, 2006).

Intervjuerna som utfördes i denna studie var via telefon samt personligt möte. Intervjun med fallföretaget genomfördes i ett av logistikaktörens konferensrum. Intervjufrågorna som ställdes hade skickats i förväg via mail (se bilaga 1) för att undvika eventuella missuppfattningar. Intervjun varade i cirka 40 minuter och spelades in med respondenternas godkännande.

Intervjuerna med de befintliga kunderna skedde via telefon på grund av långt geografiskt avstånd mellan respondenterna och forskarna. Även kunderna erhöll intervjufrågorna (se bilaga 2) i förväg av samma skäl som logistikaktörens respondenter. På grund av brist på tid hos respondenten lyckades endast ett fåtal frågor att ställas under intervjun. De frågorna som

utformades och ställdes var utifrån den teoretiska referensramen och anledningen bakom det är att för att senare kunna jämföra empirin med teorin och för att vara säker på att det var relevanta frågor och information som gavs och togs emot.

För att inte dirigera respondenterna i någon riktning var författarna objektiva under intervjun. Vid behov förklarade författarna intervjufrågorna mer detaljerat när det uppstod oklarheter och respondenterna inte förstod frågan.

Telefonintervjuer har många fördelar. Förutom att metoden är lätthanterlig och kostnadseffektiv, har författarna en mindre påverkan på respondenten vid telefonintervjuer (Bryman, 2011). Bryman (2002) skriver att utföra en intervju via telefon kan minska påverkningen på respondenten av författarna drastiskt då författarnas närvaro, kroppsspråk, kön och etniska bakgrund inte är synlig. De genomförda intervjuerna med de befintliga kunderna varade i cirka tjugo minuter var. Även dessa intervjuer spelades in efter godkännande av respondenterna. Biggam (2015) skriver att det är ytterst viktigt att inte förlita sig på minnet utan att intervjuer bör spelas in. Detta för att sedan underlätta när intervjuerna ska sammanställas.

Intervjun med den potentiella kunden varade i 5-10 minuter eftersom att respondenten inte hade tid för intervju och svarade endast kort på ett flertal frågor. Respondenten fick inga intervjufrågor skickat i förväg eftersom att hen endast gick med på att svara på några korta frågor som ställdes via telefon. Samtalet spelades heller inte in, då respondenten inte godkände det. De frågor som ställdes finns att se i bilaga 3.

2.5 Etik

Wallen (1996) skriver om etiska principer som ska tas i beaktande vid insamling av empiri. Det ska på ett tydligt sätt klargöras vad som är fakta inhämtat från andra källor och vad som är egen framtagen data. Vid insamling av empiri är det också viktigt att de personer som bidrar till empirin känner sig trygga och bekväma att lämna ut uppgifter som efterfrågas av dem (Wallen, 1996). I denna studie kommer de kunder som intervjuas att benämnas för kund A, B, C och D där varje bokstav motsvarar en kund. De intervjuade personerna kommer att benämnas för "respondenter" eftersom att de har utlovats anonymitet.

Vid intervjun med de befintliga kunderna och fallföretaget informerades de om att allt som sägs under intervjun kommer att behandlas konfidentiellt. Detta för att de inte ska behöva undanhålla information för dess image. Respondenternas identitet skyddas och det insamlade materialet hanteras på ett säkert sätt så att man inte kan identifiera respondenterna. Kvale och Brinkmann (2014) menar att med konfidentiella intervjuer skyddas namn eller andra personliga uppgifter samt att de inspelningar som utförs raderas efter transkribering.

2.6 Analys av empiri och litteraturstudie

Det fjärde steget i Stuart et al., (2004) forskningsprocess är analys av data. Analys av data kommer att ske i form av att de sekundärdata som tagits fram kommer att jämföras med empirin för att sedan kunna svara på studiens syfte, frågeställningar samt bidra till forskningen. I bild 1 kan man avläsa hur analysen kommer att ske. Det syfte och frågeställningar som identifierats kommer behöva en litteraturstudie samt intervjuer med fallföretaget och kunder. Den teori och empiri som samlats kommer sedan att jämföras med varandra och analyseras. Efter att en analys har genomförts kommer det att leda till att en slutsats kan dras och den slutsatsen ska svara på det syfte och frågeställningar som ställts.

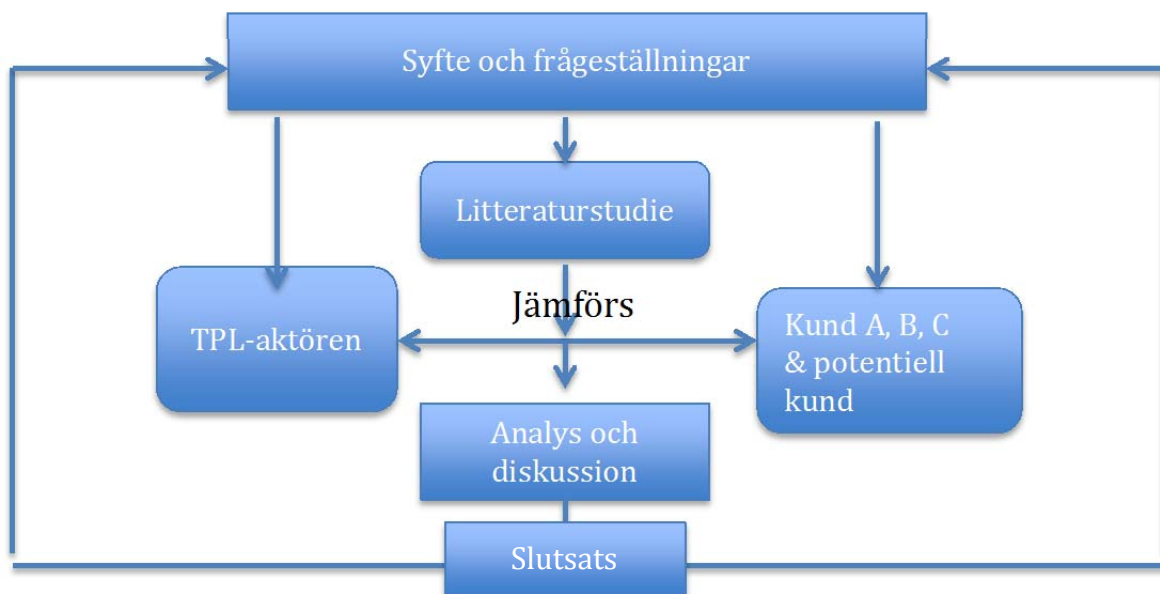


Bild 1- visuell beskrivning av tillvägagångssätt vid analys

2.7 Metodkritik

För att en studies resultat ska vara passande samtidigt som den ska ha något vetenskapligt värde krävs rätt metoder, hjälpmedel och mätningar (Ejvegård, 2009). Vid ett genomförande av en fallstudie är det också viktigt att studien behåller precision vilket oftast sker genom validitet och reliabilitet (Denscombe, 2004). Ett besvärligt problem som uppstår vid de flesta utredningsarbeten är när man ska överföra begrepp och modeller (teoretiska föreställningar) till empiriska observationer. I detta sammanhang är två begrepp viktiga; validitet och reliabilitet (Eriksson & Wiedersheim 2014).

2.7.1 Validitet

För att genomföra rätt och relevanta mätningar krävs det rätt val av kriterium (Ejvegård, 2009). Eriksson och Wiedersheim (2014: s.62) definition på validitet lyder ”Vi definierar validitet som ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta”. Eriksson och Wiedersheim (2014) tillägger att det är lämpligt att skilja på inre och yttre validitet. Med inre validitet syftar man på likheterna mellan begrepp och de operationella definitionerna. Eriksson och Wiedersheim (2014) menar att man utan insamling av empirisk data kan undersöka den inre validiteten. Med yttre validitet syftar man på likheten mellan det värde man får vid användning av en operationell definition och verkligheten (Eriksson & Wiedersheim, 2014).

För att erhålla det önskade djupet om vad för krav som ställs vid val av TPL-aktör utfördes intervjuer. Vilka intervjufrågor samt nyckelord som användes för att söka i databaser kan ha påverkat studiens validitet och resultat. Studien kan ha styrts i en annan riktning beroende på vilka frågor som ställdes under intervjun och därför lades det mycket tid och arbete på att utforma intervjufrågor som skulle ge svar som eftersöktes och följer den valda linjen för studien.

2.7.2 Reliabilitet

Med begreppet reliabilitet menar man pålitlighet och trovärdigheten i ett arbete (Eriksson & Wiedersheim, 2014). För att mätningar i ett arbete ska vara pålitliga ska de genomföras på ett sätt som ger säkra och trovärdiga resultat. Det kan vara mätningar av till exempel svar från enkäter (Ejvegård, 2009). För att en metod ska ha en hög reliabilitet bör den vara oberoende av vilka undersökare som har genomfört studien. Om ett arbete har en hög reliabilitet bör vilken undersökare som helst bör komma fram till samma resultat genom att använda samma angreppssätt (Eriksson & Wiedersheim, 2014).

Vilken riktning studien tog kan ha påverkats av personliga preferenser som i sin tur påverkar tolkningar av vetenskapliga artiklar. Sannolikheten att samma typer av litteratur och vetenskapliga artiklar hade valts av andra individer är alltså inte så stor. Respondenterna som intervjuades fick möjligheten att läsa och godkänna den producerade texten ifrån respektive intervju och utifrån det höjs reliabiliteten då risken för missförstånd och tolkningsfel minskar.

2.7.3 Generaliserbarhet

Enligt Wallen (1996) handlar generaliserbarhet om det resultat och den slutsats som identifieras i en studie kan tillämpas vid andra tillfällen. Wallen (1996) menar att det finns två typer av generaliserbarhet, teoretisk och empirisk. Författaren menar att om en generaliserbarhet ska vara av hög grad ska den slutsats och resultat som åstadkommit kunna appliceras på ett generellt plan. I denna studie genomförs intervjuer med en TPL-aktör och tre befintliga kunder samt en potentiell. Detta bidrar till att generaliserbarheten är låg, eftersom att det endast är ett fåtal kunder som är intervjuade samt att majoriteten av kunderna är befintliga

och det finns endast en potentiell kund att jämföra med. Dessutom har studien avgränsats till att endast se över en TPL-aktör, generaliserbarheten hade varit högre om flera TPL-aktörer intervjuades för att se eventuella likheter och skillnader mellan dessa. Generaliserbarheten hade också varit starkare om det fanns ett flertal potentiella kunder att jämföra med för att se om det finns något krav de ställer på en TPL-aktör som det valda fallföretaget inte i dagsläget erbjuder eller brister vid.

3 Teoretisk referensram

Detta kapitel inleds med teorier som vad Supply Chain Management samt outsourcing är. Följt av beskrivningen av de krav som ställs på en TPL-aktör men också de krav som ställs på TPL-aktörer inom flyglogistik. Avslutningsvis beskriv ordervinnande leverantörer samt vikten av marknadsföring. Kapitel tre kommer att vara till stor betydelse för att sedan kunna analysera resultatet och komma fram till en slutsats.

3.1 Supply Chain Management

Det är under de senaste åren som företag har insett betydelsen av Supply Chain Management (SCM) och dess konkurrens fördelar och lönsamhet de kan bidra för organisationer (Christopher, 2011). Christopher (2011) definierar SCM som hantering av leverantörsrelationer och kunder för att i längden kunna tillfredsställa kundernas behov genom att skapa kundvärde för en lägre kostnad inom leveranskedjan. Supply Chain Management fokuserar på att alla parter inom leveranskedjan ska uppnå lönsamhet. Det uppstår stora utmaningar när man strävar efter lönsamhet inom hela leveranskedjan, alltså inte endast för sitt företag och sina leverantörer utan även för leverantörernas distributörer (Christopher, 2011).

Att arbeta med SCM ur ett logistiskt perspektiv kan skapa stora konkurrensfördelar för organisationer då man lägger stor vikt på företaget och dess konkurrenter och kunder (Christopher, 2011). Christopher (2011) skriver också att man inte längre kan lita på att en bra produkt kan sälja sig själv utan man måste differentiera sig inom produktens område och från konkurrenterna för att skapa konkurrensfördelar för att i längden minska på kostnaderna och skapa lönsamhet. I dagens marknad har allt mer företag låga priser, skapat värdefördelar eller kostnadsfördelar för att skapa ett märke. Det optimala för företag är att skapa en kombination av lägre priser med värdefulla produkter (Christopher, 2011).

3.2 Outsourcing av logistik

Gemensamma mål och ett nära samarbete mellan leverantörer och företag är otroligt viktigt för att företag ska hålla sig konkurrenskraftiga och framgångsrika enligt Christopher (2011). Att förbättra och effektivisera den egna verksamheten är en ständig utmaning i de flesta företag. Detta har i sin tur bidragit till att företag idag allt mer börjar samarbeta och förlita sig på andra bolag. Det som blivit mer frekventare på marknaden är att organisationer använder sig av outsourcing (Liu & Lynos, 2010). Med outsourcing menas att man lämnar över en del av verksamheten till en så kallad tredjepartslogistik aktör (TPL-aktör) som får sköta den delen av verksamheten åt ditt företag. Det kan till exempel vara TPL-aktör anlitas till att sköta all transport till och från företaget. Hur detta ska ske och på vilka villkor har man skrivit under ett avtal som försäkrar om detta samt båda parter roll i samarbetet. Idag kan företag välja att outsource allt från exempelvis, tillverkning till lager och distribution (Oskarsson et al., 2013).

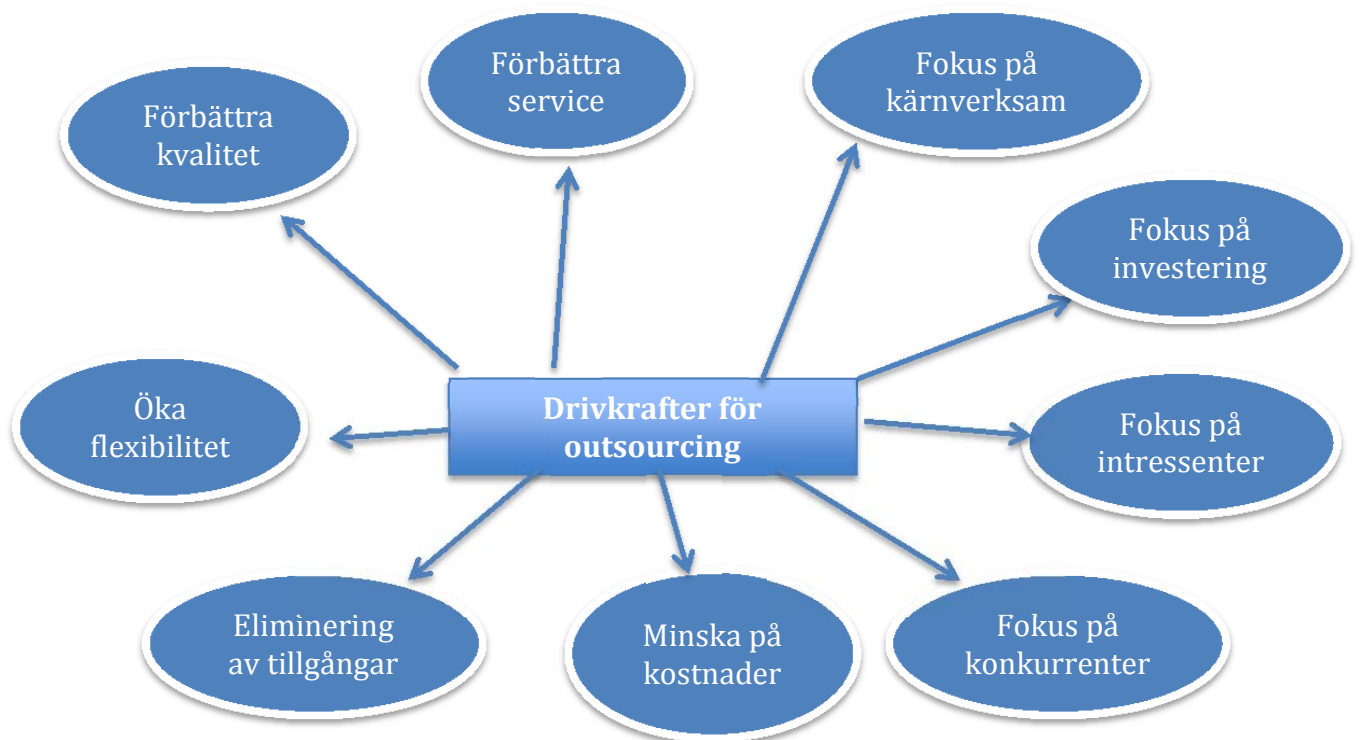
En viktig faktor till varför företag väljer outsourcing är för att de anser att de inte kan vara konkurrenskraftiga inom alla områden, utan istället väljer sina kärnområden som de fokuserar och lägger all vikt på (Oskarsson et al., 2013) Enligt Laarhoven et al. (2000) har också kostnaden stor inverkan på att företag väljer outsourcing, det kan bland annat handla om för höga lagerhållningskostnader eller tillverkningskostnader som behöver elimineras. Även en bättre service och kvalitet samt en högre grad av flexibilitet är andra drivkrafter till att företag väljer att anlita en TPL-aktör som sköter jobbet åt dem. Liu och Lynos (2010) hävdar också att eliminering av tillgångar och ökad fokus på konkurrenter och intressenter är andra faktorer som driver outsourcing.

Sink et al. (1996) menar att drivkrafterna till outsourcing är att minska kostnader, förbättra service och kvalitet samt att företag kan fokusera på sin kärnverksamhet. Detta stärks av Sanders et al. (2007) där det lyfts fram att företag oftast outsourcar logistiska aktiviteter av ekonomiska och strategiska skäl.

Enligt Andersson (1998) är anledningarna till outsourcing följande:

- Man vill fokusera på företagets kärnverksamhet
- Man vill fokusera på att investera
- Man vill sänka företagets totala kostnader och förbättra företagets service
- Man vill öka sin flexibilitet ur ett logistiskt perspektiv genom att få tillgång till logistikstruktur som TPL aktören kan erbjuda

Laarhoven et al. (2000) skriver att outsourcing gynnar företagen inom flera element. Författarna menar att många organisationer upplevt en kostnadsminskning i form av mindre resursutnyttjande. Service- och kvalitetsförbättringar i form av erbjuden expertis är andra faktorer som blivit mycket bättre vid outsourcing.



Figur 1 visar de drivkrafter för outsourcing som identifierats.

3.2.1 Tjänsteföretag inom logistik

Ett företags tjänsteleverantörs roll varierar beroende på graden av outsourcing från transport till kompletta integrerade logistik mervärdestjänster samt den globala förvaltningen av kundernas logistikuppsättningar (Cooper, 1994).

Stefansson (2006) utförde en studie där syftet var att härleda och verifiera ett ramverk som specificerar olika roller i logistikuppsättningar. Resultatet från fallstudien antyder att de olika graderna av outsourcing erbjuder tre typer av tjänsteföretag; Carriers (Bärare), Logistics service intermediaries (logistikleverantörer) samt logistics service providers (logistikserviceförmedlare).

Carriers: Transporttjänsten som transporterar produkter, oftast med fyllda lastbilar som sker på en punkt till punkt nätverk. Vissa transportörer erbjuder anpassade tjänster, till en viss del, som t.ex. transportadministration, dokumentation och spårning. Det är mycket viktigt att vara punktlig som transportör och leverera i tid. I vissa fall kan Carriers också erbjuda en omlastningsfunktion där godset flyttas från ett transportslag till en annan vid behov (Coyle & Bardi, 1996).

Logistics service intermediaries: Är tjänsteleverantörer som tillhandahåller logistikaktiviteter utöver transporttjänster Exempel på transportrelaterade tjänster är:

- Spår av transiteringsrörelser
- Rekrytering av chaufförer
- Anbudsgivare och kontrakt

Exempel på speditorsaktiviteter:

- Orderplock
- Packning
- Lagring
- Återvinning

Eftersom tjänstegruppen carriers inte investerar i bl.a. transportslag, hanteringsutrustningar och lager klassas den som ett icke tillgångsbaserad organisation (Stefansson, 2006).

Logistics service providers: Den tredje tjänstegruppen är en TPL aktör som bland annat utför administrativa tjänster som t.ex. finansiella tjänster, implementering av logistikuppsättningar och avancerade informationstjänster. Utöver detta arbetar de mycket med logistikaktiviteter som kan vara allt från märkning av gods till paketering och vidare till transporter (Skjoett-Larsen et al., 2003). Logistics service providers använder sig oftast utav sina egna lastbilar. Denna grupp har även expanderat över åren och har betydligt mer ansvar än vad de någonsin haft. Eftersom Logistics service providers oftast använder sig utav sina egna transportslag, lager och hanteringsutrustningar, klassas de som tillgångsbaserad företag (Stefansson, 2006).

3.3 Krav vid val av tredjepartslogistiksaktör

Det blir allt vanligare idag att företag väljer att använda sig av tredjepartslogistik-aktörer. Med ett stort utbud av leverantörer med olika resurser och förmågor är valet en viktig och tidskrävande process där många faktorer spelar en avgörande roll (Sharma & Kumar, 2015). Att leverantören har en viktig roll beror på att dennes prestation påverkar det egna företaget i en stor uträkning både internt men också externt. Ett exempel på detta kan vara om leverantören inte levererar i tid, då kan både den egna verksamheten stanna upp i produktion och den utomstående kunden påverkas genom att slutprodukten kommer senare än förväntat (Oskarsson et al., 2013).

Wolf och Seuring (2010) antyder vilka faktorer som fallföretagen i deras studie ansett viktigast vid val vad en TPL-aktör. Lågt pris, bra kvalitet (kvalité på den utförda tjänsten) och snabb leverans låg högst ut på listan, följt av en god servicenivå och varumärken (att företaget har ett starkt varumärke). Sharma och Kumar (2015) betonar också i sin artikel att pris, leveranssäkerhet (rätt antal, till rätt plats vid rätt tid) och kvalitet sågs som de viktigaste kraven på en TPL-aktör även hos de fallföretag som betraktades i deras studie.

Liu och Wang (2009) tog i sin studie fram 26 olika kriterier som används vid en urvalsprocess av TPL-aktör. Det författarna kom fram till var de flesta bolagen hade egna urvalskriterier dem gick efter och hade olika syn på vad som var viktigast för just dem. Däremot kom Liu

och Wang (2009) fram till att bra logistikinformationssystemet, service, bra leveranssäkerhet, förmågan att möta specifika krav samt tillgänglighet (lätt att nå leverantören i nödsituationer) var de viktigaste faktorerna för vissa av de studerade fallföretagen. Den andra delen av fallföretagen som behandlades i Liu och Wangs studie ansåg att faktorer såsom pris, generellt rykte, kundservice, leveranssäkerhet och logistik informationssystem var viktigaste för dem vid val av TPL-aktör.

Oskarsson et al. (2013) skriver också om TPL-aktörer och deras inverkan på det egna företaget. Oskarsson et al. (2013) talar om de faktorer som har en viktig roll i ett samarbete med en TPL-aktör. Flexibilitet hos leverantören anses vara en betydande beståndsdel eftersom att transporten kan ske mer frekvent, man slipper stora lager och lagerhållningskostnader och kan då mer sträva mot Just- In – Time leveranser (varorna kommer fram när de ska användas och man slipper lagra dem innan/efter). Oskarsson et al. (2013) menar att ett annat betydande element som kan gynna företaget i form av TPL-aktör är om man har en leverantör som sköter packning och emballagering av produkterna enligt företagets egna önskemål. På detta sätt kan företaget själva minska sin hanteringskostnad av till exempel ompackning. Författarna skriver också om vikten av leveranssäkerhet och att det är ett av de främsta kraven som ska ställas på en TPL-aktör. Att inte få leverans i tid påverkar företagen i en stor omfattning.

Ankommer/levereras inte varorna i tid kan det innebära att det drabbade företaget tvingas planera om den egna verksamheten eller betala dyra expressleveranser för att kunna lyckas leverera i tid till kund. I vissa fall kan förseningar av leveranser innebära att företagen inte alls hinner leverera sin produkt/tjänst till kund, vilken kan bland annat leda till förseningsavgifter och i värsta fall kan kunden välja att säga upp sitt avtal och gå över till ett annat företag.

Även Oskarsson et al. (2013) uttrycker kostnad som en avgörande urvalskriterier vid val av TPL-aktör. Författarna betonar att val av leverantör inte endast påverkar transportkostnaden men även transporttiden. Desto längre leverantören är ifrån den egna verksamhet desto dyrare blir transportkostnaden eftersom att varorna får en längre transporttid som man sedan måste betala för. Författarna trycker också på att ju längre godset transporteras och ju längre transportsträckan är medför det också en ökad miljöpåverkan. Lösningen på detta anser författarna vara bland annat att utnyttja transporter i båda riktningarna, goda informationssystem, samlastning och att ha leverantören så nära det går. Även Wolf och Seuring (2010) har sett över miljöbetydelsen vid val av TPL-aktör och påstår att ett ökat intresse för hållbarhet och miljöfrågor finns men att det många gånger blir nedröstat av lågt pris, snabba leveranser och service.

Tacken et al. (2013) skriver att logistik och ekologi det vill säga miljöfrågor inte motsäger varandra och att de företag som studerades anser att både logistiska och ekologiska frågor ligger i verksamheternas långsiktiga mål samt planering. När det kommer till den miljödelen är det framförallt fokus på att minska koldioxid utsläpp.

Jayaram och Tan (2010) har i sin studie undersökt vilka drivkrafter som finns vid ett val av TPL-aktör samt vad de valda fallföretagen ansåg som viktiga egenskaper hos en TPL-aktör.

När fallföretagen fick välja de fem viktigaste element som en TPL-aktör bör ha blev svaren följande: att företaget ska ha mycket resurser för att kunna utföra ett bra arbete, ha industriell kunskap, bra kvalitet, hög leveranssäkerhet och sist kom finansiell stabilitet. På frågan om vad respondenterna tyckte var viktigast vid utvärdering av TPL-aktörens prestanda ansågs servicenivå vara viktigast följt av leveranssäkerhet och flexibilitet och på plats nummer fyra och fem kom snabba och bra kundservice samt kommunikation.

Tabell 1 visar de mest förekommande kraven på TPL-aktörer enligt den litteratur som tagits fram i denna studie.

Tabell 1. Krav på TPL-aktörer

Krav	Författare					
	Wolf & Seuring (2010)	Sharma & Kumar (2015)	Jayaram & Tann (2010)	Liu & Wang (2009)	Oskarsson et al. (2013)	Tacken et al. (2013)
Kvalité	X	X	X			
Leveranssäkerhet	X	X	X	X	X	
Pris/kostnad	X	X		X	X	
Närhet					X	
Miljömedvetenhet	X				X	X
Varumärke/rykte	X		X	X		
Servicenivå			X	X		
Kundservice			X	X		
Informationssystem			X	X	X	
Flexibilitet/Kund anpassning			X	X	X	

3.3.1 Tredjepartslogistik, med hänsyn till flyggods

Internationella och nationella regeringar har under en längre tid haft ett stort intresse för flyggods och dess hantering. Detta har lett till att man på en internationell nivå har skapat regler och normer om hur denna typ av bransch kan fungera och hur företagen på flygmarknaden kan arbeta. Under året 1992 signerades till exempel "Convention for the Unification of Certain Rules Relating to International Carriage by Air" (Rushton et al., 2017). Denna internationella överenskommelse tar upp de regler och bestämmelser gällande villkoret för internationell flygtransport. Denna överenskommelse sätter föreskrifter gällande ekonomiskt ansvarstagande för förlust, förseningar samt eventuella defekter. Det finns ett flertal internationella avtal som påverkar flygindustrin och dess transporter (Rushton et al., 2017).

Flygfrakt och tillhörande logistikverksamheter blir idag allt mer intressesamt samtidigt som tekniken och affärsmodellerna inom branschen blir allt fler och marknaden utvecklas med ett högt tempo. Detta innebär att trycket och konkurrensen blir större på både flygplatser men

också iblandade flygbolag och de aktörer som arbetar med flyggods. Samtidigt som trycket på branschen ökar i form av ekonomiska påtryckningar växer också medvetenheten och pressen om ett mer ekologiskt arbete inom flyggodsverksamheter (Merkert et al., 2017).

TPL-aktörer eller speditörer som handskas med flyggods måste vara licensierade av International Air Transport Association (IATA) (Rushton et al., 2017). IATA är i nuläget den organisation som erhåller de senaste accepterade standarderna gällande flygindustrin (iata, u.å.) Med tanke på att TPL-aktörer idag ses som den främsta logistikmedlaren på den internationella marknaden och ett ökande intresset för flyggodsindustrin har uppstått blir det i dagsläget ytterst viktigt för företag att välja rätt TPL-aktör för sina flyggods (Perlman et al., 2009).

Americanfrightways (2012) skriver om de sju enligt dem viktigaste faktorerna som en TPL-aktör som handskas med flyggods bör erhålla och erbjuda. En TPL-aktör ska erbjuda sina potentiella kunder ett korrekt erbjudande som innehåller alla företagets villkor och de kostnader som ska betalas till TPL-aktören. Americanfrightways (2012) menar att det är viktigt för kunden att noga gå igenom det informationsdokument man får från TPL-aktören innan man skriver på ett avtal för att vara helt säker på att allt man kommit överens om stämmer. Det tas också upp att en god TPL-aktör försäkrar alltid sina kunder om en relevant hämtning och leverans av varorna. Det är viktigt att säkerställa med sin TPL-aktör att dem tar ansvaret för att leverans av varor sker vid rätt tid och till rätt destination (Americanfrightways, 2012).

Idag är det stor konkurrens mellan olika TPL-aktörer och därför gäller det att hitta en TPL-aktör som kan erbjuda både bra service men till ett rimligt pris. Kostnad och pris anses som en ytterst viktig parameter när det gäller affärer med TPL-aktörer. Det är också betydande att TPL-aktören har en djup förståelse och kunskap om fraktbranschen. Leverera godset på rätt ställe och vid rätt tid är ett utmanande jobb och för att uppnå det framgångsrikt ska TPL-aktören ha kompetent arbetskraft med fullständig kunskap om pappersarbete och regler (Americanfrightways, 2012).

Americanfrightways (2012) skriver att det är viktigt att ta reda på hur många transportörer företaget arbetar med. Ju högre siffran är desto bättre är det att välja avtalet. Sedan är det grundläggande att veta hur företaget transporterar via väg, sjö, järnväg eller luft. En annan faktor som bör tas hänsyn till är om TPL-aktören redan har erfarenhet av att leverera och handskas med den typ av varor som just du önskar att frakta, är chansen stor att även ditt gods kommer att skötas på samma sätt utan några vidare krångligheter (Americanfrightways, 2012).

Americanfrightways (2012) talar även om att en av de främsta beståndsdelarna man ska ta hänsyn till vid val av TPL-aktör är att ta reda på företagets leverans volymer för att skapa sig en uppfattning om just denna leverantör kan klara av att leverera ditt gods eller inte. Om TPL-aktören redan levererar till en plats som du vill leverera ditt gods till, klarar TPL-aktören med stor sannolikhet att levererar ditt gods också i rätt tid och rätt plats.

Även Rurani (2013) skriver om faktorer som är viktiga att tänka på vid val av en TPL-aktör med hänsyn till flyggodsfrakt. Rurani (2013) delar upp elementet i tio punkter som anses vara centrala. Författarna delar upp punkterna på följande sätt:

- **Leta efter en bred portfölj**

TPL-aktörer med en omfattande portfölj är TPL-aktörer som har lager faciliteter belägna globalt. Författaren påstår att detta ger kunden en bättre förutsättning att reagera på några oväntade förändringar. Dessutom ska sådana TPL-aktörer kunna erbjuda en större säkerhet och snabb leverans.

- **Hitta en speditör som också sköter tullregler och tullavgifter**

”Att arbeta med en TPL-aktör med inhemsk lagstiftningskunskap minimerar risken för att försändelserna försenas till följd av tull överensstämmelse problem.” (Rurani, 2013, s:1) Detta gör att TPL-aktören tillsammans med tull medlaren ger kundens varor en ökad flexibilitet och rörlighet mellan tullarna.

- **Utvärdera branschkunskapens kompetens, lyhördhet och snabba lösningar.**

Svårigheter och problem uppstår relativt ofta och därför är det viktigt att välja en TPL-aktör som är lyhörd, förstår ditt dilemma och snabbt kan utveckla och lösa ditt bekymmer. Sammanfattningsvis kan man säga att leverantören ska vara flexibel.

- **Sök efter konkurrenskraftiga transiteringstider.**

Leveranssäkerhet är a och o i flygfraktslogistiken och att hitta en TPL-aktör som kan utlova leverans i tid.

- **Se till att speditören lägger till värdet till din bottenlinje**

En annan ytterst viktig faktor hos en TPL-aktör är att denne ska vara pålitlig och erbjuda relevant pris. Författaren säger däremot att de bästa TPL-aktörerna erbjuder innovativa tekniska lösningar, ger flexibilitet och anpassade transportmöjligheter tillgodoser kundens behov.

- **Leta efter TPL-aktör med god teknik och ekonomiskinsyn**

Det underrättar om TPL-aktören erbjuder lösningar såsom papperslös fakturering för tullklarering, elektronisk datautbyte och elektronisk fakturering.

- **Se till att du har full insyn i leverans**

En TPL-aktör måste kunna tillhandahålla snabb och korrekt information om kundens leveranser dygnet runt.

- **Fortsätt kontinuerlig övervakning av leverans**

De bästa TPL-aktörerna tillhandahåller leveransövervakningssystem med inbyggda meddelanden för att kunden ska kunna övervaka lasten och kontakta sin TPL-aktör om något

oväntat uppstår. Denna förmåga säkerställer att kunden snabbt kan reagera på problem som dyker upp.

- **Utvärdera produktintegritet**

TPL-aktören ska ständigt visa att de har resurser och en hög säkerhet på deras verksamhet, samt erbjuda processer för rapportering av skadestånd och hantering av fordringar.

- **Ställ upp personliga färdigheter**

”Föraren ska ha lokala relationer för att tillhandahålla snabb, tillförlitlig och professionell service vid varje kontaktpunkt med sin kund samt kundens kunder ” (Rurani, 2013).

Perlman et al., (2009) har i sin artikel undersökt vilka faktorer som anses vara viktigast vid val av TPL-aktör med hänsyn till flyggods. Författarna menar att pålitlighet, service och pris är de tre viktigaste elementen följt av informationsdelning/kommunikation samt TPL-aktörens arbetsmiljö för de anställda. Även Meng et al. (2010) har undersökt de faktorer som påverkar kundnöjdhet vid val av TPL-aktör vid luftfraktlogistik och de element som anses betydande vid val av en sådan TPL-aktör. Det resultat som togs fram ur studien var uppdelat i de fem viktigaste tjänstekriterierna samt de fyra viktigaste kundnöjdhetsfaktorer. De mest betydande tjänstekriterierna är leveranssäkerhet, kunskapsinnovationsvärde, tjänsteförädlingsvärde, informationsvärde och prestationsnöjdhetsvärde. Detta betyder att leveranssäkerhet är viktigaste för kunden att TPL-aktören kan hålla, rätt produkt i rätt tid till rätt plats. Följt av att leverantören bör ha en stor kunskap om flygfrakt och att de tjänster man erbjuder är av bra kvalitet och är säkra. Sedan är informationsdelningen mellan kunden och TPL-aktören viktig att kunden till exempel kan veta var deras produkter befinner sig etc. Prestationsvärdet innebär hur priserna förhåller sig till skillnad från andra TPL-aktörer och hur bra kan den valda TPL-aktören anpassa sig efter kunderna.

Meng et al. (2010) talar också om kundnöjdhetsfaktorer och där har författarnas studie visat att tillförlitlighet, smidighet, anpassning och flexibilitet är de fyra viktigaste elementet hos en TPL-aktör. Tillförlitlighet här anses med att TPL-aktören är snabb på svar vid behov, bra kundservice, leveranssäkerhet på hög nivå etc. Med smidighet anses leverantören erbjuda ”real time air transport system” samt vara flexibla när det kommer till att leverera till olika lokaliseringer. Med anpassning menas att TPL-aktören ska kunna anpassa sig till kunden, att det är hög säkerhet på det genomförda arbetet och att priset är rimligt. Flexibiliteten som är den fjärde och sista faktorn är den punkt som rör TPL-aktörens agerande globalt, där man vill att aktören ska kunna anpassa sig till den globala marknaden, finnas i flera leverantörskedjor och erbjuda något som passar en bred målgrupp.

Hsu et al. (2009) har i sin artikel undersökt hur produktens egenskaper, värden, lagerkostnader, fraktkostnader, fraktdistans och tid påverkar ett internationellt företags val av TPL-aktör inom flyggodslogistik. Det resultat som författarna kom fram till visade att TPL-aktörer med högt produktvärde och kort leveranstid fokuserar på fraktkostnaden och föredrar att välja en TPL-aktör som erbjuder flera rutter, det vill säga att godset flygs oftare. Med detta menas att företaget som ska leverera produkter med högt värde och vill att deras varor snabbt ska komma

ut till kund vill ha en TPL-aktör som snabbt och billigt kan leverera deras gods. Hsu et al. (2009) hävdar också att en TPL-aktör kan vinna marknadsandelar genom dess leveranskännetecken matchar den industriella strukturen och produktens egenskaper på marknaden. Det som menas med detta är att om TPL-aktören har rätt resurser och egenskaper som krävs för att hantera kundernas produkter bidrar det till att kunden väljer dig som TPL-aktör.

Tabell 2 visar de mest förekommande krav som ställs på TPL-aktörer som hanterar flyggods, enligt följande källor.

Tabell 2. Krav på TPL-aktörer som levererar flyggods

Krav	Författare			
	Rurani (2013)	Perlman et al. (2009)	Meng et al. (2010)	Hsu et al. (2009)
Leveranssäkerhet	X		X	X
Pris/kostnad	X	X	X	
Industriell expertis				
Flexibilitet	X		X	
Informationssystem	X	X	X	
Servicenivå		X		
Kvalité			X	
Kundservice		X	X	
Rätt resurser & rätt egenskaper				X
Innovativa och tekniska lösningar	X			
Pålitlighet/visa att det man säger stämmer	X	X		
Tullmedlare	X			

3.4 Att bli ordervinnare

I dagens samhälle finns det många människor med många olika viljor och krav. Detta innebär givetvis att det också finns olika krav och önskemål när det kommer till kunder som ska köpa en produkt eller tjänst från ett företag (Hill, 2004). Hill (2004) föreslår att det finns tre olika kategorier som företag kan använda sig av, vid strategiska affärsanalyser och överväganden. Författaren talar om orderkvalificerande, ordervinnande och orderförlorande leverantörer.

Med ordervinnare och orderförlorare menas vad företaget kan vinna eller förlora vid beställningar beroende på deras kunskap om kundens krav och önskemål. Vet man inte vad kunden vill ha blir det lätt att förlora just den kunden (Lindström et al., 2016). Hill (2004) skriver att för att bli ordervinnande krävs det att man uppfyllt kundens krav och överträffat dem. För att sedan bli en så kallad orderkvalificerande leverantör ska man tillfredsställa kunden behov. Däremot är det viktigt att veta att även om man är orderkvalificerande leverantör behöver inte det betyda att man blir vald av en potentiell kund. Det Hills (2004) menar med att bli en ordervinnare måste leverantören erbjuda något utöver kundens krav, till vill säga överträffa kundens behov. Det kan till exempel handla om att leverera snabbast, billigast och med bra service.

Lindström et al. (2016) hävdar att för att ett företag ska fortsätta vara en ordervinnare gäller det att hålla sig uppdaterad. Kartläggning och analys av både marknad och tid är viktigt att genomföra med jämna mellanrum. Något som är "över kundens behov" kan snabbt bli ett krav och är då inte längre ordervinnande utan orderkvalificerande och man måste ständigt arbeta med att försöka överträffa de krav och erbjuda kunderna något mer lockande än konkurrenterna för att hålla sig på marknaden.

3.5 Marknadsföring

Även om marknadsföring oftast förknippas med reklam har det egentligen en betydligt större roll (Dotevall, 1997). Philsgård (2004) definierar marknadsföring som ett bemötande mellan marknaden och ett företags tjänster eller produkter som de erbjuder. Grunden till marknadsföring är att bemöta kundernas behov samt tillfredsställa de. I och med att antalet företag som erbjuder liknande tjänster och produkter stiger, ökar också marknadsföringens roll och betydelse. Detta eftersom att företagen vill konkurrera ut konkurrenterna på ett mer lönsamt sätt genom att skapa ett tillfredsställande erbjudande för kunderna. Dessutom är det viktigt att ta steget och visa det man har att erbjuda kunderna. Utan marknadsföring blir det svårt att synas och få nya kunder (Philsgård, 2004).

Zineldin och Philipson (2007) skriver att relationsmarknadsföring ses som en av de mest svårförstådda och äldsta metoderna inom marknadsföring. Christopher et al. (1991) definierar relationsmarknadsföring på följande sätt:

"The relationship marketing concept is emerging as a new focal point, integrating customer service and quality with a market orientation. Relationship marketing is attracting, maintaining and – in multi-service organization enhancing customer relationships" (Zineldin och Philipson, 2007: s. 230)

Zineldin och Philipson (2007) skriver att målet med relationsmarknadsföring är att skapa goda kundrelationer i syfte till att behålla sina befintliga kunder och samtidigt finna nya. I dagsläget är det allt fler företag på den befintliga marknaden som blir medvetna om betydelsen av goda kundrelationer och trofasta kunder. Detta leder oftast till en stor

konkurrensfördel för företagen (Schiffman et al., 2005) Schiffman et al. (2005) lyfter också fram att nyckeln till att ett företag ska behålla sina befintliga kunder är lojalitet eftersom en god och lojal kund medför en bra grund för marknadskommunikationen *word of mouth*.

Word of mouth är en marknadsföringsmetod som anses vara den mest pålitliga och effektiva metoden. Denna metod har ett stort inflytande på företag som kan resultera i både negativa samt positiva omdömen då kunderna själva kommunicerar med sina nära om hur de upplevde en produkt eller tjänst från ett företag (Kotler et al., 1996). En stor fördel med word of mouth metoden är att den är kostnadsfri samt att kunden har större pålitlighet än den reklam som företagen själva sprider. I och med detta strävar företag efter att skapa goda kundrelationer med sina kunder som därmed kan sprida god word of mouth (Blythe, 2000).

4 Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet av denna studie. Resultatet består av ett flertal intervjuer och inleds med TPL-aktörens svar och synpunkter på de frågor som ställs (se bilaga 1).

Därefter redovisas tre intervjuer med befintliga kunder samt en intervju med en potentiell kund. De frågor som ställts under intervjuerna finns i bilaga 2 respektive bilaga 3.

4.1 Tredjepartslogistik- aktörens uppfattning och synpunkter

Intervjun vid AA Logistik gjorde med två personer varav den ena är marknads- och försäljningsansvarig och den andra är produktionschef.

AA Logistik är en TPL-aktör som gått från att vara endast ett åkeri till att idag erbjuda sina kunder mycket annat än bara packning, lagring, och distribution. Detta eftersom att bolaget ser ett ”ökat intresse” för även andra faktorer. För att kunna tillfredsställa en större grupp kunder erbjuder AA Logistik sina kunder allt från utbildning inom farligt gods, till att säkerhetskontrollera gods vilket enligt respondenterna inte särskilt många andra TPL-aktörer erbjuder. Företaget erbjuder också utbildningar inom lastsäkring och truckort samt utbildning av yrkeskompetens (till exempel utbildning inom farligt gods) som alla chaufförer måste förnya var femte år.

Kunder kan i princip outsourca alla delar inom sin logistikverksamhet till AA Logistik. Respondenterna menar att anledningen till outsourcing är att kunder vill frigöra resurser och använda dessa till att fokusera på kärnverksamheten. Den faktor som enligt respondenterna anses som vara ett av de mest betydande motiven till outsourcing är att kunder vill finna kostnadseffektiva lösningar och på så sätt minska sina kostnader.

Respondenterna påpekar att kunder outsourcar delar av sin verksamhet till dem för att kunna spara pengar samt fokusera på den egna verksamheten. Respondenterna anser att anledning till att kunder inte outsourcat flera delar, beror på att de inte träffat en TPL-aktör som erbjuder allt kunden vill ha. Framförallt menar respondenterna att kunderna oftast inte vet hur mycket pengar de kan spara genom att outsourca, men också att TPL-aktören är nischad till att sköta logistikverksamhet och då i de flesta fall också kan sköta jobbet på ett bättre och smidigare sätt.

På frågan vad respondenterna tror är det viktigaste kraven en kund ställer på sin TPL-aktör anses industriell expertis, informationsledning och leveranssäkerhet som de mest betydelsefulla, följt av pris/kostnad och flexibilitet. Här påpekar också respondenterna att de har säkra källor på att AA Logistik idag erbjuder tjänster inom flygfrakt som är 15-20 procent billigare än vissa av företagets konkurrenter. På frågan om hur hög leveranssäkerhet företaget idag har svarar respondenterna att den ligger på omkring 99 procent, men att de i nuläget inte har idealiska verktyg för att mäta leveranssäkerheten. I och med att respondenterna anser att informationsdelning är en viktig faktor fick de en fråga om hur de tillfredsställer det kravet

från kunderna. Respondenterna menar att kunderna kan erhålla en daglig rapport om deras miljöpåverkan, lager, kostnader etc. allt som sköts av AA Logistik, kan de få en rapport på.

Det krav som respondenterna tror att kunder värdesätter minst vid val av TPL-aktör är att aktören ska ha en stor miljömedvetenhet. Respondenterna är noga med att antyda att många krav är betydelsefulla vid val av TPL-aktör och att de betraktar att man som TPL-aktör helst ska kunna uppfylla alla de krav som ställs. Olika kunder har olika krav och de är bra om man som TPL-aktör också kan anpassa sig och uppfylla dessa. Respondenterna menar också att det är viktigt att man som TPL-aktör håller det man lovar. Det var också intressant att veta om respondenterna tror att kunden anser att geografisk närhet till sin TPL-aktör är viktigt. På detta svarade respondenterna att det beror mycket på vilken typ av kund man har. En kund som arbetar med e-handel anser oftast att närhet inte är betydande. Däremot antar respondenterna att en TPL-aktör bör befinna sig inom ett rimligt avstånd från kunden, att man inom några få timmar kan nå fram till varandra. Idag ligger många av fallföretagets kunder inom ett relativt kort avstånd och de kunder som intervjuas för denna studie ligger geografiskt väldigt nära AA Logistik.

Enligt respondenterna är AA Logistik skicklig med att tillfredsställa sina kunders behov och utför årligen en undersökning där man tar reda på hur nöjd kunderna egentligen är. Den kundnöjdheten besvaras på en skala 1-6 där sex är mest nöjd. Den senaste undersökningen som gjordes nådde kundnöjdheten på ett betyg på 5,2 av möjliga sex. De brister som kunderna tog fram behandlade fakturering, kunderna önskade att fakturan skulle se ut på ett särskilt sätt. Respondenterna betonar att de brister som tas upp av kunderna är något som de arbetar kontinuerligt med att åtgärda och förbättra. AA Logistik utför en konsekvent återkoppling och dialog med sina kunder gällande de avvikelser som uppkommit i samarbetet. Det är viktigt för företaget att visa att de bryr sig om kunderna och tar åt sig deras åsikter.

''På så sätt kan vi tillsammans med kunden komma överens om att en lösning på en tidigare avvikelse är genomförd och tillsammans arbeta mot nya mål och förbättringar. Det är på detta sätt vi får en närmare kontakt och relation med våra kunder''.

Respondenterna menar att AA Logistik idag har något som gör dem till en ordervinnande leverantör och inte bara orderkvalificerande. Framförallt på grund av bredden och det stora paketet av logistiktjänster. Respondenterna menar att de är en av de få TPL-aktörer i regionen som kan erbjuda så många logistiktjänster som AA Logistik gör. Respondenterna påpekar också, att de ser ett ökat intresse från kunder som vill använda en TPL-aktör som kan sköta flera delar av logistiken, istället för att ha flera olika leverantörer.

Enligt respondenterna fungerar företaget idag på ett bra sätt. Man gör vinst och kunderna är nöjda. Varför företaget inte nått ut till så många kunder som önskat beror enligt respondenterna på att bolaget är relativt nytt på marknaden. Hittills har organisationen arbetat med att bygga upp den egna verksamheten och behålla de kunder man har och se till att de är

nöjda. AA Logistik har nu en stark organisation och är redo att marknadsföra sig mer och ta större marknadsdelar. Företaget har i nuläget inte lagt stor vikt vid marknadsföring.

4.2 Befintliga kunders uppfattning och åsikter

Totalt har tre befintliga kunder intervjuats och fått svara på frågorna i Bilaga 2. Kunderna kommer att betecknas för kund A, B och C. De personer som intervjuades kommer att benämnas som "respondent".

4.2.1 Kund A

Kund A är ett företag som är en av världens största tåg tillverkare med över 28 000 anställda världen runt. Respondenten för kund A arbetar som transportplanerare för företaget. Dennes roll är att samordna företagets externlagring, boka transporter och beställa packning av farligt gods.

Respondenten berättar att en logistikaktivitet som företaget valt att outsourca är lager, både i form av färdigproducerat gods som ska levereras till kund men också ankommande gods från leverantörer. Dessutom sköter AA Logistik den dagliga flygtransporten. Med detta menas att företaget transporterar och säkerhetskontrollerar kund A:s gods som sedan ska flygas. Respondenten menar att brist på plats är orsaken till att man valt att outsourca just lagring. När det kommer till säkerhetskontroll och transport som AA Logistik också sköter åt kund A, beror det på att företaget anser att AA Logistik sköter den delen bättre samt att det skulle bli dyrare om det sköttes av företaget själva. Att just AA Logistik är den TPL-aktör som ansvarar för kund A:s logistikaktiviteter hävdar respondenten bero på historiska skäl. Detta eftersom att både kund A och AA Logistik en gång i tiden båda tillhört företaget ABB AB och när de gick ur den koncernen blev det automatiskt att de båda företagen samarbetade med varandra. Just nu anser respondenten att AA Logistik redan sköter det mesta och att det inte finns något mer som kan outsourcas när det kommer till logistikaktiviteter.

Respondenten är ytterst nöjd med AA Logistik som TPL-aktör och menar att på en skala ett till fem på hur nöjd hen är med deras samarbete där en femma betyder störst nöjdhet, säger respondenten AA Logistik helt klart ligger på en fyra eller femma och anser att det inte finns något företaget bör förändra.

När det kommer till grundval vid urval av en TPL-aktör som ska sköta transport och lagring åt företaget hen arbetar på, gäller det att den TPL-aktören är väldigt flexibel och har en bra kundservice. Respondenten menar att även om det i avtalet står att aktören ska ha en viss tid på sig att genomföra arbetet är det många gånger som hen anser att de behöver hjälp inom kort varsel, det kan vara allt från att de behöver yta i leverantörens lager men också transporter av gods som snabbt måste fraktas. Respondenten anser att flexibiliteten är väldigt bra hos AA Logistik och att det inte brukar vara några problem med att snabbt lösa kundens bekymmer. Ett annat krav som hen hävdar är väldigt centralt är informationsdelning.

Som kund är det otroligt viktigt att ha en korrekt rapportering av till exempel hur mycket man har i lager, vad som transporterats etc. och hen menar att AA Logistik idag har en väl fungerande rapportering och informationsdelning till kund A. Pålitlighet är också ett krav som ställs på TPL-aktören, leverantören ska hålla det som lovas, menar respondenten. Sist men inte minst är leveranssäkerhet en betydande faktor att rätt produkt levereras i rätt tid och till rätt plats.

De avgörande kraven på en TPL-aktör är närhet, pris och kundservice. Respondenten menar att närhet är viktigt ur den synpunkt att om något behöver kollas upp i en pall som ligger hos AA Logistik, kan man snabbt vara ute på plats. Med bra pris menar respondenten att man får de tjänster man betalat och att de sköts på ett korrekt sätt. Utförs tjänsten lika bra fast till en lägre kostnad kan det vara en avgörande faktor att välja just den TPL-aktören. Kundservice är det tredje avgörande kravet och respondenten påstår att det är viktigt eftersom det oftast sker att man behöver support snabbt och då är kundservice nyckeln till att lösa en svårighet. De krav som respondenten anser är minst betydande är industriell expertis. Respondenten anser att AA Logistik idag inte har något som är ordervinnande.

Eftersom att respondenten inte är med och förhandlar om villkor och vilka krav som egentligen sätts på TPL-aktörer kan hen endast uttala sig om de krav som är viktiga ur den egna synvinkeln. Miljö är en sådan faktor som respondenten inte kan uttala sig om eftersom hen inte vet vilka krav som ställs.

4.2.2 Kund B

Kund B är ett tillverkande företag med över 100 000 medarbetare världen runt. Respondenten för kund B, arbetar som transportplanerare. Respondentens arbete består av att boka transporter, se till att kunder får det de beställt vid rätt tid men också hjälpa kunder och leverantörer om det uppstår frågor och problem på vägen.

Idag har kund B outsourcat delar av sin verksamhet till flera TPL-aktörer. Fallföretaget AA Logistik sköter just nu kund B:s transporter inom Västerås, till och från Arlanda samt packning av farligt gods. Anledningen till att kund B outsourcat delar av sin verksamhet beror på att företaget vill kunna fokusera på den egna kärnverksamheten samt att det skulle bli mycket dyrare om transporter och packning av farligt gods skulle skötas av företaget själva. Dessutom kan företaget bli mer flexibelt samt erbjuda sina kunder en bättre service och kvalitet. Respondenten anser att det inte finns något behov för att outsourca ytterligare. Varför man valt AA Logistik till att sköta dessa delar av verksamheten beror på att kund B precis som AA Logistik tillhört ABB AB och då valt att fortsätta samarbeta. Respondenten säger också att man väljer att säkerhetskontrollera hos AA Logistik för att sedan spara tid på Arlanda. Detta eftersom att säkerhetskontroller på Arlanda tar längre tid än hos AA Logistik menar respondenten.

Det grundkrav som ställs på en TPL-aktör menar respondenten är leveranssäkerhet, pris och kundservice som är de absolut viktigaste faktorerna. De avgörande faktorerna för en TPL-aktör anses först och främst vara priset men också leveranssäkerheten där leverantören ska hålla den lovade ledtiden. Att leverantören ska hålla det man lovar oavsett om det är ledtid eller snabb återkoppling anses ytterst betydande. Respondenten anser också att informationsdelningen är viktigt, för att företaget ska kunna ha kontroll och vetskap över de delar som outsourcats. När det kommer till miljö och hållbarhet är det inget respondenten kan svara på eftersom sådana krav bestäms mer centralt i företaget. På frågan om närhet är betydande vid val av TPL-aktör anser respondenten att närhet kan vara bra ifall att man skulle behöva åka till leverantören undersöka något etc. däremot sker inte sådant särskilt ofta. Om man har väl planerade och bestämda rutter, och en leverantör som sköter sig exemplariskt hävdar respondenten att närhet inte är betydande. En annan faktor som respondenten tycker är mindre viktigt i deras fall är industriell expertis, eftersom det är inget som anses behövande vid de tjänster som kund B köper av AA Logistik.

Kund B ställer de ovannämnda kraven på alla sina TPL-aktörer och AA Logistik är en av dem. Respondenten påstår att kund B är väldigt nöjd med AA Logistik. Respondenten hävdar att TPL-aktören har en ytterst bra kundservice, att de är som är snabba på att svara och lösa eventuella problem som dyker upp. TPL-aktören påstås också ha fungerade och fasta rutter och rutiner och ser till att godset kommer dit det ska i rätt tid och att man får de tjänster man betalt för. Respondenten skulle ge fallföretaget en fyra på en femgradigskala om hur nöjd hen är med dem. Respondenten kan inte hitta specifika brister hos AA Logistik utan menar att alla företag alltid kan utvecklas och bli bättre. Däremot anser respondenten att AA Logistik i nuläget inte har något som i hens ögon är ordervinnande, alltså finns det inget företaget har som överträffar kundens behov. Fallföretaget är alltså orderkvalificerande och endast tillfredsställer kundens behov.

4.2.3 Kund C

Kund C ett tillverkande företag med över 100 000 anställda världen runt. Respondent för kund C är logistikchef på företaget och sköter också en del operativa inköp. Där det vardagliga arbetet består av mycket fakturahantering, inköp, planering av transporter och kontakt med projektledare, speditörer etc.

Kund C använder sig av flera TPL-aktörer med motivet att företaget vill fokusera på den egna kärnverksamheten och hålla nere kostnader. AA Logistik används idag för att sköta företagets transporter till och från Arlanda, säkerhetskontroll och packning av gods. Respondenten menar att AA Logistik är valt att sköta den delen av verksamheten av historiska skäl. Liksom kund A och B har de tillhört ABB AB och fortsatt samarbetet även när AA Logistik blev ett eget företag. Respondenten anser att kund C redan outsourcat de flesta delar av sin logistikverksamhet till AA Logistik och att det inte finns något annat att outsourca.

De grundkrav som ställs på TPL-aktörerna enligt respondenten är en god leveranssäkerhet, att godset ska till rätt plats och vid rätt tid samt att det hanteras på rätt sätt men också att man som kund får ett rimligt pris *”man får det man betalar för”*. Även att kunna lita på TPL-aktörer är ett grundkrav. Rätt egenskaper och rätt resurser samt en god kundservice är enligt respondenten de absolut avgörande kraven. Även ett lägre pris kan vara lockande i många fall anser respondenten. De krav som anses minst viktiga vid urval av TPL-aktör om man frågar respondenten är, industriell expertis, informationsdelning samt miljömedvetenhet.

När det kommer till AA Logistik anser respondenten att företaget uppfyller de krav och behov som ställs och att man är nöjd med AA Logistik, samtidigt som respondenten anser att hela transportdelen som outsourcats till AA Logistik var mycket lättare att hantera när det hela sköttes av ABB support. ABB support var den del av ABB som skötte transport för företaget, där både AA Logistik och kund C ingick. Däremot skulle respondenten på en skala ett till fem på hur nöjd hen är med AA Logistik ge företaget en fyra. Detta eftersom att *”man aldrig kan sätta en femma, alla kan alltid bli bättre”* och att det många gånger kan ta lång tid innan man får svar från företaget och då sitter fast med ett problem som inte kan lösas omedelbart. Andra brister kan respondenten inte komma på, på rak arm. På frågan om AA Logistik hade något som enligt respondenten var ordervinnande, svarade respondenten att hen inte har arbetat med andra TPL-aktörer som erbjöd samma typ av tjänster och då inte kunde jämföra med någon annan. Men det finns inget som har överträffat respondentens krav, i samarbetet.

På frågan om det ställs krav på miljömedvetenhet, säger respondenten att kund C ställer krav på alla sina TPL-aktörer att de ska vara miljöcertifierade, där de ska uppfylla vissa krav för att kunna behålla sitt certifikat. Däremot ställer inte kund C andra krav som till exempel krav på fordon, bränsle etc. utan det lämnas helt till TPL-aktören själv att bestämma. Som följdfråga på detta fick respondent svara på om hen ansåg att geografisk närhet med en TPL-aktör var viktigt ur ett miljöperspektiv och respondent svarade att ur ett miljöperspektiv är det inte viktigt. Däremot påstår respondenten att geografisk närhet med TPL-aktör är viktigt för dem speciellt vid det arbete som AA Logistik har hand om. Detta eftersom att det många gånger händer att kund C:s konstruktörer behöver åka ner till AA Logistik för att kontrollera godset se för att se hur de ser ut etc. och då är närhet otroligt viktigt för att man sparar både pengar och tid.

4.3 Potentiell kund

Den potentiella kunden är ett globalt elektronikföretag med ungefär 400 000 anställda. Respondenten för den potentiella kunden är en distributionsplanerare vars dagliga arbetsuppgifter består av att planera och boka transporter världen runt. Arbetet består också av mycket kund- och leverantörskontrakt samt affärsresor för att träffa både kunder och leverantörer.

På grund av brist på tid hos respondenten lyckades endast ett fåtal frågor att ställas under intervjun. Det som respondenten kunde svara på var att Val av TPL-aktörer sker på en

ledningsnivå i bolaget. De krav som företaget ställer på TPL-aktörer som ska transportera det egna godset är att TPL-aktören ska sköta allt från slutproduktion fram till kund samt att leveranssäkerheten ska vara mycket god. Respondenten säger att deras prylar inte lagras någonstans innan de når ut till butikerna. Det respondenten menar med att TPL-aktören ska sköta allt från att varorna hämtas från produktion tills de nått till kunderna, är att TPL-aktören ansvarar för tullen. Att varorna kommer fram i tid och i gott skick samt att TPL-aktören har resurser och egenskaper för att kunna genomföra arbetet på bästa sätt. Respondenten trycker dessutom på vikten av att kunna lita på TPL-aktören och veta att det som sagt också görs. Respondenten hävdar också att deras TPL-aktörer måste kunna sköta transporter runt om i Europa och inte bara i Sverige. Närhet till TPL-aktören är inte betydande anser respondenten. Idag använder sig den potentiella kunden av fallföretagets konkurrenter TNT och Schenker som sköter delar av företagets logistikaktiviteter.

5 Analys och diskussion

I detta avsnitt analyseras och diskuteras den teoretiska referensramen och empiri.

5.1 Outsourcing

Oskarsson et al. (2013) skriver att outsourcing innebär att ett företag överlämnar en del av sin verksamhet till en TPL-aktör. Det kan handla om att TPL-aktören ska sköta lagring, transport packning etc. åt företaget. Fallföretaget i denna studie är en TPL-aktör som erbjuder sina kunder packning, lagring, distribution, support samt utbildning.

I nuläget har de befintliga kunderna outsourcat delar av sin verksamhet till AA Logistik. Det handlar om bland annat lager, packning samt distribution. Enligt kunderna själva finns det inget behov i nuläget att outsourca mer eller att kunderna anser att det inte finns något mer att outsourca. Fallföretaget menar däremot att anledning till att kunderna inte outsourcat fler delar av sin verksamhet till dem beror på att kunden inte vet hur mycket pengar de kan spara på att outsourca mer. Att kunden inte insett att en TPL-aktör i de flesta fall kan sköta jobbet bättre än kunden själv samt att kunden inte fått reda på alla tjänster som AA Logistik har.

Oskarsson et al. (2013) menar att viktig faktor till att företag använder sig av outsourcing är för att de ska kunna fokusera på den egna kärnverksamheten. Även Andersson (1998) och Sink et al. (1996) menar att fokus på företagets kärnverksamhet är en ytterst betydande drivkraft till att företag väljer outsourcing. Respondenterna för kund B och C ser fokus på den egna kärnverksamheten som en av de främsta orsakerna till att de har outsourcat delar av sin verksamhet till TPL-aktörer.

Enligt Laarhoven et al. (2000) har också kostnaden stor inverkan på att företag väljer outsourcing, det kan bland annat handla om för höga lagerhållningskostnader eller tillverkningskostnader som behöver elimineras. Även Sink et al. (1996) och Andersson (1998) menar att drivkrafterna till outsourcing är att minska kostnader. Att spara pengar och minska sina kostnader är något som alla befintliga kunder talar om. Respondenterna för kund A, B och C uttrycker att det skulle bli dyrare om företagen själva ansvarade för delar av sina logistikaktiviteter, såsom till exempel transport och packning. Även Sanders et al. (2007) lyfter att företag oftast outsourcar logistiska aktiviteter av ekonomiska och strategiska skäl.

Även en bättre service och kvalitet samt en högre grad av flexibilitet är andra drivkrafter till att företag väljer att anlita en TPL-aktör som sköter jobbet åt dem (Sink et al., 1996).

Laarhoven et al. (2000) skriver också att service- och kvalitetsförbättringar i form av erbjuden expertis är andra faktorer som blivit mycket bättre vid outsourcing. Även Andersson (1998) menar att bättre service och ökad flexibilitet är stora motiv till outsourcing. Dessa faktorer nämner respondenten för kund B som viktiga drivkrafter till outsourcing.

Både Liu & Lynos (2010) och Andersson (1998) hävdar att eliminering av tillgångar och ökad fokus på konkurrenter och intressenter samt investeringar är andra faktorer som driver outsourcing. Detta är däremot inget som någon av kunderna eller TPL-aktören nämner.

De befintliga kunderna menar att den främsta anledningen till att de inte outsourcat flera delar av logistikverksamheten beror på att det inte finns ett behov eller att alla de logistiska delarna redan är outsourcade. Fallföretagets respondenter menar däremot att kunderna inte outsourcar mer eftersom att de inte vet hur mycket pengar de kan tjäna samt att de delar som outsourcas förvaltas i de flesta fall bättre av TPL-aktören än kunden själv. Respondenten för kund C håller däremot inte med på detta, utan anser att det var lättare när företaget inte hade outsourcat sin logistikverksamhet.

5.2 Krav på tredjepartslogistikaktör

Att ha en bra leveranssäkerhet, där rätt antal produkter, levereras till rätt plats och rätt tid är ett av de absolut viktigaste och främsta kraven som ställs på TPL-aktörer (Wolf & Seuring, 2010; Sharma & Kumar, 2015; Jayaram & Tann, 2010; Liu & Wang, 2009; Oskarsson et al., 2013). Leveranssäkerhet är den egenskap som alla befintliga kunder anser är central vid urval av TPL-aktör. Den potentiella kunden ser också leveranssäkerhet som ett måste hos en TPL-aktör. Även fallföretaget anser att leveranssäkerhet är en av de tre mest betydande egenskaperna en TPL-aktör bör erhålla. Oskarsson et al., (2013) skriver hur en dålig leveranssäkerhet hos en TPL-leverantör kan påverka ett företag. Det kan vara om leverantören inte levererar i tid, då kan både den egna verksamheten stanna upp i produktion och den utomstående kunden påverkas genom att inte få in produkten i tid. Detta kan bidra till att man förlorar en kund. Idag antyder alla de intervjuade kunderna att de är väldigt nöjda med AA logistik och anser att företaget har en god leveranssäkerhet med stabila och väl planerade rutter. Fallföretaget själv påstår att deras leveranssäkerhet är väldigt hög och ligger på 99 procent.

''Man får det man betalar för'', säger kund C. Kund A och B håller med kund C om att man ska få det man betalar för. Att priset/kostanden för den tjänst man köper är rimlig eller att priset är lägre än konkurrenternas kan vara ett avgörande krav att man väljer just den TPL-aktören, tror alla de intervjuade befintliga kunderna. Respondenterna för logistik-aktören ansåg att priset har en betydande roll vid val av TPL-aktör. Pris/kostnad är något som också tas upp av i litteraturen av, Wolf & Seuring, 2010; Sharma & Kumar, 2015; Liu & Wang, 2009; Oskarsson et al., 2013.

Tacken et al. (2013) samt Wolf & Seuring (2010) skriver att miljöfrågor börjar bli mer vanligare att ta hänsyn till och att det finns i miljömedvetenhet hos företag i deras långsiktiga planering. Kund C ansåg att miljömedvetenhet är något de värderar minst hos en TPL-aktör och även respondenterna för fallföretaget trodde att det krav som anses minst betydande vid val av TPL-aktör är just miljömedvetenhet. Respondenterna för kund A och B hävdar att de inte vet om det ställs några krav på miljön och i så fall vilka det skulle vara. Med tanke på att

både kund A och B inte vet vilka krav som ställs inom hållbarhet och miljö kan det vara så att den frågan ligger hos ledningen och inte är något som kommuniceras ut till de anställda.

Oskarsson et al. (2013) betonar att om man har ett kort avstånd till leverantören blir både transportkostnaden och transporttiden mindre och talar då om att det är en fördel att välja en TPL-aktör som ligger nära det egna företaget. Kund A och C ser ett kort geografiskt avstånd till TPL-aktören som en betydande faktor, eftersom att om något behöver kontrolleras eller utredas snabbt underlättar det korta avståndet väldigt mycket. Kund B kan se fördelen med geografisk närhet men anser att det inte är av en större betydelse för kund B. Även fallföretaget påpekar att ett rimligt avstånd mellan kund och TPL-aktör är till en fördel. Den potentiella kunden däremot ser närhet som inte en betydande faktor, då företaget inte ser ett behov av det då inget lagras mellan produktion och kund. De befintliga kunder som intervjuats ligger idag geografiskt väldigt nära fallföretaget och ser det alltså som en fördel. Det kan också vara så satt fallföretaget har riktat sig mycket till kunder som ligger inom en rimlig närhet, då man trott att det är ett viktigt krav.

Att kunna få den hjälp man behöver vid behov, eller få svar på en fråga samt allmän kommunikation med företagen ses som en betydande element vid val av TPL-aktör, det vill säga att aktören har en god servicenivå och kundservice (Liu & Wang 2009; Jayaram & Tann, 2010). En bra kundservice är ett gemensamt krav som kund A, B och C anser är ett grundkrav eller ett avgörande krav hos en TPL-aktör. Kund A samt kund B menar att AA Logistik idag har en välfungerande kundservice. Kund B säger att AA Logistik kundservice är snabba på att svara och lösa eventuella problem som dyker upp. Respondenterna för fallföretaget nämner däremot inte kundservice som en av de fem viktigaste egenskaperna en TPL-aktör ska erbjuda. Kund C håller inte med kund A och B utan anser att det händer att det tar lång tid innan man får ett svar från kundservice och det bidrar till att man sitter fast i ett problem som man själv inte kan lösa. Här kan en skillnad identifieras mellan kunderna och TPL-aktören. Detta eftersom alla befintliga kunder ser kundservice som ett av de främsta kraven på en TPL-aktör, medan fallföretaget inte har rankat kundservice som en av de mest betydande faktorerna, dessutom är kund C en aning missnöjd med företagets kundservice.

När en del av den egna verksamheten outsourcas till en TPL-aktör bidrar det till att företagen inte har all information tillgänglig. Det är här informationssystem mellan TPL-aktören och kunden kommer in. Det är en viktig faktor som en TPL-aktör bör erbjuda sina kunder, för att kunden fortfarande ska kunna erhålla all kunskap och vetskap om de delar som outsourcats. Att informationsdelningen fungerar och är korrekt är betydande (Liu & Wang 2009; Jayaram & Tann, 2010; Oskarsson et al. 2013). Kund A och B ser informationssystem som ett av de viktigare elementen hos en TPL-aktör. Kund A hävdar att det som kund är det otroligt viktigt att ha en korrekt rapportering av till exempel hur mycket man har i lager, vad som transporterats etc. Respondenten till kund A menar att AA Logistik idag har en väl fungerande rapportering och informationsdelning till kund A. Respondenterna till fallföretaget förklarar att de idag har ett mycket bra och fungerande informationssystem. Respondenterna förklarar att deras kunder om de så önskar kan dagligen erhålla rapportering om deras lager,

miljöpåverkan, kostnader etc. Respondenten för kund C anser däremot att informationssystem inte är en betydande faktor hos en TPL-aktör.

Oskarsson et al. (2013) menar att flexibilitet hos leverantören anses vara en betydande beståndsdel eftersom att transporten kan ske mer frekvent, undvika stora lager och lagerhållningskostnader och kan då mer sträva mot Just- In – Time leveranser. Dessutom ses flexibilitet som en egenskap där TPL-aktören snabbt kan anpassa sig till kunden, lösa eventuella problem och hinder som uppstår (Liu & Wang 2009; Jayaram & Tann, 2010). Kund A samt den potentiella kunden ser flexibilitet som ett avgörande krav vid val av TPL-aktör. Respondenten för kund A hävdar att AA Logistik är flexibel och är snabba på att lösa problem och anpassa sig till kunden behov. Respondenten menar att företaget ibland till och med kan leverera snabbare än vad det står i avtalet vilket är en stor fördel. Även fallföretagets respondenter anser att flexibilitet är en av de viktigare egenskaperna en TPL-aktör bör ha. De menar också att företaget idag är relativt skickliga på att vara flexibla och ständigt jobbar på att utvecklas och anpassa sig till de behov och krav som kunderna ställer. Den potentiella kunden ser flexibilitet som en grundläggande faktor för att ett företag ska kunna leverera globalt och kunna sköta alla delar som efterfrågas av kunden inom logistikkedjan. Den globala leveransen finns det ingen större vetskap om, ifall AA Logistik erbjuder sådan.

Krav som till exempel kvalitet och varumärke som tas upp av bland annat Jayaram & Tann (2010) och Wolf & Seuring (2010) i teoriavsnittet finns det igen möjlighet att analysera då ingen av kunderna eller TPL-aktören nämner eller uttalar sig om dessa faktorer.

Leveranssäkerhet är ett gemensamt krav för alla befintliga kunder samt den potentiella kunden. Även TPL-aktören ser leveranssäkerhet som en av de tre viktigaste faktorerna en TPL-aktör bör ha. Pris/kostnad på den tjänst man köper är ett annat krav som kunderna ställer. Man ska inte betala för mycket utan få det man betalar för. Kund B och C anger att priset kan vara den avgörande faktorn till att man väljer just den TPL-aktören. Fallföretaget menar också att pris/kostnad är en viktig beståndsdel vid val av TPL-aktör, men anser inte att den ligger bland de topp tre kraven. Kundenservice är en annan betydande faktor som återkommer hos kund A, B och C. Fallföretaget nämner däremot inte att kundservice skulle kunna vara bland de viktigaste elementen vid urval av TPL-aktör. Informationsdelning ses viktig av fallföretaget samt kund A och B men inte av kund C. Flexibilitet är en annan faktor som anses betydande av fallföretaget, kund A och den potentiella kunden men inte av kund B och C. Geografisk närhet är det endast en författare som talar om i den teori som tagits fram, däremot anses närhet som en avgörande faktor hos både kund A och C samt fallföretaget. Kund B ser fördelen men anser inte att behovet finns. Den potentiella kunden tycker inte att närhet är betydande.

5.3 Krav med hänsyn till flyggodslogistik

Perlman et al. (2009) skriver att pålitlighet, service och pris/kostanden är de tre viktigaste elementen vid val av TPL-aktör som sköter flyggods. Att priset/kostnaden är en viktig faktor vid val av TPL-aktör är något även Rurani (2013), Hsu et al. 2009 samt Meng et al., (2010)

talat om. I tabell 2 framgår det tydligt att priset/kostanden är ett av de viktigaste elementen som kunder tar hänsyn till när de väljer en TPL-aktör som ansvarar för företagets flyggods. Även kunderna B och C anser att priset är ett av de mest betydande kraven som de ställer på sin TPL-aktör. Kunderna anser att det är viktigt att man får det man betalar för och inte betalar för mycket. Fallföretagets respondenter nämner också att de tror att priset är en central beståndsdel när man väljer en TPL-aktör.

Americanfrightways, (2012) skriver att en god TPL-aktör erbjuder alltid sina kunder om en bra leveranssäkerhet. Det är viktigt att säkerställa att TPL-aktören tar ansvaret för att leverans av varor sker vid rätt tid, rätt mängd och till rätt destination. Leveranssäkerhet är en annan faktor som kan tolkas som ett av de viktigaste kraven som ställs på en TPL-aktör, med hänsyn till flyggodslogistik, (Rurani, 2013; Meng et al., 2010; Hsu et al. 2009). Detta framgår tydligt i de intervjuer som genomförts. Alla befintliga kunder samt den potentiella kunden värdesätter leveranssäkerhet väldigt högt. Även respondenterna för AA Logistik anser att en god leveranssäkerhet är ett av de mest framstående kraven som en TPL-aktör ska ha och uppfylla.

Det är betydande att TPL-aktören har industriell expertis, det vill säga en djup förståelse och kunskap om flygfrakt (Americanfrightways, 2012; Meng et al., 2010). Fallföretagets respondenter anser att industriell expertis är den möjligtvis viktigaste egenskapen en TPL-aktör ska ha. Kund A, B och C anser däremot att industriell expertis är en av de minst betydande egenskaperna hos en TPL-aktör.

Rurani, (2013) skriver att svårigheter och problem uppstår ofta och att det är viktigt att välja en TPL-aktör som är flexibel. Att leverantören är lyhörd, förstår ditt dilemma och snabbt kan utveckla och lösa ditt bekymmer. Även Meng et al., (2010) lyfter fram betydelsen av flexibilitet och menar att leverantern inte bara ska kunna vara flexibel i form av att lösa problem utan också ha möjlighet till att levererar globalt och inte bara inom det egna riket. Respondenten för kund A ser flexibilitet som en ytterst betydande faktor och menar att det är viktigt för kund A att leverantören snabbt kan lösa eventuella problem som uppstår. Den potentiella kunden lyfter också fram flexibilitet i den formen att en TPL-aktör ska kunna vara flexibel på det sätt att man kan sköta transporter runt om i Europa och inte bara inom Sveriges gränser.

En TPL-aktör måste ha ett bra informationssystem där snabb och korrekt information om kundens leveranser tillhandahålls dygnet runt (Rurani, 2013; Meng et al., 2010; Perlman et al., 2009) centralt är informationsdelning. Respondenterna för kund A och B påstår att informationsledning är avgörande vid val av TPL-aktör. Respondenten säger att det som kund är det otroligt viktigt att ha en korrekt rapportering av till exempel hur mycket man har i lager, vad som transporterats etc. Respondenterna för fallföretaget anser att korrekt och kontinuerlig informationsdelning är en av de tre viktigaste egenskaperna en TPL-aktör bör erbjuda. Respondenten för kund C anser däremot att informationsdelning inte är ett centralt krav för kundens leverantörer.

Kundservice är ett av de avgörande kraven och respondenten för kund A påstår att det är viktigt eftersom det oftast sker att man behöver hjälp snabbt och då är kundservice nyckeln till att lösa en svårighet. Respondenterna för kund B och C lyfter också fram kundservice en som en främsta kraven som de ställer på sina TPL-aktörer. Meng et al., (2010) och Perlman et al., (2009) skriver i sina artiklar om att kundservice är ett förekommande krav på TPL-aktörer inom flyggodslogistik.

Att TPL-aktören har rätt resurser och egenskaper som krävs för att hantera kundernas produkter bidrar till att kunden väljer dig som TPL-aktör, skriver Hsu et al., (2009) men också Americanfrightways, (2012). Kund C anser att rätt resurser och rätt egenskaper är ett krav som ställs på TPL-aktören men även den potentiella kunden ser det som en betydande faktor. Respondenten menar att TPL-aktören ska ha rätt resurser och rätt egenskaper för att kunna utföra arbete på bästa möjliga sätt.

Att hitta en TPL-aktör som också sköta tullregler och tullavgifter och på så sätt kan röra sig mellan olika gränser är ett viktigt element vid val av leverantör som arbetar med flyggods (Rurani, 2013). Den potentiella kunden ser detta som en ytterst betydande faktor och menar att en TPL-aktör måste kunna röra sig runt om i Europa men också andra delar av världen.

Att kunna lita på sin leverantör och vet att det som utlovats också fullbordas är ett annat krav som är betydande vid val av TPL-aktör inom flygfrakt (Rurani, 2013; Perlman et al., 2009). Detta element tas också upp av alla befintliga kunder samt den potentiella kunden och fallföretaget. Alla kunder anser att de måste kunna lita på sin TPL-aktör för att kunna outsourca en del av sin verksamhet. Fallföretagets respondenter menar att det för dem är ytterst viktigt att de håller det de lovat samt att kunderna vet att deras åsikter är betydelsefulla och att AA Logistik kontinuerligt arbetar med att göra sina kunder nöjda.

Krav som bland annat att ställa upp personliga färdigheter hos chaufförer samt att TPL-aktörer ska ha innovativa och tekniska lösningar är något som Rurani (2013) skriver om. Americanfrightways (2012) menar att det är viktigt att tänka på en TPL-aktörs volymhanteringskapacitet och vilken typ av varor de levererar. Dessa är några av de krav som tas upp av litteratur men inte av fallföretags respondenter eller kundernas. Därför finns det ingen möjlighet för analys av dessa påståenden.

5.4 Betydande krav, men hänsyn till AA Logistik

I dagens samhälle finns det många människor med många olika viljor och krav. Detta innebär givetvis att det också finns olika krav och önskemål när det kommer till kunder som ska köpa en produkt eller tjänst från ett företag (Hill, 2004).

Det Hills (2004) menar med att bli en ordervinnare måste leverantören erbjuda något utöver kundens krav, till vill säga överträffa kundens behov. Det kan till exempel handla om att leverera snabbast, billigast och med bra service. De intervjuer som genomfördes med de befintliga kunderna påpekade kund A, B och C att det inte finns något som de anser är

ordervinnande med AA Logistik. Deras behov blir tillfredsställda men överträffas inte. Fallföretaget menar däremot att de har något som är ordervinnande, vilket är ett stort utbud av logistiktjänster "ett paket" som de själva kallar det.

Lindström et al., (2016) hävdar att för att ett företag ska fortsätta vara en ordervinnare gäller det att hålla sig uppdaterad. Kartläggning och analys av både marknad och tid är viktigt att genomföra med jämna mellanrum. Något som är "över kundens behov" kan snabbt bli ett krav och är då inte längre ordervinnande utan orderkvalificerande och man måste ständigt arbeta med att försöka överträffa de krav och erbjuda kunderna något mer lockande än konkurrenterna för att hålla sig på marknaden.

Fallföretaget menar att de har något som är ordervinnande vilket är det stora utbudet av logistiktjänster. Där förekommer en skillnad mellan de befintliga kunderna och TPL-aktören eftersom att kunderna anser att det inte finns något hos AA Logistik som överträffar deras behov. Kund A, B och C är väldigt nöjda med AA Logistik och anser att företaget ligger på en fyra på en skala 1-5 över hur nöjd dem är med TPL-aktören. Ingen av de befintliga kunderna nämner några konkreta brister med fallföretaget, förutom kund C som anser att informationsdelningen ibland kan vara bristande. Respondenterna för AA Logistik påpekar också att i deras kundundersökningar är kundnöjdheten väldigt hög och att inga större brister förekommer.

Det har också uppstått en skillnad mellan fallföretaget och kunderna angående de krav som anses vara mest betydande vid val av TPL-aktör. Respondenterna för fallföretaget ser industriell expertis som ett av de tre viktigaste kraven en TPL-aktör ska erbjuda. Detta krav är det krav som kund A, B och C anser som minst betydande. Den potentiella kunden uttalar sig inte om industriell expertis. Kundenservice är en faktor som är en av de tre viktigaste för de befintliga kunderna däremot nämns den inte som viktig av fallföretaget. Priset/kostanden är ett annat av de tre mest betydande och avgörande kraven för de befintliga kunderna, medan fallföretaget ser de som en viktig fråga men inte bland de tre viktigaste. Fallföretaget menar att de inom flyggodshantering idag erbjuder 15-20 procent billigare priser än vissa konkurrenter men ett kan vara 15-20 procent inte räcker för att man ska bli en ordervinnare och teckna avtal med en potentiell kund. Företaget vill trots allt bli större och få mer marknadsandelar och då krävs en större del av kunderna

Fallföretaget säger att de hittills inte har fokuserat på att marknadsföra sig särskilt mycket. Företag vill däremot växa och bli större på marknaden, samtidigt är de relativt nyetablerade och då som de själva påpekar valt att fokusera på nära kundrelationer med de befintliga kunder de har istället för att "locka" nya kunder. Zineldin och Philipson (2007) skriver om vikten att skapa goda kundrelationer i syfte till att behålla sina befintliga kunder och men också skaffa nya kunder. Detta är detta som AA Logistik har arbetat med. Philsgård (2004) talar om att marknadsföring är att bemöta kundernas behov samt tillfredsställa de. Philsgård (2004) antyder också att konkurrensen bland olika företag hela tiden ökar och att konkurrenterna blir fler. Därför är det viktigt att företag tar steget till att marknadsföra sig mer för att kunna nå ut till nya kunder.

6 Slutsats

I detta avsnitt svaras på det syfte samt frågeställningar som ställts i denna studie.

6.1 Krav av betydelse

Vilka drivkrafter finns för outsourcing?

Enligt AA Logistik är drivkraften till outsourcing att spara pengar och fokusera på den egna kärnverksamheten. Detta stämmer helt överens med de befintliga kundernas åsikter som menar att kostnader och fokus på egen verksamhet är de viktigaste drivkrafterna. Kund A nämner också brist på resurser som bland annat plats i lager, som en annan orsak till outsourcing.

Vilka krav ställer kunder på en TPL-aktör?

Slutsatsen som kan dras är att leveranssäkerhet, pris och kundservice var de viktigaste kraven på TPL-aktör enligt de befintliga kunderna. Även informationsdelning, flexibilitet och närhet sågs som betydande hos vissa kunder. Fallföretaget ansåg att leveranssäkerhet, industriell expertis och informationsdelning som de tre med betydande. Därefter kom pris/kostnad följt av flexibilitet.

Vilka krav ställer kunder på en TPL-aktör som arbetar med flyggodslogistik?

Pris, leveranssäkerhet och kundservice anses även här vara de återkommande kraven som är ytterst betydande. Liksom informationsdelning samt flexibilitet. Ett krav som tas upp av litteratur som är specificerad till flyggodslogistik men som inte förekommer i den teori som handlar om TPL-aktörer i övrigt är, pålitlighet. Att kunna lita på att det som TPL-aktören lovar också hålls. Detta är en central egenskap som alla kunder gemensamt anser är betydande, även respondenterna för fallföretaget ser pålitlighet som viktig egenskap hos en TPL-aktör. Rätt resurser och rätt egenskaper är en annan faktor som anses förkommer i litteratur med hänsyn till flygfrakt och inte i den övriga litteraturen. Detta element anses vara betydande av kund C och den potentiella kunden, fallföretaget däremot uttrycker inte att detta ska vara centralt för dem. Även frågor gällande tullansvar är endast förkommande i frågan om flygfrakt, om man ser över litteraturstudien. Den enda kund som anser att detta är ett urvalskriterium vid val av TPL-aktör är den potentiella kunden. AA Logistik uttalar sig inte heller om detta.

6.2 Implikationer

Den slutsats som kan dras när det kommer till de implikationer som företaget bör ta i akt är att fylla de gap som idag finns mellan dem och deras befintliga kunder angående de krav som anses vara ytterst betydande. Den potentiella kunden tog upp tullansvar, rätt resurser och rätt egenskaper samt hög flexibilitet som viktiga krav vid val av TPL-aktör. Även dessa faktorer kan ses över om de kan utvecklas i företaget eftersom det kan vara grundläggande för flera potentiella kunder. Sist men inte minst anses en marknadsföring vara en nyckel till att nå en större grupp kunder och nå mer marknadsandelar.

Det gap som identifierades i litteraturen i början av denna studie var att det saknas forskning inom flygfraktslogistik. Området är stort och denna studie valde att fylla gapet med de krav som anses betydelsefulla vid val av TPL-aktör inom flygfrakt. I och med att denna studie genomfördes med endast en TPL-aktör sam tre befintliga kunder och en potentiell blir inte generaliserbarheten hög. Det identifieras krav som är betydande inom flyggodslogistik enligt den litteratur som setts över och de kunder och TPL-aktör som studerats. Detta då bidrar då en del till forskningen och fyllandet av gapet.

De krav som identifierades vara av särskilt intresse är pris/kostnad, leveranssäkerhet, kundservice, pålitlighet, rätt resurser och rätt egenskaper samt flexibilitet och informationsdelning. De krav som anses minst betydande är industriell expertis.

6.3 Fortsatt forskning

Ett förslag till framtid forskning är att intervjua flera kunder och TPL-aktörer inom flygfrakt samt att se vilka krav som är ordervinnande och orderkvalificerande när det kommer till flyggodslogistik. Det kan även vara intressant och aktuellt att studera vidare på ekonomiska, ekologiska samt sociala aspekter inom flyggodslogistik.

Referenslista

- Americanfreightways.net. (2012) Top 7 Factors to Consider When Looking For a Good Freight Forwarder <http://www.americanfreightways.net/blog/top-7-factors-to-consider-when-looking-for-a-good-freight-forwarder/>[Hämtad 29-04-2017]
- Andersen, E.S. & Schwencke, E. (2013). *Projektarbete: en vägledning för studenter*. (1 Uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, D. (1998), *Outsourcing Logistics in Partnerships*, Nofoma Conference
- Biggam, J. (2008). *Succeeding with your master's dissertation: a step-by-step handbook*. Berkshire, England: Open University Press. (1th. ed).
- Biggam, J. (2015). *Succeeding with your master's dissertation: a step-by-step handbook..* Berkshire, England: Open University Press. (3rd. ed).
- Björklund, M. (2012) *Hållbara logistiksystem*. Lund: Studentlitteratur.
- Blythe, J. (2000) *Marketing communications*. Harlow: Prentice Hall.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2 Uppl.) Malmö: Liber
- Christopher, M. 2011. *Logistics & Supply Chain Managment*. (4th. ed). London: Financial Times Prentice Hall.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together* London: Heinemann
- Cohen, D., & Crabtree, B. (2006). Qualitative research guidelines project.
- Cooper, R.B. (1994). The inertial impact of culture on IT implementation. *Information & Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 17-31.
- Coyle, J. & Bardi, E.J. (1996), *The Management of Business Logistics*. St Paul: West Publishing.
- Denscombe, M. (2004). *Forskningens grundregler: samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Lund: Studentlitteratur
- Dotevall, B. (1997). *Modern marknadsföring*. Stockholm: SNS Förlag.
- Edvardsson, B., Andersson, T., Sandén M. & Waller B. (1998) *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, R. (2009) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken: hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*. (1. Uppl.) Malmö: Liber.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda forska och rapportera* (10. Uppl.) Malmö: Liber.
- Hill, T. (2004). *Operations management: Strategic context and managerial analysis*. Storbritannien: Palgrave Macmillan.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991) *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hsu, C-I., Li, H-C., Liao, P. & Hansen., M.M. (2009). Responses of air cargo carriers to industrial changes. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 15, No. 6, pp. 330-336.
- IATA (u.å.) Cargo Operations. <http://www.iata.org/whatwedo/cargo/Pages/cargo-operations.aspx> [Hämtad, 29-04-2017]
- Jayaram, J., & Tan, C.K. (2010) Supply chain integration with third-party logistics providers. *Int. J. Production Economics*. Vol. 125, No 6, pp. 262–271.
- Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2005). Is the glass half full or half empty?: an examination of user and provider perspectives towards third-party logistics relationships. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.10, No. 35, pp. 708-727.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1996) *Principles of Marketing* (1 Uppl.) European, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Kotzab, H., Seuring, S., Müller, M., & Reiner, G (2005). *Research Methodologies in Supply Chain Management*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Laarhoven, P., Berlund, M. & Peters, M. (2000). Third party logistics in Europe – five years later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, No. 8, pp. 425-442.
- Lindström, J., Kurkkio, M., & Nilsson, K. (2016). Functional Products business model elements: five industrial cases mapped to Hill categories. *Product-Service Systems across Life Cycle*. Vol. 47, No. 8, pp. 513 – 518.
- Liu, C., & Lynos, C.A. (2010). An analysis of third-party logistics performance and service provision. *Transportation Research Part E*, Vol. 47, No. 4, pp. 547-570.
- Liu, H., & Wang, W. (2009). An integrated fuzzy approach for provider evaluation and selection in third-party logistics. *Expert Systems With Applications*, Vol. 36, No. 1, pp. 4387-4398.

- Lumsden, K. (2012) *Logistikens Grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt: Primary Publication.
- Meng, S-M., Lin, K., & Chen, S-Y. (2010). Criteria for services of air cargo logistics providers: How do they relate to client satisfaction?. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 16, No. 5, pp. 284-286.
- Merkert, R., Voorde, Van de, E., & Witt, J. (2017). Making or breaking - Key success factors in the air cargo market. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 16, No. 1, pp. 1-5.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Murray, N. & Hughes, G. (2008). *Writing Up Your University Assignment and Research Projects: A Practical Handbook*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Norrman, A. (2008). Supply chain risk-sharing contracts from a buyers' perspective: content and experiences. *International Journal of Procurement Management*, Vol. 1, No. 4, pp. 371-393.
- Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2013). *Modern logistik- för ökad lönsamhet* Stockholm: Liber.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder- Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur.
- Perlman, Y., Raz, T., Moshka, L. (2009). Key Factors in Selecting an International Freight Forwarding Company. *The Open Transportation Journal*, Vol. 3, No. 5, pp. 29-34.
- Philsgård, A. (2004) *Marknadsföring i en ny tid*. Malmö: Liber.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. & Swartz, E. (1998). *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. London: Sage.
- Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management*. London: Kogan Page Ltd.
- Rurani, C.D. (2013). Choosing the Right Airfreight Forwarder. *Inbound Logistics*. <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/choosing-the-right-airfreight-forwarder/> [Hämtad, 29-04-2017].
- Sanders, N.R., Locke, A., Moore, C.B., & Autry, C.W. (2007). A Multidimensional Framework for Understanding Outsourcing Arrangements. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44, No. 4, pp. 3-14.

Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 16, No. 15, pp. 1699-1710.

Schiffman, L., Bednall, D. O' Cassa, A. Paladino & Kanuk, L. (2005) *Consumer behavior*. Maryborough: Prentice Hall.

Sharma, K.S, & Kumar, V. (2015). *Optimal selection of third-party logistics service providers using quality function deployment and Taguchi loss function*. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22, No. 7, pp.1281-1300.

Sink, H. L, Langley, C. J., & Gibson, B. J. (1996). Buyer observations of the US third-party logistics market. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 38-46.

Skjoett-Larsen, T. & Thernu`e, C. et al., (2003), "Supply chain collaboration – theoretical perspectives and empirical evidence", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 531-49.

Stefansson, G. (2006). Collaborative logistics management and the role of third-party service providers. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 36, No, 2, pp. 76-92.

Stuart, I., Mc Cutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R & Samson, D. (2002). Effective Case Research in Operations Management: A Process Perspective, in: *Journal of operations management*. Vol. 20, No. 5, pp. 419-433.

Tacken, J., Vasco Sanchez Rodrigues, V.S. & Mason, R. (2013). Examining CO2e reduction within the German logistics sector. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 25, No. 1, pp.54-84.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. (2 Uppl). Lund: Studentlitteratur.

Wolf, C., & Seuring, S. (2010). Environmental impacts as buying criteria for third party logistical services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 2, No. 40, pp. 84- 102.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. (3rd ed). London: Sage Publications Inc.

Zineldin, M. & Philipson, S. (2007). Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 24, No. 4, pp. 229-241

Bilagor

Bilaga 1- Frågor till AA Logistik

- Ditt namn?
- Din position i företaget?
- Hur många år har du arbetat på företaget?
- Förklara dina vardagliga arbetsuppgifter?
- Ni är en TPL-aktör förklara vad företagen valt att outsourca till er?
- Vad tror du är den största anledningen till att företag outsourcar?
- Om ett företag outsourcat en del av logistikaktiviteterna, vad tror du är motivet till att de inte outsourcar ytterligare logistikaktiviteter?
- Vad tror du är de främsta kraven på en TPL-aktör?(Motivera varför de kraven är viktigast)
- Vilket/vilka krav tror du är minst betydande för en kund vid val av TPL-aktör?
- Hur anser ni som TPL-aktör att ni tillfredsställer de krav som kunden ställer?
- Vi har i vår litteratur talat om ordervinnare- och orderkvalificerande leverantörer. Vad anser ni är ordervinnande hos er?(Alltså vad har ni som leverantör att erbjuda som inte bara uppfyller kundens krav utan också överträffar dem).
- Hur nöjda tror ni att era kunder är med er på en skala 1-5?
- Vad tror du ligger till grund till att ni idag inte har lika många kunder som ni önskar?
- Vad tror du att ni skulle behöva göra för att locka flera kunder?
- Hur tror du att kunder ser på geografisk närhet till sin TPL-aktör och miljömedvetenhet?

Leveranssäkerhet	Miljömedvetenhet
Pris	Industriell expertis
Kundservice/service	Pålitlighet
Informationsdelning	Flexibilitet
Kvalité	Rätt resurser och rätt egenskaper

Bilaga 2 - Frågor till befintliga kunder

- Ditt namn?
- Berätta kort om ditt företag?
- Din position i företaget?
- Hur många år har du arbetat på företaget?
- Förklara dina vardagliga arbetsuppgifter?
- Med tanke på att ni idag använder TPL-aktör idag, vilken del av er verksamhet har ni outsourcat till de och förklara varför.
- Vad finns det för motiv till att ni inte outsourcar ytterligare?
- Vilka grundkrav ställer ni på er TPL-aktör?
- Finns några särskilda krav som ni anser är mer betydelsefulla och avgörande än andra, vid val av TPL-aktör?
- Hur ser ni på geografisk närhet till er TPL-aktör?
- Ställer ni några miljökrav på era TPL-aktörer?
- Hur kommer det sig att ni har valt just AA logistik som TPL aktör?
- Hur nöjd är ni med AA logistik på en skala 1-5?
- Vad skulle du säga du är mest nöjd med, när det kommer till AA logistik.
- Finns det något som AA logistik bör förbättra?

Leveranssäkerhet	Miljömedvetenhet
Pris	Industriell expertis
Kundservice/service	Pålitlighet
Informationsdelning	Flexibilitet
Kvalité	Rätt resurser och rätt egenskaper

Bilaga 3 – Frågor till potentiell kund

- Ditt namn?
- Berätta kort om ditt företag?
- Din position i företaget?
- Hur många år har du arbetat på företaget?
- Förklara dina vardagliga arbetsuppgifter?
- Har ni idag TPL-aktör och i så fall vem beslutar om vilken leverantör som väljs?
- Vilka grundkrav ställer ni på er TPL-aktör?
- Hur ser ni på geografisk närhet till er TPL-aktör?